



LUNDS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats, FEK 582

Juni 2006

Kopplingar mellan interna prestationsmätningar och ständig förbättring

Handledare:
Gösta Wijk

Författare:
Johan Hansson
Linnéa Kroon
David Palm

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Kopplingar mellan intern prestationsmätning och ständig förbättring

Seminariedatum: 1 juni 2006

Ämne: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Johan Hansson, Linnéa Kroon, David Palm

Handledare: Gösta Wijk

Nyckelord: Intern prestationsmätning, Business Performance Measurement, ständig förbättring, Kaizen, Business Process Reengineering, Total Quality Management

Syfte: Studiens syfte är att:

- undersöka hur ett fallföretag mäter sig själv samt målen och/eller syftet med detta.
- kartlägga arbete för förbättringar av prestation för företaget.
- genom undersökningarna skönja kopplingar och/eller samband, såväl avsedda som icke avsedda, mellan mätningar för intern prestation och ständiga förbättringar.

Slutmålet för undersökningen är att generera hypoteser kring ovannämnda koppling/kopplingar.

Metod: Induktiv ansats, fallstudie, kvalitativ och kvantitativ datainsamlingsmetod, personliga intervjuer, undersökning, enkätundersökning.

Teoretiska perspektiv: Empirin har analyserats med utgångspunkt i två huvudsakliga teoretiska områden; Business Performance Measures och ständiga förbättringar. Inom ständiga förbättringar har teorier som Total Quality Management, Business Process Reengineering, Kaizen samt teorier om ledarskap legat till grund för analysen.

Empiri: Intervju med restaurangchef, mellanchefer och anställd vid fallföretaget. Enkätundersökning bland anställda. Undersökning i form av genomförande av en prestationsmätning enligt fallföretagets föreskrifter.

Resultat: Efter analys av IKEA Food Service, deras interna prestationsmätningar och arbete med ständig förbättring, har vi formulerat fem hypoteser som svar på vår frågeställning:

H₁: För intern prestationsmätning som sker av fysiska personer, gäller att det personliga möte som tillfället för mätning innebär, kan skapa ett kommunikationsforum som i sin tur sprider kunskap och möjliggör ständig förbättring inom organisationen.

H₂: Interna prestationsmätningar fungerar som verktyg för spridning och applicering av företagskoncept och värderingar, samt utläring av detta.

H₃: Vid förvarnade interna prestationsmätningar finns viss risk att resultatet representerar missvisande fakta, vilket försvårar förbättringsarbete och lärande.

H₄: Företag som anser sig framgångsrika följer, i lägre utsträckning än de som ej anser sig framgångsrika, upp resultat från interna prestationsmätningar och utnyttjar dess potential för ständig förbättring.

H₅: Personliga egenskaper och/eller preferenser, som inneboende egenskaper hos en individ med överordnad position, kommer att påverka hur arbete med interna prestationsmätningar används för lärande och ständig förbättring.

Abstract

Title: Linkages between internal performance measurement and continuous improvement

Seminar date: 1st of June, 2006

Course: FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Johan Hansson, Linnéa Kroon, David Palm

Advisor: Gösta Wijk

Key words: Internal performance measurement, Business Performance Measurement, continuous improvement, Kaizen, Business Process Reengineering, Total Quality Management

Purpose: The purpose of the study is to:

- examine how a case company measures itself and the objective/purpose with this act.
- survey work for improving performance in the company.
- through the studies discern linkages and/or relations, intended as well as non intended, between internal performance measures and continuous improvement.

The final objective is to generate hypotheses concerning the above-mentioned linkage/linkages.

Methodology: Inductive onset, case study, qualitative and quantitative acquisition, interviews, investigation, questionnaire.

Theoretical perspectives: The analysis of the empirical data takes two main theoretical areas as a starting point; Business Performance Measures and continuous improvement. Within the sphere of continuous improvement theories such as Total Quality Management, Business Process Reengineering, Kaizen and those of leadership will constitute the theoretical foundation of the final analysis which leads to the conclusion of this study.

Empirical foundation: Interview with restaurant manager, middle line manager and employee. Investigation of the case company's internal system for measuring performance, by executing one according to their specific regulations/directions.

Conclusions: From our analysis of IKEA Food Services, their internal performance measurements and work with continuous improvement, we have formed five hypotheses as an answer to our research question:

H₁: Regarding internal performance measurements performed by human beings, the personal meaning that this means, can create a forum of communication, which in turn will diffuse knowledge and enable continuous improvement within the organization.

H₂: Internal performance measurements work as tools for diffusing and applying business concepts, values, and also the teaching of this.

H₃: With preannounced internal performance measurements, there is some amount of risk that the result will represent distorted facts, which will obstruct work with improvement and learning.

H₄: Companies that consider themselves successful will, to a smaller extent than those considering themselves less successful, follow up results from internal performance measurements and fully take advantage of its potential for continuous improvement.

H₅: Personal qualities and/or preferences, as inherited qualities in an individual with superior position (on a professional level), will affect how work with internal performance measurements will be used for learning and continuous improvement.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|----|
| 1. Inledning..... | 8 |
| 1.1 Bakgrund | 8 |
| 1.2 Problemdiskussion | 9 |
| 1.3 Problemformulering | 9 |
| 1.4 Syfte | 10 |
| 1.5 Val av fallföretag..... | 10 |
| 1.5.1 Val av respondenter..... | 11 |
| 1.6 Koncernen IKEA..... | 11 |
| 1.6.1 Fallstudie – om företaget IKEA Food Service | 12 |
| 1.7 Disposition | 13 |
| 2. Metod | 14 |
| 2.1 Metodval..... | 14 |
| 2.2 Tillvägagångssätt..... | 15 |
| 2.2.1 Sekundärdata | 16 |
| 2.2.2 Intervjuer och intervjuteknik..... | 16 |
| 2.2.3 Vår undersökning – Commercial Review | 17 |
| 2.2.4 Enkätundersökning..... | 19 |
| 2.3 Etiska och moraliska aspekter | 20 |
| 3. Teoretisk referensram..... | 22 |
| 3.1 Interna prestationsmätningar | 22 |
| 3.1.1 Vad är Business Performance Measurement systems? | 22 |
| 3.1.2 Hur sker arbete med Business Performance Measurement systems? | 23 |
| 3.1.2.1 Hur Business Performance Measurement påverkar och påverkas | 25 |
| 3.1.3 Varför används Business Performance Measurement? | 27 |
| 3.2 Ständiga förbättringar..... | 28 |
| 3.2.1 Total Quality Management (TQM) | 29 |
| 3.2.1.1 Vad är Total Quality Management? | 29 |
| 3.2.1.2 Hur sker arbete med Total Quality Management? | 30 |
| 3.2.1.3 Varför används Total Quality Management? | 30 |
| 3.2.2 Business Process Reengineering (BPR)..... | 31 |
| 3.2.2.1 Vad är Business Process Reengineering?..... | 31 |
| 3.2.2.2 Hur sker arbete med Business Process Reengineering?..... | 31 |
| 3.2.2.3 Varför används Business Process Reengineering?..... | 32 |
| 3.2.3 Kaizen..... | 32 |
| 3.2.3.1 Vad är Kaizen? | 32 |
| 3.2.3.2 Hur sker arbete med Kaizen? | 33 |
| 3.2.3.3 Varför används Kaizen? | 34 |
| 3.2.4 Mål med ständiga förbättringar – den lärande organisationen | 34 |
| 3.2.4.1 Att lära sig av sina misstag..... | 35 |
| 3.2.4.1.1 Att lära sig – single loop learning | 36 |
| 3.2.4.1.2 Att lära sig – double loop learning | 36 |
| 3.2.4.2 Varför bli lärande organisation?..... | 37 |
| 3.2.5 Ledarskapets roll för ständiga förbättringar | 38 |
| 3.2.5.1 Vad är en ledare?..... | 39 |
| 3.2.5.1.1. Ledare Vs. Chef..... | 39 |
| 3.3 Sammanfattning | 40 |
| 4. Empiri..... | 41 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.1 | IKEA Food Service:s interna prestationsmätningar..... | 41 |
| 4.1.1 | Vad? Definition av IKEA Food Service:s interna prestationsmätningar | 41 |
| 4.1.2 | Hur? IKEA Food Service:s arbete med Commercial Review | 41 |
| 4.1.2.1 | IKEA Food Service:s Commercial Review – vår undersökning..... | 45 |
| 4.1.3 | Varför? IKEA Food Service:s mål med Commercial Review | 46 |
| 4.1.3.1 | Formella mål med Commercial Review..... | 46 |
| 4.1.3.2 | Restaurang- och mellanchefs definition..... | 47 |
| 4.1.3.3 | Medarbetarnas definition..... | 47 |
| 4.2 | IKEA Food Service och ständiga förbättringar..... | 47 |
| 4.2.1 | Vad? IKEA Food Service:s definition av ständig förbättring | 47 |
| 4.2.2 | Hur? IKEA Food Service:s arbete med ständig förbättring | 48 |
| 4.2.2.1 | Uppföljning av Commercial Review..... | 50 |
| 4.2.3 | Varför? IKEA Food Service:s mål med ständig förbättring | 51 |
| 4.2.4 | Ledarskap på IKEA Food Service..... | 52 |
| 5. | Analys..... | 54 |
| 5.1 | Företagsinterna mätningar – att bedöma sig själv | 54 |
| 5.2 | Att lära ut och sprida koncept/strategi..... | 55 |
| 5.3 | IKEA Food Service:s arbete för förbättring..... | 57 |
| 5.4 | Selektiv uppföljning och dess följder..... | 61 |
| 5.5 | Ledarskapets betydelse för lärande | 62 |
| 5.5.1 | Individuellt ansvar för lärande | 63 |
| 6. | Slutsatser | 65 |
| 6.1 | Hypoteser | 65 |
| 6.2 | Förslag till vidare forskning | 68 |
| 7. | Referenser..... | 70 |
| 7.1 | Publicerade källor..... | 70 |
| 7.2 | Muntliga källor..... | 72 |
| 7.3 | Elektroniska källor | 72 |
| 7.4 | Företagsinternt material..... | 73 |
| | BILAGA 1 | 74 |
| | BILAGA 2..... | 82 |
| | BILAGA 3..... | 88 |
| | BILAGA 4..... | 89 |
| | BILAGA 5..... | 91 |
| | BILAGA 6..... | 92 |
| | BILAGA 7..... | 107 |
| | BILAGA 8..... | 108 |

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrund till vårt ämnesval. Detta leder fram till förklaring av studiens syfte och en mer precis problemformulering. Fallföretaget, och koncernen inom vilken det verkar, introduceras och valet av det motiveras. Avslutningsvis ges en översiktlig bild av uppsatsen genom förklaring av disposition.

1.1 Bakgrund

Marknaden förändras kontinuerligt, vilket innebär att aktörerna måste anpassa sig efter nya spelregler och utnyttja de möjligheter som finns. Företag måste i dagsläget se till att ständigt utvecklas och effektiviseras för att vara konkurrenskraftiga. Detta kan göras på flera olika sätt, och i flera olika delar av företaget.

Det rådande klimatet har beskrivits som att företag hela tiden måste röra sig framåt för att kunna konkurrera, och det räcker inte med att gå, utan ofta måste man springa för att kunna hålla tempot med sina konkurrenter. Den höga konkurrensintensiteten har, bland annat, beskrivits som:

"...the picture of the competitive process...is, to say the least, sluggish in the extreme."

Man pratar om fenomen som *"hyperkonkurrens"* och *"Schumpeterian industries"*. Båda begreppen innebär en hög konkurrensnivå som kräver ständig förbättring, bland annat genom snabb utveckling av nya konkurrensfördelar.²

För att vara konkurrenskraftiga har många företag idag ett koncept, en strategi, som är unik för just det företaget. Denna strategi ser man till att sprida genom hela bolaget. För att göra detta finns det en mängd olika sätt, ett av sätten är att kontrollera att de regler som har satts upp i linje med strategier och koncept efterföljs.

Genom att mäta sig själv kan man se till att organisationen följer de krav och regler som är uppsatta, krav och regler som är till för att företaget ska verka efter deras strategi. Mätningen fungerar även som ett verktyg för att veta hur bra man är och hur väl processerna fungerar. De är ett sätt att veta var man befinner sig i förhållande till sina konkurrenter, i vilken riktning man är på väg. Mätningar och deras betydelse argumenteras det bland annat för i relevant litteratur. I aktuella tidsskrifter inom management återfinns påståenden som:

¹ Geroski & Masson ur Grant, 2005. s. 105

² Grant, 2005. s 105 f.

”Performance measurement is a fundamental cornerstone of modern management.”³

När företag väl har lagt ner energi och resurser på prestationsmätningar förekommer stora skiljaktigheter i vad man väljer att göra med resultaten. Optimalt bör man använda resultaten för att utvecklas, lära sig och därigenom bli ännu effektivare. Forskning visar dock att många företag inte använder den information som genereras av mätningarna⁴ och på så sätt de går miste om mycket viktig kunskap som skulle kunna driva företag framåt. Exakt i vilken utsträckning företag använder sig av olika mätmetoder, samt hur resultat från dessa används, ger tidigare forskning ingen klar bild av. Det kan tolkas som att det behandlas mycket individuellt, de flesta företag har sina egna sätt att jobba med det.

1.2 Problemdiskussion

Då företag strävar efter överlevnad, och i de flesta fall en lönsam sådan, kan man fråga sig: hur detta ska möjliggöras? I organisations- och managementlitteratur finns otaliga modeller och teorier som beskriver hur framgång kan nås. De flesta moderna teorier indikerar dock minst en gemensam punkt som kritisk: förbättring. Som nämnt i tidigare avsnitt, kommer en gynnsam position i dagsläget inte garantera samma förhållanden för morgondagen. Att bibehålla *status quo*, som framgångsrikt företag, kräver mer än att fortsätta att göra det man är bra på. Att lyckas förbättra detta kontinuerligt kan bli det enda sättet att överleva på lång sikt.

Trots att både interna prestationsmått och arbete med ständiga förbättringar är två mycket bekanta begrepp, inom bland annat den företagsekonomiska världen, finns det mycket lite forskning om länkarna däremellan. Vad finns det för samband mellan dessa teoretiska, men även praktiska, områden? Används interna prestationsmätningar för att möjliggöra ständiga förbättringar, eller arbetar man i praktiken (företagsvärlden) separat med dessa två moment?

Med detta resonemang, och ram för intresse, som utgångspunkt kommer vi att undersöka relationen mellan interna prestationsmätningar och arbete med ständig förbättring.

1.3 Problemformulering

Vad finns det för kopplingar mellan intern prestationsmätning och arbete med ständig förbättring?

³ Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 114

⁴ Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 120

1.4 Syfte

Undersökningens syfte är att undersöka kopplingen mellan system/metoder för interna prestationsmätningar och ständiga förbättringar hos företag. Med interna prestationsmätningar avses uteslutande de mätningar som behandlar icke-finansiella delar av en verksamhet.

Studien ämnar att:

- Undersöka hur ett fallföretag mäter sig själva samt målen och/eller syftet med detta,
- kartlägga arbete för förbättringar av prestation för företaget och
- genom dessa undersökningar, skönja kopplingar och/eller samband, såväl avsedda som icke avsedda, mellan mätningar för intern prestation och ständiga förbättringar.

Slutmålet för undersökningen är att generera hypoteser kring ovannämnda koppling. Hypoteserna är tänkta att ligga till grund för vidare forskning inom området för att kunna skapa teorier på ett mer generellt plan.

1.5 Val av fallföretag

Det finns många skäl till varför vi valde just Ingvar Kamprads livsverk IKEA som fallföretag. IKEA är en stor välfungerande organisation som ständigt tycks eftersträva att bli större och bättre. De är också kända för sin noggrannhet, något som Kamprad själv personifierar.

Då vi kände till att IKEA utför omfattande interna prestationsmätningar och är en ständigt växande framgångsrik koncern, bedömde vi det lämpligt för studiens syfte att välja IKEA.

Vidare var *access* en kritisk punkt vid val av fallföretag. IKEA har stor erfarenhet av att bli undersökta och synade och vid förfrågan visade de sig positivt inställda, samt erbjöd sig att hjälpa till i den utsträckning de hade tid och möjlighet. Detta faktum var starkt bidragande till vårt val, då tillgång till information, personliga intervjuer och annat material är mycket viktigt för att kunna genomföra en studie av denna typ.

Inför de empiriska undersökningar vi hade för avsikt att genomföra, bedömdes att ett IKEA-varuhus i sin helhet skulle bli alltför tidskrävande med tanke på rådande tidsram. Därför gjordes valet att koncentrera studien på varuhusets restaurangdel. All typ av restaurangverksamhet på IKEA:s varuhus bedrivs som ett eget företag: IKEA Food Services (IFS).

1.5.1 Val av respondenter

Inför intervjuerna valdes tre respondenter: restaurangchefen, en mellanchefer och en medarbetare utan överordnad position, alla anställda inom IKEA Food Service:s på ett av IKEA:s varuhus. De med chefsposition är båda del av vald restaurangs funktionsgrupp, som totalt består av fem medlemmar. Restaurangchefen har yttersta ansvaret för restaurangen och det föll sig därför naturligt att intervjua just denne. Då personen i fråga, trots erfarenhet av chefsposition, saknade gedigen erfarenhet inom IFS valdes att även intervjua mellancheferen. Denne hade större erfarenhet av företaget, både som medarbetare och chef.

1.6 Koncernen IKEA

1943 grundar den då 17-åriga Ingvar Kamprad från Agunnaryd i Småland företaget IKEA. Från början sålde Kamprad pennor, plånböcker, tavelramar, klockor, smycken och nylonstrumpor och annat som han kom över billigt. Det var först 1947 som möbler introducerades i sortimentet. Möblerna tillverkades av lokala företag från Kamprads hembygd. Den första IKEA-katalogen gavs ut 1951 och det IKEA som vi känner till idag började formos. Det var dock inte förrän 1958 som det första IKEA-varuhuset invigdes i Älmhult. Varuhuset var 6700 kvadratmeter stort och då Skandinaviens största möbelutställning.⁵

1956 började IKEA arbeta med platta paket. Fördelen var att kunderna själva monterade ihop produkterna vilket minskade kostnaden avsevärt. Detta samtidigt som man kunde leverera fler produkter i en lastbil och mindre förvaringsutrymme krävdes. Man fick även ner arbetskostnaderna och transportskador kunde undvikas.⁶

Idag har koncernen cirka 84 000 anställda i 44 länder. Det finns totalt 231 varuhus i 33 länder. Verksamhetsåret 2005 omsatte koncernen totalt 14,8 miljarder Euro.⁷

Inom IKEA finns även industrigruppen Swedwood som tillverkar träbaserade möbler, med IKEA som största kund. Swedwoodgruppen har ungefär 13 000 anställda på 35 fabriker i 9 länder och är främst verksam i östeuropa.⁸

⁵ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html

⁶ Ibid

⁷ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html

⁸ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html

IKEA:s fem största försäljningsländer är:⁹

Tyskland 19 %

Storbritannien 11 %

USA 11 %

Frankrike 9 %

Sverige 8 %

1.6.1 Fallstudie – om företaget IKEA Food Service

Företagets övergripande uppgift:

”To make it possible for IKEA’s visitors to take a natural break during their shopping, by offering a tasty and nourishing meal, in pleasant and relaxing surroundings, at a competitive price.”¹⁰

IKEA Food Service är tillsammans med IKEA Rail koncernens yngsta bolag. IFS är en paraplyorganisation för alla IKEA:s restauranger, bistros, Swedish food shops och kaféer i världen. De stödjer dem med bland annat produktframställning, inköp, leveranser, rådgivande ledning och effektiv logistik¹¹ som framtagits i samband med Frigoscandia¹². IFS är placerad i Helsingborg, i varuhuset vid Väla. Här bestämmer man vad som ska finnas på menyn i alla varuhus i världen, med undantag för en del landsspecifika skillnader.¹³

Företaget har med tiden blivit en stor matexportör. Med en total försäljning på 533 miljoner USD står de för cirka 10 % av Sveriges totala matexport. För detta har de vunnit priset ”Årets Exportör” av organisationen Food From Sweden.¹⁴

⁹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html

¹⁰ IKEA Food Service:s intranät

¹¹ <http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/work/places.html>

¹² <http://www.foodoresund.com/composite-378.htm>

¹³ http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/about_ikea/low_prices.html

¹⁴ <http://www.foodoresund.com/composite-378.htm>

1.7 Disposition



I **kapitel två** redogörs inledningsvis för studiens angreppssätt, samt metoder för datainsamling. Detta i såväl primär som sekundär form. Slutligen har etiska och moraliska aspekter tagits upp. En, i synnerhet för denna studie, viktig aspekt.

Kapitel tre beskriver teorier, modeller och begrepp som legat till grund för analys av vårt fallföretag. I detta kapitel inleds ett upplägg som, i stor utsträckning, även kommer att användas i resterande kapitel. Det är uppdelat i två huvudavsnitt, först presenteras interna prestationsmätningar, sedan ständiga förbättringar.

Det **fjärde kapitlet** beskriver fallföretaget IKEA Food Services, med utgångspunkt i de två teoretiska områden som presenterats i föregående kapitel. Materialet som redogörs för är hämtat från intervjuer, enkätundersökning samt en undersökning vi som författare gjort på fallföretaget.

I **kapitel fem** vävs det empiriska materialet samman med den teoretiska referensramen. Denna analys ligger till grund för de hypoteser som presenteras i följande kapitel.

Kapitel sex sammanfattar analysen och preciserar denna genom formulering av fem hypoteser. Dessa hypoteser är bidragande svar på frågeställningen: vad finns det för kopplingar mellan interna prestationsmätningar och ständig förbättring?

2. Metod

I detta kapitel kommer studiens angreppssätt presenteras och motiveras. Vidare redogörs för metoder för datainsamling i primär och sekundär form. Den primära datan förklaras mer explicit och de olika sätten för detta presenteras i separata avsnitt för mer överskådlighet. Kritisk granskning av källor motiveras löpande under respektive avsnitt.

2.1 Metodval

Vi har valt att göra en fallstudie, eftersom det rymmer möjligheten att på djupet studera en eller flera avgränsade aspekter av ett problem under en begränsad tidsrymd.¹⁵

Fallstudier har enligt Adelman beskrivits som:

"...ett samlingsbegrepp för en grupp forskningsmetoder som har det gemensamt att man fokuserar på undersökningen eller studiet av en viss företeelse."¹⁶

De vanligaste forskningsmetoderna inom fallstudier är intervjuer och observationer, vilka kommer att användas i studien. Dessa återkommer vi till i senare avsnitt.

Den stora fördelen med fallstudiemetoden är att den möjliggör hög koncentration på speciella företeelser. På detta sätt kan även faktorer som inverkar på företeelsen i fråga undersökas i större utsträckning. Dessa faktorer kan vara avgörande för hur ett system eller en organisation fungerar.¹⁷

Vid insamling av data blir det nödvändigt att göra ett urval. Det kan vara svårt att via oberoende källor kontrollera informationen, och därför finns det viss risk för otillförlitliga resultat¹⁸. Metoder för reducering av denna risk presenteras under respektive avsnitt för datainsamling.

Förklaringsmodeller brukar delas in i deduktiv och induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen innebär att man utgår från teorin och förklarar empirin utifrån denna. Induktiv ansats innebär däremot att man utifrån empirin tittar på sambandet med teorin och drar generella slutsatser.¹⁹

¹⁵ Bell, 2000. s. 16 f.

¹⁶ Adelman, Jenkins & Kemmis ur Bell, 2000.

¹⁷ Ibid

¹⁸ Denscombe, 1998.

Det har skrivits mycket om såväl interna prestationsmätningar, som arbete med/för ständiga förbättringar. Angående kopplingar mellan dessa två områden finns dock ej mycket publicerat. Genom att undersöka detta har vår uppsats fått en utvecklande karaktär. Vi har tagit vår utgångspunkt i empirin för att undersöka området. Studien använder sig således av en förklaringsmodell med induktiv ansats. En av fördelarna med detta är att man kan ha ett öppet förhållningssätt och reducerar därmed risker att förbise viktiga teorier och hypoteser, vid insamlandet av information. En induktiv ansats lämpar sig bäst i situationer då man är osäker på det som ska undersökas och därför är öppen för att ta in ny information. Den induktiva ansatsen anses återspegla verkligheten bättre än den deduktiva ansatsen. Med empiri som utgångspunkt ges möjlighet att samla in mer data än vad som senare visas nödvändigt för hypotesgenerering. Metoden kommer i och med detta minska risken att missa viktig information som inte i förväg kunde klassificeras som kritisk för studien.²⁰ Dock finns viss risk med att ha empiri som utgångspunkt. I vår studie har teorier valts utifrån empiri. Hade vi istället tagit vår utgångspunkt i teorin, hade information som nu inte uppdagats, möjligen sökts (och eventuellt återfunnits). Detta är således en begränsning för studien. Med tanke på studiens syfte, att skönja kopplingar, anser vi dock inte detta som något problematiskt. Vi är medvetna om att samtliga länkar mellan interna prestationsmätningar och ständig förbättring inte kommer kartläggas i denna studie. Den begränsning vår induktiva ansats innebär blir således en naturlig och nödvändig avgränsning för detta område.

Funderingar kring vilka område som ska undersökas har ofta gjorts i grupp och individuellt växelvis, författarna emellan. Vid individuella tillfällen för ämnesbearbetning har funderingar skriftligt sammanställts. Dessa har sedan vid gruppstillfällena jämförts och sammanställts, med nödvändiga revideringar och kompromisser gjorda.

2.2 Tillvägagångssätt

För att besvara uppsatsens problemformulering genom att generera ett antal hypoteser, har både kvantitativa och kvalitativa metoder valts. Dessa har använts i form av intervjuer, deltagande observation och en enkätundersökning. Vi har valt denna variation i metoder för datainsamling för att kunna ge en så bred och rättvisande bild av fallföretaget som möjligt, vilket i sin tur ska möjliggöra formulering av väl grundade hypoteser. En begränsning till endast kvantitativ

¹⁹ Bryman & Bell, 2005. s. 25.

²⁰ Jacobsen, 2002.

respektive kvalitativ metod hade ej gett oss tillräcklig information då antingen ”sociala fakta” eller ”vetenskapliga fakta” skulle kunna saknas i undersökningen²¹.

2.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata innebär att informationen är baserad på uppgifter som är insamlade av andra personer²². Samtliga teorier som används i studien anses vara sekundärdata. Data har bestått av böcker, artiklar och elektroniska källor. För att kunna uppnå en rimlig grad av objektivitet har förhållningssättet till litteraturen eftersträvat vara kritisk, eftersom trovärdigheten kan variera.

Vid studerandet av litteratur, där författaren är samma person som står bakom de teorier som boken beskriver, är det extra viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt. Detta eftersom författaren kan ha skönmålat informationen. Detta kan förebyggas genom att studera flera olika källor och försöka skapa sig en objektiv bild.

Sekundärdata är inhämtad vid Lunds Universitets bibliotek samt dess tjänster för artikelsökning.

2.2.2 Intervjuer och intervjuteknik

När kontakten med de tilltänkta respondenterna var upprättad bestämdes tid för intervju omgående. Intervjuerna är uppsatsens främsta primärdata.

