



Linneuniversitetet

Kandidatuppsats

Bachelor thesis

Vikten av prestationsmätning

– *En utvärderingsstudie av P2P-processen på IKEA AB,*

Finance Services



Författare: Martin Johansson
Mattias Nyd
Examinator: Karin Jonnergård
Handledare: Anders Jerreling
Termin: VT15
Program: Civilekonomprogrammet
Ämne: Företagsekonomi
Nivå: Kandidat, 15hp
Kurskod: 2FE20E

Förord

Vi vill tacka alla som har medverkat och bidragit till uppsatsen. Ett särskilt tack riktas till de på IKEA som ställde upp på våra intervjuer. Samt ett stort tack till Anders Fälth på IKEA AB för hans hjälp med att få ihop materialet till uppsatsen och tips gällande uppsatsområdet.

Vi vill även tacka vår handledare Anders Jerreling och examinator Karin Jonnergård för konstruktiv kritik samt nya infallsvinklar under uppsatsens gång.

Ett sista tack till fikagruppen för er ständiga feedback.

Martin Johansson

Mattias Nyd

Sammanfattning

Kandidatuppsats 15 hp, Civilekonomprogrammet, Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet, Controller, 2FE20E, VT 2015

Författare: Martin Johansson och Mattias Nyd

Handledare: Anders Jerreling

Examinator: Karin Jonnergård

Titel: Vikten av prestationsmätning - En utvärderingsstudie av P2P-processen på IKEA AB, Finance Services

Nyckelord: Prestationsmätningssystem, KPI, PI, utvärderingsstudie, shared service centre, prestationsmått

Bakgrund: Prestationsmätning syftar till att implementera ett företags strategi. För att lyckas med det krävs tillgång till relevant information för att ta rätt beslut. Nya alternativa organisationsformer som shared service centres har lett till en ökad efterfrågan på ny anpassad ekonomistyrning. En förfrågan om att utvärdera P2P-processens prestationsmätningssystem på IKEA AB, Finance Services ledde till utvärderingsstudien.

Syfte: Syftet med utvärderingsstudien är att utveckla en modell med dimensioner, för att analysera prestationsmätningssystem på shared service centres. Analysmodellen kommer appliceras på P2P-processen inom IKEA AB, Finance Services. Om brister identifieras finns avsikten att föreslå hur de bör åtgärdas.

Metod: Undersökningsdesignen för studien är en utvärderingsstudie. Empiriskt material har hämtats in genom semistrukturerade intervjuer.

Slutsats: Avsaknaden av mål leder till otydlighet gentemot intressenter. Samtidigt görs en generalisering där samtliga mått benämns som KPIs för att förenkla styrningen. Det påverkar verksamheten eftersom det saknas riktlinjer för hur prestationer bedöms och om de ligger på en rimlig nivå. En tydligare uppdelning av prestationsmått skulle leda till en bättre styrning av verksamheten och lägga mer fokus på att nå övergripande mål.

Abstract

Bachelor Thesis 15hp, Business Programme, School of Business and Economics at Linnaeus University, Controller, 2FE20E, VT 2015

Authors: Martin Johansson and Mattias Nyd

Examiner: Karin Jonnergård

Supervisor: Anders Jerreling

Title: The importance of performance measurement - an evaluation study of the P2Pprocess on IKEA AB, Finance Services

Keywords: Performance Measurement System, KPI, PI, Evaluation study, Shared service centre, Performance measures

Background: The purpose of a performance measurement system is to implement a business strategy. In order to successfully implement this will the resources of relevant information be required. New options of organization structures creates an increasing demand of suitable financial control systems. A request to evaluate the performance measurement system on the P2P-process on IKEA AB, Finance Services made this evaluation study possible.

Purpose: The purpose with this evaluation study is to develop a model with dimensions, used for an analysis of performance measurement systems on shared service centres. The model will be used to evaluate the P2P-process on IKEA AB, Finance Services. If deficits are detected we intend to suggest solutions for these problems.

Method: The method used in this study is an evaluation study. The empirical data was gathered through semi-structured interviews.

Conclusion: The absence of concrete goals creates vagueness to stakeholders. In addition, all the performance measures is named KPIs to make the financial control easier for employees. This affects the business because it lacks to provide guidance regarding how to assess performances and whether the performances seems to be at reasonable levels. A transparent distinction between the performance measures would create a better operations management and focus more on achieving strategic goals.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Introduktion	1
1.2	Bakgrund	2
1.3	Problemdiskussion	3
1.4	Problemformulering	5
1.5	Syfte	5
1.6	Centrala begrepp	5
1.7	Disposition	6
2.	Metod	7
2.1	Förförståelse	7
2.2	Beskrivning av Finance Services	7
2.3	Undersökningsdesign	8
2.3.1	Forskningsansats	8
2.3.2	Utvärderingsstudie	9
2.4	Datainsamling	9
2.4.1	Primärdata	9
2.4.2	Urval	10
2.5	Analysmetodik	11
2.6	Utveckling av analysmodell	12
2.7	Kvalitetsmått	12
2.8	Etiska överväganden	14
2.9	Metodkritik	15
2.9.1	Slutsatser och deras generalitet	16
3.	Teoretisk referensram	17
3.1	Inledande beskrivning	17
3.2	Tjänsteföretag	18
3.3	Shared service centres	19
3.4	Utformning av prestationsmätningssystem	21
3.4.1	Strategi	21
3.4.2	Prestationsmätningssystem	22
3.4.3	Prestationsmått	24
3.5	Informationsflödet i prestationsmätningssystem	27
3.5.1	Insamling av data från prestationsmätningssystemet	27
3.5.2	Informationsflödet som kommunikationsmedel	27
3.5.3	Information overload	28

3.6	Utvärdering av prestationsmätningssystem.....	28
3.6.1	Svårigheter med prestationsmätningssystem	29
3.7	Framtagen analysmodell	30
3.7.1	Utformning.....	30
3.7.2	Informationsflöde.....	31
3.7.3	Utvärdering	32
4.	Empiri	33
4.1	Beskrivning av Finance Services	33
4.2	Procure to Pay (P2P)	33
4.2.1	System.....	34
4.2.2	Processer	35
4.3	Utformning av prestationsmätningssystemet	36
4.3.1	Genomgång av KPIs	37
4.3.2	Genomgång av PIs	39
4.3.3	Nyckeltal som ska implementeras	42
4.4	Prestationsmåttens manualer	43
4.5	Strategi och Mål	43
4.6	Shared service centre.....	45
4.7	Informationsflödet på Finance Services.....	45
4.7.1	iShop-administrator	45
4.7.2	Team manager.....	46
4.8	Utvärdering av prestationsmätningssystemet.....	47
5.	Analys	48
5.1	Tjänsteföretag.....	48
5.2	Shared service centres	49
5.3	Utformning av prestationsmätningssystem	51
5.3.1	Strategi	51
5.3.2	Mål	52
5.3.3	Prestationsmåttens fokus.....	53
5.3.4	Val av prestationsmått och antal.....	55
5.4	Informationsflödet i prestationsmätningssystem.....	59
5.4.1	Bearbetning av data	59
5.4.2	Informationen som styrmedel	59
5.4.3	Rätt mängd information	60
5.5	Utvärdering av prestationsmätningssystem.....	61
5.5.1	Analys av mätresultaten.....	61

5.5.2	Prestationsmåttens måluppfyllelse.....	62
5.6	Utvecklingsmöjligheter för P2P-processens prestationsmätningssystem	63
6.	Slutsats	65
6.1	Förslag till fortsatta studier	67
7.	Källförteckning	68
7.1	Muntliga källor.....	70
8.	Bilagor	71
8.1	Bilaga 1: Intervjuguiden	71

Figurförteckning

Figur 1: Disposition	6
Figur 2: Utvecklad analysmodell	30
Figur 3: Flödesschema	34

1. Inledning

Det inledande kapitlet ger en introduktion till uppsatsämnet. Bakgrund och problemdiskussion beskriver vidare ämnet och leder därefter fram till studiens problemformulering och syfte.

1.1 Introduktion

Under vår studietid finns sedan tidigare en etablerad kontakt med Anders Fälth på IKEA AB, Finance Services i Älmhult. Det var vid diskussioner med honom som idén kring uppsatsämnet formades. Fälth¹ berättade att de upplever en del styrproblem vad gäller deras prestationsmätningssystem inom Procure to Pay-processen (P2P). Där handhas fakturor för indirekt material och tjänster för de bolag inom IKEA som agerar i Sverige. Det finns oklarheter kring om rätt saker mäts och vad vissa prestationsmått syften är. Möjligtvis mäter P2P-processens prestationsmått för mycket information som sedermera skapar information overload. Alternativt mäts fel saker och därmed skapas en felaktig bild av vad som är viktigt för organisationen. Avsaknaden av mål för avdelningen skapar otydlighet kring enhetens målsättningar. Efter samtal med Fälth² framkom att det fanns behov av att utvärdera processens prestationsmätningssystem. Avdelningen är en tjänsteenhet som utgör en serviceenhet och sköter stödfunktioner till andra bolag inom IKEA.

I ett samhälle med stor tjänstesektor och där företag behöver effektiva organisationsstrukturer för att öka lönsamheten krävs anpassade metoder för att kunna bedöma prestationer. För att utvärdera ett shared service centre behövdes en utvärderingsmodell som var anpassad för uppgiften. Eftersom vi inte lyckades hitta någon tillgänglig, uppstod behovet att skapa en modell för att utvärdera prestationsmätningssystemet för den typen av organisation.

¹ Anders Fälth, Team Manager, Intervju 2015-03-19

² Ibid.

1.2 Bakgrund

Ekonomistyrning är en process som används för att påverka medlemmarna i en organisation att implementera organisationens strategi (Anthony et al. 2014, 23). Ett annat sätt att beskriva det är "Att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar." (Lindvall 2011, 50). Det som sammanflätar dem är inriktningen mot prestationsmätning och uppsatta mål som ska mötas. Effektivitet och produktivitet är centrala begrepp inom ekonomistyrning. De beskriver förmågan att göra rätt saker respektive att göra saker rätt. Målet är att skapa högre effektivitet och produktivitet då det påverkar det ekonomiska utfallet positivt. En enkel grundregel i den ekonomiska styrningen kan därför sägas vara att förbättra de områden (Lindvall 2011, 51). För att kunna påverka ovannämnda faktorer krävs det att organisationen har tillgång till relevant information. Därför är ofta syftet med styrningen att försöka visa hur företagets faktiska verksamhet ser ut med hjälp av informationen. Mer information kan vara bra men ännu viktigare är huruvida organisationen lyckas hantera den väsentliga informationen (Lindvall 2011, 53). För att organisationer ska uppnå sin högsta potential behövs ett välutvecklat prestationsmätningssystem (Simons 2000, 5). Prestationsmätning är ett system som underlättar implementeringen av företagets strategi genom att jämföra resultat med olika mål (Simons 2000, 7).

Ett prestationsmätningssystem omfattar vanligen en systematisk metod för att inrama organisationens mål tillsammans med feedback som visar på utvecklingen mot de målen. Prestationsmätningssystem kan ha en avgörande roll huruvida en företagsledare klarar att anpassa sig och lyckas (Simons 2000, 7). För att företag ska bli framgångsrika krävs att de skapar och uppmärksammar möjligheter som därefter omvandlas till konkurrensfördelar både i ett kort och långt perspektiv (Simons 2000, 7).

Företag som tidigare outsourcade tjänster uppmärksammade problem vilket ledde till idén om att börja använda sig av shared service centres inom den egna organisationen. Outsourcing ökade i vissa fall kostnaderna eftersom outsourcingföretag höjde sina priser och i takt med att det köpande företaget krävde lägre priser tenderade kvaliteten att sjunka. Kvalitetsproblemen i sin tur ledde till att företagen ansåg det vara bättre att skapa egna enheter som själva skötte de tjänster som tidigare varit föremål för

outsourcing. De interna enheterna fick namnet shared service centres (Marciniak 2013, 218). Shared service centres beskrivs av Anthony et al. (2014, 300) som en del inom företaget som förser resterande delar av företaget med en tjänst. Anthony et al. (2014, 301-302) anser att shared service centres är ett förbättrat sätt att strukturera och styra supporttjänster med intentionen att utnyttja de bästa aspekterna med både centralisering och decentralisering. Den pågående globaliseringen leder till ökad efterfrågan på nya alternativa organisationsformer och effektiv ekonomistyrning (Anthony et al. (2014, 479-480). Implementeringen av shared service centres ökar i både offentlig och privat sektor och det gör att det krävs effektiv ekonomistyrning för att få överblick och kunna styra shared service centres på ett lämpligt sätt (Anthony et al. 2014, 301, 480). Samtidigt behöver processen observeras på ett lämpligt sätt. Prestationsmått är perfekt för att möta det behovet (Franceschini, Galetto & Maisano 2000, 1). Key performance indicators (KPI) är ett prestationsmått som syftar till att kontrollera prestationer av på förhand bestämda mål och att mäta prestationer inom vissa på förhand bestämda ramar. För att kunna uppfylla mål finns KPIs som syftar till att fungera som en varningssignal om något utvecklar sig i fel riktning (Hope & Fraser 2003, 88).

1.3 Problemdiskussion

Enligt Karlöf (2007, 265) finns det många företag som ägnar sig åt någon form av mätning av prestationer. Det finns dock få system som gör det med framgång, det vill säga system som lyckas skapa motivation, energi för de anställda och faktiskt också höjer ambitionsnivån. En insikt från traditionell ekonomistyrning är att den "startar för sent och slutar för tidigt."(Shank & Govindarajan 1993, 54). Det gör exempelvis att kundens och leverantörens påverkan inte beaktas tillräckligt mycket. Tendensen att verksamheter strävar efter att samordna aktiviteter även utanför organisationens gränser leder till en tydlig begränsning i ekonomistyrningen (Lindvall 2011, 85). Det visar sig tydligt på P2P-processen då informationen flödar både internt mellan flera olika bolag och externt då fakturaprocessen involverar intressenter som kunder och leverantörer. Meyer och Gupta (1994) hävdar att vid insamlingen av data från prestationsmått ska det ske en konstant utvärdering av personen som sköter insamlingen. Gupta (1994) samt Kennerley och Neely (2000) hävdar dock att organisationer ändå kan få svårt att hantera alla förändringar som sker i omvärlden och inom företaget för att hålla måtten relevanta.

Ett vanligt problem vid prestationsmätning är att de anställda inte känner sig delaktiga i mätsystemet. Det gör i sin tur att deras beteende inte påverkas. Det är också arbetsamt att bryta ned övergripande verksamhetsmål till delmål då de enskilda delarna måste genomgå samma process som helheten för att kunna sätta mål (Karlöf 2007, 265). En annan förklaring till att prestationsmätning ofta misslyckas kan vara att man blandar ihop styrmål och följdsmål. Mål avspeglar resultat av prestationer i organisationen. Följdsmål är till exempel ett räntabilitetsmått som inte fungerar som styrmål eftersom det inte säger något om vad som behöver ändras för att uppnå ett bättre resultat. Däremot kan minskat varulager användas som styrmål eftersom det är ett mått som i sin tur påverkar räntabiliteten och samtidigt visar vad som behöver förändras för att uppnå bättre resultat (Karlöf 2007, 265). Företag som ändrar sin organisationsstruktur och strategier kräver mer åtanke kring sina prestationsmått då de ständigt måste analyseras för att se om de fyller sitt syfte givet företagets nya struktur och dess nya strategi (Kennerley & Neely 2003, 219-220).

En annan utmaning vid styrning av en organisation är hur det går att undvika att personalen utför likartade arbetsuppgifter på varje enskild enhet. För att undvika det har företag över tiden börjat skapa egna serviceenheter som ämnar lösa problem som annars tenderar att uppkomma vid växande decentraliserade organisationer (Anthony et al. 2014, 300). Enligt Anthony et al (2014, 301) har konceptet shared service centre dock fått utstå tung kritik. Många projekt misslyckas eller kostar mer än planerat. Eftersom en nyckel inom shared service centres är standardisering finns det risk att kunder som efterfrågar variation i tjänsterna blir missnöjda. Variation kan vara svår att standardisera och därmed kan även kundens upplevda kvalitet bli lidande (Anthony et al. 2014, 301). Finance Services arbetar med standardisering av P2P-processen för att förenkla faktureringsprocessen. Det är dock otydligt huruvida de övriga bolagen inom IKEA förstår hur de påverkar fakturahanteringen inom P2P-processen. Det finns även frågetecken kring om prestationsmått för området är lämpliga för att skapa tydlighet kring verksamhetens syfte och om de kan användas som beslutsunderlag i verksamheten.

1.4 Problemformulering

- Vilka dimensioner bör användas i utformningen av en utvärderingsmodell för prestationsmätningssystem på ett shared service centre?
- Vilka eventuella förbättringsåtgärder kan identifieras på prestationsmätningssystemet inom P2P-processen på Finance Services med hjälp av framtagna utvärderingsmodell?

1.5 Syfte

Syftet med utvärderingsstudien är att utveckla en modell med dimensioner, för att analysera prestationsmätningssystem på shared service centres. Analysmodellen kommer appliceras på P2P-processen inom IKEA AB, Finance Services. Om brister identifieras finns avsikten att föreslå hur de bör åtgärdas.

1.6 Centrala begrepp

Utvärderingsstudie - En utvärderingsstudie brukar normalt beskrivas som att något värderas på ett systematiskt och genomtänkt sätt (Stevrin 1991, 15).

Shared service centre - En organisationsform där en del inom företaget är fristående och som förser resterande delar av organisationen med en tjänst (Anthony et al. 2014, 300).

Prestationsmätningssystem - En grupp mått som ska hjälpa till att styra företaget samt bevaka viktiga områden för företagets överlevnad (Anthony et al. 2014, 385).

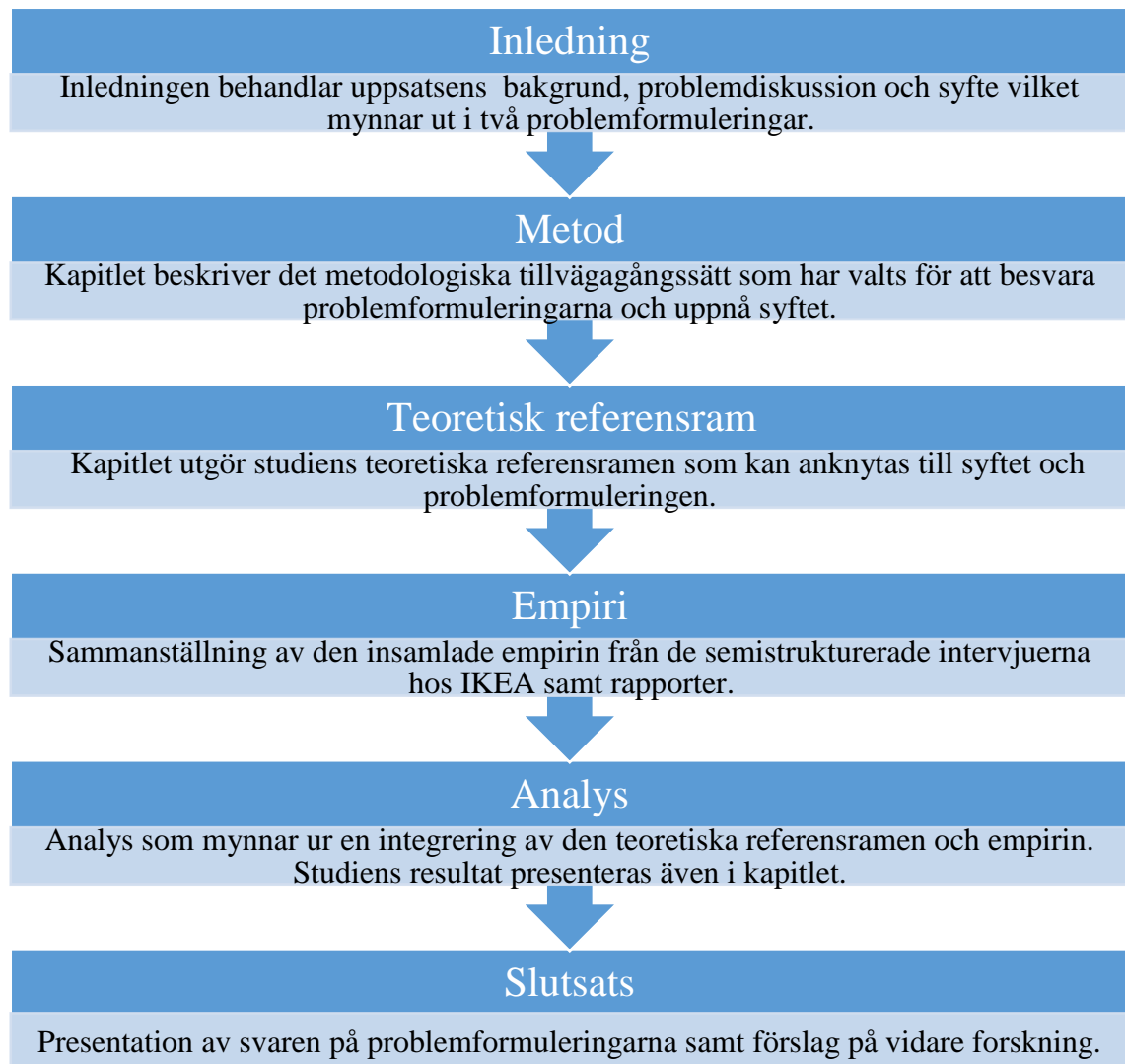
Prestationsmått - Olika varianter av mått som kan delas in i kategorier beroende på deras syfte (Parmenter 2010, 1).

