

CHALMERS



Prestationsmätning som medel för kvalitetsutveckling i tjänsteföretag

- En kvalitativ studie på Infocube

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och Produktionsteknik*

Janna Forsén

Malin Grahn

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för industriell kvalitetsutveckling

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2013

Examensarbete E2013:039

EXAMENSARBETE E2013:039

Prestationsmätning som medel för kvalitetsutveckling i tjänsteföretag

– En kvalitativ studie på Infocube

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och Produktionsteknik

JANNA FORSÉN

MALIN GRAHN

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelen för industriell kvalitetsutveckling
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2013

Prestationsmätning som medel för kvalitetsutveckling i tjänsteföretag

- En kvalitativ studie på Infocube

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

Janna Forsén

Malin Grahn

© Janna Forsén & Malin Grahn, 2013

Examensarbete / Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Chalmers Tekniska Högskola E2013:039

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för industriell kvalitetsutveckling
Chalmers Tekniska Högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031 – 772 10 00

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Göteborg 2013

Prestationsmätning som medel för kvalitetsutveckling i tjänsteföretag

- En kvalitativ studie på Infocube

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

JANNA FORSÉN & MALIN GRAHN

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för industriell kvalitetsutveckling

Chalmers Tekniska Högskola

SAMMANFATTNING

Prestationsmätning är ett sätt att säkerställa att en organisation uppnår sina mål, håller en hög kvalitet gentemot kund, tar till vara på medarbetares kunskap och erfarenheter samt stödjer lärande. Forskare hävdar dock att ingen hittills har lyckats svara på frågan hur ett väl fungerande prestationsmätningssystem ska se ut. Med den bakgrunden så har följande syfte tagits fram: *”Syftet med studien är att undersöka problematiken med prestationsmätningssystem i ett tjänsteföretag samt att utveckla riktlinjer för ett lämpligt prestationsmätningssystem för ett sådant företag.”*

Området har utretts genom att kombinera litteraturstudie, intervjustudie och sekundärdata. Litteraturstudien resulterade i en sammanfattande tabell över de viktigaste principerna vid utformandet av ett prestationsmätningssystem. Intervjustudien har genomförts på Infocube, ett tjänsteföretag som säljer och implementerar affärssystem. Sammanställningen av det teoretiska ramverket fungerade sedan som utgångspunkt vid analysen av den empiriska studien. Det empiriska materialet sammanställs i en tabell där varje princip från det teoretiska ramverket diskuteras i förhållande till det empiriska materialet. Det leder slutligen till åtgärdslista för Infocube, där det framgår vad som bör göras och när. De praktiskt tillämpade riktlinjerna för prestationsmätningssystemet tar hänsyn till Infocubes specifika förutsättningar, men kan sannolikt anpassas till tjänsteföretag med liknande förutsättningar.

För att lyckas med prestationsmätning är det viktigt att ha tydliga mål som skapar delaktighet, mått som leder till beslut om förbättring samt ett system som skapar övergripande bild av organisationen. Prestationsmätningssystemet bör vara enkelt, resultaten bör presenteras visuellt och systemet bör ha sin grund på en plattform som alla medarbetare har tillgång till. I ett tjänsteföretag är det viktigt att prestationsmätningssystemet bidrar till medarbetarnas lärande och utveckling eftersom de är den primära resursen i ett sådant företag.

Prestationsmätning inom tjänsteföretag betraktas som komplicerat. Det är främst på grund av att det beror på företagets aktuella situation men även ledningens engagemang och stöttning är avgörande. Dessa är faktorer som för utomstående är svåra att skapa förståelse för i detalj men även områden som är svåra att påverka.

Nyckelord: prestationsmätning, prestationsmätningssystem, tjänsteföretag, kvalitetsutveckling.

Performance measurement to enable quality improvement in service companies

- A qualitative study at Infocube

Degree Project in the bachelor program of Economics and Production techniques

JANNA FORSÉN & MALIN GRAHN

Department of Technology Management and Economics

Division of Quality Sciences

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Performance measurement is a method to ensure that an organisation reaches its goals, keep high quality towards customers, improve the employee's knowledge and experience and supports a learning organisation. However researchers claim that no one so far has answered the question how a successful performance measurement system should be designed. Therefore the purpose of the study is: *“The purpose of the study is to investigate the problems with performance measurement systems in service businesses and to develop guidelines for an appropriate performance measurement system for such an organisation.”*

The area has been analyzed by combining a literature study, an interview study and secondary data. The literature study is summarized in a table which presents the most important principles when designing a performance measurement system. The interview study has been performed at Infocube, a service business who sell and implement enterprise resource planning systems. This table was later used as the base for analyzing the empirical study. Content from the empirical study is summarized in a table where each principle from the theoretical framework is discussed in relation to the empirical findings. These findings finally results in an action plan for Infocube, which presents what should be done and when. The guidelines presented take Infocubes specific conditions in consideration, but can likely be adjusted to other service businesses with similar conditions.

The key to a successful performance measurement system is to have clear goals that encourages involvement, measures that lead to decisions for improvement and a system that creates a perspicuous picture of the organisation. The performance measurement system should be simple, the result should be displayed in a visual way and the system should lean on a platform that every employee has access to. In a service business the employees are the primary asset of the organisation, and therefore it is important that a performance measurement system in such a business puts the employee in centre and focuses on their learning and growth.

Performance measurement in service businesses can be considered as complicated. This primarily because the success depends on the organisation's current situation but also the support and commitment of the management. For someone not included in the organisation, these are factors that are difficult to understand and influence.

Keywords: performance measurement, performance measurement system, service business, quality development.

Innehåll

Sammanfattning	I
Abstract	III
Innehåll.....	IV
Förord.....	VII
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Precisering av frågeställning	2
1.4 Disposition	2
2. Metod	4
2.1 Metodval.....	4
2.1.1 Undersökningsansats	4
2.1.2 Forskningsstrategi	4
2.1 Tillvägagångssätt.....	5
2.3 Datainsamling.....	5
2.3.1 Litteraturstudie	5
2.3.2 Primärdata	6
2.3.3 Sekundärdata	7
2.4 Analysmetod.....	7
2.5 Metodutvärdering	8
2.5.1 Reliabilitet	8
2.5.2 Validitet.....	8
2.5.3 Metodproblem	9
2.5.4 Forskningsresa.....	10
3. Teoretisk referensram.....	11
3.1 Grundläggande kvalitetsbegrepp.....	11
3.1.1 Definition	11
3.1.2 Kvalitet i tjänster	11
3.1.3 Ledarskap för kvalitetsutveckling	13
3.1.4 Behov av styrning.....	13
3.2 Prestationsmätning	14
3.2.1 Vikten av prestationsmätning.....	14

3.2.2	Vad är prestationsmätning?	15
3.2.3	Viktiga aspekter inom området prestationsmätning	16
3.2.4	Prestationsmätning på tjänsteföretag	17
3.2.5	Utmaningar med prestationsmätningssystem	18
3.3	Sammanfattning av teoretisk referensram	20
4.	Empiriskt material	22
4.1	Sekundärdata: En överblick över Infocube	22
4.1.1	Företagspresentation	22
4.1.2	Framgångsfaktorer och mål	22
4.1.3	Erbjudandet	23
4.1.4	Arbetsätt	24
4.1.5	Kommunikation	24
4.1.6	Mätpunkter	25
4.2	Primärdata: Presentation av intervjustudie	26
4.2.1	Allmänna arbetsätt	26
4.2.2	Projektmetodik i praktiken	29
4.2.3	Uppföljning i dagsläget	30
4.2.4	Idéer om en framtida arbetsmetod	33
4.2.5	Önskemål om en mer strukturerad uppföljning	34
5.	Analys	36
5.1	Definition av kvalitetsbegreppet	36
5.2	Kvalitet i tjänster	36
5.3	Ledarskap för kvalitetsutveckling och behov av styrning	37
5.4	Vikten av prestationsmätning	37
5.5	Viktiga aspekter inom området prestationsmätning	38
5.6	Prestationsmätning på tjänsteföretag	40
5.7	Utmaningar med prestationsmätning	40
5.8	Övriga intressanta aspekter	41
5.9	Sammanfattande översikt av analysen	42
6.	Diskussion och slutsatser	43
7.	Riktlinjer för praktisk tillämpning av prestationsmätningssystem	45
8.	Förslag på fortsatta studier	50
	Referenser	51
	Bilagor	54

Förord

Genom det här examensarbetet har vi båda fått upp ögonen för ett spännande område och arbetet har varit mycket lärorikt och intressant. Genom arbetet har vi kommit i kontakt med kunniga personer vars hjälp tacksamt har tagits emot. Vi vill här passa på att tacka dem.

Ett stort tack till vår handledare *Marcus Assarlind*, som genom sina många varför och bra idéer har hjälpt oss att rätta ut frågetecken till utropstecken. Hans tankar, idéer och ifrågasättande har hela tiden lett oss framåt i vårt arbete. Vi vill även tacka vår examinator, *Ida Gremyr*, för värdefulla tips i arbetets slutförande.

Vi vill också tacka vår handledare på Infocube, *Tobias Anse*, den person som gjort vårt examensarbete möjligt att genomföra, för värdefulla insikter och givande diskussioner. Ett stort tack till övriga medarbetare på Infocube som tagit emot oss på bästa sätt och alltid haft tid över när vi varit frågvisa. Det har varit mycket intressant och lärorikt att få ta del av er verksamhet.

Eftersom vi båda nu avslutar våra studier så vill vi även passa på att tacka varandra för ett mycket trevligt och lyckat samarbete under de senaste tre åren. Sammantaget har studietiden varit en mycket uppskattad och lärorik resa.

Göteborg, juni 2013



Janna Forsén



Malin Grahn

1. Inledning

I följande kapitel presenteras bakgrunden till examensarbetet samt syftet och målsättningen. Kapitlet avslutas med en översikt över rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle inriktar sig en allt större andel företag på tjänster som sin huvudsakliga produkt (Holmberg, 2012). Det innebär att det har blivit allt mer fokus på tjänster och medför därför även högre krav på företagen att upprätthålla kvaliteten inom det här området (Bergman & Klefsjö, 2012; Groen, et al., 2012). Eftersom tjänster skiljer sig mot varor på det sätt att de produceras och konsumeras samtidigt är det svårt att säkerställa kvaliteten (Bergman & Klefsjö, 2012; Brignall, et al., 1991; Edvardsson, 1996; Grönroos, 2008). Det medför att det är svårt att ändra kundens uppfattning av kvaliteten eftersom den skapas i det ögonblick där kunden och leverantören möts (Bergman & Klefsjö, 2012). Det finns ett antal parametrar som påverkar kundens uppfattning av kvalitet vilka bland annat är pålitlighet, trovärdighet, tjänstvillighet och artighet (Bergman & Klefsjö, 2012). En gemensam faktor för dessa parametrar är att de är svåra att mäta vilket ger upphov till en viss problematik. I brist på hårda mätetal kan därför en lösning vara att basera kvalitetsutvecklingen på en strävan att uppnå dessa parametrar och ett kontinuerligt lärande för att utvecklas (Groen, et al., 2012). För att stödja lärandet krävs kontinuerlig uppföljning och i organisationer där arbetet till stor del utförs i projekt blir lärandet mellan projekt extra viktigt (Groen, et al., 2012; Pinto, 2010).

Uppföljning kan även benämnas som prestationsmätning och är en bidragande faktor till att ett företag lyckas uppnå sina mål (Ax, et al., 2009). Prestationsmätning både under och efter projekt kan i stor utsträckning bidra till att så få problem som möjligt uppstår vid leveranstillfället och därmed bidrar till kundens upplevelse av hög kvalitet (Neely, et al., 1997; Olsen & Ward, 2006; Parker, 2000). När det gäller prestationsmätning i tjänsteföretag är det svårt att överföra tankesätt från en tillverkande organisation på grund av tidigare nämnda skillnader mellan dessa typer av organisationer (Brignall, et al., 1991; Edvardsson, 1996; Grönroos, 2008). Trots att det finns ett mycket stort intresse för prestationsmätningssystem anser delar av forskarvärlden att ingen hittills har lyckats svara på frågan om hur ett väl fungerande prestationsmätningssystem ska se ut (Neely, et al., 1997).

1.2 Syfte

Med föreliggande bakgrund kommer problematiken med prestationsmätning att undersökas. För att reda ut ämnet kommer en litteraturstudie genomföras. Den kompletteras sedan med en intervjuundersökning på ett tjänsteföretag för att undersöka problematiken i praktiken. Företaget som undersöks är Infocube, ett tjänsteföretag som arbetar med att sälja konsulttjänster. Infocube upplever tidigare nämnda problem i sin dagliga verksamhet vilket gör företaget intressant att studera. Intervjuundersökningen har främst fokuserat på att undersöka hur prestationsmätning i företaget går till samt hur resultatet dokumenteras och kommuniceras. Ändamålet är att undersöka systemets struktur, vad som mäts och hur, och alltså inte vilka specifika resultat som förmedlas. Syftet med studien är att undersöka problematiken med prestationsmätningssystem i ett tjänsteföretag samt att utveckla riktlinjer för ett lämpligt prestationsmätningssystem för ett sådant företag.

1.3 Precisering av frågeställning

För att precisera syftet har följande frågor ställts. Resultatet av arbetet bör tydligt besvara dessa frågor:

- Vilka parametrar är viktiga för prestationsmätning?
- Vilka principer bör generellt användas för att prestationsmätning ska kunna genomföras på ett enkelt och effektivt sätt?
- Hur ska principerna anpassas i ett praktiskt ramverk för att ett prestationsmätningssystem ska vara användbart i ett tjänsteföretag?

Syftet med att ställa och besvara dessa frågor är att göra arbetet mer konkret. De hjälper till att avgränsa och behålla fokus.

1.4 Disposition

Nedan presenteras examensarbetets disposition med en kort förklaring till respektive kapitel.

Kapitel 1 Inledning: För att få en förståelse för varför studien genomförts presenteras här bakgrund och syfte.

Kapitel 2 Metod: I det här kapitlet presenteras de metoder som använts för den informationsinsamling som gjorts. Här tas även metodproblem upp.

Kapitel 3 Teoretisk referensram: För att få en översikt om vilka teorier som finns kring ämnet och det aktuella problemet har en litteraturstudie utförts. I det teoretiska ramverket behandlas områdena kvalitetsbegrepp och prestationsmätning. Inom området kvalitet presenteras definition av kvalitet, kvalitet i tjänster, ledarskap för kvalitetsutveckling samt behov av styrning. Inom området prestationsmätning presenteras vikten av prestationsmätning, definition av prestationsmätning, viktiga aspekter inom prestationsmätning, prestationsmätning på tjänsteföretag samt utmaningar med prestationsmätningssystem. Materialet sammanställs sedan till ett teoretiskt ramverk för prestationsmätning på tjänsteföretag.

Kapitel 4 Empirisk studie: I kapitlet presenteras den information som framkommit genom de studier som genomförts på företaget. Här presenteras företaget och deras arbetssätt mer ingående. Här presenteras också resultatet av de intervjuer som genomförts med medarbetare.

Kapitel 5 Analys: I analysen ställs den teoretiska referensramen mot det empiriska material som samlats in. Analysen sammanställs i en överskådlig tabell.

Kapitel 6 Diskussion och slutsatser: Den genomförda studien diskuteras i ett helhetsperspektiv. Dels genom att gå tillbaka till den preciserade frågeställningen som presenterats i inledningen och därmed redogörs studiens slutsatser men även genom att diskutera vad det empiriska materialet säger i förhållande till det teoretiska ramverket.

Kapitel 7 Riktlinjer för praktisk tillämpning av prestationsmätningssystem: I kapitlet presenteras en lämplig tillämpning på Infocube. Vidare beskrivs önskade åtgärder i en åtgärdslista med prioriteringsordning. Kapitlet avslutas med reflektion över prestationsmätningssystemets inverkan på företag.

Kapitel 8 Förslag på fortsatta studier: I kapitlet ges förslag på fortsatta studier utifrån tankegångar som uppkommit under arbetet med rapporten.

2. Metod

I följande kapitel presenteras olika aspekter av forskningsmetodik och en diskussion hålls kring de val som har gjorts. Hur studien genomförts presenteras närmare och kapitlet innehåller även en utvärdering av metodvalet.

2.1 Metodval

Valet av undersökningsansats och forskningsstrategi påverkar studien och dess utformning. Nedan presenteras närmare hur studien betraktas och vilka val som har gjorts.

2.1.1 Undersökningsansats

Undersökningen har genomförts med en abduktiv undersökningsansats (Chamberlain, 2006; Patel & Davidson, 2011). I en abduktiv undersökning kombineras metoderna deduktiv undersökning samt induktiv undersökning, det vill säga en kombination av teoritestate eller teorigenererande ansats (Chamberlain, 2006; Patel & Davidson, 2011). I en deduktiv undersökning granskas befintlig teori och hypoteser upprättas (Bryman, 2002; Patel & Davidson, 2011). Därefter görs en empirisk datainsamling från vilket ett resultat utläses. Hypotesen bekräftas eller förkastas och sedermera kan en omformulering av teorin göras (Bryman, 2002). Kvalitativ forskning förespråkar dock vanligtvis induktiv undersökningsansats (Bryman, 2002). Det innebär att teorin är resultatet av forskningen, att slutsatser dras efter att undersökningen genomförts (Bryman, 2002; Patel & Davidson, 2011). Det vill säga att resultatet av observationerna leder till teori.

I studien som genomförts har teorin delvis legat till grund för de områden som undersökts närmare. I den teori som undersökts återkommer problematiken med att få en fungerande och överskådlig kvalitetsuppföljning. Den här bakgrunden i kombination med att personer på företaget själva upplevt den här typen av problematik ligger till grund för den ansats som gjorts. I grova drag kan deduktion beskrivas som att teori leder till observationer och resultat vilket alltså är fallet i den gjorda studien. Studien kan dock även beskrivas som motsatsen, att någonting har observerats vilket i sin tur har lett till att undersöka saken närmare för att slutligen få fram något sorts idé om hur det verkligen ligger till. Undersökningsansatsen kan därför beskrivas som abduktiv, en kombination av de båda beskrivna ansatserna deduktiv och induktiv. En abduktiv undersökningsansats är lämplig i den här studien eftersom befintliga teorier krävs för att undersöka prestationsmätningssystem men även för att observationer har lett till att området undersökts närmare. Undersökningsansatsen hjälper till att uppnå syftet med studien genom att helheten täcks in på ett bra sätt. Genom att inte låsa sig vid varken induktiv eller deduktiv ansats så har lämpligt synsätt kunnat väljas vid varje moment.

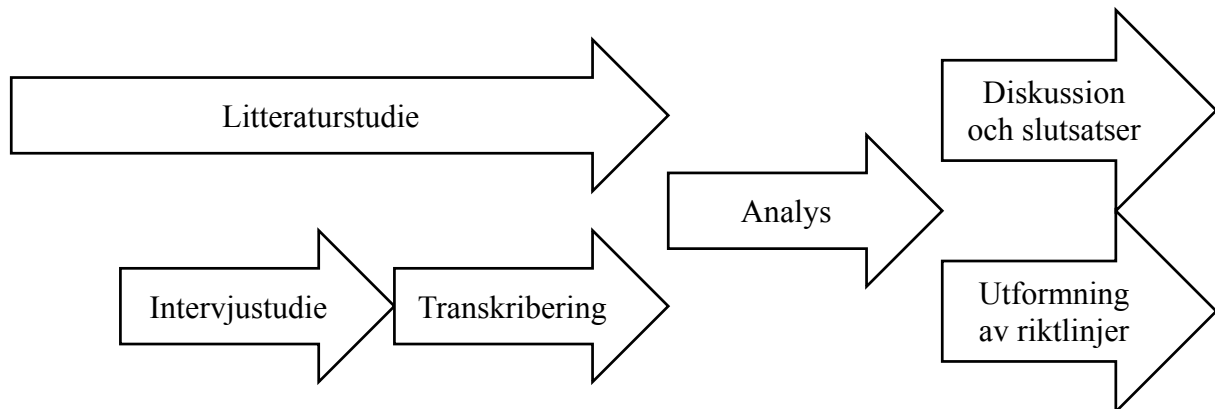
2.1.2 Forskningsstrategi

Den forskningsstrategi som valts är av det kvalitativa slaget. Kvalitativ forskning betraktas som en strategi som främst lägger vikt på djupare förståelse och inte på kvantifiering under insamlingen (Alvesson & Sköldberg, 1994; Bryman, 2002). Ytterligare en forskningsstrategi är kvantitativ forskning och betonar främst kvantifiering när det gäller insamling av data och analys (Bryman, 2002). Den finns stora grundläggande skillnader när det gäller de båda synsätten, där kvalitativ forskning betraktas som ett mer tolkande synsätt (Alvesson & Sköldberg, 1994; Bryman, 2002). Den kvalitativa forskningsstrategin är lämplig eftersom studien ämnar att undersöka vilka problem som finns. Problemen måste identifieras innan det är möjligt att undersöka omfattningen av dem.