Frågorna som skulle ställas vid intervjun kunde komma att uppfattas som känsliga, då de skulle röra ett ämne som vi i ett tidigt skede förstod var ett stressigt moment för de anställda på fallföretaget. Därför genomfördes intervjuerna på plats, där intervjuobjekten skulle känna sig bekväma. Att intervjua ansikte mot ansikte var ett viktigt val som gjordes. Enligt många författare, bland annat Jacobsen, är en sådan situation att föredra i många fall. Detta då intervjuobjekten under sådana förhållanden ofta finner det svårare att handskas vårdslöst med sanningen. Den främsta anledningen var att skapa förutsättningar för en förtrolig och avslappnad stämning, som enligt samma författare lättast uppnås under sådana omständigheter.²³

Att intervjua på intervjuobjektets arbetsplats har dock nackdelar. Den så kallade ”*intervjuareffekten*” är en risk. Begreppet betyder att den fysiska närvaro som intervjuaren utgör kan ge

²¹ Bell, 2000

²² Jacobsen, 2002. s. 57.

²³ Jacobsen, 2002.

upphov till onormalt beteende. Detta kan påverka hur objektet uttalar sig.²⁴ För att undvika detta förbereddes respondenterna angående vad intervjun skulle gälla, och den inleddes avslappnat med enkla personliga frågor gällande namn, ålder, bakgrund och liknande. Efterföljande frågor ställdes växelvis för att få en konversationsliknande form på intervjun.

Tekniken påverkade även strukturen av intervjun. För att kunna lägga till frågor under intervjuns gång, delvis med uppsatsens syfte i åtanke, valdes en semistrukturerad form. Jacobsen argumenterar att en ostrukturerad form kan leda till alltför svårtolkad och komplex data, medan en helt strukturerad form kan innebära något samma författare menar liknas vid förutbestämda svarsalternativ. Den semistrukturerade formen som valdes gav möjlighet att ställa följdfrågor vid oklarheter, samt låta respondenterna prata mer fritt.

Innan intervjun officiellt inleddes tillfrågades respondenter om inspelning med diktafon godkändes. Ingen av respondenterna hade invändningar mot detta. Inspelning via diktafon tillsammans med anteckningsförande reducerade risker att missa information. Dock saknas det visuella, något som, utan att dokumenteras, gav oss som författare ytterligare dimensioner för tolkning.

Transpondering gjordes samma dag som intervjuerna ägt rum. Trots att en del dimensioner försvinner då en muntlig intervju överförs till textform²⁵, skulle andra metoder att få en övergripande bild bli alltför komplexa. En del intryck från intervjuer, angående bland annat attityd till aspekter av ämnena som diskuterades, kommer att reflekteras i analysen. Detta trots att de alltså inte finns dokumenterade.

2.2.3 Vår undersökning – Commercial Review

Efter bakgrundsstudier om fallföretaget, med inhämtad kunskap om det och dess interna mätsystem för prestation, adderades ytterligare form för datainsamling: utförandet av en prestationsmätning enligt företagets formella mall och procedur. Denna mätning kallas av företaget Commercial Review (CR).

Med tillgång till resultat från tidigare år, bedömdes det finnas visst värde i en jämförelse av utfall mellan en mätning som gjorts internt och en genomförd av externa parter (vi som undersökare).

²⁴ Groves & Kahn, 1979.

²⁵ Kvale, 1997. s. 153.

Initialt var syftet med denna jämförelse att undersöka hur de jobbat med uppföljningen av resultat från mätningar. Detta med tanke på ämnesområdet för studien i stort, där uppföljning av resultat är en relevant aspekt.

För att motivera ytterligare anledningar till utförandet av den interna prestationsmätningen hos fallföretaget bör viss information om omständigheterna, under vilka företaget själv utför den presenteras. Undersökningen görs av anställda, den förvarnas (datum ges alltid) och utförs på en årlig basis²⁶. Vi som författare ansåg, som tidigare nämnt, att intressanta aspekter skulle kunna komma att belysas om undersökningen, denna prestationsmätningen, utfördes under andra omständigheter. Vi ville alltså undersöka utfall om dessa omständigheter förändrades och på så sätt skiljde sig från de traditionella. Värdefulla iakttagelser misstänktes då kunna skönjas. Att ta reda på sådan information som inte är direkt knuten till innehållet i mätningen, beror till stor del på syftet till studien i stort och dess natur. Som hypotesgenererande är frågeställningen ej helt explicit, det vill säga oplanerade slutsatser förväntas i viss mån.

Inför undersökningen tillfrågades den högst ansvarige, restaurangchefen, på det varuhus som valts att granska. Denne gav sitt fulla godkännande för ett sådant utförande. Vidare godkändes önskemål om att göra mätningen oanmält, det vill säga utan förvarning.

Att vi som extern part, utan tidigare erfarenhet av att göra denna typen av mätningar, utfört en CR kan medföra viss problematik vad gäller tillförlitlighet. Det kan anses svårt att jämföra våra resultat, med de som rutinerade personer med gedigen kunskap och erfarenhet av företaget mätt. Det finns även andra omständigheter som kan ha haft inverkan på differens i resultatet, till exempel stora förändringar som kan ha påverkat företaget och dess prestationer. Exempel på detta skulle kunna vara byte av chef, plötslig samhällsekonomisk svängning/kris, personalstrejk eller leveransproblem. Vår bedömning är dock att omvärlden ej förändrats nämnvärt från den tidpunkt IFS själv utförde CR, till dess att vår gjordes. Betydande förändringar i personalstyrkan eller leveransproblem hade inte heller förekommit mellan dessa två tidpunkter.

Vi kan trots detta inte utesluta att viss differens i resultatet, mellan IFS egna och vår mätning, kan bero på faktorer vi ej lyckats identifiera som betydande och således inte tagit full hänsyn till i vår analys av resultaten. Vi har dock i stor mån eftersträvat en situation för mätning som ska vara identisk med IFS egna, med undantag för vår ambition att undersöka skillnaden i att utföra CR

²⁶ Intervju med mellanche

oannonserad. Så har gjorts, genom att välja veckodag och datum med liknande beräknade försäljningsvolym, samma säsong och tidpunkt på dagen. Ytterligare åtgärder som vidtagits för att utföra CR korrekt, är gedigna studier av instruktionsdokument för mättningsprocessen. Samtal med restaurangchefen gav oss möjlighet att reda ut eventuella frågetecken kring tillvägagångssättet. Värt att nämnas är dock att några större sådana inte har förekommit. En CR, såväl som manualen för dess utförande, är pedagogiskt utformad och lätt att förstå.

2.2.4 Enkätundersökning

Genom en enkätundersökning granskades inställningen till och kunskapen om Commercial Review hos ett antal anställda vid IKEA Food Service:s. Organisationen ser personalen som en viktig resurs. Vi bedömde det därför viktigt att undersöka personalens inställning samt deras syn på sitt eget bidrag till och arbete med CR.

Enkätundersökning valdes som metod eftersom man med denna ofta, på relativt kort tid, kan samla in stora mängder data. Genom en enkätstudie erhålls primärdata som är kvantifierbar och mätbar. Resultatet kan analyseras för att se eventuella mönster och samband. I enkäten har i första hand slutna frågor använts, eftersom svaren då blir lättare att sammanställa och jämföra. Två öppna frågor ansågs dock nödvändiga. Detta för att låta medarbetarna friare uttrycka sina åsikter med egna ord och inte enbart knyta dem till svarsalternativen.²⁷

Vid utformningen av frågor till enkäten har en del riktlinjer varit med och påverkat²⁸:

- Ha alltid undersökningens syfte och frågeställning i åtanke.
- Vad är man ute efter för svar?
- Hur skulle man själv besvara en viss fråga?
- Undvik mångtydiga eller oklara termer.
- Undvik långa frågor.
- Undvik mycket generella frågor.
- Se upp för ledande frågor.
- Undvik flertydiga frågor.
- Undvik frågor som innehåller negationer.

²⁷ Bryman & Bell, 2005.

²⁸ Bryman, 2001. s. 164-168.

- Undvik tekniska uttryck.
- Överskatta inte respondentens minnesförmåga.

Vid utförandet av en enkätundersökning måste det finnas en medvetenhet om att det finns en risk för snedvridna resultat på grund av falskt eller medgörligt beteende hos respondenterna²⁹. Ett sådant beteende innebär att respondenten medvetet har svarat felaktigt eftersom han/hon vill framställa sig själv på ett annat sätt, eller för att respondenten inte vågar svara korrekt eftersom man är rädd att "svara fel" gentemot företaget. Med tanke på ämnesområdets känsliga natur valde vi att utföra undersökningen anonymt för att försöka minimera risken för denna typ av snedvridna svar.

2.3 Etiska och moraliska aspekter

Uppgifterna om respondenterna har behandlats konfidentiellt. Detta för att möjliggöra en situation som främjar respondenternas uttalanden av positiva såväl som negativa föreställningar om företaget och dess verksamhet. Genom detta har viss integritet och konfidentialitet kunnat erbjudas, något som i hög grad bör kunna uppfyllas när man ska genomföra en undersökning³⁰. Respondenterna informerades om syftet med studien, något Hart och Bond menar är viktigt för att hålla viss etisk standard³¹. Det finns inga specifika regler för etik eller förhållningssätt. Cohen och Manion uttrycker det enligt följande:

*"Ett etiskt förhållningssätt gör att forskarna blir medvetna om vilka skyldigheter de har i förhållande till de personer de studerar och om vad man generellt anser som acceptabelt och icke acceptabelt. I den bemärkelsen fungerar ett sådant förhållningssätt klargörande."*³²

Genom att diskutera graden av känslighet för utlämnande av personuppgifter och återgivande av uttalanden i intervju med respondenterna, gjorde vi en överenskommelse med dem angående hur detta skulle behandlas. De tillät diktafon vid intervjutillfället och de informerades om den konfidentiella hanteringen av personuppgift. Det fanns, efter detta klargörande, inga krav på begränsningar angående användandet av informationen i deras uttalanden.

²⁹ Cronbach, 1970.

³⁰ Bell, 2000. s. 39.

³¹ Hart & Bond, 1995.

³² Cohen & Manion, 1989. s. 381.

Vid utförandet av den interna prestationsmätningen (CR) valdes, av etiska och moraliska skäl, att göra den öppet. Endast restaurangchefen informerades dock. Medarbetare som var i tjänst vid tillfället skulle enligt restaurangchefen inte bli varse om undersökningen förrän samma dag som utförandet.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitlet kommer de teorier och tidigare studier i ämnesområdet att presenteras och redogöras för. De två områden, mellan vilka kopplingar ska skönjas, kommer tas upp i form av presentation av innebörd, förklaring av arbetsmetoder samt mål med dessa. Valet av teorier och dess kartläggande upplägg (vad, hur och varför) beror även på studiens karaktär; hypotesgenererande.

3.1 Interna prestationsmätningar

Att mäta resultat kan göras på otaliga sätt. En del företag lägger tonvikt vid resultat och analys av finansiella mätetal, medan andra satsar på mångfald i sina mätningar. I studien kommer enbart icke-finansiella mätningar av intern prestation att behandlas. Då studiens fokus, vad gäller prestation, enbart ligger på mätningar av interna processer har Business Performance Measurement system valts som referensram.

3.1.1 Vad är Business Performance Measurement systems?

Business Performance Measurement (BPM) omfattar olika typer av mätningar av företags verksamhet. Ett BPM-system är tänkt att skapa värde genom uppmuntran av ett visst passande beteende, som i sin tur ska förbättra företagets prestationer³³. Mätningar kan vara både finansiella och icke-finansiella. De finansiella mätsystemen ligger dock långt före de icke-finansiella, vilket till viss del beror på att de finansiella talen länge har varit statligt övervakade och på så sätt gått genom många år av utveckling³⁴.

Enligt presentation i avsnittet om syfte, fokuserar studien på de interna prestationsmätningarna. Detta görs dessutom uteslutande genom att se på de icke-finansiella delarna av dessa. Således behandlas inte andra aspekter av BPM i teoriavsnittet.

Man kan ställa sig frågan varför vissa organisationer måste kämpa för att handling ska följa mätningar, medan andra systematiskt använder sina mätresultat i sitt BPM-system och i sin beslutsfattande process. En studie gjord av Mannochehri av företagen på "Fortune 500"-listan visar att många företag inte "walk the talk". Hela 84 % av företagen samlar in icke-finansiella mått. Av dessa är det dock endast 55 % som använder den datan. Anledningen till detta kan i många fall bero på att företagsledningen tycker att det är en för stor och komplicerad uppgift att behöva

³³ Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 120

³⁴ Denton, 2006. s. 33

skapa sina egna icke-finansiella mått. Icke-finansiella mått är dessutom ofta dåligt definierade och saknar i stor utsträckning standardisering, vilket beror på att företagsledare historiskt sett valt att fokusera på de finansiella måtten³⁵.

Mätning av processer är idag en mycket viktig uppgift, då det anses uppmuntra problemlösning. Uppgiften anses ofta svår och komplicerad. Företag som lyckas med användandet av sitt BPM-system kan dock åtnjuta flertalet fördelar. Dessa återkommer vi till i följande avsnitt.

3.1.2 Hur sker arbete med Business Performance Measurement systems?

När man designar ett effektivt BPM-system bör man ha några specifika saker i åtanke. De flesta författare som har behandlat ämnet är överens om att man behöver en prestationsmättningsram. Vanligt förekommande exempel på detta är Balanced Scorecard (BSC)³⁶. Denna ram bör enligt skaparna av BSC, Kaplan & Norton, vara unik för varje företag.

En del författare har de senaste åren dessutom propagerat för användningen av så kallade *strategic maps*. Enligt Kaplan och Norton ger *strategic maps* en organisation möjligheten att beskriva och illustrera dess strategiska mål, initiativ, delmål, prestationsmått och *orsak-verkan* relationen mellan de olika strategiska delarna. Syftet med *strategic maps* är huvudsakligen att överföra strategin till mättermeter och att hjälpa de anställda att förstå och visualisera de nyckelfaktorer de behöver fokusera sig på.³⁷

Dock är alla författare inte överens om hur bra *strategic maps* är³⁸. Både Norreklit och Ahn är kritiska till hjälpmedlet och anser det vara förenklat. Vidare anser de att det bör innehålla mer validitet, vilket de föreslår ska tas fram genom statistiska analyser. Norreklit och Ahn är också kritiska mot Kaplan och Nortons metod, eftersom de anser att samband mellan de olika mättningsperspektiven inte är självständiga utan påverkar varandra, så *feedbackloopar* borde inkluderas.³⁹ Det finns dock inga empiriska bevis för kritiken gentemot *strategic maps*, så det är svårt att få en klar förståelse för hur stor tillgång *strategic maps* egentligen är.⁴⁰

³⁵ Denton, 2006.

³⁶ Kaplan & Norton, 1992. s. 71 ff.

³⁷ Kaplan & Norton, 2004.

³⁸ Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 116

³⁹ Norreklit, 2003. Ahn, 2001.

⁴⁰ Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 116

Det finns även kritik mot långtgående strategier, då strategier ofta ses som en färskvara och bör förändras i takt med att den externa miljön ständigt förändras.⁴¹

Det är ofta bra att använda sig av flera olika mått. Detta för att få en så komplett bild av verkligheten som möjligt. Det som inte mäts offras till viss del för att man ska kunna koncentrera sig på det man väl mäter. Detta påvisar hur viktigt det är att man mäter rätt saker. Problemet med att ha flera olika mått är att få ett samband mellan dem, att tydligt se ett mönster. Trots att de tillsammans ger en mer komplett bild av organisationens prestationer, är de fortfarande ofta svåra att samla in och sammanställa.⁴²

Särskilt inom stora företag är prestationsmått många och komplicerade. Stora organisationer har mängder av olika mätmetoder, långa fördröjningar och flera lager av affärsenheter. Det är inte ovanligt för stora organisationer att ha över tusen operativa mätmetoder. Tillförlitligheten på denna insamlade data minskar kraftigt med storleken på organisationen. Det blir lättare att öka noggrannheten hos den insamlade informationen om man delar in organisationen i ett stort antal näst intill identiska affärsenheter. Konceptföretag och franchiseföretag har visat sig vara bäst på just detta.⁴³

En mängd författare som har behandlat ämnet, bland annat Fitzgerald et al.⁴⁴, Ahn⁴⁵ och Kaplan & Norton⁴⁶, instämmer alla i hur viktigt det är att identifiera och välja ut lämpliga mätningar. Man ska också tänka på detta när man väljer delmål i alla nivåer inom organisationen så att de stödjer den tilltänkta strategin. Ett lämpligt sätt, för att göra det lättare för personalen och ledningen att förstå syftet, är att illustrera dessa. Det är väldigt viktigt att både de anställda och ledningen förstår syftet med prestationsmätningens ram och strategic maps, då detta är grundläggande för effektiv användning av de båda hjälpverktygen⁴⁷.

Prestationsmått bör även vara sammanlänkade och så integrerade som möjligt, särskilt när det gäller mission, vision och strategi. Helst ska det ske genom alla processer, från leverantör till kund.

⁴¹ Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 116

⁴² Meyer, 2003. s. 26 ff.

⁴³ Ibid s. 21 ff.

⁴⁴ Fitzgerald et al, 1991.

⁴⁵ Ahn, 2001. s. 441-461

⁴⁶ Kaplan & Norton, 2001.

⁴⁷ Ahn, 2001. s. 441-461

BPM-systemet ska också vara sammanlänkat med de övriga nyckelstyrningssystemen, såsom planering och budget, belöningar eller informationssystem.⁴⁸

För effektiv implementering av ett BPM-system bör ledningen, innan operationen satts igång, vara helt överens om vilken strategi, vilka mål, prestationsmått och delmål som ska komma att användas. Det förväntas av ledningen att ta på sig en aktiv roll och satsa helhjärtat på att leda organisationen genom BPM-processen, något som är kritiskt för att den ska bli lyckosam.⁴⁹

Frigo och Krumwiede har tagit fram något som de kallar ”*The 3 E’s*”. De står för *empower*, *enable* och *encourage*. Med *empower* menar de att det inte räcker att ledningen är överens om strategin, mål, prestationsmått och delmål som ska gälla. Det är även viktigt för resten av organisationens ledare att få vara involverade. *Enable* står för att det ska finnas möjlighet inom organisationen när det gäller utbildning, hjälpverktyg och processer för att genomföra en BPM-process. *Encourage* står för nödvändigheten att motivera folk att använda sig av de processer som BPM innebär. *Encouragement* sker inte endast med formella medel, utan kan även bestå av informella sådana, som till exempel inspirerande ledarskap.⁵⁰

3.1.2.1 Hur Business Performance Measurement påverkar och påverkas

I tidigare avsnitt har det diskuterats hur BPM-system används, men framförallt hur de bör användas och se ut för att nå effektivt resultat, något som i litteraturen inte sällan behandlas och undersöks. Studier kring hur BPM-system kommer att påverkas av, och sedan i sin tur kan påverka, sitt kontext (den omgivning eller situation ett företag befinner sig i) har inte uppmärksammats i samma utsträckning.

Pettigrew har i studier kring förändringar och förändringsarbete skapat en stomme för kategorisering av tänkbara faktorer relaterade till BPM system. Enligt denne kan de delas upp i interna och externa faktorer enligt följande⁵¹:

- Interna faktorer

Ett företags *strategi* påverkar och har betydelse för de flesta delar och funktioner i en organisation, angående detta är författare inom organisationslitteratur eniga. Bland annat Kaplan & Norton, genom sitt Balanced Scorecard, betonar hur viktig strategin är, då verktyget skapats i syfte att

⁴⁸ Biticie et al, 1997. s. 522-534

⁴⁹ Bourne et al, 2002.

⁵⁰ Frigo & Krumwiede, 1999. s. 42-48

⁵¹ Pettigrew, 1985.

möjliggöra implementering av ett företags strategi⁵². Hittills finns det ej mycket som bevisar direkt koppling mellan till exempel BPM-system och strategi⁵³. Vad som dock påvisats i studier är att vissa strategier stödjer BPM-system och användandet av dessa, mer än andra. Strategier med tydligt fokus (de som berör kvalitet ges ofta som exempel i avseendet⁵⁴) kommer sannolikt att stödja systemet mer än diffusa strategier.

Strategi kan sammanfattningsvis påstås ha påverkan. Dess utsträckning av detta är dock, inom litteratur i området, inte entydig.

Organisationsstruktur och storlek påverkar, precis som strategi, många aspekter av en organisation. Ett företags BPM-system, dess design såväl som användning, kommer även att bero på denna faktor. Maisel är en av många, som menar att strukturen är en nyckelfaktor i detta avseendet⁵⁵.

En organisations *storleks* påverkan har undersökts, bland annat hos företag som använder sig av Balanced Scorecard. Slutsatserna av dessa studier påvisar sammanfattningsvis att desto större organisationen är (eller blir), ju mer användning för och fokus på BPM-system kommer företag att ha. Studien visar i synnerhet att den praktiska användbarheten ökade hos företag som var/blev större.⁵⁶

Den sista punkten i Pettigrews framework är *kultur*. Först bör klargöras att det finns många typer av kultur. Att företagskultur påverkar hur ett företag fungerar, argumenteras ofta i allmänhet i företagsekonomisk litteratur. Andra typer av kulturer, till exempel nationell eller regional, antas ha viss påverkan. Många författare är eniga om att det bör finnas stark koppling mellan kultur och BPM-system (användning såväl som design av dessa)⁵⁷. Vad denna koppling mer explicit skulle vara och innebära, finns det dock ingen gemensam eller tydlig beskrivning av⁵⁸.

- Externa faktorer

Externa faktorer i en organisations omgivning och dess förhållande till BPM-systemet i denna, är förslagsvis *branschens karakteristika* och *miljö*. Angående branschens utseende, menas huruvida marknaden organisationen verkar på är en monopolmarknad eller om det råder perfekt

⁵² Kaplan & Norton, 1992.

⁵³ Langfield-Smith ur Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 119.

⁵⁴ Ittner & Larcker, 1997

⁵⁵ Maisel, 2001.

⁵⁶ Hoque & James ur Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 119

⁵⁷ Malina & Selto, 2002. Johnston et al, 2002.

⁵⁸ Franco-Santos & Bourne, 2005. s. 119

konkurrens, om konkurrensintensiteten är hög eller ej samt om man är ett produktions- eller tjänsteföretag. Exempel på förhållanden som kan tänkas råda i branschen är otaliga.

Varför det ej hittills forskats mycket angående förhållandet mellan BPM-system och det externa kontext en organisation befinner sig i har diskuterats. Argument, som att många av de förhållanden som finns i den externa omgivningen är uppenbara, har tillförts diskussionen.

3.1.3 Varför används Business Performance Measurement?⁵⁹

Marshall W. Meyer definierar sju syften med prestationsmått:

- Titta framåt
- Titta bakåt
- Motivera
- Kompensera
- Information nerifrån och upp
- Information uppifrån och ner
- Jämförelse

Titta framåt, titta bakåt, motivera och kompensera är något som är vanligt för alla organisationer, stora som små. Information nerifrån och upp, uppifrån och ner samt jämförelser däremellan blir allt viktigare i större och mer komplexa organisationer. Syftet med att kunna titta framåt är att man ska kunna se vad som kan komma att hända och därmed kunna planera därefter. Lyckas man med detta, kan man spara mycket tid och pengar, men de är väldigt svårt att sätta korrekta prognoser. Det blir även lättare att sätta realistiska mål.

Att kunna titta bakåt kan vara hjälpsamt för att kunna undvika att begå misstag, som tidigare har begåtts. Det blir också lättare att kunna förutse vad som händer vid olika säsonger och konjukturer.

Det är viktigt att sätta realistiska mål. Att kunna lyckas är en stark motivationskraft. Därför är det bättre med lite tidsmässigt kortare delmål, som kontinuerligt kan höja motivationen och moralen i organisationen. Motivationen kan också vara bunden till kompensation. Uppnådda realistiska mål resulterar ofta i ökad kompensation i form av bonus. Prestationsmått är också till grund för något

⁵⁹ Meyer, 2003. s 30 ff.

så elementärt som att se till att de anställda sköter sitt jobb och förtjänar sin grundkompensation i form av lön.

I större organisationer är det viktigt att information kan flöda fritt, både uppifrån och ner som nerifrån och upp. Detta underlättar arbetet med att förebygga gap mellan de olika nivåerna inom organisationen och gör det möjligt att utföra den sista punkten, jämförelse. Jämförelse kan visa sig användbart när det gäller att maximera effektiviteten mellan organisationers olika delar. Koncept och franchiseföretag har fördelar inom detta område, eftersom de driver verksamhet som är lika varandra och är lättare att jämföra. Icke-finansiella mått kan även göra det möjligt att jämföra sig genom extern benchmarking, det vill säga jämföra sig med andra organisationer.

3.2 Ständiga förbättringar

Inom området ständiga förbättringar har vi bland annat använt tre välkända teorier kring förbättringsarbete som referensram. Beroende på definition, finns flertalet teorier och metoder som behandlar förbättringsarbete i någon form. Exempel utöver de som används i denna studie, är Activity Based Management⁶⁰ och Time Based Management⁶¹ med flera. Då dessa i första hand fokuserar på effektivitet, vad gäller kostnad respektive tid, är de mindre intressanta för studien. Med givna resurser har de teorier som bedömts mer relevanta valts. Dessa har bedömts vara de som berör arbete för förhöjning av kvalitet.

Att jobba med ständiga förbättringar innebär i praktiken en offensiv kvalitetsutveckling⁶². Grundregeln för denna typ av utveckling definierar Bergman & Klefsjö som:

”Det finns alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad”⁶³

De betonar vidare att det inte är uteslutande för kunden eller företaget som arbetet görs, ständiga förbättringar görs för en win-win situation.⁶⁴

När man talar om ständiga förbättringar är det i litteraturen vanligt att man refererar till japanska företag som exempel på föredöme⁶⁵. Att ständigt förbättras, i termer av processer och output, är enligt dessa exempel kritiska parametrar för att uppnå konkurrensmässig framgång. Denna

⁶⁰ Cooper & Kaplan, 1997. s. 3

⁶¹ Hout & Stalk, 1990. s. 4

⁶² Bergman & Klefsjö, 2003. s. 42

⁶³ Ibid. s. 43

⁶⁴ Ibid. s. 42

⁶⁵ Lakshman, 2001. s. 54

ständiga förbättring har sedermera inom litteraturen blivit ett begrepp, *Continuous Improvement*. Begreppet har genom denna definition, gjord av experter inom området, ett antal mål, nämligen⁶⁶:

- Att fokusera på förbättring av processprestation, i hela företaget .
- En gradvis förbättring genom innovation i små steg.
- Skapa organisatoriska aktiviteter där samtliga i företaget är involverade, från ledning till medarbetare.
- Att skapa lärande och växande miljö.