Key Performance indicator (KPI) - Ett nyckeltal som används för att mäta effektiviteten inom ett visst område i verksamheten (Parmenter 2010, 4-5).

Performance indicator (PI) - Ett icke-finansiellt nyckeltal som syftar till att förverkliga verksamhetens strategi (Parmenter 2010, 4).

1.7 Disposition

Följande figur (Figur 1) visar uppsatsens disposition:



Figur 1: Disposition

2. Metod

I kapitlet beskrivs den metodologi som använts för att uppnå studiens syfte. Kapitlet inleds med förförståelse, beskrivning av fallföretag samt vilken undersökningsdesign och forskningsansats uppsatsen kommer att använda sig av. Metodkapitlet mynnar därefter ut i vilka etiska överväganden och kvalitetsmått som använts i studien och hur vår analysmodell utvecklats.

2.1 Förförståelse

Gummesson (2000, 57) beskriver förförståelse som de insikter en forskare har om en social miljö eller ett specifikt problem. Forskare med samma värdegrund ska kunna utföra liknande studier på samma sätt och få samma resultat (Gummesson 2000, 57-58). Genom att beskriva vår förförståelse ges en bakgrund till studien som kan vara användbar för andra som kommer göra studier inom samma område. En av skribenterna har sedan tidigare kontakter på IKEA AB, Finance Services då han arbetar där men dock inte med P2P-processen. Uppsatsskribenterna är två studenter vid Linneuniversitetet i Växjö som studerar tredje året på Civilekonomprogrammet med inriktning controller. Under studietiden har våra kurser behandlat grunderna kring prestationsmätning. För att få djupare kunskaper studerades teori och forskning inom ämnet. Innan studien påbörjades hölls diskussioner med handledare och övriga lärare för att se vilka möjligheter som fanns att skriva en uppsats inom området. Det framkom information om att P2P-processen på Finance Services upplever svårigheter med deras prestationsmätning. De använder sig av organisationsstrukturen shared service centre vilket gjorde att det uppstod nyfikenhet kring hur deras prestationsmätning är utformad på avdelningen. Det i kombination med att det fanns en möjlighet att utvärdera deras prestationsmätningssystem ledde fram till utvärderingsstudien.

2.2 Beskrivning av Finance Services

Finance Services är en serviceavdelning på IKEA AB som är belägen i Älmhult. Avdelningen är utformad som ett service centre inom IKEA då de säljer sina tjänster till andra bolag inom IKEA. Enheten har som uppgift att stödja övriga bolag inom IKEA som agerar i Sverige med olika tjänster. Tjänsterna innefattar främst fakturahantering

och support av system för att leverera ett smidigt fakturahanteringssystem till de andra bolagen. Fokus kommer i studien att ligga på P2P-processen som är fakturahantering av indirekt material och tjänster. Finance Services utför tjänsten till alla bolag inom IKEA som agerar i Sverige vilket gör det komplext att få en fungerande process och korrekta mätvärden då det är cirka 15 bolag som nyttjar P2P-processen. Det medför att det idag finns flera olika sätt som fakturor kan inkomma på och där vissa är kostnadsmissigt bättre än andra för företaget.

2.3 Undersökningsdesign

2.3.1 Forskningsansats

Vid företagsekonomisk forskning finns det två olika forskningsstrategier som forskare kan anta nämligen kvalitativ eller kvantitativ forskning. Den valda strategin påverkar hur arbetssättet struktureras och vilka metoder som används. Skillnaderna kan bestå av hur forskarna samlar in information och hur de ser på de personer som används i forskningen (Bryman & Bell 2013, 49). Den kvalitativa ansatsen är mer inriktad på ord än siffror, har närmare kontakt med intervjupersonerna och ett inte lika strukturerat mönster som det kvantitativa. Kvantitativ forskning kännetecknas av insamling av numerisk data och ett mer strukturerat tillvägagångssätt vid intervjuer och datainsamling. Det som också skiljer dem åt är att den kvantitativa metoden är deduktiv till skillnad ifrån kvalitativ som är induktiv. Då studien innehåller flera intervjuer med ingående svar och fokus på förståelse är uppsatsen av kvalitativ karaktär. Det visas även genom att fokus ligger på att bedöma intervjupersonernas beskrivningar i samtalen för att skapa en uppfattning om prestationsmätningen inom P2P-processen.

Utgångspunkt har tagits i att studera lämplig teori för fallet och med den utgångspunkten användes en deduktiv ansats i vår forskningsprocess. I studien har förståelsen för teori uppkommit efterhand som forskningsprocessen fortgått, vilket har resulterat i en teoretisk bas som bygger analysmodellen. Denna analysmodell används sedan för att analysera och testas emot den insamlade empirin vilket stödjer ett deduktivt tillvägagångssätt (Bryman & Bell 2013, 31).

2.3.2 Utvärderingsstudie

Den valda undersökningsdesignen för en uppsats sätter riktningen för hur forskarna använder sig av en vald metod. Beroende på vald design analyseras den information som framkommer på olika sätt (Bryman & Bell 2013, 61-62). En möjlig undersökningsdesign är utvärderingsstudie som kan beskrivas som “en utvärdering av exempelvis sociala och organisatoriska åtgärds- och interventionsprogram.” (Bryman & Bell 2013, 62). Utvärderingen kan bestå av en jämförelse av organisationens befintliga system med teorin (Bryman & Bell 2013, 62). Det stämmer bra överens med studien då den syftar till att utveckla en modell med dimensioner för att analysera prestationsmätningssystemet. En utvärderingsstudie brukar normalt beskrivas som att något värderas på ett systematiskt och genomtänkt sätt (Stevrin 1991, 15). Studien förhåller sig till det genom skapandet av en modell utifrån den teoretiska referensramen som sedan ger en tydlig systematik i upplägget av de olika delarna i studien.

Enligt Stevrin (1991, 9) kan en utvärderingsstudie ha flera olika syften som till exempel lärande, korrigerande och kontrollerande. Om en utvärdering har som syfte att ge idéer och åtgärder om hur mål effektivare kan uppnås kan den sägas ha ett korrigerande syfte (Stevrin 1991, 9). Med hjälp av en utvärderingsstudie analyseras hur prestationsmåten kan utformas på ett lämpligt sätt. Därmed kan studien sägas ha ett korrigerande syfte.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primärdata

Primärdata beskrivs av Jacobsen (2002, 152-153) som upplysningar som för första gången har samlats in utav forskaren. Primärdata samlas in direkt från ursprungskällan och brukar vanligtvis samlas in genom intervjuer, observationer eller via frågeformulär. Vid informationsinhämtningen är frågorna skräddarsydda till personen i fråga eftersom det redan finns en fastställd målgrupp (Jacobsen 2002, 153). Under forskningsprocessens gång har primärdata samlats in från intervjuer med flertalet anställda på IKEA som är involverade i prestationsmätningen av P2P-processen. Anledningen är att det behövdes information som inte fanns tillgänglig eftersom studien rör ett specifikt område inom IKEA. Det har även samlats in primärdata i form av rapporter och informationsblad som avser de KPIs som finns på Finance Services.

2.4.2 Urval

I urvalet av respondenter användes ett snöbollsurval för att välja lämpliga intervjupersoner. Enligt Bryman och Bell (2013, 206) är ett snöbollsurval ett slags bekvämlighetsurval där initial kontakt tas med ett fåtal människor. De är relevanta för undersökningen och används sedan för att komma i kontakt med ytterligare respondenter. Det gör att det inte finns någon urvalsram vilket i sin tur gör att valet av intervjupersoner enligt ett snöbollsurval är det enda lämpliga (Bryman & Bell 2013, 206-207). Orsaken till valet av snöbollsurvalet är på grund av att vår kontaktperson skötte kontakten för att få möjlighet att intervjua fler relevanta personer för studien. Urvalet gav även möjligheten att studera P2P-processens prestationsmätning ur tre olika personers perspektiv då uppfattningen om systemet kan skilja sig åt beroende på vilken befattning eller ansvarsområde personen i fråga har. Den första intervjun var med en Business Analyst som mäter och tar fram data till prestationsmätningssystemet och dagligen arbetar i systemet. Den andra med en Team Manager som har ansvar för en grupp medarbetare som använder sig av prestationsmått och hur de övriga bolagen inom IKEA som mottar data ska använda den. Den tredje och sista intervjun hölls med en person som har befattningen iShop Administrator som arbetar mer operationellt på avdelningen främst i systemet iShop. De olika perspektiven ger troligen en mer realistisk bild av hur systemet är uppbyggt och dess användning i praktiken då olika personers uppfattningar ställs mot varandra för att se om de stämmer överens. Efter att samtycke lämnats dokumenterades intervjuerna med hjälp av inspelning och raderades efter det att forskningsprocessen avslutats.

I empiriinsamlingen har semistrukturerade intervjuer använts. Formen valdes eftersom det vid intervjutillfället användes ett frågeschema som sedan kompletterades med följdfrågor allteftersom intervjun fortsatte. Vid en semistrukturerad intervju har forskaren planerat en strukturerad utformning av hur intervjun ska gå till. Respondenten har dock stor frihet att utforma svaren på egna sätt. Det kan även ställas frågor som inte ingår i den ursprungliga intervjuguiden som är en slags lista med teman som ska beröras i intervjun (Bryman & Bell 2013, 475-476). Intervjuformen passade utvärderingsstudien väl då syftet är att utveckla och sedan applicera analysmodellen på företagets nuvarande prestationsmätningssystem. För att få en realistisk bild av systemet leder friheten för respondenten att utforma egna svar och möjligheten för

intervjuaren att ställa följdfrågor till en mer rättvisande bild av prestationsmätningssystemet. Ett begrepp som påverkar intervjun och dess medverkande brukar ibland kallas intervjuareffekter. En utgångspunkt här kan vara att intervjuare bör vara medvetna om att det finns en ömsesidig påverkan mellan deltagarna (Lantz 2013, 84). Det är ett fenomen som kan ha avspeglats sig i intervju eftersom det redan innan forskningsprocessen fanns en relation mellan forskare och en av intervjupersonerna. Sannolikheten är låg att det på något sätt skulle förvränga den bild om prestationsmätningssystemet och dess uppbyggd som erhållits via intervjuerna. Det eftersom att empirisk data har verifierats innan publicering av uppsatsen av Finance Services. Möjligtvis skulle relationen mellan respondent och intervjuare kunna göra att systemet förvrängs på ett positivt sätt och att därmed att de bra sidorna av systemet överskattas. I intervjuerna har det gjorts försök till att skapa en samtalsliknande miljö för att kunna ställa följdfrågor på intressanta områden som intervjupersonerna beskriver. För att intervjun skulle flyta på bra skickades frågor ut till intervjuobjekten några dagar innan intervjun. Därmed fanns tid för dem att förbereda sig och inhämta eventuell information som behövdes för att besvara frågorna på lämpligt sätt. Intervjuguiderna som användes och skickades ut går att finna i Bilaga 1: Intervjuguider.

2.5 Analysmetodik

För att utveckla en lämplig analysmodell har ett tillvägagångssätt som Patel och Davidson (2011, 121) kallar löpande analys använts. Förståelsen för organisationsstrukturen inom P2P-processen har påverkat utformningen av vår analysmodell. Modellen ligger till grund för hur utvärderingen på Finance Services är gjord. Under tiden som empiriskt material har analyserats löpande har också frågetecken kring vissa saker dykt upp. Därmed har behov funnits att komplettera vissa områden med ny information för att kunna få en mer tydlig bild av specifika aspekter av prestationsmätningen. Enligt Patel och Davidson (2011, 121) är slutprodukten av en kvalitativ bearbetning ofta en text med citat från intervjuer som varvas med egna kommentarer. Syftet är att underlätta för läsaren. Det stämmer väl överens med vårt arbetssätt som syftar till att skapa förståelse. För att vara klar över det har i analysen tydliggjorts vart texten härstammar från. Källhänvisningar varvas med hänvisningar till personen som intervjuats och kommentarer.

2.6 Utveckling av analysmodell

Under forskningsprocessen har en analysmodell utvecklats som syftar till att utvärdera prestationsmätningssystem på shared service centres. För att på ett lämpligt sätt kunna utforma ett tillvägagångssätt som passar den typen av enhet har utgångspunkt i lämplig teori tagits. Först studerades teori kring prestationsmätning, hur systemet bör utformas, hur information bör hanteras i organisationer och hur utvärdering av systemen bör ske. Samtidigt studerades också teori kring shared service centres för att förstå hur enheten fungerar och påverkar prestationsmätningen. Med tiden framkom vilka dimensioner som verkade mest relevanta för att bedöma huruvida företagets prestationsmätningssystem står i relation till vad som enligt den studerade teorin föreslås. Dimensionerna symboliserar alltså de områden som anses mest kritiska för att lyckas med prestationsmätningen på den typen av enhet. Ur den teoretiska referensramen väljs följande tre områden som ligger till grund för utvecklingen av analysmodellen. Hur prestationsmätningssystemet utformas, vilken betydelse informationsflödet har i prestationsmätningssystemet och hur utvärdering av prestationsmätningssystemet sker. Den teoretiska referensramen, empirin och analysen har byggts efter de dimensionerna för att jämföra och se hur väl empirisk data från IKEA AB, Finance Services överensstämmer med valda teoretiska utvärderingsdimensioner. Det utvecklade analysmodellen går att se i sin helhet på sida 30 i uppsatsen.

2.7 Kvalitetsmått

I den företagsekonomiska forskningen lyfts åsikter fram om att kvalitativa studier borde värderas utifrån andra kriterier än de som används av kvantitativa (Bryman & Bell 2013, 402). Där lyfts bland annat fram kriterierna trovärdighet och äkthet. Trovärdighet bryts ned i olika kriterier varav följande är särskilt lämpliga i studien; tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet. Måttet validitet valdes även eftersom författarna anser det viktigt att ge en korrekt bild av den studerade miljön för att kunna motivera realistiska slutsatser.

Tillförlitlighet innebär att forskaren ska beskriva den sociala verkligheten på ett sätt som gör att den anses vara accepterad i andras ögon. Det kan till exempel innebära att forskningen utförs enligt de regler som finns och rapporterar resultaten till personer som

är del av den valda sociala verkligheten (Bryman & Bell 2013, 403). För att bekräfta att de data som samlats in visar en korrekt bild av P2P-processens prestationsmätningssystem har kontroll gjorts att tolkningen stämmer överens med den bild som Finance Services har av systemet. Det gjordes genom att det empiriska materialet skickades till intervjupersonerna innan publicering av uppsatsen.

Överförbarhet beskriver huruvida resultaten av forskningen kan användas i en annan situation. Eftersom kvalitativa studier i normalfallet fokuserar intensivt på en grupp individer med gemensamma egenskaper ligger ofta fokus på den kontext eller meningen av den aspekt som studeras (Bryman & Bell 2013, 403-404). För att försöka göra vår studie användbar för andra forskare och företag har en mer generell förståelse skapats för hur utvärdering av en verksamhet som har en shared service centre bör göras. Det gör att resultaten av studien förhoppningsvis kan tillämpas på andra typer av företag med liknande organisationsstruktur.

Pålitlighet innebär förenklat en applicering av ett granskande synsätt som exempelvis säkerställer att det finns en redogörelse av forskningsprocessen. Under tiden forskningen görs kan kollegor användas som granskare för att bedöma kvaliteten på forskningen (Bryman & Bell 2013, 405). Under forskningsprocessen har texten genomgått granskning via flera seminarier där studenter, examinator och handledare analyserat den och vårt metodval för att därefter komma med kritik.

Äkthet kan beskrivas utifrån olika delkriterier som till exempel rättvisande bild. Det speglar huruvida studien ger en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som finns bland de människor som varit med i undersökningen (Bryman & Bell 2013, 405). För att försöka få en rättvis bild av prestationsmätningen intervjuades flera olika personer på IKEA eftersom det kan skilja sig åt hur de ser på saker beroende på vilken position eller bakgrund personen har.

Validitet förklaras som i vilken utsträckning forskaren mäter det som den eftersträvar att mäta. Med det menas hur väl den utförda forskningen återspeglar verkligheten (Bryman & Bell 2013, 63). För att öka validiteten på vår uppsats ställdes välformulerade frågor som har förankring i teorin. Därför gjordes först en djupdykning i teori om ämnet och

därefter utformades frågor som ur en teoretisk synvinkel ansågs relevanta för undersökningen och undersökningsobjektet.

2.8 Etiska överväganden

För att säkerställa att uppsatsen håller sig inom de normer och etiska krav som finns inom forskning har vissa etiska kriterier försökt följas. Följande antaganden nämns av Bryman & Bell (2013, 143-154) och Henricsson (2012, 71) som viktiga för att se till att de etiska kraven följs inom forskningen.

Informationskravet- Forskaren ska informera de som används i forskningen kring forskningens omfattning och process (Bryman & Bell 2013, 146). Följande områden ska vara tydliga för personen för att den ska kunna besluta om den vill vara delaktig eller inte (Henricsson 2012, 84-85). De områdena är syftet med projektet, metod, upplägget av studien och hur det eventuellt kan påverka personen i fråga. Allt det ska ge en tillräcklig grund för att personen kan acceptera eller avböja att medverka (Henricsson 2012, 85). Under forskningsprocessen har förutsättningar och syfte med studien diskuterats öppet för att alla parter ska vara införstådda med processen och kunna bedöma dess konsekvenser.

Samtyckeskrav- Med samtyckeskravet menas att det är viktigt att forskaren informerar om att det är frivilligt att ställa upp i forskningen och att möjligheten alltid finns att avbryta. Individerna bör dessförinnan även fått ta ställning till informationen i informationskravet (Bryman & Bell 2013, 147-149). Under ett första möte med kontaktpersonen Anders Fälth samtalades angående huruvida det är lämpligt att publicera olika delar av information då den kan vara känslig av olika anledningar. I diskussionen framgick även hur resultatet av intervjuerna skulle analyseras och användas i forskningsprocessen. Alltså har det lett fram till ett samtycke och en överenskommelse mellan båda parter för hur forskningens resultat ska redovisas. Således är också medverkan från IKEA helt frivillig.