2.1 Tillvägagångssätt

I studiens inledande del påbörjades en litteraturstudie för att skapa en översikt över området. Dels har grundläggande litteratur om kvalitet granskats men även det mer specifika området prestationsmätning. Efter påbörjad litteraturstudie var nästa steg att kartlägga nuläget, vilket gjordes genom intervjuer. Intervjustudien på företaget behandlades sedan genom en ordagrann transkribering av de genomförda intervjuerna. Transkriberingarna låg sedan till grund för det empirikapitel som skrivits tillsammans med information som inhämtats från företaget genom deras intranät och interna dokument.

Ovanstående material är utgångspunkten för det resonemang som förs i analys och diskussionskapitlet. Riktlinjer för en prestationsmätningmodell har skapats i två steg, dels utifrån den teoretiska referensramen men även utifrån de önskemål och idéer som framkommit i den empiriska undersökningen. Genom en förståelse för företagets situation och de system som används har ramverket utformats för att kunna användas i den befintliga omgivningen. Den empiriska studien har dock huvudsakligen använts för att skapa förståelse för och jämföra med de rådande teorier som finns inom området. En översikt av tillvägagångssättet kan ses i figur 1.



Figur 1: Schematisk bild av tillvägagångssättet

2.3 Datainsamling

Studien grundar sig på tre olika typer av data. Dels har en litteraturstudie gjorts för att skaffa både en överblick över området och även ge mer specifik ämneskunskap. Därefter har både sekundärdata och primärdata undersökts för att kunna värdera den information som framkommit i litteraturstudien.

2.3.1 Litteraturstudie

För att få en översikt om vilka teorier som finns kring ämnet och det aktuella problemet har en litteraturstudie utförts. För att hitta ämnesrelaterade artiklar har flera databaser använts, främst *Emerald* och *Scopus*. Litteratur i bokformat har sökts genom Chalmers Bibliotekskatalog CHANS. Sökord som har använts för den här delen av litteraturstudien är bland annat *kvalitet*, *quality*, *prestationsmätning*, *prestationsmätningssystem*, *performance measurement*, *performance measurement systems*. För ytterligare ämneskunskap om företagets verksamhet har även ämnet affärssystem undersökts.

2.3.2 Primärdata

Primärdata är data som har tagits fram specifikt för studien (Lombard, 2010). I det här fallet har den här typen av data främst tagits fram genom den intervjustudie som genomförts på företaget. Informationsinsamlingen presenteras närmare nedan.

Intervju som undersökningsform är lämpligt då syftet är att beskriva människors upplevelser, självuppfattning samt klargöra och utveckla deras eget perspektiv på sin livsvärld (Kvale & Brinkmann, 2009). I den här studien är målet att kartlägga nuläget och undersöka förbättringsmöjligheter, varför individens upplevelse är mycket central och användandet av intervjuer är därför lämpligt. Kvale och Brinkmann (2009) hävdar i sin bok att styrkan i en intervju är dess tillträde till intervjupersonens vardagsvärld. De menar att den medvetna användningen av ett subjektivt perspektiv inte nödvändigtvis behöver vara något negativt, vilket annars är vanlig kritik mot metoden.

Den här delen av studien har gjorts på ett tjänsteföretag. Totalt har fem intervjuer om cirka en timma genomförts. Personer från olika delar och med olika roller i verksamheten har intervjuats för att kunna ge en så rättvis bild av nuläget som möjligt. Ytterligare ett syfte med intervjustudien var att fånga in behov, önskemål och förändringsförslag, varför personer som tidigare visat intresse i dessa frågor valts för att få ut så mycket information som möjligt. Från den administrativa organisationen är ekonomiavdelningen och ledningen representerade. Från leveransorganisationen finns projektledare, utvecklare och affärssystemkonsult representerade. Vid val av intervjupersoner har handledare på företaget varit behjälplig för intervjupersonerna ska spegla företaget på bästa sätt. Dock kan urvalet bli subjektivt och därmed påverka studien i sin helhet, något som tas upp närmare under rubriken metodproblem.

För att intervjupersonerna ska kunna tala så fritt som möjligt kommer de inte att nämnas vid namn. Vidare är avsikten att intervjupersonerna ej ska kunna identifieras varför de endast benämns med befattning då det är relevant. Frågorna har inte skickats ut i förväg. En fördel med det är att intervjupersonen inte kan undersöka vad som är "rätt" i förväg. Under intervjun har ljudinspelningsutrustning använts för att vid transkribering kunna återge intervjun ordagrant. Det här är viktigt för att ingen viktig information ska förloras på grund av den mänskliga faktorn, det vill säga för att undvika risken att glömma bort eller att missa att anteckna. En inspelning gör det även möjligt att i större utsträckning fokusera på det aktuella samtalet och inte lägga fokus på anteckningar. Även anteckningar har gjorts under intervjun för att under samtalet punkta upp de viktigaste delarna samt notera reaktioner som inte framgår på ljudinspelning som kroppsspråk eller liknande. Ämnet var dock inte sådant att samtalet ledde till några nämnvärda reaktioner. Båda examensarbetarna var med på samtliga intervjuer. Det har medfört att olika tolkningar direkt kunde tas upp samt gav en bättre möjlighet att ställa följdfrågor eftersom bådas närvaro gav mer tid för reflektion under själv intervjun.

Intervjuer kan delas in i strukturerade, semistrukturerade och öppna (Kvale & Brinkmann, 2009; Patel & Davidson, 2011). En strukturerad intervju följer mycket noggrant en intervjuguide och en öppen intervju ställer mycket öppna frågor där intervjupersonen får tala fritt. Den genomförda studien kan kategoriseras som en semistrukturerad. En intervjuguide med mer detaljerade frågor kring fenomenet har följts för att säkerställa att nuläget blir kartlagt

samtidigt som även öppna frågor ställts. Intervjupersonen har tillåtits att ta upp och utveckla lösa trådar som uppkommit under intervjun för att uppfylla syftet med att även ta in de idéer som finns kring ämnet.

Frågorna har dels utvecklats med grund i den teoretiska referensramen men även genom resonemang kring vilka frågor som bör ställas för att uppnå målet med intervjustudien. Genom ett sådant resonemang har frågor kunnat framställas även utifrån den aktuella verksamheten och inte bara genom litteraturen. De frågor som framtagits återfinns i intervjuguiden i bilaga 1. Det bör även nämnas att innan intervjustudien gjordes en pilotintervju med handledaren på företaget. Syftet med den var testa om de planerade frågorna var lämpligt ställda för att få den information som eftersöks samtidigt som intervjupersonen känner sig avslappnad och öppen att berätta om upplevelser och åsikter. Ytterligare ett syfte var att uppskatta tidsåtgången eftersom tiden under huvudstudien var begränsad. Genom de frågor som ställdes kunde utförlig information om problemområdet inhämtas, varför frågorna bedömdes vara relevanta och användbara. Intervjupersonen verkade även vara avslappnad, något som dock kan ha påverkats av att denne redan var insatt i ämnet och har en relation till studien. Efter pilotintervjun fanns möjlighet att ändra intervjuguiden, något som dock bara gjordes i liten omfattning. Några frågor slogs ihop eftersom de till stora delar flöt in i varandra men även för att minska tidsåtgången. Sammanslagningen anses inte ha haft någon större påverkan på resultatet av intervjustudien eftersom dessa frågor gav liknande svar.

2.3.3 Sekundärdata

Sekundärdata är data som ursprungligen är insamlad i ett annat syfte än den aktuella studien (Lombard, 2010). Det innebär alltså framför allt information som hämtats från företaget men som inte är insamlad med avseende på examensarbetet. Bland annat ingår de dokument som används internt, men även en intern bok. Boken syftar till att beskriva verksamheten för de anställda och innehåller information om allt från företagets historia, beskrivning av deras erbjudande, presentation av arbetssätt samt vilka mått som används för att utvärdera verksamheten. Det är alltså viktigt att reflektera över syftet med boken vid analys av den.

2.4 Analysmetod

De genomförda intervjuerna har transkriberats för att möjliggöra fortsatt analys. Transkriberingen ger ett underlag som är bättre lämpat för fortsatt analys och även själva transkriberingen blir inledning till det arbetet (Kvale & Brinkmann, 2009). Vidare är det dock viktigt att beakta att kroppsspråk, tonfall och liknande faller bort, vilket påverkar den som läser transkriberingen.

Arbetet med transkriberingen och analyserna har genomförts av de två examensarbetarna, vilka båda varit med på samtliga intervjutillfällen. Under arbetet med transkriberingarna har intervjuerna återgetts nästintill ordagrant. Eftersom inte fokus har varit den språkliga aspekten har talspråk tagits bort och skrivits om för att underlätta läsningen av transkriberingarna. Pauser, betoningar eller emotionella uttryck har ej angetts. Det här delvis med anledning av att ämnet inte var sådant att det väckte några känslor hos intervjupersonerna men även på grund av att intervjupersonerna fått förtydliga vid de tillfällen då de uttryckt något specifikt.

För att strukturera och ge en bättre överblick över materialet har transkriberingarna kodats. Det innebär att ett eller flera nyckelord kopplas till en textbit för att underlätta identifiering senare (Kvale & Brinkmann, 2009). Det här har gjorts genom att kategorisera in texten under olika rubriker, vilka var ”Hur de arbetar allmänt”, ”Hur de arbetar med projektmodellen”, ”Hur de arbetar med uppföljning”, ”Hur de skulle vilja arbeta allmänt” samt ”Hur de skulle vilja arbeta med uppföljning”. Kategoriseringen har de båda examensarbetarna gjort parallellt och sedan stämt av att de är på samma spår och diskuterat de tillfällen där de inte varit överens. Därefter har meningarna omformulerats från de exakta ord som intervjupersonen uttryckt, till en kortare beskrivning där meningen med uttrycket framkommer tydligt. Syftet med att koncentrera texten på det här sättet gör att omfattande och komplexa intervjuer blir betydligt enklare att analysera (Kvale & Brinkmann, 2009). Genom att intervjupersonerna fritt fått beskriva omständigheterna har det funnits goda möjligheter att göra dessa kategoriseringar.

2.5 Metodutvärdering

I följande avsnitt diskuteras metodens lämplighet genom en presentation av begreppen reliabilitet, validitet samt övriga problem med den valda metoden.

2.5.1 Reliabilitet

Begreppet *reliabilitet* betyder tillförlitlighet och betraktas som ett mått på hur starkt och pålitligt resultatet i en undersökning är (Justesen & Mik-Meyer, 2011; Nationalencyklopedin, 2013). Kortfattat skulle det kunna sägas att begreppet beskriver hur väl undersökningen verkligen mäter det som det önskar mäta, frånvaron av slumpmässiga mätfel (Nationalencyklopedin, 2013). Transkriberingen av en intervju är en fråga om tolkningar av ren teknisk karaktär, varav vissa kan lösas (Kvale & Brinkmann, 2009). De som exempelvis beror på dålig inspelningskvalitet är enkla att lösa, det är dock svårare att lösa frågor som var en mening egentligen slutar, vart det finns en paus och emotionella aspekter (Kvale & Brinkmann, 2009). Även punkter och kommatecken kan påverka. Nämnade faktorer måste beaktas vid analys av transkriberat material.

Syftet med intervjustudien är att jämföra den praktiska användningen av prestationsmätningssystem med de teoretiska modeller som beskrivs i den teoretiska referensramen. Det är därför viktigt att kartlägga nuläget men även undersöka önskemål och idéer för ett framtida system. Intervjuerna berör dock medarbetarens åsikter om det befintliga systemet och det är därför lämpligt att ifrågasätta huruvida att den bild som förmedlas är objektiv. Intervjuerna är anonyma i den utsträckning att inga namn nämns, men företaget är relativt litet och eftersom syftet med undersökningen är att kartlägga verksamheten är det svårt att återge utan att läsaren förstår vilken del av verksamheten som är representerad. Eftersom ämnet inte varit av en emotionell karaktär har dessa aspekter inte varit avgörande för undersökningen.

2.5.2 Validitet

Begreppet *validitet* beskriver i vilken utsträckning ett mätinstrument, i det här fallet intervjuer, mäter det som man avser att mäta (Justesen & Mik-Meyer, 2011; Nationalencyklopedin, 2013). Validitet kan även uttryckas som i vilken utsträckning som systematiska mätfel är frånvarande (Nationalencyklopedin, 2013). Kvale och Brinkmann (2009) menar att det är mycket mer

komplikerat att bilda sig en uppfattning om intervjuernas validitet än om dess reliabilitet. Det här beror på att det går att skriva olika konstruktioner av samma muntliga förlaga och är därmed omöjligt att bestämma vilket som är den mest korrekta transkriberingen. Därför är det lämpligare att ställa sig frågan vilken transkribering som är lämpligt för forskningssyftet i fråga (Kvale & Brinkmann, 2009). Författarna menar även att det är mycket viktigt att uppmärksamma att muntligt och skriftligt språk använder sig av olika retoriska former, något som är viktigt vid transkriberingen av intervjun (Kvale & Brinkmann, 2009).

Eftersom syftet delvis är att kartlägga nuläget och undersöka vilka områden som värderas högst av medarbetarna är intervjuer en lämplig undersökningsform (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjupersonerna har även ombetts beskriva olika önskemål och värdesätta olika aspekter på ämnet, något som kan vara problematiskt eftersom det är svårt att värdera en känsla. För att klarlägga den verkliga meningen och den korrekta tolkningen i ett uttalande har intervjupersonen ombetts att upprepa och förtydliga, varför missuppfattningarna antas vara mycket få.

2.5.3 Metodproblem

Under arbetet med undersökning har möjlighet funnits att ställa följdfrågor vilket har varit positivt för utfallet. Det här gäller bland annat kontroll av faktafrågor, demonstrationer av beskrivna system samt uppföljningsdokument och liknande. Eftersom intervjupersonerna har valts ut efter gemensamma önskemål med hjälp av handledaren på företaget bör det reflekteras över hur det påverkar studien, om det kan ha gett studien en skev bild. I någon mening är det handledarens personliga uppfattning som beslutet grundar sig på. På företaget vet de inblandade intervjupersonerna om vilka de andra intervjupersonerna är, och de som blivit tillfrågade har bekräftat handledarens uppfattning om att dessa personer representerar olika åsikter. Det här stödjer att handledaren har gjort ett bra urval som är representativt för företag och därmed har bidragit till ett bra underlag för undersökningen.

Gällande intervjustudien är det även intressant att fråga sig om rätt frågor har ställts under intervjuerna. Det är viktigt att beakta att intervjuaren är medskapare till intervjun och att åsikter kan föras från en intervju till en annan (Kvale & Brinkmann, 2009). Det är dock inte bara negativt, utan intressant att se hur en intervjuperson ställer sig till en annan intervjupersons åsikt.

Eftersom syftet med studien inte har varit att undersöka de specifika resultaten som förmedlas utan istället fokuserat på systemets struktur, vad som mäts och hur, är kundens åsikt därför inte relevant i det här avseendet. Kundens åsikt hade givetvis varit ett bra komplement, men inte avgörande för studien. Studiens syfte är främst att undersöka och komplettera företagets interna uppföljningssystem. En förbättring av projektuppföljningen bör leda till ett effektivare arbete internt där varje medarbetare får större utrymme att fokusera på kunden, vilket leder till att kunden förhoppningsvis upplever en högre kvalitet. Kundens åsikt är mycket avgörande, dock inte i det aktuella skedet.

2.5.4 Forskningsresa

Examensarbetet inleddes med en litteraturstudie som var avsedd att avslutas innan övrigt arbete påbörjades. Det här visade sig dock vara mycket svårt eftersom vi inte visste vart vi skulle börja sökandet efter lämplig litteratur. Litteraturstudien utvecklades därför parallellt med det empiriska materialet, vilket underlättade sökandet efter relevanta källor eftersom arbetet med det empiriska materialet skapade frågor som vi ville få besvarade. Vid en ny planering hade därför arbetet med den teoretiska litteraturstudien lagts parallellt med arbetet med det empiriska materialet.

En av de största svårigheterna med arbetet har varit att utforma ett lämpligt syfte vilket har lett till att syftet förändrats flera gånger under resans gång. I början av resan fanns inget formulerat syfte utöver en önskan att undersöka området kvalitetsutveckling inom tjänsteföretag. Det här gjorde att inriktningen på arbetet blev otydligt eftersom det inte fanns ett tydligt mål. Genom intervjustudien framkom dock att ett uppföljningssystem stod högt upp på önskelistan för uppnå högre kvalitet vilket ledde till en närmare undersökning av området prestationsmätning. Först då kunde ett lämpligt syfte för studien formuleras och därefter har ytterst små ändringar av inriktningen gjorts. Om litteraturstudien och den empiriska studien genomförts parallellt så tror vi att det hade varit enklare att ta fram ett lämpligt syfte tidigare i studien.

Vidare så har vi lärt oss hur en bra intervju bör genomföras. Vi har även förstått vikten av och vilket omfattande arbete det innebär att transkribera och analysera en intervju på ett lämpligt sätt. Det här är arbetsmetoder som vi inte kommit i kontakt med tidigare under vår utbildning. Slutligen bör nämnas att forskningsresan varit mycket intressant och givande, eftersom det gett en inblick i ett område som kan skapa mycket nytta för en organisation om det implementeras och används på rätt sätt.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras den litteraturstudien som utförts. Här behandlas främst områdena grundläggande kvalitetsbegrepp och prestationsmätning samt en avslutande sammanfattning av det teoretiska ramverket.

3.1 Grundläggande kvalitetsbegrepp

I följande avsnitt beskrivs begreppet kvalitet samt vad det innebär i ett tjänsteföretag. Vidare motiveras varför det är viktigt att arbeta med kvalitet på ett systematiskt sätt.

3.1.1 Definition

Ordet kvalitet härstammar från latinets ord för *”hur ett objekt är”* och syftar då på material och egenskaper (Aune, 1999 s. 63; Nationalencyklopedin, 2013). Det finns många definitioner på vad kvalitet är, en vanlig definition är enligt flera forskare är hur en produkt uppfyller satta krav (Bergman & Klefsjö, 2012; Liker & Meier, 2006). Enligt Bergman och Klefsjö är dock den här definitionen för snäv och inriktad på tillverkande industri. Andra definitioner av begreppet kvalitet är mer kundinriktade som *”lämplighet för sitt syfte”* (Bergman & Klefsjö, 2012 s. 24) och *”kvalitet skall fokusera på kundernas behov, dagens kunder men även morgondagens”* (Deming, 1986 s. 5). Den internationella standarden ISO 9000 definierar kvalitet som *”den grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav, det vill säga behov eller förväntning som är angiven, i allmänhet underförstådd eller obligatorisk”* (citerad i Bergman & Klefsjö, 2002 s. 25). Den här definitionen tar alltså även hänsyn till inte bara kundens uttalade behov utan också dennes förväntningar. Bergman och Klefsjö (2012) menar att det också är viktigt att inte bara leva upp till utan även överträffa kundens förväntningar, på så sätt skapas trogna kunder som återkommer och berättar positivt om erfarenheten. I den breddade definitionen tas hänsyn till att kunden inte bara betraktar själva produkten när hen bedömer kvalitet, sådant som bemötande, service och support är delar som spelar in i helhetssynen på levererad kvalitet (Bergman & Klefsjö, 2012; Grönroos, 2008).

