



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning och finansiering
Höstterminen 2004

Ekonomiska prestationsmätt - vardagsmat eller rappakalja för medarbetare?

En fallstudie av TeliaSonera Sverige AB:s butiksnät i Västsverige

Handledare: Johan Dergård

Författare:

Susanne Dinhammar 800724

Anna Eriksson 760829

Jenny Nilsson 800126



Sammanfattning

Författare: Susanne Dinhammar, Anna Eriksson och Jenny Nilsson

Handledare: Johan Dergård

Titel: Ekonomiska prestationsmått – vardagsmat eller rappakalja för medarbetare?

En fallstudie av TeliaSonera Sverige AB:s butiksnät i Västsverige

Bakgrund och problem: De icke-finansiella prestationsmåten har idag kommit att öka i betydelse, detta till följd av att företag ständigt måste öka sin effektivitet på grund av globaliseringens stränga konkurrens. I dagsläget upplever TeliaSoneras ledning problem kring rapporteringen av det icke-finansiella prestationsmålet antal besök, som i sin tur bland annat ligger till grund för beräkningen av köpfrekvens. För att kunna lämna förslag på åtgärder till detta problem krävs att följande frågeställning besvaras; *Vilken förståelse besitter medarbetarna för prestationsmåttens innebörd och användning?*

Syfte: Det huvudsakliga syftet med denna uppsats är att beskriva hur medarbetarnas förståelse för prestationsmått är. Ett bisyfte är även att komma med förslag på lösningar till dagens problem.

Avgränsningar: Vi har valt att avgränsa den empiriska undersökningen till att omfatta enbart butiker lokaliserade i Västsverige. Det prestationsmått vi valt att fokusera djupare på är antal besök.

Metod: Vi har genomfört en fallstudie på TeliaSonera Sverige AB:s butiksnät. För att kunna besvara uppsatsens frågeställning har femton intervjuer och två samtal genomförts med anställda inom företaget. Den empiriska datan har sammanställts i fyra teman, prestationsmått, kommunikation, förståelse och antal besök, vilka har sitt ursprung i intervjuguiden. Det empiriska resultatet analyserades utifrån en egen framarbetad undersökningsmodell. En jämförelse har gjorts mellan den förståelse företaget vill att butikschefen och medarbetare skall ha och den förståelse som verkligen existerar.

Resultat och slutsats: Vår undersökning visar att fyra av de tio tillfrågade medarbetarna ej har rimlig förståelse för prestationsmåttens användning och innebörd. En medarbetare har förståelse i nivå med tillfrågade butikschefen. Den bristande förståelsen hos medarbetarna härrör främst från kommunikationsbrister mellan leden samt utbildningsbrister. Vår slutsats är att de ekonomiska prestationsmåten i stort sett är rappakalja för medarbetarna i TeliaSoneras butiker.

Rekommendation för fortsatt forskning: En jämförande studie mellan TeliaSonera och andra företag inom samma bransch, samt mellan flera olika företag inom olika branscher för att se om likheter och skillnader finns i medarbetarnas förståelse för prestationsmått. En jämförelse där fler regioner, än enbart Västsverige, inom TeliaSoneras butiksnät tas i beaktande, detta för att få ett representativt resultat för hela Sverige där starkare slutsatser kan dras.

Nyckelord: Prestationsmätning, motivation, kommunikation, belöning, ledarskap och förståelse.



Abstract

Authors: Susanne Dinhammar, Anna Eriksson and Jenny Nilsson

Tutor: Johan Dergård

Title: **Economic performance measures** – comprehension or greek to the co-workers?
A case study of TeliaSonera´s stores in the West of Sweden

Background and problem: Today the non-financial performance measures are becoming more and more important as the companies are forced to constantly increase their effectiveness, because of the tough competition caused by the globalization. The management of TeliaSonera is presently experiencing problems concerning the non-financial performance measure *number of customers*, which among other things is used for calculating buying frequency. To be able to come up with solutions to the problem we need to answer the following question; *What kind of comprehension do the co-workers possess for the meaning and use of the performance measures?*

Purpose: The main purpose of this thesis is to describe the co-workers comprehension of performance measures. Another purpose is to propose solutions for the existing problems.

Delimitations: We have chosen to delimit the empirical study to only include stores located in the west of Sweden. One performance measure that we have chosen to give more focus on in the thesis is number of customers.

Method: We have conducted a case study of TeliaSonera´s stores. To be able to answer the thesis question we performed fifteen interviews and two conversations with employees at the company. The empirical data have been put together in four themes, performance measures, communication, comprehension and number of customers, which all derive from the questionnaire. The empirical result was analysed with the help of our own developed research model. A comparison has been made between the comprehension that the company wishes for the store managers and co-workers to have, and the comprehension that in fact exists.

Results and conclusions: Our study shows that four out of ten co-workers do not have a reasonable comprehension of the meaning and use of the performance measures. Only one of the co-workers had a comprehension in level with the store managers. The lack of comprehension derives mainly from communication problems or lack of education. Our conclusion is that the economic performance measures are a lot like greek to the co-workers in TeliaSonera´s stores.

Recommendations for further research: A comparison between TeliaSonera and other companies within the same trade, and between several other companies in different trades, to identify similarities and differences in the comprehension for performance measures with the co-workers. A comparison with more regions, not only the West of Sweden, to receive a representative result for the whole country to be able to draw stronger conclusions.

Keywords: Performance measurement, motivation, communication, reward, leadership and comprehension.



Författarnas tack

Vi vill tacka de hjälpsamma personer som gjort vår uppsats till verklighet.

Först och främst vill vi tacka Anne Sangh–Samuelsson på TeliaSonera som möjliggjorde uppsatsen genom att öppna dörren för oss in i företaget. Hennes kontakter har varit ovärderliga för oss, framför allt under det skede då intervjuer skulle bokas i TeliaSoneras butiker.

Vidare vill vi rikta stor tacksamhet mot Thomas Lasu på TeliaSonera då han osjälviskt ställt upp när vi har behövt hans hjälp för att komma vidare med uppsatsarbetet.

Även Caroline Rönnborg på TeliaSonera är vi skyldiga ett stort tack då hon bidragit med värdefull information.

Vi vill även tacka för det varma bemötande vi fått av samtliga medarbetare som vi mött i TeliaSoneras butiker.

Vår handledare Johan Dergård vill vi även ge ett stort tack då han förutom att ge oss värdefulla råd och stöd på vägen, har gett oss insikt i att uppsatsarbete även handlar om gemenskap och att ha roligt tillsammans.

Göteborg, januari 2005

Susanne Dinhammar Jenny Nilsson Anna Eriksson



Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.2.1	<i>Kommunikation</i>	2
1.2.2	<i>Prestationsmått</i>	3
1.3	PROBLEM KRING BESÖKSRAPPORTERING	4
1.4	SYFTE.....	5
1.5	AVGRÄNSNINGAR	5
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION.....	6
2	REFERENSRAM.....	7
2.1	VAL AV REFERENSER	7
2.2	TEORIER	7
2.2.1	<i>Prestationsmått</i>	7
2.2.2	<i>Tillvägagångssätt vid utformning av prestationsmått</i>	8
2.2.3	<i>Prestationspyramiden</i>	10
2.2.4	<i>Kommunikationsprocessen</i>	11
2.3	PRESTATIONS MÄTNING UR ETT MEDARBETARPERSPEKTIV	13
2.4	VÅR UNDERSÖKNINGSMODELL.....	14
2.4.1	<i>Prestationsmätning</i>	15
2.4.2	<i>Kommunikation</i>	15
2.4.3	<i>Förståelse</i>	16
2.4.4	<i>Återkoppling</i>	17
3	METOD.....	18
3.1	FALLSTUDIEN SOM UNDERSÖKNINGSMETOD	18
3.1.1	<i>En jämförelse mellan personliga intervjuer och enkäter</i>	18
3.2	UNDERSÖKNINGSVAL	19
3.2.1	<i>Respondent</i>	19
3.2.2	<i>Tillvägagångssätt</i>	20
3.2.3	<i>Sammanställning av intervjuer</i>	21
3.3	STUDIENS GILTIGHETSANSPRÅK	22
3.3.1	<i>Validitet</i>	22
3.3.2	<i>Reliabilitet</i>	23
3.3.3	<i>Objektivitet</i>	23
4	EMPIRI.....	24
4.1	TELIA/SONERA SVERIGE AB	24
4.1.1	<i>Företagsbeskrivning</i>	24
4.1.1	<i>Butik som ansvarsenhet</i>	26
4.1.2	<i>Prestationsmåttens betydelse</i>	27
4.1.3	<i>Rapportering av månadsrapport</i>	29
4.1.4	<i>Användning av antal besök</i>	29
4.2	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER.....	30
4.2.1	<i>Bakgrundsfrågor</i>	30
4.2.2	<i>Prestationsmått</i>	31
4.2.3	<i>Kommunikation kring prestationsmått samt kring dess innebörd</i>	33
4.2.4	<i>Förståelse</i>	36
4.2.5	<i>Antal besök</i>	37
5	ANALYS OCH LÖSNINGAR	40
5.1	ANALYS	40
5.1.1	<i>Prestationsmått</i>	40
5.1.2	<i>Kommunikation</i>	42
5.1.3	<i>Förståelse</i>	42



INNEHÅLLSFÖRTECKNING



5.1.4	Återkoppling	43
5.1.5	Antal besök	44
5.2	FÖRSLAG PÅ LÖSNINGAR	45
5.2.1	Prestationsmått.....	45
5.2.2	Kommunikation	46
5.2.3	Förståelse	47
5.2.4	Återkoppling	47
5.2.5	Antal besök	48
6	DISKUSSION.....	50
6.1	SLUTSATS.....	50
6.1.1	Prestationsmått.....	50
6.1.2	Kommunikation	50
6.1.3	Förståelse	51
6.1.4	Återkoppling	51
6.1.5	Antal Besök.....	52
6.2	REFLEKTION ÖVER UPPSATS OCH RESULTAT	52
6.3	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	53
	KÄLLFÖRTECKNING	54
	LITERATUR	54
	INTERNET.....	55
	STUDENTUPPSATSER	55
	ARTIKLAR.....	55
	INTERVJUER	56
	SAMTAL	56
	FÖRELÄSNING.....	56
	BILAGOR.....	A
	BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR TILL BUTIKSCONTROLLER	A
	BILAGA 2 FRÅGEFORMULÄR TILL REGIONCHEF	C
	BILAGA 3 FRÅGEFORMULÄR TILL BUTIKSCHEFER OCH MEDARBETARE	E
	BILAGA 4 ORGANISATIONSSTRUKTUR	G



1 Inledning

Detta kapitel behandlar bakgrunden till uppsatsens ämnesområde, vi diskuterar här vikten av prestationsmätning i allmänhet. Kapitlet presenterar även en problemdiskussion som mynnar ut i ett syfte samt en frågeställning, vilken också ligger till grund för den följande uppsatsen. Kapitlet innehåller även de avgränsningar som gjorts i uppsatsarbetet.

1.1 Bakgrund

Alla företag har en strategi vilken bör efterlevas då den leder till de mål vilka företaget eftersträvar att nå. För att kunna förverkliga denna strategi mäter företaget olika prestationer och detta förverkligande är således prestationsmätningens huvudsakliga syfte. På grund av att alla företag är olika hävdar Ax et al. att det inte finns några optimala prestationsmått utan de utformas för att passa den enskilda strategin.¹

Inom området ekonomistyrning har det skett förändringar de senaste åren. En sådan förändring gäller den ökade uppmärksamheten kring prestationsmätning. De icke-finansiella måtten har kommit att öka i betydelse, anledningen enligt Lind är att finansiella mått till stor del fokuserar på den externa redovisningen och kritiserar för att leda till ett kortsiktigt tänkande. Dessutom misslyckas de i att lyfta fram internt viktiga processer såsom internkommunikation mellan olika nivåer inom företaget. Utöver detta tar de finansiella måtten främst hänsyn till händelser som inträffade längre tillbaka i tiden. Dessa mått tjänar alltså inte till att visa företagets aktuella situation så som den ser ut idag. Ytterligare en nackdel med finansiella mått är att användbarheten begränsas om inte samtliga anställda förstår dess innebörd. Förstås inte innebörden så går även relevansen i att använda måtten i såväl sitt eget arbete som till att implementera företagets strategi förlorad. Om man som anställd på den operativa nivån inte förstår relevansen är det lätt hänt att arbetet inte utförs korrekt. Detta leder i sin tur till att företagets inre effektivitet försämras.² Icke-finansiella mått är enklare att förstå och relatera till för företagets medarbetare, en anledning till detta är att dessa mått är lättare att knyta an till i sitt dagliga arbete.³ På den operativa nivån kanske de anställda många gånger saknar utbildning och kunskap om rent finansiella mått, dessutom används ej finansiella mått i de dagliga arbetsuppgifterna, vilket leder till att förståelsen kring dessa mått ej ökar.

Idag sker en ständig utveckling mot ökad globalisering och detta leder till att det ställs högre krav på företag på grund av den ökande konkurrensen. För att företag skall kunna behålla sin position på marknaden krävs att de ständigt arbetar med att öka effektiviteten inom företaget.⁴ Ett led i att öka den inre effektiviteten handlar om utvecklingen kring de icke-finansiella måtten. Syftet med detta är att påverka anställdas beteenden i en riktning som överensstämmer med företagets övergripande strategi.⁵ Fördelen med icke-finansiella mått är att de anses ge mer aktuell information än vad de finansiella måtten gör, vilken kan användas som grund för beslutsfattande. Dessa mått ger även en tydligare bild av hur väl företaget kommunicerar samt förhåller sig till externa intressenter.⁶

¹ Ax et al. (2002).

² Lind (1996).

³ Ax et al. (2002).

⁴ Ibid.

⁵ Gyllberg, Svensson (2000).

⁶ Ax et al. (2002).



Ett verktyg som idag är mycket framgångsrikt är balanserat styrkort. En anledning till detta verktygs popularitet är dess inriktning mot icke-finansiella mått. Det är dock viktigt att komma ihåg att såväl finansiella som icke-finansiella mått är väsentliga för ett företags verksamhet.⁷ Det ena utesluter inte det andra, utan det mest optimala vore att uppnå ett samspel mellan dessa.⁸ För att få en samhörighet inom företaget är det av stor vikt att anställda på den operativa nivån känner sig delaktiga samt att de förstår att deras arbete är viktigt för helheten inom företaget. En faktor som gör att de anställda känner sig delaktiga anses vara att de vet att de har en möjlighet att påverka företagets övergripande mål och resultat.⁹ Balanserat styrkort betonar att de finansiella och de icke-finansiella måtten måste vara en del av informationssystemet för de anställda på alla nivåer i organisationen. Målen och måtten i balanserat styrkort härrör från en uppifrån- och nedprocess som drivs på av företagets affärsenheters mål och strategi. Det innebär att genom det balanserade styrkortet översätta företagets övergripande mål och strategi till konkreta mål och mått.¹⁰

Vår uppsats är byggd på en fallstudie på utvalda butiker inom TeliaSoneras butiks nät i Västsverige. Vi kommer att undersöka förståelsen för prestationsmått hos butikschefer och medarbetare. Inom området icke-finansiella mått upplever företagets ledning i dagsläget problem kring prestationsmätningen gällande måttet köpfrekvens. Problemet grundar sig i att felaktig rapportering kring antal besök sker som ligger till grund för köpfrekvensen. Detta kommer författarna använda som ett konkret exempel på huruvida brister i förståelsen för prestationsmått kan finnas hos butikschefer och medarbetare.

1.2 Problemdiskussion

Dagens trend är att utvecklingen går mer och mer mot användning av icke-finansiella mått, ett område som fått större fokus under de senaste åren vilket därav gör det intressant för oss att undersöka djupare. Det är dock inte enbart ökat fokus på icke-finansiella mått, prestationsmätning i stort har också ökat i betydelse.¹¹ Detta leder vidare till att det idag ställs högre krav på medarbetarnas förståelse för prestationsmått, dess användning och innebörd. Saknar medarbetarna i organisationen denna förståelse leder det till att implementeringen av prestationsmätning ej blir genomförbar.

1.2.1 Kommunikation

För att medarbetarnas förståelse skall öka menar Stein att ett välfungerande informationssystem behövs där information inom företag sprids på ett snabbt och effektivt sätt. Finns det inget sådant system är informationsspridningen och kommunikationen i stort beroende av avståndet mellan företagets olika delar. Vidare hävdar han att det inte är någon effektiv metod att sprida kunskap genom att en person tar på sig uppgiften att lära andra. Trots detta används denna typ av kunskapsspridning frekvent av företag idag. Istället menar Stein att bra metoder för informationsspridning är genom databaser och informationsnätverk.¹² Det här anser vi är viktigt för vår undersökning då det kan uppstå brister i kommunikationen mellan olika nivåer inom företaget. Vi vill veta om det är kommunikationsbrister som gör att förståelsen för prestationsmått varierar hos butikschefer och medarbetare.

⁷ Kaplan, Norton (1999).

⁸ Anthony, Govindarajan (2001).

⁹ Ax et al. (2002).

¹⁰ Kaplan, Norton (1996).

¹¹ Kald, Nilsson (2002).

¹² Stein (1996).



Enligt Källström är det viktigt att controllern besitter förmågan att kommunicera. Denna förmåga består inte endast i att sprida sitt budskap, det är även viktigt att sändaren av informationen kan ta del av den information som mottagaren i sin tur ger tillbaka. Som controller menar alltså Källström att det är viktigt att man är införstådd med att rollen växlar mellan att vara sändare och mottagare. Vidare hävdar Källström att det är av stor vikt att controllern väljer att förmedla sitt budskap genom ett medium som är lättillgängligt för samtliga berörda medarbetare. Den pedagogiska aspekten av controllerrollen kommer här till uttryck genom att en anpassning av informationen måste göras beroende på vem mottagaren är och hur stor förståelse för ekonomiska termer denna har.¹³ Samuelson instämmer i Källströms åsikt angående den pedagogiska kunskapen hos controllern, han menar vidare att en känsla för personliga relationer är minst lika viktigt som en analytisk förmåga hos en controller.¹⁴

Kontentan av ovanstående resonemang är att information som ej förstås av medarbetare inte heller blir användbar för dem. En viktig del i kommunikationen är att inte bara måtten i sig sprids utan även förståelse för prestationsmåtten och de prestationer som ligger till grund för måtten. Vi vill undersöka vilken förståelse medarbetarna i butik har för prestationsmåttens innebörd. Denna förståelse är ingenting som krävs vid anställningens början, det är inte heller en förståelse som erhålls genom att medarbetaren är en skicklig säljare. Vi menar att denna förståelse måste förmedlas från ledningen ner genom hela organisationen där controllern fungerar som ett verktyg i denna förmedlingsprocess. I denna process kan störningar uppstå i kommunikationen mellan organisationens olika nivåer vilket påverkar den förståelse som medarbetarna får.

1.2.2 Prestationsmätt

Prestationsmätningssystem spelar en viktig roll i utvecklingen av strategiska planer och vid utvärdering av hur väl företagets mål har uppnåtts. Traditionellt sett har företag nästan uteslutande förlitat sig på finansiella mått såsom budgetar, vinst och avkastning för att mäta prestationer. På grund av otillräckligheter i den traditionella prestationsmätningen har många företag lagt mer tyngd, inte bara på icke-finansiella mått, men också på att förbättra de finansiella mått som redan finns. Denna ökade fokusering menar Ittner och Larcker går hand i hand med två trender som dominerar de senaste diskussionerna kring prestationsmätning. Den första är att företag koncentrerar sig på nya finansiella mått vilket sägs vara ett försök att komma runt de begränsningar som traditionella finansiella prestationsmätt lider av idag. Den andra trenden gäller de icke-finansiella måtten där mer tyngd läggs på framåtblickande mått såsom kund- och medarbetartillfredsställelse.¹⁵

Kritik har riktats mot redovisningen och prestationsmätningen i att den är svårförståelig för användarna. Informationen blir svårbegriplig för de personer som inte är vana vid att arbeta med den. Lönnqvist och Lind menar att många chefer anser att de enda som förstår de ekonomiska rapporterna är ekonomerna själva. På grund av detta har företagen fått upp ögonen för styrning med icke-finansiella mått.¹⁶ Även Ax et al. stöder Lönnqvists och Linds syn på att prestationsmåttens innebörd skall förstås av samtliga anställda. Dock menar de att alla anställda ej behöver ha förståelse för samtliga mått utan enbart för de mått som berör deras dagliga arbete.¹⁷

¹³ Källström (1990).

¹⁴ Samuelson (1996).

¹⁵ Ittner, Larcker (1998).

¹⁶ Lönnqvist, Lind (1998).

¹⁷ Ax et al. (2002).



Ax et al. hävdar att prestationsmåten måste vara motiverande för de anställda. Stein instämmer i de tidigare resonemang då han hävdar att belöningssystem, informationssystem och krav från chefer är metoder för att sprida kunskap och information. Belöningssystem kan användas som en morot för att de anställda skall utföra de arbetsuppgifter som ligger till grund för prestationsmåten. Det räcker dock inte med ett belöningssystem utan en viss del beror på den anställde. Enligt Stein är det avgörande för utveckling om det finns en vilja till att lära sig samt att utvecklas själv hos den anställde. Vidare menar han att genom att belöna gott arbete betonar cheferna vad företaget uppskattar och vad som är viktigt inom företaget.¹⁸ Precis som Stein menar Schein att formella och informella belöningssystem behövs inom företag då dessa visar de anställda vad företaget värdesätter. Genom ett konsekvent agerande kan ledarna förmedla antaganden och värderingar genom att koppla belöningar och straff till de beteenden de vill påverka.¹⁹ Detta resonemang anser vi vara en viktig del i denna uppsats då den till stor del handlar om att undersöka orsakerna till varför arbetsuppgifter som borde vara rutin inte alltid utförs.

Kald och Nilssons artikel ”*Performance measurement at nordic companies*” visar att andra forskare har uppfattningen att prestationsmätning skall anpassas efter den högsta ledningens behov. Detta håller dock ej Kald och Nilsson med om då de menar att prestationer bör mätas på den operativa nivån och ej på ledningsnivå. Vidare anser de att prestationsmätningen borde bidra till en bättre förståelse för hur företaget fungerar. Alla inom företaget ska kunna påverka prestationsmätningen.²⁰

Med utgångspunkt ifrån ovanstående problemdiskussion leder det oss till följande frågeställning:

Vilken förståelse besitter medarbetarna för prestationsmåttens innebörd och användning?

1.3 Problem kring besöksrapportering

Då en av oss under ett flertal år har arbetat inom TeliaSoneras butiksnät så har vi kommit att få god kännedom om hur butikarbetet bedrivs. Genom att ha studerat ekonomi under flera år har samma person fått upp ögonen för det problem som ligger till grund för vår uppsats. Utifrån denna interna information hade vi redan innan arbetets början en god förförståelse för det aktuella problemet samt den rådande situationen kring detta på företaget.

Inom TeliaSonera Kanal Butik råder idag problem då rapporteringen av antal besök ej sköts på ett tillfredsställande sätt. Att detta inte alltid utförs korrekt leder till att köpfrekvensen, det vill säga hur många kunder som verkligen gjorde ett avslut, ej kan beräknas på tillförlitliga grunder. I vissa av de butiker där rapportering faktiskt sker, sker det många gånger felaktigt.²¹

För att kunna beräkna väsentliga prestationsmått krävs information från den operativa verksamheten. I stort sett sker all rapportering av denna information automatiskt via butikernas kassasystem, för att kunna beräkna köpfrekvens krävs dock en aktiv handling ifrån de butiksanställda. Till deras arbetsuppgifter hör att varje dag läsa av besöksräknaren som är belägen vid butikens ingång. *Det antal besöksräknaren visar divideras sedan med två.* Orsaken till detta är att undvika dubbelräkning av en och samma kund då denna även

¹⁸ Stein (1996).

¹⁹ Schein (1985).

²⁰ Kald, Nilsson (2000).

²¹ Samtal med controllerchef, Kanal Butik, 2004-10-26.



registreras vid utgång ur butiken. Siffran ska sedan rapporteras in i kassasystemet. Detta är en daglig rutin som skall utföras då dagens sista kund lämnat butiken. När detta är gjort ska besöksräknaren sedan nollställas för att korrekt kunna mäta antalet besökare nästa dag.²²

Ofta grundar sig rapporteringen av antal besök på felaktiga siffror och orsakerna till detta kan vara många. Det behöver dock inte alltid vara fallet att de butiksanställda inte utför inrapporteringen korrekt. Enligt verksamhetsansvarig på nationell nivå inom Kanal Butik, TeliaSonera, beror en del av de missvisande siffrorna på tekniska svårigheter. TeliaSonera har valt en enkel typ av besöksräknare där ett besök registreras då en ljusstråle bryts. Placeringen av besöksräknaren ställer då till det om den placeras för lågt, till exempel registreras en besökare som två då dennes ben bryter strålen vid två tillfällen.²³ Enligt butikscroller på TeliaSonera finns ytterligare problem i de butiker där dörrar som öppnas inåt bryter ljusstrålen vilket gör att dörren i sig räknas som ett besök.

1.4 Syfte

För att kunna driva ett framgångsrikt och lönsamt företag i dagens samhälle där ökad globalisering och konkurrens råder krävs att såväl den inre som den yttre effektiviteten ständigt förbättras. För att den totala effektiviteten skall öka krävs att företag arbetar för att engagera och motivera samtliga medarbetare. Enligt Samuelson är det väsentligt att samtliga anställda på företaget förstår sin egen roll i helheten samt hur de har möjlighet att påverka denna. Finns denna förståelse har företaget vunnit mycket på sin väg att nå de övergripande målen.²⁴

Uppsatsen kommer att redogöra för hur situationen inom TeliaSoneras butiker i Västsverige ser ut idag rörande rapportering av antal besök, vilket bland annat fungerar som underlag vid beräkningen av prestationsmättet köpfrekvens. Syftet är också att ge en förklaring till varför det ser ut som det gör.