Konfidentialitetskravet- All information om personerna som medverkar ska hanteras med försiktighet, det vill säga att den förvaras säkert (Bryman & Bell 2013, 151). Efter samtal med Fälth bekräftade att han gick med på att medverka med namn i

undersökningen. Andra intervjupersoners namn redovisas däremot inte då endast deras befattningar är relevanta för uppsatsen.

Falska förespeglingar- Bryman och Bell (2013, 152-153) benämner det som att inte få föra folk bakom ljuset vid insamling av material och vara öppen med studiens syfte. Med det menas att vid insamlingen ska det vara tydligt vad materialet ska användas till. Redan under första mötet diskuterades huruvida en utvärderingsstudie var lämplig och vad syftet skulle vara med studien. Det samtalades även om att materialet skulle kunna användas till att utvärdera liknande organisationers prestationsmätning. Allt eftersom forskningsprocessen har fortgått meddelades också förändringar i inriktningen till vår kontaktperson för att ge möjlighet att bedöma om förändringarna påverkar IKEA på något sätt som är av intresse.

2.9 Metodkritik

Patel och Davidsson (2011, 69) beskriver olika områden som forskare bör uppmärksamma. Forskare ska vara kritiska till de dokument de läser och ha i åtanke när de skrevs och varför de kom till. Patel och Davidsson (2011, 69) anser att dokument som tillhandahålls av företag är en sådan form av källa som man måste vara extra noggrann med. Anledningen till det är då det är ett dokument som har tagits fram av företaget som kan ha i åtanke att visa upp sina goda sidor. I undersökningen har en konsultrapport använts som är utgiven av ett företag som har som affärsidé att exempelvis sälja in organisatoriska lösningar som shared service centre. Därmed har de ett vinstintresse och kan ha ett intresse av att framhäva positiva sidor som gynnar deras konkurrenssituation. Ett kritiskt förhållningssätt har använts i tolkningen av rapporten och framförallt har inte enbart en källa använts när det kommer till shared service centres.

I urvalet av intervjupersoner användes ett snöbollsurval för att komma i kontakt med lämpliga personer med insikt i prestationsmätningen inom P2P-processen. De åsikter som finns i populationen avspeglas inte till fullo vid valet av metod. Det är en sak som har beaktats när analysen av våra intervjuer gjordes då dess åsikter inte kan antas spegla avdelningen Finance Services som helhet.

Trost (2014, 73) beskriver i sin bok olika kriterier för källkritik. Den första är *tid* och handlar om vilket årtal källan är från och att förhålla sig kritisk till om den kan räknas som relevant (Trost 2014, 73). För att få aktuell och relevant information har så nyutgivna böcker som möjligt använts. Det andra kriteriet är *äkthet* som Trost (2014, 73) menar beskriver hur till exempel citat är hämtade i litteraturen. För att uppfylla det kriteriet har flera källor vägts mot varandra och referenslistorna undersökts för att se varifrån citaten är hämtade. Sekundärkällor har undvikits för att minska risken för förvrängning av tolkningen av teorin. *Beroende* som är det tredje kriteriet handlar om hur pass beroende författaren är av någon annan källa. Trost (2014, 73) nämner exempel som att författaren är så pass beroende att den är rädd för sanktioner och därför inte vågar uttala sig på något annat sätt. Källor har jämförts för att försöka minska risken för beroende av en enskild källa.

2.9.1 Slutsatser och deras generalitet

Utvecklingen av en modell som är riktad till tjänsteföretag och i synnerhet shared service centres syftar till att även andra företag än IKEA med liknande verksamhet ska få möjlighet att applicera vår modell. Förhållanden på IKEA stämmer kanske inte överens med andra företag i olika branscher. Däremot finns troligen karaktärsdrag som liknar andra organisationer och som därmed kan användas av andra företag. Många problem som företag har med ekonomistyrning och prestationsmätning är sannolikt inte unika för en företagskontext utan kan skapa nya perspektiv och även i längden kanske bidra till ett lärande för organisationer som väljer att arbeta på nya sätt. Därmed syftar skapandet av modellen också till att lyfta fram viktiga aspekter kring shared services och få företag att uppmärksamma vikten av att mäta prestationer och betydelsen det kan ha för verksamheten.

3. Teoretisk referensram

I kapitlet beskrivs studiens teoretiska referensram. Avsnittet består av teori om bland annat shared service centre, prestationsmätning, informationsflödets betydelse vid prestationsmätning samt ett avsnitt om utvärdering av prestationsmätningssystem. Ett sista stycke behandlar teorin som ligger till grund för vår analysmodell som beskrivs nedan.

3.1 Inledande beskrivning

Ekonomistyrning kan definieras på en mängd olika sätt. Lindvall (2011, 50) beskriver det som “att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar”. Att ha tillgång till relevant information anses av stor betydelse för att uppnå företagets ambition när det gäller såväl effektivitet, produktivitet och strävan efter måluppfyllelse. De tekniker som förekommer har ofta syftet att försöka avbilda företaget genom att utveckla information som speglar verksamheten (Lindvall 2011, 53). Ekonomistyrning består av olika styrsätt som försöker föra organisationen mot dess strategi för att uppnå mål. De olika slags kontrollsystem kan bestå av processer som planering, prestationsmätning och utvärdering. Elementen ska fungera tillsammans för att säkerställa att organisationen möter den önskvärda prestationsnivån (Anthony et al. 2014, 4).

Anthony et al. (2014, 385) beskriver uppgiften att utforma ett användbart prestationsmätningssystem som en av de mest kritiska delarna i ekonomistyrningen. Anledningen till det är att prestationsmätning anses vara själva basen i utvärdering av organisationer. Det kan även ses i det berömda uttalandet som Anthony et al. (2014, 385) benämner “What gets measured gets done”. Uttalandet menar att fokus ligger på de områden som mäts då man kan se effekter vid prestationer och därför blir de också utförda. Det till skillnad från de prestationer som inte mäts, där har man inte en aning om hur det egentligen ligger till. Genom att jämföra utfallet av valda prestationsmått med lämpliga kan en utvärdering av organisationens prestation göras (Anthony et al. 2014, 385).

3.2 Tjänsteföretag

Enligt Anthony et al. (2014, 480-481) är det svårt att uppskatta kvaliteten på en tjänst eftersom den inte kan bedömas förrän tjänsten nyttjas. Grönroos (1993, 48) hävdar att en tjänst har följande allmänna kännetecken. Den centrala kärnan i ett tjänsteerbjudande är av immateriellt slag och är alltså inte ett föremål utan snarare en aktivitet eller en process. En tjänst kännetecknas också av att produktionen och konsumtionen av den sammanfaller, det vill säga inträffar vid samma tidpunkt (Grönroos 1993, 48). Enligt Normann (2000, 58) är troligen serviceorganisationer mer känsliga för managementkvaliteten än andra organisationer. Inom management är det viktigt att dels identifiera kritiska faktorer som gör det möjligt för systemet att fungera och att bibehålla de framgångsrika faktorerna. Normann (2000, 58) anser att det inte finns något annat sätt att uppnå hög kvalitet i varje enskild kontakt än genom att se till att varje anställd har den nödvändiga kompetensen och de rätta etiska normerna. Det är viktigt att försöka identifiera avgörande faktorer för framgång i en serviceorganisation för att sedan försöka se till att det återspeglas i kulturen och ledningen av organisationen. Därefter kan det återskapas och försöka bibehållas även i framtiden (Normann 2000, 59).

Styrning i tjänsteföretag skiljer sig åt från tillverkande företag vilket skapar fler och nya utmaningar. Anledningen till det är bland annat att tjänsteföretag saknar lager samt att det ofta inte finns någon buffert där varor kan lagras. Det finns även svårigheter kring hur kvalitén på tjänsterna mäts. I och med att tjänsteföretag även är beroende av humankapital till större del än produkttillverkande företag skapar det stora utmaningar i ekonomistyrningen (Anthony et al. 2014, 493).

Förtroende är en viktig del inom tjänste- och serviceföretag då resultatet från en tjänst inte kan tas tillbaka till skillnad från en produkt. Därför är det otroligt viktigt att ha rätt personal som kan ge ett gediget intryck och har lämpliga kunskaper. Det är viktigt att kunden litar på företaget och att det klarar av att möta kundens förväntningar. Det leder i sin tur till ökad lönsamhet då nöjda kunder återvänder till företaget. För att få det att fungera ställs höga krav på hur företaget styrs för att lyckas (Kantsperger & Kunz 2010, 5-6).

Grönroos (1993, 26-29) skriver att styrning i tjänsteföretag kan delas upp i tre områden där nytta är den centrala aspekten. Det första området är att organisationen förväntas förstå vad kunden klassar som nytta. Nyttan är vilken kvalitet som kunderna upplever när de nyttjar tjänsten. Den andra delen är att företaget måste förstå hur de kan skapa nyttan till kunderna. Det tredje säger att företaget måste kunna utvecklas och styras för att den förväntade nyttan hos kunden kan tillgodoses (Grönroos 1993, 27).

Kantsperger & Kunz (2010, 9) menar att Grönroos (1993, 27) tankar kring den förväntade nyttan och då den aktiviteten som skapar nyttan är viktiga för tjänsteföretag. De menar att tjänsteföretagets aktiviteter speglas direkt mot och påverkar upplevelsen av tjänsten. Styrningen av tjänsteföretag ska därför riktas mot de aktiviteterna som företaget utför. Det innebär att det är viktigt att lägga fokus på alla aktiviteter och analysera hur de påverkar eller möjligtvis kan påverka vid en tidpunkt längre fram (Kantsperger & Kunz 2010, 9-10).

3.3 Shared service centres

I organisationer finns det gemensamma enheter som utför tjänster åt andra delar av företagen. De kallas shared service centres och är tjänsteenheter som har huvudansvaret för ett gemensamt område. Enhetens syfte är att förse resten av företaget med en eller flera tjänster. Shared service centres ska vara en relativt oberoende och fri del inom den större organisationen och helst vara nära sammanknuten till kunderna. Anknytningen till de interna kunderna är viktig då det sker en dialog kring vad som behövs samt vilken kvalitet det är på tjänsterna (Anthony et al. 2014, 301).

Det finns många definitioner på vad just ett shared service centre är och nedan visas två exempel. En definition är "Result of consolidation of processes within an organization". (Wang & Wang 2007, 282). En annan lyder "...is an organizational unit with the aim to re-manage certain services". (Marciniak 2013, 217). Det som definitionerna har gemensamt är att shared service centre är en del inom företaget med uppdrag att hantera och sköta en viss tjänst för företagets räkning.

Shared service centres kom till då företag började outsourca tjänster vilket ledde till problem då företag förväntade sig att outsourcingen skulle ge lägre kostnader, vilket inte alltid var fallet. De två främsta anledningarna var att organisationerna som delarna outsourcades till ville göra en vinst vilket ökade kostnaderna för tjänsten. Köparen kontrade då med att kräva lägra priser, men för att uppnå det prioriterades kvalitén bort av säljaren för att minska kostnaderna. Det skapade i många fall en irriterad relation mellan köpare och säljare. Organisationer började då skapa sina egna enheter som kom att kallas shared service centres. Därmed kunde vinstpåsläggen till stor del undvikas och den önskade kvalitén uppnås. Shared service centres kunde därför skapas som en organisationsenhet som stödjer företaget (Marciniak 2013, 218). Shared service centres popularitet har de senaste åren ökat och andelen användare av idén har ökat främst bland större företag som kan åtnjuta fördelar av att samordna olika delar av organisationen. Under senare år har även statliga myndigheter och organisationer börjat använda sig utav idén för att minska kostnader (Accenture 2005, 2).

Fördelarna med shared service centres gentemot outsourcing är enligt Anthony et al. (2014, 301) att företagen blir mer flexibla för de behov som finns och de som kan uppkomma hos företagets avdelningar. Enligt Marciniak (2013, 218) har enheternas syfte nuförtiden ändrats och de anses nu vara strategiska med målet att leverera service och operationell framgång. I linje med det har också portföljen med shared service centres utökats. Det finns också mer komplexa och erfarenhetsbaserade processer som forskning och utveckling, försäljning och marknadsföring (Marciniak 2013, 218).

Det finns många anledningar till att skapa ett shared service centre. Följande nämner Marciniak (2013, 218) som de viktigaste:

- Förbättrade tjänster och reducerade kostnader
- Standardiserade tjänster och processer
- Minskade administrationskostnader
- Stödja företagets strategi
- Gruppera liknande uppgifter och reducera återkommande processer
- Gynna framsteg
- Underlätta introducering av nya teknologier

Anledningarna som Marciniak (2013, 218) nämner ovan gör att företag blir mer effektiva och lättare kan anpassa sig till förändringar då det mesta sköts internt. Rutinerna som skapas inom enheten sammankopplas även till företagets teknologi och rutiner. Det gynnar också företaget vid teknologiska förändringar då servicecentret relativt enkelt kan göra ändringar då det redan är integrerat i det övergripande systemet (Marciniak 2013, 218-220). Anthony et al. (2014, 301) instämmer i flera av de fördelar Marciniak (2013, 218) nämner. De hävdar även att ett syfte är att behålla det humankapital som finns, samt kunskaperna och expertisen de har inom företaget till skillnad från outsourcing-alternativet där valet är att skapa en speciell grupp för tjänsten. De nämner även att företag som har valt komplexa strukturer med fördel kan välja att skapa shared service centers. En fördel är att skalfördelar kan skapas då en form av tjänst eller hantering behandlas på en plats vilket kan skapa en effektivare process (Anthony et al. 2014, 301).

3.4 Utformning av prestationsmätningssystem

3.4.1 Strategi

Organisationer använder sig av ekonomistyrning och kontrollsystem för att implementera strategin. De som effektivt når sina strategiska mål är de som presterar bäst på lång sikt. Ekonomistyrning kan definieras som en systematisk process med vilken organisationens högre chefer influerar lägre chefer att implementera organisationens strategier (Anthony et al. 2014, 4). Utan kontroll kommer organisationen inte att nå sitt mål att skapa värde för sina intressenter. Alla delar måste därför samspela för att försäkra sig om att organisationen når sitt strategiska syfte (Anthony et al. 2014, 36). Strategin kan ses som en länk mellan organisationen och ekonomistyrningen. Strategin skiljer sig mellan olika organisationer och därmed krävs det olika kontroll för att möta kraven för specifika strategier (Anthony et al. 2014, 144).

Enligt Porter (1980, 35) finns det tre generiska potentiellt framgångsrika strategier som kan användas för att föröka prestera bättre än sina konkurrenter. De tre är:

1. Overall cost leadership
2. Differentiation
3. Focus

Ibland kan det vara möjligt att använda sig av mer än en av dem som sin primära strategi. För att effektivt implementera någon av strategierna krävs ett fullständigt åtagande.

Overall cost leadership handlar om att uppnå låga kostnader inom branschen. Det övergripande målet ska nås genom att implementera olika policys (Porter 1980, 35). Strategin kräver ständig jakt på kostnadsminimeringar och kontroll över kostnader som orsakas till exempel inom avdelningar som forskning och utveckling, service, försäljning och marknadsföring. Klarar företaget att etablera en lågkostnadsposition gentemot sina konkurrenter finns stor chans att det skapar en vinst som överstiger medel i branschen trots hot från konkurrenter (Porter 1980, 35).

Differentiation syftar till att skapa något som i hela industrin uppfattas som unikt. En differentierings-approach kan anta många former, exempelvis design, teknologi eller kundservice. Om ett företag uppnår differentiering åstadkoms ett resultat över medel samtidigt som en stark position på marknaden skapas. Det sker på ett annat sätt än genom cost leadership då större fokus ligger på kundrelationer eftersom det skapar lägre priskänslighet bland kunderna (Porter 1980, 36).

Focus syftar till att fokusera på en typ av köpare, segment av produktlinjen eller geografisk marknad. Hela strategin bygger på att försöka nå ett specifikt mål och varje enskild policy utformas utefter det. Strategin vilar på premissen att företaget lyckas nå sitt avgränsade mål mer effektivt än konkurrenter som konkurrerar mer brett. Slutsatsen leder till att företaget antingen utvecklar en differentiering genom att bättre möta sina kunders nytta eller sänker kostnaden för den, eller båda. Även om strategin inte lyckas uppnå low cost och differentiation når den en av dem via sin smala marknadsstrategi (Porter 2004, 38-39).

3.4.2 Prestationsmätningssystem

Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 55-56) nämner att alla företag på ett eller annat sätt har någon form av mätinstrument, alltså någon form av prestationsmätning. Måtten ska vara tydliga och lätta att förmedla och ha begripliga mål som målgruppen kan använda sig av (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 55-56).

Syftet med ett prestationsmätningssystem är att uppnå strategin för organisationen. För att det ska lyckas ska prestationsmätningssystemet mäta företagets kritiska faktorer på lång och kort sikt (Anthony et al. 2014, 385). Robert Simons (2000, 57) beskriver prestationsmätning som att chefer ersätter situationer där de använder intuition och använder istället prestationsmätningssystemet som är ett mer faktabaserat system. Prestationsmått ger riktig data som chefer kan använda för att ta beslut och se resultaten av de beslut de tar givet att systemet är rätt utformat. Mängden information spelar också roll då chefer med för lite information agerar efter intuition. Chefer med mycket information kan bättre planera inför framtiden samt göra snabbare och mer relevanta förändringar (Simons, 2000, 57).

Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 110) hävdar att prestationsmätningssystem har följande fyra viktiga uppgifter inom en organisation som ger positiva effekter:

- Prestationsmätning ger en strukturerad syn för att fokusera på mål, strategiska planer och prestationer.
- Måtten skapar fokus på vad som ska bli utfört, vilket gör att de anställda lägger ner mer tid, resurser och energi på att uppnå målen. Måtten ger även feedback på hur företaget ligger till gentemot målen.
- Prestationsmätning ökar även kommunikationen internt då verksamheten strävar efter gemensamma mål och måste ha kontakt med flertalet avdelningar för att nå vissa mål.
- Prestationsmätning kan även skapa legitimitet för vissa program och dess kostnader.

Prestationsmätningens syfte är enligt Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 111) att ge en strukturerad inblick i företaget och alla de mål och strategier som finns. Måtten ska därefter se till att strategin blir uppföljd genom att fokusera på viktiga komponenter som anställda tydligt ser genom prestationsmätningen (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 110).

Kennerley och Neely (2003, 213-217) skriver att utformningen av prestationsmätningssystem skiljer sig kraftigt åt mellan olika företag. Anledningen till det är att alla företag ser olika ut och på ett eller annat sätt ställer det krav på

utformningen av systemet. Varje företag har olika behov av vilka mått som ska mätas och hur många mått det skall vara. Vissa företag kan behöva många mått för ett område på grund av sin komplexitet medan andra klarar sig med ett fåtal. Vid utformningen bör även företagets övergripande mål och strategier ha i åtanke (Kennerley & Neely 2003, 214-218). Företag som ändrar sin organisationsstruktur och strategier kräver mer åtanke kring sina prestationsmått då de ständigt måste analyseras för att se om de fyller sitt syfte givet företagets nya struktur och dess nya strategi (Kennerley & Neely 2003, 219222).