3.1.2 Kvalitet i tjänster

En tjänst definieras i Sverige som *”En kedja av händelser eller aktiviteter i vilken en kund interagerar med ett tjänsteföretags medarbetare i syfte att tillgodose vissa behov. Tjänstens kvalitet påverkas ofta av kundens (eller andra kunders) agerande. Tjänsten ”finns” inte förrän den upplevs av kunden, och det är vanligt att produktion, leverans och konsumtion av en tjänst sker samtidigt.”* (Nationalencyklopedin, 2013). Definitionen kan göras ännu bredare, till att även innefatta maskiner och fysiska produkter om säljaren anstränger sig för att skraddarsy produkten till kundens behov och önskemål (Grönroos, 2008). Gummersson (1987 s. 4) definierar en tjänst som *”En tjänst är någonting som kan köpas eller säljas men som man inte kan tappa på tårna”*. Sedan 1990-talet har informationstekniken haft betydande påverkan på tjänstesektorn och i allt högre grad bygger de system som definieras som tjänster på IT och internet (Grönroos, 2008). Det gör att gränsen mellan vara och tjänst suddas ut, produkter som en internettjänst, ett affärssystem eller ett telefonabonnemang räknas som tjänster även om de till viss del är en vara (Edvardsson, 1996; Grönroos, 2008).

På senare tid har intresset för tjänstekvalitet ökat väsentligt, det här på grund av att tjänsteproduktion blir en allt större andel av Sveriges BNP, 2011 bestod 70 procent av BNP av

tjänsteprodukter (Holmberg, 2012). I allt större utsträckning byts köp av varor mot köp av funktion, ett exempel är att istället för att sälja lastbilar säljs transport (Bergman & Klefsjö, 2012).

I och med den här övergången blir det allt viktigare att hantera och förbättra tjänstekvalitet (Bergman & Klefsjö, 2012). Trots att det finns skillnader mellan varor och tjänster är arbetssätten och verktygen för kvalitetsutveckling i stort sett de samma. Några skillnader som dock är avgörande är (Bergman & Klefsjö, 2012; Grönroos, 2008):

- Tjänster är inte lika konkreta som varor och kan därför vara svåra att specificera och mäta
- Ofta är kunden aktivt delaktig i att utforma tjänsten
- Tjänster ”konsumeras” oftast samtidigt som de ”produceras”
- Kunden blir inte ägare efter att tjänsten levererats
- Tjänster kan oftast inte testas eller prövas innan de levereras
- Tjänster består ofta av deltjänster, kunden bedömer dock kvalitet på helheten

Den största skillnaden mellan varor och tjänster är att i fallet med tjänster avgörs stor del av kvaliteten i det ögonblick kunden och leverantören möts eller då kunden utnyttjar tjänsten (Bergman & Klefsjö, 2012; Deming, 1986; Grönroos, 2008). Att förändra kundens uppfattning av kvaliteten i efterhand är mycket svårt, vilket ställer stora krav på att tjänsten är rätt vid leverans, vilket kallas för tjänstens ”oupplöslighet” (Bergman & Klefsjö, 2012; Grönroos, 2008).

Huvudsyftet med alla sorters varor och tjänster är att skapa värde för kunden (Bergman & Klefsjö, 2012). Bergman och Klefsjö (2012) har i sin bok tagit fram vilka dimensioner som skapar värde för kunden och dessa skiljer sig åt mellan varor och tjänster. Kvalitetsdimensioner för varor är främst hårda och tydligt mätbara, medan motsvarande dimensioner för tjänster är mer mjuka och svårare att mäta (Bergman & Klefsjö, 2012; Grönroos, 2008). Exempel kan ses i tabell 1.

Kvalitetsdimensioner för varor	Kvalitetsdimensioner för tjänster
▪ Driftsäkerhet	▪ Pålitlighet
▪ Prestanda	▪ Trovärdighet
▪ Underhållsmässighet	▪ Tillgänglighet
▪ Miljövänlighet	▪ Kommunikationsförmåga
▪ Utseende	▪ Tjänstvillighet
▪ Felfrihet	▪ Artighet
▪ Säkerhet	▪ Inlevelseförmåga
▪ Hållbarhet	▪ Omgivning

Tabell 1: Exempel på kvalitetsdimensioner

Dessa dimensioner, både för varor och tjänster, varierar dock för varje produkt och kundens behov och förväntningar bör undersökas för varje enskild produkt (Bergman & Klefsjö, 2012).

För att uppnå högsta kvalitet måste man ”ständigt sträva efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt

förbättringsarbete där alla är engagerade och har fokus på organisationens processer” (Bergman & Klefsjö, 2012 s 37).

3.1.3 Ledarskap för kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling måste bygga på engagemang från ledning, det är ledningen som måste fastställa organisationens syn på kvalitetsfrågor och driva arbetet (Bergman & Klefsjö, 2012; Liker & Meier, 2006; Powell, 2004). För att lyckas med kvalitetsarbete måste ledningen vara konsekvent, i en organisation där kaos råder kan inte individen utvecklas till sin fulla potential (Deming, 1986). I en genomförd studie framkom det att 95 procent av de anställda inte var medvetna om vilken strategi som företaget arbetade med (Kaplan & Norton, 2005). Ledarens uppgift är att kommunicera de mål, strategier och visioner som organisationen satt upp, skapa förståelse och delaktighet i arbetet mot dessa mål samt att ta beslut då det är nödvändigt (Bergman & Klefsjö, 2012; Bruzelius & Skärvad, 2009; Kaplan & Norton, 2005).

För att medarbetarna ska känna engagemang, delaktighet och ansvar krävs att de har möjlighet att påverka och kunna ta beslut angående förbättringsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2012). Arbetstillfredsställelse är både ett mål och ett medel för att uppnå hög kvalitet (Bergman & Klefsjö, 2012).

Ledningen måste aktivt delta i det praktiska kvalitetsarbetet och visa på kvalitetsfrågornas prioritet för att medarbetarna också ska göra det (Bergman & Klefsjö, 2012; Bruzelius & Skärvad, 2009). Det här bör bygga på en kultur som sätter kunden i centrum, baserar beslut på fakta, arbetar med processer och skapar förutsättningar för delaktighet. Det är även viktigt att skapa en helhet, hörnstenarna måste stödjas av konkreta verktyg och arbetssätt (Bergman & Klefsjö, 2012).

”Målet med ledarskap ska vara att förbättra prestationerna från maskin och människa, att höja kvaliteten, att öka output, och samtidigt skapa stolthet och yrkesskicklighet hos människor. Negativt uttryckt är målet med ledarskap att inte bara att hitta och rapportera människor fel utan att eliminera orsakerna till fel: att hjälpa människor att göra ett bättre jobb med mindre ansträngning.” (Deming, 1986 s. 248). Genom den här definitionen av ledarskap så lyckas Deming täcka upp de flesta parametrar som andra forskare nämner tidigare i stycket och kan därför ses som en bra sammanfattning över ledarskapets roll.

3.1.4 Behov av styrning

För att kunna jobba med kvalitetsarbete och förbättra kvalitet måste det finnas mål att jobba mot (Bergman & Klefsjö, 2012; Bruzelius & Skärvad, 2009). Dessa mål och visioner sätts upp av ledningen och det är ledningens uppgift att hela organisationen är medveten om målen och hur dessa ska uppnås (Bergman & Klefsjö, 2012; Bruzelius & Skärvad, 2009). Varje organisation har mål och visioner som klargör dess uppgift på marknaden, både för kunder och medarbetare. Förbättringsarbete måste stödjas av visionen som tydliggör vart företaget vill komma i framtiden, Bergman och Klefsjö (2012) beskriver visionen som en banbrytande mental bild av en önskad framtid. Många av de företag som har lyckats med ett offensivt kvalitetsarbete har haft ledare som tydligt kommunicerat en vision där kvalitet är viktigt och sedan jobbat aktivt för att uppnå visionen (Bergman & Klefsjö, 2012; Liker & Meier, 2006).

För att arbeta mot visionen behövs tydliga och konkreta mål för verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2012; Francos-Santos, et al., 2007). Dessa mål är till för att ge en bild av vad man vill och är realistiskt att uppnå under en viss tidsperiod. För att målen ska nås är det viktigt att de är konkreta, specifika, rimliga och mätbara, det måste vara möjligt att mäta när ett mål uppnåtts (Bergman & Klefsjö, 2012). I arbetet med att uppnå de uppsatta målen och visionen är det viktigt att alla i organisationen är införstådda med målen och hur dessa ska uppnås, i vilken utsträckning de bidrar till att organisationen rör sig i rätt riktning (Bruzelius & Skärvad, 2009).

För att driva verksamheten i rätt riktning är det viktigt att löpande ta beslut som stödjer en positiv utveckling (Ax, et al., 2009; Bruzelius & Skärvad, 2009). Holmblad Brunsson (2005) anser att procedurer, det vill säga förutbestämda tillvägagångssätt, är ett sätt att försäkra sig om att dessa beslut tas. En stark företagskultur kan fungera som en procedur, men upplevs inte lika tydlig och tvingande (Bruzelius & Skärvad, 2009; Holmblad Brunsson, 2005). För att uppnå största effekt är det viktigt att ta företagskulturen i beaktning vid utformning av styrmedel (Bruzelius & Skärvad, 2009).

Måldelning innebär att dela upp målen i mer specifika enheter men också att förankra målen hos de som arbetar i processerna och se till att de är delaktiga i målformuleringen (Bergman & Klefsjö, 2012). Syftet är att alla inom organisationen ska arbeta mot samma mål (Ax, et al., 2009; Bergman & Klefsjö, 2012; Bhasin, 2008; Bruzelius & Skärvad, 2009). Det är viktigt att mäta en organisations resultat och prestationer för att ge ledningen information om organisationens utveckling (Bruzelius & Skärvad, 2009). För att uppnå det här är prestationsmätning lämpligt eftersom det kan sägas vara strategiimplementering (Ax, et al., 2009). Prestationsmätning beskrivs närmare i nästa avsnitt.

3.2 Prestationsmätning

Prestationsmätning är som tidigare nämnt en bidragande faktor till att ett företag kan förverkliga sin strategi (Ax, et al., 2009). Både akademiskt och i industrin finns ett mycket stort intresse för prestationsmätningssystem, men trots det anser delar av forskarvärlden att ingen hittills har lyckats svara på frågan hur ett väl fungerande prestationsmätningssystem ska se ut (Neely, et al., 1997). Följande avsnitt avser beskriva prestationsmätning ur olika perspektiv samt hur dessa kan anpassas till tjänsteföretag, vilket studerats i den här rapporten.

3.2.1 Vikten av prestationsmätning

Parker hävdar att alla organisationer tillämpar prestationsmätning, även om de inte formaliserat den (Parker, 2000). Meningen med prestationsmätning är att skapa förutsättningar för att löpande följa verksamheten samt att säkerställa att de satta målen uppnås (Ax, et al., 2009; Brignall, et al., 1991). Vidare kan prestationsmätning definieras som processen att kvantifiera effektiviteten inom ett företag (Neely, et al., 2005). Prestationsmätning kan även vara användbart på det sätt att det identifierar framgångsfaktorer, undersöker om kundnöjdhet är uppnått och visar även om planerade förbättringar verkligen har genomförts samt motiverar till framtida förbättringar (Neely, et al., 1997; Olsen & Ward, 2006; Parker, 2000). Genom att reflektera över lämpliga prestationsmått motiveras medarbetarna inom organisationen att klargöra vad som verkligen är viktigt för dem (Powell, 2004).

Prestationsmätning säkras även att beslut tas med faktagrund och inte baseras på en känsla, tro eller intuition (Bergman & Klefsjö, 2012; Parker, 2000). Det är dock viktigt att beakta att måtten kan vara felaktigt utformade och därför ge resultat som inte återspeglar verksamheten på ett bra sätt (Holmblad Brunsson, 2005). Det finns även en problematik i jämförandet mellan de olika måtten och måste därför kontinuerligt fråga sig om det är möjligt att jämföra olika mått samt dagsläge med gårdagens läge (Parker, 2000). Prestationsmätning kan även användas för att skapa en förståelse för verksamheten, för att bekräfta vad de redan vet eller avslöja sådant som de inte vet (Parker, 2000; Powell, 2004). När ett lämpligt prestationsmätningssystem är på plats finns ett tydligt ramverk vilket ledningen kan kommunicera genom för att driva organisationen mot dess mål och visioner (Powell, 2004).

3.2.2 Vad är prestationsmätning?

Traditionellt sett har prestationsmätningssystem varit till för att mäta effektivitet och kostnad i företag (Neely, et al., 1997; Parker, 2000; Tangen, 2004). Prestationsmätningssystemet ses som ett verktyg för att följa, planera och styra produktion mot vissa mål och värden. Systemen används främst för att samla in hårda data om prestation som kan hjälpa ledningen i avgörande beslutsfattande (Neely, et al., 1997). Fördelarna med den här typen av data är att det blir precist och objektivt (Parker, 2000). Dock har den här traditionella synen på prestationsmätning kritiserats för att leda till ett kortsiktigt tänkande då det saknar strategiskt fokus och istället har ett internt fokus med avsikt att minimera variationer (Bourne, et al., 2000; Parker, 2000). Det leder i sin tur till att variationer står i fokus istället för övergripande förbättringar vilket i sin tur kan leda till suboptimering (Bititci, et al., 2000). Systemet saknar då även helt de mindre handgripliga faktorerna som upplevd kvalitet, kundnöjdhet och medarbetarmoral (Parker, 2000).

Som komplement till den här något hårda och mekaniserade syn på prestationsmätning finns en vitt spridd uppfattning om att prestationsmätning även påverkar människors beteende (Neely, et al., 1997; Neely, et al., 2005; Robson, 2005). Människor förändrar sitt beteende för att få så bra resultat som möjligt (Neely, et al., 1997). Att mäta produktivitet i organisationer där människan är den begränsande faktorn kan vara värdefullt (Neely, et al., 1997). Det viktiga är dock att använda system och mätmetoder som är anpassade för organisationen och dess förutsättningar (Brignall, et al., 1991; Neely, et al., 1997; Parker, 2000; Tangen, 2004). På senare år har prestationsmätningssystemen utvecklats till att få en mer balanserad syn (Bititci, et al., 2000; Bourne, et al., 2000; Tangen, 2004). System där externa och interna samt finansiella och icke-finansiella mått balanseras och där måtten implementeras genom hela hierarkin i en organisation (Bourne, et al., 2000). Det finns de som anser att trots att möjligheterna inom prestationsmätning utvecklats mycket så använder många företag fortfarande bara prestationsmätning inom de områden där måtten är lätta att kvantifiera (Brignall, et al., 1991; Neely, et al., 1997; Powell, 2004). Det är enklare att avgöra om ett mål uppfyllts eller ej genom att använda numeriska mått, dock är det viktigt att beakta att alla mått inte går att översätta på det här sättet (Parker, 2000).

3.2.3 Viktiga aspekter inom området prestationsmätning

I följande avsnitt presenteras viktiga aspekter inom området prestationsmätning. Syftet är att redogöra för olika forskares teorier i ämnet.

Prestationsmätningssystem ska vara enkla, trovärdiga och användbara i organisationen (Ax, et al., 2009; Holmblad Brunsson, 2005). Det anses att prestationsmätningssystem med få och enkla parametrar är de mest effektiva eftersom att det då är enkelt att skapa en överblick över hela organisationen (Kaplan & Norton, 1991; Olsen & Ward, 2006). Det är viktigt att beakta att prestationsmätning i sig självt är resurskrävande och bör i det avseendet minimeras och koncentreras till de områden där det har verklig effekt (Parker, 2000). Enligt Olsen och Ward (2006) har ett prestationsmätningssystem fyra grundläggande uppgifter, dessa är att dokumentera prestationer historiskt, indikera nuläget i relation till strategin, förutse framtida prestationer och motivera till handling. Brignall et al. (1991) menar att prestationsmätning är centralt för kontrollen inom en organisation och ska kunna besvara de tre frågorna: *Vad har hänt? Varför har det hänt? Vad kommer vi att göra åt det?* De menar vidare att omgivningens natur beskriver varför något inträffat och att typen av verksamhet påverkar beslutet om hur ett mått bör utformas (Brignall, et al., 1991).

De data som samlas in ska ha ett specifikt syfte och ligga till grund för beslut eller förbättring (Ax, et al., 2009). De mätningar som görs är av parametrar som är viktiga på varje nivå i organisationen (Olsen & Ward, 2006). Dessa enkla prestationsmätningssystem är att föredra i organisationer med en enkel strategi och vision eller som befinner sig i en miljö som snabbt förändras (Olsen & Ward, 2006). Kaufman (1997) menar att fokus måste ligga på enkla och lättförstådda system som är flexibla för att kunna möta de krav som finns i snabbt föränderliga miljöer. Vidare menar Olsen och Ward (2006) att enkelheten i prestationsmätningssystem dock kan gå för långt, det blir en artificiell enkelhet. Det i sin tur leder till att systemet blir blint för förändringar och variationer, systemet måste vara *lagom* enkelt för att vara effektivt (Olsen & Ward, 2006). Framförallt ska prestationsmätningssystemet vara lätt att förstå, ha visuellt genomslag, fokusera på förbättringar och vara tydligt för alla i organisationen (Neely, et al., 1997; Tangen, 2004). Vidare menar författarna att det är viktigt att inte mäta för mätandets skull, utan att det ska finnas ett tydligt mål med måtten (Neely, et al., 1997; Tangen, 2004).

De mätetal som används i prestationsmätningssystemet bör härröra från organisationens strategi och relatera till specifika och uppnåeliga mål (Brignall, et al., 1991; Neely, et al., 1997; Parker, 2000). Måtten bör också vara väldefinierade, ha ett tydligt syfte och mäta sådant som går att påverka (Ax, et al., 2009; Neely, et al., 1997). De mått som används ska helst ge regelbunden och korrekt feedback, gärna genom att informationen presenteras som andelar snarare än absoluta siffror eftersom dessa är svåra att förstå utan att de sätts i relation till något (Neely, et al., 1997). För att uppnå det här på enklaste sätt bör data som automatiskt plockas ur systemet användas, en källa som bör vara konsekvent och objektiv (Neely, et al., 1997). Manuella metoder kan användas men det är lättare att använda sig av regelbunden automatiserad rapportering (Bititci, et al., 2000; Neely, et al., 1997). För att informationen ska bli meningsfull kan det vara nödvändigt att de data som plockas ut presenteras på ett bättre sätt eller att nya procedurer tas fram för att få ut de uppgifter som är nödvändiga (Bourne, et al., 2000).

Flera forskningsartiklar framhåller det faktum att organisationer måste börja använda sig av IT-system i större utsträckning i sin prestationsmätning (Bhasin, 2008; Neely, et al., 2005). Det hjälper dem genom att tillgängligheten blir högre samt att det blir enklare att sköta det löpande underhållet av systemet (Bititci, et al., 2000). Bititci et al. (2000) menar att det finns två avgörande delar för att få ett fungerande prestationsmätningssystem, dessa är ett ramverk samt en IT-plattform. Ramverket ska bland annat innehålla ett internt och externt kontrollsystem, någon typ av inspekterande mekanism, ett system som försäkrar att värde skapas av förbättringsförslag samt ett system som genererar någon typ av alarm när satta gränser överskrids. För att dra nytta av ramverket krävs enligt Bititci et al. (2000) en IT-plattform som innehåller ett verkställande system som klarar av att hantera alla delar i ramverket. Det är fördelaktigt om systemet och plattformen går att integrera i det aktuella affärssystemet eftersom det är en miljö som medarbetarna redan är bekväma i (Bititci, et al., 2000).

Francos-Santos et al. (2007) presenterar en idé som liknar den modell presenterad av Bititci et al. (2000). De förespråkar ett system som består av två nödvändiga funktioner, vilka är data och en stöttande infrastruktur. När det gäller processer anser de att det inom prestationsmätning finns tre nödvändiga processer: *tillhandahållandet av information, design och selektion av mätetal* samt *datainsamling*. De menar vidare att om dessa tre processer inte finns representerade kan inte en verksamhet anse sig ha ett prestationsmätningssystem. (Francos-Santos, et al., 2007)

I sin artikel från 2004 presenterar Tangen ett ramverk för vad ett prestationsmätningssystem bör göra för verksamheten. Han anser att det är viktigt att systemet har en lämplig balans, därmed inte bara ett finansiellt perspektiv. Vidare bör systemet skydda organisationen från suboptimering samt innehålla ett begränsat antal mått eftersom fler mätetal kräver mer analys. Det är även viktigt att beakta att det är ett slöseri att samla data som inte används. Systemet bör vara lätt att acceptera eftersom syftet med det är att tillhandahålla viktig information vid rätt tillfälle till rätt person. (Tangen, 2004)

Neely et al. (1997) presenterar tio punkter som bör beaktas vid konstruktion av ett prestationsmätningssystem. Dessa är *mätetal, syfte, sammanhang, mål, form, frekvens, vem som mäter, vem som hanterar data* samt *vad som görs med insamlad data*. Neely et al. (1997) menar att ramverket gör att verksamheten går igenom på ett systematiskt sätt vid skapandet av ett prestationsmätningssystem och säkerställer att de beteendemässiga faktorerna inte förbises.