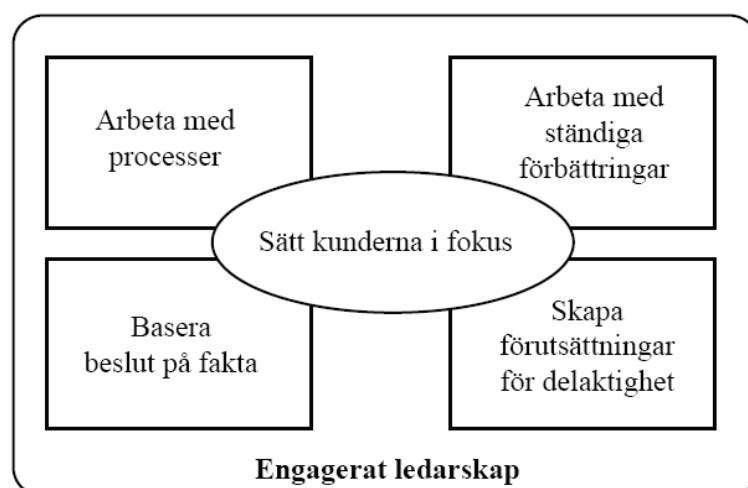
3.2.1 Total Quality Management (TQM)

3.2.1.1 Vad är Total Quality Management?

Total Quality Management (TQM) är en samling av kvalitetsbegrepp som alla verkar för att ett företag:

*"...ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer."*⁶⁷

TQM bygger på ett antal viktiga hörnstenar, som i sin tur måste samverka och bilda en helhetsbild⁶⁸. I figur 3.1 ses de hörnstenar som TQM bygger på.



Figur 3.1 TQM-filosofins hörnstenar⁶⁹

⁶⁶ Wu & Chen, 2005. s. 1

⁶⁷ Bergman & Klefsjö, 2001. s. 34

⁶⁸ Ibid. s. 35

3.2.1.2 Hur sker arbete med Total Quality Management?

Huvudidéen med TQM är att kunden skall sättas i centrum och att kvaliteten skall styras efter just kundernas behov. Kundtillfredsställelsen blir därmed företagets övergripande mål. För att arbetet med TQM skall vara framgångsrikt är det väldigt viktigt att arbetet stöds av en ledning som har ett ständigt engagemang för kvalitetsfrågor. Ledningen måste klargöra företagets syn på kvalitetsfrågor, som till exempel kvalitetspolicy, och samtidigt stödja den, inte bara ekonomiskt utan även med ledningsresurser. Ledningen måste föregå med gott exempel och aktivt delta i det praktiska arbetet. Visar inte ledningen genom handlingar hur viktig kvalitet är, kommer heller inte de anställda att göra en sådan värdering.⁷⁰

Som figur 3.1 visar är ett avgörande moment att sätta kunderna i centrum. Kvalitet ska dock inte bara värderas av kunden, utan också sättas i relation till deras behov och förväntningar. Detta innebär att kvalitet är ett relativt begrepp, som till stor del bestäms av konkurrensen på marknaden. Sambandet mellan kundens behov och produkten/tjänstens funktion och pris är även det starkt när kunderna ska värdera kvalitet. För att ta reda på vad kunderna vill ha, måste man aktivt undersöka detta kontinuerligt. Det är också viktigt att tänka på att det inte bara är de externa kundernas behov man behöver ta hänsyn till, utan även de interna, det vill säga medarbetarna. Tar man inte till vara på deras behov kommer de inte att prestera väl.⁷¹

TQM-filosofin följer kvalitetsutvecklingens grundregel (se 3.2 Ständiga förbättringar). Detta strider mot det traditionella antagandet om en optimal förbättringsnivå. Istället krävs det att en mentalitet skapas med övertygelsen att det alltid finns möjlighet till förbättring.⁷²

3.2.1.3 Varför används Total Quality Management?

Anledningen till att företag har valt att använda sig av TQM-filosofin är att kvalitet har blivit allt viktigare. Det är inte ovanligt att företag har kostnader för brister i kvaliteten som ligger runt 10 % - 30 % av omsättningen. För att kunna klara en så hög störningsnivå måste den kompenseras med många produkter i arbete och stora buffertlager. Dessa kostnader tas vanligtvis inte upp som kostnader för bristande kvalitet, men i verkligheten kan de svara för en väsentlig del av kostnader man får betala på grund av bristande kvalitetskontroll.⁷³

⁶⁹ Bergman & Klefsjö, 2001. s. 36

⁷⁰ Ibid. s. 34. ff.

⁷¹ Ibid. s. 36. ff.

⁷² Ibid. s. 43

⁷³ Ibid. s. 42

Eftersom kvaliteten blivit allt viktigare, har det även blivit en viktig del för att vinna marknadsandelar med hjälp av just kvalitet som konkurrensfördel. Återigen är det kritiskt med ständig förbättring, då:

”Den som slutar bli att bättre slutar snart att vara bra.”⁷⁴

3.2.2 Business Process Reengineering (BPR)

3.2.2.1 Vad är Business Process Reengineering?

Begreppet *”reengineering”* myntades 1990 av Michael Hammer⁷⁵. Grundtanken med begreppet var att istället för att stegvis förbättra processerna i verksamheten, bryta ner dem fullständigt och börja om från början. Hammer och Champy definierar BPR som:

”...ett fundamentalt nytänkande och radikalt omstrukturerande av kärnprocesser för att uppnå dramatiska och samtida förbättringar i kritiska resultatfaktorer, såsom kostnad, kvalitet, service och snabbhet.”⁷⁶

Syftet med BPR är att åstadkomma radikala förbättringar, vilket kräver radikalt tänkande och även radikala åtgärder.

3.2.2.2 Hur sker arbete med Business Process Reengineering?

Hammer beskriver processbegreppet som ett antal aktiviteter som tillsammans skapar ett värde för konsumenten. Det är inte ovanligt att en stor del av arbetet bara görs för att tillfredsställa interna krav från den egna organisationen. Detta är något som bör undvikas då det blir onödigt kostsamt. Hammers förslag på lösning är att lämna det traditionella funktionstänkandet och övergå till en processororienterad organisationsform. Enligt Hammer och Champy definieras BPR genom de fyra nyckelbegreppen *fundamental*, *radikal*, *dramatisk* och *process*.⁷⁷

Med *fundamental* menar Hammer och Champy att ledningen måste ställa sig de elementära frågorna: varför gör vi det vi gör och varför gör vi det på detta sättet? Med *radikal* menas att man måste göra en radikal förändring, att inga ytliga lösningar accepteras. Organisationen måste byggas upp från grunden så att man eliminerar roten till problemet. *Dramatisk* syftar på att förbättringarna måste vara betydande och dramatiska, att inga marginella förbättringar godtages.

⁷⁴ Bergman & Klefsjö, 2001. s. 42

⁷⁵ Hammer ur Willoch, 1994. s. 18

⁷⁶ Champy & Hammer ur Bergman & Klefsjö, 2001. s. 440

⁷⁷ Champy & Hammer, 1994. s. 40 ff.

BPR ska bara ge dramatiska förbättringar. Begreppet *process* syftar på hur viktigt det är att tänka och arbeta i form av processer. Hammer och Champy anser att processer skapar en lättöverskådlig helhetssyn som gör det lättare att identifiera roten till problemet. Hammer tryckte i början på att det var det radikala som var det viktigaste med BPR, men backade en del från det senare och uttryckte:

*"...originally, I felt that the most important word in the definition was "radical". ... I have now come to realize that I was wrong, that the radical character of reengineering, however important and exciting, is not the most significant aspect. The key word in the definition of reengineering is "process"; a complete end-to-end set of activities that together create value for customers".*⁷⁸

3.2.2.3 Varför används Business Process Reengineering?

Enligt Hammer och Champy är det strategiska aspekter, så som att kunderna tar över, konkurrensen hårdnar och att förändring kommer att ske konstant som tvingar fram BPR.⁷⁹

Samtidigt som BPR kan ses som ett kraftfullt sätt att effektivisera sig och göra sin organisation mindre problembenägen, bör det samtidigt tas hänsyn till att det är en riskfull operation att genomföra. Champy själv uppskattar att andelen misslyckade BPR-projekt ligger mellan 50 och 70 %⁸⁰. En annan undersökning som gjordes av konsultfirman Arthur D. Little visade att mellan 70 och 80 % misslyckades⁸¹. Det är alltså få som verkligen lyckas med sitt BPR-projekt. Många misslyckanden kan förklaras med att det inte funnits någon enhetlig vision för hur projektet ska genomföras. Kotter uttrycker sin tumregel för en bra vision enligt följande:

*"If you can't communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not done with this phase of the transformation process."*⁸²

3.2.3 Kaizen

3.2.3.1 Vad är Kaizen?

Kaizen är ett japanskt ord där kai betyder förändring och zen betyder bra. Kaizen handlar om ständiga förbättringar. Filosofin strävar efter en ständig förbättring av sitt liv, både på det sociala

⁷⁸ Hammer, 1996.

⁷⁹ Champy & Hammer, 1994.

⁸⁰ Ahlbom, H., 1994.

⁸¹ Bergman & Klefsjö, 2001. s. 440

⁸² Kotter, 1995. s. 59

och yrkesmässiga planet. På det yrkesmässiga planet skall den ständiga förbättringen löpa genom hela organisationen och starta på fabriksgolvet.

Kaizen är egentligen ett vanligt ord i det japanska vokabuläret, men under mitten av 1900-talet fick ordet en helt ny mening. Ordet kom att representera förbättring genom att eliminera *waste* och samtidigt involvera de anställda i företagets processer. ”*Waste*” kan definieras som allt som inte är användbart för kunden och sådant som kunden inte är beredd att betala för.

Under de senaste 50 åren har japanska företag använt sig av Kaizen för att skapa konkurrensfördelar. Kaizen har alltså inte existerat länge, utan det var först när den japanska ekonomen Masaaki Imai, 1986 sammanställde teorierna kring Kaizen i boken ”Kaizen – The Key to Japan’s Competitive Success” som begreppet blev känt världen över.

3.2.3.2 Hur sker arbete med Kaizen?

”Om man inte har sett en man på tre dagar, bör hans vänner ta sig en ordentlig titt på honom för att se vilka förändringar som han har genomgått”⁸³

Detta är ett japanskt ordspråk som innebär att en människa som varit frånvarande ett tag bör granskas noga, eftersom detta måste innebära att denne förändrats och förbättras under denna tid. Detta kan bevisa den japanska tron att en förändring utan slut är möjlig. Denna tro är djupt rotad i den japanska mentaliteten.

För att Kaizen ska fungera krävs det en kulturell förändring i hela organisationen. Alla måste kunna identifiera olika typer av *waste* och ständigt arbeta för att eliminera dem. Som med många andra ekonomiska verktyg kräver Kaizen ett starkt stöd från företagsledningen för att det ska kunna fungera. I de fallen där Kaizen inte fungerar effektivt, beror det 99 % av fallen på att ledningen antingen inte är tillräckligt insatta eller inte har tillräckligt starkt engagemang.⁸⁴

När Kaizen används i praktiken bygger det på ett otroligt stort ansvar givet till de anställda. Toyota Motor Company var ett av de första företagen att börja använda Kaizen. Där hade man ett snöre som löpte längs med produktionsbandet och när något fel upptäcktes skulle den enskilda arbetaren rycka i snöret för att stanna bandet. Således möjliggjordes omedelbar korrektion

⁸³ Imai, 1986. s. 24

⁸⁴ http://www.qualitydigest.com/oct05/departments/profiles_quality.shtml

av felaktigheter i produktionen. Det finns få saker som är så dyrt som att stanna ett produktionsband. Toyota hade dock insett att det skulle bli ännu dyrare att rätta till problem efter att en produkt lämnat fabriken.⁸⁵

3.2.3.3 Varför används Kaizen?

Kaizen är en aktivitet som sträcker sig förbi enbart förbättringar till ständiga förbättringar. Ett av filosofins budskap är att ingen dag bör passera utan att någon slags förbättring görs någonstans i företaget. Samtidigt bygger Kaizen på teamwork vilket ska leda till bättre kommunikation, en känsla för ansvar och motivation. Genom detta kan företag som utnyttjar Kaizen uppnå effektivitet och utveckling samtidigt som man skapar ett trivsamt arbetsklimat på hela företaget.

Kaizentänkandet har främst använts i produktionsföretag eftersom metoden är utvecklad inom den japanska produktionssektorn. I dagsläget sker en spridning av Kaizen till serviceföretag och hälsovårdsindustrin, men det är fortfarande en relativt ny metod för dessa branscher.⁸⁶

3.2.4 Mål med ständiga förbättringar – den lärande organisationen

Hittills har definitioner och metoder för ständiga förbättringar presenterats. Definitionerna är många och arbetsmetoderna likaså. Trots att fokusområde för de ständiga förbättringarna skiljer sig något hos de olika metoderna, har de minst en gemensam faktor: strävan efter lärande. Att göra ständiga förbättringar till en naturlig process inom en organisation kräver, argumenterar bland annat Bergman & Klefsjö, att man går mot skapandet av en lärande organisation.⁸⁷

Vad är då lärande och en lärande organisation? I litteraturen finns otaliga förslag på definitioner, vilket i viss mån lämnar utrymme för egna tolkningar. En definition lyder:

”Lärande organisationer betonar vikten av att individer, grupper och organisationer ständigt lär, utvecklas och förnyas”⁸⁸

Bruzelius och Skärvad uttrycker lärande på tre nivåer. Senge framhåller dock att organisatoriskt lärande inte är möjligt utan individuell inläring och att det således är på individnivå allt har sin början:

⁸⁵ Imai, 1986. s. 95

⁸⁶ Westerlund, 1995.

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 244.

”Organizations learn only through individuals who learn. Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it no organizational learning occurs.”⁸⁹

Att lärande ligger på individnivå är författare ofta överens om. Bruzelius och Skärvad diskuterar att en lärande organisation innebär lärande för alla. Det innebär enligt dem att organisationen kännetecknas av ”... hög grad av ansvars- och initiativtagande och en ständig utveckling av både medarbetare och organisation.”. Trots att lärandet, enligt tidigare nämnda, bör infinna sig på medarbetarnivå, är det upp till organisationen att möjliggöra det. Organisationen måste vara konstruerad så, att det finns en naturlig plats för lärande och de processer som detta innebär. Ansvarskänsla argumenteras som en viktig del i detta. Individerna måste upptäcka problematik och vilja lösa det.⁹⁰

I den lärande organisationen ingår uppgiften att upptäcka felaktigheter, men även att justera dessa är kritiskt för att falla inom definitionen. Förändringar som sker är alltså högst medvetna, och man ämnar skapa sin egen framtid. Detta sker genom att ständigt förbättra sig, genom uppdatering av kunskaper.⁹¹

3.2.4.1 Att lära sig av sina misstag

I föregående avsnitt nämndes krav som finns inom ramarna för definitionen av en lärande organisation. Att spåra problem och korrigera dem är grundläggande. Många författare är rörande överens om detta. Sooliman och Spooner förespråkar en öppen och ärlig kommunikation som medel för detta, där kunskapsinhämtning genom kommunikering av misstag ska främjas. Att göra misstag framstår, i deras beskrivning, som en starkt bidragande faktor till vägen mot en lärande organisation.⁹²

Att lära sig av ”rätt” misstag diskuteras även i litteraturen. Enligt harvardprofessorn Dr. Quinn Mills krävs⁹³:

- Att misstagen görs i strävan att uppnå en övergripande målsättning,
- att någonting nyttigt verkligen lärs av misstagen,

⁸⁹ Senge ur Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 245.

⁹⁰ Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 246.

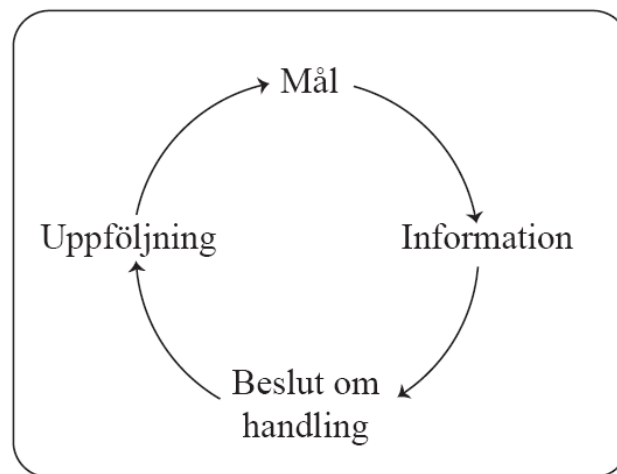
⁹¹ Albinson, 1998.

⁹² Sooliman & Spooner, 2000.

⁹³ Mills ur Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 246.

- att misstagen inte är en del av ett mönster, det vill säga att samma misstag systematiskt upprepas samt
- att misstagen görs inom ramen för en medarbetares handlingsfrihet, det vill säga att denne åtminstone inte långtgående har överskridit sina befogenheter.

Bruzelius och Skärvad sammanfattar exempel av en lärande process i en ”*Informations- och beslutscykel*”.



Figur 3.2 Informations- och beslutscykeln⁹⁴

3.2.4.1.1 Att lära sig – single loop learning

En typ av lärande, som inte ofta nämns inom definitionen av en lärande organisation, är single loop learning. Definitionen av denna typ av lärande finns under många benämningar. Bland de första kom Bateson som förklarade fenomenet som ”*Learning I*”⁹⁵. Flera definitioner har nämnts i organisationslitteratur, men en av de senare definitionerna, som är analog med Batesons är Senges ”*Adaptive*” nivå av lärande⁹⁶. Denna innebär att förändra sig och de misstag man gör, och att göra så inom rådande referensramar för hur man korrigerar fel. Detta görs utan att kritiskt granska de grundläggande antaganden organisationen normalt agerar utefter.⁹⁷

3.2.4.1.2 Att lära sig – double loop learning

En typ av lärande som ofta klassificeras mer avancerad är double loop learning. Det Bateson uttryckte som den mer enkla versionen (enligt tidigare avsnitt), har nu fått en uppföljare vid

⁹⁴ Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 247. fig 13.13

⁹⁵ Bateson ur Heracleous, 2003. s. 42 ff.

⁹⁶ Senge ur Ibid. s. 44.

⁹⁷ Heracleous, 2003. s. 42. ff.

namn "Learning II". En inom litteraturen känd definition av fenomenet är Senges benämning av lärandet som "Generative". Skillnaden ligger i det kritiska förhållningssättet. Vid korrigerande av misstag söker man inte längre lösningen enbart med rådande grundläggande antaganden. Processen för double loop learning innebär kreativa handlingar, där en organisation, genom sina medlemmar, inte bara ifrågasätter vad som gått snett, utan även om antaganden angående vad som anses vara bra utfall samt rätt sätt att handla.⁹⁸

3.2.4.2 Varför bli lärande organisation?

Angående anledningarna till varför en organisation skulle vilja vara/bli lärande, finns det många omtalade i litteraturen. Vanliga orsaker som benämns är viljan att uppnå konkurrensfördelar, kunna hantera förändrade förutsättningar i omvärlden och att skapa förutsättningar för innovation och kreativitet⁹⁹. Stata argumenterar att lärande, i en värld av hård konkurrens, kommer att vara den enda varaktiga konkurrensfördelen¹⁰⁰.

Ovannämnda anledningar till varför ett företag skulle vilja vara/bli en lärande organisation i sin tur påstås ha ett underliggande mål: *lönsamhet*. Att organisationer måste generera pengar är det vanliga. Men att fråga sig om företag vill vara lönsamma för att möjliggöra överlevnad eller om de vill överleva i syfte att vara lönsamma (generera pengar) är en fråga utan entydigt svar. Traditionellt sett är mål för företag att tjäna pengar. Att det skulle vara det enda målet har dock starkt kritiserats. Andra typer av drivkrafter anses i litteraturen relevanta, trots att vinstmålet är centralt.¹⁰¹ För icke-vinstdrivande organisationer till exempel, kanske inte lönsamhet är drivkraften, men en nödvändighet för dess överlevnad¹⁰². Om orsaken till att överlevnad är lönsamhet eller vice versa, behöver därför inte ha implikationer på det faktum att lärande är en åtråvärd process. Om lärande är kritiskt för konkurrensfördel, kommer det alltså att behövas för att möjliggöra överlevnad. En organisations olika typer av mål och drivkrafter behöver alltså inte vara motstridiga, utan "*överlappar och kompletterar varandra*"¹⁰³.

Anderson och Strachan instämmer i Statas resonemang om att lärande är avgörande för varaktig konkurrensfördel. De talar om förbättringar som en ständigt pågående process, något som sker i små steg på en kontinuerlig basis. Handy argumenterar för ständig förbättring i samma anda och

⁹⁸ Heracleous, 2003. s. 43

⁹⁹ Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 45.

¹⁰⁰ Stata ur Starkey, 1996. s. 318.

¹⁰¹ Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 88.

¹⁰² Anthony & Govindarajan, 2003. s. 496 ff.

¹⁰³ Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 91

vill med sin *"lärkultur"* förhindra allt hämmande och eliminera alla hinder för lärande. Handys exempel på hinder lyder¹⁰⁴:

- Att man i organisationen ser problem som tecken på misslyckande,
- att idéer som kommer nerifrån i organisationshierarkin betraktas som mindre värdefulla just därför att de kommer nerifrån,
- att beslut om viktiga förändringar som gäller organisationen fattas i det tysta och presenteras för organisationens medarbetare med kort varsel och utan förvarning samt
- att informationsspridning blockeras eller förhindras inom organisationen.

Handys idéer är konsistenta med vad som tidigare nämnts om att organisatoriskt lärande måste ta sin början på individnivå, men möjliggörs av organisationen i stort.¹⁰⁵

3.2.5 Ledarskapets roll för ständiga förbättringar

*"...ledarskap är den process genom vilken en person i en organisation eller grupp influerar andra i organisationen/gruppen att nå för organisationen/gruppen uppställda mål."*¹⁰⁶

Ledarskap och ledare är ett återkommande tema inom organisationslitteratur. Betydelsen av ett ledarskap av Robert Michels har till och med beskrivits som naturlag. Michels menar även att denna naturlag inte bara gäller i företag och organisationer, utan i allt socialt liv.¹⁰⁷

Varför är ledarskap viktigt? Om man ser ur ett perspektiv med ständiga förbättringar och lärande som fokus, argumenterar Handy¹⁰⁸ och Senge¹⁰⁹ att höga krav ställs på en ledare. Denne måste kunna jobba effektivt med problemlösning och stimulera lärande genom att undvika de mer traditionella tankebanorna. Utan en sådan ledare kommer lärande, och senare i ledet även framgång, att hämmas.¹¹⁰

¹⁰⁴ Handy ur Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 245.

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 330.

¹⁰⁷ Michels ur Heracleous, 2000.

¹⁰⁸ Handy ur Ibid, 2000. s. 342

¹⁰⁹ Senge ur Ibid

¹¹⁰ Business Week 1992 ur Bruzelius & Skärvad, 2000. s. 342

3.2.5.1 Vad är en ledare?

Vad en ledare är och inte är har diskuterats mycket i organisations- och managementlitteratur. För att undvika subjektivitet i frågan, beskriver vi det i generella drag som en person som jobbar med den process ledarskap innebär. Ett gemensamt drag för beskrivningarna av en ledare är att det handlar om en person som är öppen för andras synsätt och har förmåga att få med sig medarbetare. En ledare bör per definition besitta social¹¹¹, emotionell¹¹² och interpersonell kompetens¹¹³. Att ledaren även är professionell (i bemärkelsen teknisk kompetens), framhåller Müller & Stein som kritisk för rollens legitimitet¹¹⁴.

3.2.5.1.1. Ledare Vs. Chef

Ledarskapets betydelse har i föregående avsnitt presenterats. Vid arbete med förändringar kommer alltså en ledare/lednings roll att vara kritisk. En lyckosam utgång kan vara beroende av den¹¹⁵. Att ständigt förbättras är exempel på förändringar. Således, kräver ett sådant arbete en ledare, en chef räcker inte alltid till.

De senaste åren har man inte bara språkmässigt, utan även mer formellt i litteraturen, börjat göra en tydlig distinktion mellan ledare och chef. Exempel på skillnader beskrivs:

| Chefen | Ledaren |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Chefen driver på sina anställda. | Ledaren inspirerar dem. |
| Chefen förlitar sig på makt. | Ledaren förlitar sig på god vilja. |
| Chefen väcker fruktan. | Ledaren utstrålar kärlek. |
| Chefen säger "jag". | Ledaren säger "vi". |
| Chefen visar vem som gör fel. | Ledaren visar vad som är fel. |
| Chefen vet hur allt skall göras. | Ledaren vet att göra det. |
| Chefen kräver respekt. | Ledaren vinner respekt. |

Tabell 3.1 Skillnader mellan chefs- och ledarrollen¹¹⁶

¹¹¹ Mintzberg, 1973.

¹¹² Goleman, 1995.

¹¹³ Kotter, 1982.

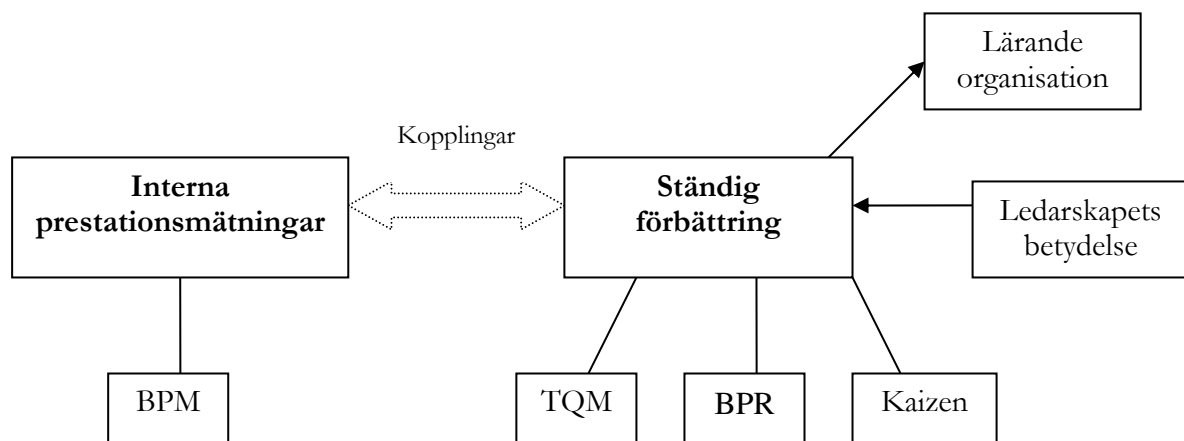
¹¹⁴ Müller & Stein, 1999.

¹¹⁵ Hammer & Champy, 1994. s. 202 ff.

¹¹⁶ Bergman & Klefsjö ur Thulin et al, 2005. s. 27

3.3 Sammanfattning

Studiens syfte och problemformulering motiverar referensramen och kapitlets upplägg. Med utgångspunkt i två huvudsakliga teoretiska områden, har vi valt att dela upp detta kapitel i två avsnitt. Det första behandlar Business Performance Measurements. Det är det verktyg vi valt som teoretisk grund för interna prestationsmätningar. Med hjälp av teorier och tidigare studier kring detta, ämnar studien att kartlägga interna prestationsmätningar hos fallföretaget samt dess funktionssätt. Det andra avsnittet presenterar arbetsmetoder/verktyg för ständig förbättring. Då arbete med ständig förbättring har otaliga teorier och modeller att tillgå, har vi valt ut ett antal som vi ansett relevanta för vår studie: Total Quality Management, Business Process Reengineering och Kaizen. Även faktorer som påverkar ständiga förbättringar har tagits upp. Ledarskap är något vi, efter undersökningar av fallföretaget, funnit har betydelse för förbättringsarbete. Teorier om detta har därför inkluderats i den teoretiska referensramen. Figur 3.3 illustrerar ramen för studien:



Figur 3.3 Teoretisk referensram

4. Empiri

I detta kapitlet presenteras empirin. Denna information om fallföretaget har delats upp i två huvudavsnitt: kartläggning av IKEA Food Service: interna prestationsmätningar samt arbete med ständig förbättring. Avsnittet presenteras, i enlighet med upplägget av teoretisk referensram, i termer av Vad, Hur och Varför fallföretaget jobbar med dessa två områden.