Huvudsakligt syfte är att beskriva medarbetarnas förståelse för prestationsmätt.

Ett bisyfte med vår uppsats är att bidra med förslag till förbättrande åtgärder vilka kan leda till högre effektivitet inom TeliaSoneras butiksnät.

1.5 Avgränsningar

Redan innan uppsatsarbetet började gjordes avgränsningarna klart och tydligt, avgränsningarna är således inte en produkt av problem och svårigheter som uppstått under uppsatsens gång.

Vi har valt att koncentrera oss på TeliaSoneras butiker i Västsverige. Från början var vårt syfte att genomföra en undersökning i samtliga fem butiker i Göteborg. Det framkom dock tidigt att dessa butiker ej utgör ett representativt urval för butikskedjan i Västsverige. I samspråk med representanter från företaget valde vi att utöka undersökningsområdet till Halmstad och Varberg där det finns en butik på vardera orten. Båda dessa butiker valdes för att få en kontrast mot storstadsbutikerna i Göteborg. Vi valde då att endast undersöka fyra

²² Intervju med controller, Kanal Butik, 2004-11-17.

²³ Samtal med verksamhetsansvarig, Kanal Butik, 2004-11-17.

²⁴ Samuelson (2004).



av de fem butikerna i Göteborg då två av dessa är nära belägna vilket gör att de täcker in samma geografiska undersökningsområde.

Vi gjorde vidare valet att ställa frågor kring flera olika prestationsmått, ett val som gjordes i syfte att erhålla generell information kring förståelsen av prestationsmått. Vi anser att resultatet riskerar att bli missvisande om vi enbart valt att se till eventuella skillnader i förståelsen för ett enskilt mått. Vidare menar vi att om det existerar skillnader angående förståelsen kring fler mått kan en starkare slutsats dras.

Vi har vidare valt att fokusera undersökningen på antal besök. Anledningen till detta är att prestationsmålet i fråga är det enda där de butiksanställda är ansvariga för rapportering av den information som krävs för att beräkna måttet. Syftet till vår medvetna avgränsning är att denna skall ringa in problemområdet för att kunna behandla detta djupare. Merriam menar att mer kunskap och inblick i ett visst ämne leder till att mer förankrade slutsatser kan presenteras. För bred information gör slutsatsen precis då all information ej är relevant.²⁵

1.6 Uppsatsens disposition

Kapitel 1: I detta kapitel återfinns bakgrunden till uppsatsämnet. Här finns även en problemdiskussion vilken leder till en frågeställning. Syfte och avgränsning står också att läsa om i uppsatsens första kapitel.

Kapitel 2: Kapitlet behandlar uppsatsens referensram med diskussion och motiv till de referenser som används. Avslutningsvis redovisas författarnas egen utvecklade undersökningsmodell vilken är applicerbar på TeliaSoneras problem, men som även anses användbar generellt sett.

Kapitel 3: Kapitel tre redogör för uppsatsens metod samt den valda metodens för- och nackdelar. Vidare beskrivs undersökningens tillvägagångssätt. En diskussion kring giltighetsanspråk står också att läsa i kapitel tre.

Kapitel 4: Detta kapitel ger läsaren en företagsbeskrivning samt en förståelse för företagets organisationsstruktur. Vidare står att läsa om den empiri som framkommit vid de intervjuer som genomförts.

Kapitel 5: I kapitel fem står att läsa om uppsatsens analys och lösning. Häri presenteras även de mönster och samband som återfunnits mellan teori och empiri. Avslutningsvis ges förslag på lösningar till de problem som framkommit under arbetets gång.

Kapitel 6: Uppsatsens slutsatser och avslutande diskussion återfinns i kapitel sex. Här står även att läsa om författarnas egna reflektioner över uppsatsen och dess resultat. Förslag ges även för vidare forskning.

²⁵ Merriam (1998).



2 Referensram

Kapitlet innehåller inledningsvis en diskussion kring de val av referenser som gjorts samt dess trovärdighet. Vidare ges även en genomgång av grundläggande modeller som berör vårt uppsatssämne. Dessutom får läsaren en inblick i tidigare studier som gjorts inom det aktuella ämnesområdet. I detta kapitel redovisas även en egen utvecklad undersökningsmodell.

2.1 Val av referenser

De nyckelord vi anser ligger till grund för vår uppsats och informationssökningen kring denna är, *prestationsmätning, motivation, kommunikation, belöning, ledarskap och förståelse*. Dessa arbetades successivt fram genom att ett nyckelord gav upphov till ett annat vid litteratursökningen. Sökningar har även gjorts på nyckelordens engelska motsvarighet. Begreppen genomsyrar vår uppsats och genom studier inom dessa områden har vi fått möjlighet till fördjupade kunskaper inom det aktuella ämnesområde vilket uppsatsen berör.

Vi har vid val av primära- och sekundära källor valt att använda oss av tidigare forskning i form av både mindre och mer vetenskapliga studier. Kombinationen av dessa båda anser vi ger ett bredare synsätt, då vi anser att användandet av enbart vetenskapliga studier i vissa fall utelämnar intressanta åsikter och paralleller som återfinns i mindre vetenskapliga studier. Dessa anser vi vara relevanta för en djupare och bredare diskussion.

Tidigare uppsatser med närliggande ämnesval har då de funnits relevanta använts som en utgångspunkt i vårt sökande av källor. Viss inrådan av handledare har lett till att vissa källor använts i vår uppsats, då även vi ansett dem relevanta för vår forskning.

2.2 Teorier

Under detta avsnitt kommer vi att börja med att redogöra för begreppet prestationsmätt samt dess roll som verktyg för att implementera strategi enligt Kaplan och Nortons syn. Dessutom behandlar vi hur prestationsmätt bör vara uppbyggda enligt bland andra Ittner och Larcker samt Ax et al. Efter denna redogörelse kring prestationsmätt kommer två modeller att redovisas. Prestationspyramiden, vilken beskriver var målen ställs upp och vart måtten mäts inom en organisation, samt kommunikationsprocessen som behandlar hur information på bästa sätt skall delges andra. Med uppslag utifrån nämnda modeller kommer vi att redovisa en undersökningsmodell vilken vi själva utvecklat.

2.2.1 Prestationsmätt

Med begreppet prestation avses det som redan har presterats eller vad som skall presteras i framtiden, det vill säga det som redan har uträttats eller vad som kommer att uträttas i framtiden.²⁶ För att få information om en prestation används prestationsmätt vilket är en sammanfattning av prestationens information.²⁷ Man skulle kunna förklara prestationsmättets information som ett isberg, där bara en liten del syns över ytan, det vill säga det finns en otrolig mängd bakgrundsinformation vilken inte framkommer vid första anblicken av ett tal.

²⁶ Ax et al. (2002).

²⁷ Mossberg (1977).



Det övergripande syftet med ett företags prestationsmätning är att tjäna som verktyg vid implementering av den strategi som företagets ledning har satt upp. Genom att uppnå de mål som satts på prestationsmåten ger prestationsmätning hjälp på vägen för att företagets strategi skall kunna efterlevas. De prestationsmål företaget väljer att mäta beror på hur strategin ser ut och därför ser alla företags prestationsmätning olika ut.²⁸ Då företagsledare mäter eller på annat sätt kontrollerar olika delar inom företaget som de anser viktiga menar Schein att ledarnas värderingar och antaganden förmedlas till samtliga anställda. Här igenom skapar företagets anställda en uppfattning om vad det är det egna arbetet skall fokusera på. Han menar även att det motsatta förhållandet betyder att de delar inom företaget som ej får någon uppmärksamhet av ledarna sänder ett budskap till de anställda om att dessa delar ej prioriteras av varken ledaren eller företaget i stort.²⁹

Kaplan och Norton anser att företagets strategi och mål måste förstås av alla i organisationen. Ledningen måste förklara och översätta sin vision och strategi till specifika strategiska mål. Genom den kommunikationen där mål och mått förmedlas skall det signaleras till alla anställda vilka kritiska mål som måste uppnås för att företagets strategi skall efterlevas. När alla anställda förstår de övergripande målen och måtten skall dessa brytas ner till lokala mål som stödjer företagets globala strategi. Alla i organisationen skall förstå företagsenhetens långsiktiga mål men även dess strategi för att nå dessa mål.³⁰ Företag måste identifiera de resurser som krävs för att nå det uppsatta resultatet och genom denna process kan företaget även sätta upp kortsiktiga delmål, såväl finansiella som icke-finansiella.³¹ Vi menar att styrning med prestationsmål förenklar implementeringen av en strategi, att kommunicera ut den i företaget, att sätta upp mål relaterade till strategin samt att få återkoppling för att vid behov kunna justera strategin.

Det är främst ledningen som behöver återkoppling för att kunna justera strategin, detta är en process som bör ske kontinuerligt. Den strategi som ursprungligen sattes var antagligen den bästa med den information som fanns tillgänglig då, men förhållanden förändras ständigt på grund av yttre förutsättningar. Ledningen behöver även återkoppling för att kunna kontrollera om den bestämda strategin fungerar och huruvida den är framgångsrik.³²

2.2.2 Tillvägagångssätt vid utformning av prestationsmål

Det är en svår uppgift att utforma prestationsmål och Ittner och Larcker talar om att det finns fyra misstag som företag ibland gör vad gäller prestationsmätning. Det första misstaget är att *inte koppla måtten till strategin*. Andra misstaget är att *inte bekräfta kopplingen*. Med det menas att företaget inte visar att förbättringarna i icke-finansiella prestationsmål påverkar framtida finansiellt resultat. Tredje misstaget är att *inte sätta rätt prestationsmål*. Det kan ta ett tag innan förbättringar av måtten slår igenom och ger en positiv effekt på det som de var avsedda att påverka. Om företaget på ett effektivt sätt kan uppskatta när de icke-finansiella förbättringarna kommer att löna sig och hur stor effekt de kommer att ha, så kan företaget sätta låga finansiella mål som sedan kan justeras uppåt allt eftersom. Det fjärde och sista misstaget är att *mäta fel*, det vill säga en mätning sker ej på det objekt vilket avsågs att mätas, eller att själva mätningen i sig utförs felaktigt. Många företag gör misstaget att samla in data innan de vet vad det är de vill mäta.³³ Mätningssystemet misslyckas när företaget mäter det

²⁸ Ax et al. (2002).

²⁹ Schein (1985).

³⁰ Kaplan, Norton (1996).

³¹ Kaplan, Norton (1996) och Simons (2000).

³² Kaplan, Norton (1999).

³³ Ittner, Larcker (2003).



som är lätt att mäta istället för att mäta det som är viktigt. Vidare kan det bero på att måtten är baserade på rapporter som inte är aktuella eller att de inte är kopplade till målen som företaget har satt upp. Fler orsaker kan vara att alldeles för många objekt mäts och att det är svårt att förstå dem.³⁴

För att prestationsmätningen skall bli så framgångsrik och meningsfull som möjligt menar Ittner och Larcker att måtten bör uppfylla ett antal kriterier. Prestationerna som krävs skall vara strategiskt viktiga, vilket kommer att leda till att företaget kommer närmare de uppställda målen. Nästa steg är att bestämma vilka prestationsmål som skall uppnås. Dessa mål kan bestämmas utifrån jämförelser med konkurrenter, krav från ägarna eller genom att uppskattningar görs angående hur väl förbättringar går att göras. De mål som fastställts skall vidare vara motiverande så att medarbetarna kämpar för att uppnå dem. Målen får dock ej uppfattas som ouppnåeliga då strävan efter att nå dem då riskerar att avta.³⁵ För att den finansiella målsättning skall nås bör ledningen formulera mål, vilka är något utmanande för medarbetarna.³⁶ För att få medarbetarna att vilja nå målen är det viktigt att de förstår vikten av att nå dem samt att medarbetarna innehar förståelsen för varför prestationsmätning utförs överhuvudtaget.³⁷ Företag som framgångsrikt använder sig av prestationsmätning har implementerat mått som alla medarbetare förstår och som både är finansiella och icke-finansiella, kopplingen mellan strategiska och operativa prestationsmått är stark, rapporterna innehållande prestationsmått uppdateras regelbundet samt medarbetarna kontinuerligt uppdateras kring hur det går för företaget.³⁸

Ax et al. menar att medarbetarna bör förstå de prestationsmått som de använder i sitt dagliga arbete samt förstå att de kan påverka dem. Förutom vetskapen om att måtten faktiskt går att påverka måste medarbetarna veta på vilket sätt de är påverkbara. För att de sedan skall få veta om arbetet med prestationsmätningen har inneburit någon typ av förändring är återkoppling av betydelse. Detta bör ske så nära i tid som möjligt med prestationsmätningen då det finns risk att medarbetarna annars utför arbete som inte skapar värde åt företaget. Dock bör varken prestationsmätningen eller återrapporteringen ske för tätt, vilket gör det viktigt att avvägning görs mellan nyttan och kostnaderna så att det sistnämnda inte blir högre.³⁹

Ax et al. menar att mätning av för många prestationsmått ej bör göras eftersom risken då är att rapporterna blir för omfattande och svårbegripliga. Istället bör måtten vara väl utvalda så att rapporterna blir lättförståeliga och lättöverskådliga. Vidare bör företaget koncentrera sig både på prestationsmål som är uppnådda och de som inte är det.⁴⁰ Grundläggande är att prestationsmått ska vara lätta att förstå samt att de skall uppmuntra ett positivt beteende hos medarbetarna, det vill säga att de belönar produktivt arbete.⁴¹ Enligt Whalen skall prestationsmått vara baserade på vad som är bäst för företaget och inte vad som är bäst för individen. Alltför många mått skapar förvirring och leder i slutändan till att hela mätningssystemet faller samman. Därför är det viktigt att identifiera och enbart mäta de processer i verksamheten som är viktiga.⁴²

³⁴ Drickhamer (2002).

³⁵ Samuelson (2004).

³⁶ Kaplan, Norton (1999).

³⁷ Ax et al (2002).

³⁸ Drickhamer (2002).

³⁹ Ax et al. (2002).

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Samuelson (2004).

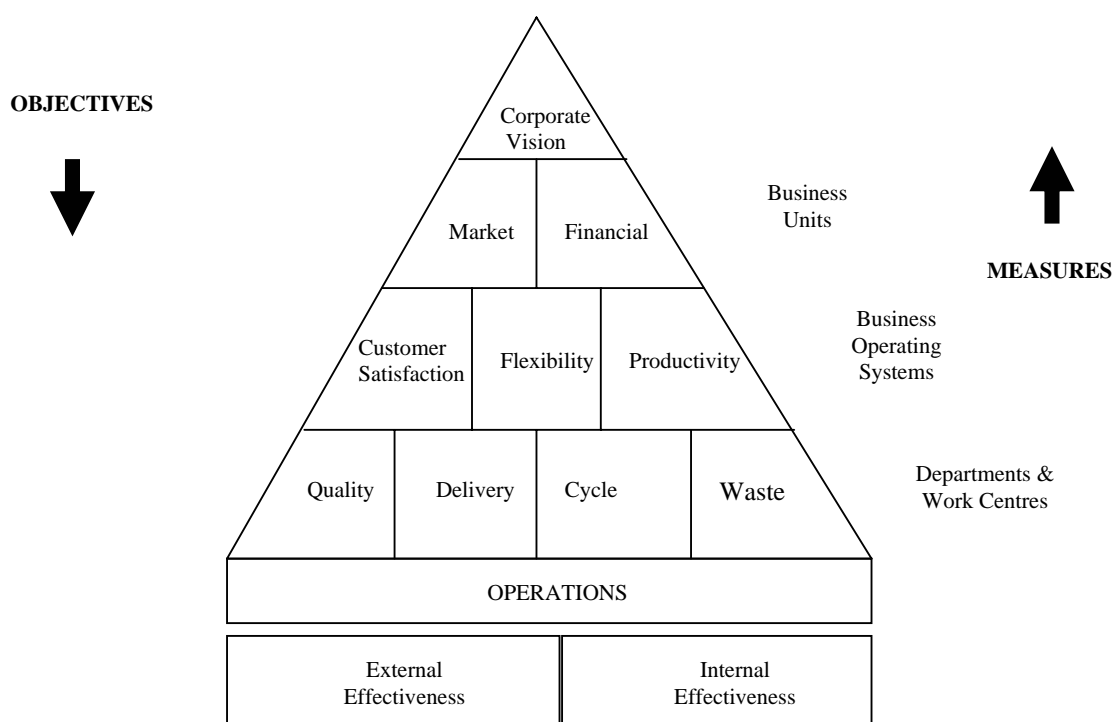
⁴² Whalen (2002).



De referenser som tagits upp under detta avsnitt har samma syn på prestationsmätning, dess syfte samt utformning. Det är dessa referensers åsikter som vidare kommer att genomsyra uppsatsen. Från att ha studerat litteratur och tidigare forskning som gjorts inom ämnesområdet har vi ej kunnat finna forskning som valt en annan inriktning på fenomenet prestationsmätning än den som behandlas i ovanstående avsnitt.

Vi kommer att utgå ifrån denna teori då vi skall fastlägga vad som är rätt förståelse i sammanhanget. En rimlig förståelse för medarbetarna är att de bör veta hur man själv kan påverka prestationsmättet. Med detta följer även att medarbetaren vet vilka komponenter måttet består av samt veta prestationsmättets syfte. Om medarbetare har denna förståelse men inte vet målet för måttet tyder detta på att man inte vet vad företaget strävar efter, detta ger då minskad effekt gentemot om målet var klart förankrat. Saknas förståelse för vart man är på väg är det lätt hänt att man går vilse på vägen, det vill säga att man tappar fokus på det som är väsentligt. Vi menar dock inte att medarbetarna skall ha kunskap om hur måtten exakt beräknas i minsta beståndsdel, detta är ej rimligt då medarbetarna i butiken ej kan påverka samtliga av dessa delar. Vi vill dock att medarbetarna i butik skall veta hur de skall agera och vilka prestationer som krävs från deras sida för att måtten skall kunna förbättras.

2.2.3 Prestationspyramiden



Figur 1: Prestationspyramid Källa: McNair et al. (1990) tagen ur Performance Drivers, Olve et al. (1999)

I prestationspyramiden, en kundorienterad modell skapad av McNair et al, görs en koppling mellan den operativa nivån och företagets övergripande strategi. Skaparnas grundtanke med denna modell är att organisationen skall mäta olika prestationsmått. Det räcker ej med rent finansiella mått för att prestationsmätningen skall bli fullständig utan företaget måste komplettera med icke-finansiella mått. Utifrån fyra olika nivåer ges en framställning av företaget som ger pyramiden en struktur för en fungerande tvåvägskommunikation. Denna typ av kommunikation är väsentlig i arbetet med att förankra förståelsen för företagets vision



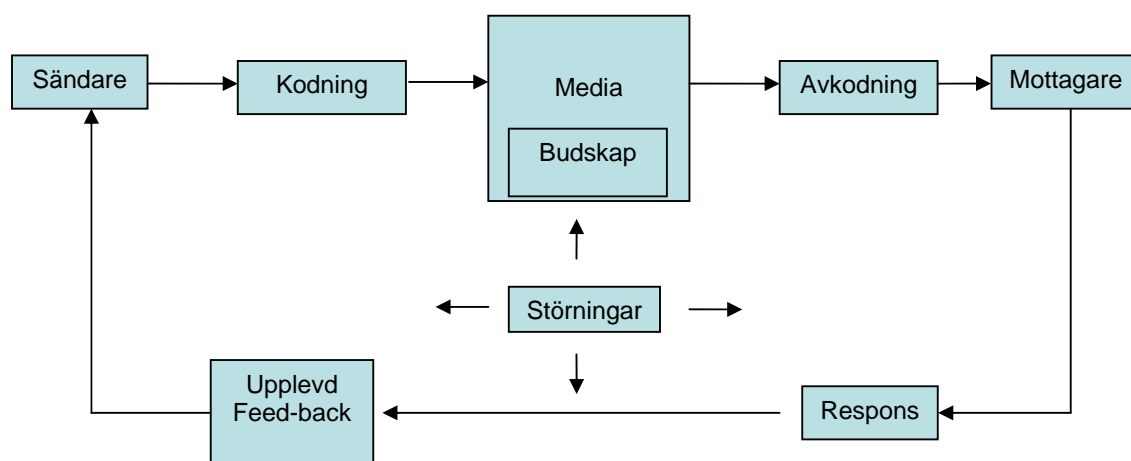
inom hela organisationen. Det som fungerar som en kedja mellan företagets aktiviteter och strategi är de mål och mått som ställts upp inom företaget. Dessa mål förmedlas nedåt genom organisationen medan mått förmedlas uppåt. Företagets vision utformas på pyramidens översta nivå medan målen för affärsområden och divisioner uttrycks på den andra nivån. Detta sker i såväl marknadstermer som finansiella termer.⁴³

Pyramidens tredje nivå innehåller ett antal flöden inom företaget där mål framställs i uttryck av kundtillfredsställelse, flexibilitet och produktivitet. Denna nivå fungerar som en kedja mellan pyramidens övre och lägre delar. De mål som formuleras på pyramidens tredje nivå visar vad som driver prestationerna i relation till såväl finansiella mål som marknadsmål. När pyramidens lägsta nivå nås sker en mätning av prestationerna per dag, vecka, eller månadsvis. Då man vandrar högre upp i pyramiden mäts måtten mindre kontinuerligt och på högre nivåer är mätningen dessutom huvudsakligen av finansiell karaktär. McNair et al. vilka skapade pyramiden menar att ett måttssystem skall integreras så att de operationella måtten längre ner är kopplade till de finansiella måtten högre upp. Sker denna integrering leder det till att ledningen kan se vad som ligger bakom de finansiella måtten och vad det är som driver dem framåt.⁴⁴

Vi har valt att använda oss av prestationspyramiden i vår uppsats då denna beskriver hur målen förankras ner genom organisationen, måtten i sin tur är en slags återkoppling som berättar om huruvida företaget har nått de mål som eftersträvas. Med denna modell vill vi visa på att det är oerhört viktigt att även mäta på den operationella nivån inom ett företag och inte enbart på den strategiska. Använder företaget sig av ett sådant här system kommer både företagets strategi och vision att förmedlas till alla de enheter som organisationen består av.

2.2.4 Kommunikationsprocessen

God kommunikationsförmåga betyder att man både kan delge andra information men också att man kan lyssna och förstå vad andra vill få fram. Det gäller vidare att man försöker sätta sig in i hur mottagaren tänker men också att man försöker anpassa terminologin efter mottagaren.⁴⁵



Figur 2: Kommunikationsprocessen Källa: Kotler et al. Källa: Uppdrag Styreffekt, Källström

⁴³ Olve et al. (1999).

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Källström (1990).



Sändaren, i vårt fall butiksccontroller eller butikschef, är i ena stunden sändare av ett budskap för att i nästa stund vara mottagare av budskapet. När butiksccontroller eller butikschef är sändare av budskapet måste dessa bestämma sig för ett sätt att ”koda” det budskap som är lämpligt för avsikten. Sändaren måste även fastlägga ett bra *medium* att kommunicera genom. Kodning betyder att man väljer olika symboler som får symbolisera/beskriva budskapet.⁴⁶ Exempel på symboler kan vara det talade språket, gester, siffror, musik eller något skriftligt. Sändaren väljer kodning beroende av vilken typ av budskap denne vill få fram, vem kommunikationen sker med och vilka störningar som finns runt omkring. Störningar kan uppstå genom att innehållsfattiga symboler över budskapet sänds till mottagaren eller genom att förvirrande innehåll i meddelandet sänds. Om man väljer en dålig kommunikationskanal kan detta störa kommunikationen.⁴⁷ Risken för störningar, såsom förvanskningar och avbruten kommunikation, minskar vid rakare väg mellan sändare och mottagare. Korta vägar skapar de bästa möjligheterna för hög kommunikationshastighet samt kommunikationssäkerhet. Kommunikationen ska helt enkelt vara snabb, smidig och enkel för att upplevas som optimal.⁴⁸ Kodningen är begränsad av bland annat sändarens skicklighet, attityd och kunskap. Det är betydelsefullt att butiksccontroller eller butikschef noga avväger vilken information som är viktig för den avsedda mottagaren och att dessa vidare kan formulera budskapet på ett lämpligt sätt för mottagaren i fråga.⁴⁹

Innan mottagaren kan ta emot budskapet måste symbolerna översättas så att mottagaren förstår dem. Detta kallas att budskapet *avkodas*. Liksom kodningen är avkodningen inskränkt av mottagarens begränsningar.⁵⁰ Någon sorts respons från mottagaren uppstår oftast efter att mottagaren tagit del av budskapet. Det finns flera faktorer som kan påverka om responsen som mottagaren sänder iväg överensstämmer med den upplevda feedback som sändaren tar emot. Några av dessa faktorer är vilka störningar som finns, sändarens färdighet att kommunicera och mottagarens färdighet att ta emot budskapet. Genom återkoppling kan den ursprungliga sändaren kontrollera om förståelse har uppstått då denne ser om utfallet av svaret överensstämmer med vad sändaren ursprungligen sänt iväg.⁵¹ Alltså, svaret skall stämma överens med den fråga som ställdes.