Neely et al. (2005) menar att prestationsmätningssystem kan betraktas på tre olika nivåer. På den individuella nivån framgår vilka mätetal som används, vad de används för, hur mycket de kostar samt vilket värde de medför. Sett på mätetalen som helhet, ett system, så bör reflektion ske över om alla aspekter har blivit behandlade, om det finns några konflikter mellan mätetal samt om både långsiktiga och kortsiktiga mätetal är inkluderade. Vidare måste systemet beaktas i relation till sin omgivning och det är då viktigt att fundera över om systemet stöttar strategin samt om det passar ihop med den rådande företagskulturen. (Neely, et al., 2005)

3.2.4 Prestationsmätning på tjänsteföretag

Traditionellt används prestationsmätningssystem främst i tillverkningsindustrin men även tjänsteföretag ägnar sig i allt större utsträckning åt att dra nytta av

prestationsmätningssystemens fördelar (Groen, et al., 2012). Det finns ett antal problem hos tjänsteföretag som prestationsmätningssystemen kan avhjälpa, speciellt i organisationer som främst underlättar för sina anställda istället för att styra dem (Groen, et al., 2012).

Tjänsteföretag arbetar enligt definition med simultan produktion och konsumtion av produkterna, det vill säga tjänsterna (Brignall, et al., 1991; Edvardsson, 1996; Grönroos, 2008). Dessa organisationers produkter bygger ofta på högutbildad personal som hanterar komplexa uppgifter med stor inblandning av kunden (Groen, et al., 2012; Grönroos, 2008). Den största tillgången i den här typen av organisation är personalens kunskap och erfarenhet (Edvardsson, 1996). Det leder till att tjänsteföretag ställs inför ett antal utmaningar, Groen et al. (2012) beskriver dessa som följer:

- Beroendet av kunskapen hos medarbetarna gör det svårt för ledningen att kontrollera kvaliteten på tjänsterna som utförs. Det gör det också svårt att veta vilken kunskap som försvinner när en medarbetare slutar.
- Då kunskap och erfarenheter är det starkaste konkurrensmedlet är det viktigt att föra in ny kunskap i organisationen. Tjänsteföretag måste vara duktiga på att skapa, förvärva och överföra kunskap inom organisationen.
- För att uppnå mål behöver en organisation tydliga visioner, strategier och mål. Ändå är det ofta något som saknas i tjänsteföretag och de saknar även ofta förståelse för vikten av dessa faktorer för framgång.

Prestationsmätningssystem kan hjälpa tjänsteföretag att klara dessa utmaningar genom att det mäter och kvantifierar flera olika dimensioner jämfört mot uppsatta mål (Olsen & Ward, 2006). Systemet visar organisationens status och var det finns plats för förbättringar (Parker, 2000). Att mäta hur olika mål uppnås av organisationen eller teamet blir viktigt för medarbetarnas förståelse för deras roll i företagets arbete mot strategi och vision (Olsen & Ward, 2006). Prestationsmätningssystem kan stödja medarbetare i deras dagliga arbete för att nyckelprocesser och deras resultat blir tydliga (Parker, 2000). Medarbetarna får också ledning i att fatta beslut som är i linje med företagets strategi (Groen, et al., 2012).

Brignall et al. (1991) presenterar sex väsentliga faktorer vid prestationsmätning inom tjänsteföretag. Dessa är konkurrenskraft, finansiellt resultat, kvalitet, flexibilitet, resursutnyttjande samt innovation. De nämnda faktorerna har sitt ursprung i författarnas åsikt att företag traditionellt endast fokuserar på kvantifierbara mått, vilket gör att de missar andra faktorer som är avgörande för deras konkurrenskraft. Brignall et al. (1991) menar vidare att det är svårt att överföra tankesätt kring prestationsmätning från en produktorganisation till en tjänstebaserad organisation. Det här beror bland annat på att kunden är ständigt närvarande i en tjänsteorganisation, att serviceaspekter inte är handgripliga samt att tjänster förbrukas samtidigt som de produceras. Det här gör att tidigare nämnda aspekter är avgörande för framgångsrik prestationsmätning i ett tjänsteföretag. (Brignall, et al., 1991)

3.2.5 Utmaningar med prestationsmätningssystem

Det finns flera fundamentala utmaningar när det gäller prestationsmätningssystem (Powell, 2004). Den första innebär problematiken i att välja rätt mätetal (Bourne, et al., 2000; Francos-Santos, et al., 2007; Powell, 2004). Valet av mätetal blir direkt avgörande för den effekt som

prestationsmätningssystemet får på verksamheten (Parker, 2000). Ytterligare en utmaning är vad som händer när prestationsmätningssystemet väl är infört, hur det vidare hanteras i verksamheten och hur de data som samlas in används för styrning (Bourne, et al., 2000; Powell, 2004). Som tidigare nämnts är det viktigt att prestationsmätningssystemet tydligt visar om planerade aktiviteter verkligen genomförs (Parker, 2000).

Många gånger misslyckas implementationen av prestationsmätningssystem, uppemot 70 % av alla implementationsprojekt hävdar de Waal och Counet (2009). Den höga risken för misslyckande gör att många organisationer går miste om vad som kan vara viktiga strategiska styrverktyg (de Waal & Counet, 2009). Bourne et al. (2000) menar att det finns tre huvudsakliga anledningar till att en så stor andel prestationsmätningssystemimplementationer misslyckas. Dessa tre är; motstånd mot mätning, problem med datasystem och att högsta ledningen blir distraherad av andra mer akuta uppgifter. Motstånd mot mätning kan ha sin grund i känslighet eller rädsla för att prestationsmätning uppfattas som negativ kritik mot individer (Powell, 2004).

de Waal och Counet (2009) utökar listan med ett antal punkter till och menar att även sådant som att prestationsmätningssystemet saknar ett tydligt mål och medarbetarnas förståelse för systemet också är viktiga faktorer som spelar in i implementationsfasen. Det finns också skillnader i vad forskare anser vara problem vid implementation och hur praktiker uppfattar problemen. Implementationen beror i större grad på mänskliga- och organisationsstrukturer än vad forskare förväntar sig (de Waal & Counet, 2009).

3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram

I följande avsnitt sammanställs ett urval av tidigare nämnda teorier som ett övergripande teoretiskt ramverk för ett prestationssystem på ett tjänsteföretag. Det här kan ses överskådligt i tabell 2. Det är viktigt att beakta att vissa element återkommer hos flera av modellerna men presenteras på olika sätt och i olika sammanhang. Följande presentation är en ansats att skapa ett ramverk som sammanfattar dessa på ett lämpligt sätt med avseende på den typ av företag som det ska stödja.

Princip:	Beskrivning:	Förespråkas av:
Engagemang och stöttning från ledningen	Ledningen måste aktivt delta i arbetet med prestationsmätningen och visa på kvalitetsfrågornas prioritet.	Bergman och Klefsjö (2012), Bruzelius och Skärvad (2009), Deming (1986), Liker och Meier (2006), Powell (2004).
Kommunikation av verksamhetens strategi och mål.	Viktigt för att driva verksamheten i rätt riktning samt för att skapa delaktighet.	Ax et al (2009), Bergman och Klefsjö (2012), Bhasin (2008), Brignall et al. (1991), Bruzelius och Skärvad (2009), Groen et al. (2012), Neely et al. (1997), Parker (2000).
Anpassa systemet till organisationen	Använd system och mätmetoder som är anpassade för organisationen och dess förutsättningar	Ax et al. (2009), Bergman och Klefsjö (2012), Brignall et al. (1991), Holmblad Brunsson (2005), Neely et al. (1997), Neely et al. (2005), Parker (2000), Tangen (2004).
Måtten	Beakta vilka mått som är lämpliga för organisationen. Resultatet av mätningarna ska leda till beslut och förbättring.	Ax et al. (2009), Bergman och Klefsjö (2012), Neely et al. (1997), Olsen och Ward (2006), Tangen (2004).
Enkelhet	Fördelaktigt eftersom det ger en god möjlighet att skapa en överblick över hela organisationen.	Ax et al. (2009), Holmblad Brunsson (2005), Kaplan och Norton (1991), Kaufman (1997), Neely et al. (1997), Olsen och Ward (2006), Tangen (2004).
Visuellt	För att tydliggöra samt göra det enkelt för medarbetare i organisationen är det lämpligt att presentera informationen på ett visuellt sätt.	Neely et al (1997), Tangen (2004).
Baserat på gemensam plattform	För att ge en god möjlighet att delge information till samtliga medarbetare	Bhasin et al. (2008), Bititci et al. (2000), Francos-Santos et al (2007), Neely et al. (2005).
System för att kontinuerligt följa upp prestationsmätningen	För att säkerställa att önskade syften med prestationsmätningen uppnås	Bourne et al. (2000), Parker (2000), Powell (2004).

Tabell 2: Sammanställning av teoretiskt ramverk

Följande aspekter som är vitala i systemets utformning beskrivs här närmare:

- *Engagemang och stöttning från ledningen.* Ledningen måste fastställa organisationens syn på kvalitetsfrågor och arbeta konsekvent med dessa. De bör föregå med gott exempel för att skapa delaktighet i arbetet med prestationsmätningssystemet.
- *Kommunikation av verksamhetens strategi och mål.* Det är viktigt för organisationens utveckling att medarbetarna är medvetna om dess vision, mål och strategier. Följaktligen blir det mycket svårt att arbeta i riktning mot dessa om de inte är kända i verksamheten. Den här aspekten bör integreras i ramverket för att ytterligare förstärka närvaron i den dagliga verksamheten och skapa delaktighet, något som är väsentligt i tjänstesektorn.
- *Anpassa systemet till organisationen för att stödja dess strategiska mål.* Prestationsmätningssystemet bör vara utformat för att stödja de långsiktiga målen för att i ännu större utsträckning driva organisationen i rätt riktning. Det här görs fördelaktigt genom att studera företagskulturen för att utnyttja eventuella möjligheter som den ger.
- *Måtten.* Det är viktigt att beakta den specifika organisationen för att kunna avgöra lämpliga mått. Något att ha i åtanke är att måtten ska vara meningsfulla på alla nivåer i organisationen. Data ska samlas in för ett specifikt ändamål och sedan ligga till grund för beslut eller förbättring. Det är viktigt att inte samla in data som sedan inte används, eftersom det är slöseri med organisationens resurser. Det är även viktigt att betrakta måtten i ett helhetsperspektiv för att säkerställa att det är en god balans och att dessa inte står i konflikt med varandra.

När det gäller den övergripande strukturen och presentationen av systemet anses följande principer vara väsentliga:

- *Enkelhet.* Med det här menas att systemet ska vara enkelt att förstå och att det inte ska innehålla för många mått, vilket leder till komplexitet. Fokus ska ligga på enkla och lättförstådda system, som även är flexibla och kan anpassas till föränderliga krav.
- *Visuellt.* Systemet ska presenteras på ett tydligt visuellt sätt och kontinuerligt bidra till att tydliggöra organisationens aktuella prestation.
- *Baserat på en gemensam plattform.* För att på ett lätt sätt kunna kommunicera ut visioner och prestationer till alla medarbetare bör systemet finnas på en gemensam plattform med god åtkomst.
- *System för att kontinuerligt följa upp prestationsmätningen.* För att säkerställa att data från prestationsmätningen utvärderas och används till beslut och förbättringar bör det finnas ett system som fortlöpande kontrollera resultatet av mätningarna.

Eftersom det är tjänstesektorn som betraktas är det väsentligt att prestationsmätningssystemet ger underlag för förbättring av verksamheten som i den här sektorn består av individers kompetens. Kunskapsöverföring är därför av stor betydelse. Ovanstående system är utformat för att maximera lärandet inom organisationen.

4. Empiriskt material

Det empiriska materialet innehåller både sekundärdata och primärdata. Sekundärdata genom att befintlig information hos företaget har studerats och primärdata genom att en intervjustudie på företaget har genomförts. Syftet med avsnittet är att beskriva verksamheten och dess omgivning för att läsaren bättre ska förstå resultatet av den empiriska studie som genomförts. Vidare presenteras det upplevda nuläget samt tankar och idéer gällande önskat framtida läge.

4.1 Sekundärdata: En överblick över Infocube

Följande data är ursprungligen insamlad i ett annat syfte än den här undersökningen. Informationen kommer främst från den bok om Infocube som är skapad för att beskriva verksamheten, men även information från deras interna system, bland annat intranätet.

4.1.1 Företagspresentation

Det företaget som studeras i den här rapporten är Infocube, ett tjänsteföretag som arbetar med att utveckla skraddarsydda affärssystem samt implementera dessa hos kund. Företaget grundades 1999 av tio konsulter som ansåg sig ha en idé om att arbeta smartare men också om ett företagsklimat som var mer engagerande och inspirerande. De senaste åren har Infocube växt, från 2007 till 2012 har både antalet anställda och omsättningen fördubblats. Idag har företagen 110 medarbetare på sex orter. Totalt har de cirka 400 kunder i olika delar av Sverige och världen. De jobbar främst mot branscherna *tillverkning, grossist och distribution, konstruktion och service* samt *mode*. Infocube arbetar i stort sett uteslutande i projektform och använder idag en så kallad vattenfallsbaserad metod som ett administrativt ramverk. Metoden beskrivs närmare i ett enskilt avsnitt.

Infocube är ett medarbetarägt företag vilket innebär att medarbetarna själva äger aktiekapitalet. I dagsläget finns 44 delägare. De största aktieägarna är de ursprungliga grundarna samt de största aktieägarna i Utilica som slogs sig samman med Infocube år 2005. Medarbetarna erbjuds att köpa aktier i företaget vilket gör att ägarantalet har ökat medarbetare i takt med företagets expansion. När en medarbetare lämnar företaget måste de erbjuda sina aktier till försäljning och andra medarbetare får då möjligheten att köpa aktier.

4.1.2 Framgångsfaktorer och mål

Infocube identifierar att deras framgångsfaktorer främst är *kultur och värdegrund*, något som de anser ska genomsyra allt de gör. De menar att om så är fallet söker sig människor som delar den här synen till företaget, vilket i sin tur leder till att de får en organisation som är lättare att leda eftersom den till viss del leder sig själv. Värdegrunden består av sex principer, vilka är *kompetens att leda och utveckla kunden, en nära relation, att lova det som kan hållas, effektivt och säkert, tillsammans är vi starka* och *medarbetaren är viktigt*.

Verksamheten består av ett gemensamt bolag, där inga individuella bonusar lämnas. Det finns en tydlig ansvarsfördelning och en tydlig organisation i form av en matrisorganisation. Varje konsult tillhör ett geografiskt kontor men är även indelade efter kompetens i så kallade skrän. Ansvarsfördelningen tydliggörs genom befattningsbeskrivningar, målsamtalsmallar och en transparent informationsstruktur. Målet med organisationsformen är att det ska vara möjligt att

utvecklas både på sitt lokala kontor och kompetensmässigt inom respektive skrå. Organisatoriskt eftersträvas även en platt organisation med få hierarkiska steg.

Ett fundament i Infocubes syn är att alla roller är bidragande till verksamhetens framgång och därför finns principen att 50 procent av resultatet över budget betalas ut som bonus. Det är ett kulturdrivet företag och de är måna om att bevara sin kultur och har därför varit mycket noggranna i sin rekryteringsprocess för att få in rätt typ av människor. De tillämpar individuella löner, men har ett gemensamt bonussystem där alla, oavsett position eller ålder, får lika mycket bonus vid de tillfällen som den betalas ut.

Inom företaget ses även affärsmannaskap som en viktig framgångsfaktor. Med det menas en individs förmåga att känna sin marknad och veta vad den vill ha, men även kombinera det med kunskap om vad det egna företaget kan prestera för att skapa ett så attraktivt erbjudande som möjligt för båda parter. Infocube hävdar att den sanna kraften hos varje konsultbolag kommer från konsulterna, vilket innebär att de definierar att deras främsta styrka kommer från den erfarenhetsbank och kompetens som finns inom organisationen.

Det mål och den vision som Infocube arbetar mot just nu går under namnet ”Vision 2015” och lyder som följer:

Infocubes vision är att år 2015 vara erkänt bäst i Sverige och tongivande i Norden inom de definierade kundsegmenten och även öppna för internationella möjligheter. Infocube ska utvecklas till ett bolag som alla ska vara stolta över att vara en del av.

Visionen innebär att företaget behöver växa, omsätta betydligt mer än i dagsläget och måste därmed tillämpa en organisatorisk tillväxt som kontinuerligt stärker kulturen. För att behålla kompetensen inom företaget är det även viktigt att skapa möjligheter för att utveckla sin karriär. De vill även bibehålla sunda finanser och därför hålla sig på minst 40 % soliditet. Målet med att uppfylla dessa framgångsfaktorer är att skapa långa kundrelationer men även att få möjlighet att göra fler projekt för fler kunder. För att uppnå det här strävar de efter att leverera en hög kvalitet som de definierar som ”Att var och en strävar efter bästa möjliga kvalitet i det egna och gruppens arbete och att vi lär av varandra och våra erfarenheter”. Ledningen har dock insett att de på grund av den rådande konjunkturen inte kommer nå fram till sin vision år 2015, varefter den har reviderats.

4.1.3 Erbjudandet

Infocube menar att dagens spelregler på den globala konkurrensutsatta marknaden gör att få företaget vet vad som händer i framtiden. Då deras kunders framtid är relativt osäker måste de kunna leverera ett system som inte bara klarar av det som kunden gör idag, utan ett system som kan förändras på ett kostnadseffektivt sätt över tiden.

ERP-system är ett av de system som finns med i erbjudandet. ERP står för Enterprise Resource Planning och centreras runt en produkt. Systemet hanterar värdekedjan med komponenter, råmaterial, halvfabrikat och färdiga produkter. Inom det området erbjuder Infocube systemen Jeeves Universal och Microsoft Dynamics AX. De erbjuder även CRM-system som är centrerat kring en kundverksamhet och då hanterar marknads- och försäljningsprocesser samt

eftermarknad. Här används systemet Microsoft Dynamics CRM. Inom området Business Intelligence som mäter och analyserar verksamheten använder sig Infocube av Qlikview.

4.1.4 Arbetssätt

I studien undersöks främst de nyinstallationsprojekt som genomförs på Infocube. Det här innebär att det är en helt ny kund för företaget som önskar att implementera ett system som de erbjuder. Infocube har tagit fram en modell för hur ett nyinstallationsprojekt ska genomföras på företaget. Den består av en så kallad vattenfallsbaserade modell, som tidigare nämnts. Modellen innehåller ett dokumentbibliotek som bland annat innehåller arbetsinstruktioner, dokumentmallar, presentationsmallar, lathundar och utbildningsmaterial. En vattenfallsbaserad modell innebär att faserna i metoden följer efter föregående fas, men kan även till viss del överlappa varandra. Metoden bygger på den långa erfarenhet av branschen som finns inom företaget. I metoden som används finns vissa funktioner för resultatuppföljning, men företaget känner att det finns en stor potential för utveckling inom det här området. Hur upplägget med olika faser ser ut kan ses i figur 2.



Figur 2: Illustration av Infocubes projektmetodik

Infocubes interna IT-system är lättöverskådligt och enkelt att navigera i. De interna sidorna är tillgängliga för alla som är anställda och det är därmed mycket lätt att få tillgång till den information som publiceras. Här återfinns även alla mallar som tillhandahålls och det är därför relevant att nämna att projektutvärderingsmallen är mycket överskådlig och utan detaljerade instruktioner.