Karlöf och Lövingsson (2007, 266) menar att det finns tre nivåer inom prestationsmätning som bör ha i åtanke vid utformningen. Det första är *kognition* vilket innebär att parterna är överens om att ett ökat eller minskat antal av den mätta variabeln leder till det önskade resultatet. De som skapar och handhar variabeln måste därför vara överens om variabelns riktning samt att det den mäter ska ge önskvärd effekt. Den andra nivån är *beteende* som består av det som ska åstadkomma slutresultatet. Exempel på det kan vara antalet kundsamtal som i sin tur ska leda till försäljning. Den sista nivån är *resultat* vilket är måttet på det som önskas uppnås. Om de tre nivåerna ha i beaktande när prestationsmått bestäms ökar chanserna för ett lyckat system (Karlöf och Lövingsson 2007, 266).

3.4.3 Prestationsmått

Parmenter (2010, 1) nämner att det finns fyra typer av prestationsmått:

1. *Key result indicator* (KRI) - berättar hur du har presterat inom ett perspektiv eller inom ett nyckelområde i verksamheten.
2. *Result indicator* (RI) - berättar vad du har presterat.
3. *Performance indicator* (PI) - berättar vad du bör göra för att förverkliga strategin.
4. *Key performance indicator* (KPI) - berättar vad du ska göra för att öka resultatet dramatiskt

Det finns olika rekommendationer på hur många mått som bör mätas. Hope och Fraser (2003, 80) rekommenderar att ha flertalet KPIs för att utvärdera prestationer. Det finns också en tumregel som heter 10/80/10. Den innebär att ha runt 10 KRI, upp till 80 PI

och cirka 10 KPI (Parmenter 2010, 12). En bra KPI gör skillnad och ska ha ekonomichefens högsta uppmärksamhet för att denne ska kunna vidta nödvändiga åtgärder genom att kontakta lämplig personal. Den ska också ge information om vilket agerande som är lämpligt i aktuell situation (Parmenter 2010, 7).

Key result indicator (KRI) är ett beskrivande mått som ger en tydlig bild av prestationen inom ett område. Den kan vara både finansiell och icke-finansiell. Måttet är idealiskt för att summera prestationer på nyckelfaktorer i verksamheten som därefter också presenteras till beslutade organ i organisationen. Däremot säger det inte något om huruvida det utvecklas i rätt riktning. KRI är användbar för exempelvis styrelsen och de som inte är involverade i den dagliga operativa styrningen av verksamheten (Parmenter 2010, 2). En KRI mäts ofta över en längre period än KPIs. Det kan vara månadsvis eller kvartalsvis till skillnad från KPIs som ofta mäts dagligen eller veckovis. Vid rapportering är det viktigt att särskilja KRI från andra måttenheter. I en styrningsrapport ska företaget ha upp till tio stycken KRI för styrelsen. Vanligtvis är ekonomichefen ansvarig för måttet. Typiskt för en KRI är att den inte ger något råd om vilka åtgärder som behöver vidtas för att lösa problem som uppstår (Parmenter 2010, 9).

Result indicator (RI) är ett mått som summerar någon form av aktivitet av finansiella eller icke-finansiella prestationer. Det kan till exempel vara försäljningssiffror eller liknande (Parmenter 2010, 3). En RI ska mätas dagligen, veckovis, varannan vecka, månadsvis eller ibland kvartalsvis. Måttet kan inte knytas till en specifik aktivitet och berättar inte heller vad som bör eller inte bör göras för att förbättra situationen. En RI ska vara designad för att summera aktiviteten inom en viktig eller kritisk faktor för verksamheten (Parmenter 2010, 9).

Performance indicator (PI) är ett icke-finansiellt mått som bör kunna knytas till en särskild aktivitet i verksamheten, det vill säga ett speciellt team. All personal ska också förstå vilka prestationer som behövs för att påverka en PI. Aktiviteten ska även ha inverkan på en kritisk faktor för verksamheten (Parmenter 2010, 10). En PI är inte essentiell för verksamheten utan hjälper team att implementera företagets strategi (Parmenter 2010, 3).

Key performance indicator (KPI) är enligt Parmenter (2010, 4) en grupp måttenheter som är av stor relevans för företagets nutida och framtida framgång. Parmenter (2010, 6) anser att följande sju egenskaper karakteriserar en KPI:

1. De mäts inte i monetära måttenheter.
2. De mäts frekvent inom organisationen.
3. Ekonomichefen ansvarar för uppföljning vid indikationer på problem när resultaten på KPI kommer in.
4. Att personalen förstår KPIs, vad de mäter och hur det går att påverka dem.
5. Är mätvärden som kan knytas till ett visst team inom organisationen.
6. Har en tydlig påverkan på en eller flera kritiska faktorer som krävs för att företaget ska lyckas.
7. En KPI ska leda till lämpligt beteende och inte leda till dysfunktionellt beteende.

Det är viktigt att kontrollera att en KPI följer nämnda grundregler innan man implementerar den för att få önskad verkan (Parmenter 2010, 6-8). En KPI bör mätas dygnet runt, dagligen eller veckovis. Om det däremot övergår till kvartalsvis eller årsvis frångås hela syftet med att det ska vara ett styrmedel som har en reell påverkan på verksamheten eftersom det mäts såpass långt i efterhand. En KPI är nutida eller framtida måttenheter till skillnad från mått som försäljning som speglar en historisk utveckling av någon specifik händelse (Parmenter 2010, 7). En KPI ska ge vägledning i vilka beslut som behöver tas i verksamheten. Måttenheten ska också vara djupt förankrad i organisationen och kunna knytas till ett team. Däremot inte till en enskild chef då måttet ska spegla resultatet av arbetet för flera olika områden i företaget. Många böcker inom management som täcker KPI-begreppet skiljer mellan ledande (prestation) och ”lag” (eftersläpande) mått (Parmenter 2010, 7-8). Vissa företag arbetar med fel prestationsmått som felaktigt benämns som en KPI (Parmenter 2010, 1). Få företag mäter deras verkliga KPIs på grund av att det inte är många företag, chefer och revisorer som har utforskat vad en KPI är. Det är viktigt att en KPI ska ha stark påverkan på fler än en nyckelfaktor i verksamheten och dessutom påverka andra prestationsmått på ett positivt sätt. All personal ska också förstå KPI:n och den eventuella åtgärd som ska vidtas vid problem (Parmenter 2010, 9). En KPI är sällan ny

för organisationen utan de har antingen inte blivit uppmärksammade eller är nuvarande personal ovetande om dess existens (Parmenter, 2010, 3-4).

3.5 Informationsflödet i prestationsmätningssystem

3.5.1 Insamling av data från prestationsmätningssystemet

Enligt Neely (1998) finns det vid insamling av data, som ligger till grund för prestationsmått, flera viktiga områden att beakta. Insamlaren måste ha i åtanke hur data samlas in, sorteras och tolkas. Det krävs ett kritiskt tänkande för att se om processen förbiser något som skapar felaktiga mått. Det krävs att chefen eller insamlaren analyserar måtten för att kunna tolka eventuella mönster som uppkommer (Neely 1998). Personen som sköter insamlingen bör därför vara kritisk till hur data samlas in samt ha möjligheten att kommunicera eventuella brister till de ansvariga. Vid eventuella funna problem under insamlingen bör en uppföljning hållas med de ansvariga för att säkerställa prestationsmåttens relevans (Meyer & Gupta 1994).

3.5.2 Informationsflödet som kommunikationsmedel

Franceschini, Galetto och Maisano (2007, 1-2) hävdar att prestationsmått är ett kommunikativt protokoll för att förmedla företagets hälsotillstånd till omvärlden. Simons (2000, 69) anser att chefer använder sig av information när de använder sig av feedback för att försäkra sig om att inputs, processer och outputs är rätt utformade för att nå organisationens mål. Chefer måste regelbundet använda sig av feedback för kontroll, motivation och utvärdering av personal. Information kan också användas i syfte att sända relevanta signaler. Det kan exempelvis vara att visa vilka preferenser och värderingar organisationen har, eller att visa på vilka möjligheter som de vill att anställda ska eftersöka (Simons 2000, 70). Genom att fokusera på en viss typ av information och ignorera en annan typ kan chefer sända starka signaler till anställda om vad som är viktigt att lägga fokus på. Chefens beteende när det kommer till att studera och bearbeta information blir vägledande för vad som är viktigt och vad som kommer belönas (Simons 2000, 70).

Information används också för utbildning och lärande, vilket chefer använder för att hjälpa hela organisationen att förstå förändringar i den interna och externa miljön som påverkar. Den information som hämtas från prestationsmätningssystemet används för

att utbilda chefer om ekonomiska faktorer i företaget som till exempel vilka faktorer som driver omsättning, kostnader och prestationer. Företag kan också använda sig av information för organisatoriskt lärande. Data från prestationsmätningssystem kan användas för att informera chefer om konkurrensmässiga förändringar. Den informationen kan sedan användas vidare i organisationen för att planera, kontrollera och att uppmärksamma problem (Simons 2000, 70).

3.5.3 Information overload

Information är en värdefull tillgång som ska leda organisationen till framgång. Företag använder sig av information för att försöka öka vinsten. Ofta händer det att människor klagat på att det är för mycket information och att den är av fel sort. Den ökande tillgängligheten av information från elektroniska källor och många nya kommunikationsvägar har tydligt visat på vilka begränsningar som finns i den mänskliga hjärnan. Den är inte byggd för att hantera så pass mycket information (Pijpers & Guus 2010, 19). Information overload inträffar när volymen av information överträffar den begränsade mänskliga förmågan att hantera den. Forskning visar att information overload kan göra att anställda känner stress, inte känner sig tillfredsställda på jobbet och får en försämrad fysisk hälsa (Pijpers & Guus 2010, 19).

3.6 Utvärdering av prestationsmätningssystem

Meyer och Gupta (1994) hävdar att vid insamlingen av data från prestationsmått ska det ske en konstant utvärdering av personen som sköter insamlingen. Vid eventuella hinder eller frågor ska kontakt tas med de som handhar det specifika prestationsmålet för att kunna avgöra om det fortfarande är relevant. Flera forskare som Meyer och Gupta (1994) samt Kennerley och Neely (2000) hävdar dock att organisationer ändå kan få svårt att hantera alla förändringar som sker i omvärlden och inom företaget för att hålla måtten relevanta. Kennerley och Neely (2003) menar att utvärdering av prestationsmätningen skiljer sig mycket mellan företag och beror helt på deras komplexitet och vilka förändringar som sker inom företaget och i dess omvärld.

Karlöf och Lövingsson (2007, 265-266) hävdar dock att det finns få framgångsrika prestationsmätningssystem. De menar att de flesta system inte höjer arbetsmotivationen då de anställda antingen inte förstår systemet eller inte känner sig delaktiga i de olika

KPIs. Den största anledningen till varför företag misslyckas med prestationsmätning är enligt Karlöf och Lövingsson (2007, 265) att styrmål blandas ihop med följdsmål. Styrmål visar något som företaget strävar efter längre fram. Ett exempel på det kan vara att minska sitt varulager. Däremot är följdsmål mer som ett nyckeltal som mäts vid vissa tillfällen. Måtten ska samarbeta för att prestationsmätningen ska bli effektiv. Karlöf och Lövingsson (2007, 265) beskriver det som "...och innebär i korthet att en viss typ av mätbara mål är ett resultat av andra prestationer i organisationen". Med det menar de att det ena måttet påverkar det andra. Ett följdsmål kan till exempel mäta något som på sikt påverkar styrmålet.

3.6.1 Svårigheter med prestationsmätningssystem

Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 112) hävdar att prestationsmätningssystem är värdefulla för företag men att det finns flera fallgropar som bör has i åtanke vid utformning och utvärdering. Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 112-113) beskriver de fyra områdena på följande sätt:

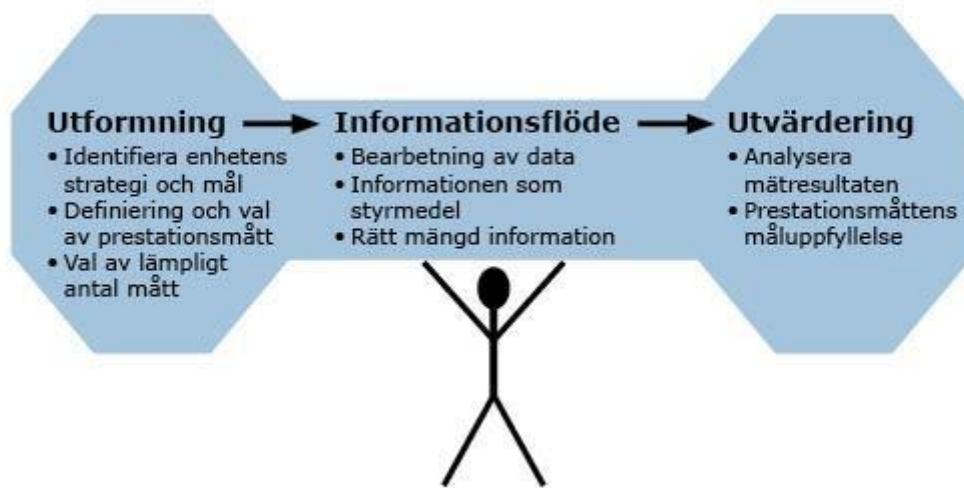
- Det finns svårigheter att verifiera huruvida prestationer har påverkats av orsak och verkan. De menar att det finns många faktorer i omvärlden utom företagets kontroll som påverkar utfallet.
- Sämre resultat behöver inte nödvändigtvis betyda dåligt genomförande. Sämre resultat behöver inte betyda att de anställda inte har skött sig utan det kan till exempel bero på alldeles för högt satta mål. Vid tillfällen då målen inte möts krävs vidare forskning för att förstå varför målen inte uppnåddes, vilket kan vara bestämda omprioriteringar inom organisationen.
- Mått är endast en modell till det faktiska systemet. Med det menas att modellen endast är en approximation av det riktiga systemet. Det betyder att mängden av detaljer helt beror på utformningen av modellen.

Följs inte punkterna kan prestationsmätningssystemet istället bli kontraproduktivt samt att fel beslut tas i organisationen (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 113). Även vid användandet av dem är det viktigt att vara kritisk till deras utformning då organisationen kan ändras över tiden och då inte stämma överens med det utformade systemet (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 112).

3.7 Framtagen analysmodell

Analysmodellen utgår från teori kring prestationsmätning och leder fram till de valda dimensioner som bör beaktas vid utformningen av ett prestationsmätningssystem.

Anthony et al. (2014, 385) nämner också utformning, informationsflödet inom organisationen samt utvärderingen som viktiga delar i ekonomistyrningen.



Figur 2: Utvecklad analysmodell

Teori som nämns nedan beskriver de områden som författarna anser vara mest relevanta att analysera vid en utvärdering av ett prestationsmätningssystem. Tidigare har teori kring utformning, informationsflödets betydelse samt utvärdering av prestationsmätningssystem och dess koppling till de underliggande dimensionerna i modellen behandlats i den teoretiska referensramen. Upplägget på empirikapitlet och analysen skapas utefter de tre grenarna utformning, informationsflöde och utvärdering av prestationsmätningssystem.

3.7.1 Utformning

Företagets strategi är viktig för att ge en strukturerad syn på de mål och strategiska planer som finns (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 110). Syftet med prestationsmätningen är att uppnå strategin via målen och därför skall de vara tydliga för att lyckas (Anthony et al. 2014, 385). Måtten som väljs ut ska vara tydliga och användbara i styrningen och ge användarna en tydlig bild om vad som sker inom företaget. Därför är det viktigt att välja rätt mått och definiera dem på rätt sätt. Det finns olika kriterier som gör att måtten fördelas i sina olika kategorier för att öka tydligheten

för användarna (Parmenter 2010, 4). Definitionerna kommer agera utgångspunkt för att värdera och kategorisera prestationsmått. Mängden mått är också en viktig faktor för att maximera nyttan av prestationsmätningen (Kennerley & Neely 2003, 213-217). Hänsyn kommer tas till de åsikter som Kennerley och Neely (2003, 213-217) samt Parmenter (2010, 4) har kring hur många prestationsmått en organisation bör ha. Ovan nämnda teori bryts ned till följande dimensioner för hur utformningen av prestationsmätningssystem bör utvärderas. Den första dimensionen är att identifiera enhetens strategi och mål. Eftersom prestationsmätningen syftar till att implementera strategin är det viktigt att veta vad som är den övergripande strategin och vilka mål som då blir relevanta. Därefter bör organisationen definiera och välja en lämplig typ av prestationsmått med en tydlig koppling till mål och strategi. Det sista steget i utformningen av prestationsmätningssystem är att välja ett lämpligt antal prestationsmått för att skapa tydlighet i styrningen men även för att minska risken för information overload.

3.7.2 Informationsflöde

Simons (2000, 70) framhåller vikten av hur informationen från prestationsmått kan användas för att ge feedback inom organisationen. Pijpers och Guus (2010, 19) beskriver även riskerna kring hur information overload kan inträffa om mängden data ignoreras som kommer ut ifrån prestationsmätningen. Neely (1998) beskriver att insamling av data kräver ett kritiskt tänkande som inte förbiser viktiga faktorer och skapar felaktiga mått. Dimensionerna kring hur informationsflödet i prestationsmätningssystemet bör utvärderas bygger på de antagandena. Bearbetning av data är den första dimensionen som syftar till att ge rätt information vid en analys av data från prestationsmätningssystemet. Därefter bör man beakta hur organisationen använder sig av information som styrmedel för att uppnå resultat. Rätt mängd information är även viktigt för att minska risken för styrproblem som kan orsakas av för mycket information.

3.7.3 Utvärdering

Meyer och Gupta (1994) hävdar att insamling av data är ett kritiskt skede i processen. Karlöf och Lövingsson (2007, 265-266) menar samtidigt att det inte finns några helt fungerande prestationsmätningssystem vilket kräver ständiga utvärderingar av systemet. Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 112-113) har flera punkter som ska beaktas vid utvärdering för att ständigt analysera och förbättra systemet. Följande teori har brutits ner till två dimensioner som bör utvärderas och som används i modellen. Vid utvärdering är det viktigt att analysera mätresultaten för att kunna bedöma huruvida de uppfyller syftet med prestationsmätningen och därmed bidrar till att implementera strategin. Prestationsmåttens måluppfyllelse bör likväl utvärderas för att kunna förverkliga strategin.

4. Empiri

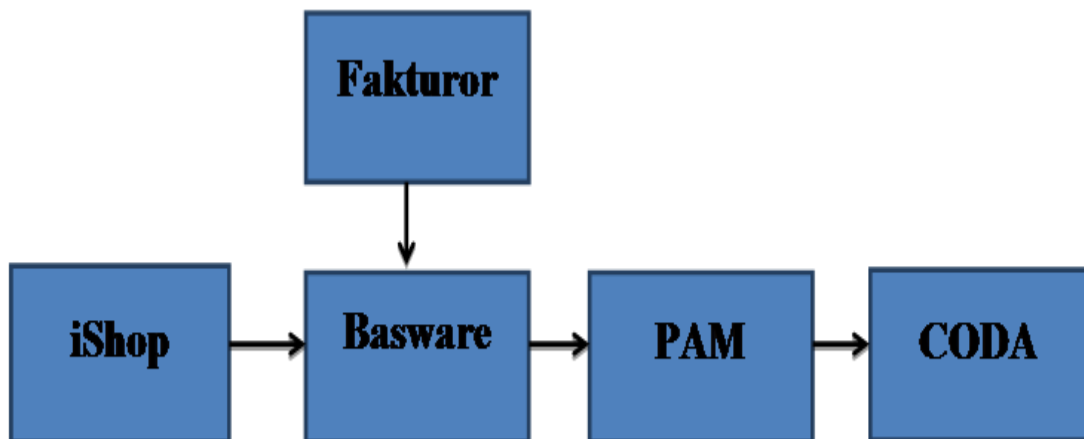
Kapitlet syftar till att ge en djupare beskrivning kring hur prestationsmätningssystemet är utformat för P2P-processen. Det krävs för att möjliggöra en utvärdering vilket kräver insikt i systemet och dess syfte. Följande förkortningar kommer användas för personernas titlar för att underlätta läsningen Business Analyst (BA), iShop Administrator (IA) och Team Manager (TM)

4.1 Beskrivning av Finance Services

Finance Services är ett service centre inom IKEA AB som bland annat tillhandahåller en process för fakturahantering till de bolagen inom IKEA som är verksamma i Sverige. Avdelningen underhåller och inför förbättringar som förhoppningsvis ska göra processen smidigare och minska hanteringskostnaderna för IKEA. Finance Services erbjuder ett flertal olika tjänster men fokus i studien är på hanteringen av fakturor som avser indirekt material och tjänster. Finance Services har även en viss kontakt med de leverantörer som levererar det indirekta material och de tjänster som finns med i systemen. Det finns flera system med inneboende variationer som fakturorna kan hanteras av under processens gång, som förklaras längre fram i uppsatsen. Finance Services kunder är de övriga bolagen inom IKEA då de förmedlar en tjänst i form av fakturahantering. Det finns cirka 15 bolag inom IKEA i Sverige som använder tjänsterna. De bolagen har olika rutiner vilket skapar en komplex miljö som Finance Services måste hantera då deras tjänster ska nå ut till alla bolag i Sverige. Fakturahanteringsprocessen för indirekt material och tjänster går under benämningen procure to pay (P2P).