Kommunikationsprocessen anser vi är väsentlig för vår uppsats då denna visar på de störningar som kan finnas inom en organisations kommunikation. Detta då det är viktigt för företag att vara medvetna om huruvida de använder sig av rätt mediekanaler för den information de vill kommunicera. Denna process avslöjar både vilka störningar som kan uppstå och var detta i så fall sker för att kunna avslöja den felande länken. Har medarbetare blivit delgivna information och sändaren ser att förståelse har infunnit sig hos mottagaren är det ej försvarbart att denna undviker att ta ansvar för detta. Men om mottagaren däremot inte har fått informationen riktigt förklarad för sig genom ett passande medium så som muntlig genomgång kan det ej heller förväntas från företagets sida att mottagaren av informationen tar ansvar för detta.⁵² Utifrån detta resonemang anser vi att modellens användbarhet för uppsatsen förstärks.

⁴⁶ Robbins (1997).

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Kjaer (1990).

⁴⁹ Källström (1990).

⁵⁰ Robbins (1997).

⁵¹ Källström (1990).

⁵² Projektledarutbildning, KPMG vid Handelshögskolan i Göteborg, 2004-12-14.



2.3 Prestationsmätning ur ett medarbetarperspektiv

Vi är medvetna om att det har gjorts flertalet studier inom området prestationsmätning. De studier som vi funnit, vilka rör prestationsmätning i allmänhet, handlar om huruvida företag använder sig av detta som verktyg vid implementering av strategier. Två stora namn som bidragit till denna forskning är Kald och Nilsson.

Kald och Nilsson genomförde år 2000 en undersökning angående prestationsmätning i nordiska företag. Generellt sätt är det optimalt att förankra prestationsmätningen i de lägre nivåerna i företaget och samtidigt länka ihop den med strategin. Kald och Nilsson däremot visar i sin undersökning att måtten används främst för att mäta prestationer på lednings- och affärsområdesnivå och måtten är utformade för att passa ledningen. Prestationsmätningen är därmed inte väl förankrad i de lägre nivåerna i företaget. I allmänhet är det främsta syftet med prestationsmätning att ge stöd åt ledningens beslutsfattande och det kan bli fel om mätningen ej sker på rätt nivå inom företaget.⁵³

Den operativa personalen har en viktig roll att spela i utformningen och användningen av prestationsmätningen. Det finns stora fördelar med att ha arbetsgrupper på lägre nivåer i företagen som utvecklar sina egna mått. Detta ökar de anställdas engagemang och uppmuntrar experimentering med nya mått och metoder för att mäta prestationer. Kald och Nilsson menar vidare att det är viktigt att minska fokus rörande prestationsmätning på ledningsnivån. Istället skall den vara kund/marknadsorienterad. Mätning och analys av prestationer är dessutom i dagsläget begränsat till företaget självt. Istället borde detta område breddas och även inkludera aktuella och potentiella konkurrenter.⁵⁴

År 2002 skrev Kald och Nilsson en ny artikel vilken var en fördjupad analys av den tidigare undersökningen. Syftet med denna studie var att diskutera den utveckling som skett inom prestationsmätning i olika geografiska regioner de senaste åren. Undersökningen visar att nordiska länder använder prestationsledningssystem för såväl diagnostisk som interaktiv användning. Diagnostisk användning syftar till att ge företaget vägledning om vad de har att förvänta sig för effekter i framtiden. Den interaktiva användningen handlar om hur företaget gemensamt utvecklar en strategi genom att interagera och utbyta information vilket ligger till grund för att stödja beslut. Fortfarande är två huvudsakliga syften med prestationsmätning att ge ledningen stöd vid beslutsfattande samt för att stödja de operationella nivåerna.⁵⁵

Empirisk forskning visar att utvecklingen av prestationsledning, det vill säga styrning av företag utifrån prestationsmått, har tagit olika inriktning beroende av vilken geografisk region det aktuella företaget verkar i. I nordiska länder har till exempel balanserat styrkort stort inflytande. I Skandinavien har företag ofta decentraliserat beslutsfattande i större utsträckning än i andra geografiska områden, detta har bidragit till en utveckling mot användning av balanserat styrkort där stort fokus ligger på icke-finansiella prestationsmått.⁵⁶

Kald och Nilssons artikel återger även andra stora studier vilka har genomförts i viktiga industrialiserade regioner inom området prestationsmätning. I USA ligger fokus sedan 70-talet på kortsiktig lönsamhet och finansiellt inriktad prestationsmätning. Dagens starkt konkurrensutsatta värld har dock lett till att många amerikanska företag har tappat

⁵³ Kald, Nilsson (2000).

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Kald, Nilsson (2002).

⁵⁶ Ibid.



konkurrenskraft på grund av ovanstående fokusering. Under 90-talet kom dock kritik fram emot USA: s starkt finansiella inriktning, vilket lett till att även amerikanska företag idag lägger större vikt vid att mäta icke-finansiella prestationsmått. Större fokus läggs även idag på strategiskt viktiga områden som till exempel kundvård.⁵⁷

För japanska företag har konkurrensen varit ännu hårdare än för amerikanska företag, då speciellt på den japanska hemmamarknaden. Japanska företag är generellt sett mer tillväxtorienterade än sina amerikanska motsvarigheter, vilket gör att prestationsmätning i Japan framförallt handlar om vilken avkastningsgrad företaget i fråga har. Prestationsledning handlar först och främst om att påverka beteenden snarare än att skaffa ledningen exakta redovisningsunderlag. Prestationsmätning i japanska företag sägs ofta ha en fokusering som är olik den i amerikanska företag. Den största skillnaden är att Japan länge fokuserat på att det är viktigt att koppla ihop utvecklingen av strategin med verksamheten. Enligt flera experter anses detta vara en anledning till den japanska industrins stora framgångar.⁵⁸

I Norden är Norge det land som inte utvecklar sin prestationsmätning i samma utsträckning som de övriga nordiska länderna. Detta beror bland annat på att Norge har en stabil finansiell situation där landet har mindre tryck på sig att utvecklas i jämförelse med de övriga nordiska länderna. I Norge finns även en tendens att behålla det traditionella, centraliserade beslutsfattandet, landet saknar således, till hög grad, det decentraliserade beslutsfattande som är gemensamt för Sverige, Danmark och Finland.⁵⁹

Utifrån att ha studerat den forskning som finns inom prestationsmätning och däribland den forskning som redogjorts för ovan, har vi ej funnit studier som rör medarbetare på den operativa nivåns perspektiv. Vår studie innebär konkret att vi fångat medarbetarnas egen förståelse och uppfattning angående prestationsmått, vilket vi anser ger ett bidrag till den forskning som i dagsläget är undermålig.

2.4 Vår undersökningsmodell

Författarna har valt att utveckla en egen undersökningsmodell, vilken är applicerbar på TeliaSoneras problem angående dels rapportering av antal besök, dels kring prestationsmått i stort. Modellen (se figur 3) skulle dock likaväl kunna användas på vilket företag som helst där prestationsmätning sker, då den är generellt utvecklad. Denna modell kommer att användas i ett undersökande syfte i uppsatsens femte kapitel där analys görs. Detta för att finna vad vi anser vara den felande länken i företagets dagsaktuella situation samt för att kunna ge förslag på åtgärder, detta för att kunna besvara uppsatsens frågeställning.

När vi utvecklade vår undersökningsmodell utgick vi ifrån de teman som vår intervjuguide bygger på. Vi har dock valt att utöka modellen med återkoppling då vi anser att prestationsmätningen ej blir meningsfull utan att veta att man är på rätt väg. Dessutom bortsåg vi ifrån antal besök på grund av att undersökningen skall bli så generell som möjligt. Medarbetarna är den viktigaste komponenten i de fyra byggstenarna i modellen. Det är medarbetarna som måste besitta förståelsen, ta till sig kommunikationen samt få återkopplingen kring prestationsmätningen. Genom denna fokusera på medarbetarna vill vi, precis som i prestationspyramiden av McNair et al., visa på att det är viktigt att mäta

⁵⁷ Kald, Nilsson (2002).

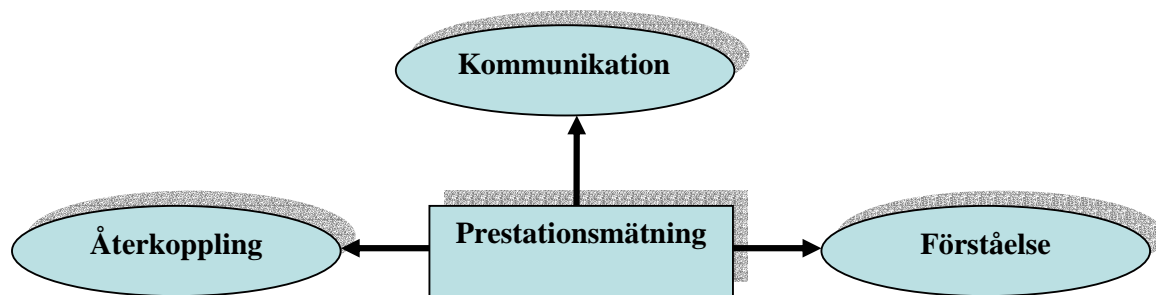
⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.



prestationer på den operativa nivån i organisationen. Besitter dock inte medarbetarna en rimlig förståelse för prestationsmätningen så har denna heller ingen verkan.

Två komponenter i vår undersökningsmodell, kommunikation och återkoppling, kan upplevas snarlika vilket gör att vi väljer att ge en definition av dessa två. Med kommunikation avser vi *hur* kommunikationen sker av prestationsmåten samt dess innebörd, syfte och användning. Återkoppling däremot handlar om *att* medarbetarna i butik får den information kring prestationsmåten som är avsedd för dem.



Figur 3: Förmedlingsprocess kring prestationsmått Källa: Dinhammar, Eriksson, Nilsson, 2005.

2.4.1 Prestationsmätning

Syftet med prestationsmätning är att förverkliga företagets strategi.⁶⁰ Genom att kontinuerligt mäta prestationer visar sig förändringar i både organisationen och dess omvärld för att utifrån dessa kunna effektivisera verksamheten. Att företaget skapar prestationsmätning som godkänns av medarbetarna är betydelsefullt för att denna skall kunna fungera som ett användbart verktyg.⁶¹

Vid undersökningen av prestationsmått ska vi försöka finna mönster i huruvida de viktigaste måten är av finansiell eller icke-finansiell karaktär. Dessutom ser vi det intressant att undersöka om skillnader finns i prestationsmåtenns karaktär på olika nivåer inom företaget. I vår modell är prestationsmätning kärnan och för att denna skall bli så relevant och praktisk som möjligt krävs att de tre stödfunktionerna, kommunikation, förståelse och återkoppling, är länkade till prestationsmätningen på bästa sätt. Utan dessa blir prestationsmätningen enbart meningslös och överflödigt information som är tidskrävande utan att ge någon i företaget någon nytta. Kommuneras inte prestationsmåten på rätt sätt uppstår ingen förståelse och vidare uteblir effektiviseringen om återkopplingen saknas.

2.4.2 Kommunikation

Det är av stor vikt att organisationens interna kommunikation fungerar tillfredsställande. Gör den inte det innebär det att information inte delges till samtliga medarbetare, detta leder i sin tur till att företaget förlorar eftersom samtliga medarbetare ej kan sträva efter de uppsatta målen. Vidare har missnöjet bland medarbetare en tendens att öka i de fall då information inte tilldelas samtliga, även om informationen är av mindre relevans vill man få reda på den för att själv göra en väsentlighetsbedömning.

Vi vill undersöka hur kommunikationen är idag, fungerar den tillfredsställande eller brister den i vissa avseenden. Kommunikation är det verktyg som används för att förmedla den

⁶⁰ Ax et al. (2002).

⁶¹ Olve et al. (1999).



förståelse för och användning av prestationsmätning som företaget vill skall genomsyra organisationen. Brister kommunikationen orsakar det att ledningen ej kan förvänta sig att medarbetarna kan ha vad företaget anser vara den rätta förståelsen för prestationsmätning. Kommunikation är alltså ett viktigt medel för att förankra förståelse för prestationsmått. Enligt Palm och Windahl räcker det inte med kommunikation. En god sådan leder inte till övertalning och beteendepåverkan och i slutändan är det alltid den personliga viljan att lära och utvecklas som är det väsentliga.⁶² Det har ingen betydelse hur bra informationen är, en medarbetare kommer ändå inte att bidra till företagets framgång om denne ej är motiverad att agera för företagets bästa. För att göra detta krävs att medarbetaren upplever att han kan vara med och påverka.⁶³

Vidare är vi intresserade av att se genom vilket medium som information kommuniceras genom företaget. Beroende av informationens karaktär och betydelse bör ett lämpligt medium väljas. Informationen bör förmedlas muntligt då den är av stor betydelse för att säkerställa att den verkligen kommer fram till mottagaren. Dessutom går det att avgöra på den respons som fås om informationen har uppfattats på rätt sätt och huruvida förståelse har infunnits om förmedling sker muntligt. För att medarbetarna skall känna sig delaktiga bör informationen inte bara förmedlas utan det är bättre om en diskussion kring informationen förs.⁶⁴ Då kommunikationen enbart rör prestationsmättet som siffra går det bra att använda sig av ett intranät, mail, fax eller dylikt. När dessa kommunikationskanaler används är det ofta upp till mottagaren själv att söka upp och ta till sig informationen. Det bör dock poängteras att dessa verktyg ej bör användas om ett snabbt agerande krävs, då det kan ta tid innan informationen upptäcks och mottagaren kan reagera. Först då man är säker på att förståelsen för prestationsmättets innebörd har infunnit sig är det möjligt att gå ifrån den muntliga förmedlingen till till exempel den elektroniska.

En annan intressant aspekt som vi vill studera är hur kommunikationsleden inom TeliaSonera Kanal Butik är uppbyggda. Det som kan förvanska kommunikationens budskap är om det finns flera olika led som informationen måste gå igenom för att nå samtliga mottagare. Detta eftersom Kjaer menar att ju fler dessa led är desto större risk för att informationens egentliga budskap förvrids.⁶⁵ Vi menar att en liknelse kan göras med den så kallade visk-leken där siste man sällan återger den berättelse som ursprungligen gavs från förste man.

Med kommunikation avser vi, i vår modell, sändarens uppgift i att verbalt förmedla information till sina medarbetare, med sändare avses i vårt fall både butikschef och butikschef.

2.4.3 Förståelse

Vi vill undersöka vilken förståelse medarbetarna har eftersom denna förståelse ligger till grund för medarbetarens egen roll i utförandet av rutiner, om medarbetaren har förståelse för en rutin motiverar det till att denna verkligen utförs. Alsrup menar att medarbetaren vill veta om dennes agerande påverkar slutresultatet och om detta i sin tur påverkar medarbetarens egen situation. Denna påverkan kan vara antingen positiv eller negativ, enligt förväntansteorin är denna positiva påverkan någon form av belöning.⁶⁶

⁶² Palm, Windahl (1989)

⁶³ Kaplan, Norton (1996)

⁶⁴ Palm, Windahl (1989)

⁶⁵ Kjaer (1990)

⁶⁶ Alsrup (2002)



Medarbetarens förståelse kan börja utvecklas genom en grundläggande utbildning angående prestationsmåttens användning och betydelse. För att förståelsen skall blomma ut till fullo krävs dock en längre tids arbete för att medarbetaren skall kunna koppla samman sitt eget agerande med den utbildning denna fått och då se ett samband mellan dessa. Detta innebär alltså att förståelse inte är ett fenomen som uppstår över en natt vilket ligger i linje med Olve et al:s åsikt.⁶⁷

Med begreppet förståelse syftar vi på den insikt medarbetarna bör ha angående prestationsmåttens betydelse och användning efter det att sändaren förmedlat information om prestationsmåttens utfall samt måttens egentliga innebörd. Om förståelse har infunnit sig antar vi att de rutiner som ingår i medarbetarens arbetsuppgifter därefter borde skötas tillfredsställande.

2.4.4 Återkoppling

Återkopplingens roll i ett företag är att ge indikation om huruvida man ligger i linje med den uppsatta strategin. Genom återkoppling ges möjlighet för ledningen att förändra strategin allt eftersom.⁶⁸ Återkoppling är även viktigt för medarbetarna då de behöver få reda på resultatet av sina egna prestationer. Detta för att de skall få en möjlighet att förändra och förbättra dessa prestationer i olika arbetsuppgifter. När medarbetarna genom återkopplingen får reda på att deras prestationer varit goda blir detta en motivationsfaktor i det kommande arbetet. Då trenden kring ett eventuellt dåligt resultat vänder så får medarbetarna en indikation om hur de bör agera i framtiden för att bibehålla ett gott resultat. Genom återkoppling sker enligt Nilsson och Waldemarson en utveckling av såväl medarbetare som organisationen i stort. Men man bör dock vara medveten om att i de fall medarbetarna inte är intresserade av återkoppling får den inte heller någon större genomslagskraft. Detta innebär att en efterfrågad återkoppling fungerar bättre än den som påtvingas medarbetarna.⁶⁹

En del av vår undersökning angående återkoppling kommer att handla om tid, hur ofta återkoppling ges såväl skriftligen som muntligen. Återkoppling bör ske med inte alltför stora mellanrum då syftet är att snabbt kunna agera vid förändringar. Går det för lång tid mellan prestation och återkoppling försvinner själva poängen med återkopplingen då det som har analyserats är inaktuellt och de åtgärder som sätts in får då ingen effekt på resultatet.⁷⁰ Vi vill även undersöka om dagens återkoppling är tillfredsställande för såväl butikschefer som medarbetare. Genom återkopplingen möjliggörs en analys över resultatet för att ta reda på vilka positiva respektive negativa faktorer som ligger bakom. Att få återkoppling om vad som händer för flera månader eller ett år sedan skall inte betraktas som feedback utan som ”backfeed”. Med ”backfeed” menas att informationen blir till nackdel istället eftersom man ej kan förändra sina prestationer om man ej vet hur resultatet blev. De anställda behöver veta vad som händer just nu för att de skall kunna påverka utgången.⁷¹ Den belöning som kommer ifrån ledningen är en återkoppling i sig på att medarbetaren har gjort en bra prestation, detta motiverar vidare till att bibehålla eller ytterligare förbättra den individuella prestationen.⁷²

⁶⁷ Olve et al. (1999).

⁶⁸ Kaplan, Norton (1999).

⁶⁹ Nilsson, Waldemarson (1994).

⁷⁰ Ax et al. (2002).

⁷¹ Denton (2003).

⁷² Alstrup (2002).



3 Metod

Uppsatsens tredje kapitel inleds med en diskussion kring den undersökningsmetod som valts. Vidare beskrivs tillvägagångssättet kring de genomförda intervjuerna. Avslutningsvis står att läsa om uppsatsens trovärdighet samt verklighetsförankring.

3.1 Fallstudien som undersökningsmetod

För att genomföra en undersökning finns ett antal olika tillvägagångssätt att göra detta på. *Kvantitativ metod* innebär att numeriska observationer genomförs till exempel genom enkäter och frågeformulär. Denna information omvandlas till siffror vilket i sin tur utmynnar i statistiska rapporter. *Kvalitativ metod* å andra sidan behandlar inte siffror och tal utan formulering av ord samt beskrivningar.⁷³

Innan uppsatsskrivandet tog sin början var författarna överens om att detta skulle göras inom ämnesområdet ekonomistyrning, detta då vi alla finner det ämnet mycket intressant. Vidare var vi överens om att uppsatsen skulle behandla styrproblem, helst inom en vertikal organisation då denna består av flera nivåer där interna kommunikationsproblem lätt kan uppstå. Vi har alla kontakter inom olika företag och branscher och därmed hade studien kunnat göras på ett annat företag än TeliaSonera. Men då vi sökte ett stort företag med flera nivåer passade detta företag oss som handen i handsken. Detta är ett företag som vi finner intressant ur flera aspekter. För det första är företaget ett av Sveriges största, det är en oerhört stor koncern bestående av flera nivåer. Det är även ett företag där det har hänt mycket under de senaste åren, där den första förändringen innebar en utförsäljning av företagets aktier, det vill säga man gick från statligt ägande till privat. Nästa stora händelse var sammanslagningen med finska Sonera under år 2003. I samband med detta skedde en omarbetning av organisationsstrukturen vilket skulle kunna spåda på de kommunikationsproblem man kan tänka sig att en stor organisation normalt lider av.

TeliaSonera utgör grunden för vår uppsats och företaget används ej som generellt exempel på vår frågeställning. Problemet i uppsatsen är ett verkligt problem för företaget, där av valet att göra en fallstudie. Detta ligger i linje med hur Merriam beskriver vad en fallstudie innebär, det vill säga att undersökningen inriktas på ett specifikt exempel. En fallstudie är det bästa tillvägagångssättet för att få förståelse för problemet. Först när denna förståelse finns kan förslag på förbättrande åtgärder ges.⁷⁴ Genom att göra en fallstudie kommer vi nära respondenterna samt deras naturliga arbetsmiljöer då intervjuerna ägde rum i butikernas lunchrum. Till skillnad från enkäter kommer vi genom en fallstudie åt respondenternas egna åsikter, uppfattningar och förståelse. Detta gör att det blir lättare att få ytterligare information kring ämnet än det man specifikt frågar efter.⁷⁵

3.1.1 En jämförelse mellan personliga intervjuer och enkäter

För vår uppsats har vi valt att använda oss av en *kvalitativ metod* där vi använde oss av personliga intervjuer. Hade vi istället valt att skicka ut en enkät hade vi gått miste om möjligheten till ett förtydligande av såväl fråga som svar. Vi anser också att en stor fördel är att svaren på frågorna fås direkt samt att en 100 procentig svarsfrekvens säkerställs, förutom i de fall då kunskap helt saknades, genom denna typ av intervjuer. En av de nackdelar vi

⁷³ Backman (1998).

⁷⁴ Merriam (1998).

⁷⁵ Bromley (1986).



upplever med enkäter är att svaren kan influeras ifrån omgivningen, denna påverkan motverkas genom en personlig intervju då respondenten är ensam med intervjuerna. Skickas en enkät ut så ges respondenten även möjlighet till att söka information och fakta för att kunna besvara de frågor som ställs på ett tillfredsställande sätt, denna missvisande faktor undviks genom personliga intervjuer.

Vid personliga intervjuer finns en nackdel i att respondenten inte är anonym, detta kan leda till att personen ifråga inte svarar helt sanningsenligt.⁷⁶ Att vi gick ut och ställde känsliga frågor till butiksanställda vars svar behandlas anonymt i vår uppsats tror vi gav ett mer sanningsenligt resultat än vad som hade varit fallet om TeliaSonera själva hade genomfört undersökningen.

Jämfört med enkäter så tar personliga intervjuer längre tid att genomföra, dessutom tar även sammanställningen längre tid då frågorna ej har karaktären av standardiserade svar. Den som intervjuar kan dessutom omedvetet styra svaret i en viss riktning genom det sätt frågan ställs på, ledande delfrågor samt kroppsspråket. Något som ytterligare kan påverka respondentens svar är att ingen tid ges till eftertanke utan svaret måste komma relativt snart efter det att frågan ställts. Efter att ha vägt dessa fördelar och nackdelar mot varandra visade det sig att det som är mest fördelaktigt i vårt fall är att göra personliga intervjuer.

3.2 Undersökningsval

3.2.1 Respondent

I varje butik blev två anställda intervjuade för att i viss mån säkerställa att det som framkom under intervjun är en spegling av den situation som råder i butiken. Dessutom var vår önskan att få uppfattning om den kunskap de butiksanställda besitter angående ekonomiska prestationsmått, vi ville även få upplysningar om de anställdas förståelse för besöksräknarens innebörd och funktion.⁷⁷ Kravet vi hade på våra respondenter var att vi ville att de skulle uppfylla två kriterier, dels att de har en fastanställning, dels att de har arbetat i Teliabutik minst ett år. Detta på grund av att vi ansåg att resultatet skulle ha blivit vinklat på ett sätt som missgynnade syftet med vår undersökning om vi även tagit hänsyn till timanställdas uppfattning. Däremot gjordes ingen åtskillnad mellan butikschefer och de övriga butiksanställda på grund av att man enligt oss bör ha en viss förståelse för prestationsmåttens innebörd oavsett vilken befattning man har i butiken. Däremot gjordes en uppdelning mellan butikschefer och medarbetare i empirikapitlet. Detta valde vi att göra för att kunna belysa de skillnader vi trodde kunde finnas mellan butikschefer och medarbetare i butik. Beroende på respondentens kunskaper inom området prestationsmått tog intervjuerna olika lång tid och intervjuerna varierade mellan trettio minuter och en timma.

Den bakgrundsinformation vi behövde för det inledande arbetet i uppsatsen samt för att få ett bättre underlag för intervjuerna med de butiksanställda, fick vi genom en intervju med en av TeliaSoneras butikscontrollers. Denna intervju genomfördes även med syftet att öka vår vetskap om den förståelse för prestationsmått som företaget anser är den relevanta för butiksanställda. Då denna controllergrupp endast består av fyra personer anser vi att hans svar är representativt för hela gruppen. Detta gjordes i samspråk med såväl representanter från

⁷⁶ Eriksson, Wiedersheim-Paul (1997).

⁷⁷ Se bilaga 3.



TeliaSonera samt uppsatshandledaren.⁷⁸ En intervju skedde även med regionchefen över Göteborg, i syfte för att få kompletterande information.⁷⁹ Det huvudsakliga syftet med denna intervju var dock att undersöka om företaget har en enad syn när det gäller viktiga prestationsmått på butiks nivå.