Hos företaget finns en önskan att öka återanvändning och produktpaketering. De pekar på vikten av att lära av tidigare implementationer och att återföra kunskapen till ännu bättre lösningar i efterföljande projekt. De anser att en kombination av många projekt, produktpaketering, metodik och vilja att lära ger en helhet som är attraktiv.

När det gäller kvalitet påverkas den av flera faktorer. Projekten byggs upp så att de bara innehåller det som kunden betalar för, vilket även påverkar kvaliteten. Den upplevda kvaliteten bygger dock även till stor del på kundens förväntningar i förhållande till upplevelsen, varför det är viktigt med återkoppling av kundens uppfattning. På Infocube finns en särskild kvalitetsgrupp som träffas några gånger per år och har till uppgift att arbeta med kvalitetsförbättrande arbete samt ta hand om de förbättringsförslag som inkommer.

4.1.5 Kommunikation

Infocube anser att bristande kommunikation ofta är en källa till problem både internt och mot kund. De identifierar det här problemet som den enskilt största orsaken till att kunden inte

känner att de får den uppmärksamhet de förtjänar. Det är därför ett mycket viktigt område att arbeta med.

Årligen genomförs konferenser där samtliga medarbetare träffas och diskuterar igenom olika fokusområden. Det främsta syftet är att skapa en förståelse för varandra, vilket även är anledningen till att man generellt sätt försöker träffas så ofta som möjligt, både regionalt och på bolagsnivå. De interna kommunikationskanalerna ska möjliggöra kunskapsdelning och kompetensöverföring mellan medarbetare. Det här görs främst genom e-mail, intern community och SharePoint där dokument i ett projekt kan delas. Utöver dessa har medarbetarna möjlighet att uppsöka varandra på kontoret och även ringa varandra. Communityn fyller sitt syfte eftersom det där finns möjlighet att publicera frågor till samtliga medarbetare samtidigt och har därmed minskat de massmail som tidigare förekom. Däremot finns det dock en svaghet i att det inte finns någon inbyggd sökfunktion i communityn, vilket försvårar uppsökandet av specifik information.

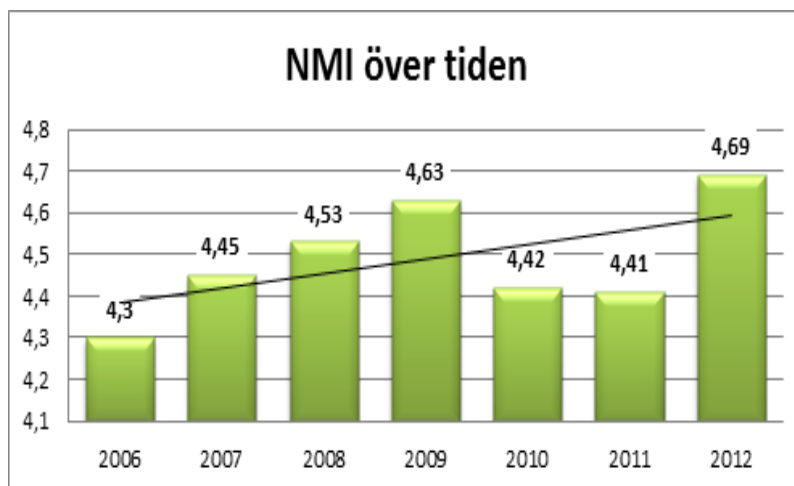
Externkommunikationen har till syfte att förbättra verksamheten och ge Infocube en värdefull möjlighet att därigenom ta del av kundens kunskap och behov. Marknadsavdelningen styr den här kommunikationen genom att hantera den officiella hemsidan, nyhetsbrevet, övrig information online samt sociala medier. Supporten sköter en del av den externa kommunikationen genom webbsupport och en extern community. Det finns även en extern SharePoint som både kund och medarbetare har tillgång till, vilken projektledarna är ansvariga för. Den används dock i varierande utsträckning. Vissa kunder har sina egna system och tycker därför att det är krångligt att hålla reda på ytterligare en inloggning och väljer därför att kommunicera med Infocube på annat sätt. Den kanalen kan därför egentligen bara användas då det är avtalat med den aktuella kunden.

4.1.6 Mätpunkter

Infocube ser på sin verksamhet som tre huvuddelar, vilka är *kund*, *medarbetare* och *företag*. För att säkra att de ligger i linje med varje perspektivs strategi finns därför mätpunkter som följs upp kontinuerligt. Dessa listas nedan.

Mätpunkter som är kopplade till kunden är Net Promoter Score (NPS) vilket är ett sammantaget värde av kundrelationen och den totala bilden av Infocube som leverantör. Som en del av den undersökningen beräknas även ett Nöjd Kund Index, som är ett sammantaget värde av leveranser. Som delar undersöks konsultindex, kontaktindex, supportindex, kundutvecklingsindex och informationsindex. Inom företaget är det en pågående diskussion om hur ofta det är möjligt att genomföra dessa mätningar utan att irritera kunden. År 2012 gjordes den här undersökningen två gånger.

Gällande medarbetarna så undersöks ett Nöjd Medarbetar Index (NMI), vilket främst är ett gemensamt mått på hur väl personalen trivs. Det här mäts en gång om året och resultatet är mycket bra vilket kan ses i figur 3.



Figur 3: Nöjmedarbetarindex över de senaste sju åren

Företagets resultat och prestation mäts månadsvis utifrån budgeten och prognosen. Viktiga nyckeltal som den här innehåller är omsättning, resultat, vinstmarginal, faktureringsgrad, debiteringsgrad, kvalitetsgrad samt kundreskontra och betalningsmönster. Kvalitetsgraden mäts på individnivå genom att dividera timpris med förväntat timpris, alltså hur väl företaget har kunnat ta betalt för de timmar som konsulterna lagt på uppdraget.

4.2 Primärdata: Presentation av intervjustudie

Följande information är primärdata som har tagits fram specifikt för studien genom intervjuer. För att få en bild av hur nuläget är på Infocube samt för att fånga upp tankar, önskemål och idéer har fem intervjuer genomförts med medarbetare som har olika befattningar och ansvarsområden. De som intervjuats är verksamhetschefen i Göteborg, en heltidsprojektledare som också är skrächef för projektledarna, ekonomichefen, två affärssystemskonsult med inriktning mot främst logistik samt en utvecklare. I materialet från intervjuerna ligger fokus på hur de arbetar med prestationsmätning, hur de arbetar idag och hur de vill jobba i framtiden. Dessa områden är hur de arbetar idag, hur de arbetar med projektmodellen, hur de arbetar med uppföljning, hur de vill arbeta i framtiden samt hur de vill arbeta med uppföljning.

4.2.1 Allmänna arbetssätt

De personer som intervjuats är eniga om att Infocube är en mycket bra arbetsplats. De tycker alla att det är mycket roligt att arbeta där och förklarar det med den öppna atmosfären, den prestigelösa kulturen och de engagerade medarbetarna. En av intervjupersonerna uttrycker att Infocube består av en blandning av människor vilket hen tror ger dynamik och energi i hela organisationen. Vidare beskriver de arbetssituationen som frihet under ansvar, vilket uppskattas. Så länge medarbetarna sköter sina arbetsuppgifter finns egentligen inget rapporteringskrav uppåt i organisationen. Det finns också stora möjligheter att utveckla egna projekt så länge det inte påverkar de redan tilldelade arbetsuppgifterna. Då Infocube för inte länge sedan var ett litet företag har några av de som varit med i organisationen länge flera funktioner och positioner i organisationen. De arbetar för att behålla den öppna atmosfären och inte sätta upp organisatoriska väggar mellan avdelningar.

4.2.1.1 Organisation och kommunikation

”Infocube kan beskrivas som en typ av matrisorganisation. Det finns olika skrå, kompetensgrupper, samtidigt som man är indelad på olika orter” beskriver verksamhetschefen. *”Ett skrå är för att knyta ihop verksamheten så det inte ska vara täta skott mellan de olika orterna.”* På varje ort sköter konsultcheferna resurshandlingen, planering och rekrytering medan skråledarna har ansvar för kommunikationen och informationen till alla inom sitt skrå på de olika orterna. Skråledarna är ansvariga för informationsspridning inom sitt skrå. De ska sprida nyheter om nya produkter eller lösningar som tas fram inom företaget och de gör det nyhetsbrev som läggs upp på SharePoint en gång i kvartalet. På SharePoint kan man även skicka frågor, vara med i olika nyhetsgrupper och hitta annan information. Det finns även en extern sida så att kunderna med supportavtal kan logga in och komma åt information om uppdateringar och få svar på frågor beskriver verksamhetschefen.

4.2.1.2 Projekt

Den största delen av Infocubes verksamhet bedrivs i projekt, förklarar verksamhetschefen. Till största delen gäller det nyinstallationsprojekt. *”Där projektledarna främst är ansvariga för att hålla ihop allt som gäller kommunikation inom projektet.”* Det finns tre personer som arbetar som projektledare på heltid, men då det är över 100 projekt som pågår samtidigt har även vanliga konsulter projektledarrollen i många projekt. Det är projektledaren som planerar, leder och kontrollerar arbetet i projektet och även har den huvudsakliga kontakten med kunden. Verksamhetschefen som intervjuats beskriver att det är till viss del är ett problem att många projekt leds av personer som har andra uppgifter vid sidan av. *”Har man mycket att göra så är det lätt att dra ner på delarna med kommunikation, uppföljning och att hålla ihop saker.”* Det gör att uppgifter av administrativ karaktär inte sällan prioriteras bort då tiden inte räcker till.

Verksamhetschefen är själv inte en del av projekten. Hen brukar istället finnas i den styrgrupp som finns ovanför varje projekt. Styrgruppen har planeringsforum eller produktionsmöten som äger rum en gång i veckan. Där hanteras de problem som inte kan lösas lokalt i projekten. *”Styrgruppen ska fungera som ett stöd till projektledaren och hjälpa denne att ta stora beslut i projektet”* säger verksamhetschefen. Här planeras även nya projekt och det är den här gruppen som beslutar vilka resurser som tilldelas och vilka konsulter som ska bemanna de kommande projekten. De strategiska beslut som fattas på den här nivån baseras främst på de erfarenheter som finns inom styrgruppen.

Skråchefen för projektledarskrået är en av de tre som jobbat heltid som projektledare. *”Att vara skråchef för projektledarna handlar mest om att utveckla metodiken som används och se till att hålla uppe kompetensen inom implementationsmetodiken.”* Projektledaren beskriver att upplägget i ett projekt är mycket funktionsorienterat.

”Någon ska ansvara för ekonomi, någon för order och så vidare. De får sedan en tidpunkt längre fram där uppsättningen ska vara klar, datum för utbildning och sedan ska systemet överlämnas för test. Sedan så är det upp till konsulten att ta fram en delprojektplan som beskriver innehållet på mötena som de tänker sig hantera tillsammans med kunden.”

Alla konsulter som jobbar på Infocube har mer än ett projekt åt gången. Det är också vanligt att en person även sitter på flera roller i ett projekt och därför inte har möjlighet att spendera all tid på en specifik roll. Det kan skapa problem med att prata ihop sig inom projektet, bolla frågor fram och tillbaka.

”Det är ett väldigt pusslande fram och tillbaka för att få ihop allas kalendrar så att man åtminstone kan få en dag med viss regelbundenhet för att stämma av. Bristen på kommunikation påverkar gruppens sammanhållning och kan tyvärr även visa sig negativt för kunden. Det ökar även risken för att saker och ting ska börja krångla, sådant som kanske hade kunnat gå och undvika om man hade varit samkörda.”

Ekonomiavdelningen har alla kunder på bevakning så att de får daglig uppdatering vad som händer med kunderna gällande soliditet eller rating. Det som ekonomichefen kan se som en effekt av en upplevd kvalitetsbrist som ofta uppkommer i slutändan av projektet är att ekonomiavdelningen får ställa ut en kredit till kunden då kunden inte är nöjd med resultat i projektet. Oftast beror det på att projektet blivit dyrare än vad kunden räknat med och Infocube får då kompensera med en kredit. *”Om en siffra ska sättas på hur många krediter som utfärdas så är det cirka tio stycken per år.”* Som tur är så är det inte ofta som Infocube hamnar i den situation där de behöver utfärda en kredit. Det är stolta över att de oftast brukar pricka budget eller till och med ligga lite under.

4.2.1.3 Att välja och hjälpa kunder

Ekonomichefen berättar att de ibland är så insnöade på att deras produkt är så bra att de glömmer att motivera vad det innebär konkret. Det blir svårt för dem som säljorganisation att beskriva vad systemet faktiskt kan utföra för kunden och vad de kan vinna på det. Infocube har implementerat sina produkter hos cirka 600 olika kunder. De har i dagsläget 180 aktiva kunder vilka alla kräver specifika anpassningar. *”Det hade varit intressant om man kunde titta på dessa kunder och kanske hjälpa dem mer, föreslå för dem hur de skulle kunna använda systemet på ett bättre sätt.”* Infocube haft mycket att göra under en längre tid och då har det inte funnits utrymme för det. De har då istället arbetat för att få fram lite snabbare lösningar när kunder har kontaktat dem för att få hjälp. *”På Infocube finns stora möjligheter att få hjälp av supporten. De är väldigt hjälpsamma och lyckas lösa i stort sett allting.”* Ekonomichefen tror att projekten emellanåt går dåligt för att varken hen eller projektledarna hinner med själva kundsidan. *”Att byta affärssystem är ju lite som att göra en hjärtransplantation. Man plockar ju ut hela det här som håller ihop alltihopa.”* Hur kunderna uppfattar projektet i efterhand beror enligt flera av intervjupersonerna på hur tillgängliga de har varit under projektets gång, om kunden har upplevt att deras ärenden är prioriterade och att de fått hjälp när de behövt det. De anser att dessa faktorer är avgörande för Infocubes ställning i jämförelse med konkurrenter.

Ekonomichefen beskriver att på längre sikt sätts prognoser för den ekonomiska utvecklingen. Prognoserna är något som alla kan komma åt. Den sätts av närmaste konsultchef och sedan är det verksamhetschefen som lyfter ut den. Även ekonomichefen lyfter ut prognosen för att bedöma vart Infocube kommer att hamna någonstans resultatmässigt. Prognosmakandet är ganska nytt i organisationen och har pågått under cirka ett och ett halvt år. *”Prognosen för 2012*

lyckades vi pricka budgeten med ungefär 10 000 kr när på helåret. Dock så har det svajat väldigt mycket mellan olika enheter och olika månader, men på helåret var de precis på prognos.”

4.2.2 Projektmetodiken i praktiken

Infocube använder sig av en modell för hur arbetet i projekten ska utföras. Modellen är relativt ny men innan modellen fanns på ett uttalat sätt användes en liknande arbetsgång som grundarna fått med sig från sina tidigare erfarenheter beskriver projektledaren som skapat modellen. Den modell som finns idag består av ett antal olika faser och steg där de olika delarna ska dokumenteras, dock används modellen i varierande utsträckning i olika projekt. Projektledaren som varit med och tagit fram modellen beskriver dess uppbyggnad och användningsområden som följande. *”Modellen som används är en typ av vattenfallsmodell, där det som görs i ena änden förädlas längs vägen. I modellen finns ett ganska stort mått av överlapp och iterativitet trots allt.”*

4.2.2.1 Framför allt dokumentation

Den affärssystemskonsult som intervjuats säger att hen använder sig av projektmodellen i sitt dagliga arbete. Hen uppskattar modellen och använder den flitigt, de dokument som finns i den är mycket användbara. Framförallt använder hen sig av de kontaktrapporter som finns för att dokumentera det som sägs och görs under ett kundbesök eller utbildningstillfälle. Konsulten beskriver att hen ofta förbereder dokumenten i förväg och går igenom vad som ska göras på ett kundmöte och vilka frågeställningar som kan tänkas vara viktiga för kunden. Den här rapporten kan hen sen fylla i under mötets gång och har därefter en tydlig dokumentation av arbetet. Kontaktrapporterna kan sedan läggas upp på den SharePoint som används, där är den synlig för både kollegor i projektet men också för kunden. Om kunden inte har tillgång till SharePoint skickar hen även kontaktrapporterna till kund via mail. *”Kontaktrapporten bli som ett kvitto på vad som har gått igenom och kunden får då möjlighet att återkomma om de har några ytterligare frågor eller funderingar.”* Dock upplever hen att det är mycket sällan som kunden återkopplar till rapporterna.

4.2.2.2 Varierande användning

Dokumenterna i projektmodellen är till för att arbetet ska bli dokumenterat och för att projektmedlemmarna ska veta vad som gjorts och vad man kommit överens om med kund beskriver konsulten. Något som konsulten saknar är dock ett mer gemensamt system för dokumentation. *”Som det är nu kan man gå in i de olika delprojektens dokumentation om det är något man vill veta men det är svårt att veta i vilket protokoll man ska leta. Det gör att det blir krångligt att hålla koll på hur det går i de övriga delprojekten.”* Hen upplever också att det är många som inte använder sig av dokumentationen som det är tänkt. *”Individer är olika och vissa vill ha mer kontroll än andra.”* Konsulten tycker som sagt att projektmodellen är mycket användbar men tycker också att hur den används kan variera mycket beroende på projektledare och projektdeltagare. *”Även om en projektledare är noggrann och gör dokument och lägger upp så faller det platt om inte de övriga deltagarna i projektet använder sig av strukturen och uppdaterar protokoll och dokument.”* I projektmodellen ingår att ett antal workshops ska genomföras vid kritiska punkter i projektet. Det är en bra metod för att frågeställningar ska komma upp och kunna bearbetas.

”Om projekten sköts riktigt så genomförs gemensamma workshops. Det är bra eftersom man tvingas se till att man har sitt eget område färdigt inför workshoppen, där flödet körs igenom och därmed täcker alla delar. Då kommer ofta frågeställningar fram och alla får möjlighet att diskutera tillsammans.”

Däremot uttrycker hen att det inte alltid som dessa workshops genomförs, speciellt i mindre projekt. Eftersom konsulten som intervjuats själv är ganska erfaren är hen ofta med i de flesta delar av projekten, inklusive förstudien. Dock är långt från alla projektmedlemmar med i de första faserna i ett projekt. *”När inte dokumentationen fungerar som den ska och om heller inga workshops genomförs måste det vara svårt för de som inte är med från början att förstå helheten”* säger konsulten. Det leder till att det kan uppstå kvalitetsbrister i det fortsatta arbetet med ett projekt.

Utvecklaren upplever att dokumentationsstrukturen används relativt flitigt, framför allt kontaktrapporter, mallar för systemspecifikationer och testspecifikationer. Projektmodellen är bra eftersom den tydligt flaggar för när det kommit tillägg till den ursprungliga beställningen. Det här gör att kunden får förståelse för vad de betalar extra för och det blir också lättare att hålla budget eftersom tilläggen hamnar utanför den ursprungliga budgeten.

4.2.3 Uppföljning i dagsläget

Enligt projektledaren som tagit fram projektmodellen som används finns i modellen ett uppföljningsmoment i slutförandet av ett projekt. I slutskedet av projektet när det är överlämnat och avslutat hos kund ska erfarenheter från projektet samlas och utvärderas. De tittar på vad som varit bra men framför allt på vad som kan göras bättre nästa gång. *”Två gånger om året hålls konferenser inom varje skrå där erfarenheter från olika projekt diskuteras och prioriterar vilka som är mest relevanta.”* I den mån det behövs och är möjligt revideras aktiviteter och mallar för att nästa projekt inte ska stöta på samma problem.

4.2.3.1 Uppföljning för kundens skull

Projektledaren beskriver också att det under projektens gång görs viss uppföljning. Den här uppföljningen är framför allt av ekonomisk karaktär men projektets fortskridande följs också. *”Den ekonomiska uppföljningen görs med den frekvens som man kommit överens om med kunden, det kan vara från en gång i veckan till en gång i månaden. Oftast är kunden väl medveten om projektets ekonomiska fortskridande.”* Om projektet inte går enligt plan meddelas även kunden om läget och om det kommer påverka sluttid eller slutpris. En sådan rapport ska leda till att förändra prioriteringsordningen i projektet.