4.1 IKEA Food Service:s interna prestationsmätningar

IFS har ett mätverktyg för icke-finansiell intern prestation. Verktyget heter Commercial Review, och dess funktionssätt förklaras i följande avsnitt.

4.1.1 Vad? Definition av IKEA Food Service:s interna prestationsmätningar

Commercial Review (CR) är en av fyra delar av IFS fokusområde. Det ramverk dessa fyra delar utgör något som kan liknas vid ett Balanced Scorecard¹¹⁷. Det finns två olika sorters CR, nationell och internationell. Eftersom den internationella kontrollen är ovanlig och inte används regelbundet, behandlar studien endast den nationella. Det är samma saker som mäts, men skillnaderna ligger i att den internationella utförs av en professionell CR-kontrollant från England och anses vara hårdare¹¹⁸.

Olika punkter som IKEA Food Service förutbestämt mäts enligt deras specifika direktiv. Det kan vara allt från hur varm maten är och hur väl kylarna fungerar till om rätt arbetssätt används.

4.1.2 Hur? IKEA Food Service:s arbete med Commercial Review

En nationell undersökning görs på varje restaurang, en gång om året. Varuhuset som ska undersökas förvarnas cirka tre veckor innan själva undersökningen¹¹⁹. Värt att nämnas är dock att denna tidsrymd tidigare år varit större, ett halvår var då standard. Undersökningsteamet består oftast av minst två personer från olika varuhusrestauranger, båda med någon sorts chefsposition vid deras respektive arbetsplats. Det är heller inte ovanligt att en eller flera blivande undersökare följer med för att lära sig om hur man ska utföra en CR. Alla som utför CR, gör så frivilligt.¹²⁰

¹¹⁷ IKEA:s interna nyhetsblad, v. 14. 2006.

¹¹⁸ Intervju med mellanchef

¹¹⁹ Intervju med restaurangchef

¹²⁰ Ibid

Undersökarna går via en bestämd lista med punkter, där det står precis vad som ska kontrolleras. CR består av sex stycken olika block. Fyra av blocken är anpassade för varje typ av IFS:s verksamhetsområden, Restaurangen, Bistron, Kaféet och Personalrestaurangen. De övriga två blocken består av den administrativa delen, kallad Key Performance Indicators (KPI), och Swedish Food Market (SFM). Alla IKEA:s varuhus har det uppdelat på detta sätt. Eftersom SFM inte finns i Sverige så betygsätts det blocket inte, då vår fallstudie gjorts på ett varuhus i Sverige. Listan man går efter är alltså uppdelad i sex block:

- Key Performance Indicators (KPI)
- Restaurant
- Co-Worker Restaurant
- Bistro
- Swedish Food Market
- Coffee Bar

Varje block delas in i mindre avdelningar, uppdelade efter dess olika syften och områden. Respektive avdelning avslutas med ett poängsystem, där varje punkt inom avdelningen ger mellan 5-20 poäng, beroende på hur viktig just den punkten är. Detta gör det lättare att se vilken avdelning man är särskilt dålig, respektive bra på. De olika betyg som kan erhållas på varje punkt är: *"Not Ok"* – underkänt, *"Ok"* – godkänt, *"Good Example"* – förebild och *"Not Applicable"* – inte möjlig att betygsätta denna punkt (detta eftersom alla varuhus inte ser exakt likadana ut). Endast om man får *"Ok"* eller *"Good Example"* erhålls poäng. Totalt undersöks ett hundratal punkter. Restaurangchefen känner inte till alla dessa punkter. Kännedom om dem finns i stora drag, men ej på detaljnivå¹²¹.

Punkterna finns utförligt förklarade i ett hjälpdokument som mottogs i samband med erhållandet av det CR-dokument som var protokollet vid vår undersökning. Enligt CR ska dessa representera punkter som är viktiga för kundtillfredsställelse. För att försäkra sig om punkternas relevans, avstämmer man dem med de åsikterna som framkommit med hjälp av Customer Satisfaction Index (CSI), ytterligare en av de undersökningar som representerar ett av de fokusområde IFS ramverk består av.¹²²

¹²¹ Intervju med restaurangchef

¹²² IKEA Food Service:s intranät

Vid en CR går undersökarna, de gästande restaurangcheferna, runt mellan de olika avdelningarna och iakttar och betygsätter de anställdas arbetssätt och andra uppsatta krav. Restaurangchef för varuhuset som blir mätt och betygsatt går med och får chans att förklara olika saker. Ofta innebär detta att de motiverar varför de misslyckats på en viss punkt. Både restaurangchef och mellanchefer berättar vid intervjuer att betyget på respektive punkt sällan är överraskande. När man blir underkänd på en punkt förklarar restaurangchefen för undersökarna varför. Denna förklaring brukar inte vara en bortförklaring, utan riktas snarare som kritik mot punktens existens. Diskussion kring punkten uppstår. Meningsutbytena sker öppet. Restaurangchefen berättade i intervjun att sådana förhållanden råder mellan restaurangcheferna, som gör att sådan kommunikation är möjlig.¹²³

Vidare följs diskussionerna ofta av utbyte av tips och idéer. Angående detta utbyte, sker det inte enbart som följd av ett misslyckande med en punkt. Även godkända områden diskuteras. Undersökarna berättar ibland om smarta lösningar som de själva, eller andra de känner till, utfört lyckosamt. De som blir undersökta och bedömda ger i sin tur ibland tips. Om det undersökta varuhuset lyckats bra på en punkt förklarar man ofta hur man tänkt och gått tillväga.¹²⁴

När alla punkter i ett block har blivit undersökta och betygsatta, sammanställs poängen och man räknar ut hur många procent som erhöles av den totala poängsatsen. För att få godkänt måste totalt minst 75 % uppnås. Skulle det vara så att någon lokal mathanteringsregel (till exempel i Sveriges fall, Livsmedelsverkets stadgar) inte uppfylls, kan restaurangen inte bli godkänd även om den totala poängen är 75 % eller mer.¹²⁵

De som blir undersökta känner ibland att bedömningen inte är objektiv. Vid intervjuerna nämns att på grund av de personliga förhållanden som finns, restaurangchefer emellan (från olika varuhus), omöjliggörs denna objektivitet. Mellanchefer har märkt detta och berättar hur det förekommer att man ser mellan fingrarna på vissa punkter. Denne berättar vidare att det även finns viss vilja att ge igen. Om man ansett sig bli hårt bedömd, är man mer benägen att underkänna och vara hård tillbaka på den punkt man känt sig utsatt.¹²⁶

¹²³ Intervju med restaurangchef

¹²⁴ Intervju med mellanchefer

¹²⁵ IKEA Food Service:s intranät

¹²⁶ Intervju med mellanchefer

Ett CR-resultat blir en del av beslutsunderlaget vid fastställandet av operativa (kortsiktiga) och strategiska (långsiktiga) mål. Med hjälp av utvärdering beslutas om mål som enligt resultatet bör kunna uppnås. Målen som tas fram presenteras inför de anställda vid ett årsmöte, där ledningen berättar vad som ska uppnås det kommande året och vad som ska göras för att lyckas med detta.¹²⁷

När strategiska mål satts och offentliggjorts för personalstyrkan, tilldelas även ansvarsområde för alla positioner (olika tjänster)¹²⁸. Värt att nämnas är dock att det förekommer positioner/roller inom företaget som inte är fasta, utan varierar enligt rullande schema. Ansvarsområde följer således med position, ej enbart individ. När en person, enligt rullande schema, byter position, medföljer nya förpliktelser. Dessa ansvarsområde och förpliktelser är ofta något varje individ vid respektive position har fria händer att utföra lyckosamt, med viss begränsning i rådande regler och direktiv¹²⁹. För CR innebär detta att en viss position inom IFS bär ett visst antal punkter, och tar ansvar för att dessa får godkänt vid kontrolltillfälle¹³⁰.

Medarbetare, i bemärkelsen de utan överordnad position, har inget personligt område eller punkter på CR som de hålls ansvariga för. De erhåller dock utbildning relevant för deras tjänst. I utbildningen kommuniceras vad IFS anser viktigt för verksamhetsområdet. Vid dessa tillfällen finns viss antydning om hur de olika momenten man utbildas i kontrolleras i CR samt krav och andra detaljer kring detta.¹³¹

När de anställda jobbar effektivt, snabbt och enligt kvalitetsstandard, finns ofta belöning. Detta i form av enkla ting, såsom tårta eller annan festlig fika, som medarbetarna förtär gemensamt. Belöningar för denna effektivitet ges då någon form av rekord har slagits, ofta försäljningsmässigt.¹³²

Alla IKEA-restauranger ska i stort sett se likadana ut, med naturliga undantag för nationella avvikelser. Detta är IKEA:s strategi och en viktig del av deras koncept, som tydligt ska speglas i alla företag inom koncernen, däribland IFS. Därför är CR likadant utformad och utförs enligt samma procedur på samtliga varuhus i världen. Tidigare ansåg beslutsfattare på koncernnivå att

¹²⁷ Intervju med anställd

¹²⁸ Intervju med mellanche

¹²⁹ Intervju med anställd

¹³⁰ Intervju med mellanche

¹³¹ Intervju med anställd

¹³² Ibid

den stora organisation IFS blivit, såg alltför olika ut på de olika IKEA-varuhusen. Detta var inte i enlighet med hur man i allmänhet ville sköta sin verksamhet inom koncernen. Att skapa ett gemensamt utseende var ett syfte till skapandet av CR.¹³³

Idéerna om ett gemensamt koncept rör även föreställningar om gemensamma värderingar. En av CR:s funktioner upplevs vara ett styrdokument för just värderingar. Prioriteringar, på ett normmässigt snarare än operativt plan, impliceras i systemet.¹³⁴ Med dessa formaliserade i CR möjliggör man ett reglerat bevarande av konceptet¹³⁵. Betydelsen av konceptet klargörs tydligt av grundaren Kamprad:

*”Håller vi oss till konceptet kommer vi aldrig att dö”*¹³⁶

4.1.2.1 IKEA Food Service:s Commercial Review – vår undersökning

Författarna genomförde en CR på IFS-verksamheten på ett IKEA-varuhus i Sverige. Undersökningen genomfördes enligt de riktlinjer som är fastställda av IFS. Undersökningen utfördes enligt företagets formella mall och procedur. Detta specifika tillvägagångssätt återfanns i företagsinterna dokument. Ytterligare förklaring erhöles muntligen av restaurangchefen på varuhuset.

Som tidigare rapporterats skedde undersökningen oanmäld, personalen var ej medveten om att undersökningen skulle göras.

Efter sammanställning av resultatet kunde det konstateras att resultatet från undersökningen skiljde sig från undersökningen IFS själv utfört tidigare samma år. I IFS:s egen undersökning uppnåddes resultatet 80 % och i författarnas undersökning uppnåddes resultatet 58 % (se bilaga 5).

Enkätundersökningen visar på att personalen anstränger sig extra under den CR som utförs av IFS. Vidare menade runt 60 % av de anställda att de ansträngde sig mer än normalt under CR (se bilaga 8).

¹³³ Intervju med mellanche

¹³⁴ Intervju med restaurangchef

¹³⁵ Intervju med mellanche

¹³⁶ Kamprad ur Torekull, 2005. s. 183

4.1.3 Varför? IKEA Food Service:s mål med Commercial Review

Vad gäller syftet, varför man mäter intern prestation hos IKEA Food Service:s på det sätt man gör, har detta undersökts via olika instanser i företaget och deras syn på företagsledelsen. Med hjälp av företagsinternt material har det formella syftet fastställts, genom intervjuer chefers syn och via enkäter har de anställdas uppfattning om mätningen sammanfattats.

4.1.3.1 Formella mål med Commercial Review

Initialt kan det vara nödvändigt att reda ut vem som står bakom det formella syftet och formuleringen av denna. Ledningsgrupp för IFS är högst ansvariga för skapandet av Commercial Review, och står således även bakom formuleringen av varför man gör denna typen av undersökning, CR:s uppgift¹³⁷.

Enligt företagsinterna dokument kan man läsa:

”The IFS Commercial Review is based from a customer perspective, in order to ensure that the identified objectives are both clear and necessary. (...)The Commercial Review should also be used as a training tool by all colleagues within IKEA Food Services in order to be able to satisfy our guests.”¹³⁸

Det formella målet med CR uttrycks ej explicit i de dokument som finns tillgängliga för anställda på företaget. Man nämner dock, som impliceras i citatet ovan, att det handlar om att tillfredsställa kunden. CR:s punkter är baserade på kundens krav och preferenser. I samma dokument understryks detta tydligare:

”The guest is the final judge”¹³⁹

I det tidigare citatet talar man även om CR som ett *”training tool”*. Syftet med detta redskap handlar således även om att lära sig hur medarbetarna ska jobba, dock med ett underliggande syfte: att göra kunden nöjd.

Sammanfattningsvis är det formella syftet att använda CR som ett verktyg för att lära medarbetare om deras operationella arbete. Detta ska göras med kundens nöjdhet som mål.¹⁴⁰

¹³⁷ Intervju restaurangchef

¹³⁸ IKEA Food Service:s intranät

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Ibid

4.1.3.2 Restaurang- och mellanchefs definition

En restaurangchef på IFS uttryckte i intervju sin tolkning av CR och dess syfte. Denne menade att det rör sig om att bevara kunskap: ”...den kunskap IKEA vill att man ska ha, givetvis...”. Restauranger kan skötas med olika metoder, men CR ska fungera som ett sätt att försäkra sig om att IFS står för och representerar värderingar och mål som är konsistent med hela koncernen.¹⁴¹

Både restaurang- och mellanchefer underströk värderingar som ett genomgående tema för syftet med CR. Att IFS, på olika varuhus, gör saker på IKEA:s sätt, ansåg båda att CR ville kontrollera.¹⁴² Restaurangchefen menade även att ”styrdokument” och ”kunskapsdokument” var officiella syften.¹⁴³

4.1.3.3 Medarbetarnas definition

Majoriteten av de anställda (se bilaga 8) menade att anledningen till att CR var att bibehålla standard och företagskoncept. En del menade att det fungerade som en ren kontroll av hur de anställda jobbar, en försäkran om att regler efterföljs. En säkerställan av kvaliteten, kontroll av att livsmedelslagar efterföljs och som ett verktyg för förbättran är exempel på vad några trodde CR:s funktion var. Få uttryckte sina tankar om syfte i termer av att uppnå IKEA:s mål om nöjda kunder.

4.2 IKEA Food Service och ständiga förbättringar

Hur företag jobbar med att ständigt förbättras kan, först och främst, antas vara unikt. Det finns troligen lika många metoder som företag. Det kan inte heller uteslutas att metoderna inom varje företag är otaliga. I följande tre avsnitt kommer IFS arbete med ständig förbättring att presenteras. Med tanke på omfattningen av begreppet, förväntas ej allt arbete med ständig förbättring kunna utrönas. De metoder som beskrivs kommer således att begränsas till de som anställda, på de olika positionerna i företaget, möter och aktivt jobbar med.

4.2.1 Vad? IKEA Food Service:s definition av ständig förbättring

Vid intervjuer har samtliga respondenter uttryckt stark tro för fenomenet ständig förbättring och dess existens hos företaget. Begreppet definieras i mer praktiska termer som en kontinuerlig förbättringsprocess som kommer från medarbetarna och möjliggörs genom deras motivation¹⁴⁴.

¹⁴¹ Intervju med restaurangchef

¹⁴² Intervju med restaurang- och mellanchefer

¹⁴³ Intervju med restaurangchef

¹⁴⁴ Ibid

4.2.2 Hur? IKEA Food Service:s arbete med ständig förbättring

IFS pratar om förbättringsarbete som en del av vardagen. Detta exemplifieras genom formella kontrollistor, ”egenkontroll”, som finns vid varje station. En station kan vara till exempel köket i restaurangen, kassan eller påfyllningsområdet. Där återfinns en lista, i form av förtryckt formulär, med punkter som rör just den stationen. Personen ansvarig för stationen ska varje dag gå igenom listan med punkterna och kontrollera dem. Punkterna kan bestå av att kontrollera att allt är helt, att temperaturerna är som de ska och om något saknas eller börjar ta slut vid stationen. Om något inte skulle stämma antecknas detta på protokollet. Är problemet mer akut, åtgärdas det direkt.¹⁴⁵ Angående ansvar för protokollistorna uttrycker den anställde vid intervju:

”Detta kräver ju att någon får ta på sig detta ansvaret. Sen också att det finns folk där uppe som litar på att det blir gjort. Alla måste lita på varann, annars kommer det inte funka.”¹⁴⁶

Den anställde kände att dessa förtroendeförhållandena fanns¹⁴⁷. Även mellanchefer och restaurangchef med sina specifika ansvarsområden uttryckte dessa som naturliga med tanke på sina respektive positioner i företaget¹⁴⁸.

På respektive varuhus väljer man i viss mån vilka punkter man tänker satsa på, och kommer se till att klara. Dock nämner restaurangchefen att man ibland, inför en CR, uppmanar och uppmuntrar personal om att jobba extra hårt inom vissa område. Man gör en tillfällig förbättring. Dessa områden i fråga, brukar vara sådana man egentligen inte jobbar med och/eller tycker är mindre viktiga. Personalen ombedes av sin chef att göra en sådan punktinsats på själva dagen för bedömning på dessa, det vill säga under och/eller inför en CR¹⁴⁹. Restaurangchefen exemplifierar något denne sagt i en sådan situation:

”Det här är korkat, men nu gör vi det bara för att slippa få trubbel”¹⁵⁰

Detta resonemang speglades i resultatet av den CR som vi själva utförde. Denna, som genomfördes oannonserat, gav till viss del ett annat utfall än den som gjorts av de officiella

¹⁴⁵ Intervju med anställd

¹⁴⁶ Ibid

¹⁴⁷ Ibid

¹⁴⁸ Intervju med restaurangchef, intervju med mellanchefer

¹⁴⁹ Intervju med restaurangchef

¹⁵⁰ Ibid

undersökarna (se bilaga 5 och 7). En del punkter, som det varuhus som undersöktes fått godkänt på vid den officiella bedömningen, underkändes då.

De olika områdena, parametrarna som IFS på respektive varuhus bedöms efter, ska enligt formella syften vara utformade för att tillfredsställa kunden. Kunden ska, enligt dessa syfte, alltid vara i fokus. (se 4.1.3.1 Formella mål med Commercial Review). På flertalet ställen på IKEA:s varuhus finns urnor tillägnade åsiktlappar¹⁵¹. Även IFS får in åsikter och synpunkter via urnorna. Lapparna finns med som beslutsunderlag vid fastställandet av parametrar som ska ingå i CR. Mellan chef nämner detta vid intervju, och berättar vidare att de ser detta som punkter och områden inom vilka de måste förbättra sig.¹⁵² Ytterligare sätt att anpassa sitt arbete genom att ta hänsyn till kunden och dess preferenser, görs genom undersökningen Customer Satisfaction Index (CSI). CSI är en undersökning som görs för hela koncernen IKEA, bland annat med specifika frågor som rör just IFS. Denna utförs två gånger om året och dess resultat rapporteras till funktionsgruppen.¹⁵³ Funktionsgruppen består, som tidigare nämnts, av samtliga områdesansvariga inom IFS på varuhuset¹⁵⁴.

Som många företag, menar IFS att de anställda är viktiga. En anställd berättar att man inom företaget ser varje medarbetare som en typ av kund¹⁵⁵. För att kartlägga medarbetares åsikter och tankar använder man sig av en extern tjänst vid namn ”Voice”. Det är en extern tjänst som många företag använder sig av för att undersöka vad medarbetare tycker om sin närmsta chef samt om man trivs på jobbet. IFS behandlar resultaten från denna undersökning vid funktionsgrupps möten. Vid ett årligt möte presenteras sedan detta för de anställda. Ytterligare koll görs med anställda angående deras trivsel, prestation samt utveckling på företaget genom så kallade utvecklingssamtal.¹⁵⁶ Mellan chef kommenterar:

”Detta är en bra källa för att få reda på vad vi måste förbättra”¹⁵⁷

¹⁵¹ Detta noterades i samband med den egna undersökning som utfördes på fallföretaget

¹⁵² Intervju med mellan chef

¹⁵³ Kompletterande intervju med mellan chef

¹⁵⁴ Intervju med restaurangchef

¹⁵⁵ Intervju med anställd

¹⁵⁶ Kompletterande intervju med mellan chef

¹⁵⁷ Ibid

4.2.2.1 Uppföljning av Commercial Review

IKEA är en koncern som dokumenterar sin verksamhet, kunskaper inom den och förekommande processer, så även IFS. Exemplifiering av detaljnivån är att det ska finns dokumentation på vem i personalstyrkan som kan lägga upp köttbullar på ”IKEA:s sätt”.¹⁵⁸

CR:s resultat följs upp bland annat för att möjliggöra korrigerande och förbättring. Här uppdagas information om vad som bör förbättras i det dagliga arbetet och man får fram vad man är bra på, enligt CR:s definitioner på ett bra arbete. I CR mäts också hur väl en restaurang dokumenterar bland annat handlingsplaner, driftkontroller och försäljning. Restaurangchefen berättade i intervjun att de har valt att inte lägga tid på all denna dokumentation, som enligt CR ska utföras. Denne menade på att det är att odla tid och att det finns viktigare saker att göra. De har istället valt ut vad de anser vara nödvändigt för deras verksamhet. Restaurangchefen berättade vidare att de saker de inte dokumenterade fanns inom restaurangen i form av erfarenhet bland ett fåtal nyckelpersoner.¹⁵⁹

Uppföljningen sker genom att funktionsgruppen för restaurangen går igenom de punkter som man inte klarade. Man följer sällan upp det man blivit godkänd på trots att man anser att så borde göras. Restaurangchefen indikerar att man har som ambition att gå igenom samtliga punkter, men tenderar att bara gå igenom det som gått dåligt, de punkter man ej klarat.¹⁶⁰ Detta leder till att man tar fram en handlingsplan för hur man ska uppnå kraven för att bli godkänd på en viss punkt¹⁶¹.

Det finns inga tydliga krav på hur uppföljningen ska se ut om man misslyckats på en viss punkt. Hur restaurangen följer upp resultaten finns inte formella krav på, det är upp till respektive varuhus att göra dessa val. Detta gäller så länge man inte blivit underkänd på senaste CR¹⁶².

Om det skulle visa sig att varuhuset inte klarar CR (totalt över 75% för godkänd) är det inte helt klart vad som skulle hända. Man är dock övertygad om att det skulle innebära en rad stora förändringar.¹⁶³ Det skulle även ha negativa implikationer för framtiden karriärmässigt. Detta för

¹⁵⁸ Intervju med restaurangchef

¹⁵⁹ Ibid

¹⁶⁰ Intervju med restaurangchef

¹⁶¹ Intervju med mellanche

¹⁶² Intervju med restaurangchef

¹⁶³ Intervju med mellanche

personen med ansvar för de områden som misslyckats i störst utsträckning, men främst för restaurangchefen.¹⁶⁴

Anledningen till att IFS följer upp sina resultat är för att man vill att organisationen skall utvecklas till det bättre och lära sig av sina misstag. Ständig förbättring och utveckling ser man som mycket viktigt. Men uppföljningen handlar även om att man är mån om att behålla den kunskap som finns inom organisationen¹⁶⁵. Det är viktigt att inte tappa kunskaper utan att hela tiden skapa sig nya.

IKEA strävar efter att ha samma standard på alla varuhus världen över. En kund ska kunna förvänta sig samma kvalitet och bli bemött på samma sätt var man än befinner sig. För att uppfylla dessa krav använder sig IKEA bland annat av CR. Genom att följa upp resultaten kan man se till att hålla samma standard världen över. Vid intervju med mellanchefer uttrycktes viss uppfattning av CR som just ett standardiseringsverktyg.¹⁶⁶

4.2.3 Varför? IKEA Food Service:s mål med ständig förbättring

Som tidigare argumenterat strävar IFS efter att bli bättre. Genom att ständigt arbeta med förbättringar vill man uppnå ökat kundvärde. Detta är en officiell ståndpunkt inom hela IKEA-koncernen och finns även nerskrivet i det berömda ”testamentet”. Citatet nedan är en illustration av att IKEA ser framåt, och ständigt strävar efter att implementera en tankegång som ska finnas inom IKEA: allt kan hela tiden bli bättre.

”Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid! (läs: du binner mycket på bara tio minuter, låt oss förbli en samling positiva fanatiker, som gör det omöjliga möjligt)”¹⁶⁷

Citatet är bud nummer 9 och hämtat från IKEA:s så kallade ”Testamente”. Testamentet är en sammanfattning av IKEA:s filosofi och konkretiserar vad företagets överlevnad går ut på. Grundaren Ingvar Kamprad är upphovsmannen till dokumentet.

¹⁶⁴ Intervju med restaurangchef

¹⁶⁵ Intervju med restaurangchef

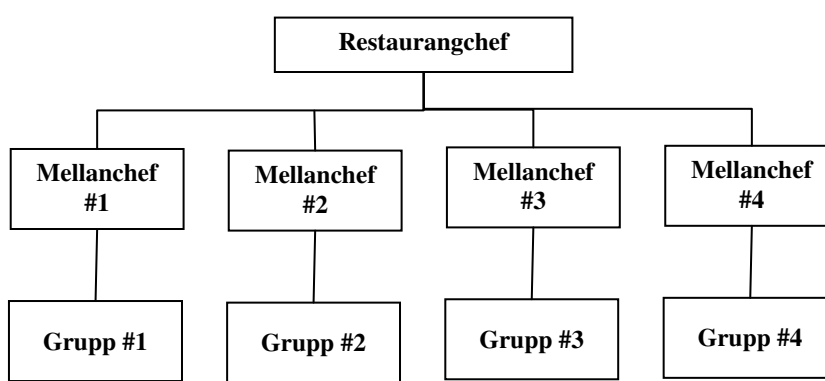
¹⁶⁶ Intervju med mellanchefer

¹⁶⁷ Kamprad ur Torekull, 2005. s. 185

Enligt IFS finns det alltid något att förbättra, något att göra effektivare och något som får kunder att trivas bättre. IFS vet att de förbättringar som görs inte kommer att hålla för alltid, därför behöver de ständigt förbättras.¹⁶⁸

4.2.4 Ledarskap på IKEA Food Service

Figur 4.1 nedan visar ett organisationsschema över personalansvar. På fallföretaget finns det fem personer med personalansvar. Den högst ansvarige är restaurangchefen som har direkt ansvar för fyra mellanchefer. Respektive mellanchefer har i sin tur en grupp medarbetare, över vilken denne har totalt ansvar.