4.2 Procure to Pay (P2P)

P2P-processen inleds med att någon lägger en beställning i ett av de system som finns inom IKEA eller genomför ett köp och får en faktura. Inom P2P-processen avser fakturorna indirekt material och tjänster och processen avslutas med att leverantören får betalt av IKEA. Indirekt material och tjänster säljs inte på varuhusen utan är material som behövs i den dagliga verksamheten. Exempel på det är datorer, stolar, gem och olika konsulttjänster.



Figur 3: Flödesschema

Bilden ovan är ett flödesschema över P2P-processen av indirekt material och tjänster. Processen fungerar genom att alla fakturor anländer till en tredje part som har till uppgift att skanna in fakturor och skicka vidare dem till Basware. Fakturorna kan därefter delas upp i tre kategorier som påverkar hur de hanteras i processen. De tre varianterna är iShop, Contract matching och manuella fakturor. Beroende på vilken variant som används skiljer sig processen åt. iShop-varianten startar i sitt egna system innan den går vidare i processen till Basware till skillnad ifrån övriga som startar i Basware. Alla fakturor har likheten att de går via tre system på sin väg mot betalning som har olika uppgifter under processens gång. De systemen går under benämningarna Basware, PAM och CODA. Definitioner och förklaringar på alla nämnda system och processer följer nedan.

4.2.1 System

iShop är en webbshop för de anställda där de kan köpa in det material som behövs för den dagliga verksamheten. Produkterna som finns i systemet är upplagda och utvalda specifikt för vad medarbetarna på IKEA kan behöva. Produkterna som det avser kan vara allt ifrån arbetsskor och stolar till bakelser på något café. iShop skapar inga fakturor utan inköpsinformationen skickas vidare till Basware för hantering. Basware är ett elektroniskt fakturahanteringssystem som IKEA använder och som ägs av Basware Corporation. I Basware konteras, priskontrolleras och attesteras alla fakturor oavsett sort. Här matchas de beställningar som gjorts i iShop med sina respektive fakturor som anländer från skanningen. Basware innehåller även en funktion kring data om leverantörer som IKEA använder. Funktionen innebär att företaget lägger in data om

leverantören, exempelvis ett belopp på hur mycket som antas vara acceptabelt att få på faktura från en specifik leverantör. Det kan sedan matchas mot fakturor, vilket går under namnet Contract matching. De fakturor som inte lyckas matchas kräver en längre kontroll och går under namnet manuella fakturor. De manuella fakturorna är elektroniska som övriga fakturor men kräver mer handläggning av de som jobbar med systemet.

Efter att fakturorna har hanterats i Basware skickas de vidare till ett system som heter Pre Accounting Module som förkortas PAM. Systemet utför en sista kontroll och kvalitetssäkrar fakturorna och skickar tillbaka dem i processen ifall de innehåller eventuella fel. När fakturorna är kontrollerade och kvalitetssäkrade i PAM skickas de vidare till CODA. Det är det redovisningsprogram som används av majoriteten av bolagen inom IKEA. CODA sköter bokföringen av fakturorna och säkerställer dess betalning.

4.2.2 Processer

De processer som finns kring fakturor på indirekt material och tjänster är iShop, Contract matching och manuella fakturor. iShop fungerar genom att en beställning görs i systemet iShop som därefter skickar vidare inköpsinformationen kring köpet till Basware för att matcha med den från skanningen inkomna fakturan. Basware kontrollerar uppgifterna i fakturan för att därefter skicka den vidare till PAM och CODA.

Contract matching är mer riktat mot återkommande köp som IKEA gör, exempelvis elräkningar. Systemet fungerar genom att en mängd information kring leverantörerna ligger som en funktion i systemet. Data om leverantörerna innefattar allt från hur stora belopp som får inkomma till mellan vilka intervall specifika fakturor får anlända. Contract matching innebär att frekvent återkommande fakturor kan matchas i Basware på samma sett som inköpsinformationen som inkommer via iShop. Contract matchingfakturan granskas och kontrolleras innan den skickas vidare till PAM och CODA.

Det tredje sättet är de fall beställningen inte inkommit via iShop eller det saknas komplett förprogrammerad leverantörsdata i Basware. I följande fall saknas förutsättningar för Basware att genomföra matchning av fakturan och den räknas därför som en manuell faktura. Det medför att fakturan måste genomgå en mängd manuella kontrollsteg i Basware innan den kan gå vidare till PAM, vilket inte behövs i lika stor utsträckning i de andra varianterna. De fakturor som matchas innebär med andra ord mindre hanteringskostnader då de inte behöver gå igenom vissa processteg i Basware. Manuella fakturor går i genomsnitt via sex till tio personer innan de kan betalas, vilket skapar högre hanteringskostnader per faktura. Bland de sex till tio personerna är inte inräknat personer som hanterar relaterade system, vilket i sig orsakar merkostnader som kan hänföras till fakturorna.

Som tidigare nämnts är hanteringskostnaderna mindre om köpet görs via iShop eller Contract matching, då det eliminerar antalet personer fakturan måste passera genom för att godkännas. Riskerna med att ha många steg och manuell hantering är att belastningen kan bli för hög eller att ett steg i processen är för långsamt och att fakturorna inte hinner betalas i tid vilket i sin tur kan skapa förseningsavgifter. Finance Services uppgift är därför att försöka skapa en process som är så smidig och säker som möjligt. Prestationsmätningssystemet mäter allt runt P2P-processen och dess system för att säkerställa ett smidigt flöde och ett kostnadseffektivt system.

4.3 Utformning av prestationsmätningssystemet

För att få information kring tankarna med prestationsmätningssystemet utfördes en intervju med en BA inom IKEA. Personen i fråga har till uppgift att genomföra analyser av P2P-processen och ta fram data till KPI-rapporterna, definiera KPIs och göra uppföljningar av KPIs åt olika intressenter. Prestationsmåten är uppdelade i KPIs och PIs som gemensamt kallas för nyckeltal av BA³. Det finns i dagsläget 22 nyckeltal varav 9 är KPIs och 13 är PIs samt 4 nyckeltal som inte används än i P2P-processen. Uppdelningen av måten kommuniceras dock inte till de övriga inom organisationen, utan benämningen KPI används på alla nyckeltal. En fråga ställdes till TM om orsaken till att allt idag benämns som KPI och att de utesluter benämningen PI. TMs⁴ svar blev

³ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

⁴ Team Manager, Intervju 2015-04-30

att i och med att KPIs går ut till många personer med olika befattningar är det lättare för de anställda att förstå vad det är om de endast använder en universell benämning. Dessutom tittar alla som får informationen inte på samma delar då de har olika befattningar och arbetsuppgifter inom P2P-processen. Det medför att fokus inte kan läggas på endast vissa mått när måtten har olika betydelse beroende på vilken befattning personen har i förhållande till P2P-processen. För att skapa ett enkelt prestationsmätningssystem för personalen att förstå har Finance Services därför valt att benämna allting för KPI inom P2P-processen.

KPIs mäts i dagsläget månadsvis till skillnad från PIs som mäts kvartalsvis. Anledningen till det är enligt BA⁵ att det vid förändringar som sker angående fakturahantering tar väldigt lång tid innan skillnader kan uppmärksammas. Exempel på förändring kan vara om antalet betalningsdagar ändras tar det tid innan förändringar i prestationsmått kan upptäckas. TM⁶ instämde då det tar lång tid för förändringar att visa sig på måtten. I och med att KPIs kommer ut varje månad är det tillräckligt att de PIs som används publiceras kvartalsvis. Vissa av KPIs är relativt komplexa att ta fram då det är många bolag som berörs av dem vilket också medför att de ges ut mer sällan. TM⁷ nämnde också att det finns en tanke kring hur lång tid de behöver på avdelningen för att hinna reagera om de ser problem med data som tydliggörs med hjälp av nyckeltalen. TM⁸ beskriver att det är svårt att hitta någon KPI som kan tas fram dagligen då de påverkas till stor del av de andra bolagens handlingar och att därför många beslut måste tas på "golvet" istället. Nedan beskrivs de KPIs och PIs som används samt de prestationsmått som är på väg att implementeras.

4.3.1 Genomgång av KPIs

1. **Number of changes of elements for a purchase order invoice:** Här mäts hur många ändringar som har skett i inköpsinformationen som skickas ifrån iShop till Basware. Målet är att se hur många ändringar som måste göras och därefter ändra i iShop för att inköpsinformationen ska bli korrekt. Det leder i sin tur till en smidigare inköpsstruktur och mindre hanteringskostnader.

⁵ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

⁶ Team Manager, Intervju 2015-04-30

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

2. **Scanning error log report:** Finance Services köper viss skanning och verifikationstjänster från en tredje part som avser fakturahantering till P2Pprocessen. KPI:n mäter hur många fel som finns i de inskannade fakturorna. Måttet finns till för att säkerställa att antalet fel inte är för höga och kan hindra eller skada fakturaprocessen. Är felen för många finns risken att fakturor inte registreras och hanteras på rätt sätt.
3. **ESI Channels:** KPI:n mäter antalet skannade fakturor som kommer från en tredje part. Det går även att se vilken sorts dokument det handlar om. De olika varianterna kan vara pappersdokument, PDF eller elektroniska fakturor. Målet med KPI:n är att analysera kostnaderna för att hantera dokumenten och hitta den mest effektiva strategin.
4. **Changes done in the accounting string for Purchase orders in Basware:** Fakturor som går via iShop till Basware behöver ibland ändras eller kompletteras innan de bokas in i CODA. Syftet med KPI:n är att mäta hur många fakturor som behöver manuella förändringar. Minskas de nödvändiga förändringarna minskar även administrationen och kostnaderna för processen.
5. **Changes done in accounting string on purchase order matched invoices:** Målet med KPI:n är att visualisera hur stor del av de matchade purchase orderfakturorna som har manuella förändringar. Det beror på fel i Basware när den identifierar vad som är matchat och inte.
6. **Matching rate:** Inköpsordrar som skapas i iShop får en specifik kod som senare matchas med en faktura från leverantören. Det är likadant med contract matching då fakturan matchas med det avtalet som finns. I båda fallen matchas fakturorna och behöver inte hanteras manuellt, vilket minskar hanteringskostnaden per faktura. Därför mäter KPI:n hur många fakturor som matchas automatiskt och som inte behöver bearbetas manuellt. Det är för att få en process där så många fakturor som möjligt matchas automatiskt, vilket skapar

mindre hanteringskostnader. Måttet ger en bild kring hur många fakturor som matchas men inga konkreta handlingsförslag om måttet är för lågt. Det som händer ifall det är för lågt är att ansvarig personal ska sätta sig ner och ta fram en lämplig åtgärdsplan.

7. **Match status codes:** KPI:n använder sig av olika koder för att mäta hur många fakturor som hamnar inom en viss kategori i Basware. Exempel på det kan vara att om en faktura inte hanterats blir den tilldelad en nolla medan om det inte finns något att matcha den mot får den kod 76. Det finns många olika koder som kategoriserar fakturorna i de olika stadierna och eventuella fel. Det för att få en överblick kring vad som tar tid i Basware samt vilka processer i Basware som fakturorna är i under processen.
8. **Compliance:** För att visa hur många fakturor som går via iShop och Contract matching och manuellt får varje faktura ett speciellt nummer för den kategorin den tillhör. Data tas sedan fram och en procentsats kring hur många fakturor som på månadsbasis ingår i respektive av de grupper som nämndes ovan. Målet är att belysa om det köps för mycket via manuell faktura och därmed skapar onödiga hanteringskostnader.
9. **Paying on time:** KPI:n mäter hur många av fakturorna som IKEA betalar inom utsatt tid. Målet med KPI:n är att se hur stor andel av fakturorna som betalas i tid och på det sättet se hur väl fakturahanteringssystemet fungerar. Måttet ger dock inga direkta förslag på vad som ska göras om det är för lågt mer än att ansvariga ska sätta sig ner och ta fram en plan med lämpliga åtgärder.

4.3.2 Genomgång av PIs

1. **Invoice date compared to scan date:** PIn är tänkt att se hur många dagar det tar från fakturadatum tills dess att fakturan är skannad och har kommit in i Basware. Med hjälp av det måttet visas huruvida leverantörerna skickar fakturorna till skanningen i tid.

2. **Entry date in Basware compared to due date on invoices:** I måttet mäts vilket datum fakturan kommer in i Basware mot vilket datum fakturan har när den ska. Här mäts hur många dagar det tar innan fakturorna anländer för att säkerställa att det finns tillräckligt med tid för att möta förfallodatumet. Skulle fakturor inkomma alltför sent måste kontakt tas för att säkerställa att fakturorna inkommer i tid och att IKEA hinner betala dem i tid.
3. **Lead time for automatically matched invoices:** PIn mäter den genomsnittliga tiden det tar för en automatiskt matchad inköpsfaktura att bli attesterad av någon bland personalen i Basware. Det är ett sätt att mäta effektiviteten och tidsåtgången inom de olika delarna av systemet.
4. **Invoices manually coded and sent to reviewer:** Måttet mäter den genomsnittliga tiden det tar att manuellt koda en faktura i Basware innan den skickas till den personen som ska granska den. PIn mäter ett internt steg inom Basware för manuella fakturor. Målet är att mäta ledtiden för att effektivisera systemet genom att hitta eventuella flaskhalsar.
5. **Number of handled invoices per month per full time employee:** Visar hur många fakturor en heltidsanställd klarar av att hantera per månad i Basware. Här illustreras det om systemet blir smidigare och andelen fel blir mindre, samt om varje anställd klarar av att hantera fler fakturor vilket i sin tur betyder ett effektivare flöde.
6. **Invoices in ready for transfer queue to transferred in to PAM and CODA:** För att säkerställa att fakturorna betalas i tid är det viktigt att mäta tiden det tar för systemet att skicka över fakturorna. Måttet i Basware mäter när fakturorna auktoriseras tills de skickas vidare till PAM och CODA. Målet med måttet är att se till att ledtiderna inte blir för långa mellan programmen.
7. **Credit notes in Handle Invoice Flow:** PIn mäter andelen kreditfakturor av den totala mängden som har skickats från Basware till CODA. Data skickas sedan till respektive land och ansvarig för att tydliggöra mängden kreditfakturor.

Personen som mottar mejlen ska då undersöka det närmare och försöka minska antalet kreditfakturer.

8. **Returned invoices:** För att skapa ett effektivt fakturahanteringssystem mäter PIn hur många fakturer som måste skickas tillbaka från de som genomför granskningen i CODA. Fakturer som saknar data eller innehåller något annat fel skickas tillbaka till respektive kostnadsställe för revidering. Genom att mäta hur många fakturer som skickas tillbaka tydliggörs om något kostnadsställe får fler fakturer tillbaka än vad som kan anses normalt och att därefter vidta åtgärder för att minska antalet.
9. **Invoice flow VS Supplier category:** Här beskrivs på vilket sätt fakturorna kommer in till de olika systemen och jämför med hur leverantörerna har kategoriserats.
10. **Active suppliers:** PIn mäter hur många aktiva leverantörer som finns och de delas upp efter vilket system de använder sig av. Då kan det exempelvis matchas att iShop har X antal aktiva och det finns Y aktiva inom manuella fakturer. PIn mäts eftersom antalet påverkar hur mycket support och övriga kringtjänster som krävs. Målet är även att se eventuella trender inom olika områden.
11. **New suppliers:** Mätvärdet finns till för att se hur många nya leverantörer av indirekt material som tillkommer under en tremånadsperiod. Måttet används då nya leverantörer måste sättas in i systemen och kräver mer administrativt arbete än redan använda leverantörer. PIn finns till för att se eventuella trender och varför det kan ha funnits ett tryck på något område under en viss tid.
12. **Updated suppliers:** Ibland byts leverantörer ut och vissa utför förändringar vilket kräver att data måste omvärderas inom systemen. Därför mäts hur många uppdateringar som måste göras samt antalet leverantörer som tas bort och läggs till ur systemen. Måttet finns till för att se arbetsbelastningen inom olika områden och eventuella trender.

13. **Used suppliers:** Måttet mäter hur många av de leverantörer som finns i systemen som faktiskt används. Med det menas hur många som IKEA faktiskt köper produkter av. Det är av uppenbara skäl föga poäng att ha system fyllda av leverantörer som det inte görs några beställningar av.

4.3.3 Nyckeltal som ska implementeras

1. **Invoice arrival to reviewer and been reviewed:** Innan en faktura anländer till den person som auktoriserar måste den granskas. PIn är tänkt att mäta hur lång tid det tar från det att fakturan anländer tills den har granskats. Det är ett av stegen som manuella fakturor måste genomgå i Basware. Målet är att mäta ledtiden i processen för att upptäcka eventuella flaskhalsar.
2. **Invoice arrival to approver and been approved:** Precis som föregående mått är det nästa steg i processen då någon ska auktorisera fakturan innan den går vidare till PAM och CODA. Målet är att se om det finns några delar som måste effektiviseras för att processen inte ska stanna av i något steg. Tidsaspekten är därför viktig för att få en flytande process och för att klara av att betala fakturorna i tid.
3. **Invoice transferred from Basware into PAM:** Nästa steg är hur lång tid fakturorna hanteras i PAM efter dem har skickats över från Basware. Måttet mäter hur lång tid det tar för fakturor som det är något fel på innan de är upplarade och skickas över till CODA.
4. **Lead time Basware to CODA:** Måttet mäter hur lång tid det tar från att fakturan lämnat Basware tills den anländer till CODA. Anledningen är att i föregående mått kan fakturor det är fel på skickas tillbaka till Basware för komplettering. Det ändrar då den satta tiden när fakturan lämnar Basware till det sista datumet vilket inte visar hela sanningen på grund av kompletteringen. Måttet mäter tiden det tar för fakturan från Basware tills den är inne i CODA.

4.4 Prestationsmåttens manualer

Till de KPIs och PIs som existerar finns det en manual till varje som finns tillgängliga för alla som jobbar på IKEA. Materialet går att hitta på den interna hemsidan för företagets medarbetare, IKEA inside genom att söka på P2P-processen. Manualerna har liknande upplägg på varje nyckeltal och förklarar vad nyckeltalet är tänkt att mäta och vad det är tänkt att åstadkomma för IKEA. Det finns även förklaringar kring hur måttet tas fram samt var informationen kommer från och vem som tagit fram den. Alla befattningar som ska få nyckeltalet utskickat står också med samt ett exempel på vilken layout data kommer ha vid utskick. Varje manual avslutas med vilka åtgärder som måste tas om nyckeltalet avviker ifrån den önskvärda nivån. TM⁹ berättade att det inte finns några direkta utbildningar inom IKEA kring KPIs på P2P-processen utan manualerna ämnar fylla utbildningsaspekten.