Något som projektledaren upplever är svårt att kontrollera är hur långt projektdeltagarna kommit i sina delprojekt och det är svårt att avgöra hur mycket som är kvar av en aktivitet. För att kontrollera det har projektledaren en dialog med projektdeltagarna om hur mycket som är upparbetat och hur mycket de tror är kvar att göra. I dessa diskussioner kan dock projektmedlemmarnas uppfattning vara mycket subjektiv och otydlig vilket gör att projektledaren egentligen inte vet hur mycket arbete som är kvar. Ett verktyg som finns i projektmodellen som är till för uppföljning är att projektmedlemmarna ska skriva rapporter om utfört arbete. Projektledaren ser dock ett tydligt problem med det här vilket är att vissa personer

är kategoriskt emot att skriva rapporter. Dessutom är det lätt att det uppstår följdfrågor på rapporterna och då anser projektledaren att ett kort muntligt avstämningsmöte ger mer information om läget. Då det ofta dyker upp oväntade händelser och tillägg i projekt berättat projektledaren att hen ofta sparar en del av den totala avtalade projekttiden som en buffert.

Utvecklaren som intervjuats tycker att det görs konstant uppföljning under projektets gång, rapporter om nedlagd tid, status på respektive punkt, testfall, teststatus och så vidare rapporteras löpnade till projektledaren. Hen påpekar också att det är för kunden man gör jobbet, om man inte får acceptans från kund är det ett kvitto på att något är fel. *”Det är för kunden som projektet görs och genom deras godkännande har en viss uppföljning gjorts automatiskt.”*

För att återföra kunskap in i organisationen intervjuas vissa kunder och vid några tillfällen har även ett externt bolag anlätts för att intervjua kunder. Förutom intervjuerna gör också en kundattitydundersökning med jämna mellanrum. Den information och åsikter man får från kunder genom dessa undersökningar ses av ekonomichefen som mycket värdefulla för företaget.

4.2.3.2 Feedback under pågående projekt

Den konsult som intervjuats beskriver ett projekt som hen nyligen varit delaktig i där hen tyckte att uppföljningen fungerade bra. I det projekt som beskrivs fanns en feedback-session ungefär i mitten av projektet, då de kommit så långt att kunden kunde börja testa men innan driftstart. Vidare beskriver intervjupersonen att det var mycket bra då projektet fortfarande var aktuellt i minnet och det fortfarande fanns tid att ändra utgången av projektet efter att feedback getts. Trots att det var mycket uppskattat har hen varken förr eller senare upplevt ett liknande feedback-möte i något projekt. Den feedback hen fått i andra projekt har kommit först i efterhand. På Infocube har man nyligen infört ett feedbacksystem på individnivå där varje konsult får feedback från tre kundkontakter och tre kollegor. Konsulten tycker dock att det hade varit bra att få feedback från kund i varje projekt om hur de har upplevt projektet. Hen säger att kunden har oftast rätt, även om man inte alltid tycker det just då. *”Att ha det löpande i projekt skulle vara bra för då har man chans att ändra sig, om man bara får veta det efter är det ju för sent i det projektet.”* Under projektets gång har projektgruppen regelbundna möten om projektets utveckling men intervjupersonen upplever inte att dessa egentligen innehåller någon direkt avstämning. Hen beskriver det som att det främst handlar om att lösa akuta problem och om det finns gemensamma frågor diskuteras dessa. Annars återger projektledaren vad kunden sagt och hur projektet ligger till ekonomiskt. Det hen saknar är avstämningar om hur projektet upplevs av projektgrupp och kund.

Verksamhetschefen beskriver att man nyligen infört ett feedback-system som parallell till den övriga uppföljningen. Där får varje medarbetare inför sitt årliga medarbetarsamtal i uppgift att välja tre kollegor och tre kunder som får besvara ett feedbackformulär. Det handlar om kvalitet, trivsel och vad man som konsult är bra på och vad som kan förbättras. De anser dock att det finns en stor utvecklingspotential av det här formuläret. I dagsläget insamlas inte alltid mycket information, något som kanske skulle förbättras om personen tvingades ta ställning genom exempelvis en gradering.

4.2.3.3 Uppföljning efter projekt

Utvecklaren upplever inte att det förekommer någon uppföljning efter avslutat projekt och det hen saknar är någon typ av feedback på projektnivå. Även ekonomichefen önskar att få vara mer delaktig i uppföljningen av projekt. Hen säger att i dagsläget görs hela uppföljningen av projektledaren och någon ekonomisk uppföljning på projektnivå gör egentligen inte. Ekonomiavdelningen sköter faktureringen av licenser och underhållsavtal men har inga medel att påverka projekten utan fungerar mer som en maskin som skickar fakturor. Månadsvis görs det ekonomisk uppföljning på helheten men inte förrän nyligen har kostnaderna varit uppdelade på olika poster. Då kunde man endast se om man låg över eller under budget men hade inget sätt att se vad det berodde på. *”År 2010 infördes projektnummer på alla kostnadsposter vilket gjort att det blivit mycket enklare att följa upp var pengarna går och därmed i större utsträckning också kunna vidarefakturera”* säger ekonomichefen. Däremot görs ingen löpande ekonomisk uppföljning på projekten, ekonomichefen beskriver det som att det är svårt eftersom en stor del av kostnader och intäkter beror på om licenser blivit fakturerade. Löpnade under projekten ser ekonomiavdelningen till att alla kostnader blir fakturerade men det är den enda uppföljning som görs. När ett projekt är avslutat görs i dagsläget ingen kontroll av resultatet. Ekonomichefen eftersöker information om hur mycket vinst ett specifikt projekt ger till bolaget. Den här informationen finns och bedöms vara relativt enkel att lyfta ut ur systemet, ändå görs det inte idag. Ekonomichefen tycker att det som är viktigast att följa upp i projekt är framför allt ekonomiska värden som resultatet i kronor, vinstmarginal och träffsäkerhet i budget, men att även kundnöjdhet är viktigt att mäta.

Verksamhetschefen beskriver också hur de jobbar för att ur ett kvalitetshänseende lära sig från olika projekt. Det är främst två olika sätt som används. Internt har projektledarna ett ansvar tillsammans med sin projektgrupp att genomföra en projektutvärdering. Där frågar man sig vad som har varit bra, vad som har varit dåligt och vad som vi kunde gjort bättre. Protokollet och ett antal förslagspunkter från den här utvärderingen hanteras sedan i det relativt nya kvalitetsrådet. I samband med projektavslutet så har styrgruppen på ett eller annat sätt ett möte med kunden. Projektledaren har ett liknande möte med kundens representanter. Även där diskuteras vad som har varit bra och vad som skulle kunna gjorts annorlunda. Utifrån de här olika synpunkterna och förslagen från kunder och medarbetare om vad som bör göras bättre försöker Infocube ta till sig erfarenheterna. Den uppföljning som görs internt och med kunden dokumenteras. Det som dokumenteras tas till kvalitetsrådet och där görs en bedömning om det är något som kan åtgärdas.

”De saker som vi känner att vi kan ta med oss fördelas sedan från kvalitetsrådet ut i organisationen. Ofta har det med metod eller kommunikation att göra och väldigt sällan om bristande kunskap om själva produkten, vilket gör att den mer långsiktiga uppföljningen ofta hamnar hos projektledarskrået.”

Verksamhetschefen säger att den här typen av uppföljning har funnits på Infocube i cirka 4-5 år och än är metoderna under utveckling. Hen säger också att i vissa små projekt som görs på halvtid blir inte projektutvärderingen speciellt bra. Det tar ofta för lång tid innan någon upptäcker att den inte är gjort och blir det helt enkelt aldrig av.

4.2.4 Idéer om en framtida arbetsmetod

Det finns många idéer om hur de tror att arbetet på Infocube kan bli bättre. Alla de personer som intervjuats har visioner om hur de vill att arbetet ska fungera i framtiden.

4.2.4.1 Bättre prognoser och mer transparens

Ekonomichefen pratar om att det finns mycket som de kan förbättra. Både internt och ut mot kund. Hen skulle vilja arbeta mer som en controller-funktion. Något hen tycker kan bli mycket bättre är de interna prognoserna så att de kan få en tydligare bild av vad som ligger i orderstocken. För att uppnå det läget måste projekten bli bättre på att rapportera vad de har och ska fakturera så att det bli högre kvalitet på prognossiffrorna. En skiss som visar hur mycket som är budgeterat, vad som är fakturerat och vad som ska faktureras skulle ge en tydlig bild för alla i projektet om dess status.

Mot kund vill ekonomichefen att organisationen ska vara mer transparent. Hen menar att om kunden är medvetna om vad som händer i projektet är det större chans att de accepterar det även om det går lite över budget. Däremot medger hen också att vissa kunder nog kan bli skrämda eller vill dra i handbromsen när de ser att ett projekt börjar dra iväg. Där tycker hen att projektledaren och konsulterna borde jobba mer med att motivera för kunden varför vissa tillägg eller likande är bra och vad kunden kan tjäna på det. Något som hen tror kan vara bra är om projektledare och konsulter blir bättre på förhandlingsteknik och retorik. Ekonomichefen skulle vilja vända på tankesättet mot kund, inte bara titta på hur de gör och utveckla Jeeves efter det, utan även utveckla kundens verksamhet efter vad Jeeves har för möjligheter. Tidigare jobbade ekonomichefen på ett företag som var kund till Infocube och då upplevde hen att det sakades en proaktivitet. Det hen ville var att systemet skulle förenkla hennes vardag. *”Kom och sitt hos mig och titta hur vi jobbar, och berätta för mig vad vi kan göra annorlunda.”* Det tycker hen fortfarande att de kan bli bättre på, att komma med en fullständig lösning. Det här är något som även verksamhetschefen nämner, att de behöver fundera på hur de anpassar systemet och utbildningen till olika kunder med olika bakgrundskunskap och intresse.

4.2.4.2 Standardisera mera

Något som flera av intervjupersonerna nämner är att det finns aktiviteter som kan standardiseras för att effektivisera arbetet. Till exempel tar både projektledaren och konsulten upp att den dokumentation som görs ganska lätt skulle kunna standardiseras genom att göra mallar för dokumenten. I dagsläget skrivs rapporterna från början varje gång vilket de tycker tar onödigt mycket tid. Utvecklaren pratar också om att det finns flera moment som kan standardiseras. Hen vill att man i större uträkning ska skapa en mer strömlinjeformad process där man tydligt blir guidad genom de olika stegen och där det är svårt att göra fel. Det kan bidra till att öka tempot och kunna hantera fler kunder. Samtidigt inser hen att ett standardiserat arbetssätt kanske inte passar Infocube eftersom det är många parametrar som påverkar, men att det kan utvecklas i den riktningen.

Även projektledaren tycker att en mer standardiserad arbetsmetod skulle underlätta och effektivisera arbetet. Arbetet med att standardisera har påbörjats genom att man tagit fram ett grundsystem som kallas flow-pack, och behöver då inte börja om vid varje nytt system utan kan anpassa vissa delar. Det finns dock mycket kvar som kan förenklas och standardiseras, som till

exempel att jobba med processkartor mot kund. Det skulle frigöra mycket tid som istället kan läggas på att hjälpa kunden. Något som projektledaren också nämner som kan leda till ökad effektivitet och kvalitet är någon typ av checklistor vid överlämningar och genomgångar. Hen tror också att projektledarna skulle ha mycket nytta av att en annan projektledare tittar igenom projektet, det är lätt att bli hemmablind och missa något eller att något som man själv tycker är självklar inte är det för andra. Även den konsult som intervjuats tror att en stödperson eller mentor skulle vara till stor hjälp, framför allt för de som inte har mycket erfarenhet. *”I dagsläget finns en lösningsansvarig, men den personen brukar försvinna lite och arbetar främst med att lösa de verkliga problemen. En mentor skulle kunna fungera som ett bollplank i nästan allting.”* Hen håller även med om att tydligare protokoll eller checklistor skulle vara bra. *”Det finns färdiga testprotokoll som lämnas till kunderna som de ska köra. För Infocube själva finns dock inga till sina egna workshops att utgå ifrån och de måste skriva nytt varje gång.”* Med färdiga testprotokoll skulle man spara tid på att skriva nya samtidigt som det blir mindre risk att missa någon punkt.

4.2.5 Önskemål om en mer strukturerad uppföljning

Då verksamhetschefen får frågan hur de gör uppföljning på projekten svarar hen:

”Vi har inte en färdig mall för hur en projektutvärdering ser ut. Vi har en mall men exakt vad man ska ställa sig för frågor eller en styrning finns inte, det är mer öppet ett vitt papper vad har varit bra vad har varit dåligt?”

Hen fortsätter sen med att berätta att den här metoden gör att utvärderingarna blir mycket varierande beroende på vem som är projektledare. Om det är någon av heltidsprojektledarna som driver projektet görs utvärderingen på ett bra sätt men om det är någon som har andra uppgifter vid sidan av är det ofta utvärderingen blir nedprioriterad. De hårda bitarna som tid och kostnad blir utvärderade för de finns ju inrapporterade för faktureringen, men de mjukare bitarna faller bort, men de är minst lika viktiga. Hen tror att om det fanns ett mer standardiserat sätt att utvärdera, till exempel att gradera hur bra olika delar gått, skulle det göras med högre frekvens.

4.2.5.1 Tydligt och enkelt

Även projektledaren säger att det inte finns mycket till uppföljning efter projekten. Det hen dock saknar mest är någon typ av uppföljning eller lägesrapport under projektens gång. I dagsläget sker alla sådana rapporter muntligt och det är svårt för projektledaren att greppa hur mycket som är kvar av en aktivitet. Det hen skulle vilja ha är ett system som visar hur mycket av timmarna som är upparbetat men också till hur stor del projektet är klart. Det viktiga är ju att veta om de budgeterade timmarna kommer att räcka eller inte. Hen inser dock att det i praktiken är svårt med ett sådant system eftersom det kan komma upp nya saker man inte vetat om som gör att tiden inte räcker. Hen tror dock att det skulle bli lite tydligare om konsulterna har en checklista med aktiviteter där de kan kryssa av vad de gjort och hur många timmar de använt. Projektledaren tycker att under projektens gång är det de hårda värdena som tid och kostnad som är det viktiga, speciellt för kunden. När projektet går i drift blir funktionen viktig. Däremot efter projektet, långsiktigt, blir de mjuka värdena som bemötande och hjälpsamhet

viktigare för kunden. Då kan de vara nöjda även om allt har krånglat bara för att de fått ett bra bemötande.

I dagsläget mäts inte lönsamhet eller vinst på enskilda projekt, det här är dock något som både projektledaren och framför allt ekonomichefen efterfrågar. De menar att det kan vara ett sätt att se vilken typ av kunder som är lönsamma och kan därmed ligga till grund för val av kunder i framtiden. Ekonomichefen har som mål att få in en resultatanalys i projektuppföljningen, för att se vad som kanske gick fel och kan bli bättre nästa gång. Hen vill också att ekonomin ska finnas i den löpande rapporteringen, mest för att det blir tydligare för kunden. Siffrorna finns i systemet så det är bara att lyfta ut dem. *”För man skulle ju verkligen vilja veta i detalj i projektet vart gick det fel och vad hände och vad var bra och vad var dåligt och så.”* Ekonomichefen menar också att det skulle vara ett sätt att se vilka kunder som är rätt för Infocube och vilka man ska satsa på.

Det hen tror att de behöver mäta är förutom vinst även tidsplanens utfall, kundens upplevelse och projektmedlemmarnas upplevelse. Hen tror också att det bästa är att hålla det enkelt. Dels för att uppföljningen ska göras över huvud taget men också för att det ska bli lätt att ta till sig. Att ha något liknande under projektets gång är nog också bra. Kanske något visuellt med staplar som visar budgeterad tid och pengar och upparbetat och hur mycket som är kvar.

Det konsulten tycker är viktigast att följa upp på är hur kunden uppfattat projektet, både under och efter. Hen tror att det är det viktigaste eftersom de vill att kunden ska rekommendera dem, även om de håller budget och allt är toppen men konsulterna är otrevliga kommer kunden inte vara nöjd.

5. Analys

I följande avsnitt analyseras den insamlade informationen från föregående kapitel. Kapitlet följer samma struktur som den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med ett avsnitt innehållande intressanta aspekter som inte passar in i den ovan nämnda strukturen.

5.1 Definition av kvalitetsbegreppet

Infocube definierar kvalitet som *”att vara och en strävar efter bästa möjliga kvalitet i det egna och gruppens arbete och att vi lär av varandra och våra erfarenheter”*. I den teoretiska referensramen presenteras en mängd olika definitioner av kvalitet. Bergman och Klefsjö (2012) samt Liker och Meier (2006) definierar kvalitet som *”uppfyllandet av satta krav”*, det framgår dock inte om det är tillverkarens eller kundens krav som de syftar på. Aune (1999) har en liknande definition där en produkts kvalitet bestäms av *”lämplighet för sitt syfte”*. Deming (1986) har en definition som är mer tydligt kundinriktad: *”kvalitet ska fokusera på kundens behov, dagens kunder men även morgondagens”*. Om Infocubes definition jämförs med dessa kan det tolkas som att den har en mer intern inriktning snarare än kundfokus. När det gäller Infocubes definition finns det en viss problematik då definitionen innehåller ordet kvalitet och därmed inte blir en tydlig definition eftersom det är svårt att avgöra vad som menas och vad som bestämmer vad som är hög kvalitet. Det kan antas att Infocubes definition egentligen syftar till att beskriva hur hög kvalitet ska uppnås. Det framgår även tydligt av den empiriska studien att de avser att vara konkurrenskraftiga genom att sträva efter att vara framstående i allt de gör.

5.2 Kvalitet i tjänster

Syftet med alla sorts varor och tjänster är att skapa värde för kunden. Bergman och Klefsjö (2012) menar att det är olika dimensioner som påverkar upplevelsen av en vara respektive en tjänst. När det gäller tjänster är bland annat tillgängligheten, trovärdigheten, pålitligheten, tjänstvilligheten och omgivningen avgörande. Under intervjustudien nämner flera av intervjupersonerna dessa dimensioner som avgörande för deras konkurrenskraft på marknaden. Dessa faktorer är dock svåra att mäta och istället blir det lättare att mäta en sammanvägd kundnöjdhet.

Vidare menar Bergman och Klefsjö (2012) att för att uppnå högsta kvalitet måste organisationen *”ständigt sträva efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och har fokus på organisationens processer”*. Infocube anser att de har goda möjligheter att uppnå hög kvalitet eftersom de prioriterar en god kontakt med sina kunder samt att de har engagerade och drivna medarbetare. Det framkommer i den empiriska studien att Infocube strävar efter långsiktiga relationer, vilket är mer sannolikt att uppnå om kunden är nöjd med det som levereras.

Det finns dock en problematik hos Infocube eftersom projekten byggs upp så att de bara innefattar det som kunden betalar för, något som även påverkar kvaliteten. Infocube anser även, liksom Bergman och Klefsjö (2012), att kvaliteten beror på kundens förväntningar och att det därför är viktigt med återkoppling till kundens uppfattning både löpande och efter avslutat projekt. Genom att rikta in sig på en specifik bransch och effektivisera processerna för just den

branschen kan både högre kvalitet och minskad genomloppstid på projekten förhoppningsvis uppnås, och därmed skapa högre kvalitet utan en ökning av kostnaderna för varken Infocube eller kunden.

5.3 Ledarskap för kvalitetsutveckling och behov av styrning

För att driva kvalitetsutvecklingen framåt måste ledningen vara engagerad menar bland andra Liker och Meier (2006), Bergman och Klefsjö (2012) samt Powell (2004). Vidare menar Bergman och Klefsjö (2012), Bruzelius och Skärvad (2009) samt Kaplan och Norton (2005) att det är ledarens uppgift att kommunicera de mål, strategier och visioner som finns i organisationen samt skapa förståelse och delaktighet i arbetet mot dessa. För att skapa delaktighet menar Bergman och Klefsjö (2012) att det är viktigt att medarbetaren har möjlighet att påverka och ta beslut i förbättringsarbetet. Under intervjuerna framgår det tydligt att det egentligen inte finns något rapporteringskrav uppåt i organisationen. Så länge som en medarbetare sköter sina tilldelade arbetsuppgifter ställer ledningen inga krav på rapportering. Avsaknaden av dessa krav på rapportering leder till att information som kan vara användbar för organisationen som helhet uteblir. Det visar att ledarskapets engagemang är viktigt eftersom det är de som måste sätta standarden för hur arbetet med rapportering ska gå till. Även om de själva inte är i behov eller intresserade av informationen som rapporteras är det deras uppgift att se till att informationen tas fram och hamnar där den gör nytta.