För att kunna se ett mönster har vi valt att genomföra 15 stycken intervjuer varav 13 stycken med butiksanställda, en intervju med butikscontroller och en intervju med regionchefen i Göteborg. Ursprungligen gjordes enbart 12 stycken intervjuer i butik, varav två var med butikschefer. Under uppsatsens slutfas valde vi dock att komplettera intervjuerna med ytterligare en butikschef då analysen kring butikscheferns förståelse annars blivit alltför tunn. Utöver dessa intervjuer har samtal skett med controllerchefen för butikskedjan och verksamhetsansvarig på nationell nivå inom Kanal Butik. Samtalet med controllerchefen genomfördes i syfte att utforma uppsatsens upplägg då hon hade viktiga synpunkter och önskemål som representant för TeliaSonera. Samtalet med verksamhetsansvarig var inget vi hade planerat, det skedde av en slump då han råkade finnas på plats vid intervjun med butikscontrollern. Den sistnämnde tyckte att det kunde vara intressant för oss att även tala med verksamhetsansvarig då han ansåg att det var viktigt för oss att få förståelse för de olika faktorer som påverkar hur besöksräknaren fungerar. Detta visade sig vara ett mycket givande samtal då det gav oss andra orsaker till varför inte rapporteringen av antal besök alltid fungerar korrekt.

3.2.2 Tillvägagångssätt

Den information som gavs till de butiksanställda innan intervjuerna bestod i att vi är studenter på Handelshögskolan i Göteborg som skall skriva en uppsats, inga instruktioner gavs till respondenterna angående vår undersökning. Däremot gavs en redogörelse för undersökningens syfte då denna var avklarad. Vi uppmanade de butiksanställda att vara så sanningsenliga som möjligt och vi var noga med att respondenten var införstådd i att svaren behandlas fullständigt anonymt. Att en av oss har arbetat flera år i Teliabutiker runt om i Göteborg anser vi inte missleder undersökningen då respondenten likväl kan känna sig avslappnad och mer bekväm om intervjuaren är bekant, som att objektet känner sig hämmad i sina svar och inte vill avslöja känsliga detaljer. Vi anser dock att de positiva aspekterna överväger, därför deltog författaren ifråga vid samtliga intervjuer.

Vi valde att göra intervjuerna med hjälp av en bandspelare vid sidan om de anteckningar som fördes, för att lättare kunna agera under tiden. Detta gjorde att intervjun kunde bevaras ordagrant, det förenklade vid sammanställning av informationen och var även ett värdefullt hjälpmedel då citat ur intervjun återgavs. Enligt Bell är en ytterligare fördel att möjlighet ges till att kontrollera riktigheten i intervjuarens anteckningar.⁸⁰ Valet att använda bandspelare gjordes på grundval av tidigare nämnda anledningar, men även på grund av att vi ansåg att det skulle stjäla stor uppmärksamhet från respondenten om anteckningar förs under tiden från samtliga intervjuare. Detta kan vidare leda till att respondenten kan känna att han/hon ej får någon personlig kontakt med dem som intervjuar. Om intervjuare för anteckningar utan bandspelare som hjälpmedel tror vi även att respondenten kan känna ett visst tvång att anpassa hastigheten på svaren så att anteckningar hinner föras.

För att kunna genomföra våra intervjuer på ett strukturerat sätt valde vi att utarbeta en intervjuguide. Frågorna formulerades utifrån vår frågeställning, utöver detta tog vi även

⁷⁸ Se bilaga 1.

⁷⁹ Se bilaga 2.

⁸⁰ Bell (1995).



inspiration från frågor som använts i undersökningar genomförda av forskare.⁸¹ Samtliga respondenter har i stort fått samma typ av frågor för att lätt kunna urskilja skillnader i deras svar. Frågorna indelades i olika teman för att intervjun skulle bli sammanhängande och smidig att genomföra.⁸² Dessutom underlättade det för respondenten då det löpte en röd tråd genom intervjun.

En intervjuguide förenklar genom att utrymme ges där svar på frågor kan antecknas under intervjuguidens olika frågor.⁸³ Intervjuguiden utformades på så sätt att öppna svar har kunnat ges och utifrån dessa har vi tolkat svaren och då fått en bild av medarbetarnas förståelse för prestationsmåttets innebörd och användning. Avsteg från intervjuguiden har dock gjorts vid vissa tillfällen då vi funnit det intressant med en följdfråga inom ett område som tagits upp, men som ej var inplanerat från början. Löpande har vi dock blivit tvungna att justera eller ta bort frågor ur intervjuguiden då vi under resans gång upptäckt att vissa frågor har varit svåra för respondenterna att förstå trots att vi har försökt förklara dem. Vid vissa tillfällen har frågan även redan besvarats i ett tidigare svar. Inledningsvis ställdes ett antal bakgrundsfrågor och syftet med detta var att, enligt Merriam, ge en bild av respondentens position i butiken i förhållande till andra respondenter.⁸⁴

Vi valde att utgå ifrån fyra teman i vår intervjuguide, vilka var prestationsmätt, kommunikation, förståelse och antal besök. Dessa teman togs fram dels utifrån de nyckelord som använts i referenssökningen samt genom den litteratur vi läst. Vi har använt dessa teman för att understödja vår egen framtagna undersökningsmodell samt för att få en viss sammansättning i intervjuguiden. Anledningen till att vi valde de tre första teman är att dessa kommer att kopplas till denna undersökningsmodell. Antal besök har vi valt att ta med som ett specifikt exempel som hjälper oss att besvara vår frågeställning.

3.2.3 Sammanställning av intervjuer

Efter det att samtliga intervjuer avslutats inleddes sammanställningen av dessa med hjälp av både det skriftliga och inspelade materialet. När materialet sedan var kompletterat gick vi gemensamt igenom samtliga svar för att utifrån dessa utröna vilka de mest frekventa svaren var inom de fyra olika teman där frågor ställdes. Vidare undersökte vi även hur många av det totala antalet respondenter som angav det mest frekventa svaret. Då kunde vi samtidigt notera hur många som hade åsikter i motsatt riktning. Vi har valt att dela upp svaren i fyra grupper, butikschef, regionchef, butikschef och medarbetare.

Sammanställningen av intervjusvaren resulterade i en jämförelse mellan de olika nivåerna i analyskapitlet. Den första jämförelsen vi gjorde var mellan företaget, det vill säga butikschefens och regionchefens enade förståelse, och butikschef. Detta grundar sig dock ej i att butikschefen och regionchefen som personer har den rätta förståelsen utan snarare att de representerar TeliaSonera och den förståelse företaget värdesätter. Det är alltså denna förståelse som skall förmedlas nedåt genom organisationen. Om butikschefen inte har samma förståelse och uppfattning om prestationsmåttens användning och innebörd som företaget, hur skall han/hon då kunna förmedla rätt förståelse till sina medarbetare i butiken.

Därefter gjorde vi jämförelser mellan butikschefer och medarbetarna i butiken. Denna jämförelse anser vi är relevant då den visar om kommunikationen har haft genomslagskraft

⁸¹ Lind (1996).

⁸² Ibid.

⁸³ Bell (1995).

⁸⁴ Merriam (1994).



från den taktiska nivån, det vill säga butikscollern, till den operativa nivån, det vill säga medarbetarna. Om så är fallet borde medarbetarna ha en grundläggande del av företagets förståelse, det vill säga att de vet vilka mått som är viktiga att mäta på butiksnivå, syftet med att mäta dessa mått samt hur de själva kan påverka dem.

3.3 *Studiens giltighetsanspråk*

För att producera en användbar och tillförlitlig undersökning måste ett resonemang föras kring studiens giltighet dessutom måste hänsyn tas till validitet och reliabilitet.⁸⁵

3.3.1 Validitet

Validitet innebär att mätinstrumentet mäter det som avses att mäta. Vid personliga intervjuer är det större chans att man får högre validitet då respondenten kan få frågan förklarad för sig vid otydligheter. På motsvarande sätt ges utrymme för förklaring av svaret för att undvika misstolkningar av detta. Dessutom ger det möjligheter för intervjuarna att uppmärksamma eventuella tveksamheter i svaren.⁸⁶

Eftersom vi alla tre medverkade vid intervjuerna minskade risken att svaret feltolkades då vi var flera som lyssnade och tolkade svaren samt att bandspelare funnits tillgänglig vid samtliga intervjuer ökar vidare validiteten. Finns det flera intervjuare är en positiv effekt att en större mängd information kan erhållas ur intervjun. Det ger också en större förståelse till skillnad mot om enbart en intervjuare genomfört intervjun.⁸⁷

Ett annat sätt vi försökt öka validiteten i vår uppsats på är att en färdig intervjuguide med fasta frågor använts. Detta anser vi minskar risken för utsvävningar under intervjun och att ledande frågor ställs. Vidare har vi ej själva valt respondenterna utan dessa har valts av butiksansvarig utifrån våra kriterier, samt att personen kunde frånvara den tid som krävdes från sitt arbete vid det tillfälle vi gjorde besöket. Detta är enligt Christensen et al. ett så kallat bekvämlighetsurval vilket innebär att endast de respondenter som finns tillgängliga används i undersökningen. Om respondenten är tillgänglig eller inte avgör om han/hon skall finnas med i urvalet. Detta är en faktor som kan påverka undersökningens utfall om stora skillnader finns bland de möjliga respondenterna.⁸⁸ Författarna tror dock ej att dessa skillnader var av avgörande karaktär för undersökningens resultat, då de butiksanställda har liknande förståelse och uppfattning om prestationsmått, det vill säga det kommer alltid att finnas de som har bättre respektive sämre förståelse än de övriga. Om upprepade urval sker tror vi alltså ej att det finns några betydande skillnader mellan de urvalen det vill säga sammansättningen av kunskaper inom stickprovet borde vara densamma.

Butiksansvarig fick ingen information om vad vår undersökning behandlade, detta för att denne ej skulle välja ut de som var mer kunniga inom vårt undersökningsområde. Ett alternativ skulle ha varit att vi hade getts möjlighet att välja ut de respondenter som har tidigare arbetslivserfarenhet som gett upphov till större förståelse kring prestationsmått och ekonomiska kunskaper. Detta hade dock lett till att undersökningen hade kunnat styras då vi tror att detta skulle kunna påverka hur prestationsmåten uppfattas. Denna möjlighet har dock

⁸⁵ Merriam (1994).

⁸⁶ Holme, Solvang (1997).

⁸⁷ Trost (1997).

⁸⁸ Christensen et al. (2001).



ej getts vilket i förlängningen ger att undersökningen ej på något sätt kunnat styras dit författarna ville ha den.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått vilket avspeglar den utsträckning i vilket resultatet kan upprepas.⁸⁹ Hög reliabilitet innebär alltså att om någon annan gör om vår undersökning skall de få likvärdigt resultat med vårt. Vi är medvetna om att vår undersökning inte håller så hög reliabilitet som vore önskvärt.

Att vår undersökning inte håller önskvärd reliabilitet grundar vi på att ingen av oss har tidigare vana i konsten att intervjua. Vi har dock märkt att intervjuerna gått lättare och lättare ju fler vi genomfört, vilket självklart grundar sig i att vi har blivit mer varma i kläderna i rollen som intervjuare. Då vi inte har valt våra respondenter själva och då dessa inte är vana i rollen som respondenter, kan även det bidra till en lägre reliabilitet.

Uppfattningen om sannolikheten att återskapa en fallstudie skiljer sig åt mellan olika forskare, där en del anser den vara ovetenskaplig. Enligt Merriam kan en fallstudie vara till nackdel om inte forskaren besitter de kunskaper som krävs det vill säga att denne måste kunna analysera den information som fås fram på ett korrekt sätt, detta skall leda till att samband och mönster framkommer. Görs detta på ett felaktigt sätt kan resultatet som framkommer enligt Merriam vara vilseledande, det gör att resultatet ej ger nytta för användare av forskningsresultatet. Dessutom kan resultatet inte användas som utgångspunkt för vidare forskning.⁹⁰ Andersen menar dock att fallstudien är nödvändig för samhällsvetenskapliga undersökningar.⁹¹ Detta anser vi styrker vårt val att genomföra en fallstudie på uppsatsens problem.

Vi vill även poängtera att vi är medvetna om att vår egen förståelse och åsikter har färgat vår undersökning. Detta kommer att påverka reliabiliteten då resultatet blir annorlunda om undersökningen genomförs av personer med annorlunda åsikter än våra. Samtliga här genomgångna negativa aspekter har vi dock försökt väga upp genom att använda oss av en fast intervjuguide. Genom att vi redogjort för vår arbetsgång kring intervjuerna anser vi att sannolikheten till att göra en likadan undersökning med samma resultat som vårt borde öka.

3.3.3 Objektivitet

Vi är medvetna om att det var svårt för oss att vara helt objektiva med tanke på att en av författarna arbetar i en av TeliaSoneras butiker idag. Detta ledde till att vi försågs med bakgrundsinformation vilken gjorde det svårare att vara helt neutral vid intervjuerna med de butiksanställda. Den bakgrundsinformation vi hade färgade den information som vi fick genom intervjuer, på ett sådant sätt att intervjuresultatet inte fick så stark genomslagskraft som den kanske borde, då vi hade en förutfattad mening om hur det går till i butikerna.

⁸⁹ Merriam (1994).

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Andersen (1998).



4 Empiri

Detta kapitel kommer till en början att ge en företagsbeskrivning av TeliaSonera Sverige AB och dess organisationsstruktur. Vidare kommer resultatet av de intervjuer som genomförts att återges. Detta resultat kommer att delas in efter de teman som intervjuguiden är byggd på.

4.1 TeliaSonera Sverige AB

4.1.1 Företagsbeskrivning

För lite mindre än ett och ett halvt år sedan skedde en fusion mellan svenska Telia och finska Sonera. Detta har visat sig vara ett lönsamt samgående då det bland annat har lett till ökade möjligheter till tillväxt genom den utökade marknaden. TeliaSonera blev genom detta samgående det ledande telekommunikationsföretaget inom Norden och Baltikum.⁹²

Bransch

TeliaSonera levererar ett fullständigt tjänstesortiment i Sverige, inom fast och mobil telefoni samt Internettjänster är företaget idag marknadsledande. Dess tjänster erbjuds såväl till företag, privatpersoner och organisationer i Sverige, med ett tjänsteutbud som är så brett att det skall fylla samtliga kundkategoriers behov.⁹³

Vision och affärsidé

Till år 2010 är TeliaSoneras vision att företag skall vara ett genuint serviceföretag där det främsta kännetecknet är enkelhet. Företagets strävan efter detta har resulterat i ökat kundbehov samt intern effektivitet, vilket har skapat högre tillväxt och lönsamhet än för konkurrerande företag. Detta har lett till att TeliaSonera har blivit ledande på den europeiska tjänstemarknaden. Enligt TeliaSonera är enkelhet det som gör allt möjligt.⁹⁴

Affärsidé

TeliaSonera erbjuder pålitliga, innovativa och användarvänliga tjänster för överföring och paketering av ljud, bild, data, information, transaktioner och underhållning. Vi verkar i de nordiska och baltiska länderna, Ryssland samt på utvalda marknader i Eurasien.

TeliaSonera tillhandahåller operatörstjänster på grossistbas mellan utvalda destinationer i Europa och över Atlanten.

TeliaSonera erbjuder antingen ett heltäckande utbud av tjänster eller ett fokuserat urval av tjänster beroende på marknadsposition.

TeliaSonera ger service till och möter varje kund på ett sätt som ger valuta för pengarna. Denna förmåga skapas genom att utnyttja stordriftsfördelar och omvandla heltäckande kunskap om kunden till handling.⁹⁵

⁹² http://vp034.alertir.com/teliasonera_annualreport_2003sv/, 2004-11-15.

⁹³ <http://www.teliasonera.se/ts/teliasonera/home.do?tabId=1>, 2004-11-15.

⁹⁴ http://www.teliasonera.se/ts/teliasonera/sidtypTS_11.do?tabId=1&channelPage=%2FsidtypTS_11.do&channelId=-79076, 2004-11-10.

⁹⁵ Ibid.



Produkter och tjänster⁹⁶

Inom Sverige är TeliaSonera den största mobiloperatören med den mest omfattande nätinfrastrukturen. Företaget vinner mycket på sitt driftsäkra GSM-nät vilket håller hög kvalitet. Inom Sverige täcker TeliaSoneras GSM-nät så gott som 100 procent av befolkningen och 75 procent av nationens yta. Utöver det nästintill fulltäckande GSM-nätet drivs ett analogt nät i företagets regi vilket gör att även de glesbefolkade delarna, skärgården och fjällvärlden inom Sverige får täckning av hög kvalitet. Cirka 1 000 av landets främsta företag och organisationer finns med i kundregistret.

Även inom fast telefoni och Internettjänster är TeliaSonera marknadsledande i Sverige. Den geografiska täckningen för bredband (ADSL) byggdes ut under 2003 vilket gör att företaget nu kan erbjuda sina bredbandstjänster till 78 procent av samtliga hushåll i landet och 86 procent av landets företag har möjlighet att nyttja dessa tjänster.

TeliaSonera är ett företag som starkt satsar på att visa upp sitt företag, dess varumärke, produkter och tjänster. Detta görs genom satsningar på genomgripande distributionskanaler. Företaget har en egen kundtjänst, 75 butiker, en starkt växande försäljning vilken delvis är webb-baserad. Utöver satsningarna i företagets egen regi finns även ett stort nätverk bestående av återförsäljare så som elektronikkedjor och detaljister med speciella kunskaper vilka krävs för att sälja TeliaSoneras utbud.

Anställda⁹⁷

Den marknad som TeliaSonera verkar på är mycket kunskapsintensiv samtidigt som den blir alltmer konkurrensutsatt. I slutet av år 2003 fanns det 26 700 medarbetare inom de helägda och majoritetsägda verksamheterna, dessa finns främst i Norden, Baltikum och Euroasien. Att arbeta inom en bransch som snabbt förändras och ständigt utvecklas med nya tekniker ställer stora krav på medarbetarna, företaget måste vara duktigt i att säkra de kompetenser som krävs i dagens globalisering.

Kompetensutveckling är något som företaget satsar mycket på. Under 2003 utvecklade TeliaSonera något man valt att kalla "People Framework". Dess syfte är att det skall medverka till att skapa känslan av ett företag, denna samhörighet är något som kan vara svårt att uppnå i en stor koncern som TeliaSonera. Vidare skall företaget med hjälp av "People Framework" bli effektivt och nå goda resultat i sitt löpande personalarbete. Målet med detta ramverk är att TeliaSonera skall kunna erbjuda samt uppmuntra samtliga medarbetare till såväl karriärplanering som till personliga utvecklingsmöjligheter.

Inom TeliaSonera ersätts medarbetarna genom fast och rörlig lön, genom incitament och andra förmåner. För att dessa ersättningar skall vara konkurrenskraftiga gör företaget kontinuerliga jämförelser med andra ersättningssystem som finns på marknaden. Hur mycket en medarbetare skall ersättas beräknas utifrån deras individuella prestation, som sedan sätts i relation till verksamhetsmålen och företagets värderingar. Den rörliga lönen det vill säga bonus baseras på hur väl verksamhetsmålen har uppfyllts. För TeliaSonera som koncern är det viktigt att lönenivån, incitament, andra förmåner samt anställningsvillkor håller den nivå som krävs för att attrahera, behålla, samt motivera företagets medarbetare till att dels stanna i företaget samt till att göra en god individuell prestation inom sitt eget verksamhetsområde.

⁹⁶http://www.teliasonera.se/ts/teliasonera/sidtypTS_12.do?tabId=1&channelPage=/sidtypTS_12.do&channelId=1073820236, 2004-12-10.

⁹⁷ http://vp034.alertir.com/teliasonera_annualreport_2003sv/, 2004-12-10.



Konkurrenter och omsättning⁹⁸

I slutet av 2003 hade TeliaSonera koncernen totalt 22 miljoner kunder och ytterligare 27 miljoner kunder i intressebolag. Då TeliaSonera Sverige ABs Q3 rapport 2004 publicerades hade företaget 4 266 000 mobila kunder och deras största konkurrenter inom mobila tjänster är Tele2, Vodafone. Inom fast telefoni har företaget 6 173 000 kunder och inom detta affärsområde är de största konkurrenterna Tele 2, Worldcom, Song, Utfors/Telenor och ANC. Inom Internetaccess finns 1 277 000 kunder till TeliaSonera och här konkurrerar företaget främst med Tele 2, Bredbandsbolaget och Bostream.

Nettoomsättningen för TeliaSonera Sverige AB uppgick år 2003 till 42 364 miljoner SEK. Koncernens totala omsättning för samma år uppgick till 82 425 miljoner SEK, vilket innebär en ökning i nettoomsättning med 22 942 miljoner SEK mot föregående år (59 483 miljoner SEK 2002).

Huvudsakliga geografiska marknader

TeliaSonera är idag den största mobiloperatören i Sverige och Finland, dessutom har de inom detta område en stor del av marknaden i Norge och Danmark. Företaget är även den största leverantören av röst- och datakommunikation baserat på fasta nät, TeliaSonera har en ledande marknadsposition i Sverige samt en betydande position i Finland och Danmark. TeliaSonera International Carrier är en av Europas ledande nätgrossister med dominerande roll i Norden, Baltikum och östra Europa.⁹⁹ TeliaSonera har även en ägarandel på 37,3 procent i den turkiska operatören Turkcell, en operatör som är marknadsledande inom mobiltelefoni i Turkiet. Genom Turkcell finns även goda tillväxtpotentialer för TeliaSonera i Iran och Ukraina.¹⁰⁰

Organisation

TeliaSonera Sverige AB:s organisationsstruktur innehåller flera divisioner och förgreningar.¹⁰¹ Vår uppsats koncentrerar sig på butiksnivå vilket ligger under divisionen försäljning, vilken i sin tur är en underdivision till Segment Privat. Inom TeliaSonera Sveriges koncern ingår fem olika affärsområden varav Segment Privat är ett av dessa.¹⁰²

4.1.1 Butik som ansvarsenhet

Varje butik är en egen resultatenhet och den lägsta enheten som rapportering sker på inom TeliaSonera. Det är butikschefen som har ansvar för resultatet i sin egen butik, dock har butikschefen begränsad handlingsfrihet då denne får en kostnadsbudget att följa. Butiken får även en liten marknadsföringssumma för egna butiksevent. Marknadsföringssumman baseras på butikens omsättning. Butikerna har möjlighet att slå samman sina marknadsföringssummor för att kunna göra ett gemensamt och mer påkostat event, detta är dock svårt för butiker på mindre orter. Går det dåligt för butiken kan butikschefen även ansöka om en extra summa hos regionchefen för att få en möjlighet att styra upp sin butik.¹⁰³

⁹⁸ http://vp034.alertir.com/teliasonera_annualreport_2003sv/, 2004-12-10.

⁹⁹ http://www.teliasonera.se/ts/teliasonera/sidtypTS_12.do?tabId=1&channelPage=%2FsidtypTS_12.do&channelId=-1073820231, 2004-11-10.

¹⁰⁰ www.teliasonera.se/ts/teliasonera/sidtypTS_12.do?tabId=1&channelPage=%2FsidtypTS_12.do&channelId=-79088, 2004-12-10.

¹⁰¹ Se bilaga 4.

¹⁰² <http://sverige.teliasonera.net/index.asp?lev=183>, 2004-12-10.

¹⁰³ Intervju med controller, Kanal Butik, 2004-11-17.



4.1.2 Prestationsmåttens betydelse¹⁰⁴

Genom de utförda intervjuerna med såväl butikskontroller och medarbetare har vi fått vetskap om att mycket lite fokus idag läggs på att kommunicera prestationsmåttens betydelse till medarbetarna inom TeliaSoneras butiksnät. En presentation följer nedan av de prestationsmått som under intervjutillfällena visat sig vara väsentliga att mäta på butiksnivå inom TeliaSonera. Detta har vi valt att göra för att vi vill visa på vilken företaget anser vara den rätta förståelsen och användningen av de prestationsmått företaget anser vara viktigast på butiksnivå. För vardera mått kommer en redogörelse ske för vad måttet innebär och dess syfte, vilka komponenter det består av och på vilket sätt medarbetarna i butiken kan påverka måttet. Vi kommer även att redogöra för huruvida det finns uppsatta prestationsmål eller inte för måtten ifråga.

TG3

Detta prestationsmått mäts på butiksnivå genom att beräkna samtliga intäkter minus samtliga kostnader. Det är en procentuell utdelning på insatt kapital, vilket kan jämföras med en bankränta. TeliaSoneras syfte med att mäta detta prestationsmått är att få reda på hur lönsamma butikerna är. Varje butik har ett lönsamhetskrav gentemot ägarna. Medarbetarna i butik kan påverka TG3 främst genom ökad försäljning men det är även viktigt att rätt produkter säljs. Medarbetarna kan vidare påverka genom ordning och reda i lager, att sälja produkter när de är aktuella eller att inte ge för mycket rabatter.

De indirekta kostnaderna i TG3 är dock svårare att påverka för de butiksanställda då en stor del består av fasta kostnader till exempel hyra och IT-kostnader. Med IT-kostnader avses det totala beloppet för koncernen, dessa kostnader fördelas sedan ut på varje ansvarsområde. TG3 mäts, förutom IT-kostnaderna, enbart på butikens kostnader, det görs ingen fördelning av de nationella kostnaderna. Butikschefen däremot kan till viss del påverka de indirekta kostnaderna i TG3 genom till exempel att bemanna butiken rätt. För TG3 finns ett uppsatt prestationsmål som butikerna skall sträva efter att uppnå. Målen varierar mellan de olika butikerna då dessa är olika stora och belägna i olika områden, en faktor som påverkar är till exempel butikens hyra.