Figur 4.1 Fallföretagets ansvarsfördelning

Vid intervju med anställd uttryckte denne att kommunikation med överordnad, restaurang- såväl som tilldelad mellanchefer, sker på öppet sätt. Den anställde antydde också att denne hyste respekt för cheferna, som denne vidare tyckte gjorde mycket för att skapa en god stämning på arbetsplatsen. Idéer som kommer direkt från medarbetare får gehör, trots att det kanske inte alltid leder till förändring.

”...och vi får ut en hel del information om hur de anställda trivs och så och om det är något de tycker vi borde förbättra. Vi är väldigt måna om att låta alla anställda komma till tals, de har ofta jättebra idéer och förslag och grejer.”¹⁶⁹

Angående arbetet inför och under CR menar samtliga respondenter att viss förändring har skett det senaste året. Restaurangchefen, anställd inom företaget sedan nio månader tillbaka, menar att denne personligen har varit avgörande faktor för denna förändring. Denne ville till exempel lägga

¹⁶⁸ Intervju med mellanchefer

¹⁶⁹ Kompletterade intervju med mellanchefer

mindre tid och energi, än vad som gjorts tidigare år, på punkterna om *"dokumentation"*. Vidare nämns extrainsatser man gjort tidigare år för att bättre klara undersökningen, men restaurangchefen menar att denne satt sig emot denna typ av förberedelse.¹⁷⁰

*"För min egen del är det ju så att säga då att vi ska få en CR mätning på oss i vardagen, en mätning på hur vi faktiskt är...eh...medan man tidigare alltid har putsat upp och försökt att fixa til."*¹⁷¹

Mellanchefens uttalande i frågan är konsistenta med restaurangchefens. Denne menar att förändringen är ett resultat av ny person vid posten som restaurangchef. Att det skulle ha varit mindre *"stirrigt"* med annan överordnad vid posten uttrycks.¹⁷² Mellanchefen uttalar sig om restaurangchefen:

*"N.N. vill köra mer skarpt läge i så som vi har det. Som vi har det i verkligheten. Inte liksom hymn-hymna med en massa och...hålla på och måla över och dutta och fixa och dona och...med extra personal och...utan det är verkligheten..."*¹⁷³

Att personalen har uppskattat denna förändring menar både mellanchef och anställd. Stressen som upplevts vid tidigare CR-undersökningar har inte försvunnit, men minskat i stor utsträckning¹⁷⁴. Viss extra ansträngning förekommer fortfarande, detta för att man inte vill misslyckas (det vill säga få underkänt på CR)¹⁷⁵.

Restaurangchefen menar att det är viktigt att personalen samtycker angående hur man förhåller sig till CR¹⁷⁶. Medarbetarna måste själva vilja göra den extra ansträngningen, man kan inte tvinga dem, menar både restaurang- och mellanchef¹⁷⁷. Om man vill förmå personalen att jobba på visst sätt, i samband med CR, är förklaring och motivering av dessa handlingar viktigt. Dock måste de tycka att dessa handlingar är rimliga för att genomförande ska kunna ske. Restaurangchefen tror dock att de anställda gör en extra kraftansträngning, inför och under CR.¹⁷⁸

¹⁷⁰ Intervju med restaurangchef

¹⁷¹ Ibid

¹⁷² Intervju med mellanchef

¹⁷³ Ibid

¹⁷⁴ Intervju mellanchef

¹⁷⁵ Intervju anställd

¹⁷⁶ Intervju med restaurangchef

¹⁷⁷ Intervju med restaurangchef, intervju med mellanchef

¹⁷⁸ Intervju med restaurangchef

5. Analys

I analyskapitlet behandlas empiri, med utgångspunkt i teori, med syfte att besvara vår frågeställning. I analysen söks således ett åskådliggörande av länkar mellan interna prestationsmätningar och arbete med ständig förbättring. Kapitlet är uppdelat i fem områden, inom vilka kopplingar mellan interna prestationsmätningar och ständig förbättring skönjas.

5.1 Företagsinterna mätningar – att bedöma sig själv

IFS Commercial Review fungerar som en del av ett Business Performance Measurement system. Det är, som nämnt i tidigare kapitel, ett mätverktyg för en del av företagets verksamhet: intern prestation i icke-finansiella termer.

Enligt teorier om BPM-system kan det finnas problem med att fastställa hur många mått som bör användas. Trots att IFS använder sig av ett hundratal punkter som mått på sin verksamhet, kan det inte uteslutas att även de haft problem med att välja just dessa mått. Detta problem är vanligt för stora företag, som IFS. Det finns tendenser som pekar på att måtten inom IFS är för många, då chefer inom företaget inte har total överblick över vilka de är.

Svårigheter att bestämma vilka mått man ska ha är vanligt. För att mäta rätt saker gör IFS avstämning med sina kunder, detta genom tidigare nämnda så kallade Customer Satisfaction Index (CSI). Denna undersökning formar mätningen för de interna prestationsmåtten. Genom detta antar vi att oviktiga mått i viss mån utesluts och de mer betydelsefulla får ta plats i CR. Företagets prioriteringar, vad man inom IFS anser viktigt, märks även i hur man väljer att poängsätta punkterna. I och med olika poängsatser för punkterna, visar man tydligt vad man lägger tyngdpunkt på. CSI är dock ej den enda påverkande faktorn. Det koncept företaget vill upprätthålla och den strategi man ämnar följa har stort inflytande på CR och dess utformning. Detta diskuteras vidare senare i avsnittet.

Genom sina noggranna och högt utvecklade metoder kan IFS anses ha ökat tillförlitligheten i sina mätningar. Risken för låg tillförlitlighet i insamlad data ökar, enligt teorier om BPM-system, med ett företags storlek. IFS har en uppdelning av sina olika verksamhetsområde, något som speglas i CR genom dess blockuppdelning av mätprocessen. Genom denna indelning i liknande affärsenheter, ökas noggrannheten och således chanserna för rättvisande resultat. Att göra så, ligger i linje med teoretiska idéer om reducering av just denna risk.

Vid en CR, då de olika affärsenhetsliknande verksamhetsområdena undersöks, sker en betydande dialog mellan de som undersöker och de som blir undersökta. Då båda parter är insatta i företaget samt hur det fungerar blir mätningen mer än enbart en bedömning. Genom den kommunikation som pågår under en CR påbörjas diskussion kring de punkter som mäts. Vid misslyckande av en punkt, berättar de gästande restaurangcheferna (undersökande part) om förslag på lösningar. Detta kan vara exempel på lösningar de sett, hört eller själva utfört. Då inte bara underkända punkter diskuteras, utan också de lyckosamt utförda, kommer även de som utför mätningen att lära sig. De kan observera, såväl som diskutera, smarta metoder att utföra arbetsprocesser och liknande. Under mätningstillfället sker alltså ett kunskapsutbyte. Kunskaper som det undersökta företaget kan använda sig av för att bättre klara en CR vid nästa tillfälle, och kunskaper de gästande restaurangcheferna tar med sig tillbaka till sitt eget varuhus. Att besöka andra varuhus för att ta lärdom av varandra, hade troligen inte skett i samma utsträckning om det inte formaliserats genom CR. Detta förenklar spridning av kunskap och lärdomar i organisationen. Trots att besöken i sig är formaliserade är kommunikationen som ofta sker, kollegor emellan, på eget initiativ. Det är till stor del det prestigelösa förhållningssättet mellan restaurangcheferna som möjliggör denna kommunikation som i sin tur leder till kunskapsutbyte och lärande.

Negativa aspekter av att mätas inom det egna företaget kan dock framhållas. Den part som är föremål för undersökning är främst den som känner av detta. Man nämner i fallföretaget att mätningarnas tänkta objektivitet försvåras, med tanke på tidigare beskrivna förhållande mellan parterna. Denna subjektivitet i bedömningen yttras både i form av att man är mildare i sin betygsättning men även att de som bedömer tidvis tenderar att vara mer stränga på vissa punkter. De sistnämnda punkterna är ofta sådana de själva upplevt extra strängt betygsatta vid sin egen CR-mätning. Denna mer negativa synpunkt på fenomenet självbedömning bedömer författarna inte har direkta implikationer på lärande och förbättringsarbete. Dock kan det finnas indirekta kopplingar, något som kommer behandlas i senare avsnitt. (se 5.3 IKEA Food Service:s arbete för förbättring)

5.2 Att lära ut och sprida koncept/strategi

CR har för avsikt att sprida och implementera ett visst koncept (och strategi). Genom att tala om verktyget som ett *"training tool"*, skolning i företagets såväl som hela koncernens värderingar, indikerar man detta.

För att BPM-system ska fungera effektivt, då även effektivt i sin strategi- och koncept-implementering roll bör, enligt teorier, en rad krav uppfyllas. Det finns tendenser som pekar på att IFS uppfyller dessa. Så sker bland annat genom kommunikation av syftet med de interna prestationsmätningarna. Att denna kommunikation har funnits (eller finns) bekräftas genom anställda (se bilaga 8) och chefer¹⁷⁹. Samtliga parter uttryckte sig i linje med det formella/officiala syftet med CR. Det bör nämnas att viss variation i svar från enkätundersökning förekom. En klar majoritet uttryckte sig dock i enlighet med formella syfte för CR. Vidare nämner varken de anställda eller de intervjuade cheferna (restaurang- och mellanchefer) det kundfokus som finns i det formella syftet för CR. Vi kan inte påstå att detta innebär att de ej förstår syftet med CR, med detta som motivering. Det kan betyda att de känner till detta fokus i mindre utsträckning, men det är möjligt att de tar det för givet då det är en stor och viktig del av företagets grundläggande koncept och dess kultur.

Delegeringen av ansvar som sker i fallföretaget bidrar till ökad förståelse genom ökat engagemang. Samtliga med någon form av överordnad position har ett brett ansvarsområde. Med ett sådant ansvarsområde uppmuntras förmågan att självlära, samt att lära upp de medarbetare denne har ansvar för. Ansvarsstrukturen möjliggör förbättringsarbete.

Förbättringsarbete på medarbetarnivå sker även i viss mån inom IFS. Detta sker delvis genom utbildning som är specifik och relevant för respektive medarbetares position hos företaget. Genom denna utbildning förmedlar organisationen vad man tycker är viktig kunskap. Företagets koncept kommuniceras i utbildningen, och genom att den i ett senare skede direkt påverkar utförandet av arbetsprocesser bidrar detta till implementeringen av deras strategi. Utbildningen är utformad för att lära medarbetarna att sköta dagligt arbete enligt de krav man satt upp för verksamheten. Då detta kontrolleras i CR, kommer denna mätning till viss del att fungera som en förlängd arm av ”IKEA:s sätt”, det vill säga konceptet för koncernen och så även IFS.

Genom olika belöningar uppmuntras förbättringsarbete och visst beteende beivras. Belöningarna bidrar till att processer utförs enligt de riktlinjer IFS satt upp för operativt arbete. Dessa processer är specifika för IFS och ska representera hur man inom företaget vill arbeta, vilket i sin tur påverkar hur kunderna uppfattar dem och deras identitet.

¹⁷⁹ Intervju med restaurangchef, intervju med mellanchefer

Att IFS starkt vill förmedla sitt koncept och ha en tydlig identitet, förtydligade företaget för sin organisation, såväl som omvärlden, i och med införandet av CR. CR fungerar i praktiken som ett standardiseringsverktyg, då man förmedlar prioriteringar och sätter krav på hur arbetsmetoder ska utföras, hur metoder ska utföras på "IKEA-sättet". Fördelar med att ha en standardiserad verksamhet som följs världen över kan vara många. Exempelvis kan det kännas som en trygghet för kunder om alla IKEA-varuhus och respektive IFS verksamhet ser likadana ut, oavsett vilket varuhus kunden besöker. Ytterligare en fördel med standardiseringsverktyg, om det används lyckosamt, är att det möjliggör jämförelse mellan olika IFS representerade på olika varuhus. Denna typen av jämförelser görs av fallföretaget genom företagets "Good Example"-punkt i CR protokollet. Med hjälp av dessa jämförelser stödjer CR arbete för ständig förbättring genom spridning av lärdomar. Förebilder inom företaget för hur man framgångsrikt arbetar enligt konceptet dokumenteras och kommuniceras till resten av organisationen.

5.3 IKEA Food Service:s arbete för förbättring

IFS, som följer hela koncernen IKEA:s riktlinjer, har grundläggande idéer mycket lika de metoder som finns för arbete med ständig förbättring. Hur IFS jobbar med ständig förbättring kommer först att analyseras enligt begreppet, "*Continuous improvement*", olika mål med arbetet. Sedan kommer ytterligare delar som teoretiskt anses viktiga för förbättringsarbete att behandlas.

1. IFS arbetsmetoder behandlas i mätningar som processer. Företaget har likheter med teoretiska metoder för arbete med processer, till exempel Business Process Reengineering. Även andra klassiska metoder för förbättringsarbete rekommenderar att jobba i processer, såsom Total Quality Management och Kaizen. Skillnader ligger bland annat i att TQM och Kaizen ser förbättringar som små förändringar som ständigt bör ske, medan BPR tenderar att uppfattas som mer radikal genom att uppmuntra fundamentalt nytänkande. Just att arbeta med processer är som sagt något IFS gör. Detta märks tydligt, då de i sina interna mätningar bedömer de olika momenten i arbetsmetoder som processer. En CR görs på alla processer i företaget, detta i detaljnivå. Vi bedömer att detta inte ger utrymme för många missar. Finns det problem i processer ska de upptäckas och åtgärdas. Just detta förenklas genom dessa noggranna undersökningar.
2. Om arbete med ständig förbättring bör ske genom gradvisa förbättringar, har IFS en inställning som stämmer överens med teorier kring fenomenet. Att de även agerar i enlighet med detta, pekar arbetet med "*egenkontroller*" på. Genom dessa uppmanas och

drivs förbättringar, som minst sker på en daglig basis då anställda, både de med och utan överordnad position gör felsök, samt åtgärdar eventuella problem. Arbetet med de små förändringarna tar sin början nere på medarbetarnivå (lägst i hierarkin). Detta drivs genom att personer hålls ansvariga för det. Detta ansvar gäller alltså inte enbart de vid chefspositioner.

Bland annat Kaizenfilosofin och dess metoder för förbättringsarbete menar att sådana här åtgärder bör ske. Genom att upptäcka och åtgärda fel omedelbart slipper företaget förlora pengar på att reparera misstag som redan begåtts. För IFS är exempel på en sådan kostnad att kompensera en kund som drabbats av att fel upptäckts i ett sent skede av processen.

3. Teorier som Kaizen, TQM och BPR talar alla för att en stödjande ledning måste stå bakom allt förbättringsarbete samt engagera sig i detta. I IFS speglas detta engagemang tydligast i den grad av ansvar som delegeras till de anställda. Inom företaget känner anställda, oavsett position i hierarkin, att det finns visst förtroende från ledning. Hur starkt förtroendet och engagemanget från ledningen är kan vi dock ej fastställa. Ansvaret som delegeras kontrolleras även strikt, bland annat genom CR, vilket ger dubbla signaler angående detta. Att ledning infört noggranna metoder för undersökning och mätning av prestation pekar både på att de tycker det är en viktig fråga, men kan samtidigt i viss mån få de anställda att känna sig underminerade i sin ansvarsfulla roll. Anställda (inklusive mellan- och restaurangchef) har inte uttryckt negativ inställning till CR. Vi kan därför inte anta att förtroendet de fått uppfattas begränsas, i och med denna övervakning en CR faktiskt innebär.
4. Vad gäller IFS arbete med att skapa förutsättningar för en lärande miljö bedömer vi att det kan finnas handlingar som har både hämmande och stimulerande effekter på detta. Inom IFS ser vi som författare vissa tendenser på en ovilja att misslyckas på grund av rädsla för vad detta kan ha för konsekvenser. Dessa känslor yttrar sig främst hos de med mer betydande ansvar, något som ter sig ganska naturligt. Varken restaurang- eller mellanchef som intervjuats hade helt klart för sig vad ett misslyckande av CR (att bli underkänd) skulle komma att innebära. Deras föreställningar om detta uttrycktes dock starkt, de var övertygade om att konsekvenserna skulle kunna bli allvarliga. Att dessa konsekvenser skulle kunna drabba karriären inom företaget verkade de överens om.

Okunskapen om de exakta följderna vid ett misslyckande tror vi kan vara bidragande faktor till rädslan. Detta, som indikerar på rädsla att misslyckas, kan ha hämmande effekt på skapandet av en lärande miljö och kultur. Att inom en organisation våga misslyckas är ett återkommande avsnitt inom teorier kring ständiga förbättringar. Detta är ett potentiellt problemområde hos fallföretaget.

Att man inte vågar misslyckas och erkänna sina brister finns det ytterligare saker som pekar på. Inför en CR görs punktinsatser på områden där man vet att bedömning kommer ske. Personalen uppmuntras att göra kraftansträngningar utöver det normala. Inte bara själva dagen för undersökning innebär extra insatser, förberedelserna börjar veckor innan. Detta för att hinna korrigera saker och fixa i ordning så att betyget godkänd erhålls. Att få underkänt är alltså något man så gärna vill undvika, att man går igenom en rad ytliga lösningar för förbättring som ska se till att så ej sker. Att göra denna typ av kortsiktiga lösningar som fungerar tillfälligt ser teorier som BPR negativt på. Om sådant utförs kan de interna mätningarna bli ett självändamål, och lärande riskerar att utebli. Detta är således ett riskmoment för IFS.

Stimulerande effekter för lärande, och en miljö som främjar lärande, återfinns i fallföretaget. Detta kan exemplifieras genom organisationens formaliserade metoder för kartläggning av medarbetares idéer och åsikter. Dessa kallas, som nämnt i tidigare kapitel, "Voice" och utvecklingssamtal. Genom att här ta tillvara på kreativa förslag och tips uppmuntras personal att ta del av verksamheten och dess utveckling. Chanserna att få medarbetare att känna sig delaktiga ökar, då det finns specifika forum för detta. Vi utesluter inte att detta även sker på informella sätt. Fördelar i att göra det formellt skapar dock ett visst oberoende. Man behöver ej förlita sig på att det finns förhållanden som möjliggör ett informellt förmedlande av åsikter och idéer.

Vid arbete för ständig förbättring, främst vad gäller kvalitet i processer, framhåller framförallt Total Quality Management betydelsen av att basera beslut på rätt fakta. Initialt kan det vara nödvändigt att reda ut vad ordet fakta betyder. I sammanhanget har vi som författare tolkat begreppet fakta som beskrivning av verkligheten, hur saker/processer defacto sköts och ser ut.

Vi finner viss problematik i fallföretaget angående just deras metoder att fastställa fakta om hur lyckosamt processer utförs. Vid en CR informeras, som tidigare nämnts, det varuhus som

kommer att bli föremål för undersökning cirka tre veckor i förväg. Som både anställda och chefer uttryckt vid intervjutillfälle görs insatser och förberedelsearbete inför undersökningen. Genom fallföretaget har vi funnit att detta kan ha negativa implikationer för ett företags lärande.

Först och främst finns det risk att viktiga beslut tas, med felaktig fakta som grund. Med flera veckors förberedelsearbete kan inte samma resultat förväntas som det vid en oannonserad undersökning. Detta bekräftades i vår egna undersökning, då vi utförde en icke-förvarnad CR. Resultaten visade också på detta. På den senaste undersökningen gjord av organisationen själv, erhöles ett avsevärt bättre resultat än det som uppnåddes vid vår mätning. Det resultat som erhöles då uppgick till 80 % av uppsatta mål, medan endast 58 % blev resultatet vid vår. Vi kan inte utesluta att andra faktorer medverkade till denna skillnad, förutom det faktum att vår utfördes oannonserad. För att undvika detta dock, valde vi att göra den kring samma datum i månaden, närliggande veckodag och liknande tidpunkt på dagen. Man kan tänka sig att bra resultat i utförandet av processer försvårats under exempelvis en lönehelg, om man undersökt på en helg istället för vardag och så vidare. I och med denna differens i resultat, med de olika omständigheterna i åtanke, drar vi slutsatsen att man i företaget kommer att ha sämre koll på hur väl man egentligen utför processer om man undersöker dem förvarnat.

Ytterligare problem med att ta beslut med missvisande fakta som underlag kan finnas. Då en CR och alla dess punkter uppdateras årligen, med föregående års resultat som partiellt beslutsunderlag, finns risk att man lägger ribban på en nivå som ej är realistisk. Om man vid mätningar bedömer att verksamheten sköts väldigt bra, som i exemplet med vårt fallföretag, är det rimligt att man höjer kraven till nästa år. Detta görs för att man ständigt vill förbättra sig. Företaget kan anse det realistiskt att höja kraven om föregående års resultat var mycket goda. Detta kan resultera i en ond cirkel där kraven ständigt höjs och detta eventuellt på falska grunder.

Viss risk att beslutsprocesser påverkas av missvisande fakta finns, enligt tidigare resonemang om hur personliga förhållande påverkar mätproceduren, en CR. Som nämnt i tidigare avsnitt, finns det saker som pekar på att dessa personliga förhållande, restaurangchefer emellan, kommer öka subjektiviteten i bedömningen. Detta genom att man ibland ser mellan fingrarna vad gäller vissa punkter, och är hårdare i sin granskning av andra, på grund av att man själv blivit strängt bedömd på just denna punkt. Detta kommer troligen att ha implikationer på framtida beslut, då en CR är med som beslutsunderlag vid fastställandet av nästa års punkter. De något snedvridna resultaten kommer att influera beslutsprocessen. Detta i sig kan leda till att man höjer kraven orimligt till

nästa års mål för en CR, eftersom punkterna blivit mildare bedömt tack vare den personliga relationen. Det kan också resultera i att man sänker kraven, eftersom en hård bedömning har påverkat resultaten att bli lägre.

5.4 Selektiv uppföljning och dess följder

Då en CR inte följs upp så länge man klarar det sammanlagda kravet på totalt 75 %, finns det risk att det är inom samma område de underkända 25 % kommer att vara. Denna slutsats har dragits med hjälp av intervjuade chefers uttalanden om vad man *väljer* att satsa på inför en CR.

De punkter man ej fått godkänt på, diskuteras förvisso i funktionsgruppen för varuhusets IFS-del, men har inga specifika krav på uppföljning. Då varje varuhus själv får bestämma vad man vill korrigera, under förutsättning att man klarade CR i sin helhet, kan samma misstag upprepas. På så sätt kan felaktigheter komma att begås förgäves, man tar alltså inte vara på tillfället att lära sig. Här finner vi likheter med det så kallade single loop learning. Så länge man klarar sig (får godkänt på CR), ifrågasätts inte resten av parametrarna (de punkter man fått underkänt på). Det sker ingen kritisk granskning av hela mätningen, så sker endast vid ett underkänt resultat.

Som nämnt i tidigare avsnitt (5.1 Företagsinterna mätningar – att bedöma sig själv), kommuniceras en del tips och smarta lösningar, varuhus emellan. Detta leder till att de positiva punkterna och lärdomar av dessa sprids i organisationen. I och med detta ges utrymme och möjlighet till en kritisk granskning av just dessa lösningar, då de synas av ett flertal parter (de parter som vill ta del av informationen och tipsen). Detta ger möjlighet till den mer avancerade typen av lärande double loop learning. Även de punkter som erhåller underkänt betyg blir föremål för denna granskning, som sker genom kommunikationen restaurangchefer emellan vid en CR. Utrymme för en högre nivå av lärande ges genom detta kritiska förhållningssätt som möjliggörs genom att flertalet parter (både gästande restaurangchefer och de som blir undersökta) genom diskussion, synar IFS-verksamheten vid ett IKEA-varuhus, punkt för punkt.

De punkter som blir föremål för diskussion, godkända såväl som underkända, ger alltså möjlighet till kritisk granskning inom organisationen. Punkter som enbart betygsätts i mätproceduren, väljer respektive IFS-verksamhet vid ett IKEA-varuhus om man vill följa upp eller ej (under förutsättningarna att CR-undersökningen i sin helhet blivit godkänd). Exakt hur stor andel av punkterna som faktiskt diskuteras vid en undersökning framgår inte av våra undersökningar, således kan vi inte bedöma vilka typer av lärande som generellt dominerar.

Ovanstående resonemang har intressanta indikationer. Det som implikeras är att så länge man klarar sig, kan lärandet utebli. Detta är troligen ej önskvärt, men av exempelvis tidsmässiga eller ekonomiska skäl kan så bli fallet. Personliga preferenser kan även antas spela in, då varje IFS-verksamhet vid respektive IKEA-varuhus har eget ansvar över uppföljning (vid godkänt resultat av CR-undersökningen i sin helhet). Indikationerna tyder på att IFS interna prestationsmått, deras CR, används binärt, om syftet är att lära sig. I vissa fall kommer undersökningen endast att fungera som kontroll av att viss standard uppnås, fastän stort potential för lärande och ständiga förbättringar kan återfinnas i systemet.

5.5 Ledarskapets betydelse för lärande

Att högt ansvariga (ofta de med chefsroll) har stor påverkan på hur all verksamhet i en organisation sker argumenteras i teorier kring ledarskap. Att så även är fallet för vårt fallföretag kan bekräftas på flera sätt, och vi kommer att presentera exempel på detta.

Hur de med överordnad position påverkar, bedömer vi bland annat är beroende av två faktorer. Först, huruvida de betar sig som ledare eller chef (enligt definitioner i avsnitt 3.2.5.1 Vad är en ledare? och 3.2.5.1.1 Ledare vs. Chef), men även andra egenskaper som är förankrade i en individ som i viss mån är oberoende av eventuell ledar- eller chefsroll kan komma att ha betydelse. I våra undersökningar har vi främst granskat hur detta yttrar sig i samband med de interna prestationsmätningarna, en CR.

Vi kan inte förkasta teorier om att ledar- och chefsroller påverkar ett företag, med vårt fallföretag som referens. Vi ser tydliga ledartendenser hos den högst överordnade, restaurangchefen. Dessa tendenser skönjades vid intervjuer då denne tydliggjorde att medarbetarna själva måste ha motivation och vilja att göra extra kraftanstängningar inför och under en CR. Även mellanchefer indikerade att så är fallet. Vid intervjuer tolkade vi som författare detta faktum som något mycket naturligt. Detta kan inte direkt avläsas från transponderat material (se avsnitt 2.2.2 Intervjuer och intervjuteknik), men är något samtliga av oss starkt uppfattade. Trots att någon större påtryckning för punktinsatser vid CR inte utövas, anstränger sig personal mer än vanligt (se bilaga 8).

Att personalen känner sig motiverad och har respekt för cheferna, är något vi blivit relativt övertygade om. Återigen, detta är en fråga om uppfattning, och denna övertygelse kan inte direkt återfinnas i transponderat material. Det faktum att den anställde pratade om respekt för chefer, i

samband med att densamme nämnde god stämning på arbetsplatsen, pekar på att denna respekt inte erhållits endast på grund av formell auktoritet utan är ett tecken på gott ledarskap.

5.5.1 Individuellt ansvar för lärande

Att individen med överordnad roll kommer påverka lärande och arbete med ständig förbättring, ser vi tendenser till hos fallföretaget. Vi har i fallföretaget funnit att personliga egenskaper och preferenser kan påverka hur och vad man lär sig inom organisationen. Vi kan inte direkt knyta dessa egenskaper och preferenser till de klassiska definitionerna av ledar- och chefsroller.