Vidare diskuterar Bergman och Klefsjö (2012) förutsättningar för att lyckas med kvalitetsarbete. Dessa är att *sätta kunden i centrum, basera beslut på fakta, arbeta med processer* samt *skapa förutsättningar för delaktighet*. Av dessa parametrar varierar användandet på Infocube. Eftersom de är ett tjänsteföretag är de mycket noga med att sätta kunden i centrum och medarbetarnas uppfattning tyder på att de även är mycket duktiga på att skapa delaktighet hos de anställda. Projektledaren som intervjuats vill skapa ett bättre arbetssätt för att hantera processer inom företaget och gentemot kund, ett arbete som har påbörjats inom organisationen. I dagsläget baseras strategiska beslut på fakta i relativt låg grad, istället är medarbetarnas erfarenhet och intuition avgörande i beslutsfattandet.

Som tidigare nämnts är ledningens arbete avgörande för om kvalitetsarbete lyckas eller ej. Något som flera forskare, bland andra Bruzelius och Skärvad (2009) och Francos-Santos et al. (2007), anser är avgörande för en framgångsrik organisation är tydliga och konkreta mål som stödjer företagets strategi och vision. Bland andra Ax et al. (2009) samt Bhasin (2008) menar även att det är viktigt att kommunicera ut målen för att alla i organisationen ska kunna sträva mot dessa. På Infocube kan inte några tydligt visualiserade strategier och mål för kvalitetsutveckling identifieras. Det finns en tydlig vision, men den är inte nedbruten i mindre delmål. Däremot har Infocube en mycket tydlig och stark företagskultur, vilket Holmblad Brunsson (2005) menar kan utveckla den styrning och måldelning som nämnts tidigare i det här stycket.

5.4 Vikten av prestationsmätning

Det finns en mängd olika fördelar med prestationsmätning som tas upp i den teoretiska referensramen. Dessa är bland annat att säkerställa att målen uppnås, kvantifiera effektiviteten, identifiera framgångsfaktorer, motivera framtida förbättringar, undersöka kundnöjdhet samt för

att skapa en förståelse för verksamheten. Hos den organisation som studerats uppfyllts flera av dessa nyttor utan att ett systematiskt prestationsmätningssystem finns på plats. Under intervjustudien framkom önskemål från samtliga intervjupersoner om ett mer strukturerat prestationsmätningssystem och uppföljning så att arbetet blir tydligare, främst för att möjliggöra att upprepa tillvägagångssättet i ett projekt för att säkerställa framgång. Det här kan hjälpa organisationen att öka lärandet, få ett bättre kundurval samt tydliggöra framgångsfaktorer på ett strukturerat sätt.

Enligt Bergman och Klefsjö (2012) samt Parker (2000) är prestationsmätning en bra metod för att försäkra sig om att beslut baseras på fakta. I dagsläget grundas beslut i den studerade organisationen främst på en uppfattning som bygger på individens erfarenheter. Eftersom företaget går bra är det ett tillvägagångssätt som hittills inte ifrågasatts. Det är dock intressant att fråga sig om bättre beslut tagits om de grundats på information som ett lämpligt prestationsmätningssystem tillhandahåller.

5.5 Viktiga aspekter inom området prestationsmätning

Traditionellt har prestationsmätning upplevts mäta sådant som är lätt att kvantifiera menar både Neely et al. (1997), Parker (2000) och Tangen (2004). Den här typen av syn på prestationsmätning kritiserar enligt Bourne et al. (2000) och Parker (2000) för att leda till kortsiktigt tänkande som inte gynnar företagets långsiktiga strategi. Neely et al. (1997) samt Robson (2005) menar dock att det finns en vitt spridd uppfattning om att prestationsmätning även påverkar människors beteende och det är därför viktigt att ha en mer balanserad syn på området. Det innebär att även faktorer som är svårare att kvantifiera är viktiga att få med för att prestationsmätningen ska representera helheten. Eftersom den studerade organisationen är en verksamhet uppbyggd på individers kompetens blir dessa faktorer ännu viktigare, eftersom det är avgörande vilken riktning medarbetarna strävar mot. Bourne et al. (2000) menar även att det är viktigt att dessa mått implementeras på alla nivåer i företaget.

Både Ax et al. (2009) och Holmblad Brunsson (2005) anser att det är viktigt att prestationsmätningssystem ska vara enkla, trovärdiga och användbara i organisationen. Vidare menar Kaplan och Norton (1991) samt Olsen och Ward (2006) att enkla prestationsmätningssystem med få parametrar är de som är mest effektiva. Under den empiriska studien framgår det tydligt att de olika yrkesrollerna är i behov av olika mängd av information. För de personer med ett lägre informationskrav är det därför ännu viktigare att den information som kommuniceras ut är enkel att förstå och bidrar till skapandet av en helhetsbild. Är informationen för komplicerat beskriven resulterar det annars i att dessa personer inte tar den till sig. Genom intervjustudien framgår även att de funktionerna med högre informationskrav är en källa till informationsframtagandet och därigenom redan har tillgång till detaljerad information. Även de drar nytta av att se en överskådlig och enkel bild av helheten.

Enligt Olsen och Ward (2006) har prestationsmätningen fyra grundläggande uppgifter, vilka är att dokumentera prestationer historiskt, indikera nuläget i relation till strategin, förutse framtida prestationer och motivera till handling. Vidare menar Brignall et al. (1991) att prestationsmätning är viktigt för kontrollen av en organisation. I dagsläget upplever projektledarna att det inte finns tydlig information om hur långt ett pågående projekt har

kommit. Det finns information om upparbetad tid men inte information om hur mycket som är kvar att göra. Flera av intervjupersonerna ser det som önskvärt att utöka informationen om nuläget. Eftersom dokumentationsgraden är varierande är det även svårt att historiskt se resultat av projekten. Under intervjun framkommer det att Infocube önskar göra bättre prognoser. De tror att lösningen ligger i att få en bättre överblick och kontroll genom tydligare rapporter från respektive projekt. Genom ökad dokumentation, vilket leder till att det är lätt att följa historik, och en bättre kontroll på nuläget ökar deras möjligheter att uppskatta framtiden. Ett väl fungerande prestationsmätningssystem kan ge en bra utgångspunkt för sådant arbete.

Vidare menar bland andra Neely et al. (1997) och Tangen (2004) att det är viktigt att systemet är lätt att förstå och har visuellt genomslag. Det här går att koppla samman med föregående stycke eftersom syftet är att skapa förståelse hos varje medarbetare. I intervjuerna framkommer förslag på presentation med hjälp av grafer, bilder och andra enkla visuella uppställningar. Det här gör att medarbetaren slipper ta in råmaterial för att sedan bearbeta det själv, något som är tidskrävande och därför ofta prioriteras bort.

I den teoretiska referensramen anser exempelvis Parker (2000), Brignall et al. (1991) samt Neely et al. (1997) att de mätetal som används i ett prestationsmätningssystem bör ha sin utgångspunkt i företagets strategi samt relatera till specifika och uppnåeliga mål. Vidare menar Neely et al. (1997) och Ax et al. (2009) att måtten ska vara väldefinierade, ha ett tydligt syfte samt vara möjliga att påverka. På företaget mäts i dagsläget bland annat kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet, något som dock bara görs på årsbasis. Varje medarbetare får även feedback på individnivå gällande kvalitetsgrad, men inte någon återkoppling från respektive projekt. Det finns dock en brist i att verksamheten drivs i projektform men utan någon direkt återkoppling på projektnivå. Efter projektet genomförs en kundundersökning, dock utan någon vidare struktur vilket gör att olika projekt är svåra att jämföra. Det händer även att den här typen av uppföljning bortprioriteras på grund av lågt intresse samt resursbrist, vilket främst inträffar i mindre projekt. I och med att uppföljningen endast sker efter projektets avslut medför att det blir svårt att påverka de faktorer som kräver förbättring. Visserligen kan förbättringar göras till nästa projekt, men i det som redan är genomfört går det alltså inte att göra någon förbättringsinsats.

Flera forskare, bland andra Bhasin (2008), Neely et al. (2005), Bititci (2000) och Francos-Santos et al. (2007), menar att det är viktigt att prestationsmätningssystemet stöttas av någon typ av infrastruktur, gärna IT-baserad. Bititci (2000) påpekar även att det är fördelaktigt om den stöttande infrastrukturen går att integrera i det befintliga affärssystemet. Här har Infocube en fördelaktig utgångspunkt eftersom deras verksamhet består av att förbättra och implementera affärssystem besitter de stor kunskap på området, vilket framgår tydligt i det empiriska materialet. Det ger stora möjligheter att integrera en sådan infrastruktur i befintlig miljö, något som även är fördelaktigt då medarbetarna inte alltid är på kontoret, utan ofta ute hos kund. Genom att använda ett sådant system ökar även möjligheterna att automatisk plocka ut data ur systemet, något som Neely et al. (1997) anser är viktigt för att prestationsmätningen över huvud taget ska bli genomförd. Själva genomförande är i dagsläget något som intervjupersonerna identifierar som problematiskt eftersom det egentligen inte finns några resurser avsatta till ändamålet.

5.6 Prestationsmätning på tjänsteföretag

Enligt tidigare definition arbetar ett tjänsteföretag med simultan produktion och konsumtion av en tjänst. Edvardsson (1996) samt Grönroos (2008) menar att den största resursen i ett sådant företag är medarbetarnas kunskap och erfarenhet. Infocube definierar en bra medarbetare som en person som känner marknaden och vet vad kunden vill ha, men kan kombinera det med kunskap om vad den egna organisationen kan prestera. Infocube sätter sina medarbetare i centrum för sitt erbjudande och ser dem som sin största tillgång, vilket ligger i linje med Edvardssons (1996) och Grönroos (2008) åsikt.

Eftersom kunskapen är den största tillgången menar Groen et al. (2012) att det är avgörande att kunna återföra information för att öka lärandet. På Infocube finns en infrastruktur för lärande, genom kommunikationskanaler som gemensam plattform och nyhetsbrev. De är medvetna om att kunskapsöverföring är viktigt och har ett väl fungerande lärande inom de olika kompetensområdena. Det finns även en vision om att utnyttja kompetensen hos respektive kund och därigenom ta till sig information som kan vara viktig för Infocube. Som tidigare nämnt finns ingen kontinuerlig uppföljning vad gäller projekt, vilket påverkar helhetsbilden eftersom lärandet från projekten inte utnyttjas till sin fulla potential.

Under intervjuundersökningen påpekar en av intervjupersonerna att det är svårt att kontrollera kvaliteten och produktiviteten under pågående projekt eftersom de bygger på individernas kompetens och bedömning. Individens uppfattning om tidsaspekter och utfört arbete är högst subjektivt och det blir därmed svårt att bedöma helheten. Det här är något som Groen et al. (2012) tar upp som en av de största svårigheterna vid prestationsmätning i tjänsteföretag.

Brignall et al. (1991) presenterar ett antal faktorer i ett prestationsmätningssystem som är viktiga för tjänsteföretag. Dessa har sin utgångspunkt i att författarna anser att företag traditionellt endast använder mått som är lätt kvantifierbara. Brignall et al. (1991) menar att i tjänsteföretag finns färre lätt kvantifierbara mätetal, de faktorer som är viktiga att mäta är i tjänsteföretag är också svåra att mäta. Exempel på dessa är konkurrenskraft, kvalitet, flexibilitet, resursutnyttjande samt innovation. Intervjupersonerna framhåller att de saknar den här typen av information, men har inte heller några idéer om hur det skulle kunna gå till.

5.7 Utmaningar med prestationsmätning

En av de största utmaningarna med prestationsmätning är enligt flera forskare, bland andra Powell (2004), Francos-Santos et al. (2007) samt Bourne et al. (2000), att välja rätt mätetal. Vidare menar Parker (2000) att valet av mätetal blir direkt avgörande för vilken effekt prestationsmätningssystemet får för verksamheten. I dagsläget mäts prestationen i projekten främst med avseende på den information som kunden kräver och inte för den egna nyttan. Kvaliteten på projekten mäts endast på kundens acceptans av det levererade systemet. Det finns dock ett önskemål från Infocube att kunna använda projektutvärderingar för att jämföra nuvarande kunder samt värdera framtida kunder, om de är lämpliga eller ej. I dagsläget finns inga mått för den interna uppföljningen och det är därför av största vikt att reflektera noga över dessa innan ett prestationsmätningssystem införs.

Bourne et al. (2000) samt Powell (2004) menar att ytterligare en utmaning med ett prestationsmätningssystem är hur det hanteras efter att det införts. De menar vidare att syftet med ett sådant system är att de data som samlas in ska användas för styrning av verksamheten i enlighet med strategin. Parker (2000) menar även att det är viktigt att prestationsmätningssystemet verkligen visar om planerade aktiviteter genomförs. Den här typen av uppföljning inbyggd i systemet kan anses avgörande för om prestationsmätningarna verkligen får någon effekt. Eftersom medarbetarna på Infocube har fullt upp med andra aktiviteter är det därför viktigt att systemet verkligen uppfyller dessa kriterier för att beslut tagna utifrån prestationen och uppföljning verkligen genomförs.

En av förutsättningarna med att uppnå önskade effekter är att prestationsmätningssystemet verkligen tas i bruk, något som dessvärre misslyckas i uppemot 70 % av fallen enligt de Waal och Counet (2009). Som tidigare nämnts är enkelhet en viktig faktor för att organisationens medarbetare ska kunna ta till sig prestationsmätningssystemet, något som är avgörande initialt för att systemet ska tas i bruk. de Waal et al. menar vidare att det är viktigt att användarna direkt ser nyttan för att de ska vara intresserade av att använda systemet.

5.8 Övriga intressanta aspekter

I den teoretiska referensramen presenterar Parker (2000) sina tankar om att de flesta organisationer har någon typ av prestationsmätningssystem även om det inte är formaliserat. Under intervjustudien har det framkommit att det i dagsläget inte finns någon utspridd prestationsmätning i företaget. Vissa aspekter följs upp men informationen stannar ofta då hos personen som stått för insamlandet. Exempelvis så görs projektuppföljning, men innehållet är varierande och det finns ingen plattform för att kommunicera lärdomar på ett tydligt sätt. Under intervjuerna tar flera intervjupersoner upp problematiken med kommunikationen inom ett projekt och menar att när den är bristfällig så kan den påverka företagets konkurrenskraft. Ett prestationsmätningssystem med en gemensam plattform kan där hjälpa till att sprida informationen på ett lämpligt sätt som alla medarbetare har tillgång till. De uttrycker behovet av ett bättre mätsystem för att uppnå exempelvis lönsamhet, kvalitet och kundnöjdhet. Deras tankar kring presentationen av systemet, som enkelhet och visuell framställning, stämmer bra överens med vad som presenteras i den teoretiska referensramen.

5.9 Sammanfattande översikt av analysen

I tabell 3 presenteras vad som har kunnat utläsas från det empiriska materialet i förhållande till den sammanfattade teoretiska modellen som skapats. Där presenteras både nuläge och önskat läge hos Infocube i förhållande till varje aspekt.

Princip:	Nuläge hos Infocube:	Önskad anpassning hos Infocube:
Engagemang och stöttning från ledningen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finns inget rapporteringskrav från ledningen. ▪ Inga riktlinjer för hur arbetet med prestationsmätning ska gå till. ▪ Stort utrymme och stöttning för medarbetare att förverkliga idéer. 	<i>Inga direkta önskemål</i>
Kommunikation av verksamhetens strategi och mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tydlig vision. ▪ Saknar konkreta mål. 	<i>Inga direkta önskemål</i>
Anpassa systemet till organisationen	<i>Inget prestationsmätningssystem finns</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utnyttja den starka företagskulturen för att driva prestationsmätningssystemet.
Måtten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I dagsläget mäts kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet på årsbasis, ej kopplat till projekt. ▪ Mätningar görs på det som kunden kräver. ▪ Kvalitet på projekt mäts endast på kundens acceptans. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Önskar finansiell uppföljning på projektnivå. ▪ Önskar även mätning av så kallade mjuka värden som är svårare att kvantifiera. ▪ Vill även ha feedback på individnivå i respektive projekt. ▪ Önskar att resultaten av måtten ska möjliggöra utvärdering av kunder.
Enkelhet	<i>Inget prestationsmätningssystem finns</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Önskar ett enkelt system som skapar en god överblick och helhetsbild.
Visuellt	<i>Inget prestationsmätningssystem finns</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vill ha grafer, bilder och andra enkla visuella uppställningar för att öka förståelse.
Baserat på gemensam plattform	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den information som samlas in stannar ofta hos respektive medarbetare. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vill ha en gemensam plattform för att möjliggöra informationsspridning. ▪ Finns goda möjligheter för en gemensam plattform eftersom verksamheten är specialiserad på affärssystem.
System för att kontinuerligt följa upp prestationsmätningen	<i>Inget prestationsmätningssystem finns</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Önskar ett automatiserat system för att utvärdering ska genomföras kontinuerligt.

Tabell 3: Analysöversikt

6. Diskussion och slutsatser

I kapitlet presenteras och diskuteras de slutsatser som studien lett till genom att återgå till de forskningsfrågor som ställts i inledningen

Syftet med den genomförda studien har varit att undersöka problematiken med prestationsmätningssystem i ett tjänsteföretag samt att utveckla förslag på riktlinjer för ett prestationsmätningssystem för ett sådant företag. Det framtagna prestationsmätningssystemet tar hänsyn till aspekter som är specifika för Infocube men kan sannolikt anpassas till andra tjänsteföretag med liknande förutsättningar. För att strukturera upp studien ställdes ett antal forskningsfrågor i inledningen som nu kan reflekteras tillbaka på.

Vilka parametrar är viktiga för prestationsmätning?

För att lyckas med prestationsmätning är det viktigt att organisationen har tydliga mål som kommuniceras ut i hela organisationen. Målen ska även vara formulerade på ett sådant sätt att de skapar delaktighet. Prestationsmätningssystemet ska även vara anpassat för att stödja organisationens mål. Vidare är det viktigt att välja mått som leder till beslut om förbättring. Måtten ska väljas utifrån den specifika organisationen och det är även viktigt att beakta måtten som en helhet för att säkerställa att de driver organisationen åt ett och samma håll.

Vilka principer bör generellt användas för att prestationsmätning ska kunna genomföras på ett enkelt och effektivt sätt?

För att uppföljningen ska kunna användas enligt ovanstående önskemål är det viktigt att det finns en gemensam plattform. Här delas information som därmed finns tillgänglig för alla. Vidare är det viktigt att prestationsmätningssystemet är utformat på ett enkelt sätt samt att resultaten presenteras visuellt och lättförståeligt. Systemet ska även innehålla rutiner för att säkerställa att resultatet av mätningarna följs upp, att de verkligen leder till beslut om förbättring.

Hur ska principerna anpassas i ett praktiskt ramverk för att ett prestationsmätningssystem ska vara användbart i ett tjänsteföretag?

I ett tjänsteföretag är det av största vikt att systemet är utformat sådant att prestationsmätningarna i stor utsträckning bidrar till medarbetarnas lärande och utveckling. Det är även viktigt att analysera organisationens aktuella situation och kultur för att det ska vara möjligt att implementera systemet på ett lämpligt sätt. Det kan även initialt vara lämpligt att införa ett något enklare system än vad som egentligen behövs för att implementering ska vara möjlig och därigenom påvisa nyttor och skapa vana hos medarbetarna.

Till stor del har den information som framkommit genom den empiriska studien stämt väl överens med den teoretiska referensramen. Utifrån den empiriska studien framkommer än tydligare vikten av ett enkelt och tydligt system för att implementation och utbredd användning ska vara möjligt, vilket kan ge ledning om lämplig fokuspunkt vid utveckling av ett prestationsmätningssystem. Intervjustudien har således till stor del bekräftat det som teorin tar upp som viktiga aspekter inom området och några nya fenomen har inte kunnat identifieras.