TG1

Med TG1 avses försäljning minus kostnad såld vara, ett mått som inte mäts på individnivå utan endast på butiksnivå. Det mäts ej i pengar utan fokusering sker istället på den marginal butiken har. Företagets syfte med att mäta TG1 är att se hur effektiv respektive butik är. TG1 är ett viktigt prestationsmått då en del handlar om lojalisering, det vill säga att binda kunder. Tjänster blir ett viktigt verktyg i detta moment, marginalerna blir bättre i takt med att lojaliseringen ökar. De butiksanställda kan påverka detta prestationsmått genom att vara medvetna om vilka produkter som ger höga marginaler och fokusera försäljningen på dessa. De produkter och tjänster som fokus ligger på inom företaget mäts genom TG1, vilket gör att måttet är bonusgrundande. Butiken kan påvisa ett högt TG1 samtidigt som ett dåligt TG3, detta beror på att hänsyn ej tas till personalkostnader då TG1 mäts. Personalkostnader syns först då TG3 mäts och då butikschefen gjort en felaktig bemanning resulterar det i ett dåligt TG3.

Försäljning per årsanställd

En årsanställd är lika med 1 700 timmar per år och för att få fram antal årsanställda i butiken divideras totalt antal arbetade timmar i butiken med 1 700. Vidare divideras de totala

¹⁰⁴ Intervju med controller, Kanal Butik, 2004-11-17.



intäkterna med antal årsanställda för att få fram hur mycket en årsanställd har sålt för under det gångna året. Självklart kan de butiksanställda påverka detta mått då det handlar om försäljning, ju högre total försäljning desto högre försäljning per årsanställd. På vilka grunder en årsanställd beräknas är dock inget som medarbetare i butik kan påverka.

Det finns ett uppsatt prestationsmål som säger att varje årsanställd, oavsett vilken butik man arbetar i, bör sälja för ett bestämt belopp årligen. Idag skiljer sig detta mycket åt mellan olika butiker då alla inte lyckas uppnå det uppsatta försäljningsmålet. Anledningen till att detta skiljer sig åt är att butiker i olika geografiska områden i Sverige fokuserar på olika produkter och tjänster. I norr är konkurrensen dessutom betydligt lägre än i storstäderna. Detta gör att storstadsbutikerna måste arbeta hårdare på att lojalisera kunder, vilket inte ger direkta pengar i kassan men som är mycket viktigt för koncernen i stort. TeliaSonera har börjat differentiera sina butiker och för första året någonsin godkänner företaget butiker som går med negativt resultat. Det visar på att företaget har börjat anpassa sig till den ökande konkurrensen. Alltmer börjar man inse den enskilda kundens värde för företaget i stort och det är nu mer accepterat än tidigare från ledningens sida att det kostar pengar att lojalisera en kund i storstadsområdena.

Det finns inget prestationsmått som mäter produktiva timmar, däremot använder sig företaget av en schemamall som visar på hur många produktiva timmar varje butik har. I dagsläget ligger en alltför stor del av arbetstiden utanför butikernas öppettider och en del arbetsuppgifter som i dag ligger innan öppning eller efter stängning av butiken skulle kunna flyttas till tider då butiken håller öppet för att effektivisera. Detta ger att försäljning per årsanställd ökar om en effektivisering genom högre antal produktiva timmar sker.

Arbetade timmar

När schemaansvarig planerar bemanningen finns ett visst antal budgeterade arbetstimmar som butiken har att utnyttja. Det verkliga antalet arbetade timmar kan skilja sig ifrån det budgeterade antalet timmar beroende på om medarbetarna arbetat mer eller mindre, samt hur mycket tid i form av timanställda som har utnyttjats. TeliaSoneras syfte med att mäta arbetade timmar är att se till att effektiviteten hålls på en hög nivå. De butiksanställda har ej möjlighet att påverka detta mått, de styrs utifrån ett fast schema där visst antal timmars arbete skall utföras per vecka.

Lageromsättningshastighet

Prestationsmättet innebär att det skall finnas rotation på de produkter som ligger i lager. När inköp sker är det viktigt att man ej köper in produkter som blir liggande på hyllan så kallade hyllvärmare, eller köper in för stort antal av en viss produkt. Syftet med detta mått är från företagets sida att kapitalbindningen ej skall bli för hög. I butiken är det framförallt lageransvarig som kan påverka detta prestationsmått genom att göra väl avvägda och genomtänkta inköp. Övriga medarbetare kan påverka måttet genom att försöka sälja hyllvärmare.

Nöjdkundindex

Något som företaget fokuserar starkt på är att kunden uppmärksammas av de butiksanställda då denne kommer in i butiken, något som även ligger med i säljutbildningen. En nöjdkundmätning skall göras minst två gånger per år. Hur denna utförs varierar dock, vid vissa tillfällen använder företaget sig av så kallade ”mystery shoppers”. Detta är dock väldigt dyrt, vilket gör att det ej används speciellt ofta. Mer vanligt är att de butiksanställda själva ställer frågor till kunden då denna lämnar butiken, att kunden får svara på ett antal frågor via mail är ett annat



användbart verktyg då nöjdhetsindex skall göras. Att mäta ett nöjdhetsindex är dock av känslig natur då resultatet varierar beroende på hur många kunder som intervjuas i varje butik. Anledningen till att nöjdhetsindex sammanställs är att utveckla butikskedjan, i syfte att företaget skall bli bättre på allt de gör.

Medarbetarindex

Varje fastanställd och tillsvidareanställd skall en gång per år besvara 100-150 frågor som formulerats av ledningen, vilka rör den anställdes medarbetare och situationen på arbetsplatsen. Svaren delas in i en femgradig skala där ett vägt index fås fram, som genomsyrar hela koncernen ner på butiksnivå. Det går dock ej att ge ett mål i tal för medarbetarindex. Ofta används detta index för en personlig jämförelse med den anställdes svar från föregående år. Medarbetarindex är väldigt stort och i detta ingår även utvecklingssamtal som en liten del. Utvecklingssamtal är mycket viktiga då de är mer personliga, ett sådant samtal skall hållas enskilt med varje medarbetare i butik minst en gång per år. Detta görs för att se så att medarbetarna mår bra, vid dessa samtal ges även tillfälle för medarbetarna att komma med synpunkter på sin framtida personliga utveckling inom butiken eller företaget i stort. Ett vidare syfte med medarbetarindex är att minska den "vi-dom"-anda som fortfarande råder inom TeliaSonera. För att företaget skall kunna leva upp till sin vision och sina värderingar måste de mäta vart de står. Genom att förbättra, följa upp och mäta igen utvecklas företaget i riktning mot ett framtidsföretag.¹⁰⁵

4.1.3 Rapportering av månadsrapport¹⁰⁶

Den månadsrapport som skickas ut till samtliga butiker varje månad är uppbyggd av tre olika delar där en del beskriver hur försäljningen går, en annan handlar om ekonomin och en sista del behandlar övriga frågor.

Den första delen som beskriver hur försäljningen går är i sin tur uppdelad i produkter och tjänster där vissa utvalda sådana finns med. Den del som behandlar ekonomin tar upp väsentliga prestationsmått som mäts på butiksnivå såsom TG1, TG3 och lagervärde. Den del som behandlar övriga prestationsmått mäter arbetade timmar och lageromsättningshastighet. En uppställning över samtliga delar visar dels utfall och mål för den föregående månaden detta år, dessutom redovisas utfallet samma period under föregående år. Vidare redovisas även siffrorna i ackumulerad form.

Månadsrapporten är en sammanställning av hur det har gått för butiken under perioden. Rapporten skickas från butikskontrollern via mail, samtidigt, till både regionchef och butikschef. Det är sedan butikschefens uppgift att gå igenom denna rapport med sina medarbetare i butiken, förklara betydelsen av de olika prestationsmått som redovisas samt tala om vad fokus bör ligga under den kommande perioden. Tanken är att det skall gå till på detta sätt men avvikelser kan förekomma beroende på hur mycket butikerna har att göra och om tid kan avsättas för månadsmöten.

4.1.4 Användning av antal besök¹⁰⁷

I varje Telia butik skall det finnas en fungerande besöksräknare uppsatt vid ingången till butiken. Informationen kring antal besök används i flera olika syften. Det är viktigt att veta

¹⁰⁵ <http://intranet.sverige.telia.se/index.asp?DocID=12754>, 2004-12-28.

¹⁰⁶ Intervju med controller, Kanal Butik, 2004-11-17.

¹⁰⁷ Ibid.



hur många kunder som vistas i butik under en enskild dag, det är dessutom av intresse att veta vilka tidpunkter på dagen som representerar toppar respektive dalar i kundtillströmning.

All denna information används vid jämförelser internt det vill säga inom en och samma butik. En jämförelse görs då till exempel med förra perioden eller genom att se hur den aktuella perioden såg ut förra året vad gäller antal besök. Dessutom görs jämförelser butikerna emellan som underlag för till exempel nyetableringar eller nedläggningar i de fall då antal besök ej är tillräckligt. Är det dock så att en butik ej är tillräckligt lönsam men ligger strategiskt placerad finns den ändå kvar i kedjan då syftet med butiken är att vara en del i reklamen och visa upp Telias varumärke.

Vidare används rapporterna angående antal besök mer övergripande till att planera bemanningen i butikerna. Genom att de butiksanställda rapporterar in korrekt antal besök påverkar de sin egen arbetsituation på så sätt att den personalstyrka som finns i butiken är rätt avvägd beräknat utifrån antal besök. Varje butik har ett visst antal budgeterade arbetstimmar och den budgeten skall hållas utan att för stora fluktuationer sker kring det optimala antalet. Om antalet budgeterade arbetstimmar inte används fullt ut skall butikschefen kunna motivera varför man inte utnyttjat fler arbetstimmar då detta vore möjligt. Detta är speciellt viktigt i de fall då försäljningen inte har varit tillfredsställande. På liknande sätt krävs en motivering till varför antalet budgeterade arbetstimmar har överskridits men försäljningen trots detta ej ökat.

Utöver ovanstående planeras kampanjer utifrån rapporterna kring antal besök. Rapporterna används vidare till att se kampanjens utfall, lyckades man fånga fler kunder genom kampanjen eller inte.

4.2 Sammanställning av intervjuer

Vi kommer att gå igenom fyra avsnitt, där vi börjar med en redogörelse av det som framkommit vid intervjuerna med butikschefen och regionchefen. Därefter fortsätter redogörelsen med butikschefer och medarbetare, med medarbetare menar vi butiksanställda bortsett från butikschefen. Vi har genomfört intervjuer med tre butikschefer och tio medarbetare.

Vår sammanställning utgår ifrån de fyra teman som återfinns i intervjuguiden. I den följande presentationen kommer det ej att återges vad varje respondent sagt då en önskan framkommit från företaget om att ingen medarbetare på intet sätt skall kunna identifieras. Vi kommer därför inte att benämna respondenterna med bokstäver eller siffror då en sådan hantering hade gjort det lätt för insatta att avslöja respondenten bakom vissa svar. Vi är dock medvetna om att en sådan benämning skulle ha förenklat återgivningen av intervjuvaren samt gett en tydligare empiri utan begränsningar. Dock måste medarbetarnas integritet gå före i detta fall. Istället har vi valt att ge en bild av vad majoriteten har svarat, i vissa fall kommer vi dock att återge vad någon enskild sagt om detta skiljer sig markant från de övriga eller om denne sagt något som vi anser särskilt viktigt att belysa.

4.2.1 Bakgrundsfrågor

Vi valde att börja intervjun med ett antal bakgrundsfrågor kring respondentens anställningstid inom koncernen respektive tid i butiken, befattning/ansvarsområde samt utbildning. Detta gjorde vi av den anledningen att vi vid uppsatsens början trodde att det fanns en koppling mellan förståelsen av prestationsmått och den tid man arbetat i Teliabutik. Arbetsbefattningen



trodde vi skulle påverka på så sätt att de butikschefer vi fick intervjua skulle besitta större förståelse och allmänna kunskaper kring ämnet än medarbetarna.

Bland respondenterna skiljde sig anställningstiden i butik åt väsentligt, då denna varierade mellan ett år och tjugofyra år. På frågan angående ansvarsområde/befattning fick vi också varierande svar. Ansvarsområden som nämndes utöver ansvaret som säljare var lager-, schema-, säkerhets- och skyltansvar. Ingen av medarbetarna hade någon form av företagsekonomisk utbildning vilken skulle ha kunnat öka deras förståelse för prestationsmätt.

4.2.2 Prestationsmätt

De inledande frågorna i intervjuguiden berör prestationsmätt, detta upplägg valde vi för att få en inblick i den butiksanställdes generella kunskaper om måttens innebörd och användning.

Butikscontroller

Enligt butikscontrollern är de tre viktigaste prestationsmått som mäts på butiks nivå TG3, försäljning per årsanställd samt TG1. Vidare nämndes lageromsättningshastighet som ett viktigt kompletterande mått. Därutöver menade han att köpfrekvens är ett viktigt mått på butiks nivå, här finns dock problem kring mätningen av prestationsmättet på grund av flera felkällor. Hade dessa felkällor reducerats skulle måttets betydelse öka. Tre viktiga icke-finansiella mått på butiks nivå anser butikscontrollern nöjdhetsindex, medarbetarindex och antal besök vara.

Vad gäller TG3 och TG1 önskade butikscontrollern att de butiksanställda är medvetna om att måtten finns. Om de butiksanställda hade haft en viss förståelse för dessa menade han att butiksarbetet skulle kunna ske på ett mer effektivt sätt. De mått butikscontrollern trodde att de butiksanställda skulle ange var bonus, TG3 och bemanning.

Regionchef

För Göteborgsbutikernas regionchef innebär prestationsmätning att krav ställs som skall uppfyllas, men prestationer behöver inte alltid vara av finansiell karaktär det vill säga måtten kan även vara icke-finansiella. För henne är prestationsmätt väldigt viktigt då de anger vad man skall arbeta och sträva efter, målet är att företaget skall efterleva den övergripande strategin. Vidare menade regionchefen att prestationsmått även ger en vägledning då de gör att man kan upptäcka fel och på så sätt reagera i tid genom åtgärdsprogram mot det som inte fungerar. Enligt henne är de tre viktigaste prestationsmått på butiks nivå TG3, omsättning och arbetade timmar. Hon menar vidare att ett viktigt kompletterande mått är TG1.

Butikschef

Vid intervjutillfällena med butikschefer framkom att samtliga kunde nämna tre viktiga prestationsmätt som mäts på butiks nivå. Men meningarna går isär om vilka som är de tre viktigaste prestationsmått. TG3, TG1 samt medarbetarindex var de mått som ansågs vara de mest väsentliga bland de tillfrågade butikscheferna. Detta var det starkaste mönster vi kunde uttyda ur intervjuerna inom detta tema. Resterande svar varierade kraftigt och där i bland nämndes nöjdhetsindex, försäljning och lageromsättningshastighet. Ytterligare ett mått som angavs är återvändare, det vill säga kunder som valt att telefonera med en annan operatör men som återvänder till att telefonera med TeliaSonera som operatör.

Vidare framkom en önskan om att målen för de prestationsmätt som är bonusgrundande ej skall sättas för högt då det innebär att medarbetarna kan göra ett väldigt bra resultat och trots detta ej nå full bonus. Detta är något som butikscheferna vi talat med ej ansåg vara rimligt.



Medarbetare

Inledningsvis bad vi de butiksanställda att ange de tre viktigaste prestationsmåten som mäts på butiks nivå. Kunskaperna kring begreppet prestationsmått var ej så goda som vore rimligt. Fyra av de tio tillfrågade kunde ej nämna tre mått och av dessa fyra var det två av de tillfrågade som inte kunde nämna ett enda mått.

Fem av de intervjuade medarbetarna som har angett viktiga prestationsmått säger att *nöjdhetsindex* är ett av de tre viktigaste prestationsmåten. Samtliga var medvetna om att *nöjdhetsindex* är ett mått som de själva kan påverka, detta genom att vara trevlig och hjälpsam mot kunderna.

”Ta reda på vad kunden har för behov och sedan uppfylla detta”

Generellt visste respondenterna hur ett *nöjdhetsindex* görs, men däremot framkom det att olika butiker har olika sätt att mäta antalet nöjda kunder. I vissa fall har man delat ut blanketter i butiken som kunden har fått fylla i, vid vissa tillfällen har det funnits inhyrda intervjuare som ställt frågor till kunden i samband med att denne lämnar butiken. Ibland kommer direktiv centralt då frågor till exempel skickas ut till kundens mobiltelefon, eller genom att kunden fått möjlighet att fylla i en enkät på www.telia.se.

Försäljning anser fyra, av de medarbetare som angett prestationsmått, är ett annat av de tre viktigaste måten som mäts på butiks nivå. Respondenterna har angivit många typer av försäljning, såsom tjänsteförsäljning, individuell försäljning samt försäljning per produktgrupp. På grund av detta har vi valt att benämna samtliga försäljningsrelaterade prestationsmått som försäljning, förutom försäljning/årsanställd, då företaget anser detta vara ett av de viktigaste måten. Detta för att kunna presentera en mer överblickbar sammanställning än vad som annars hade varit fallet. Då en och samma respondent har nämnt flera olika typer av försäljning har vi valt att redovisa detta under prestationsmålet försäljning i vår tabell (se tabell 1, sid. 41). Därav ser antal angivna prestationsmått färre ut än vad som egentligen varit fallet. Samtliga var medvetna om att de i allra högsta grad kan påverka måttet försäljning genom att öka sin egen säljprestation.

Överlag är medarbetarna medvetna om att det finns uppsatta försäljningsmål som butiken skall nå, det är dock ingen som kan nämna sin egen butiks mål. En medarbetare uppgav dock att vederbörande visste butikens mål men att denne ej fick delge oss detta. I samband med att diskussion kring försäljning skedde ledde samtalet ofta in på bonussystemet, något som samtliga är insatta i.

”Har hört det tusen gånger, men glömmet lika fort”
”Det var längesen vi gick igenom det. En gång i tiden visste jag det”
”Har med sjukfrånvaro att göra”

Av de tillfrågade som kunnat ange prestationsmått anser tre att *TG3* är ett av de tre viktigaste måten på butiks nivå. Detta var även ett av de mått som butikskontrollern trodde att

medarbetarna i butik skulle säga. Det var dock bara en av medarbetarna som hade kunskap i hur måttet beräknas och vilka prestationer som ligger bakom.

Båda de medarbetare som nämnde *TG3* vet dock hur de själva kan påverka måttet, detta genom att sälja mycket och dra ner på kostnaderna, samt att det är viktigt att sälja rätt saker det vill säga de marginalprodukter man tjänar pengar på. De medarbetare som angav *TG3* som



ett av de viktigaste måtten visste att det fanns ett uppsatt prestationsmål för detta, dock inte exakt vad målet innebar.

Medarbetarna i butik nämnde även kompletterande mått som anses vara viktiga att mäta på butiksnivå. Två av medarbetarna ansåg att nöjdkundindex är viktigt och tre tillfrågade nämnde medarbetarindex som ett viktigt mått.

4.2.3 Kommunikation kring prestationsmått samt kring dess innebörd

Butikscontroller

Butikscontrollern har som uppgift att sammanställa en månadsrapport med uppgifter om bland annat butikens ekonomi. Denna rapport skickas via mail till regionschefen och samtliga butikschefen. Den information som idag kommuniceras från butikskontrollern till butikschefen är antal besök, ekonomi och arbetade timmar, vilket sker via mail. Av denna information finns allt samlat i månadsrapporten, förutom uppgifter om antal besök. Uppgiften att kommunicera månadsrapporten till medarbetarna i butik ligger på butikschefen. Då butikskontrollern märkt att viss förståelse saknas hos medarbetarna har han erbjudit samtliga butikschefer stöd i att kommunicera ut prestationsmått och dess innebörd. Han har erbjudit sig att komma ut och delta i ett veckomöte för att delge denna information på ett pedagogiskt sätt. Dock har ingen butikschef tagit fasta på detta erbjudande.

”Om alla visste vad det handlade om skulle man kunna arbeta mer målmedvetet”

Butikscontrollern menar att det finns flera olika sätt för medarbetarna att hålla sig á jour med butikens resultat, till exempel genom intranätet, kassasystemet eller månadsrapporten. Informationen kommuniceras dels ut genom mail till butikschefen vilken skall förmedlas vidare till medarbetarna och dels genom att butikskontrollern håller möten med butikscheferna där till exempel prestationsmått, mätning av dessa samt dess innebörd går igenom.

Butikscontrollern tror inte alltid att medarbetarna i butik får reda på informationen angående prestationsmått och dess innebörd, detta gör att informationen ej går att använda. Informationen blir dock lika oanvändbar i de fall då medarbetarna får reda på den men förståelse för denna saknas. Det är för tillfället ingen topprioritering på utbildning av medarbetarna inom prestationsmåttens betydelse och innebörd.

Regionchef

Vad gäller tillvägagångssättet vid utskick av månadsrapporter så går det enligt regionchefen till så att butikskontrollern skickar ett mail med rapporten till henne och butikscheferna samtidigt. Regionchefen går sedan igenom månadsrapporten med samtliga butikschefer. Det är sedan butikschefens uppgift att kommunicera ut den information som finns i rapporten till sina medarbetare i butiken. Regionchefen har vidare till uppgift att kommunicera månadsrapportens innehåll till sina chefer. För de medarbetare som av någon anledning missat veckomötet eller om man själv vill kunna ta del av den information som finns i rapporten löpande skall denna finnas uppsatt på lämplig plats. Det är dock inte alla butiker som har möjlighet till att sätta upp månadsrapporten, i dessa fall skall dock viss information av den som finns i månadsrapporten skrivas upp på till exempel en tavla.

”Rapporterna ska sitta uppe på väggen för dem som är intresserade”



Informationen i månadsrapporten skall kommuniceras på ett veckomöte en gång i månaden i samband med att rapporten har sänts ut till butikschefen. Om regionschefen sedan har ytterligare information att kommunicera ut till butikscheferna väljer hon att göra det muntligen då hon anser att detta kommunikationssätt har större genomslagskraft än vad till exempel mail har. Blir man överöst med mail tror hon att vikten i dessa försvinner, kommer det däremot ett mail mer sällan är hennes syn att detta tas på större allvar. Väljer man att kommunicera muntligen kan man dessutom vara säker på att informationen verkligen kommit fram samt att mottagaren har förstått den.

Regionchefen tror att medarbetarna använder sig av den informationen som månadsrapporten ger på ett skiftande sätt. Hon tror dock att bonus är en faktor som driver på. Medarbetarna i butik behöver ett mål att sträva efter, det är viktigt att sporra dem till ökade prestationer. Om ingen motiverar medarbetarna till att öka sina prestationer är det heller ingen som finner syfte i att göra detta. Regionchefens önskan är att samtliga i butiken skall känna samma driv som butikschefen, samtliga skall engagera sig och ta tag i dåliga siffror. Man skall ha en vilja att vinna över sig själv och andra butiker genom att ständigt förbättra sin egen prestation i butiken.

Butikschef

Responserna som ges ifrån butikscheferna angående den månadsrapport som skickas ut via mail till dem är att denna är mycket lättförståelig och att siffrorna som finns däri är relevanta. Två av de tre tillfrågade butikscheferna är mycket nöjda med den information som kommuniceras genom rapporten, ingen hade önskemål om extra tillägg på denna. Den tredje butikschefen saknar dock en uppföljning av återköp. Denna statistik är användbar för att kunna ta reda på anledningen till återköpet, huruvida detta beror på produktfel eller fel information från säljare. Detta skulle resultera i ett system där återköp kopplas till säljare för att vid behov kunna ge stöd och utbildning till de säljare som kontinuerligt ger felaktig produktinformation vid försäljning. Denna butikschef önskar vidare att en större fokusering överlag skulle ske på mjuka värden i månadsrapporten så som nöjdhetsindex.

”De mjuka värdena syns inte lika mycket som de hårda”

De butikschefer vi kommit i kontakt med vid intervjutillfällena uppger att de kommunicerar ut rapportens information direkt då de själva erhållit den, det vill säga på nästkommande veckomöte. Butikscheferna använder överlag rapporten som underlag då de kommunicerar ut information till medarbetarna angående hur de ligger till på de olika målen. Det gäller att förbättra det man ligger sämst till på för tillfället. Dessutom används rapporterna i ett jämförande syfte, en jämförelse sker mellan årets aktuella period och samma period föregående år. Vidare görs jämförelser med andra butiker både lokalt och med liknande butiker i andra delar av Sverige. Det är viktigt att veta varför resultatet ser ut som det gör och undersöka vad som kan förbättras.

Ingen av butikscheferna har haft någon genomgång med sina medarbetare av innebörden av prestationsmått det vill säga syftet med måtten och vilka prestationer som ligger bakom. En av de tillfrågade anser dock att det är viktigt att medarbetarna vet vad måtten står för då det gör det lättare för medarbetarna att förstå dem.

Vad gäller utbildningsnivån på de tillfrågade butikscheferna är den enhetlig, det är dock enbart en som har genomgått den utbildning som är certifierande för butikschefer, och det var flera år sedan denna genomfördes. Det framkommer också att en tydligare genomgång av prestationsmått på butikschefsmötena är önskvärt från vissa håll, det är känsligt att medge



inför en stor grupp att man själv inte förstår. Nackdelen med detta är dock att företaget utgår ifrån att alla kan om ingen säger ifrån. Andra tycker dock att den information som ges idag är tillräcklig.

Medarbetare

Hur den månatliga rapporten behandlas skiljer sig åt i de undersökta butikerna. I två av de sex besökta butikerna sker ingen gemensam genomgång

”Hade varit käckt om man fick lite information om innebörden”

”Hade önskat att butikschefen gick igenom den för att få förklarat för sig vad som ligger bakom siffrorna”

av den ekonomiska informationen på rapporten. I båda dessa butiker uttrycktes dock en önskan om en gemensam genomgång liknande den som hålls i de övriga butikerna för att få en större förståelse och inblick i siffrorna.