Den formella ansvarfördelningen inom företaget ger restaurangchef yttersta ansvaret att besluta om vad som ska följas upp från en CR-undersökning. Vad som följs upp kan komma att variera med individ som innehar rollen som restaurangchef för tillfället. I fallföretaget tydliggörs detta med tanke på ett nyligt regimskifte, en ny restaurangchef har tillsatts. Både medarbetare och mellanchefer anser att prioriteringar, vad man väljer att satsa på samt följa upp, har förändrats i och med detta byte. Vid misslyckande av punkter i en CR-undersökning, är det upp till funktionsgruppen för IFS-verksamheten på respektive varuhus som beslutar om vad som ska följas upp och vad man väljer att ignorera (under förutsättning att CR-undersökningen i sin helhet blivit godkänd). Då restaurangchefen är överhuvud för funktionsgruppen och har sista ordet i många viktiga beslutsprocesser kommer alltså dennes personliga egenskaper och preferenser att inverka på dessa beslut. Huruvida man vill undersöka hur man ska gå tillväga för att klara en punkt som man fått underkänt på vid undersökningen är alltså upp till den högst överordnade.

Ett exempel på hur denna situation nyttjas är fallföretagets arbete med dokumentation. Dokumentation är en punkt på CR, och innefattar en rad olika aktiviteter som företaget vill att varje IFS-verksamhet på respektive varuhus ska ha formellt dokumenterade. Tidigare, med annan restaurangchef än nuvarande vid posten, var detta något man klarade. Nu, med annan person vid chefposten, har man inte satsat på den punkten och fick underkänt. Detta på grund av de personliga preferenserna/egenskaperna hos den nye restaurangchefen.

Eftersom uppföljningen dessutom till stor del ligger på individ vid denna post, kan denne välja att inte följa upp den punkt man ej klarat. Så tycks även vara fallet i vårt fallföretag. De underkändes på dokumentationspunkten, och har inte gjort större åtgärder för att klara detta område vid nästa undersökning. Detta ger implikationer om att nivå och grad av lärande till stor del beror på

personen vid chefspost. Dennes preferenser kan ha betydelse för vad man inom företaget lär, och inte lär sig.

6. Slutsatser

I detta kapitlet kommer hypoteserna som studien genererat att presenteras. Dessa kan ses som en sammanfattning och precisering av analysen. Hypoteserna har kategoriserats enligt en matris som beskriver deras natur som "avsedda" eller "icke-avsedda", samt värderar dem som "positiva" respektive "negativa". Kapitlet avslutas med förslag till den vidare forskning vi som författare anser värdefull, dels för att i framtiden kunna förkasta eller bekräfta våra hypoteser, men även för en eventuell utveckling av dem.

6.1 Hypoteser

I fallföretaget fann vi att tillfället för intern prestationsmätning (dagen då Commercial Review utfördes), i viss mån fungerade som ett kommunikationsforum. Under dagen då mätningarna gjordes, uppstod många diskussioner angående processer som mättes. Diskussionerna i sin tur, ledde till att många tips och idéer utbyttes, kollegorna emellan. Den part som blev undersökt fick tips på lösningar för de punkter denne misslyckats alternativt kunde lyckas ännu bättre på. Den gästande (undersökande) parten fick chans att observera samt diskutera innovationer som den undersökta parten kunde stoltsera med. Vi fann alltså att själva mättillfället blev ett forum för lärande.

Vi utesluter inte att de personliga förhållanden som ofta råder mellan dessa kollegor i viss mån stimulerar och förenklar de öppna dialogerna. Vi bedömer även att tidsaspekten kan spela roll. I fallföretaget gavs en hel dag för mättillfället, detta kan vi inte anta är generellt för hur interna prestationsmätningar görs. Om tiden är mer knapp, kan man tänka sig att utrymmet för dessa betydande dialoger minskar, och således även möjligheterna för lärande.

Våra slutsatser för denna analys summeras enligt följande generalisering:

H₁: *För intern prestationsmätning som sker av fysiska personer, gäller att det personliga möte som tillfället för mätning innebär, kan skapa ett kommunikationsforum som i sin tur sprider kunskap och möjliggör ständig förbättring inom organisationen.*

I fallföretaget fann vi att de interna prestationsmätningarna inte bara betygsatte prestation, de reglerade beteende i stort. Denna reglerande effekt reflekterades även på värderingar och prioriteringar inom organisationen. Detta bedömer vi som ett relativt effektivt sätt att sprida företagets koncept och kultur (i viss mån även strategi). Mätningarna kan komma att fungera som

ett verktyg för standardisering, då de kontrollerar att verksamheten sköts efter företagets specifika kultur och värdeföreställningar. De kommer således att framkalla ett lärande av konceptet, som sprids med hjälp av formella undersökningar. Denna funktion, hos interna prestationsmätningar, tror vi främst gäller för stora företag¹⁸⁰. Vi tänker oss att bevarande och spridande av koncept och kultur är svårare för dessa, just på grund av dess storlek. Således kan man tänka sig att deras interna prestationsmätningar kommer att inkludera punkter gällande företagskonceptet.

Våra slutsatser för denna analys summeras enligt följande generalisering:

H₂: *Interna prestationsmätningar fungerar som verktyg för spridning och applicering av företagskoncept och värderingar, samt utläring av detta. (Detta gäller främst för större företag)*

I fallföretaget fann vi tendenser som pekade på att man inte alltid tog beslut baserade på rätt fakta. Ordet fakta kan ses som en definitionsfråga, eftersom uppfattning om omvärlden (och hur den *defacto* ser ut) kan vara subjektiv. Vi bedömer dock att det finns mer eller mindre missvisande fakta, och *utgår från att den mindre missvisande fakten inte är något man i allmänhet önskar basera beslut på*. Detta delvis på grund av att det kan vara svårt att besluta om förbättringar man vill genomföra, om man fått missvisande fakta angående vad man inom företaget faktiskt är bra/dålig på.

Vid jämförandet av företagets egna mätning och den vi som författare gjorde, såg vi betydande skillnader i resultatet. Varuhuset som bedömdes erhöll högre poäng vid den egna, förvarnade interna prestationsmätningen. Så skedde, trots att vi utförde CR-undersökningen under samma förutsättningar och omständigheter som den officiella CR-undersökningen (den IFS själva utför). Vid intervjuer med såväl anställd som chefer framkom att extra insatser utförs inför och under CR. Vi bedömer att detta möjliggörs genom den förvarning som erbjuds. Vi kan dock inte utesluta att vårt fallföretag har, för oss okända, skäl med denna förvarning.

Våra slutsatser för denna analys summeras enligt följande generalisering:

H₃: *Vid förvarnade interna prestationsmätningar, finns viss risk att resultatet representerar missvisande fakta, vilket försvårar förbättringsarbete och lärande.*

¹⁸⁰ Definitionen ”stora företag” har i detta sammanhang inga strikta ramar. Ett stort företag tänker vi oss som ett företag som själv anser det svårt att upprätthålla sitt koncept utan viss reglering av detta, till exempel genom att inkludera det i sina interna prestationsmätningar.

I fallföretaget fann vi att inga specifika krav på uppföljning förekom, så länge man erhöll ett godkänt totalt resultat på den interna prestationsmätningen. Hos IFS tilläts 25 % felmarginal, detta är inget vi kan påstå gäller generellt. Man kan tänka sig att viss felmarginal ofta tillåts, och att vad och hur man följer upp resultat är individuellt (från företag till företag). Resonemanget som fallföretaget implicit för är dock något vi bedömer kan gälla mer generellt, det vill säga att så länge man klarar en mätning tenderar man att slarva med uppföljning. Detta är troligen något som främst gäller för företag som anser sig framgångsrika, då företag som inte anser sig framgångsrika i större utsträckning kommer att behöva gå till grunden med sina problem för att kunna nå framgång. Framgångsrika företag kommer, i det korta loppet, inte anse sig behöva lära av sina misstag - de klarar sig ändå. Detta kan drabba dem på lång sikt, då lärande kan ha gått förlorat.

Våra slutsatser för denna analys summeras enligt följande generalisering:

H₄: *Företag som anser sig framgångsrika följer, i lägre utsträckning än de som ej anser sig framgångsrika, upp resultat från interna prestationsmätningar och utnyttjar dess potential för ständig förbättring.*

I fallföretaget fann vi att personliga egenskaper och preferenser har betydelse för hur man använder interna prestationsmätningar för ständig förbättring. Dessa skillnader bedömdes ej enbart bero på, enligt teorier, huruvida personen var mer chefs- respektive ledarorienterad. Vi fann att personer med överordnat ansvar har stor betydelse för hur man följer upp undersökningar, samt genom dessa söker förbättras. Detta är något vi tror kan gälla generellt, då personer vid chefspost i regel har ett ansvarsområde som möjliggör denna påverkan. För att följande hypotes ska gälla, krävs dock att de vid överordnad position i företaget har ett ansvarsområde av denna bredd, som ger dessa personer utrymme för att själva göra prioriteringar. Vi bedömer i allmänhet, att dessa förhållande råder.

Våra slutsatser för denna analys summeras enligt följande generalisering:

H₅: *Personliga egenskaper och/eller preferenser, som inneboende egenskaper hos en individ vid överordnad position, kommer att påverka hur arbete med interna prestationsmätningar används för lärande och ständig förbättring.*

| Effekter | Positiva | Negativa | Ej värderad |
|--------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| Avsedda | H ₂ | — | H ₅ |
| Icke-avsedda | H ₁ | H ₃ H ₄ | |

I matrisen ovan har vi bedömt effekterna av de generella förhållande hypoteserna ger. Dessa beskriver kopplingar mellan interna prestationsmått och ständig förbättring. Negativa avsedda effekter av kopplingar har inte kunnat skönjats. Detta ter sig logiskt, då företag inte ofta avser att utföra något som kommer ha negativa följder. Hypotes fem har vi valt att ej värdera, och heller inte bedömt som avsedd eller icke-avsedd. Detta just med tanke på formuleringen, som innebär att den kommer ha olika effekter beroende på situation. Att kategorisera den som avsedd eller icke-avsedd, är något vi inte bedömer studien kan påvisa. Att man i allmänhet är medveten om att personliga egenskaper har påverkan är dock troligt.

6.2 Förslag till vidare forskning

Efter att tio veckors studier, kan vi konstatera att kopplingar mellan interna prestationsmätningar och ständig förbättring är ett ämne som dels är mycket intressant men samtidigt relativt outforskat. Därför anser vi att vidare forskning bör bedrivas inom området. Under studiens tid har en rad intressanta aspekter upptäckts.

Först och främst anser vi att de hypoteser som studien har genererat, borde prövas genom bredare studier och på så sätt kunna förkastas eller accepteras. För att få en högre grad av tillförlitlighet bör en sådan studie innefatta ett större antal företag.

Vid accepterad hypotes, lyder våra förslag för utveckling/fördjupning inom respektive område:

För den första hypotesen har vi funnit en aspekt som förefallit intressant för vidare forskning och utveckling av ursprunglig hypotes. Genom att undersöka betydelsen av personlig kontakt som kan ske vid interna prestationsmätningar, väcktes frågor hos författarna huruvida tidsaspekten har betydelse. Med detta avses den tid som totalt ges tillfället för mätning. Man kan tänka sig att mätningstillfälle med pressat schema kommer ge mindre utrymme för de mer informella samtalen, som vår första hypotes indikerar är viktig för lärandenaspekten.

I hypotes två, som behandlar interna prestationsmätningars roll för spridning av företagskoncept, kan vi tänka oss en djupgående studie som jämför två (eller flera) företags sätt att sprida och lära

ut sitt koncept. Förutsättningen är att ett företag, i stor utsträckning, implementerat betydande del av kontrollen av detta i sina interna prestationsmätningar och det/dem man jämför mot främst använder sig av andra metoder. På så sätt skulle man kunna jämföra de olika metoderna, och eventuellt utröna de mer eller mindre effektiva sätten för att sprida och lära ut koncept.

Angående hypotes tre, anser vi att det kan finnas visst intresse i att undersöka positiva effekter med förvarnade mätningar. Denna studie tenderar att ge ett mer negativt perspektiv i frågan, och därför hade en kompletterande undersökning kunnat ge en bredare bild. En sådan studie, tillsammans med vår, hade troligen gett en rättvisare bild av fenomenet.

För hypotes fyra, är det främst sambandets styrka vi ser som objekt för vidare forskning. Vi tror dessutom att det kan vara intressant att undersöka olika betingelser för hypotesen, och således kunna generera underhypoteser som är mer specifika, till exempel för viss bransch.

Hypotes fem, som rör de personliga egenskaperna hos en människa, och den påverkan dessa har för arbete med ständiga förbättringar, är ett område med mycket tangerande tidigare forskning. Att undersöka det med ett genusperspektiv är något vi som författare bedömer kunnat komplettera befintliga studier, redan gjorda i ämnet.

7. Referenser

7.1 Publicerade källor

- Adelman, C., Jenkins, D. & Kemmis, S. (1977): *Re-thinking case study: notes from the second cambridge conference*. Cambridge Journal of Education, 6, 139-50.
- Ahlbom, H.(1994) *Ledarskap: Re-engineera gurun*. Veckans Affärer,1994-11-21.
- Ahn, H. (2001): *Applying the balanced scorecard concept: an experience report*. Long range planning. 34(4), 441-461.
- Albinson, P. (1998): *Den lärande organisationen*. Brain Books, Jönköping.
- Anthony, N. A. & Govindarajan, V. (2003): *Management Control Systems*. Mcgraw Hill Education, Singapore.
- Bell, J. (2000): *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur , Lund.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001): *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund.
- Bitici, U.S., Carrie, A.S., McDevitt, L. (1997): *Integrated performance measurement systems: a development guide*. International Journal of Operations and Production Management, 17(5-6), 522-534
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., Mills, J. (2002): *The success and failure of performance measurement initiatives – perceptions of participating managers*. International Journal of Operations and Production Management, 22(11), 1288-1310.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad P-H. (2000): *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A. (2001): *Sambällsvetenskapliga metoder*. Oxford University Press, Liber.
- Cohen, L. & Manion, L. (1989): *Research Methods in Education*. Croom Helm, London.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1997): *Cost&Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. McGraw-Hill, Boston, MA.
- Cronbach, L. J. (1970): *Essentials of Psychological Testing (3rd ed.)*. Harper & Row, New York.
- Denscombe, M.(1998): *The good research guide*. Open University Press, Buckingham.
- Denton, K.D.(2006): *Measuring Relevant Things*. Performance Improvement ABI/INFORM Global March 2006: 45, 3. s 33-37
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Slivestro, R., Voss, C., Brignall, T.J. (1991): *Performance measurement in service business*. Management Accounting, 69(10), 34.
- France-Santos, M. & Bourne, M.(1995): *An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures*. Production Planning&Control, Taylor&Francis Group Ltd.

- Frigo, M.L., & Krumwiede, K.R.(1999): *Balanced scorecards: a rising trend in strategic performance measurement*. Journal of Strategic Performance Measurement, February-March, 42-48.
- Goleman, D. (1995): *Emotional Intelligence*. Bantman Books, New York.
- Hammer, M. (1996): *Beyond reengineering*. Harper Business, New York.
- Handy, C. (1989): *The age of unreason*. Business Books.
- Hart, E. & Bond, M. (1995): *Action Research for Health and Social Care: A Guide to Practitioners*. Open University Press, Buckingham.
- Heracleous, L. (2003): *Strategy and Organization, Realizing Strategic Management*. Cambridge University Press, United Kingdom.
- Hout, T. M. & Stalk, G. (1990): *Redesign your organization for Time-Based Management*.
- Imai, M. (1992): *Kaizen – Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Konsultförlaget, Kristianstad.
- Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1998): *Cost & Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992): *The balanced scorecard measures that drive performance*. Harvard Business Review. 70(1), 71-79
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001): *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kotter, J.P.(1982): *The general managers*. The Free Press, New York.
- Kotter, J.P. (1995): *Leading Change: Why transformation efforts fail*. s
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lakshman, C.(2006): *A Theory of Leadership for Quality* .Total Quality Management Vol. 17, No 1, 41-60 January 2006
- Mills, D. Q. (1991): *Rebirth of the Corporation*. Wiley.
- Mintzberg, H.(1993): *The nature of managerial work*. Harper&Row, New Work.
- Müller, T. & Stein, S.(1999): *Övertygande ledarskap- om retorik vid strategiska förändringar*. Studentlitteratur, Lund.
- Meyer, M. W.(2003): *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge University Press, West Nyack, NY, USA. p 33.

- Normann, R. (2000): *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber AB, Malmö.
- Norreklit, H. (2000): *The Balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research 11 (1). 66-88.
- Norreklit, H. (2003): *The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard*. Accounting Organizations and Society 28 (6), 591.
- Pettigrew, A.M. (1985): *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Blackwell, Oxford.
- Senge, P. (1995): *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. Nerenius & Santérus Förlag.
- Sooliman, F. & Spooner, K. (2000): *Strategies for implementing knowledge management: the role of human resources management*. Journal of Knowledge Management.
- Starkey, K. (1996): *How Organizations Learn*. International Business Thomson Press.
- Thulin, M., Lundin, J., Benedikt-Frey, C. (2005): *Processbegreppet i teori och praktik*. Företagsekonomiska institutionen, Lund.
- Torekull, B. (2005): *Historien om IKEA*. Wahlström&Widstrand, Avesta.
- Westerlund, L. (1995): *Kvalitet som konkurrensmedel – en kvalitetsresa bland svenska företag*. Informationsförlaget, Stockholm.
- Willoch, B-E. (1994). *Business Process Reengineering: En praktisk introduktion och vägledning*. Decendo. Läromedel AB, Stockholm.
- Wu, C. W. & Chen, C. L. (2005): *An integrated structural model toward successful continuous improvement activity*. Technovation, Elsevier Ltd.

7.2 Muntliga källor

- Restaurangchef, IKEA-varuhus Sverige, 2006-04-20
- Mellanchef, IKEA Food Service IKEA-varuhus Sverige, 2006-04-21
- Kompletterande intervju mellanchef, IKEA Food Service IKEA-varuhus Sverige, 2006-05-06
- Anställd, IKEA Food Service IKEA-varuhus Sverige, 2006-05-04

7.3 Elektroniska källor

- <http://www.foodoresund.com/composite-378.htm> 8 Maj 2006 20:00
- http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html 15 Maj 19:00
- http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html 15 Maj 19:15
- http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html 15 Maj 19:30

<http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/work/places.html> 8 Maj 20:30

http://www.qualitydigest.com/oct05/departments/profiles_quality.shtml 26 April 15:45

7.4 Företagsinternt material

IKEA Food Service:s intranät

IKEA:s interna nyhetsblad. v. 14. 2006.

BILAGA 1

Intervju med restaurangchef

Restaurangchef: N.N. heter jag, jag är X år, har varit här sen Augusti, knappt ett år, åtta-nio månader. Innan dess har jag jobbat på ganska olika saker. Jag har varit säljare, inköpare, jobbade på ett litet bolag så man fick göra lite olika saker, vilket ju är lärorikt. Lär man ju sig vad man tycker är kul. Var där i två tre år, tre år har det varit kanske. Ekonom i grunden...*harklar sig* och jag är dessutom reservare. Tre år i marinen, bakom mig. Eller fortfarande anställd, är jag i och för sig också.

Johan: Var då nånstans?

Restaurangchef: Kapten i amfibiekåren.

David: Är det i Göteborg?

Restaurangchef: Ja, tillhör Göteborg. Fast nä, nu har de ju lagt ner den skiten. Så att den framtiden är inte så ljus längre då.

Johan: Nä.

Restaurangchef: Den karriären ligger på is.

Johan: Ja *småskrattar*

Restaurangchef: Så att det är väl egentligen det stora hela.

David: Mm.

Restaurangchef: Anledningen till att jag kom till IKEA var att jag har en kompis som jobbat här innan, som nämnde att de behövde en ny restaurangchef. Så jag har faktiskt inte ens sett annonsen, så att säga. Det är också intressant.

David: Ja. Okej, då tänkte vi prata lite om CR. Varför, då vill höra från dig, varför IKEA utför CR?

Restaurangchef: Anledningen till att man har en CR är egentligen att man dels vill behålla kunskapen och den kunskapen IKEA anser att man ska ha, givetvis. Man kan ju driva en restaurang på sjutusen olika sätt. Men man vill inom IKEA ha en viss inriktning. Så det är både ett styrdokument, det är ett kunskapsdokument..ehh...och kanske även värderingar då. Vad det är man ska prioritera.

David: Hur länge har CR funnits?

Restaurangchef: Det vet jag inte, det har funnits ganska länge. Men, det sista året, av vad jag har fått höra, så har inriktningen förändrats ganska kraftigt. Till det som jag ser som positivt. Man har frångått sådana här idiotfrågor då, det finns fortfarande en del kvar i Sverige, men man går inte längre och letar och ser om det finns någon rostfläck nånstans på någon utrustning eller så att säga hitta mer fel. Man ser på det hela istället. Och det tycker jag är positivt. Det ska vara mer som en utbildning nästan i sig.

David: Mm. Ja, känner du till kraven, som enligt CR ska uppnås? Den här checklistan?

Restaurangchef: Ehh..om jag kan den utantill menar du?

David: Nä, men om du känner till dem?

Restaurangchef: Jag känner till de stora egentligen.

David: Du vet vad du ska göra för att klara det?

Restaurangchef: Eh...både ja och nej. Jag vet inte personligen alla saker.

David: Nä?

Restaurangchef: Alltså min egen...som sagt jag har aldrig jobbat inom restaurangsidan innan i mitt liv. Eller jo, jag jobbade i och för sig, jag jobbade extra i en bar då som bartender när jag pluggade, men det kanske inte riktigt är samma grej. Så att jag har inte den, vad ska man säga, detaljkunskapen att säga liksom att: okej, om vi ska få ett riktigt bra kök, hur det funkar, i vilken ordning kokar vi soppor på.

David: Nä.

Restaurangchef: Den har jag ju inte då. Men jag vet ju vad det är så att säga, rent dokumentmässigt så vet jag ju vad vi ska jobba med. Vi ska jobba med dokumentation av det ena med det tredje. De grejerna har jag ju då.

David: Ja.

Restaurangchef: Det som krävs av min position.

David: Ja. Eh..vet du hur ofta de här punkterna uppdateras?

Restaurangchef: Nä, det vet jag faktiskt inte. Men jag lever i tron om att man faktiskt uppdaterar dem årligen.

David: Årligen? Ja

Restaurangchef: Eh..och den som vi gjorde i år iallafall vet jag att den va ny och..men innan dess var jag ju inte riktigt med.

David: Den var från i Januari den?

Restaurangchef: Ja precis, den var ju ny för i år.Och om jag förstod det rätt så uppdateras de mer eller mindre varje år.

David: Eh... Vad är det som avgör vad som ändras i CR?

Restaurangchef: Det har jag faktisk ingen aning om heller, men jag antar att det är input. Och alltså, IKEA rör sig ju sig så väldigt snabbt med behov. Det var ju inte sådär jättemånga år sedan IKEA's restauranger skulle gå plus minus noll. För det skulle vara en ren serviceorganisation. Den tiden är ju förbi idag. Och den idén är ju att den också ska generera pengar givetvis.

Linnéa: Alltså, de förändringar som görs, är det att man höjer kraven eller är det att man börjar titta på andra saker som man har upptäckt är...

Restaurangchef: *avbryter* Man börjar nog titta på andra saker. Och det är det som hänt i hela restaurangsverige vill jag hävda då, i ganska många restauranger så lever då ganska mycket gammalt kvar. Där man så att säga måste lämna den gamla stilen och köra restaurangen på ett nytt sätt. Där det här faktiskt är ett mindre företag och vi måste generera pengar, det är det som är grejen. Vi har ju sådana exempel redan idag där vi till exempel diskuterar med sådana personer här idag som gärna vill lägga ner för lång tid på det man gör, men vill vi inte servera den bästa grejen vi kan göra? Och det enkla svaret är då egentligen nä. Vi kan, alltså man kan jobba jättelänge med en maträtt eller om man gör en macka till exempel. Du kan få en macka till att, och lägga fem minuter på varje macka Den kommer att se jättefin ut, men ska vi kunna hålla det priset så har vi också rätt höga krav på oss. Det måste ju finnas en relation. Alltså, vi kan ju inte servera en oxfilé för 29,50 liksom.

David: Känner du att ni, alltså som x-restaurangen, kan den påverka hur CR ska se ut? Kan ni ge input hur den ska se ut?

Restaurangchef: Eh... Nä, det tror jag, alltså det känner inte jag iallafall.

David: Nä.

Restaurangchef: Sen om vi kan eller inte, det är... Det är kanske inget man lägger kraft på.

David: Nä.

Linnéa: Vet du om, restaurangcheferna, eller de andra som jobbar på restaurangerna, hur de har, om de i stort har någonting att säga till om?

Restaurangchef: Jag tror att, det finns ju för ofta de som genomför CR, som i detta fallet var det ju restaurangchefen i "namn på annat varuhus" som var här. Så man brukar ju ta lite av de här, man ska ju inte säga de gamla rävarna...alltså, det kan ju få en negativ klang men dem som är väldigt duktiga på det de har gjort och de har ju gjort det ett tag. Jag tror att denne i "namn på tidigare nämnt varuhus" till exempel, denne har säkert hållit på i sju-åtta år. Och är väldigt duktig på det här, vad ska man säga, den nya IKEA restaurangen. Hur man driver den, hur man jagar och allt det där. Och därför hjälper hon till väldigt mycket med olika sådana här CR då. Och jag kan tänka mig att denne nog kopplar åter till CR organisationen. De som driver CR i min värld då, är Inter IKEA, alltså det holländska bolaget som, som äger till exempel IKEA loggan och namnet och allt det här. Och det är de som ser till att IKEA är IKEA.

David: Mm. Uppmuntrar du de anställda att anstränga sig extra under CR?

Restaurangchef: Ehm... Ja, det gör jag. Eh, själv är bästa dräng höll jag på att säga, men jag kan ju däremot säga att vi inte, i min egen värld, har gjort alls vad jag förstått att man gjort tidigare. Tidigare har man ju haft alltså städdagar innan. De sa jag ju helt nej till då.

David: Mm.

Restaurangchef: Men därav så sa jag till att givetvis så ska vi ju inte, vi ska ju inte gå och slöa dagen innan då. Har vi en stund över, så städa lite då. För blir ju ganska många, kan bli mycket obehagliga konsekvenser om man inte uppfyller. Och även i min diskussionsgrupp var det ganska många som ifrågasatte sättet vi genomför CR på. För min egen del är det ju så att säga då att vi ska få en CR mätning på oss i vardagen, en mätning på hur vi faktiskt är...eh...medan man tidigare alltid har putsat upp och försökt att fixa till.

David: Mm.

Restaurangchef: Eh, för det som kan hända är ju då att man får lite påbackning, och det blir nya mätningar och att de kommer hit igen. Och det är klart att det tar ju mycket tid, energi och kraft. Men samtidigt är det ju för att man inte följer de idéer och tankar som finns.