Sammanfattningsvis kan nämnas att vi betraktar prestationsmätning inom tjänsteföretag som komplicerat, främst eftersom det i stor utsträckning beror på organisationens aktuella situation men även ledningens engagemang och stöttning. Dessa är faktorer som för utomstående är svåra att skapa förståelse för i detalj men även områden som är svåra att påverka. Att systemet bygger på företagskulturen och ledningens delaktighet kommer sannolikt att vara avgörande för om en implementation lyckas eller ej.

7. Riktlinjer för praktisk tillämpning av prestationsmätningssystem

I följande kapitel presenteras en modifierad och förtydligande version av de principer för utformandet av ett prestationsmätningssystem som återfinns i den teoretiska referensramen. Modellen är anpassad efter de förutsättningar som finns på Infocube. Vidare diskuteras och motiveras varför den modifierade modellen är att föredra.

Följande aspekter togs upp som vitala i systemets utformning:

- *Engagemang och stöttning från ledningen.* Ledningens uppgift är att fastställa organisationen syn på kvalitetsfrågor och föregå med gott exempel. Ledningens engagemang och stöttning är avgörande för om implementationen och det fortsatta arbetet lyckas eller ej, eftersom det är de som i stor utsträckning kan påverka de som inte är positiva till arbetet med prestationsmätning.
 - I dagsläget tycks ledningen inte vara speciellt engagerade i kvalitetsfrågor och ställer heller inte några krav på organisationen och medarbetarna om uppföljning eller kvalitetsutveckling. Ledningen bör därför sätta ett mål för kvalitetsutvecklingen och visar därmed organisationen på frågornas prioritet.

- *Kommunikation av verksamhetens strategi och mål.*

För att medarbetarna ska kunna ta till sig de visioner och strategier som finns behöver målen brytas ner i delmål. Det är även viktigt att kommunicera ut varför mätning är viktigt, att skapa förståelse för vad det kan skapa för nytta för företaget i helhet.

 - Infocube har i dagsläget en tydlig vision. Genom att bryta ner den här i konkreta mål på verksamhetsnivå kan varje medarbetare dagligen se sin delaktighet i visionen. Det här kan göras visuellt genom att presentera målen som ett träd-diagram eller liknande, där det övergripande målet är stammen och delas sedan upp i specifika mål för varje enhet.
 - Det är även viktigt att målen kontinuerligt följs upp och modifieras. I dagsläget är det inte helt tydliggjort hur visionen reviderats.

- *Anpassa systemet till organisationen för att stödja dess strategiska mål.*

För att på ett lämpligt sätt kunna styra organisationen mot ovan nämnda mål är det viktigt att beakta situationen i den aktuella organisationen. Genom att anpassa systemet undviks problemet med att prestationsmätningssystemet och organisationen hamnar i konflikt med varandra.

 - Eftersom företagskulturen på Infocube betraktas som stark är det lämpligt att utnyttja de fördelar som det ger. Ett exempel på det är att det finns ett stort engagemang och kreativitet inom företag som skulle kunna användas för att utveckla organisationen.

- *Måtten.*

Som tidigare nämnts är det viktigt att utveckla måtten utifrån vad som redan finns och behövs i den specifika organisationen. Det finns en mängd kriterier som ett mått bör uppfylla, men något som är vitalt är att måttet verkligen ligger till grund för beslut eller förändring. Det är även av stor vikt att betrakta helhetsperspektivet för att säkerställa att olika mått inte är i konflikt med varandra.

- Infocube behöver en mer detaljerad projektuppföljningsmall. Eftersom många medarbetare har olika roller medför det att endast ett litet antal personer är projektledare på heltid, vilket i sin tur leder till att projektuppföljningarna blir varierande i omfattning. Genom en mer detaljerad uppföljningsmall som tar upp relevanta aspekter säkerställs att projektuppföljningen blir genomförd och med en jämnare kvalitetsnivå. Uppföljningsmallen bör lämpligen innehålla information om:
 - *Kvalitet.* I vilken utsträckning har debitering varit möjligt för antalet nedlagda timmar, ger en kvalitetsgrad enligt Infocubes definition.
 - *Kundnöjdhet på projektnivå.* Undersöka hur nöjd kunden är med projektet och dess olika faser.
 - *Finansiellt resultat.* Beräkning av det finansiella resultatet ska framgå tydligt.
 - *Tid.* Hur mycket tid har lagts ner i jämförelse med uppskattad tidsåtgång? Kan hjälpa till att skapa bättre uppskattningar i framtiden.
 - *Medarbetarnöjdhet på projektnivå.* Hur har medarbetarna upplevt projektet? Aspekter som trivsel, arbetsbelastning och liknande är väsentligt för kund ska hanteras framöver.
- Vidare är det viktigt att kommunicera ut resultaten av måtten regelbundet till alla som är delaktiga för att behålla känslan av delaktighet och medarbetarnas engagemang. Det här kan göras på en gemensam plattform för att inte medarbetarnas mailkorgar ska svämma över.

När det gäller den övergripande strukturen och presentationen av systemet nämndes följande parametrar som väsentliga. Nedan presenteras de med lämplig anpassning:

- *Enkelhet.*

Prestationsmätningssystemet måste vara enkelt att använda för att användningen ska bli utbredd i organisationen, vilket är ett måste för att informationen det genererar ska anses tjänlig. Det här kan göras genom att:

- Använda ett begränsat antal mått. Dels för att hålla resursförbrukning gällande analysen nere men även för att informationsinhämtningen inte ska bli för omfattande vilket hjälper till att motverka komplext system.
- Uppföljningsmallen bör i så stor utsträckning som möjligt bygga på en gradering av de olika områdena. Det finns en viss problematik i att sätta siffror på en upplevelse eller känsla men är en metod för att behålla systemet enkelt. Ett förenklat mått betraktas som bättre än inget mått alls.

- De mått som är möjliga ska hämtas automatiskt ut IT-system för att bidra till att behålla enkelheten i systemet och minimera arbetet med informationsinhämtning.

- *Visuellt.*
För att användningen och nyttan av systemet ska vara så stor som möjligt bör informationen presenteras på ett visuellt sätt.
 - Istället för långa textdokument bör informationen illustreras genom diagram, grafer och siffror.

- *Baserat på en gemensam plattform.*
Plattformen blir den gemensamma basen för alla medarbetare där information enkelt kan spridas och därmed är tillgänglig för alla.
 - En gemensam plattform är ett tillvägagångssätt för att sprida informationen. Det här görs lämpligen genom att upprätta en generell mötesplats samt en mötesplats för varje projekt. Idag finns projektsidor i det interna systemet som används i samråd med kund. Det som nu föreslås är främst en intern kommunikationskanal för att sprida prestationsmättningsresultaten på ett lämpligt sätt.
 - Eftersom konsulterna ofta är på resande fot är det lämpligt att systemet är IT-baserat och integrerat i en befintlig kommunikationskanal. Det finns mycket goda möjligheter för en sådan plattform eftersom Infocube själva är med och anpassar de system som används.

- *System för att kontinuerligt följa upp prestationsmätningen.*
Prestationsmätningssystemets främsta syfte är att bidra till att organisationen utvecklas i önskad riktning genom beslut som baseras på fakta. Det är därför avgörande att systemet verkligen fungerar för att stödja genomförande av förändringar som bidrar till den här utvecklingen. Systemet behöver därför säkra att genomförda mätningar verkligen används och leder till förbättringar.
 - Det bör göras regelbundna undersökningar av vad som händer med den information som prestationsmätningssystemet inbringar. I det här uppföljningssystemet inkluderas även en undersökning av om det verkligen är rätt parametrar som mäts utifrån organisationens aktuella situation.
 - Det bör även upprättas en rutin för att hantera den information som inkommer för att säkerställa att den leder till förbättringar.

Utifrån ovanstående punkter ses en översikt med föreslagna åtgärder i tabell 4.

Princip:	Åtgärdslista:	Prioriteringsordning:
Engagemang och stöttning från ledningen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sätt upp mål för kvalitetsutveckling för hela verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omgående. Viktigt för att kvalitetsutveckling ska påbörjas.
Kommunikation av verksamhetens strategi och mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skapa delmål för verksamheten, ända ner till lägsta nivå. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inom snar framtid. Delmålen behövs för det dagliga arbetet men kräver eftertanke när de utformas.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Följa upp delmålen och modifiera dem efter behov. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ På längre sikt. Krävs då en förändring sker.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se till att uppdaterade mål ständigt finns tillgängligt för medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inom snar framtid. Bör finnas tillgängliga då nya mål utformats.
Anpassa systemet till organisationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utredda vilka fördelar i företagskulturen som kan utnyttjas i ett prestationsmätningssystem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omgående. Krävs för att utveckla prestationsmätningssystemet.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skapa ett system för att ta till vara de idéer och det engagemang som finns hos medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inom snar framtid. Anses viktigt eftersom det bidrar till att skapa delaktighet och utveckling hos medarbetarna.
Måtten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utveckla en mer detaljerad projektuppföljningsmall. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omgående. Utgör grundstommen i prestationsmätningssystemet.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunicera ut resultatet av mätningarna kontinuerligt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omgående. Bör vara på plats samtidigt som själva mätsystemet.
Enkelhet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Använd ett begränsat antal mått. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omgående. Bör beaktas i utformningsstadiet.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeta med gradering för att förenkla så långt det går. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omgående. Bör beaktas i utformningsstadiet.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hämta information automatiskt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omgående. Bör beaktas i utformningsstadiet.
Visuellt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentera resultaten i diagram, grafer eller siffror. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inom snar framtid. Viktigt för att resultatet av mätningar ska få verkligt inflytande i verksamheten.
Baserat på gemensam plattform	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skapa en gemensam IT-baserad mötesplats för kommunikation och resultatdelning. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inom snar framtid. Avgörande för tillgängligheten.
System för att kontinuerligt följa upp prestationsmätningen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skapa ett system som säkerställer att prestationsmätningen leder till beslut om förbättring. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ På längre sikt. Blir först aktuellt när det finns så mycket underlag att beslut är aktuella att ta.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skapa ett system som kontinuerligt utvärderar att rätt mått används. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ På längre sikt. Till en början kommer systemet vara uppdaterat och den här funktionen kommer inte användas

Tabell 4: Åtgärdslista

Under den empiriska studien framkom inte några önskemål från intervjupersonerna angående engagemang och stöttning från ledningen samt kommunikation av verksamhetens strategi och mål, trots att dessa lyfts fram av många forskare som att vara av stor betydelse för ett fungerande

prestationsmätningssystem. En av anledningarna kan vara att företaget hittills gjort goda finansiella resultat och att verksamheten därför inte ifrågasatts.

Syftet med ovanstående prestationsmätningssystem är att öka individernas lärande genom att de får tillgång till information om de projekt som genomförs i organisationen. Initialt är det lämpligt att införa ett system som fokuserar på uppföljning efter projekten, främst för att det anses vara av störst vikt men även för att det är enklare att värdera dessa parametrar. För att dra nytta av alla de fördelar som ett prestationsmätningssystem medför är det viktigt att det verkligen implementeras. Därför föredras initialt ett uppföljningssystem som hanterar avslutade projekt för att säkerställa den verkliga användningen. Det är dock viktigt att beakta att det då inte är möjligt att påverka det genomförda projektet, lärdomar kan först komma till användning i nästa projekt. Den här typen av prestationsmätningssystem gör det möjligt att verkligen ta till vara på lärdomar mellan projekt, något som betraktas som ofullständigt på Infocube. I en tjänsteorganisation är det av största vikt att utveckla medarbetarna vilket ligger i fokus med det här prestationsmätningssystemet. Systemet ger även en bra grund för strategiska beslut som baseras på fakta.

8. Förslag på fortsatta studier

I följande kapitel diskuteras vilka framtida studier som kan vara intressanta att undersöka med utgångspunkt i den studie som genomförts.

Syftet med studien har varit att undersöka problematiken med prestationsmätningssystem i ett tjänsteföretag samt att utveckla förslag på riktlinjer för ett prestationsmätningssystem för ett sådant företag. Det hade varit intressant att följa implementeringen av systemet och utvärdera hur det fungerar i praktiken och om förändringar bör göras. Eftersom syftet med prestationsmätning är att uppnå satta mål kan det vidare vara intressant att undersöka hur ett prestationsmätningssystem utvärderas på bästa sätt.

En lämplig utveckling av det beskrivna prestationsmätningssystemet är att undersöka närmare hur ett prestationsmätningssystem kan utformas för att fungera löpande under ett projekt i ett tjänsteföretag. Det hade även varit intressant att genomföra en jämförande studie där flera tjänsteföretag undersöks.

Referenser

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K., 1994. *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aune, A., 1999. Leadership and Management for Quality- and a Discipline Called Quality Technology. i: B. Edvardsson & A. Gustafsson, red. *The Nordic School of Quality Management*. Lund: Studentlitteratur AB, pp. 62-77.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H., 2009. *Den Nya Ekonomistyrningen*. 4:3 red. Malmö: Liber AB.
- Bergman, B. & Klefsjö, B., 2012. *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bhasin, S., 2008. Lean and performance measurement. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(5), pp. 670-684.
- Bititci, U. S., Turner, T. & Begemann, C., 2000. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(6), pp. 692-704.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K., 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 754-771.
- Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Silvestro, R., 1991. Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, 69(10), pp. 34-36.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H., 2009. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A., 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Chamberlain, G. P., 2006. Researching Strategy Formation Process: An Abductive Methodology. *Quality and Quantity*, pp. 289-301.
- de Waal, A. A. & Counet, H., 2009. Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 367-390.
- Deming, W. E., 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edvardsson, B., 1996. *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Francos-Santos, M., Kennerly, M., Micheli, P., Martinez, V., Maison, S., Marr, B., Grey, D. & Neely, A., 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), pp. 784-801.
- Groen, B. A., van de Belt, M. & Wilderom, C. P., 2012. Enabling performance measurement in a small professional service firm. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 839-862.

- Grönroos, C., 2008. *Service management och marknadsförning: Kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Malmö: Liber AB.
- Gummersson, E., 1987. LIP Service - a neglected area in service marketing. *The Journal of Service Marketing*, 1(1), pp. 19-23.
- Holmberg, J., 2012. *SCB.se*. [Online]
Available at: http://www.scb.se/Pages/Article_336375.aspx
[Använd 12 05 2013].
- Holmblad Brunsson, K., 2005. *Ekonomistyrning - om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N., 2011. *Kvalitativa metoder - från vetenskapsteori till praktik*. 1 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1991. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2005. The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 72-80.
- Kaufman, R., Thiagarajan, S. & MacGillis, P., 1997. *The Guidebook for Performance Improvement: Working with Individuals and Organizations*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Liker, J. K. & Meier, D., 2006. *The Toyota Way Fieldbook*. New York: McGraw-Hill.
- Lombard, E., 2010. Primary and Secondary Sources. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(3), pp. 250-253.
- Nationalencyklopedin, 2013. *ne.se*. [Online]
Available at: <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/lang/reliabilitet/292172>
[Använd 12 05 2013].
- Nationalencyklopedin, 2013. *ne.se*. [Online]
Available at: <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/lang/validitet/338295>
[Använd 12 05 2013].
- Nationalencyklopedin, 2013. *ne.se*. [Online]
Available at: <http://www.ne.se/lang/kvalitet/234210>
[Använd 14 05 2013].
- Nationalencyklopedin, 2013. *ne.se*. [Online]
Available at: <http://www.ne.se/lang/tj%C3%A4nst>
[Använd 14 05 2013].
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., 2005. Performance measurement system design. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), pp. 1228-1263.

- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. & Bourne, M., 1997. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 1131- 1152.
- Olsen, E. O. & Ward, P. T., 2006. Performance measurement system simplicity. *International Journal of Manufacturing Technology & Management*, pp. 330-354.
- Parker, C., 2000. Performance Measurement. *Work Study*, 49(2), pp. 63-66.
- Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder*. 4 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pinto, J. K., 2010. *Project Management: achieving competitive advantage*. 2 red. Upper Saddle River: Pearson.
- Powell, S., 2004. The challenges of performance measurement. *Management Decision*, 42(8), pp. 1017-1023.
- Robson, I., 2005. Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 137-145.
- Tangen, S., 2004. Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), pp. 726-737.

Bilagor

I följande kapitel presenteras de bilagor som är relaterade till rapporten.

Bilaga 1 Intervjuguide. Här presenteras den intervjuguide som användes vid intervjutillfällena.

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledande del / Orientering

- *Vilka vi är*
 - Chalmersstudenter
 - Vår utbildning, Ekonomi och Produktionsteknik, en tvärvetenskaplig utbildning som blandar tekniska ämnen med ekonomi som ska leda till en god helhetsbild av en organisation.
- *Bakgrund till varför vi är här*
 - Hur mycket information ni har fått om oss?
 - Skriver examensarbete på vår sista termin.
 - Syftet med studien är att undersöka problematiken med prestationsmätningssystem i ett tjänsteföretag samt att utveckla förslag på ett lämpligt prestationsmätningssystem för ett sådant företag.
 - Målet ur företagets synpunkt är att formulera en modell för intern kvalitetsuppföljning, främst för nyinstallationsprojekt men även bygga upp ett ramverk för hela verksamheten.
- *Praktisk formalia:*
 - Presentation av användandet av inspelningsutrustning.
 - Genomgång av förväntad tidsåtgång.
 - Finns ingen konfidentialitet. När det gäller intervjuerna så är det dock bara examensarbetarna som kommer lyssna på bandspelaren, namn kommer inte nämnas, om det är något ämne som inte vill ska tas med så stryks detta givetvis.

Intervju

- *Information om intervjupersonen*
 - Vilket område jobbar du inom?
 - Vilka uppgifter har du?
 - Hur länge har du jobbat på Infocube och vart och med vad har du jobbat innan?
- Vi försöker skapa oss en bild av hur det är att jobba på Infocube och skulle därför vilja ställa en fråga som kanske är svår att besvara. Skulle du kunna beskriva hur det är att jobba på Infocube? Använd gärna exempel.
- Vilka egenskaper hos dig själv tror du att företaget värdesätter högst?
- Vilka kontakter för informationsutbyte finns mellan de olika projekten? Alltså, i vilken mån går det att få hjälp/hjälpa kollegor som inte arbetar i samma projekt?
- Kan du beskriva hur projektmodellen används? I vilka delar av den är du inkopplad i?

- Hur upplever du uppföljning av projekt i företaget?
 - Under pågående projekt
 - Efter avslutade projekt.

- Upplever du att det finns någon typ av uppföljning inbyggt i projektmodellen?
 - Under pågående projekt
 - Efter avslutade projekt

- Hur upplever du kommunikationen mellan de olika delarna i projektet?
 - Finns det någon del där du tycker att kommunikationen fungerar bättre eller sämre?
 - Finns det någon del du anses bör förändras på något sätt? Hur och varför?

- Vilken typ av information lämnar du ifrån dig i dagsläget under och efter projekt? Lägerapporter, ekonomiska data, uppföljning.

- Vilken typ av information skulle kunna hjälpa dig i din yrkesroll? Har du några idéer på hur informationsinhämtning och uppföljning skulle kunna gå till?
 - Under pågående projekt
 - Efter avslutade projekt

- Vad tycker du är viktigast i uppföljning, mjuka eller hårda värden? Bortse gärna från att de mjuka värdena ofta är mycket svårare att mäta.
 - Hårda värden: ekonomiskt, tidsmässigt och liknande.
 - Mjuka värden: kundnöjdhet, upplevd kvalitet, kundvärde.

- Kan du identifiera någon stor skillnad mellan Infocube och tidigare arbetsplatser? *(Denna fråga är villkorad utifrån hur länge sedan personen i fråga arbetade på ett annat företag. Om det av t.ex. tidsaspekt är länge sedan eller typ av arbetsplats är väldigt annorlunda är det antagligen inte speciellt relevant.)*
 - Uppföljning
 - Men även om kulturen kan ha spelat in?

Avrundning och avslutning av intervjun

- Runda av med att fråga om intervjupersonen har något mer att säga?
- Runda av med att intervjuaren tar upp några av de viktigaste lärdomarna från intervjun.
- Avsluta med ”*Jag har inga fler frågor. Har du något mer att ta upp eller fråga om innan vi avslutar?*”
- Vi kan eventuellt behöva komplettera den här intervjun med en som är mer inriktad på den modell som lämpligen ska tas fram, *skulle vi kunna få ett visitkort eller kontaktuppgifter?*