”Inte alls”

”Väldigt lite, tänker inte på det”

”Läser mellan kund A och B, ibland får man två minuter, det finns ingen tid över”

”Börjar göra det mer och mer men inte som timmis, då brydde jag mig inte ett dugg”

Vad gäller användningen av rapporten så används den främst av medarbetarna som underlag för att kontrollera hur man ligger till inom olika produkter och tjänster för att man skall veta vad man skall sälja för att uppnå vissa specifika mål. En fokusering sker då på det man ligger sämst till för

tillfället. Av de tio tillfrågade är det fem som inte använder rapporten, av dessa är det två medarbetare som är totalt ointresserade av rapporten. De övriga tre säger att intresse finns, men tiden som krävs för att kunna ta till sig och använda rapporten saknas.

Samtliga medarbetare var tillfredsställda med den information som ges genom rapporten. Ingen hade ytterligare önskemål om tillägg på denna. Vid en intervju framkom dock att man ibland får mer informationen än vad man kan ta till sig och komma ihåg. Vid ett annat tillfälle framkom önskemål om att rapporten skall finnas tillgänglig i butiken för att man själv skall ha möjligheten att läsa och begrunda siffrorna däri. Just i denna butik fanns rapporten inte uppsatt i butiken eftersom det enligt butikschefen inte finns intresse av det.

Under intervjuerna ställdes även frågan om medarbetarna visste butikens resultat förra månaden. Detta gjorde författarna för att kontrollera om de läste rapporterna och lyssnade på genomgångarna. Ingen tillfrågad kunde dock redogöra för någon siffra, däremot hade samtliga vetskap om de hade svarta eller röda siffror, det vill säga om butiken gick plus eller minus.

Det framkom att två av medarbetarna har fått genomgå utbildning kring ekonomiska prestationsmått i Telias regi. Den ena utbildningen som nämndes i detta sammanhang genomfördes dock för tio år sedan, vilket naturligt ger att en del av dessa kunskaper har bleknat med tiden. Överlag fanns en önskan bland de butiksanställda att få någon slags utbildning kring ekonomiska prestationsmått och dess innebörd. Förslag på hur sådan utbildning skulle kunna ges var varierande;

- En enkel webbutbildning på max två timmar, men helst genom en personlig genomgång.
- En ”BC-light” utbildning, det vill säga en butikschefsutbildning, men ej lika djupgående.
- Butikschefen går igenom innebörden av prestationsmått en gång i månaden, på ett lättförståeligt och grundläggande sätt.



- En del av varje veckomöte bör ägnas åt att ge en påminnelse om hur man mäter.

4.2.4 Förståelse

Butikscontroller

Vad gäller problemet med rapportering av antal besök anser TeliaSoneras butikscontroller att detta kan grundas i att de butiksanställda inte uppfattar rutinen som så viktig eftersom de inte ser några pengar i det. För att rapporteringen inte skall bli för komplicerad görs inga justeringar utöver den dividering med två som sker av antal besök.

Butikscontrollern tror ej att de butiksanställda är medvetna om att de har möjlighet att påverka alla prestationsmått som mäts på butiksnivå. En anledning till att denna insikt saknas tror han är att samtliga medarbetare i butikerna inte alltid blir informerade om månadsrapportens innehåll samt innebörd. Om de butiksanställda ej förstår den information som ges genom denna rapport kan de ej använda sig av den. Vidare tror kontrollern att om de butiksanställda visste vad det handlade om skulle butiksarbetet kunna ske på ett mer målmedvetet sätt.

Regionchef

Regionchefen anser att månadsrapporten är så pass översatt som det går att göra den för att samtliga medarbetare i butiken skall förstå innehållet i denna. Hon vill att butikschefen har en muntlig genomgång av denna med sina medarbetare för att rapporten sedan skall kunna användas löpande som ett säljstöd. Regionchefen tror vidare att medarbetarna är medvetna om att de kan påverka de första två kolumnerna i månadsrapporten vilka handlar om produkter och tjänster. I vissa butiker har medarbetarna själva upptäckt att de kan påverka, genom att de har tvingats att ta tag i vissa saker själva. Då den främsta anledningen är att de saknat butikschef under en längre period, att själv vara tvungen att agera är något regionchefen tror man lär sig väldigt mycket på.

Men regionchefen tror dock inte att medarbetarna är helt införstådda med att det finns en koppling mellan prestationsmått och den övergripande strategin i företaget. Hon menar dock att det är viktigt att samtliga medarbetare inom företaget arbetar i samma riktning.

Butikschef

De tillfrågade butikscheferna ansåg att det är viktigt att medarbetarna har förståelse för prestationsmåttens innebörd dels för att veta hur butiken går, dels för egen motivations skull. Det är viktigt att veta vad man skall sälja och det är motiverande att se konsekvenserna av det man själv presterar.

I en butik ansåg butikschefen att han/hon förlitar sig på att de butiksanställda frågar om det är något de inte förstår, gör de inte det innebär det att de inte är intresserade. Det är dock upp till varje medarbetare att visa intresse, det är synd om de inte gör det vid tillfällen då de har bristande förståelse. Detta leder till att man ej kan hjälpa dem att öka förståelsen. En annan butikschef ansåg att medarbetarna bör få en lättare ekonomisk utbildning. Denna måste dock anpassas till individen då inte alla förstår ett avancerat ekonomiskt språk. Medarbetare behöver inte vara ekonomer men de skall veta varför försäljning skall ske på ett visst sätt.

”Ingen utbildning är fel utbildning”

Medarbetare



Författarna frågade medarbetarna om de ansåg att det är viktigt som butikssäljare att ha förståelse för prestationsmåttens innebörd och användning. Åtta av de tio tillfrågade medarbetarna ansåg att denna förståelse är relevant att ha som butikssäljare.

De som tyckte att ökad förståelse var viktigt menade att man måste veta vad man skall prestera för att kunna uppnå målen. Vet man målen och vad som krävs av en blir det även mer motiverande att sälja, detta leder till att arbetet utvecklas och effektiviteten i butiken ökar. Ökad effektivitet leder till ökad lönsamhet.

”Om man förstår sin egen del kanske man hade vetat hur det hänger ihop”

”Roligare att veta konsekvenserna av det man gör”

”Jag vill kunna kontrollera siffrorna eftersom jag vill vinna och slå mig själv och de andra”

”Nej, det är väl bra att ha koll på hur det går, men personligen bryr jag mig inte”

”Siffran är det viktigaste och inte innebörden”

”Innan det fanns bonus fanns ingen motivation, då var jag mest här för att få betalt”

Det framkom dock att två medarbetare ej ansåg att det var viktigt med förståelse för prestationsmåten och dess innebörd. Detta resonemang stödjer vidare att de inte heller var intresserade av ytterligare utbildning inom detta ämne.

4.2.5 Antal besök

Butikscontroller

Enligt TeliaSoneras butikscontroller är antal besök ett viktigt mått. Idag finns dock alltför många felkällor för att måttet skall kunna användas i så stor utsträckning som annars vore möjligt. Antal besök ligger till grund för att planera kampanjer, se kampanjers utfall samt till personalplanering. Vidare är antal besök en komponent i prestationsmålet köpfrekvens. Köpfrekvens är ett viktigt prestationsmått och om detta har beräknats på fel grunder märks det tydligt utifrån rapporten om antal besök som kommer från medarbetarna i butik. Butikscontrollern anser att det är regionchefens uppgift att ta tag i detta problem till exempel genom att motivera medarbetarna till att sköta denna rapportering korrekt.

Butikscontrollern anser att medarbetarna i butik ofta hävdar att besöksräknaren ej fungerar tillfredsställande. Då besöksräknaren är ur funktion är hans önskan att antal besök skall uppskattas så att någon siffra överhuvudtaget rapporteras in. Butikscontrollerns uppfattning om varför rapporteringen missköts är att det många gånger handlar om att de som är ansvariga för att stänga butiken den aktuella dagen saknar förståelse för hur rutinen skall utföras.

”De uppfattar det inte som så viktigt eftersom de inte ser några pengar i det”

TeliaSoneras butikscontroller anser att man måste motivera medarbetarna i butik för att rapportering av antal besök skall utföras. Detta menar han kan göras genom att koppla rapporteringen till någon form av resultatlön, det vill säga bonus. Vidare anser han det vara viktigt med återkoppling kring antal besök. Detta önskar han skall ske varje månad genom att information går till regionchefen från kontrollern. Regionchefen skall i sin tur återkoppla till butikschefen som i sin tur återkopplar till medarbetarna i butik.

Regionchef



Regionchefen anser att det är viktigt att mäta antal besök och i förlängningen även köpfrekvens. Det är bättre att arbeta med mindre antal kunder med hög försäljning än att jaga låg försäljning på många kunder. Hon menar vidare att det är viktigt att kön i butiken arbetas av. Målet att sträva efter är att samtliga besökare som vill ha hjälp skall få hjälp innan de lämnar butiken. Köpfrekvens är viktigt på så sätt att det ligger till grund för TG1, vilket är ett sätt för medarbetarna i butiken att förstå vad de måste sälja.

Det är viktigt att rapportering av antal besök sköts då det ligger till grund för bemanningen. För att få en uppfattning om huruvida köpfrekvensen är korrekt beräknad eller inte görs en uppföljning av såväl antal kvitton som antal besök. Regionchefen tror ej att medarbetarna i butik förstår hur viktigt det är att rapportera in antal besök. Idag sker ingen återkoppling till medarbetarna angående butikens aktuella köpfrekvens.

Butikschef

Två av tre butikschefer har kunskap om att antal besök används som underlag då köpfrekvensen skall beräknas. Vid ett intervjutillfälle framkom dock att köpfrekvens kan vara en felkälla då medarbetarna i butiken kan hjälpa kunder utan att det syns i kassan, till exempel genom att hjälpa kunden med en felanmälan. En annan butikschef menar också att de bakomliggande orsakerna till en hög respektive låg köpfrekvens bör lyftas fram.

Det gäller att vara uppdaterad på butikens kundtillströmning. Är denna under längre perioder konstant för låg finns risk för nedläggning. Informationen kring antal besök används för att se toppar respektive dalar i kundtillströmningen under dagen och för att ha rätt bemanning i butiken. Köpfrekvensen används för att se hur duktiga samtliga medarbetare i butiken är på att sälja eftersom högre köpfrekvens innebär fler avslut i kassan.

Två av de tre tillfrågade sköter själva rapporteringen av antal besök korrekt, dock tror en av dessa att det missköts i sin egen butik. För att komma till bukt med detta skulle man enligt en av butikscheferna kunna sätta upp minneslappar eller prata om det kontinuerligt, till exempel på varje veckomöte så att vikten av denna rapportering kommuniceras frekvent. Den andra

”En rutin som egentligen skall sitta i ryggmärgen”

butikschefen menar att det sitter i ryggmärgen i hela butiken att sköta denna rapportering. Skulle dennes butik någon gång glömma att utföra rutinen slås antal besök ut morgonen därpå istället.

Den tredje butikschefen menar att om denna rapportering missköts så handlar det om bristande kunskap. Denna kunskap är något som skall finnas hos samtliga medarbetare och därför menar butikschefen att rapportering av antal besök ej skall vara bonusgrundande. Det skall dock påpekas att denna butikschef själv inte utförde rapporteringen korrekt.

Medarbetare

Samtliga tillfrågade medarbetare vet att besöksräknaren används för att mäta kundtillströmningen i butiken. Hälften av medarbetarna var medvetna om att antal kunder används till att beräkna köpfrekvens. Ingen av dessa nämnde dock att siffrorna används till personalplanering. En av de intervjuade medarbetarna i butik hade vetskap om kopplingen mellan antal besök och planering av kampanjer samt att se dess utfall.



Sättet som antal besökare mäts och rapporteras på skiljer sig åt, både mellan de olika butikerna och inom en och samma butik. Åtta av de tio

***”Ibland har det varit bonusgrundat och då sköts det bättre”
”Vi vill ha den och behöver inte motivering till att sköta den”
”Skulle jag se någon direkt vits med det skulle det motivera mig till att sköta det”***

tillfrågade medarbetarna vet hur antal besök skall beräknas och rapporteras i kassasystemet. Av de som vet hur rutinen skall gå till var det dock två medarbetare som sanningsenligt medgav att de ibland glömmer bort att rapportera in antal besök. De resterande sex tillfrågade sade att de sköter rutinen tillfredsställande. För många har rapporteringen av antal besök blivit en rutin som sitter i ryggmärgen.

Även inom samma butik skiljde sig rutinen kring rapporteringen åt mellan de anställda. I varje besökt butik intervjuades två butiksanställda, i två av butikerna skilde sig förfarandet åt mellan de två tillfrågade. I ena butiken rapporterade den ena tillfrågade korrekt, medan den andra tillfrågade rapporterade in hela summan som står på besöksräknaren. I den andra butiken utförde den ena personen rutinen korrekt. Den andra personen gjorde en justering av summan på besöksräknaren med 100 innan vederbörande dividerade talet med två. Denna

***”Vi justerar med 100 för att vi själva går ut och in.
Butikschefen har sagt detta vi har alltid gjort så”***

justering gjordes för att medarbetarna i butiken själva går ut och in genom ingången under dagen. Motivering till denna justering gjordes med hänvisning till butikschefen som den intervjuade hävdade hade gett dessa instruktioner kring hur rapporteringen skulle göras. Då vi frågade hur butikschefen själv utförde rapporteringen framkom dock att ingen justering skall göras för när de butiksanställda går ut och in i butiken.

Genom intervjuerna har det framkommit att det finns två olika sätt att göra uppskattningar av antal besök då denna uppgift ej utförts på grund av glömska. Det görs antingen genom att uppskatta med hjälp av antal kvitton och tagna kölappar, eller genom att jämföra med föregående dag då man känner av om man haft mer eller mindre att göra den aktuella dagen.

Vid de tillfällen författarna har besökt de aktuella butikerna har det förekommit trasiga besöksräknare eller besöksräknare som påverkas av inåtgående dörrar. I den butik där dörren öppnas inåt har butikschefen försökt att beräkna det mönster som en besökare genererar på räknaren för att kunna göra en justering. Detta har resulterat i att antal besök på besöksräknaren istället för två, divideras med sex för att ändå kunna användas på ett tillförlitligt sätt. Många av de tillfrågade uppgav att besöksräknaren ofta hakar upp sig samt att den ej fungerar på ett pålitligt sätt.



5 Analys och lösningar

Uppsatsens femte kapitel behandlar en analys av det som framkommit under intervjutillfällena, denna analys kopplas till föregående teori. Vi har vidare funnit vissa mönster och samband för att utifrån dessa kunna komma med lösningar på de problem vi upptäckt.

5.1 Analys

För att göra kapitlet lättöverskådligt och förståeligt för läsaren kommer analysen att ske utifrån den struktur som användes i empirin då intervjusammanställningen redovisades samt vår egen undersökningsmodell. Vi avslutar analysdelen med att redogöra för prestationsmättet antal besök, vilket till skillnad från övriga prestationsmått, är specifikt för TeliaSonera. Vidare använder vi oss av den information som framkommit ur såväl teori som empiri. Vi kommer att ställa företagets avsikt med hur prestationsmått skall användas mot hur medarbetarna verkligen uppfattar måtten.

5.1.1 Prestationsmått

Idag mäts många olika prestationsmått på den operativa nivån i TeliaSoneras butiker, detta ligger i linje med vad McNair et al. avser med prestationspyramiden. Prestationer skall inte bara mätas på den strategiska nivån utan även på den operativa nivån.¹⁰⁸ I likhet med prestationspyramiden kommuniceras de uppställda målen för prestationsmåtten ner genom TeliaSoneras organisation. Genom butikschefen får medarbetarna reda på vad målen är för den kommande perioden för att veta vad de skall fokusera på. Enligt Ax et al. har icke-finansiella prestationsmått idag kommit att öka i betydelse, det är dock fortfarande så att de finansiella prestationsmåtten anses vara de viktigaste.¹⁰⁹

Nedanstående tabell illustrerar en sammanställning av de mest väsentliga prestationsmåtten på butiksnivå enligt respondenterna. För varje mått anges hur många som angivit måttet i fråga. Siffrorna inom parentes är de prestationsmått som mest frekvent angivits som viktiga kompletterande mått. Vi har valt att underlätta det analytiska arbetet av empirin med denna tabell, men tabellen har även syftet att förtydliga för läsaren.

¹⁰⁸ Olve et al. (1999).

¹⁰⁹ Lind (1996).



	TG3	TG1	Försäljning/Årsanställd	Arbetade timmar	Lageromsättningshastighet	Försäljning	Återvändare	Nöjdhetsindex	Medarbetarindex
Butikscontroller	1	1	1		(1)				
Regionchef	1	(1)		1		1			
Butikschef	2	2			1	(1)	(1)	1	2
Medarbetare	3					4		5 (2)	(3)

Tabell 1: Sammanställning av angivna prestationsmått.

Vad gäller de prestationsmått som butikskontrollern och regionchefen angav totalt, det vill säga såväl finansiella som icke-finansiella, stämmer dessa i stort överens med de mått butikscheferna anser vara viktigast att mäta på butiksnivå. Ax et al. menar att på lägre nivåer inom företag tenderar icke-finansiella mått att vara viktigare då de är lättare att relatera till i det dagliga arbetet medan det på högre nivåer ofta fokuseras på finansiella prestationsmått.¹¹⁰ Detta är något som stämmer överens med vår empiriska undersökning då vi genom tabellen ovan på ett enkelt sätt kan uttyda en tydlig uppdelning, då vi tar hänsyn även till de kompletterande måtten, mellan nivåernas syn på icke-finansiella och finansiella mått.

Butikschefernas svar, vilka stämmer överens med företagets, stämmer i sin tur inte lika mycket överens med medarbetarnas. De angivna måtten varierar, när butikschefen till exempel anger medarbetarindex, anger medarbetarna istället försäljning som ett viktigt mått. En anledning till att butikschefer säger att medarbetarindex är ett av de tre viktigaste prestationsmåtten på butiksnivå kan vara att de har personalansvar. Medarbetarna är dock mer säljriktade, vilket lyser igenom på de mått de anger. Vi tror att anledningen till att en så stor del av medarbetarna nämner nöjdhetsindex kan vara att i stort sett hela deras arbetsdag består av kundkontakter. Dessutom satsar företaget starkt på att lojalisera kunder, något som medarbetarna är väl införstådda med. Detta leder till att de arbetar hårt för att kunden ska få ett gott intryck och bemötande av företaget. Skillnaden har dock ingen koppling till att de besitter olika förståelse för prestationsmått, det handlar istället om vad de är inriktade på.

Den förståelse för prestationsmått som mäts på butiksnivå var bland medarbetarna ej så goda som vore rimligt. Bland de tillfrågade var det fyra stycken som ej kunde nämna tre mått som mäts på butiksnivå, av dessa fyra var det två tillfrågade som inte kunde nämna ett enda mått. Orsakerna till detta kan exempelvis vara bristande personligt intresse från medarbetaren i fråga, bristande tillgång till månadsrapporten där prestationsmåtten presenteras samt bristande kunskaper då utbildning inom detta område saknas. Däremot kunde samtliga butikschefer nämna tre väsentliga prestationsmått.

¹¹⁰ Ax et al. (2002), Olve et al. (1999).



Då en jämförelse görs mellan vad företaget och medarbetarna anser vara viktiga prestationsmått visar denna på att de delar i stort sett samma uppfattning om vilka som är de viktigaste måtten som mäts på butiksnivå. De mått som de delar är TG3 och försäljning, som tredje mått nämner butiksdirektorn TG1, regionchefen anser att detta är ett viktigt kompletterande mått. Medarbetarna i butik säger nöjdhetsindex istället för TG1. Detta resultat stämmer ej överens med vad vi trodde innan intervjuerna genomfördes. Vi trodde att skillnaderna skulle vara stora mellan vilka prestationsmått som uppfattas som viktiga mellan olika nivåer inom företaget. Man bör dock observera att trots att man kan nämna olika prestationsmått så säger det inte att man har förståelse för dess innebörd och användning.

5.1.2 Kommunikation

God kommunikationsförmåga innebär att man både kan delge information och ta till sig information som andra ger tillbaka.¹¹¹ Det är viktigt att en god kommunikationskanal väljs för den information som skall förmedlas vidare.¹¹² Ju kortare vägen är mellan sändare och mottagare desto mindre risk för att informationen förvanskas eller avbryts på vägen. Det företag bör eftersträva är en snabb, smidig och enkel intern kommunikation i alla led.¹¹³

Vid intervjun med butiksdirektorn framkom att denne erbjudit sig att komma ut till butikerna för att delta vid till exempel ett veckomöte för att på ett pedagogiskt och lättsamt sätt förklara de prestationsmått som finns med på månadsrapporten för medarbetarna i butik. I vissa sammanhang försvårar dock ekonomiska termer medarbetarnas förståelse och det är viktigt att språket anpassas till mottagarens förkunskaper. Anpassning av språket är speciellt viktigt då ekonomisk information skall förmedlas till medarbetarna i butik då de flesta av dem saknar ekonomisk utbildning. Det är dock ingen butikschef som i dagsläget har tackat ja till detta erbjudande. Anledningar till detta kan vara kommunikationsbrist där butikschefen inte korrekt uppfattat erbjudandet, att butikscheferna inte anser att det finns ett behov av detta eller att de tycker att det är genant att be om hjälp.

Under intervjuerna har det framkommit att det i två av sex butiker inte sker en muntlig genomgång av månadsrapporten. Detta förfarande är ej optimalt då samtliga medarbetare bör få en gemensam redogörelse av denna varje månad då den sänds ut. Att inte hålla en gemensam genomgång av månadsrapporten strider även mot regionchefens krav, då hon anser att detta är något som skall göras av respektive butikschef.

Det kommunikationsled som finns idag, controller, regionchef, butikschef och medarbetare, upplevs inte vara för långt och krångligt. Problemet ligger snarare i att den interna kommunikationen inte fungerar så väl som man skulle kunna önska. Av den information som framkommit ur vår empiriska studie kan vi utläsa att informationen många gånger fastnar hos butikschefen.

5.1.3 Förståelse

För att få medarbetarna att vilja nå företagets mål är det viktigt att de förstår vikten av att nå dem samt att medarbetarna innehar förståelsen för varför prestationsmätning utförs överhuvudtaget. Medarbetarna bör förstå de prestationsmått som de använder i sitt dagliga arbete samt förstå att de kan påverka dem.¹¹⁴

¹¹¹ Källström (1990).

¹¹² Robbins (1997).

¹¹³ Kjaer (1990).

¹¹⁴ Ax et al. (2002).



Vårt att notera är att vi upplevde, att av de tillfrågade medarbetarna var det fyra medarbetare som inte levde upp till vad vi anser vara rimlig förståelse för prestationsmätt och dess syfte. En av de tillfrågade medarbetarna har en förståelse i nivå med butikschefens. De övriga besitter en grundläggande förståelse om vilka produkter och tjänster butiken tjänar mest på. De ser dock inget orsak – verkan samband, det vill säga de kan ej koppla samman sin egen säljprestation med de olika mått som mäts på butiksnivå. Viktigt att påpeka är att två av respondenterna ej var intresserade av att ha förståelse för prestationsmätt för egen del trots att de vet att denna förståelse är viktig.

Merparten av medarbetarna har önskat en ökad utbildning eller genomgång för att få ökad förståelse för prestationsmätt, dess innebörd och användning. Samtliga tillfrågade medarbetare framhåller att det är viktigt att förståelsen för prestationsmätt finns hos alla butiksanställda. Samtidigt visar dock vår undersökning att förståelse hos medarbetarna saknas.

Vid vissa tillfällen sker inte rapporteringen av antal besök korrekt, ibland divideras ej siffran med två och ibland nollställs ej besöksräknaren kvällen innan. Denna bristande förståelse beror dock ej på dumhet utan på att medarbetarna ej har fått syftet med rapporteringen förklarad för sig, ett ansvar som ligger på varje butikschef att förmedla i sin butik. Ibland händer det även att ett orimligt felslag görs i kassasystemet då antal besök skall rapporteras. Att medarbetaren som gör detta ej reflekterar över den orimliga siffran anser vi visar på ignorans för arbetsuppgiftens betydelse.

Enligt vår empiriska studie har butikschefer likvärdig förståelse med butikskontrollern av vad statistiken över antal besök används till utöver att beräkna köpfrekvens. Medarbetarna däremot saknar denna kunskap, vilket är synd då det påverkar deras egen arbetssituation.

5.1.4 Återkoppling

Att samtliga medarbetare får återkoppling om utfallet av prestationsmätning är viktigt då det ger en signal om att dessa mätningar har betydelse i det syfte att det påvisar förändringar. Vad företaget bör tänka på är dock att återkoppling skall ske med rätt avvägt tidsintervall, helst så nära prestationsmätningen som möjligt för att motverka att medarbetarna utför onödiga arbetsuppgifter som ej är värdeskapande.¹¹⁵

Den kunskap kring antal besök som finns i butikerna idag är i sig tillräcklig och medarbetarna i butik bör, ur motiveringssynpunkt, ha en viss förståelse för vad antal besök används till, förutom att beräkna köpfrekvens. Den vidare kunskapen och förståelsen av vad antal besök används till saknas generellt bland medarbetarna idag. Enligt oss ligger det på butikschefens ansvar att kommunicera vad antal besökare används till i förlängningen, till exempel kampanjplanering, dess utfall samt bemanning. Vi tycker att det är lika viktigt för medarbetarna i butik som för beslutsfattare på den taktiska nivån att få återkoppling om till exempel kampanjers utfall. Vi har fått vetskap genom våra intervjuer att flertalet av de medarbetare som idag ej utför rapporteringen på ett riktigt sätt skulle motiveras att göra detta korrekt om en direkt vits med detta skulle ses. Idag ses denna rapportering som en onödig och tidskrävande arbetsuppgift eftersom ingen återkoppling sker kring dess syfte. Enligt Holloway et al. är det mer troligt att medarbetare utför en rutin om de är medvetna om att denna kommer att kontrolleras och följas upp, jämfört med om rutinen enbart förväntas bli utförd.¹¹⁶

¹¹⁵ Ax et al. (2002).