4.5 Strategi och Mål

IKEA har som uttalad vision att “skapa en bättre vardag för de många människorna” samt är deras affärsidé följande “Vår affärsidé går ut på att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt kan köpa dem”. (ikea.com, 2015)

TM¹⁰ berättade att visionen och affärsidén är genomgående för IKEA som organisation och ska finnas i åtanke när förändringar genomförs i utformningen av organisationen. Strategin för IKEA AB som även omfattar Finance Services är att de ska ha en stödjande roll som gör att andra bolag inom IKEA kan fokusera på sina specifika områden. Det innebär i praktiken att de ska sköta områden som behövs för att de andra bolagen kan fungera. Exempel på sådana tjänster är administration, vaktmästeri och servicetjänster som inte går till slutkonsumenten utan till de övriga bolagen inom IKEA som agerar i Sverige. TM¹¹ beskrev dock att det ska vara med “klokskap” så att det verkligen ger ett värde till de andra bolagen i Sverige. TM¹² berättade även att de två övergripande målen med strategin är att de ska bli ett “competence centre där de

⁹ Team Manager, Intervju 2015-04-30

¹⁰ Team Manager, Intervju 2015-05-04

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

skapar stort värde för IKEA”. Samt att bli “excellent and consistent in our delivery to support a growing IKEA”. Det bryts ner i mål på följande områden: pris, kundnöjdhet, leverans, hållbarhet och människor. När det kommer till P2P-processen är målsättningen att nå en punkt där alla jobbar på samma sätt. Det innebär att ha en standardiserad och effektiv process som följer svensk lag samt de rutiner och policys som finns inom IKEA.

TM¹³ berättade att IKEA har som organisation en affärsplan som heter Growth 2020 som är själva grunden i de underliggande strategier som finns för IKEA. Den innebär att från 2013/2014 då den fastställdes ska volymen dubblas fram till år 2020. Strategin medför att områden som pris, kundnöjdhet, leverans, hållbarhet och människor ligger i fokus då de är utsatta som viktiga att ta hänsyn till. Det finns även flera underliggande strategier för de olika delarna inom IKEA som bryter ner strategin ytterligare. De underliggande strategierna ska sedan stråla samman i den tidigare nämnda visionen som IKEA har ”att skapa en bättre vardag för de många människorna”.

BA¹⁴ berättade att nyckeltalen har en övergripande plan som togs fram 2013 och kallas “future wanted position” vilket handlar om hur de vill att P2P-processen ska se ut år 2018. Målen som sattes handlade om hur de önskade prestera i de olika måtten. Det kunde till exempel handla om att de önskade att X % ska vara manuella fakturor medan Y % ska gå via iShop. Enligt BA¹⁵ kommunicerades målen och strategierna därefter löst ut till de berörda parterna. Det innebär att de har skickats ut till en del berörda som är ansvariga för grupperna men att ingen större vikt har lagts vid dem. Anledningen till det var att de som har hand om processerna inte har mandat att besluta vilken väg som gäller. Därför kommunicerades de endast vagt ut som en målsättning, då det endast är högsta ledningen som har mandat att sätta riktningen. BA¹⁶ beskriver att i och med det inte finns något hugget i sten finns det heller inga mål för varje KPI. De PI som finns har inga direkta mål för att de mer ämnar att ge en överblick angående hur P2P-processen ligger till. Angående KPIs beskriver BA¹⁷ att de helst ser att det finns olika

¹³ Team Manager, Intervju 2015-05-04

¹⁴ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

mål på KPIs för att ge en bättre styrning men att det krävs ett beslut kring det. Under intervjun med TM¹⁸ nämndes också att det är en brist att det inte finns några specifika mål på just KPIs och att det är något som undersöks för tillfället. TM¹⁹ anser dock att KPIs följer den övergripande strategin inom IKEA och att de anställda vet om vilken prestationsnivå som är lämplig på måtten.

4.6 Shared service centre

Vid frågan om utformningen av prestationsmåtten har påverkats av att Finance Services ska fungera som ett service centre svarade TM och BA följande. Vid intervjun beskriver TM²⁰ att nyckeltalen är utformade för att ge övriga personer inom bolagen information kring hur processen fungerar. Anledningen till det är att Finance Services kunder som är de andra bolagen i sin tur är de som köper produkter och skapar fakturor. Genom att skapa en transparens kan organisationen gemensamt se till att minska och förenkla arbetsbördan för Finance Services genom att välja den fakturatyp som orsakar minst hanteringskostnader. BA²¹ instämde i det TM nämnde kring att försöka skapa en transparens av P2P-processen vid utformningen av prestationsmåtten.

4.7 Informationsflödet på Finance Services

4.7.1 iShop-administrator

IA²² beskriver att varje månad när de får KPIs sätter sig gruppen alltid ner för att genomföra en utvärdering. Vissa är alltid mer intressanta och värderas därför högre, Compliance är till exempel viktig för deras del. Vid frågan om det är tillräckligt långa intervall på när de anländer blev svaret, Ja. Då IA²³ tyckte att de får tillräckligt med information för att hinna agera och att förändringar tar rätt lång tid att se. Vid följdfrågan om mer värden bör mätas och eventuellt oftare blev svaret, NEJ. Anledningen till det var då att risken fanns att det blev för mycket information och för ofta, och att de inte hinner lägga ner tid på att mäta data bara för sakens skull. Angående att det inte finns några mål blev svaret att det troligtvis kan bli svårt att sätta dem då Sverige har många bolag inom IKEA, som i sin tur har olika inköpsstruktur.

¹⁸ Team Manager, Intervju 2015-04-30

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

²² iShop Administrator, Intervju 2015-04-30

²³ Ibid.

IA²⁴ nämner att en lösning kunde vara att sätta mål på varje bolag men det kan vara svårt att sätta något övergripande. IA²⁵ nämner att trots det inte finns några mål vet de om att man strävar efter att måtten antingen ska vara höga eller låga dock inte vilken nivå de ska ligga på. På frågan om KPIs mäter relevanta delar känner IA²⁶ sig nöjd med vad den får ut av dem. Endast ett fåtal används som anses mer relevanta och intressanta men mängden och informationen är tillräcklig för att kunna användas i verksamheten och för att se riskområden. Angående vilket inflytande som finns vid utformningen har BA och TM större ansvar. IA²⁷ anser att det finns möjlighet att påverka utformning och att föra en diskussion om förändringar ur situationen de jobbar med.

4.7.2 Team manager

TM²⁸ berättar att i sitt dagliga arbete används KPIs lite olika då de mäts med olika mellanrum. Varje månad är det ett möte när de sitter ner och tittar på och analyserar inkomna siffror. KPIs används även löpande under månaden och de granskar alltid några av dem varje vecka i olika sammanhang. De används däremot inte som ett dagligt instrument genom att snabbt styra om resurser och personal. Men de används på längre sikt i samband med större förbättringsarbeten om gruppen känner behov av att höja kvalitén inom något område. TM²⁹ tycker att KPIs inkommer tillräckligt frekvent och anser att det skulle kunna stjälpas mer än hjälpa om data anlände oftare. Riskerna finns om måtten skulle mätas för ofta att förändringar som sker inte hinner komma med innan nästa mätning. Vid frågan vilken form av mått eller kontakt som finns kring kundnöjdhet hos de övriga IKEA bolagen av P2P-processen. Svaret blev att de har kontinuerliga möten med de övriga bolagen för att höra deras åsikt avseende P2P-processen.

²⁴ iShop Administrator, Intervju 2015-04-30

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Team Manager, Intervju 2015-04-30

²⁹ Ibid.

4.8 Utvärdering av prestationsmätningssystemet

Prestationsmätningssystemet utvärderas inte regelbundet rörande nyckeltalens uppsättning och då är det tidsaspekten som styr hävdar BA³⁰. Det BA menar är att det är inte är lönt att göra en utvärdering var sjätte månad när de har en process som förändras relativt långsamt. De vill inte heller revidera nyckeltalen för ofta om de påbörja förändringar, exempelvis att folk ska börja använda en viss form av fakturahantering. En sådan förändring tar lång tid att implementera och då behövs jämförbar data under en längre tidsperiod. I dagsläget har nyckeltalen använts i två år för att få jämförbar data och lära känna den för att veta hur den bör analyseras. BA³¹ beskriver att genom att vänta och mäta talen under en längre tid lär de känna hur de förändras vid olika händelser och även hur de ska betrakta dem. De får även insyn i huruvida nyckeltalen mäter det som avses och vilka indikationer de ger och om det i så fall är de indikationerna som önskas. Inga större förändringar har gjorts under en längre tid på grund av önskan att bygga upp en relation till data som nyckeltalen åskådliggör. BA³² berättade att just nu analyseras om nyckeltalen mäter det de avser och eventuellt hur de kan förändra systemet. Fokus vid revideringen är främst att se till att prestationsmåten gör att fakturorna betalas i tid.

Ansvarsfördelningen kring data kan delas in i två områden som utgörs av Data Owner och Business Owner. BA är en Data Owner då personen har ett ansvar att ta fram och publicera informationen i rapporterna men inget resultatansvar i förhållande till Business Ownern. Det är där Business Ownern kommer in och har ett resultatansvar i processen. Därför finns det ingen som har det övergripande ansvaret även om de har ansvar för sitt område inom processen. TM³³ menar att det skulle behövas en tjänst med bestämmanderätt över P2P-processen och dess nyckeltal på heltid för att få ett mer välfungerade system vilket inte finns i dagsläget. TM³⁴ beskrev också att kostnaderna för en sådan tjänst antagligen skulle bli för höga gentemot nyttan. I och med att strukturen är relativt komplex med cirka 15 bolag i Sverige och där ingen har mandat att säga i vilken riktning det ska gå blir ansvarsfördelningen mer decentraliserad.

³⁰ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

³¹ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

³² Ibid

³³ Team Manager, Intervju 2015-04-30

³⁴ Ibid.

5. Analys

I kapitlet analyseras, med hjälp av utvecklad analysmodell, hur P2P-processens prestationsmätningssystem förhåller sig till den teoretiska referensramen i studien. Empirisk data kommer i avsnittet växlas med den teoretiska referensramen för att visa på skillnader som leder fram till studiens slutsatser. Kapitlet avslutas med förslag på hur prestationsmätningssystemet kan förbättras inom P2P-processen. För att göra kapitlet enklare att läsa används samma förkortningar på intervjupersonernas titlar som i det empiriska materialet.

5.1 Tjänsteföretag

Inom tjänstesektorn är det viktigt att identifiera kritiska faktorer som gör det möjligt för systemet att fungera på ett smidigt sätt, vilket i sin tur ställer krav på organisationens utformning (Normann 2000, 58). Det ställer krav på Finance Services tjänster och hur deras system bör se ut för att uppnå en hög leveransnivå. Enligt Kantsperger och Kunz (2010 5-6) är förtroende en viktig del för serviceföretag då en tjänst inte kan tas tillbaka och det ställer krav på att möta kundens förväntningar. Finance Services kunder är andra bolag inom IKEA då P2P-processen hanterar deras fakturor av indirekt material och tjänster. Tjänsteföretag är känsligare än producerande företag då kunden erhåller en upplevelse av tjänsten vilket ställer krav på både process och personal. Till skillnad från producerande bolag som kan ha en buffert av produkter på lagret påverkas tjänsteföretag mer av stopp i flödena hävdar Grönroos (1993, 48) och Normann (2000, 58). P2P-processen är ett flöde med många olika steg där ett problem kan innebära att processen inte uppnår slutmålet som är att hinna betala fakturorna i tid.

Inom management är det därför viktigt att finna kritiska faktorer inom processen för att systemet ska bli framgångsrikt (Normann 2000, 58). Finance Services har idag ett prestationsmätningssystem som främst mäter ledtider och effektivitet inom P2Pprocessens system för att uppmärksamma eventuella flaskhalsar. Prestationsmått har använts under två år för att bygga en databas som visar hur avdelningen och de olika delarna påverkas av uppkomna händelser under perioden. En genomgång sker just nu av BA för att se hur de påverkas och vad som bör mätas för att P2P-processen ska

lyckas betala fakturor i tid. Möjligtvis skulle mer fokus kunna läggas på att försöka identifiera vilka bakomliggande faktorer som leder till ett sämre respektive bättre utfall. Det vill säga att mäta vad det är som påverkar ledtider och gör flödet effektivt. De kritiska faktorerna är sammanfattningsvis viktiga att identifiera för att processen ska fungera framgångsrikt.

Styrning av tjänsteföretag medför ofta vissa svårigheter kring hur kvalitén på tjänsterna som erbjuds mäts (Anthony et al. 2014, 493). Enligt Grönroos (1993, 26-29) finns tre olika aspekter för att förstå hur nytta och kvalitet skapas för kunden. Det handlar om att förstå vad kunden klassar som nytta för att sedan förstå hur den kan skapas. Sedan bör företaget styras för att tillgodose nyttan hos kunden (Grönroos 1993, 26-29). För P2Pprocessen kan kvalitén på tjänsten uppskattas genom att mäta hur stor del av fakturorna som faktiskt betalas i tid. En annan viktig faktor är om implementeringen av nya lösningar för att minska hanteringskostnaderna för fakturorna lyckas. iShop och Contract matching är två exempel på hur Finance Services försöker implementera nya metoder för att slippa hanteringen av manuella fakturor. Prestationsmättet Compliance mäter därefter andelen fakturor som går via respektive system och visar vilka metoder som används och om de lyckas öka användningen av de nya metoderna. Kvaliteten på fakturahanteringen är således starkt kopplad till vilket system som används för att betala dem i tid. Därmed kan en kritisk punkt sägas vara att lyckas uppdatera användbar leverantörsinformation i iShop. Det gör beställningarna smidigare och förhindrar förseningar genom att ledtiderna minskas då processen kräver färre manuella inslag. Möjligtvis skulle det löna sig att skapa någon form av rabatt för leverantörer som redan är i iShop för att kompensera för de ökade hanteringskostnaderna som alternativet att handla utanför systemet skulle innebära. Det förutsätter dock att merkostnaderna för att inte handla via iShop går att någorlunda korrekt uppskatta för att inte få en snedvriden kostnadsfördelning.

5.2 Shared service centres

Marciniak (2013, 218) menar att det huvudsakliga syftet med att införa shared service centres är att minska kostnaderna genom att en tjänst utförs av en grupp inom organisationen. IKEA har valt formen av hantering på Finance Services där P2Pprocessen ingår. Marciniak (2013, 218) menar att det finns flera anledningar till

varför företag väljer organisationsformen. Några av dem är att minska kostnaderna genom standardiserade tjänster, stödja företagets strategi, gynna framsteg och minska administrationskostnader. TM³⁵ nämnde att förhoppningarna och målet med P2P-processen på sikt är att det ska bli så standardiserat som möjligt. Standardiseringen leder i sin tur till minskade hanteringskostnader vilket gör processen billigare för IKEA. Marciniak (2013, 218) anser även att shared service centres kan underlätta introducering av ny teknologi. När det kommer till ny teknologi försöker P2P-processen skapa nya alternativ som exempelvis iShop för att förhoppningsvis göra det billigare att hantera fakturor samt att processen i helhet blir billigare. Det är dock viktigt att P2P-processen hålls enkel och kostnadseffektiv. Skulle kostnaderna bli för höga finns inte incitament att behålla shared service centret då övriga organisationsenheter inte skulle spara på att fakturahanteringen sköts internt. Flexibiliteten att kunna välja att integrera nya system är en fördel då utvecklingen av fakturasystem sannolikt kommer gynnas av en allt snabbare IT-utveckling. Därmed kan det vara en viktig framtida tillgång för att kunna anpassa sig i en alltmer föränderlig värld där kunder och intressenter kan komma att ställa allt högre krav på att systemen levererar output av hög kvalitet.

BA³⁶ och TM³⁷ beskriver att syftet med organisationsformen shared service centre är att skapa en transparens gentemot andra bolag inom IKEA. Det ställer krav på prestationsmåttens utformning då de behöver vara tydliga och enkla att förstå för personer som inte arbetar med att stödja P2P-processens system. Prestationsmätningssystemet måste därför vara tydligare och mer riktat till de kunder som köper tjänsten och deras behov av prestationsmått. Prestationsmått är även ett sätt att legitimera de kostnader som shared service centret ger upphov till som faktureras till de övriga enheterna inom organisationen (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 111-112). Prestationsmätningen bör även skapa förståelse hos de andra inom organisationen angående vad som sker i processen för att kunna genomföra nödvändiga förändringar. Ett exempel kan vara om någon inte godkänner en faktura i tid, vilket leder till att fakturan lämnar ett system för sent och IKEA inte hinner betala fakturan i tid.

³⁵ Team Manager, Intervju 2015-04-30

³⁶ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

³⁷ Team Manager, Intervju 2015-04-30

Marciniak (2013, 218) och Anthony et al. (2014, 301) nämner även att det kan vara en fördel för företag med en komplex organisationsstruktur att skapa shared service centres för att uppnå skalfördelar. IKEA är uppdelat i många olika bolag varav cirka 15 agerar i Sverige. Att flytta över hanteringen av fakturor till en process kan därför medföra skalfördelar och en billigare process till skillnad från om varje bolag skulle sköta den processen själva. Det är möjligt att nya standardiserade system då inte tas fram vilket även skulle kunna öka kostnaderna för IKEA eftersom det blir svårare att analysera flera olika system.

5.3 Utformning av prestationsmätningssystem

5.3.1 Strategi

Porter (1980, 35) beskriver tre olika slags strategier som företag kan applicera för att prestera bättre än sina konkurrenter. IKEA har som strategi att ha så låga priser som möjligt på sina produkter i varuhusen för att så många människor som möjligt ska kunna köpa dem. Strategin är övergripande för verksamheten och gäller därför också för Finance Services. Strategin medför att det finns ett klart syfte kring kostnadsmedvetenhet i organisationens processer och det gäller även i P2P-processen. IKEA AB har som strategi att ha en stödjande roll till de övriga bolagen för att de ska kunna fokusera på sina specifika områden. Strategin innebär att fakturahanteringen i P2P-processen måste vara uppbyggt så att det inte skapar onödigt arbete och problem för användarna.

De tre varianter av strategier som Porter (1980, 35) beskriver är overall cost leadership, differentiation och focus. IKEA har en uttalad strategi med låga priser för sitt sortiment. Strategin för IKEA som helhet innefattar overall cost of leadership med fokus på prismetvetenhet. IKEA AB som har kundkontakt med andra enheter har också strategin overall cost leadership. Fokus är på att minimera kostnader genom att erbjuda billiga och bra tjänster till de övriga enheterna för att de ska kunna ägna sig åt sina kärnverksamheter. Även Finance Services och P2P-processen använder overall cost leadership som strategi då de försöker skapa en fakturahantering som ska minimera kostnader genom effektiva processer och system.