David: Vad är det nu som händer om ni inte skulle klara, vad är det nu, sjuttio procent?

Restaurangchef: Alltså, det finns ju inga rent, vad ska man kalla det då, juridiska grejer, utan det man säger då är att nä, men du kommer väl få en ny CR på dig inom en viss tid och så har du då den tiden på dig till att fixa felen. Eller det som man inte har fixat.

David: Okej, så att det hänger på dig då, alltså om du inte skulle klara det nästa gång heller?

Johan: Då får du gå eller då va?

Restaurangchef: Nej alltså, jag vet inte om det finns riktiga konkreta...men, du får ju ett, en plupp i protokollet. Vilket givetvis för min egen del, så är min chef ju varuhuschefen och han skulle också antagligen ligga på mig och säga det att du...eh, för jag har ju ett antal personliga mål. Min egen så att säga personliga utveckling, som alla medarbetare. Och en av dem, jag tror det kan vara fem stycken, en av dem är ju CR. Så det skulle vara ett misslyckande även för mig personligen givetvis.

David: Tror du att de anställda, alltså anstränger sig extra under CR?

Restaurangchef: Eh, jag tror en del av dem gör det iallafall.

David: Hur långt innan vet du att en CR ska göras?

Restaurangchef: Jag tror att det är två-tre veckor kanske. Sen är det olika, det finns olika CR.

David: En internationell och en nationell? Berätta lite om dem.

Restaurangchef: Det kan komma oannonserad CR, om jag förstått saken rätt. Då kan de i princip, dyka upp mer eller mindre. Bara säga till nån dag innan, och då är det ju rökt. Då kan du ju inte måla upp nån fasad liksom.

Johan: Har det hänt eller?

Restaurangchef: Inte...eh.... inte under min, sen jag har varit här. Det är ju bara åtta månader. Men jag vet till exempel, denne som var här från ”namn på tidigare nämnt varuhus”, denne fick en oannonserad internationell. Men jag är lite osäker på just vad oannonserad betyder...

David: Det är den som är lite hårdare?

Restaurangchef: De är ju stentuffa, och där tror jag, de kan nog sätta hårt mot hårt. ”Vi kommer tillbaka, och är inte det här åtgärdat då så...” De kan ju i princip bara stoppa restaurangen och säga att nä, ni får inte använda IKEA’s namn eller vad det kan vara.

Johan: Men det är inget som är så vanligt eller?

Restaurangchef: Nä, det tror jag inte. Näe...internationellt, nä och det är just att de...vi har väl ändå då en 230 hus och säg att de gör kanske då...Men jag är inte för att man putsar och fejar alltför mycket då. Lite grann, och varje år kanske man, en två gånger per år ska gå igenom mer än vad man gör i vardagen då. Så det finns ändå saker man kanske inte behöver städa varje dag, varje vecka, varje månad men någon gång per år är det positivt. Eh..men det är viktigt då kanske att man för fram till medarbetarna varför man gör det och... så att det inte bara blir en CR grej.

Linnéa: Tror du att medarbetarna känner till syftet med CR?

Restaurangchef: Eh... jag tror att de flesta känner till det.

David: Hur förbereder du dig, liksom, och hur förbereder du personalen inför CR?

Restaurangchef: Jag förbereder mig genom att gå igenom de rubrikerna som finns, kör helt enkelt en presentation, det är så det funkar i praktiken. Kör en presentation av vår verksamhet och hur vi gör vissa saker. Personalen förbereder sig till viss del, men ska ju egentligen inte förbereda sig så väldigt mycket. Det är iallafall grundidén då. Man ska veta om det och att det ska komma och finnas grejer. Och vissa grejer gör vi ju faktiskt bara för CR eller den tiden den är. Och det är saker som är rätt strategiska, vi säger saker som att vi tycker att det här är ren idioti. Då har vi ju två alternativ när CR kommer, antingen kan vi stå där och säga, vi tycker att det här är en jävla idiotgrej och stå och markera det på det viset eller vad det nu kan vara för nånting, och tar massa minuspoäng. Eller så kan man göra det, de två dagarna. Men jag tycker det är viktigare, i så fall kommunikationen med personalen om man säger: ”Det här är korkat, men vi gör det nu bara för att slippa få trubbel”. Och så länge medarbetarna är med på det, och tycker liksom det är någorlunda okej. Vissa grejer har vi ändrat på bara nu, till exempel i frysen så det alltid ska vara två till tre centimeters mellanrum mellan kartongerna då och väggen. Det händer ju då att varje år, man gått in där en hel dag och fått flytta fram alla kartongerna så att du har de här två eller tre centimeter. Nu vid ombyggnation så sätter vi då in, efter har satt in massa stänger, så att du kan inte sätta kartongerna intill. Så grundidén är ju givetvis att om det är så att den här varan inte fryst längre, då ska det vara så kallt runtom så att den snabbare fryses ner. Så det finns ju en tanke bakom som är bra, och därför ser vi till att det inte bara ska vara så en gång per år.

Linnéa: Händer det att ni framför nåt sånt missnöje, så att de vet vad som...?

Restaurangchef: Bara till CR, de som är här bara.

Linnéa: Alltså, har du, skulle du kunna tänka dig att säga till att jag tycker inte den här punkten är...

Restaurangchef: *avbryter* Ah, ja, jo, jo...jag hade stora diskussioner när de var här och...

Linnéa : Mm.

Restaurangchef: Speciellt var det vissa punkter, någon om en rökruta här, eller vad fan det var, som jag blev vansinnig på.

David: Betygsätter något ni inte har?

Restaurangchef: Ah, och dessutom får vi negativ feedback på dem.

David: Jag förstår inte, varför man inte satte den i den rutan där det ”inte gick att mäta”.

Restaurangchef: Jag tror att den rutan har kommit till i efterhand eller nåt sånt faktiskt.

David: Okej.

Restaurangchef: Jag tror inte den fanns då. Men det fanns lite sådana grejer.

David: Ja nu har du svarat lite då på nästa fråga, men det är vad du anser om restaurangen då förvarnas om CR? Vad är dina personliga åsikter?

Restaurangchef: Eh...jag tycker väl att det både bra och dåligt. Men det viktiga är väl egentligen att man har rätt attityd till det då, tycker jag. Och jag har givetvis min idé om vad rätt attityd är. Fast samtidigt är det så att du ska hinna med allt det på en dag. Då måste man nästan så att säga, förbereda rätt information, papper och alla de bitarna. Så ska du börja från noll och gå i alla skåpen och hitta alla papper och sånt, då är det tveksamt och det kommer räcka till. Men samtidigt där, jag skulle nog kunna tänka mig lite tuffare scenario där man får reda på det någon dag innan.

David: Mm. Hur följs resultaten av CR upp?

Restaurangchef: Ah...helt och hållet av respektive restaurang, såvida att du blivit godkänd.

David. Okej.

Johan: Hur följer ni upp det här?

Restaurangchef: Vi jobbar med i funktionsgruppen.

David: Och det innebär?

Restaurangchef: Vi går igenom det som varit bra, eller egentligen det som varit dåligt, vilket man alltid gör som fel, man tittar alltid på det dåliga. Säger vi, hur löser vi det, så löser vi då de här småpunkterna för respektive enhet då, beroende på chefer. För vilket vi ansvarar för, för att var

och en så sätter vi ansvar på varje punkt. Vem har ansvar för denna....Då har vi ganska naturliga ansvarsområden, och sen har vi fått lösa det.

Johan: Men löser ni alltid det då eller?

Restaurangchef: Nä, inte alla. Vissa saker är också sånt som säger det att okej, ska vi lösa det här, ja det kostar så här mycket, och vi har detta att göra också. Ett exempel är ju som vi sagt tusen gånger, det är ju det här med dokumentera att alla medarbetare har lärt sig att hur potatisen ska då ligga i förhållande till köttbullarna. Nä, vi lägger inte den tiden och energin på det, vi lägger det hellre på något annat. Så vi löser inte allt.

David: Nä.

Restaurangchef: Och det är lite det som är grejen också, jag menar få hundra procent på CR då, då har man nog lagt ner mycket tid och energi på att lösa...och det tror jag inte egentligen IKEA skulle gilla heller.

David: Då kanske man har lagt ner för mycket tid?

Restaurangchef: Det är ju vid vi pratar om som regel för kontrollsystem, om vi alltid hinner med allting, då tror jag ganska säkert någon skulle komma och säga: "Du, kan vi inte dra ner lite grann...?" Man kan ju inte alltid lyckas liksom. Det är ju inte heller bra.

Johan: Nä.

Restaurangchef: Så nä, jag tror inte på hundra procent heller.

Linnéa: Men strävar ni efter att bli, strävar ni efter att bli bäst?

Restaurangchef: Nä, strävnan är att förbättras, inte att få hundra procent. För det kostar alldeles för mycket. Eller det är 80/20 regeln.

Linnéa: Jämför ni då med hur ni själva presterade förra året eller jämför ni nån gång med hur ni presterar jämfört med andra?

Restaurangchef: Nä, mest givetvis med tidigare år, men jämfört med andra också. Men sen är det ju det, man vill ju också, det är en liten IKEA sjukdom, eller egentligen många företags sjukdom. Man vill ju alltid att man ska bli bättre på allting. Jag anser att man ska hitta område som inte är nöjd med, för att du har alltid femton grejer som du behöver jobba med. Och det är ju samma, vi håller ju på mycket med det här med varuhusplaner och funktionsplaner. Alltså, det är ju bara att bestämma. De måltalen som jag har på mig nu kommer från att IKEA Sverige gör en stor affärsplan. Den de gjorde i år är på femtiofyra sidor. De har fan ta mig fått med varenda jävla punkt man kan. Så vill dem att vi ska prioritera det på varuhuset. Jag menar, ska vi, det är ungefär som att gå till medarbeterna och säga att: "Här har du femtiofyra sidor, det är vad vi ska prioritera nästa år". De kommer bara: "Jaha, tjena". Så kastar man det. Vad vi gör i varuhuset är liksom att, nä nu måste vi bestämma oss. Vi måste börja prioritera. Därför tar vi ut fyra prioriteringar som vi ska liksom, slå in. Alla ska veta vilka det är för prioriteringar nästa år. Och det är CR, det är något som heter Voice, den här CSI som ni känner till och det är ekonomi. Det är de fyra sakerna. Det ska vi alltid prioritera som nummer ett. Allt annat, får komma så att säga efter dessa fyra punkterna. Så att jag menar man kan ju inte alltid, jag menar okej det är ju jättebra om vi kanske skulle satsa på att fixa detta också, vi ska fixa det med. Det är klart, det hade varit bra om vi kunnat bättra på lite där borta också. Men till slut är det ju att göra allt, och då blir det ju ingenting bra.

David: Eh...ja precis. Ja, nu har du svarat lite på det här också men, de här punkterna som ni misslyckas med, det hur löser ni dem, är det...blir det liksom det som ni kan eller försöker ni lösa....*blir avbruten*

Restaurangchef: Mycket av det som vi misslyckas med i år, är det som går under dokumentation faktiskt. Och där lobbar vi, eh, jobbar vi med att försöka fixa.... Men, det ska funka i vår vardag också. Men vi är ju, måste jag ju säga, rätt så nöjda med åttioen procent. Jag ska ju inte säga, vi ska ju inte säga att vi vill stanna för det då ju men...Vi har väldigt hög kunskap i den här restaurangen. Erfarenhet och allt sånt där. Det där praktiska, det finns där och det bara rullar på och det är därför vi fick så bra resultat trots att vi inte förberedde oss alls som man varit tidigare

år. Det som är kvar är väl lite det där nya, man har mycket mer dokumentation, eh...nu. Mycket mer att jobba med de här mjukvaru, alla program vi har hit och dit.

David: Alltså, de här, det ni misslyckas med, är det någonting ni får sköta själva eller får ni hjälp av andra om ni skulle vilja ha?

Restaurangchef: Eh...det kan man säkert söka hjälp, men det är inget som kommer per automatik.

David: Kontrolleras de här felen, om de rättats till?

Restaurangchef: Så länge, det är ju egentligen så att på alla områden så ska sjuttiofem procent.

Och nu fanns det ju faktiskt områden som vi inte hade sjuttiofem procent. Till exempel då i personalrestaurangen, för det är så få frågor. Så bara den här rökrutan gjorde väl att det rök tio procentenheter eller nåt sånt där då och sen var det väl då en kyl som de klagade på temperaturen. De använder ju inte vi, men det är ju egentligen ointressant för då står det ju att man ska ta bort den, det är ju deras idé då. Eh...så de sa väl egentligen att det här borde vi följa upp men ni hör ju vad vi säger, vi följer ju inte upp det. Så att, nä. Det kommer inte bli någon uppföljning.

Johan: Så länge man har klarat sig, så blir det ingen uppföljning.

Restaurangchef: Nä.

David: Hur jobbar ni med ständig förbättring?

Restaurangchef: Ah, du, det är en rätt så stor fråga. Vi jobbar väl, vi försöker kontinuerligt förbättra saker och ting. Min egen syn där mot, är ju att nya förbättringar måste komma från medarbetarna. I mångt och mycket. Man kan ju som chef alltid försöka trycka på förändringar, men det brukar inte hålla så länge om inte medarbetarna själva har motivation.

David: Nä...

Restaurangchef: Eh...så vi försöker väl ha en dialog, mycket med medarbetare. Vad de tycker, vad de tror. Och sen försöka genomföra förändringar. Och vi är ju, ganska duktiga på det här ändå, tror och tycker jag. Vi är ganska snabba med beslut, ibland kanske lite för snabba. Så vi missar ibland att, okej, nu händer detta också. Vi kanske skulle tänkt på, vad det nu kan vara då. Så det är många grejer som man testat om och om igen då. Och jag tror också lite det är framgångskonceptet, man kan ju inte sitta still.

Linnéa: Har ni några formella parameterar, liksom som handlar om, som ni ständigt förbättrar, eller är det då de här fyra som ni...?

Restaurangchef: Ja, vi har ju, om du nu menar att parametrar till exempel kan vara CR så är det ju, så har vi CSI, vi har Voice. Och de täcker ju väldigt mycket. Absolut. I CSI:n får vi ju vad kunderna tycker, i Voice får vi vad medarbetarna och i CR får vi ju egentligen vad IKEA tycker, eller vad ska man säga, IKEA kulturen? Eller hur vi ska sköta arbetet. Så jag menar de här tre, de räcker ju ganska långt.

David: Och ekonomin? Den blir ett resultat av de här?

Restaurangchef: Ja, precis. Och där jagas man också givetvis. Och sen är det då ju respektive matris då, som det heter, jag har ju en matrischef också som inte är någon ansvarig chef för mig som sitter på service office. Som jobbar med säljfrågor. Som lobbar mot oss och säger: "Amen nu måste säljstyrans bättre". Man gör undersökningar, hur duktiga är Malmö på att säljstyras? Hur många tiokronorsglassar säljer vi mot femkronorsglassar jämfört med andra varuhus?

David: Så du rapporterar till honom också?

Restaurangchef: Ja, såna delar då.

David: Ja, ja.

Restaurangchef: Men han har inget så att säga...eh, chefsansvar eller drift. Eller nåt sånt där då. Och det är den personen då som skriver också då en verksamhetsplan för restaurangen. Så jag har en bibba där det står verksamhetsplan -07 för alla restauranger i Sverige. Där står det väldigt mycket, jo men nästa år kommer vi att göra prisinvesteringar som det heter. Vi kommer sänka pris på det och det och det, med så många procent kommer det påverka omsättningen. Vilket vi tror kommer öka till visst antal kunder, och så håller man på.

Linnéa: När du sa att ni rapporterar och jämför er med till exempel med dem som sålde si och så många femkronorsglassar och tiokronorsglassar, kollar du och ser vad nån annan restaurang är

väldigt bra på att sälja väldigt mycket av? Till exempel femkronorsglassen, varför de är bra på att sälja det? Om ni till exempel ligger under i just detta fallet?

Restaurangchef: Ja, det försöker vi göra. Eh, absolut. Man kan ju säkerligen utmana det ännu mer än vad vi har gjort. Men i just detta fallet då, som är ett aktuellt fall, så har vi gjort en uppföljning sen, jag tror det är vecka 46, då vi sålde, säkert trettio procent fler femkronorsglassar. Och de sista fem-sex veckorna så har vi faktiskt vänt hela trenden, det har gått nästan som en ...ja...och vi har sålt nästan mer än tjugo procent fler tiokronorsglassar. Och då har vi varit och kollat lite med Helsingborgshuset då, de är väldigt duktiga på det här. Men det tar rätt mycket tid och energi och det handlar rätt mycket om, dels motivation återigen, motivera medarbetare. Få dem, så att säga, att tänka på rätt sätt, säga på rätt sätt. Det handlar i detta fallet då om att om kunden frågar och säger att: "Jag skulle vilja ha en glass", då ska ju egentligen inte medarbetaren då fråga: "Vill du ha fem- eller tiokronors?", utan bara säga: "Ja, det blir tio kronor". Vi ska ju bara officiellt ha en glass, det är en tiokronorsglass, inget annat. Särskilt då om man skulle göra en stor glass, så säger att kunden att det inte är den man skulle ha. Då kan man ju kasta den då. Och det är mycket information, och många personer som kan stå på den platsen, så det tar ju tid att bara få ut tänket. Sen så gäller det att motivera, engagera liksom... Det räcker ju inte med att säga det en gång. Du får liksom säga det ett antal gånger. Så att, jodå, det tycker jag. Man försöker ju "steel with pride", det är ju ett IKEA uttryck.

Linnéa, Johan, David: *skrattar*

David: Eh...Ja. Strävar ni efter att bli Good Example, det som finns på CR?

Restaurangchef: Ehm...Jag vet inte. Jag personligen har ingen riktig strävan för Good Example, för det är ju lite grann det här att få vara i solen då... Det tycker jag är rätt okej, att det räcker för att vara bäst i Sverige på bruttomarginal då. Eh...för den är så himla personlig iallafall, Good Example.

Linnéa: Hur menar du personlig?

Restaurangchef: Eh, vad de personerna tycker, tror jag väldigt ofta.

Linnéa: Aha, okej.

Restaurangchef: Alltså, vem som...vem som betygsätter det.

David: Mm...okej.

Restaurangchef: Men det är klart, visst är det kul när man får exportera bra idéer. Vi har ju den här korvvagnen som vi kör med, och exporterar. De har den i "namn på tidigare nämnt varuhus" just nu, den går skitbra där. Så nä, det var i och för sig lite kul. Lite beröm.

Linnéa: Okej...Kommuniceras Good Example? Vet till exempel du att, det här varuhuset där, de är Good Example och duktiga på detta?

Restaurangchef: Mm.. Det kommuniceras på matrisens hemsida.

David: Är det nåt som du använder?

Restaurangchef: Det är jag som håller i hemsidan, så jag...Sen att jag är... Jag vet inte om alla använder det. Men det är i och för sig inför CR som man kollar lite sånt där.

David: Mm...Ja... Vad tycker du att restaurangen lär sig av CR?

Restaurangchef: Ehm...framförallt så tror jag att medarbetarna har inte lika stor behållning som cheferna. Och det handlar ju lite här om tid för förkovran. Det tar inte lika lång tid för medarbetarna att sätta sig ner och gå igenom. Varför blev det så och varför blev det så.

Ehm...men däremot cheferna har ju då stor möjlighet att lära sig och se nya sätt egentligen. För det är också så de faktiskt går igenom hur de var duktiga, de som var här. De gav ju inte bara minus, utan försökte i många fall även komma med ett bra förslag: "Gör så här, så löser ni det". Och det är ju positivt, för då får du ju en ny tanke så att... Det är ju flertalet saker som vi har, så att säga ändrat på., eller gått igenom bara med tanke på de tips och idéer man får. Och det utbytet är ju viktigt. Absolut. Och det är sånt man kanske i vanliga fall inte tar sig tid för man är så uppslukad i verksamheten. Man åker ju inte bara iväg till ett annat hus sådär och kollar: "Du, fasen, hur löser ni detta?"

David: Mm...

Restaurangchef: Så...visst lär vi.

David: Ja, det var de frågorna vi hade på agendan. Så...

Linnèa: Ja, vi tackar för din tid.

David: Ja, tack så mycket.

Restaurangchef: Ja! Tack själva!

BILAGA 2

Intervju med mellanchef.

Johan: Vi hade gärna velat att du börjat med att presentera dig själv: namn, ålder, hur länge du jobbat på IKEA samt din bakgrund.

Mellanchef: Mm. Jag heter N.N., jag är X år, har varit på IKEA sen år 2000. Har ingen restaurangbakgrund utan har jobbat med barn. Gick vårdlinjen, barn och ungdom. Jobbade inom det i tio år, kände sen att jag ville göra nåt annat. Skulle bara in här en kort tid. Kolla vad detta var för ett ställe. Sen så var jag då allra först ”behovare”, sen så jobbade jag rätt så mycket. Sen såg jag en öppning när en av de anställda skulle sluta. Att det skulle vara en framtida restaurangchef. Eh...så på den vägen är det.

Johan: Okej. Om vi direkt går över till CR, varför utför IKEA CR?

Mellanchef: Ja, det är ju ett koncept... Eh... *tyst en stund*. Det är att höja standarden. Det var ju lite så från början att alla IKEA-varuhus körde sina egna race. Så det är som en regel, en grund, som man måste följa. Alla varuhus i hela världen ska sköta sin restaurangverksamhet likadant.

Johan: Aha. Hur länge har ni haft CR?

Mellanchef: Hur länge? Ja, så länge jag har jobbat här. Men jag vet inte när det grundades så, och kom till. Nej, det kan jag inte svara på.

Linnéa: Hur presenterades det för dig, när du började här?

Mellanchef: Oh, det var mycket så här: ”CR, Commercial Review, det är något hemskt!” Och alla var så här...stirriga. Ehm...annars har de väl aldrig berättat så här ingående egentligen vad det är, det är ett test som de kör på restauranger för att man ska ha en nivå på alla restauranger. Jag kommer ihåg att det var väldigt stirrigt...när man kom hit, så fort nån nämnde det ordet.

Johan: Känns det fortfarande så?

Mellanchef: Oh nä.

Johan. Okej. Känner du till kraven, som enligt CR ska uppnås?

Mellanchef: Ja, det gör jag. Alltså, de är ju många. Så att så här rabbla dem...ni vet ju själva. Ni har ju gått igenom alla. *skrattar*

Johan: Ja precis.

Linnéa: Mm. *skrattar*

Linnéa: Hur känner du, är det överskådligt?

Mellanchef: Ja, ja. Det enda som jag inte känner att jag har riktigt koll på, det är de ekonomiska biten. Det är för att jag aldrig suttit med den djupgående så...

Linnéa: Tillhör den ditt ansvarsområde?

Mellanchef: Nej.

Linnéa: Har du andra punkter i CR, som är tilldelade dig, som är ditt ansvar?

Mellanchef: Ja, oh ja, det har jag.

Johan: Vet du hur ofta punkterna i CR uppdateras, och vad det är som avgör vad som ändras?

Mellanchef: Eh, nu den sista versionen här, jag tror det var Januari, den var ny. Och varför den uppdateras, det är ju för att man ska hänga med och bli bättre än förra året, vissa punkter har dem ju tagit bort, här i restaurangen, och vissa har de lagt till.

David: Vad är det du märker att de har lagt till och tagit bort?

Mellanchef: Eh, just här ute på min avdelning...eller alltså i restaurangen var ju att innan har vi inte haft att man skulle ha sån här familjevagn, som vi nu har där borta, det har tillkommit i CR. Och att vi skulle ha extra stolar vid borden, det har de tagit bort. Det är mycket sådana småsaker. Sen vissa saker tycker jag att, vissa saker tar vi ju inte med, för vi tycker inte...det ger inte oss någonting. Så då vet vi att vi missar en poäng där, på den punkten.

Linnéa: ”Tar inte med”? Hur menar du, ni satsar inte på den punkten?

Mellanchef: Nä, precis.

Johan: Okej. Uppmuntrar du de anställda att anstränga sig extra under CR?

Mellanchef: Eh, ja det gör man ju. Man vill ju klara de här målen. Som jag sa innan, det har varit väldigt stirrigt andra år vi har haft det. Men sista liksom, då körde vi mer...som det var. Vi tog lite extra städning, givetvis, men inget sånt stirrigt, som det har varit innan.

Linnéa: Varför har ni jobbat annorlunda med CR detta året?

Mellanchef: Det är nog mycket på grund av vår nya chef, vår nya chef N.N..

Linnéa: Mm...

Mellanchef: Han vill köra mer skarpt läge i så som vi har det. Som vi har det i verkligheten. Inte liksom hymn-hymna med en massa och...hålla på och måla över och dutta och fixa och dona och...med extra personal och...utan det är verkligheten...

Johan: Hur uppfattades den här inställningen av de anställda?

Mellanchef: Jag tror det var positivt. Det var inte det här stirriga, utan alla var mer som vanligt, så jag tror det var positivt.

Linnéa: Förklarade er nya chef för er, dig och de andra anställda varför ni skulle göra det lite annorlunda detta året?

Mellanchef: Nä...alltså, jag känner personligen själv att jag velat säga till ”namn på restaurangchef” att vi inte ska köra det här stirriga. Då får man ju egentligen aldrig någon riktig bild, inte de rätta siffrorna. Klara vi inte det så, nähä, då klarar vi inte det. Man ska inte liksom, sticka under stol med att hålla på som ett jehu veckor innan. Så att sen när det är över, då är det som vanligt igen.

Linnéa: Ja...okej.

Johan: Tror du att de anställda anstänger sig extra?

Mellanchef: Ja, vissa gör, inte alla. Inte fullt ut.

Johan: Okej, hur långt innan vet du att en CR ska utföras?

Mellanchef: Ehm, denna gången var det tre veckor innan.

David: Är det normalt med att få reda på det tre veckor innan?

Mellanchef: Ja, det har ju ändrat konceptet. Innan fick man reda på det ungefär ett halvår innan, att i Maj månad, nu ska ni ha det. Denna gången var det mer kort varsel. Tre veckor...det kommer att vara så tydligt, framöver. För att man inte ska hinna att dona, och köpa in grejer.

Linnéa: Vad tror du är fördelen med att de har förkortat tiden, och att ni inte hinner förebereda er lika mycket?

Mellanchef: Nä, för då ser vi vår vardag, och var vi missar, vad vi behöver bli bättre på.

Linnéa: Mm.

Johan: Mm, ja. Du har lite svarat på den här frågan redan men, hur förbereder du dig och din personal inför CR?

Mellanchef: Eh, ja, alltså som sagt innan, denna gången var det ju inte så mycket. Okej, visst, vi körde ett extra race. Man sa till personalen att nu ska vi ha en CR och vissa ansträngde sig och vissa ville inte. De är inte med på det här, städa och feja, utan de tycker att de ska vara som vanligt och...

Johan: Lite samma område, vad anser du om att restaurangen förvarnas om CR?

Mellanchef: Alltså, jag tycker inte det ska vara...inte för lång tid innan. Alltså så...eller vad sa du nu? Att vi förvarnas?

Johan: Ja, precis. Att man berättar i förväg att man ska komma.