¹¹⁶ Holloway et al. (1995).



Butikschefen får idag en tillfredsställande återkoppling ifrån butikscollern på antal besök och köpfrekvens vilket beräknas med hjälp av antal besök. Överlag anser de tillfrågade butikscheferna att den information som sänds ut idag är i stort sett komplett. Detta visar på att dagens återkoppling till butikscheferna är tillräcklig. Däremot ges idag ingen återkoppling till medarbetarna på butiksnivå angående antal besök samt prestationsmålet köpfrekvens. En sådan återkoppling bör ske, då det borde motivera till att rapportering av antal besök sköts korrekt. Får medarbetarna dessutom se historiska siffror på måttet, i kombination med en ökad förståelse för detta, borde motiveringen öka ytterligare. Idag är det väldigt få medarbetare som är medvetna om att de själva kan påverka sin egen arbetssituation, ett syfte med antal besök är att lägga en korrekt bemanning i butik, vilket i högsta grad påverkar medarbetarna.

Belöning är en återkoppling i sig från ledningen, då det visar att medarbetaren har gjort ett bra arbete. TeliaSonera har ett väl utvecklat bonussystem som dock enligt regionchefen kan bli ännu bättre. Vid intervjuerna har det visat sig att samtliga medarbetare är väl insatta i hur bonussystemet fungerar och vad det är för prestationer som krävs för att nå upp till en personlig bonus. Det var inte heller någon medarbetare som hade någon kritik att framföra mot dagens bonussystem.

Under intervjuerna med medarbetare i butik framkom att inte alla är intresserade av att ha förståelse för prestationsmål. Dessa personer kommer inte heller att ta till sig den återkoppling som ges, oberoende av metoden för framförandet av denna. Detta är något företaget måste vara medvetet om, däremot är det viktigt att de medarbetare som är intresserade av att utvecklas får den återkoppling som krävs för detta.

5.1.5 Antal besök

Den information som redogörs för i följande avsnitt är inte en del av vår undersökningsmodell. Däremot är den en viktig del med tanke på företagets nuvarande problem och därmed en anledning till att redovisa denna information. Med hänsyn tagen till den otillförlitliga information som fås kring antal besök, borde beslutsfattare ta siffrornas relevans med en viss nypa salt då beslut ej fattas på speciellt tillförlitliga grunder i dagsläget. Om man hade vetat att siffrorna är de korrekta kan dessa användas till att fatta mer och större beslut, då felkällorna är åtgärdade.

Olika rapporteringsrutiner

En anledning till att rapporteringen av antal besök skiljer sig åt mellan olika butiker kan vara att respektive butikschef har olika uppfattning om hur denna rapportering skall ske. Vidare skiljer sig rapporteringsrutinen åt mellan olika medarbetare i samma butik. Detta kan bero på att butikschefen informerar de nyanställda om de rutiner som gäller i dagsläget, medan butikschefen antar att de som arbetat i butiken en längre period kan de rutiner som finns. Problemet som vi ser med detta är att medarbetaren kanske använder sig av sin föregående butikschefs instruktioner och rutiner, vilka kan skilja sig från vad som gäller i dagsläget. Det kan vara svårt att upptäcka om medarbetaren gör fel, då det kan vara känsligt för en ny butikschef att ifrågasätta hur medarbetarna som varit anställda i butiken längre än butikschefen själv, utför de olika rutinerna.

Disfunktionell besöksräknare

Ytterligare en anledning till att rapporteringen kring antal besök inte fungerar tillfredsställande är att besöksräknaren ofta är ur funktion. Genom våra intervjuer med medarbetare har vi fått vetskap om att det ofta tar lång tid innan företaget utför reparation av besöksräknaren, något vi anser sänder felaktiga signaler till medarbetarna i butik. Vi menar



därmed att ett visst ansvar ligger på butikschefen då denne borde vara ansvarig för att en felanmälan görs snarast då det upptäckts att besöksräknaren är ur funktion. Den signal som sänds till medarbetarna som skall utföra rapporteringen är att det inte spelar så stor roll om den utförs eller ej. Om besöksräknaren har varit ur funktion en vecka eller två, kan detta antingen bero på att butikschefen ej gjort felanmälan tillräckligt snabbt eller att reparatören ej kunnat utföra arbetet tidigare. Medarbetarna kan då få uppfattningen av att företaget klarar sig utan statistik över antal besök. När besöksräknaren väl fungerar igen blir det svårt för butikschefen att motivera inför sina medarbetare varför rutinen skall utföras.

Uppskattade siffror

Det har framkommit att ledningen vill att medarbetarna i butik hellre uppskattar en siffra på antal besök, än att rapportera in noll antal besökare vid tillfällena då rapportering av någon anledning ej kan utföras på korrekt sätt. Även detta anser vi sänder en felaktig signal till medarbetarna kring rapporteringens och siffrornas betydelse. Eftersom medarbetarna vet att det är accepterat att uppskatta siffror kan detta missbrukas genom att vederbörande hellre uppskattar en siffra, och på så vis kan personen gå hem lite tidigare den kväll, jämfört med om rapportering skett korrekt.

5.2 Förslag på lösningar

5.2.1 Prestationsmätt

Enligt regionchefen skall samtliga butikschefer få möjlighet att enas om ett prestationsmätt som de anser är viktigt att mäta på butiksnivå. Detta är en bra idé då butikscheferna kan ha insikt om vissa saker som rör butiksarbetet som personer på ledningsnivån förbiser, då de ej har samma erfarenhet av butiksarbete. Svårigheten som kan uppstå med detta förslag är att det är många viljor som skall enas. Kan butikscheferna dock komma överens, borde detta förslag vara något som ökar motivationen hos medarbetarna i butik ytterligare. Detta ligger i linje med vad Kald och Nilsson kommit fram till. De menar att en stor motivationsfaktor är att man får vara med och bestämma personligen, vilket gör att man känner sig viktig och att ens åsikt behövs.¹¹⁷ Även Denton anser att det är viktigt att förståelse erhålls för det nuvarande mätningssystemet, ett sätt att öka denna förståelse kan vara genom att förstå att man själv är med och påverkar vilka mått som är relevanta att mäta.¹¹⁸

Genom intervjuerna med butikscheferna har det framkommit att de prestationsmål som ställts upp från företagets sida ibland kan kännas betungande och svåra att uppnå, då de sätts för högt. Samuelson menar att den bästa prestationen uppnås om målet går att nå med viss ansträngning. Är målet för svårt att nå blir man negativ till det och struntar i att försöka, är målet för lätt att nå minskar prestationen när målet väl är nått.¹¹⁹ Trots att butiken nått väldigt bra resultat nås inte full bonus. Det är viktigt att företag tänker på att målen som sätts ej är ouppnåeliga då detta leder till att medarbetarnas motivation till att försöka nå målen minskar.¹²⁰

¹¹⁷ Kald, Nilsson (2000).

¹¹⁸ Denton (2003).

¹¹⁹ Samuelson (2004).

¹²⁰ Ax et al (2002).



5.2.2 Kommunikation

Det är önskvärt att butikschefen muntligen diskuterar innehållet i månadsrapporten med sina medarbetare, detta för att samtliga skall få en ökad förståelse för de prestationer som ligger bakom siffrorna som redovisas i denna rapport. Då innebörden av prestationsmått skall förmedlas anser vi att man generellt bör använda sig av en muntlig kommunikationskanal. Detta grundar vi i på något som ges en pedagogisk förklaring lättare sjunker in, än om man själv genom litteratur skulle utveckla denna förståelse. En diskussion av informationen är viktig att få igång, hur väl detta sker beror dock till stor del på den stämning som råder bland butikens medarbetare. Det är viktigt att samtliga känner sig trygga i den miljö man arbetar samt med sina kollegor, gör man inte det är risken stor att frågor ej vågar ställas på grund av vandan över att verka dum inför sina kollegor.

Den respons vi fått på månadsrapporten genom intervjutillfällena är att den uppfattas som mycket pedagogisk och lättförståelig i sig. Förståelsen för de prestationsmått som presenteras i denna saknas dock överlag. Vi tror att man skulle kunna minska detta problem genom att varje gång månadsrapporten skickas ut, bifoga en sida med förklaringar på de prestationsmått som rapporten består av. Denna åtgärd skulle enligt oss leda till att medarbetarna kan tillgodogöra sig en större del av månadsmötena där genomgång av rapporten sker. Görs detta minskar även beroendet av grundlig och därmed mer tidskrävande genomgång från butikschefens sida. Det leder vidare till att tid frigörs som butikschefen istället kan ägna åt andra områden som behövs diskuteras med medarbetarna. Ges en bilaga med förklaringar till prestationsmått kan butikschefen då förlita sig på att medarbetarna själva kan ta till sig den information som ges i månadsrapporten. Detsamma gäller vid tillfällena då butikschefen är frånvarande från butiken. Resonemanget ovan kräver givetvis att medarbetarna först har fått en muntlig genomgång av prestationsmått för att kunna tillgodogöra sig innehållet i den föreslagna bilagan.

Månadsrapporten sänds idag ut till samtliga butiker via mail vilket är en bra kommunikationskanal av den information som förmedlas däri. I dagsläget har det dock visat sig att det, i många butiker, endast är butikschefen som har tillgång till detta mail. Det bör uppmärksammas att det är viktigt att samtliga medarbetare får tillgång till månadsrapporten. Informationen skall ej stanna på vägen på grund av att butikschefen av någon anledning är frånvarande från arbetet eller inte har satt upp månadsrapporten på väggen. En annan orsak till att information fastnar hos butikschefen kan vara omfattningen av massutskick till denne. Att sammanställa denna information tar mycket tid, som sändare är det svårt för butikschefen att urskilja vilken information som är väsentlig att sända vidare till medarbetarna på grund av störningar så som hög arbetsbelastning.

Initiativet från butikschefens sida gällande en presentation av prestationsmått i butikerna tycker vi är mycket bra, det är dock synd att ingen butikschef ännu nappat på erbjudandet. Vi tror att det skulle ge stor nytta för såväl medarbetarna i butiken som för företaget i stort genom att medarbetarnas förståelse skulle öka. Syftet är inte enbart att ge butikschefen vägledning i hur man på bästa sätt kommunicerar förståelse för prestationsmått till medarbetarna. Det är även viktigt för butikschefen att själv bilda sig en uppfattning om den förståelse som råder i butikerna så att han kan förbättra det sätt på vilket information idag kommuniceras till butikerna.



5.2.3 Förståelse

Utbildning

Enligt Samuelson beror prestationen på förmågan, det är viktigt att rätt man finns på rätt plats. Detta kan uppnås genom att företaget ger medarbetaren möjlighet att vidareutbilda inom områden som krävs för att klara arbetet.¹²¹ För tillfället hålls ingen utbildning av medarbetarna kring ekonomiska prestationsmått. Detta är en anledning till varför bristande förståelse bland medarbetarna finns inom detta område. Detta är dock något som TeliaSonera borde vara väl medvetna om, då det är ledningen som valt att inte göra en topprioritering av denna typ av utbildning för medarbetarna i butikerna. Vidare har det framkommit att förståelse för prestationsmåttens innebörd saknas hos vissa butikschef, vilket vi anser vara ett stort problem då det är deras uppgift att förmedla denna förståelse vidare till sina medarbetare. Det säger sig självt att man ej kan förmedla ett budskap som man själv ej förstår på ett korrekt sätt. Vi anser att grundkravet borde vara att samtliga butikschef får genomgå en utbildning, vilken ger dem den rätta förståelsen.

De som börjar arbeta i butik idag är den nya generationens säljare. Det är unga människor som strävar efter ansvar och personlig utveckling. Ett problem som råder idag är att många arbetar extra vid sidan om studier såväl på gymnasienivå som på högskolenivå. När studierna på framförallt högre nivå är avslutade söker sig dock de flesta av dessa timanställda bort ifrån butiken till ett yrke mer specifikt för den utbildning man läst. Skulle företaget istället kunna motivera dessa personer till att stanna kvar i butiken anser vi att mycket finns att vinna. Anledningen till detta är att många säljare idag saknar ett kritiskt tänkande och en förmåga att själva söka information. Detta gör att mycket onödig tid tas från butikschefen då denne måste mata säljaren med information. Denna tid skulle butikschefen kunna ägna åt väsentligare uppgifter. Det kritiska tänkandet och förmågan till informationssökning är något som utvecklas vid studier på högre nivå såsom högskola eller universitet.

Det är viktigt att företaget satsar på dessa unga säljare och försöker tillfredsställa de behov dessa har. Detta skulle kunna göras genom en parallell utbildningsplan vid sidan om arbetet som butikssäljare. Vi anser dock ej att studier som leder till högre examen är relevant i sammanhanget utan snarare grundläggande kurser inom det som personen intresseras av och som är relevant för butiksarbetet, till exempel ekonomi, organisation eller juridik.

Som det ser ut i TeliaSoneras butiker idag finns det vissa säljare som inte bryr sig om butikens lönsamhet, de kommer endast till butiken för att få lön, de är ej intresserade av att lära sig mer än nödvändigt. Skulle företaget lyckas att motivera dessa till att ta in mer kunskap samt få ökad förståelse tror vi att de hade blivit mer engagerade och delaktiga i butikens verksamhet.

5.2.4 Återkoppling

Vad gäller det specifika problemet kring rapportering av antal besök har vi funnit att en stor anledning till slarv kring denna rutin är att förståelse för dess användning saknas. För att motivera medarbetarna i butik att utföra denna rutin korrekt, anser vi att det är viktigt med kontinuerlig återkoppling. Det är av stor vikt att medarbetarna förstår att de siffror som rapporteras in verkligen används. Det räcker dock ej med en vetskap om att någon bearbetar denna information, utan det är även viktigt att medarbetarna själva får se det slutliga resultatet i form av en rapport. Vi tycker utifrån detta att det är en god idé att införa antal besök som en del i den månadsrapport som idag sänds ut till varje butikschef.

¹²¹ Samuelson (2004).



Ett intranät kan vara ett effektivt verktyg för prestationsmätning. När medarbetarna ser informationen på dataskärmen varje dag så kommer de att förstå hur deras individuella prestationer passar in i företagets mål och strategier. Ett intranät skall inte bara sprida information utan också förse de anställda med relevant och snabb återkoppling.¹²² Förutom att TeliaSonera har ett bra intranät har företaget även ett väl utvecklat kassasystem där den individuella medarbetaren kan kontrollera dels sin egen försäljning, dels butikens samlade resultat.

5.2.5 Antal besök

Olika rapporteringsrutiner

För att komma till rätta med problemet kring felaktigt användande av gamla rutiner anser vi att butikschefen kontinuerligt bör gå igenom de rutiner som gäller med samtliga medarbetare. Vi menar att detta kan göras på ett månadmöte i de fall då butikschefen märker att det finns risk för att gamla rutiner används felaktigt i butiken. Genom att detta görs med samtliga medarbetare minskar risken att en enskild medarbetare blir utpekad och tillrättavisad inför sina kollegor.

Disfunktionell besöksräknare

Samtliga fall då opålitliga siffror angående antal besök rapporterats in beror detta ej på medarbetarna, besöksräknaren i sig brister i vissa tekniska avseenden. Den besöksräknare som används i TeliaSoneras butiker idag är relativt enkel. Vårt förslag för att komma till rätta med de tekniska problemen, är att investera i en mer avancerad räknare som ej påverkas av inåtgående dörrar, sol och andra liknande faktorer. Vi är dock införstådda med den kostnad detta förslag skulle innebära. Kostnaden måste alltid ställas i förhållande till nyttan och i det fall anser vi att nyttan överstiger kostnaden, då tillförlitliga siffror är mycket värdefulla för företaget. Skulle en mer avancerad besöksräknare införas är ju dessutom förhoppningen att antal felanmälningar minskar och därmed reparationskostnaderna.

Otillfredsställande rapportering

Att rapportering av antal besök ej sker beror inte alltid på slarv eller oförståelse, det handlar många gånger om glömska. En åtgärd för att få mer tillförlitlig rapportering är ett system som kopplar besöksräknaren direkt till kassasystemet så att det butiksanställda inte behöver utföra en aktiv handling. Då kommer man runt problemet med att vissa butiker överhuvudtaget ej rapporterar in dessa siffror samt att en säkerhet i rapporteringen erhålls då rapporteringen sker via ett automatiskt system i samtliga butiker.

Ett annat förslag på lösning till att rapporteringen missköts är att en minnesruta är kopplad till det system där kassaredovisning sker. En ruta bör då komma upp på skärmen innan möjlighet ges till att välja vilken kassa som skall redovisas, detta för att ge en enkel påminnelse om denna rutin. Ett steg vidare skulle vara en utveckling av minnesrutan där det istället krävs att antal besök redovisas innan möjlighet ges till åtkomst för kassaredovisning, det vill säga att man tvingas rapportera antal besök innan man kan redovisa kassan. Därmed blir den som är ansvarig för kassaredovisningen även ansvarig för rapportering av antal besök. Skulle den som är ansvarig för rutinen inte sköta den tillfredsställande vet butikschefen vem det är då det krävs personlig inloggning i kassasystemet. Detta tror vi även skulle minska risken för att noll antal besök slås ut i kassasystemet då inloggningen gör den ansvarige medarbetaren synlig.

¹²² Denton (2003).

***Uppskattade siffror***

Istället för att medarbetarna uppskattar en siffra på antal besök borde de rapportera ut noll antal besök för att ledningen skall kunna få en uppfattning om hur ofta besöksräknaren ej fungerar eller hur frekvent rutinen missköts. Om det sker en kontinuerlig inrapportering av uppskattade siffror så fördröjs möjligheten till att sätta in åtgärder då det inte kan uttydas vilka siffror som är verkliga respektive uppskattade. Det viktigaste är ej siffran i sig, det viktiga är att snabbt uppmärksamma antingen att besöksräknaren är ur funktion eller att rutinen missköts för att kunna komma till rätta med det problem som ligger bakom nollrapporteringen.

Bonussystem är ingen lösning

En lösning vi däremot inte förespråkar är en koppling mellan rapportering av antal besök och bonussystem. Vi är dock medvetna om att en sådan koppling skulle medföra att medarbetare överlag skulle sköta rapportering då det gynnar deras privata plånbok. Den dagen företaget väljer att ta bort bonuskopplingen är vi dock ganska säkra på att beteende skulle återgå till det gamla efter en viss tid det vill säga man faller tillbaka i samma gamla mönster. En koppling till bonussystemet signalerar till medarbetarna att denna rapportering är merarbete som bör belönas, i själva verket ingår dock denna uppgift i det dagliga butiksarbetet. En liknelse skulle kunna dras till att medarbetarna skulle få belöning då de låser eller larmar butiken, detta är liksom rapporteringen av antal besök grundläggande arbetsuppgifter där belöningen är den vanliga lönen. Vidare ser vi en risk med bonuskoppling då det kan innebära att medarbetarna i förlängningen inte vill utföra någon enklare och grundläggande uppgift utan att bli extra belönad för detta.



6 Diskussion

Detta sjätte och avslutande kapitel kommer att innefatta en sammanfattning av resultatet där även svar på frågeställningen ges. Vidare ger författarna en reflektion över den utförda fallstudien och avslutningsvis lämnas förslag på fortsatt forskning.

6.1 Slutsats

Författarna inleder detta kapitel med att återge syfte och frågeställning för att ge läsaren en påminnelse, vilken gör det enklare att ta till sig slutsatsen. Uppsatsens huvudsakliga syfte är att;

...beskriva medarbetarnas förståelse för prestationsmätt.

Ett bisyfte är vidare att bidra med förslag till förbättrande åtgärder vilka kan leda till högre effektivitet inom TeliaSoneras butiksnät.

Genom att uppfylla dessa syften har vi kunnat besvara uppsatsens frågeställning vilken är;

...vilken förståelse besitter medarbetarna för prestationsmåttens innebörd och användning?

Med avsikt att besvara denna frågeställning har en undersökning skett utifrån ett antal teman, prestationsmätt, kommunikation, förståelse, återkoppling samt antal besök.

6.1.1 Prestationsmätt

Utifrån den empiriska data som framkommit har följande slutsatser dragits. Det framkom ingen anmärkningsvärd skillnad mellan de prestationsmätt som företaget vill förmedla som de viktigaste på butiksnivå och de mått som medarbetarna verkligen angav. En slutsats som här kan dras är att butikschefen lyckas med uppgiften att förmedla viktiga prestationsmätt från företaget vidare till sina medarbetare. Dock kunde vi påvisa stor skillnad i förståelsen av dessa. En tydlig skillnad sågs mellan butikschefer och medarbetare där butikscheferna överlag korrekt kunde redogöra för prestationsmåttets innebörd och betydelse, detta visar på förståelse för prestationsmätning. Detta var något som vi saknade hos medarbetarna, där väldigt få kunde ge en liknande redogörelse som butikscheferna.

Ytterligare en slutsats vi funnit är att vår empiriska undersökning visar att det finns en tydlig uppdelning mellan företagets nivåers syn på finansiella och icke-finansiella prestationsmätt. Detta är en slutsats som överensstämmer med det vi trodde vid uppsatsarbetets början. Vi förväntade oss att medarbetarna skulle nämna främst icke-finansiella mått då dessa, enligt de teorier som tagits upp, skulle vara lättare för medarbetare på operativ nivå att ta till sig samt förstå. Dessutom trodde vi att butikscheferna i stor utsträckning skulle nämna finansiella prestationsmätt precis som verkligheten visade.

6.1.2 Kommunikation

Undersökningen visar att butikscheferna lyckas förmedla rätt förståelse för prestationsmätt till butikscheferna, detta visar på att butikscheferna har en pedagogisk förmåga då han lyckas anpassa såväl språket som informationen i månadsrapporten till den han kommunicerar med. Däremot har vi upptäckt att medarbetarnas förståelse för prestationsmätt är bristfällig,



detta tror vi beror på kommunikationsbrister i ledet mellan butikschef och medarbetare. En slutsats som vi drar utifrån detta är att denna pedagogiska förmåga kan saknas hos butikschefer vilket gör att de ej fullt ut kan anpassa informationen till medarbetarna. Resultatet blir då att medarbetarna ej har den förståelse för prestationsmåttens innebörd som företaget anser att de bör ha.

Vi tror dock inte att bristen på förståelse för prestationsmått hos medarbetarna beror på att kommunikationsprocessen genomsyrar för många led innan den når mottagaren. Vår åsikt är att TeliaSonera har kommunikationsled som ej vore realistiskt att förkorta då informationen i så fall skulle förmedlas från butikskontroller direkt till medarbetare i butik. Vidare anser vi att den kommunikationskanal som idag används inom företaget för att kommunicera ut prestationsmått är tillfredsställande då den på ett enkelt och smidigt sätt förmedlar information ut i organisationens alla delar. Det är dock ett problem att informationen ej når medarbetarna då den enbart sänds till butikschefens mail, denna har medarbetarna ej möjlighet att komma åt. Skulle butikschefen frånvara från arbetet leder detta till att informationen ej delges medarbetarna. Kommunikationskanalen fungerar ej när prestationsmåttens innebörd och användning skall förmedlas då den brister i den muntliga förmedlingen.

Vidare anser vi att regionchefens inställning till att kommunicera viktig information muntligen är ett bra incitament. Detta då man direkt får bekräftelse på att informationen nått fram till mottagaren och att denna har uppfattat informationen på korrekt sätt. Vi delar regionchefens uppfattning om att budskapet förlorar sin genomslagskraft om det skickas ut i massupplaga via mail.

6.1.3 Förståelse

Utifrån vår empiriska undersökning har vi fått fram att butikscheferna i stort besitter den förståelse för prestationsmått som företaget önskar. Denna förståelse brister dock hos merparten av medarbetarna. En slutsats som kan dras är att brister i förståelsen för prestationsmått inte handlar om okunskap hos medarbetarna. Snarare handlar det om utbildningsbrist inom detta område. I dagsläget råder inom TeliaSonera ingen prioritering på att utbilda medarbetarna inom området prestationsmätning. Det handlar vidare om att butikschefernas inställning till huruvida detta är ett område där medarbetarna behöver ha kunskap eller ej leder till om detta område ges prioritering. Vi kan dock dra slutsatsen att en omvärdering här bör göras då empirisk data visar att merparten av medarbetarna har framfört att de själva anser att prestationsmått är ett viktigt område där de gärna ser en ökning i den personliga förståelsen.

6.1.4 Återkoppling

Ett starkt mönster har framkommit ur empirin angående återkoppling. Mönstret är att medarbetarna i butik vill ha en större återkoppling kring antal besök än vad som sker i dagsläget. I dag sker återkoppling till butikschefen, dock har det framkommit att denne inte fullt ut vidarebefordras till medarbetarna. En önskan har lagts fram om att medarbetarna vill se att det underlag som rapporteras in från butiksnivå verkligen används, något som skulle öka motivationen till att utföra till exempel rapportering av antal besök. En slutsats vi drar ifrån ovanstående information är att TeliaSonera bör satsa mer på återkoppling till den operativa nivån för att stimulera medarbetarnas motivation att utföra arbetsrutinerna kring rapportering av antal besök korrekt.