5.3.2 Mål

Ett prestationsmätningssystemets syfte är enligt Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 111) att ge en strukturerad inblick kring de mål och strategier som finns. De menar att målen är till för att säkerställa att strategin uppnås och för att veta om utvecklingen går åt rätt håll. P2P-processen har idag inga fastställda mål för sina KPIs och PIs utan endast en ej fastslagen plan som inte har kommunicerats till alla inom organisationen. IA beskrev att det inte fanns några direkta mål, vilket också visas av att planen "future wanted positions" som togs fram 2013 inte har nått ut till alla anställda som hanterar systemen. Karlöf och Lövingsson (2007, 266) menar att det ska finnas kognition kring måtten. Det innebär att det bör finnas en enighet kring huruvida ett ökat eller minskat antal av den mätta variabeln leder till det önskade resultatet. Intervjupersonerna IA³⁸ och TM³⁹ nämner båda att trots att det inte finns några mål är man överens om huruvida måttet bör vara högt eller lågt. Utan tydliga mål kan det bli svårt för anställda att bedöma hur de presterar i förhållande till strategin. Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 110) menar att mål hjälper anställda att avgöra hur de presterar och bedöma vad som anses vara bra i de data som tas fram. Utan mål finns risken att personalen anser att en viss prestation är acceptabel när den i själva verket är för hög eller för låg. Enligt Parmenter (2010, 9) ska personalen förstå KPI:n och den eventuella åtgärd som ska vidtas vid problem. Utan tydligt kommunicerade målnivåer är det kanske endast ett fåtal anställda som klarar av att analysera huruvida utvecklingen är positiv eller negativ.

Mål lägger även fokus på essentiella delar för verksamheten och knyter samman olika avdelningar för att uppnå målen (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 111-112). P2P-processen kan påverkas negativt till följd av att mål saknas. BA⁴⁰ beskrev att de försökte skapa transparens till de andra bolagen som använde sig av systemen. Risken är att de inte tar måtten på allvar eller inte förstår dem till fullo då det saknas direkta mål för hur IKEA ska uppnå sin övergripande strategi. Den främsta anledningen till varför det inte hade satts några mål var att ingen hade mandat att besluta om dem eftersom processen påverkas av många andra avdelningar. Risken med det kan vara att ingen i organisationen tar tag i beslutsfattandet när det kommer till att sätta mål. Därmed uppstår en tydlig brist på vägledning kring hur strategin ska förverkligas.

³⁸ iShop Administrator, Intervju 2015-04-30

³⁹ Team Manager, Intervju 2015-04-30

⁴⁰ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

Möjligtvis är det en punkt som behöver diskuteras på högre plan i organisationen för att kunna bygga vidare på ambitionen att skapa transparens för övriga bolag inom IKEA angående P2P-processen. Tydligare mål gentemot olika bolag i organisationen skulle också definiera vad syftet med olika enheter är och därmed bidra till målet att skapa transparens gentemot intressenter.

5.3.3 Prestationsmåttens fokus

För att uppnå strategin och företagets mål bör prestationsmätningssystemet mäta företagets kritiska faktorer på lång och kort sikt (Anthony et al. 2014, 385). Idag mäts främst fyra områden inom P2P-processen. Det första är ledtider inom processen där det finns flera mått som visar hur lång tid det tar innan fakturan kommer till nästa steg av processen. De fyra prestationsmått som ska implementeras längre fram mäter ledtider i någon del i processen. Den andra kategorin mäter effektiviteten i processen, till exempel hur många fakturor som en anställd klarar av att hantera. Den tredje kategorin är hur många ändringar av data som behöver göras i de olika systemen när den inkommer från ett annat system. Det avslutande måttet visar de leverantörer som finns med i systemen. TM⁴¹ beskrev att målet för P2P-processen är att nå en punkt där processen är effektiv och hanteringen är standardiserad. Måtten är idag väldigt fokuserade på att hitta punkter som kan förbättras för att få processen att gå smidigare vilket överensstämmer med målet för P2P-processen.

KPI:n Paying on time mäter kvaliteten på tjänsten och visar hur många fakturor som betalas i tid. Måttet säger dock inget om vilka fakturor som inte hinner betalas i tid och därmed inte vilken den totala mängden är, utan det är endast en procentsats av den totala mängden. Beloppsstorleken på fakturorna som inte hinner betalas i tid är också relevant för P2P-processen då en förseningsavgift på till exempel 10 procent för en faktura på en bil särskiljer sig från en förseningsavgift på en penna. Prestationsmåttens utformning visar P2P-processens vilja att visa på de effekter som inträffar om ett steg blir försenat eftersom fokus ligger på ledtider och effektivitet. Det kan vara bra om personalen kan hitta och visa på flaskhalsar i processen även för de övriga bolagen inom IKEA som tar emot prestationsmått. Anthony et al. (2014, 301) beskriver att det är viktigt för shared service centres att ha en nära kontakt med de interna kunderna

⁴¹ Team Manager, Intervju 2015-04-30

angående vad som behövs för att shared service centret ska uppfylla sitt syfte. De övriga bolagen kan då se hur de påverkar processen genom att till exempel inte godkänna en betalning inom den utsatta tiden och se vad det får för konsekvenser.

Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 111-112) hävdar att prestationsmätning ger en strukturerad syn för att fokusera på mål, strategiska planer och prestationer. IKEA har i sin strategi fokus både på kostnadseffektivitet och för Finance Services kvalitet i form av betalningar i tid. För att uppnå lägre kostnader kring hanteringen av fakturor har iShop skapats. Meningen är att fler köp ska hanteras i systemet och då skapa en mer standardiserad process. Det uttrycks av TM⁴² som beskriver att en målsättning är att alla ska jobba på samma sätt. Synsättet stämmer överens med fördelen med shared service centres som Marciniak (2013, 218) nämner med möjligheten till att enklare standardisera tjänster och processer.

Enligt Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 111-112) skapar mått fokus på vad som ska bli utfört. Därmed kan P2P-processen för att kvalitetssäkra sin fakturahantering lägga mer fokus på att mäta om intressenter som påverkas av hanteringen är nöjda med hur verksamheten presterar. Det skulle leda till ett ökat kvalitetsfokus bland intressenter som ger feedback på P2P-processens hantering av fakturor.

Att mäta andelen manuella fakturor i måttet Compliance kan ge sken av att det är en viktig del i verksamheten som bör prioriteras. Därför bör det vara tydligt i måtten vad det är de vill se en ökning av, vilket i det här fallet är iShop och Contract matching. Enligt Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 111-112) ökar prestationsmätning kommunikationen och kan skapa legitimitet för olika program i verksamheten. Prestationsmått ska se till att strategin uppfylls genom att fokusera på viktiga komponenter som de anställda ser genom prestationsmätningen (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 110). Det kan vara ett gyllene tillfälle att lägga fokus på iShop och Contract matching som därmed torde ge personalen ett tydligt budskap om vad som bör prioriteras och även kommuniceras internt.

⁴² Team Manager, Intervju 2015-04-30

5.3.4 Val av prestationsmått och antal

Kennerley och Neely (2003, 213-217) beskriver att utformningen av prestationsmätningssystem kan te sig annorlunda i organisationer då företag har olika behov av mängden mått. De beskriver också att företag som är mer komplexa kräver ett större antal mått och mer analys av deras utformning. P2P-processen har idag 22 prestationsmått varav 9 är KPIs och 13 är PIs. Hope och Fraser (2003, 80) rekommenderar att ha flertalet KPIs för att utvärdera prestationer. Parmenter (2010, 12) anser att det finns en tumregel som rekommenderar att ha cirka 10 KRIs, upp till 80 PIs och cirka 10 KPIs. P2P-processen har i dagsläget färre mått än tumregeln. Processen kring fakturahanteringen är en väldigt komplex process med många bolag som Finance Services måste ha i åtanke vid sin prestationsmätning. Mått är endast en modell av det faktiska systemet och mängden detaljer beror helt på utformningen av modellen (Franceshini, Galetto & Maisano 2007, 112). Därmed finns troligen inga generella rekommendationer som kan anses gälla utan det beror på vilka förutsättningar varje organisation har. BA⁴³ poängterade att många av prestationsmåttarna går ut till de andra bolagen för att skapa transparens. Huruvida mängden mått för shared service centret är korrekt är därför svårt att avgöra på grund av att prestationsmåttarna har många olika mottagare och avdelningar som använder informationen. Vissa avdelningar kanske skulle vilja se en ökning av antalet mått medan andra bolag kanske är nöjda med antalet.

Parmenter (2010, 6) beskriver sju egenskaper för att en måttenhet ska få definieras som en KPI. Nedan följer en jämförelse med de nio mått som P2P-processen benämner som KPI.

1. De mäts inte i monetära måttenheter (Parmenter 2010, 6). P2P-processens KPIs mäter främst andelen av en viss slags fakturor inom ett område av processen och tidsaspekter kring hur lång tid det tar innan fakturorna går till nästa steg.

⁴³ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

2. De mäts frekvent inom organisationen. Det Parmenter (2010, 6) menar med frekvent är att de mäts dagligen eller veckovis. De nio prestationsmåttin inom P2P-processen som benämns som KPIs mäts månadsvis. BA⁴⁴ och TM⁴⁵ säger att förändringar som sker inom processen tar lång tid på sig för att påverka systemet vilket gör att de endast tar fram dem månadsvis. Komplexiteten med många bolag och användare är en av faktorerna till att förändringar tar lång tid. Parmenter (2010, 7) menar att måtten förlorar sin styrförmåga om de mäts för sällan och att en KPI är en nutida eller framtida måttenhet som inte ska mätas långt efter det att prestationen har skett. TM⁴⁶ beskrev att de har tagit i beaktande hur ofta de behöver mäta för att måtten ändå ska vara relevanta och då beslutades om en månadsvis mätning av KPIs.
3. Ekonomichefen ansvarar för uppföljningen vid indikationer på problem och när data från KPIs kommer in (Parmenter 2010, 6). När data från KPIs anländer sätter sig TM ner med flera andra och tittar på resultaten och delger de anställda om måtten. Varje KPI har även en manual som visar vem eller vilka som har ansvar att vidta åtgärder ifall KPIs visar på något problem.
4. Personalen ska också förstå vad som mäts och hur resultatet kan påverkas (Parmenter 2010, 6). För att öka förståelsen för varje KPI finns det en manual som förklarar hur det mäts samt vilka åtgärder som måste vidtas och av vem. Finance Services erbjuder inga kurser kring prestationsmätning men manualerna ligger öppet på intranätet för de anställda att undersöka om de är i behov av djupare information.
5. Mätvärden ska kunna knytas till en viss grupp inom organisationen (Parmenter 2010, 6). Alla mått är kopplade till P2P-processen som utgörs av flera sammanlänkande system för hanteringen av fakturor. Det finns därför personer som bara jobbar inom vissa steg i processen men som ändå indirekt har kontakt med övriga system.

⁴⁴ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

⁴⁵ Team Manager, Intervju 2015-04-30

⁴⁶ Team Manager, Intervju 2015-04-30

6. Måtten skall även ha en tydlig påverkan på en eller flera kritiska faktorer som krävs för att företaget skall lyckas (Parmenter 2010, 6). P2P-processens huvudsakliga syfte är att för bolagen inom IKEA på ett smidigt och kostnadseffektivt sätt betala fakturor i tid. Vissa KPIs fokus ligger på olika tidsaspekter, antalet fel och manuella förändringar som måste utföras inom olika områden. Vissa anses vara mer kritiska än andra, exempelvis hur många fakturor som är felskannade. Finns det för många fel kan det äventyra säkerheten i processen och medföra mer manuell hantering i systemen. Mått som Compliance ger däremot en överblick över hur olika fakturor kan kategoriseras. Måtten kan kopplas till P2P-processens övergripande mål att öka graden av en mer fördelaktig kategori för att minska kostnader då vissa är mer kostsamma än andra.

7. Måttet ska leda till ett lämpligt beteende och inte ett dysfunktionellt beteende (Parmenter 2010, 6). Många av prestationsmått belyser i vilken grad vissa fakturametoder används, vilket är ett sätt att spegla hur stor andel som använder de mer kostnadseffektiva alternativen och vice versa. BA⁴⁷ nämnde att genom öppenhet inom processen önskar de med prestationsmått visa för användarna av tjänsterna hur de ska kunna minimera kostnaderna för IKEA.

KPIs som används inom P2P-processen uppfyller inte alla sju kriterier för att kunna räknas som KPIs. Måtten uppfyller inte kraven då de inte används i den dagliga styrningen och tas fram månadsvis. Jämförs de KPIs som P2P-processen använder sig av mot de kriterier som finns för att vara en KRI överensstämmer tre av prestationsmått med kriterierna. Kriterierna är att måttet ska ge en tydlig bild av en nyckelfaktor inom organisationen som sedan ska presenteras till beslutande organ (Parmenter 2010, 2). Måtten ska inte ge någon rekommendation kring vad som behöver göras utan endast ge en överblick. De ska mätas månads- och kvartalsvis för att få en överblick över en längre period (Parmenter 2010, 9). De mått som passar in på beskrivningen är Paying on time, Matching rate och Compliance. Måtten ger en överblick över de främsta uppdragen som P2P-processen har. Det är att betala fakturor i tid på ett smidigt och kostnadseffektivt sätt, vilket Paying on time, Matching rate och

⁴⁷ Business Analyst, Intervju 2015-04-30

Compliance syftar till att säkerställa. Paying on time visar hur väl P2P-processen klarar av att betala fakturorna, vilket är syftet med P2P-processen. Måttet Matching rate visar hur många fakturor som matchas och blir billigare att hantera. Compliance sammanfattar sedan hur stor andel av fakturorna som går igenom respektive process och visar vilka sätt som används av IKEA bolagen. Det indikerar hur väl P2P-processen lyckas styra fakturahanteringen mot mer kostnadseffektiva varianter av fakturahantering. Måtten ger inte heller några förslag på vad som ska göras vid problem utan säger endast att behöriga ska sätta sig ner och diskutera fram en plan med lämpliga åtgärder. Övriga KPIs saknar den allmänna överblicken som KRIs ska visa och kan därför inte landa under benämningen.

När det kommer till PIs som inofficiellt används som måttenhet inom P2P-processen finns det flera kriterier för att måtten ska få använda sig av benämningen. Måtten är tänkta att komplettera KPIs. PI är ett icke-finansiellt mått som kan knytas till en specifik aktivitet inom verksamheten. Personalen måste förstå vilka prestationer som krävs för att påverka ett PI. Måttet bör även ha inverkan på en kritisk faktor i verksamheten (Parmenter 2010, 10). Resterande KPIs som inte gick under benämningen KRI och de PIs som finns inom P2P-processen uppfyller nästan allihop kraven för att räknas som PIs. De kan på ett eller annat sätt knytas till en del i processen och i det empiriska materialet går det att utläsa att intervjupersonen IA vet hur måtten skall användas tack vare de manualer som finns till måtten. Egenskapen att PI ska vara ett komplement till KPI saknas, vilket dock inte utesluter att det ändå kan kategoriseras som prestationsmåttet PI, då det annars överensstämmer med kriterierna.

När det kommer till den grupp av PIs som mäter andelen leverantörer kan de räknas som RI. Måttet kan inte knytas till en specifik aktivitet i verksamheten och berättar inte vad som bör eller inte bör göras för att förbättra resultatet. Det kan mäta finansiella och icke-finansiella prestationer och är tänkt att summera en viktig faktor för verksamheten (Parmenter 2010, 9). Leverantörsmåttan passar in på alla kriterier för PIs förutom att de inte kan knytas till en specifik del i processen utan till flera. Leverantörsmåttan kan endast knytas till att det finns ett visst antal i olika system och kan därmed definieras som RI.

5.4 Informationsflödet i prestationsmätningssystem

5.4.1 Bearbetning av data

Meyer och Gupta (1994) hävdar att om det finns problem under insamlingen av data bör en uppföljning med de ansvariga göras för att kunna säkerställa prestationsmåttens relevans. Finance Services beskriver att data samlas in under tillräckligt långa intervall. Det finns även tillräckligt med information att agera på eftersom det tar ganska lång tid att se effekten av förändringar. Enligt Neely (1998) är det viktigt att chefen eller den som är ansvarig för insamlingen av data analyserar måtten för att kunna tolka eventuella mönster som uppkommer. Ett problem med att mäta under långa cykler skulle kunna vara att data blir alltför aggregerade och att saker som hänt under en del av perioden inte uppmärksammas. Ett exempel skulle kunna vara att det under en vecka av sammanlagt tre månader sker en drastisk förändring av antalet manuella fakturor. Eftersom uppdateringsfrekvensen är såpass lång kanske det inte påverkar mätvärdena i stort men utgör ändå ett problem för kommande perioder då det kan återkomma. P2Pprocessen och dess shared service centre befinner sig i en situation där de kan inleda förändringsarbeten men ändå befinna sig i en beroendeställning gentemot övriga bolag. Följden blir att interna beslut om förändringar tenderar att implementeras långsamt på grund av organisationens struktur. Därför syns effekter av förändringar inte direkt och därmed är det inte relevant att mäta för ofta.

5.4.2 Informationen som styrmedel

Simons (2000, 70) beskriver att chefer bör använda sig av information som feedback för att försäkra sig om att inputs, outputs och processer är rätt utformade för att nå organisationens mål. Genom att fokusera på en viss typ av information sänder chefen ut starka signaler angående vad som är viktigt. TM⁴⁸ beskriver också att KPIs främst används till att planera lite större förbättringsarbeten på lite längre sikt. Därmed kan sägas att KPIs inom P2P-processen används som ett styrinstrument för att genomföra större förändringar i verksamheten som inte påverkar den dagliga operationella styrningen eller rapporteringen. Simons (2000, 70) anser att chefers beteende när det kommer till att hantera information blir vägledande för vad som är viktigt och vad som kommer belönas. Finance Services anser att risken med för mycket data inom P2Pprocessen är att även om KPIs skulle mätas mer frekvent släpar förändringar efter

⁴⁸ Team Manager, Intervju 2015-04-30

och de riskerar istället att drabbas av information overload. Risken med att mäta för lite kan enligt Simon (2000, 70) vara att chefers beteende avspeglar sig och det därmed ses som en signal om att information inte är viktigt. På grund av att IKEA har en komplex organisationsstruktur med många olika bolag som samverkar tenderar information att påverka många olika parter. Därmed finns det en möjlighet att det inte spelar någon roll huruvida Finance Services väljer att uppdatera sina prestationsmått i P2P-processen mer frekvent om informationen i sin tur inte har hunnit påverkas av förändringar i verksamheten. Det kan vara ett problem då det beroende på hur ofta olika nyckeltal mäts, sänds olika signaler till personal om att vissa slags mått är mer relevanta och därför mäts oftare. Därmed kan en felaktig bild skapas av situationen då mätningens frekvens snarare beror på externa faktorer som tröghet i systemet än hur pass viktiga måtten är för verksamheten.

Enligt Simons (2000, 70) kan information som hämtas från prestationsmätningssystemet användas för att utbilda anställda i företaget om ekonomiska faktorer, exempelvis vad som driver omsättning, kostnader och prestationer. Inom P2P-processen benämns alla mått som KPIs. Informationen flödar till många olika personer i organisationen med olika befattningar och då är det enklare att förstå om de endast använder sig av en benämning på måttet. Alla personer som analyserar data inriktar sig heller inte på samma saker vilket gör att det inte går att lägga vikt på just ett mått när det inte är relevant för samtliga anställda. Genom att benämna alla mått KPIs inom P2P-processen görs en generalisering för att inte dela in informationen i kategorier som inte passar alla delar av organisationen. Den förenklingen skapar otydlighet eftersom det inte görs någon skillnad på vilka mått som exempelvis är kostnadsdrivande och därmed vitala för den långsiktiga överlevnaden för avdelningen eller inte. Risken är att likformighet skapas genom att inte särskilja måtten som leder till att användaren av måtten inte vet vad måttet avser och vilka mått som är särskilt viktiga för att påverka Finance Services i en positiv riktning.