Att återkoppling kring övriga prestationsmått sker varje månad i form av en rapport som sänds ut via mail anser vi är tillräckligt. Skulle denna information sändas ut oftare skulle det vara för överväldigande för medarbetarna, då de ej har möjlighet att ta till sig denna information. Skulle rapporten endast sändas ut varannan månad är risken istället att tidsintervallet blir för långt då det är svårt att komma ihåg vad som skedde så pass långt tillbaka i tiden.

6.1.5 Antal Besök

En slutsats som bekräftar det som vi trodde redan innan vi började uppsatsskrivandet är att rapporteringsrutinen kring antal besök utförs på olika sätt, såväl inom en och samma butik som mellan olika butiker. Till grund för detta ligger bristande information kring rutinen, eller i värsta fall, helt felaktig information. Ytterligare en slutsats som kan dras i detta sammanhang är att det inte alltid handlar om medarbetarnas bristande förståelse för rutinen utan många gånger handlar det om disfunktionella besöksräknare. Det har ur vår undersökning framkommit att det många gånger tar lång tid innan felet åtgärdas. Ibland kan det trots allt vara så att förståelse finns hos medarbetarna, bristande motivation gör dock att rutinen ändå inte utförs.

Empirisk data visar även att medarbetare generellt sett saknar djupare förståelse för vad antal besök används till. En slutsats vi drar utifrån detta är att det är tråkigt eftersom många inte förstår att det är sin egen arbetssituation som de kan vara med och påverka. Vi anser att företaget ej bör koppla belöningssystem till rapportering av antal besök på grund av att det är en arbetsrutin bland många andra som skall utföras oavsett om belöning ges eller ej.

6.2 Reflektion över uppsats och resultat

Inom ekonomistyrning är området prestationsmätning mycket viktigt då det handlar om att förena företaget i en gemensam strävan att förverkliga den uppsatta strategin.¹²³ Den reflektion vi gjort är att TeliaSonera har en stark ”vi – dom” anda där medarbetarna i butik ej är medvetna om hur stor möjlighet de verkligen har att påverka. Genom att öka medarbetarnas förståelse för prestationsmått tror vi att medarbetarna kan se hur de kan påverka, något vi även tror skulle minska det gap som idag existerar mellan olika nivåer i företaget.

Innan uppsatsen skrevs hade vi förutfattade meningar angående vilka prestationsmått som skulle nämnas som de viktigaste på butiks nivå, samt förståelsen för dessa måtts användning och innebörd. Vi trodde att skillnaden skulle vara stor mellan de prestationsmått som angavs av företaget jämfört med medarbetarna, detta visade sig dock vara fel enligt vårt resultat. Däremot bekräftades vår tro att medarbetarnas förståelse skulle vara bristfällig.

Efter sammanställningen av samtliga genomförda intervjuer stod inget samband att finna mellan medarbetarens anställningstid i butiken och den personliga förståelsen för prestationsmåttens innebörd. Däremot har ett mönster gjort sig gällande kring ansvar och befattning hos butiksanställda då intervjuerna har visat att förståelsen är större inom vissa befattningar så som butikschef och lageransvarig. Just dessa två befattningar är sådana där prestationsmått används i de dagliga rutinerna vilket självklart ökar medarbetarens förståelse för detta. Det är som tidigare nämnts ej nödvändigt att ha kunskap om samtliga

¹²³ Ax et al. (2002).



prestationsmått men det är viktigt att medarbetare förstår de mått som har betydelse för dess dagliga arbete.¹²⁴

Som nämnts tidigare är uppsatsens syfte att beskriva hur medarbetarnas förståelse för prestationsmått är. När vi nu i uppsatsens slutskede blickar tillbaka på det resultat vi fått känner vi själva att vi fångat en trovärdig och verklighetsnära bild av hur medarbetarnas förståelse inom detta område verkligen ser ut. Med denna bild av medarbetarnas förståelse i bagaget har syftet väl uppnåtts vilket leder till att även frågeställningen har blivit besvarad. Vår slutsats är att de ekonomiska prestationsmåten i stort sett är rappakalja för medarbetarna i TeliaSoneras butiker.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Under uppsatsarbetets gång har vi mött flera frågeställningar vilka vi anser skulle vara intressanta att studera djupare.

De förslag på fortsatt forskning som vi vill lämna är:

- En jämförande studie mellan TeliaSonera och andra företag inom samma bransch samt mellan flera olika företag inom olika branscher, för att se om likheter och skillnader finns i medarbetarnas förståelse för prestationsmått. Vid en jämförande studie kan åtgärdsprogram grundas på det bästa från varje företag.
- En studie där implementering av prestationsmätning i organisationen kan undersökas för att komma fram till vad som ledde fram till dagens situation. Hur är tanken bakom hur prestationsmätning skall implementeras jämfört med hur det verkligen implementeras i organisationen.
- En jämförelse där fler regioner istället för enbart Västsverige inom TeliaSoneras butiksnät tas i beaktande, detta för att få ett representativt resultat för hela Sverige där starkare slutsatser kan dras.
- Forskning som skulle kunna genomföras längre fram i tiden, om till exempel fem år är att se hur dagens problem kring bristande förståelse för prestationsmått tacklas då. Återstår problemet eller har företaget vidtagit åtgärder för att öka medarbetarnas förståelse för prestationsmått, dess innebörd och användning.

¹²⁴ Ax et al. (2002).



Källförteckning

Litteratur

- Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten*. Fredriksberg, Danmark: Samfundslitteratur, 1998.
- Anthony, R. N., & Govindarajan V. *Management Control Systems*, tionde upplagan. New York: McGraw- Hill Book Co, 2001.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi, 2002.
- Backman, J. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998.
- Bell, J. *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur, 1995.
- Bromley, D. B. *The case-study method in psychology and related disciplines*, New York: Wiley, 1986.
- Christensen, L., Andersson, N., Engdahl, C., & Haglund, L. *Marknadsundersökning – en handbok*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi, 1997.
- Holloway, J., Lewis, J., & Mallory, G. *Performance measurement and evaluation*. London: SAGE publications Ltd, 1995.
- Holme, I. M., & Solvang, B. S. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur, 1997.
- Kaplan, S., & Norton, D. *The Balanced Scorecard*. The President and Fellows of Harvard College, 1996.
- Kaplan, S., & Norton, D. *The Balanced Scorecard – från strategi till handling*. Göteborg: ISL förlag AB, 1999.
- Kjaer, P. *Säg det direkt – att skapa förståelse och trovärdighet i kommunikationen*. Lund: Börsens Förlag, 1990.
- Källström, A. *Uppdrag styreffekt – om controllern och ekonomistyrningsprocessen*, upplaga 1:2. Malmö: Liber - Hermods AB, 1990.
- Lind, J. *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*. Uppsala Universitet, 1996.
- Lönnqvist, R., & Lind, J. *Internredovisning och prestationsmätning*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 1998.
- Merriam, S. B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994.



- Mossberg, T. *Utveckling av nyckeltal*. Stockholm: EFI, 1977.
- Olve, N-G., Roy, J., & Wetter, M. *Performance Drivers – a practice guide to using the Balanced scorecard*. John Wiley & Sons Ltd, 1999.
- Palm, L., & Windahl, S. *Kommunikation – teorin i praktiken*. Uppsala: Konsultförlaget, 1989.
- Robbins, S. P. *Organizational Behavior*, utgåva 8. London: Prentice-Hall International (UK) Ltd, 1997.
- Samuelson, L. A. *Controllerhandboken*, utgåva 5 och 8. Stockholm: Förlags AB Industrilitteratur, 1996 och 2004.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey-Bass, 1985.
- Simons, R. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2000.
- Stein, J. *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 1996.
- Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 1997.

Internet

- www.teliasonera.se, 2004-11-10, 2004-11-15, 2004-12-10
- internwww.telia.se, 2004-12-10, 2004-12-28

Studentuppsatser

- Hedstrand, S., & Lidén, S. (2004). *Medarbetarnas bild av det balanserade styrkortet*. Kandidatuppsats. Handelshögskolan Göteborg.
- Olsson, E., Svensson, E., & Svensson, S. (2002) *Icke-finansiella prestationsmått. Hur mjuka mått används i tjänsteföretags ekonomistyrning*. Kandidatuppsats. Blekinge Tekniska Högskola.
- Rieck, M., & Olsson, T. (2003) *Tillit till icke-finansiella mått - en studie av hur icke-finansiella mått används, var de används och tilliten till dem på olika nivåer inom organisationer*. Kandidatuppsats. Blekinge Tekniska Högskola.

Artiklar

- Alsrup, L. "Så får du människor att brinna." *Personal och ledarskap* (2001).
- Denton, K. "Use an intranet for performance measurement." *Industrial management*, vol 45, issue 1, p 28. Jan/feb 2003.



Drickhamer, D., & Jusko, J. "Next generation Performance Measurement." *Industry week/IW*, vol 251, issue 6, p 14. Jul 2002.

Gyllberg, H., & Svensson, L. (2002) "Ekonomistyrssystem och situationstyper i medelstora tillverkande företag. Föreställningar om ekonomistyrningens relevans." Ekonomihögskolan, Lunds universitet.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications." *Journal of Management Accounting Research* (1998).

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. "Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement." *Harvard Business Review*, vol 81, issue 11, p 88 (2003).

Kald, M., & Nilsson, F. "Performance Measurement at Nordic Companies." *European Management Journal*, vol 18, issue 1, pp. 113-127 (2000)

Kald, M., & Nilsson, F. "Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case." *European Management Journal*, vol 20, No. 3, pp. 235-245 (2002)

Whalen, J. (2002), "Weighing in on performance measurements." *Logistics Management & Distribution report*, vol 41, issue 5, p 33. May 2002.

Intervjuer

Butikscontroller, TeliaSonera Sverige AB, Kanal Butik 2004-11-17

Regionchef Göteborg, TeliaSonera Sverige AB, 2004-11-29

Butiksanställda, Mölndal, 2004-11-25

Butiksanställda, Frölunda Torg, 2004-11-25, 2004-12-17

Butiksanställda, Nordstan, 2004-11-26

Butiksanställda, Backaplan, 2004-11-29

Butiksanställda, Halmstad, 2004-11-30

Butiksanställda, Varberg, 2004-11-30

Samtal

Controllerchef, TeliaSonera Sverige AB, Kanal Butik 2004-10-26

Verksamhetsansvarig på nationell nivå, TeliaSonera Sverige AB, Kanal Butik, 2004-11-17

Föreläsning

Projektledarutbildning, KPMG vid Handelshögskolan i Göteborg, 2004-12-14



Bilagor

Bilaga 1 Frågeformulär till butikscontroller

Grundläggande frågor

- Vem är ansvarig för sammansättningen av den information som sänds till butikerna?
- Vad kallas den nivå inom "Segment Privat" där butikscontrollers är verksamma?
- Hur ser organisationsutformningen ut för "Segment Privat" samt vilken ansvarfördelning finns?
- Berätta om butikernas ansvar? Butikschefens ansvar? Vilka uppgifter har delegerats ut till butikschefen från controllers?
- Vad anser du att det finns för problem förknippade med besöksräknaren? Utformning och placering?
- Görs justeringar för besökare som är i sällskap med en potentiell kund? Varför? Varför inte?
- Används Balanserat styrkort idag? Är köpfrekvensen en del av något perspektiv om detta verktyg används?

Bakgrundsfrågor

1. Hur länge har du arbetat inom koncernen?
2. Vilken befattning/vilket ansvarsområde har du?
3. Hur länge har du varit anställd på din nuvarande befattning?
4. Vad har du för utbildning/examen?

Prestationsmått

5. Vilka är de 3 viktigaste prestationsmått man mäter på butiks nivå?
6. Rangordna dessa 3 mått där 1 är det viktigaste.
Mått 1:
Mått 2:
Mått 3:

Mått 1

- A, Hur mäts prestationsmättet?
- B, Vad är syftet med att mäta måttet?
- C, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?
- D, Kan de butiksanställda påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?

Mått 2

- A, Hur mäts prestationsmättet?
- B, Vad är syftet med att mäta måttet?
- C, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?
- D, Kan de butiksanställda påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?

Mått 3

- A, Hur mäts prestationsmättet?
- B, Vad är syftet med att mäta måttet?
- C, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?
- D, Kan de butiksanställda påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?



7. Finns det något kompletterande mått utöver de tre ovan nämnda du tycker är väsentligt?
8. Finns det någon form av belöningssystem kopplat till prestationsmåten?
9. Om ja: hur belönar ni ett bra resultat kopplat till dessa prestationsmått?
10. Om nej: vad skulle ett sådant belöningssystem kunna tillföra för nytta? Varför har de inte kopplats ihop tidigare om det skulle kunna tillföra nytta?

Kommunikation av prestationsmått

11. Vilken information förmedlas till de butiksanställda?
12. Hur får butikerna reda på hur det gick igår, förra veckan, förra månaden?
13. Hur sprids informationen? Med vilket medium?
14. Hur ofta sker detta?
15. Hur tror du att de butiksanställda använder sig av informationen?
16. Hur vill du att de butiksanställda använder informationen?

Förståelse

17. Ges utbildning till de butiksanställda gällande ekonomiska prestationsmått och dess mätmetoder?
18. Om ja: hur ofta och på vilket sätt sker detta?
19. Om nej: varför inte?
20. Översätts prestationsmåten så att de butiksanställda kan förstå dess innebörd?
21. Tror du att de butiksanställda är medvetna om att de kan påverka måten? Om ja, på vilket sätt märker du detta?

Antal besök

22. Varför är antal besök ett viktigt mått? Vad ligger det till grund för?
23. Hur viktigt är antal besök i jämförelse med de övriga nämnda måten?
24. Märker ni om antal besök inte är korrekt? Om ja, hur märker ni det?
25. Anser du att det framgår det för personalen hur viktigt det är rapportera in antal besök?
26. Hur ofta kommuniceras betydelsen av att denna rapportering sköts?
27. Hur arbetar ni för att engagera de butiksanställda i att rapportera antal besök?
28. Sker återkoppling till butiks nivå kring butikens aktuella antal besök? I så fall hur?
29. Om rapporteringen kring antal besökare ej sköts tillfredsställande, vilka åtgärder sätts då in?



Bilaga 2 Frågeformulär till regionchef

Bakgrundsfrågor

1. Hur länge har du arbetat inom koncernen?
2. Hur länge har du varit anställd på din nuvarande befattning?
3. Vilken befattning har du, och vad omfattar denna befattning?
4. Vad var din huvudsakliga uppgift då du anställdes till denna post?
5. Vad har du för utbildning/examen?

Prestationsmått

6. Vad innebär prestationsmått för dig?
7. Hur betydelsefullt anser du att det är med prestationsmått?
8. Finns det någon koppling mellan företagets övergripande strategi och de prestationsmått som mäts på butiksnivå?
9. Vilka är de tre viktigaste prestationsmått som mäts på butiksnivå?
10. Rangordna dessa tre mått där 1 är det viktigaste.
Mått 1:
Mått 2:
Mått 3:

Mått 1

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Vilka prestationer påverkar måttet?
- C, Vad är syftet med att mäta måttet?
- D, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?
- E, Kan de butiksanställda påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?

Mått 2

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Vilka prestationer påverkar måttet?
- C, Vad är syftet med att mäta måttet?
- D, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?
- E, Kan de butiksanställda påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?

Mått 3

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Vilka prestationer påverkar måttet?
- C, Vad är syftet med att mäta måttet?
- D, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?
- E, Kan de butiksanställda påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?

11. Finns det något kompletterande mått utöver de tre ovan nämnda du tycker är väsentligt?
12. Finns det någon form av belöningsssystem kopplat till prestationsmåten?
13. Om ja: hur belönar ni ett bra resultat kopplat till dessa prestationsmått?
14. Om nej: vad skulle ett sådant belöningsssystem kunna tillföra för nytta? Varför har de inte kopplats ihop tidigare om det skulle kunna tillföra nytta?

**Kommunikation av prestationsmätt**

15. Kan du berätta om tillvägagångssättet kring utskick av prestationsmätt till butikerna? Med start från nationell nivå ner till butiksanställda.
16. Får de butiksanställda rapporter gällande prestationsmåttens utfall?
17. Hur sprids informationen? Med vilket medium?
18. Hur ofta sker detta?
19. Hur tror du att de butiksanställda använder sig av informationen?
20. Hur vill du att de butiksanställda använder informationen?
21. Hur motiverar ni de butiksanställda att ta del av vad prestationsmätning betyder?
22. Hur motiverar ni de butiksanställda att påverka måtten?

Förståelse

23. Hur kommunicerar ni innebörd och användning av prestationsmåtten?
24. Kommuniceras betydelsen av prestationsmåtten? Om ja, på vilket sätt?
25. Översätts prestationsmåtten så att de butiksanställda kan förstå dess innebörd?
26. Tror du att de butiksanställda är medvetna om att de kan påverka måtten? Om ja, på vilket sätt märker du detta?
27. Tror du att de butiksanställda är medvetna om vilka prestationer som ligger till grund för respektive mått?
28. Ges utbildning till de butiksanställda gällande prestationsmätt och dess mätmetoder?
29. Om ja: hur ofta och på vilket sätt sker detta?
30. Om nej: varför inte?

Antal besök

31. Varför är antal besök ett viktigt mått? Vad ligger det till grund för?
32. Hur viktigt är antal besök i jämförelse med övriga prestationsmätt som mäts på butiksnivå?
33. Märker ni om antal besök inte är korrekt? Om ja, hur märker ni det?
34. Anser du att det framgår det för personalen hur viktigt det är rapportera in antal besök?
35. Hur ofta kommuniceras betydelsen av att denna rapportering sköts?
36. Hur arbetar ni för att engagera de butiksanställda i att rapportera antal besök?
37. Sker återkoppling till butiksnivå kring butikens aktuella antal besök? I så fall hur?
38. Om rapporteringen kring antal besökare ej sköts tillfredsställande, vilka åtgärder sätts då in?
39. Vad har du för åtgärdsprogram för att komma till rätta med problemen kring rapporteringen kring antal besök i Telias butiker i Göteborg?



Bilaga 3 Frågeformulär till butikshefer och medarbetare

Bakgrundsfrågor

1. Hur länge har du arbetat inom Telias koncern? Hur länge har du arbetat i Teliabutik?
2. Vilken befattning/vilket ansvarsområde har du?
3. Om du är butikshef, hur länge har du haft den befattningen?
4. Vad har du för utbildning/examen? Har du någon form av ekonomisk utbildning?

Prestationsmätt

5. Känner du till begreppet prestationsmätt? Vet du vad det innebär?
6. Vilka är de 3 viktigaste prestationsmått som mäts på butiksnivå?
7. Rangordna tre mått där 1 är det viktigaste.
Mätt 1:
Mätt 2:
Mätt 3:

Mätt 1

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Kan du påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?
- C, Vad är det övergripande syftet från företagets sida med att mäta måttet?
- D, Hur agerar du när du ser utfallet av måttet från tidigare perioder?
- E, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?

Mätt 2

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Kan du påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?
- C, Vad är det övergripande syftet från företagets sida med att mäta måttet?
- D, Hur agerar du när du ser utfallet av måttet från tidigare perioder?
- E, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?

Mätt 3

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Kan du påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?
- C, Vad är det övergripande syftet från företagets sida med att mäta måttet?
- D, Hur agerar du när du ser utfallet av måttet från tidigare perioder?
- E, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?

TG3

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Kan du påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?
- C, Vad är det övergripande syftet från företagets sida med att mäta måttet?
- D, Hur agerar du när du ser utfallet av måttet från tidigare perioder?
- E, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?

TG1

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmättet?
- B, Kan du påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?
- C, Vad är det övergripande syftet från företagets sida med att mäta måttet?
- D, Hur agerar du när du ser utfallet av måttet från tidigare perioder?



E, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?

Försäljning per årsanställd

- A, Med hjälp av vilka komponenter beräknas prestationsmålet?
 - B, Kan du påverka detta mått? Om ja, på vilket sätt?
 - C, Vad är det övergripande syftet från företagets sida med att mäta måttet?
 - D, Hur agerar du när du ser utfallet av måttet från tidigare perioder?
 - E, Finns det ett uppsatt prestationsmål för detta mått?
8. Finns det något kompletterande mått utöver de tidigare nämnda som du tycker är väsentligt?
9. Vilka är de tre viktigaste icke-finansiella måtten som mäts på butiksnivå?
Mått 1:
Mått 2:
Mått 3:

Kommunikation av prestationsmätt

- 10. Vilka rapporter angående hur din butik har presterat får du?
- 11. Varifrån får du dessa rapporter?
- 12. Hur ofta får du rapporterna?
- 13. Hur använder du dig av dessa rapporter?
- 14. Hur ofta läser du rapporterna samt tar till dig den informationen som finns däri?
- 15. Vilken typ av information får du angående prestationsmätt? Hur ofta sker det?
- 16. Anser du att den information du får är tillfredsställande? Om nej, vilken information saknas?
- 17. Vilket var din butiks resultat (försäljning – KSV) förra månaden? Hur väl nådde ni upp till försäljningsmålen gällande fast telefoni, mobil telefoni samt tjänsteförsäljning?

Antal besök

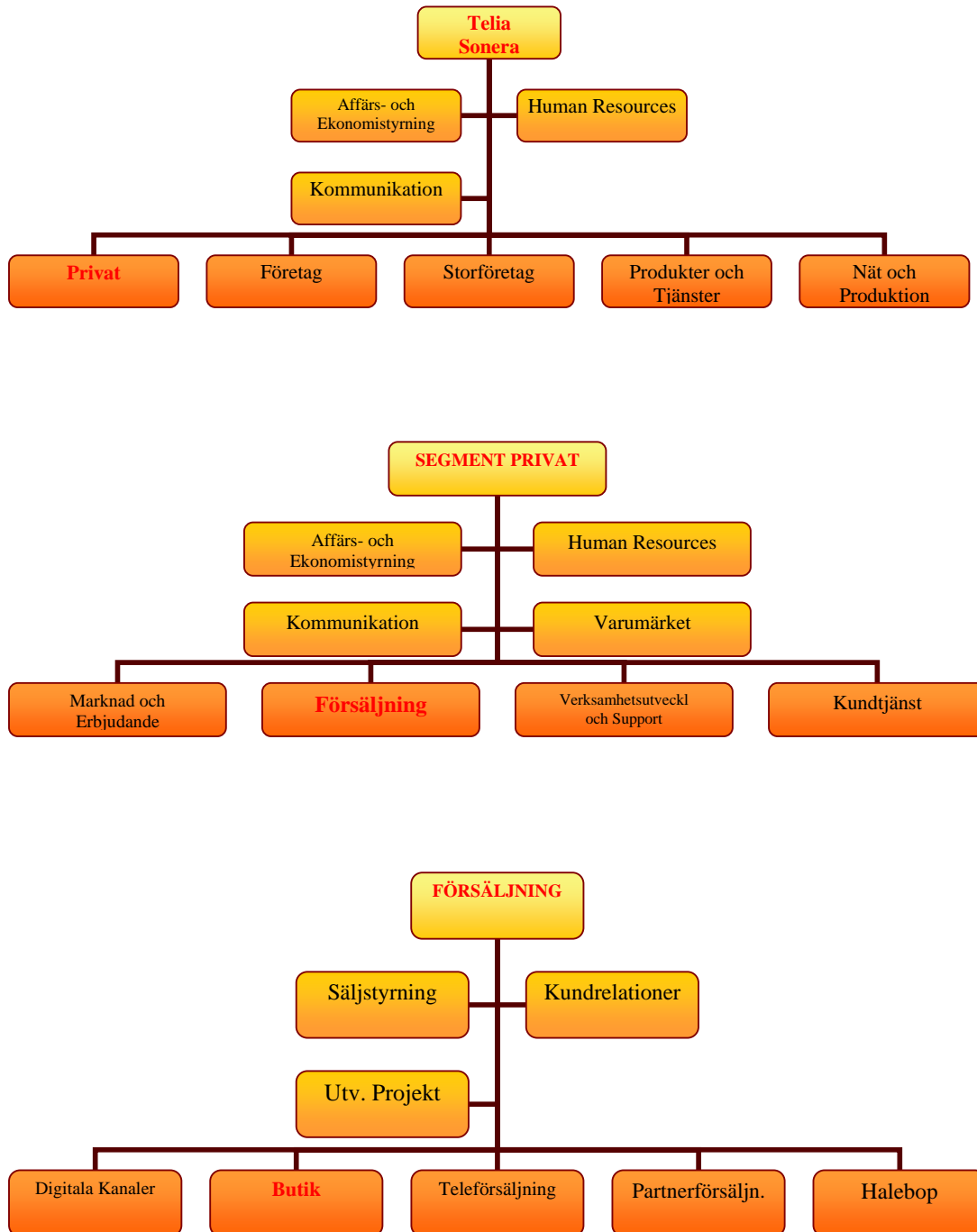
- 18. Vad används besöksräknaren till?
- 19. Vad tror du att informationen kring antal besök används till?
- 20. Hur och när rapporterar du in antal besök? Om detta sköts felaktigt, varför gör du det inte korrekt? Vad skulle kunna motivera dig till att sköta denna rapportering korrekt?

Förståelse

- 21. Tycker du det är viktigt som säljare att ha förståelse för innebörd och användning av prestationsmätt? Varför? Varför inte?
- 22. Vilken typ av utbildning får du angående prestationsmätt och dess mätmetoder? Hur ofta sker detta?
- 23. Vilken utbildning anser du är relevant att få för att öka kunskaperna om prestationsmätt?
- 24. Finns det något belöningssystem kopplat till ditt försäljningsresultat? Om ja, hur ser det ut?
- 25. Vad är det som främst motiverar dig till att öka din prestation?



Bilaga 4 Organisationsstruktur



Figur 4: TeliaSonera Sverige AB – Organisationsstruktur Källa: <http://sverige.teliasonera.net>, 2004-11-13