5.4.3 Rätt mängd information

Enligt Neely (1998) kräver insamling av data ett kritiskt tänkande som inte förbiser faktorer som skapar felaktiga mått. På följdfrågan om TM⁴⁹ och IA⁵⁰ anser att

⁴⁹ Team Manager, Intervju 2015-04-30

prestationer behöver mätas oftare blev svaret nej. TM⁵¹ menar att det finns risk att det då istället blir för mycket information och att de inte hinner lägga ner tid på data utan bara mäter för sakens skull. Det kan liknas vid ett fenomen som Pijpers och Guus (2010, 19) benämner information overload. Det inträffar när mängden information överstiger den mänskliga förmågan att hantera den (Pijpers & Guus 2010, 19). Finance Services anser alltså att en ökad mängd information inte skulle göra deras styrning effektivare utan istället skulle syftet med prestationsmätningen blir svårare att uppfylla. Enligt Pijpers och Guus (2010, 19) använder sig företag ofta av information för att försöka öka vinsten. Däremot är det ofta många som anser att det finns för mycket information och att den är av fel sort. Det stämmer överens med inställningen inom P2P-processen som vill begränsa mängden information för att den ska kunna användas i styrningen. P2Pprocessens prestationsmått går ut till flertalet personer inom IKEA som inte har processen som sitt huvudsakliga arbetsområde. Det skapar en situation där för mycket data från prestationsmått kan bli övermäktig och leda till sämre beslutsunderlag.

Pijpers och Guus (2010, 19) hävdar också att för mycket information kan orsaka exempelvis stress. Finance Services är en del av en mycket stor organisation med kontakter i andra delar av organisationen. Möjligtvis finns därmed ett intresse att skala ned mängden information för att den ska vara hanterbar för intressenter.

5.5 Utvärdering av prestationsmätningssystem

5.5.1 Analys av mätresultaten

Vid insamling av data till prestationsmått bör det samtidigt ske en konstant utvärdering av systemet av den person som sköter insamlingen av data (Meyer & Gupta 1994). Prestationsmätningssystemet och prestationsmått i P2P-processen utvärderas inte löpande eftersom de menar att det inte lönar sig då processen förändras relativt långsamt. Kennerley och Neely (2003) menar att utvärderingen av prestationsmätningssystemet är helt beroende av företagets egenskaper och vilka förändringar som sker både internt och externt i företagets omvärld. Här finns en målkonflikt som kan bli ett problem. Om interna förändringar tar tid finns det risk för

⁵⁰ iShop Administrator, Intervju 2015-04-30

⁵¹ Team Manager, Intervju 2015-04-30

att externa förändringar hinner påverka omvärlden och gör att prestationsmätningssystemet inte är i fas gentemot intressenter och konkurrenter. Det är svårt att verifiera vad som är orsak och verkan när det kommer till resultat och det finns många faktorer i omvärlden som är utom företagets kontroll (Franceshini, Galetto och Maisano 2007, 112). BA⁵² nämner att de inte vill uppdatera prestationsmått för ofta eftersom det finns en osäkerhet kring andra aspekter i verksamheten. Det kan vara att det uppkommer faktorer som de inte kan kontrollera som påverkar utfallet. Insamlad data skapar en grund för att analysera hur prestationsmått förändras vid olika händelser. Ett exempel som nämns är att ett byte av system som hanterar fakturorna givetvis skulle förändra mätresultaten. Kortsiktigt kan det vara ett problem då den här typen av faktorer kan göra att utvärdering och utveckling av prestationsmätningssystemet försvåras.

5.5.2 Prestationsmåttens måluppfyllelse

Karlöf och Lövingsson (2007, 265-266) anser att det finns få framgångsrika prestationsmätningssystem och att ett problem ofta är att styrmål och följdsmål blandas ihop. P2P-processen har nyckeltal som endast avspeglar den historiska utvecklingen av en relevant variabel. Därmed kan sägas att de endast för närvarande arbetar med följdsmål. Enligt Karlöf och Lövingsson (2007, 265) ska följdsmål och styrmål samspela för att prestationsmätningssystemet ska bli så effektivt som möjligt. P2P-processens användning av endast följdsmål kan på sikt utgöra ett problem då synsättet är alltför bakåtriktat och inte säger något om vad företaget behöver sträva efter för att prestera bättre i framtiden. De prestationsmått som är KRIs inom P2P-processen är de prestationsmått som närmast kan liknas vid styrmål. Det som avgör att de inte kan definieras som styrmål är avsaknaden av mål.

Franceshini, Galetto och Maisano (2007, 112) anser att sämre resultat inte behöver betyda att prestationerna varit sämre. Det kan istället bero på för högt satta mål. Finance Services har i sina prestationsmått generellt en avsaknad av mål. Det leder till att det inte går att utvärdera huruvida prestationerna når upp till en rimlig nivå och vilka orsaker som påverkat om de i så fall inte gjort det. Det kan göra att jämförelsen för utvärderingen av prestationerna på avdelningen görs gentemot tidigare perioder och inte

⁵² Business Analyst, Intervju 2015-04-30

uppsatta mål. Följden blir att prestationen som mäts endast visar huruvida avdelningen lyckats överträffa tidigare perioder, vilka kan vara påverkade av andra effekter. Till exempel skulle föregående mätperiod kunna vara ett extremvärde och därför säger en positiv utveckling gentemot tidigare period relativt lite i förhållande till hur utvecklingen i realiteten ser ut. Därför skulle möjligtvis en mer långsiktig nivå av mål behöva implementeras för att kunna bortse från kortsiktiga fluktuationer som uppstår när de mäter relativt föregående period.

5.6 Utvecklingsmöjligheter för P2P-processens prestationsmätningssystem

Utifrån analysen har ett antal utvecklingsmöjligheter identifierats inom P2P-processen.

P2P-processens största brist är i dagsläget avsaknaden av mål för prestationsmått. Riskerna med att inte ha några mål är att det skapar otydlighet för användarna av prestationsmått. Personerna som använder sig av måtten kanske vet vad de mäter och arbetar med men inte vilken nivå de ska ligga på när det endast finns en löst uttalad plan över målen med P2P-processen. Genom att sätta tydliga mål på de olika prestationsmått skapas också transparens gentemot de övriga bolagen inom IKEA. Transparens är en viktig aspekt inom Finance Services eftersom de måste legitimera sina kostnader och existens. Otydligheten fortsätter med att alla mått benämns som KPIs vilket skapar samma fokus på alla prestationsmått när det egentligen bör vara på några viktiga KPIs med underbyggande PIs.

Av de mått som finns är det tre KRIs som bör vara de viktigaste måtten för processen. Måtten ska hjälpa till att nå de övergripande mål som Finance Services strävar efter i P2P-processen. Det första är Paying on time, vilket hör ihop med det övergripande målet för processen att betala fakturor i tid. De andra är Compliance och Matching rate som visar vad organisationen strävar efter. De vill öka andelen fakturor som matchas automatiskt i systemen för att minska hanteringskostnaderna. För de tre KRIs bör tydliga mål sättas för att organisationen ska ha konkreta mål att sträva efter. Genom att tydliggöra tre KRIs minskar risken för information overload jämfört med tidigare då alla 22 nyckeltal benämndes KPIs. De visar även tydligare på vilka faktorer som är viktiga för P2P-processen för att skapa den transparens som P2P-processen strävar efter med sin prestationsmätning. De tre måtten efterföljs sedermera av PIs och RIs som är

tänkta att underbygga ovanstående KRIs. PIs syftar till att underbygga strategin och målen för organisationen som här blir de tre KRIs som är nämnda ovan. PIs ska egentligen ligga till grund för KPIs men med tanke på att P2P-processens prestationsmätt mäts sällan anser författarna att grunden bör ligga i KRIs då de speglar processens ambitioner och övergripande mål. De mått som beskriver andelen leverantörer benämns RIs och är tänkta att ge en överblick av antalet leverantörer och kan inte knytas till specifika system till skillnad från PIs. Genom att skapa en tydlig uppdelning mellan KRI, PI och RI skapas även tydliga styr- och följdsmål för P2Pprocessen. Styrmålen blir de tre KRIs som finns och följd målen alla PIs och RIs som tillsammans ska uppfylla den övergripande strategin.

För att skapa KPIs inom P2P-processen krävs framtagande av mått som kan användas för att styra den dagliga verksamheten, som TM⁵³ beskriver är det som sker på golvet. Utformningen av dem är någonting som inte diskuteras vidare då det dagliga arbetet inte studerats inom P2P-processen i studien. När det kommer till antalet lämpliga prestationsmätt ligger rekommendationerna i teorin högre än antalet som P2P-processen använder sig av idag. Måtten mäter endast processen och inte avdelningen i sig vilket talar för ett mindre antal mått. Ett större antal skulle också kunna skapa för mycket data som är svår att hantera eftersom den går ut till fler än bara de som jobbar med systemen, vilket då kan bli ett störande moment i verksamheten. Författarna ser därför inga problem med mängden mått kring processen i sig utan med kategoriseringen av dem.

Idag ligger prestationsmåttens fokus till stor del på processen och att göra den så effektiv som möjligt. Det kan löna sig att införa några fler PIs som mäter slutkundens uppfattning av kvalitet på tjänsterna. Eftersom en viktig faktor för shared service centres är att hålla nära kontakt med sina kunder, blir det också relevant att mäta mer mot andra bolag inom IKEA. Exempelvis skulle en närmare undersökning göras av hur pass nöjda de är med fakturorna och dess hantering, förslagsvis via en kvartalsvis återkommande enkät för att följa upp huruvida fakturahanteringen uppnår de krav på kvalitet som ställs av slutkunden.

⁵³ Team Manager, Intervju 2015-04-30

6. Slutsats

I kapitlet redovisas studiens slutsatser givet de problemformuleringar som presenterades i inledningen. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatta studier.

Vilka dimensioner bör användas i utformningen av en utvärderingsmodell för prestationsmätningssystem på ett shared service centre?

Efter att teori studerats klarnade bilden av vilka områden som är relevanta för att skapa ett väl fungerande prestationsmätningssystem. Författarna anser att processen i huvudsak innefattar tre områden som bör tas i beaktning för att styrningen ska bli så effektiv som möjligt. De innefattar utformning av prestationsmätningssystem, informationsflödet i prestationsmätningssystem och utvärdering av prestationsmätningssystem. Följande dimensioner identifierades som essentiella. Dimensionerna och modellen går att se i sin helhet på sida 30 i den teoretiska referensramen.

Utformning

- Identifiera enhetens strategi och mål
- Definiering och val av prestationsmått
- Val av lämpligt antal mått

Informationsflöde

- Bearbetning av data
- Informationen som styrmedel
- Rätt mängd information

Utvärdering

- Analysera mätresultaten
- Prestationsmåttens måluppfyllelse

Inom utformning av prestationsmätningssystem är det viktigt att fastställa strategin och målen för verksamheten för att kunna sätta lämpliga mått som kan uppnå valda mål och

strategier. Det är även viktigt att välja rätt slags mått för att skapa en tydlighet kring vad som vill uppnås och för att göra dem användbara i styrningen. Valet av antal mått påverkar också hur prestationsmått uppfattas i verksamheten och bidrar till om styrningen är tydlig eller inte.

Informationsflödet i organisationen är viktigt för att kunna påverka människor till att agera på ett lämpligt sätt som leder organisationen i en positiv riktning. Fokus på en viss typ av information sänder även starka signaler kring vad som bör prioriteras i verksamheten. Samtidigt kan för mycket information leda till problem då den tenderar att bli svårhanterlig beroende på vem som ska använda och analysera den. Därför är det viktigt att styra med en lämplig mängd information som skapar mervärde för användarna.

Vid utvärdering av prestationsmätningssystem är det essentiellt att samtidigt som insamling av data sker också regelbundet utvärdera systemet. Det är också viktigt att utvärdera huruvida prestationsmätningssystemet anpassas till intressenter för att kunna göra nödvändiga förändringar som tillgodoser dess behov. En annan viktig aspekt vid utvärdering av prestationsmätningssystemet är huruvida måtten når upp till satta mål. Studien visar att prestationsmätning på ett shared service centre bör utformas till att tillgodose ett behov av öppenhet och tydlighet gentemot andra bolag inom samma organisation. Aspekter som att skapa transparens och legitimitet för kostnader framkom även som viktiga, vilket skiljer sig gentemot den studerade teorin kring shared service centres. Ett annat syfte med prestationsmätning är att generera information som kan tolkas rätt av organisationens delar för att kunna ta relevanta beslut. Prestationsmått vänder sig därför inte bara till de som arbetar inom processen utan också till användare på andra avdelningar. Därmed kan sägas att organisationens struktur påverkar hur komplexa mål och mått bör vara för att skapa en förståelse för samtliga intressenter. Delarna tas med i modellen under exempelvis dimensionerna val av prestationsmått och val av antal prestationsmått. Författarna anser dock inte att transparens och tydlighet är specifikt för just organisationer med shared service centres. Modellen kan med andra ord i sin helhet med fördel användas även på andra organisationer och enheter med annan organisationsstruktur. Slutsatsen blir därför att modellen i sin nuvarande form troligen fungerar lika bra för att utvärdera andra verksamheter än shared service centres.

Vilka eventuella förbättringsåtgärder kan identifieras på prestationsmätningssystemet inom P2P-processen på Finance Services med hjälp av framtagen utvärderingsmodell?

Förbättringsåtgärder har identifierats genom att analysera P2P-processen utefter de steg som tagits fram i föregående problemformulering. Det har sedan utmynnat i förbättringsförslag som presenteras nedan. P2P-processens avsaknad av mål har identifierats som en brist i prestationsmätningssystemet. Utan mål skapas otydlighet kring vilka prestationsnivåer som förväntas av de anställda och de som använder sig av måtten i styrningssyfte. Genom att införa mål kan en effektivare styrning uppnås i form av att ge de anställda en tydlig nivå att sträva mot.

Benämningarna och uppdelningen av prestationsmåtten ifrågasätts i studien då flera av måtten inte uppfyller existerande kriterier. Idag finns ingen uppdelning eftersom samtliga mått benämns KPIs vilket skapar otydlighet för de anställda då P2P-processen inte särskiljer några mått och därmed säger att alla är lika viktiga. Genom att strukturera upp dem och välja ut några som är mer essentiella kan P2P-processen skapa en tydligare och effektivare styrning mot processens övergripande mål.

De mått som används inom prestationsmätningen kan också utvecklas för att öka transparensen gentemot P2P-processens intressenter. Idag ligger fokus på att få en effektiv och smidig process och inte på vad slutkunden anser om tjänsten och dess kvalitet. Därmed skulle det vara lämpligt att mäta kvalitet genom att fråga lämpliga intressenter huruvida de anser att P2P-processens fakturahantering når upp till förväntningarna.

6.1 Förslag till fortsatta studier

För att vidare studera ämnet kan det vara relevant att undersöka hur företag gör med interndebitering av tjänster från shared service centres. Intressant vore även att undersöka hur interndebiteringen hanteras inom IKEA och om kostnaden är rimlig för den typen av enhet. För att få fram information skulle eventuellt benchmarking vara lämpligt för att kunna jämföra med andra bolag som använder sig av liknande organisationsstruktur för sin fakturahantering.

7. Källförteckning

Accenture (2005), *Driving High Performance in Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services*, Accenture, Hamilton.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12. Uppl. New York: McGraw-Hill Companies

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Franceschini, F. Galetto, M. & Maisano, D. (2007). *Management By Measurement: Designing Key Indicators And Performance Measurement Systems.*: Berlin

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Grönroos, C. (1993). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber-Hermod

Henricson, M. (2012) *Vetenskaplig teori och metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hope, J, & R. Fraser (2003), *Beyond budgeting, how managers can break free from the annual performance trap*, Harvard business Press

ikea.com. (2015). Företagsinformation. Tillgänglig:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about-the-ikea-group/company-information/(2015-0510)

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kantsperger Roland & Werner H. Kunz, (2010), "Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 20 Iss 1 pp. 4 – 25

Karlöf, B. & Lövingsson, H. (2007). *Management från A till Ö: förklaringar till 150 begrepp och modeller*. Stockholm: SIS Förlag

Kennerley, M. & Neely, A. (2003). *Measuring performance in a changing business environment*. *International Journal Of Operations & Production Management*, Vol 23, 2, pp. 213-229

- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Marciniak, Robert, (2013), Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol 81*, 217 – 223.
- Meyer, M.W. & Gupta, V. (1994), ``The performanceparadox'', in Straw, B.M. and Cummings, L.L.(Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 309-69.
- Neely, A. (1998), *Measuring Business Performance – Why, What and How*, Economist Books, London.
- Normann, R. (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber ekonomi
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, And Using Winning Kpis*. David Parmenter, n.p: Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Patel, R, & Davidson, B (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pijpers, Guus (2010). *Information Overload: A System for Better Managing Everyday Data*
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy and Teqniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press. First free press export edition 2004.
- Shank, J.K. & Govindarajan, V.(1993). *Strategic Cost Management. The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Boston: Harvard Business School
- Stevrin, P. (1991). *Utvärdering för förändring*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Trost, J. (2014). *Att skriva uppsats med akribi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Wang, S. and Wang, H. (2007), “Shared services beyond sourcing the back offices: organizational design”, *Human Systems Management*, Vol. 26, p. 281.

7.1 Muntliga källor

Anders Fälth, Team Manager, Intervju 2015-03-19

Business Analyst, Intervju 2015-04-30

Team Manager, Intervju 2015-04-30

iShop Administrator, Intervju 2015-04-30

Team Manager, Intervju 2015-05-04

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1: Intervjuguider

Intervjuguide 1 till Business Analyst

Inledning

Är det okej att vi spelar in samtalet? Materialet är endast för vårt minne och kommer raderas efter intervjun.

Vad arbetar du med inom IKEA och vilken är din befattning?

Vilken relation/ kontakt har du med prestationsmåten?

Utvecklande frågor

Hur är prestationsmätningssystemet utformat?

- Hur många prestationsmått finns det?
- Vilka mål och strategier finns?
- Finns det på alla prestationsmått?
- Varför/ Varför inte?
- Vad var målet med utformningen av prestationsmätningen?

Har utformningen av prestationsmåten påverkats av att Finance Services är ett service center?

Hur ofta utvärderas systemet?

Hur ser ansvarsfördelning ut vid uppföljning?

Har ni gjort några förändringar senaste tiden på prestationsmätningssystemet?

Varför i så fall?

Intervjuguide 2 till Team Manager

Inledning

Är det okej att vi spelar in samtalet? Materialet är endast för vårt minne och kommer raderas efter intervjun.

Vad arbetar du med inom IKEA och vilken är din befattning?

Vilken relation/ kontakt har du med prestationsmåten?

Utvecklande frågor

Hur mycket använder du prestationsmåten i ditt dagliga arbete?

Anser du att prestationsmåten är relevanta gällande företagets mål och strategi?

Hur används prestationsmåten i den dagliga styrningen?

Har utformningen av prestationsmåten påverkats av att Finance Services är ett service center?

Hur mycket information får de anställda gällande prestationsmåten?

Vilken kontakt has med era intressenter? Hur bedöms kundnöjdhet?

Vad händer ifall prestationsmåttens mål inte skulle nås?

Vad händer ifall prestationsmåttens mål skulle uppnås?

Under hur lång tid har de nuvarande KPIs mätts?

Hur ofta utvärderas systemet?

Hur ser ansvarsfördelning ut vid uppföljning?

Har ni gjort några förändringar senaste tiden på prestationsmätningen? Varför i så fall?

Intervjuguide till iShop Administrator

Inledning

Är det okej att vi spelar in samtalet? Materialet är endast för vårt minne och kommer raderas efter intervjun.

Vad arbetar du med inom IKEA och vilken är din befattning?

Vilken relation/ kontakt har du med prestationsmåten?

Utvecklande frågor

Känner du att du har nytta av prestationsmåten i ditt dagliga arbete?

Anser du att målen som finns för prestationsmåten är realistiska att uppnå?

Tycker du att fokus ligger på rätt saker givet det iShop levererar till sina användare?

Tycker du att mängden prestationsmått är rätt?

Hur ofta följer du upp de prestationsmått som du berörs av?

Känner du att du har ett inflytande kring prestationsmätningssystemets utformning?