Mellanchef: Alltså egentligen tycker inte jag att man ska förvarna. Helt plötsligt ska det bara komma några gubbar här och börja kolla grejer. För det är vår vardag, och det är fel att veta det för långt innan. Även om vi nu bara hade tre veckor innan, det är ändå att man mentalt förbereder sig. Det ska bara komma nån, helst när vi har som mest att göra. *skrattar* Nä, men alltså, som så en stickkontroll, så som ni gjorde. Alltså så, en vanlig vardag, April månad...

Johan: Mm. Hur följs resultaten av CR upp?

Mellanchef: Ehm, vi i ledningsgruppen i restaurangen, vi går igenom punkterna, det vi fick ”Not Ok” på. Och sen så får vi fram en handlingsplan, jag har ansvar för vissa bitar, ”namn på förre restaurangchef” har ansvar för vissa och alla...sen så åtgärdar vi dem. I den mån det går.

David: Vem gör de här handlingsplanerna?

Mellanchef: Ja, det är vi tillsammans. Vi går igenom dem vi inte fick ”Ok” på, vissa bryr vi oss om...

Linnéa: Vad är det som avgör vilka punkter ni bryr er om?

Mellanchef: Ja, det är mycket i första hand de från livsmedelsverket, som nu med kylarna som ska fungera, och frysarna var i jättedåligt skick, vi var tvungna att göra nånting åt det. Lite på grund av att det var mögel och dåligt...

David: Det här som ni väljer att åtgärda, är det som ni väljer själv eller...? Får ni pointers på saker ni måste göra?

Mellanchef: Ja, alltså, de som har dömt det har ju inte sagt att : ”Det ska ni göra”. Utan det är ju...mycket avgörs ju själv. Saker som vi tycker är viktiga här. Mycket blir ju sådana punkter från livsmedelsverket, vi vill ju inte ha dem här. Frysarna ska vara okej, och maten ska vara okej.

Linnéa: Om ni inte skulle få godkänt på CR, hur följs resultatet upp då, vet du det?

Mellanchef: Nu har vi ju aldrig inte klarat det, men jag kan ju tänka vad som händer. Det blir nog en rätt så stor rokad här, ifall vi inte skulle klara det. Då får man ju verkligen tänka igenom, vad är det som är...och ta de stora bitarna. Så att man får iallafall sjuttiofem procent. Det är ju det som är målet, man måste ju ha sjuttiofem procent. Det måste man.

Linnéa: Hade ni sjuttiofem procent på alla delar detta året?

Mellanchef: Nä, det som handlade om dokumentation hade vi inte. Tror vi hade femtiofyra...

David: Skulle man inte klara sjuttiofem på alla bitar?

Mellanchef: Jo, eller, de slår ut ett snitt. Det är vissa poäng, på vissa saker ju, den som var under godkänt, det var ju det med dokumentation. Det är mycket av ”namn på restaurangchef” bitar, och han är ny, och kunde inte alla uppföljningar. Han ville inte, han ville inte heller...han skulle lära sig mycket av ”namn på förre restaurangchef”, men han ville inte. Han ville se vilket han föll på, så han kunde jobba sig upp, så han valde själv. Att inte klara det där. Han satte inte in den där extrastöten utan han ville se... vilken nivå han var på.

Linnéa: Vill du bara berätta vem ”namn på förre restaurangchef” är?

Mellanchef: Denne är vår förra chef.

Johan: Okej, men om det är en punkt, som ni inte klarar, har ni nåt krav på er att ni ska klara den till nästa CR? Finns det några sådana krav?

Mellanchef: Alltså, vi har ju ingen deadline, att vi ska klara det inom en månad. Hade det varit så här, en internationell CR och vi inte hade klarat det så har man ett visst antal veckor på sig för att åtgärda de här felen. Det kan vara allt från en månad till tre månader, det beror på hur stort det är. Ska vi liksom bygga om frysarna, så har man ju längre tid. Men är det smågrejer, så kan man fixa det liksom inom en månad, så kommer de och gör en ny test.

Johan: Och om det är en vanlig CR?

Mellanchef: Eh, vi gör CR på varandra. Nu var det ”namn på annat varuhus” och någon från ”namn på annat varuhus” som var här så det var liksom bara ett förtest. För att se vilken nivå vi är på.

Johan: Okej. Hur ser ni att förbättra er? Hur jobbar ni med ständig förbättring?

Mellanchef: Inom CR-punkterna eller?

Johan: Ja, allt som ni tycker är viktigt inom restaurangen.

Mellanchef: Eh, ja. Som sagt vi har ju en handlingsplan vi måste följa, och där betar vi av alla punkter. Just nu har vi bytt ut frysar här i restaurangen, och nu är det där nere i Bistron det händer grejer. Vi måste ha en ”dubbel-line” för att klara kundflödet och...likadant borta i Caféet. Så att kunderna själv kan ta sitt kaffe. Det är mycket på grund av arbetsskador också, de som jobbar där, med handleder och så.

Johan: Vem sätter den handlingsplanen?

Mellanchef: Det är vi själva.

Johan: Det är ni själva som sätter den?

Mellanchef: Ja. Ja.

Johan: Utifrån vad då?

Mellanchef: Egentligen inte bara utifrån CR, utan även då...alltså, vi är ju här och vi måste förbättra oss hela tiden. Vi kan liksom inte leva på att år 2000 byggde vi om, och sen ska alla de förbättringar det inneburit hålla så i tio år. Det blir ju hela tiden slitage, vi måste se hur vi jobbar med kundflöden och att vi ska bli attraktivare säljare, och effektivare.

Linnéa: Hur informerar ni personalen angående hur den här ständiga förbättringen ska sker, eller sker? Känner du att de är en del av det?

Mellanchef: Visst, de får information när det väl är klubbat, att nu ska vi göra det i Bistron....och så. Men de är inte med i själva processen. Nu när vi ska göra om saker i bistron, så har vi ntervjuat en del personer som är där nere, se om de kan komma på smarta lösningar, hur flödet ska vara.

Johan: Strävar ni efter att bli "Good Example"?

Mellanchef: Givetvis! *skrattar*

David: Har ni varit det nån gång?

Mellanchef: Eh, vi har haft nån punkt som blev "Good Example", jag kan inte komma på, på rak arm vad det är nu...

David: Var det i år eller en tidigare undersökning?

Mellanchef: Ja. Och det var inte ett helt sjok, utan en viss punkt bara, var det. Kan inte säga nu vad det var, tyvärr. *skrattar*

Linnéa: Om vi bara går tillbaks till de här punkterna på CR...

Mellanchef: Mm...

Linnéa: Vissa punkter kände du att ni jobbade mindre med?

Mellanchef: Mm.

Linnéa: Är det för att ni tycker de är mindre viktiga, eller för att de är svårare...eller?

Mellanchef: Eh, nu detta året var det ju då mest den ekonomiska biten, och den ligger på vår funktionschef, och det var denne som valde att inte fördjupa sig för mycket. För det första var denne då ny, så han ville skjuta upp CR så att denne skulle hinna fördjupa sig, men de sa: "Nä, vi kör". Och då valde "namn på restaurangchef" att, skjuta, alltså så, inte fördjupa sig... Denne tyckte att på tre veckor hinner man inte fördjupa sig och...rapporter är ju ändå rapporter. Just på den ekonomiska biten...man kan ju inte fiffla med siffror. Och det är inte det som är meningen heller. Utan det är raka rör.

Linnéa: Okej, men alla de här parametrarna...

Mellanchef: Ja?

Linnéa: Känner du att du har någon möjlighet att påverka dem, hur de ser ut?

Mellanchef: Ja, ja, ja. Det har vi, ja. Det är mycket kring arbetsprocesser kring mat. Får ju mycket så här, lappar från kunder. Att maten är kall...massa sånt, det måste vi hela tiden förbättra ju. Det ska vara varma tallrikar och...det är ju ett helt led så.

Linnéa: Okej, mm...och själva kraven? Kan ni prata med dem som gör CR och uttrycka vad ni tycker om svårighetsgrad och relevans?

Mellanchef: Ja, alltså jag tycker det är rätt så lugnt, på vissa delar, andra tycker jag är tramsiga. Då har vi valt att inte... till exempel här i restaurangen, ska man då ha rökruta, eller rökrum. Och det har vi valt att inte ha. Vi tycker inte att det är...ja. Vi brinner liksom inte för det här med rökning.

Linnéa: Kommuniserar ni då, till exempel detta, missnöje?

Mellanchef: Ja, ja. När de är här, så berättar vi om våra val, och varför vi inte gjort på vissa sätt. Så att vi vet att vi inte får nåt poäng på den.

Johan: Om vi då går tillbaks till det här med "Good Example", hur används det? Tittar ni på andra "Good Example" och ser hur de har gjort?

Mellanchef: Ja, absolut det gör vi. Vi försöker lära av andra.

Linnéa: I vilken utsträckning, skulle du vilja säga?

Mellanchef: Eh, man får ju ta del av andras CR, alltså andra varuhus. Ofta får man mail, med bilder om de haft nåt speciellt ”Good Example” så att...men man väljer själv där. Tycker man att det är bra eller inte. Det är rätt flexibelt.

David: Vilka är det som utför CR-kontrollen?

Mellanchef: Eh...den internationella är ju, där är ju en som bara nästan håller på med det, en engelsman. Nu sist är det ju att vi gör det på varandra.

David: Är de restaurangchefer som...?

Mellanchef: Ja, Ja, precis.

David: Har du gjort nån CR?

Mellanchef: Nej.

David: Kommer du kunna få göra det?

Mellanchef: Ja, det hoppas jag.

Linnéa: Vilka är för- och nackdelarna med att det är restaurangchefer som gör det på andra restaurangchefer?

Mellanchef: För...ja, nackdelar kan man väl säga är att man känner varandra, så att. Ibland kan det vara så, ja ja. De ser mellan fingrarna. Då kan jag tycka att liksom...bara för att ”namn på förra restaurangchef” och dem hade gjort en CR på dem i ”annat varuhus” och så säger dem att ”där var ni hårda där med den punkten, nu ska vi ge igen...” Det kan bli lite så, alltså jag hade tyckt det var bättre om det var, om det hade varit nån som man inte kände. Att man inte kan påverka, det personliga, den personliga glansen. Förstår du vad jag menar? *skrattar*

Linnéa: Ja. *skrattar*. Fanns det några fördelar...?

Mellanchef: Fördelen är ju självklart att man kan få tips av andra. Alltså de som är här. Nu fick i jättemycket tips av hon från ”ytterligare ett annat varuhus”. Hur man kan göra...alltså så, lite goda idéer. Så att...det är positivt ju.

Johan: Eh...vad tycker du restaurangen lär sig av CR?

Mellanchef: Att höja basen överlag. Och jag tycker det är bra att ha de här testerna, så ser man på vilken nivå man ligger.

Johan: Precis...ehm... hur viktigt tycker du då att CR är?

Mellanchef: Ja, alltså, viktigt är det ju. Det är ju som jag sagt innan. Att standarden blir ju olika på olika IKEA-varuhus. Och det vill man ju inte att ”förstnämnde annat varuhus”, som är nära ”undersökta varuhuset”, får man en korb för två och femtio, och här får man den för fem och på nåt annat ställa kostar det tio. Det är ju ändå så att IKEA ska vara ett koncept. Det ska skötas likadant på alla varuhus. Så att, det tycker jag. Och viktigt är ju det att den här CR, den höjer ju standarden. Innan körde man sina egna race. Och det var olika kvaliteter och det...hur man tog hand om kunder. Och hela den biten. Så visst, jag är positiv till CR.

Johan: Så CR funkar även som ett verktyg att standardisera?

Mellanchef: Ja, precis. Så upplever jag det.

David: Just det, de här...”Tio målen”, som IKEA har. Hur jobbar ni med dem?

Mellanchef: Menar du ”Testamentet”?

David: Ja...?

Mellanchef: Det jobbar vi inte med...

David: Inte alls...?

Mellanchef: Nä.

David: De bara är där?

Mellanchef: Ja, det är hur ibland...det är ibland lite sekt över dem. De där tio budskapen. Visst, vi är ju här för de många människorna, alltså det är vi ju. Vi har ju många kategorier här. Men det är inget vi jobbar med i praktiken. Men man vet att de finns där.

Linnéa: Det gäller alltså konceptet mer?

Mellanchef: Ja, alltså det är ju mer, vad det är. Ja precis. Och det är som jag säger att, alltså, jag kan inte alla tio teserna. Och jag tror inte nån i restaurangen kan det heller. Man vet att de finns där, men det är ju ingenting man tänker på att...

Johan: Mm...om det finns nånting med CR som du skulle kunna ändra idag, vad skulle det vara i så fall?

Mellanchef: Det är att man får veta det lång tid innan. Det är den stora biten som jag tycker är lite....ja, sådär lite...ja ni förstår vad jag menar...*skrattar. Alltså så, man ska inte ha en tid där man kan fixa och dona utan det ska vara nu och här.

David: Tror du ni hade klarat CR idag, om det hade kommit?

Mellanchef: Nä, nä det tror jag inte. För att alltså, det är det jag menar. Nu kanske, nu i Maj månad under en låg period. Men kommer de här i November när vi är många sjuka, och mycket kunder...nä.

David: Okej. Ja, nä men tack så mycket. Då är vi nog färdiga.

Linnéa: Mm.

Mellanchef: Ja.

David: Så...tack så mycket.

Mellanchef: Mm, det var inget. Inga problem.

BILAGA 3

Kompletterande intervju med mellanchefer.

Samtalet inleddes med att vi ringde till IKEA och sökte upp mellanchefer. Efter att ha presenterat oss inledde vi intervjun.

David: Vi skulle vilja ställa några kompletterande frågor om det är ok?

Mellanchefer: Jaja, visst, det går bra!

David: Ok, då undrar vi följande: Hur få ni reda på vad kunderna förväntar sig och vill ha?

Mellanchefer: Eh...jo, vi har lite olika sätt. Dels har vi en tyck till låda, där alla kunder kan skriva sina åsikter och lämna i en låda. Dessa får vi sen ta del av och tittar igenom...*avbryts av David*

David: Vilka innebär "vi"?

Mellanchefer: Först och främst vi chefer, men även alla de anställda läser åsikterna. Detta är en bra källa för att få reda på vad vi måste förbättra. Eh..men i alla fall, så har vi som sagt en åsiktslåda. Vi har även något som kallas CSI.

David: Vad står det för?

Mellanchefer: Customer Satisfaction Index.

David: Ok. Vad är det?

Mellanchefer: Det är en undersökning som görs två gånger om året, en gång på våren och en gång på hösten. Där frågar man kunder om allt möjligt inom IKEA och även om vad de tycker om restaurangen. Detta sammanställs sen och lämnas till oss i funktionsgruppen.

David: Mm, hur får ni då reda på vad personalen förväntar sig av er och vill ha?

Mellanchefer: Först och främst har vi utvecklingssamtal med varje anställd, minst en gång om året. De brukar vara väldigt öppna och vi får ut en hel del information om hur de anställda trivs och så och om det är något de tycker vi borde förbättra. Vi är väldigt måna om att låta alla anställda komma till tals, de har ofta jättebra idéer och förslag och grejer...Vi har även en anonym undersökning som kallas Voice.

David: Och vad är det?

Mellanchefer: Det är en undersökning som görs inom många företag, där man kollar vad de anställda tycker om sin närmsta chef och om han eller hon trivs på jobbet och så...om man gillar sitt jobb och ja, arbetsplatsen. Resultatet pratar vi igenom inom funktionsgruppen och visar sen för de anställda på vårt årliga möte.

David: Ok, tack så mycket för din tid!

Mellanchefer: Det var så lite så, hoppas det var till någon hjälp!

David: Absolut! Ha det så bra, hejdå!

Mellanchefer: Detsamma, hej hej!

BILAGA 4

Intervju med anställd.

Linnéa: Ja, då börjar vi! Eh..vi börjar med att fråga lite angående CR. Vet du vad CR är och har du någon gång varit med om en?

Anställd: Jada, CR är väl en undersökning som IKEA gör för att kolla om vi typ följer konceptet och att allt flyter som det ska. Jag har varit med om minst 3-4 stycken.

Linnéa: Ok, vet du vad som krävs av dig vid CR?

Anställd: Jodå, det blir man påmind om av cheferna. Inte för att det är mycket mer annorlunda än vid vanliga dagar, vi städar lite mer än vanligt innan. Det är väl typ den största skillnaden...eh, annars är det väl inga speciella krav, förutom att man är lite mer noga med att följa reglerna som finns, som typ att ha mössa och namnskylt och verkligen se till att man frågar kunden om merförsäljning.

Linnéa: Hur känner du dig inför CR?

Anställd: Menar du om jag är nervös eller så?

Linnéa: Ja, precis?

Anställd: Inte särskilt, jag har ju varit här ett tag nu. Visst blir det lite extra hektiskt och man ser ju till att ge lite extra, är väl tävlingsmänniskan inom en kanske. Men jag kan tänka mig att folk som är nya tycker det är lite jobbigt, jag vet att jag gjorde det min första gång.

Linnéa: Märker du av någon skillnad nu när det är en ny restaurangchef?

Anställd: Mm...Jo, det har väl blivit lite lugnare, förr kunde det vara riktigt stirrigt och man städade väldigt mycket inför CR. Den nye restaurangchefen är lite mer öppet negativ till att man gör som man gör. Men vi ser ändå till att klara CR genom lite extra ansträngning. Blir väl lättare så än att bara gå emot systemet och utsätta sig för en massa trubbel.

Johan: Mm, är det så att ni har personliga ansvarsområden?

Anställd: Under CR?

Johan: Eh..både under CR och annars.

Anställd: Både ja och nej.

Johan: Hur då menar du?

Anställd: Eh..jo, på restaurangen fungerar det så att det finns olika tjänster. Eh..en del går på rullande schema... *Linnéa avbryter*

Linnéa: Vad menas med rullande schema?

Anställd: Alltså med det menas att man jobbar några dagar på en position, sedan några dagar på en annan. När man väl är på ett ställe ansvarar man för det och likadant på nästa ställe. Detta gör man under CR och i vanliga fall, men vi har inte något direkt ansvar om något skulle vara fel vid CR, om det inte beror på hur vi jobbar såklart. Då hade vi säkert fått skäll av cheferna, det blir väl dom som får problem då! *skrattar*.

* Linnéa och Johan skrattar*

Anställd: Men vi har även anställda som är på samma ställe, som till exempel kassan uppe i restaurangen. Kassörerna är permanenta och ansvarar själva för sitt egna så att säga.

Linnéa: Mm..tycker du detta fungerar bra?

Anställd: Ja, absolut. Alla vet vad som ska göra och vem som ska göra vad. Detta kräver ju att någon får ta på sig ansvaret. Sen också att det finns folk där uppe som litar på att det blir gjort. Alla måste lita på varann, annars kommer det inte att funka.

Linnéa: Ok, då går vi vidare...Känner du att du är uppskattad på jobbet?

Anställd: Eh..jada, det tycker jag nog. Cheferna är väldigt lätta att prata med och frågar ofta hur man mår och så. Det är en bra stämning inom restaurangen. De gör också små saker för att det ska bli lite roligare, som till exempel låter oss gissa hur mycket vi ska sälja för av en viss vara just den dagen. Den som gissar närmast vinner något litet pris. Ehh...Vi brukar även få tårta om vi skulle slå något sorts rekord. Även om vi inte skulle slå rekord så känner man att cheferna tycker man gjort ett bra jobb, det skäms de inte för att säga.

Johan: Finns det andra sätt som gör att du känner dig uppskattad, om man inte räknar med extrasaker?

Anställd: Hmm..jodå. Vid våra årsmöten och andra samlingar brukar cheferna beskriva oss anställda som kunder, att det är viktigt att vi trivs och vad vi tycker har betydelse. Det känns ändå rätt bra när de lägger fram de så, att de är där för oss också, inte bara för kunderna. Ett annat ställe där våra åsikter har betydelse är vid våran voiceundersökning...*Johan avbryter*

Johan: Kan du förklara snabbt vad det är?

Anställd: Eh..jo, det är en undersökning där vi får betygsätta vår närmsta chef. Sen får han ett resultat som vi sen diskuterar vid utvecklingssamtal. Voice verkar vara viktigt för cheferna att ha höga poäng i, det är väl ett sätt att mäta hur bra chef de är.

Linnéa: Kan du berätta lite mer om era utvecklingssamtal?

Anställd: Det är precis som man hade i skolan typ. Man har ett samtal minst en gång om året där man diskuterar med sin närmsta chef om sin framtid och hur båda tycker att året har varit. Man får också ett typ av omdöme inom olika kategorier där man får en form av betyg inom saker som service och kunnighet. Om det är något man behöver förbättra sig på får man höra det av sin närmsta chef vid de här mötena.

Linnéa: Så ni diskuterar vad du kan förbättra dig på vid de här mötena?

Anställd: Eh..ja, delvis gör vi ju det.

Linnéa: Ok...hmm, om vi pratar lite mer om förbättring, vet du hur IKEA Food Services jobbar med ständig förbättring?

Anställd: Ehh...jo, om du menar vad som görs för att förbättra sig så vet jag på ett ungefär...

Linnéa: Jo, precis.

Anställd: Ok, jo det händer ju saker hela tiden för att typ öka försäljning, minska arbetsskador eller göra saker smidigare. Som till exempel i korven ska de bygga en kassa till så att det inte blir lika mycket stopp. De ska också byta från våra manuella kaffekokningsmaskiner i kaféet till automatiska, så att man slipper springa med tunga kannor hela tiden.

Linnéa: Ok...hur jobbar IKEA Food Services med förbättring från dag till dag, om man bortser från de stora förändringarna?

Anställd: Vi har en typ av kontrollsystem som kallas egenkontroll på varje station. Den innehåller ungefär samma saker som man ska klara under CR. Det är den personen som är på platsen för dagen som har ansvar för att den fylls i. Sen på nästa morgon ska chefen för stationen titta igenom listan och se om det är något som behöver fixas. Är det akuta problem så ringer vi såklart direkt till chefen och rapporterar.

Linnéa: Okej...ehh. Det var nog allt?

Johan: Ja...Tack för din tid, du har varit till stor hjälp.

Anställd: Nemas problemas, kul att hjälpa till.

BILAGA 5

Resultat från vår undersökning – Commercial Review. Godkända punkter i procent

Total Result- Vår undersökning

| | |
|-------------------------------|------|
| Maximal Points: IFS Checklist | 1745 |
| Summary: IFS Checklist | 1015 |
| Percentage | 58% |

Store: XX

Date: 120406

CR Specialists: Lunds Universitet

Resultat från IFS undersökning – Commercial Review. Godkända punkter i procent

Total Result- IFS:s undersökning

| | |
|-------------------------------|------|
| Maximal Points: IFS Checklist | 1745 |
| Summary: IFS Checklist | 1390 |
| Percentage | 80% |

Store: XX

Date: 090206

CR Specialists: IFS

Checklist IFS

| | max points | Not Ok | Ok | Example | not applicable |
|---|------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------|
| A. Key Performance Indicators | | | | | |
| A.1. Programs | | | | | |
| A.1.1. Current action plan and analysis | 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.1.2. National food safety programs in place and documented | 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.1.3. An independent food-safety audit result and actionplan in place | 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.1.4. Procedures to use CASY for alarm-messages are understood and in place. | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.1.5. Preventive Maintenance Program in place | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| | | 1 | 55 | 0 | |
| | | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="0"/> | |
| Maximal Points: Programs | 65 | | | | |
| Summary: Programs | 55 | | | | |
| Percentage | 85% | | | | |
| A.2. Financial analysis & follow-up | | | | | |
| A.2.1. All products & dishes sold have a proper calculation | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.2. Deviation theoretical/actual food cost documented and analysed | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.3. Proper use of sales mix | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.4. Positive progress of ASA Rules & Guidelines | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.5. The P&L: Proper analysis and conclusions | 15 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Commercial analysis & follow-up documented | | | | | |
| A.2.6. KPIs documented and used to steer the business | 20 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.7. Activity & Planning Analysis | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.8. Local Marketing-Strategy in place, coordinated with store | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.9. Competitive Monitoring performed regularly & follow-up | 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| A.2.10. Latest CSI result known and current actionplan in place | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

| | | | | |
|---|------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| | | 4 | 60 | 0 |
| | | 4 | 6 | 0 |
| Maximal Points: Analysis & Follow up | 120 | | | |
| Summary: Analysis & Follow up | 60 | | | |
| Percentage | 50% | | | |
| A.3. Learning & Development | | | | |
| A.3.1. Product / range training documented | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A.3.2. Organisation structure of the unit and management development documented | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A.3.3. Co-worker training programs documented and successfully used in practice | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A.3.4. Actionplan on latest VOICE-result in place | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | 3 | 10 | 0 |
| | | 3 | 1 | 0 |
| Maximal Points: co-worker | 55 | | | |
| Summary: co-worker | 10 | | | |
| Percentage | 18% | | | |
| | | 8 | 11 | 0 |
| Maximal Points Block A | 240 | | | |
| Summary A in points | 125 | | | |
| Summary A in percentage | 52% | | | |

B. Restaurant

B.1. [Restaurant Communication](#)

| | | | | | |
|--|----|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| B.1.1. Parking area | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.1.2. Store entrance | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| B.1.3. Baby care room | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| B.1.4. Lift | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.1.5. Showroom | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| B.1.6. Restaurant entrance | 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| B.1.7. Sales line and cabinets | 20 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| B.1.8. Double sales line, mirror image of communication and appropriately placed | 0 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| B.1.9. Clear customer directions, open/closed double serving-line. Open serving-line which is visible from entrance first. | 0 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| B.1.10. Upsizing and combination offers | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

| | | | | | |
|---|---|------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| B.1.11. | Children's offers | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.1.12. | Restaurant exit | 5 | <input type="text"/> | | |
| B.1.13. | Signs (toilet, children chairs, smoke free + smokers area) | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.1.14. | Promotion for the SFM within the restaurant | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.1.15. | Have a routine in place for changing communication based on time of the day | 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.1.16. | All boards properly lit | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.1.17. | In-store announcements used according to offer for the part of the day | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | 5 | 80 | 0 |
| | | | <input type="text" value="5"/> | <input type="text" value="10"/> | <input type="text" value="0"/> |
| | Maximal Points: Restaurant Communication | 150 | | | |
| | Summary: Restaurant Communication | 80 | | | |
| | Percentage | 53% | | | |
| B.2. Restaurant Production Area | | | | | |
| Kitchen | | | | | |
| B.2.1. | Cleaning programs documented and used in practice | 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.2.2. | Correct food handling procedures | 20 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Production | | | | | |
| B.2.3. | Correct procedures for production levels and timings to fit the volumes | 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Storage rooms (Dry, cool and freezers) | | | | | |
| B.2.4. | Clean | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.2.5. | Correct shelving / Structured / no stock on floor | 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.2.6. | FIFO, best before date, product labelling | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.2.7. | Appropriate amount of stock | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.2.8. | Correct room temperature, walk-in refrigerator (+2 - +6 °C/+36 - +43 °F) | 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.2.9. | Correct room temperature, walk-in freezer (-18 - -22 °C/0 - -7,6 °F) | 20 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.2.10. | Appropriate dry storage temperature | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Receiving area | | | | | |
| B.2.11. | Scale positioned in an operational location and used | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|--|------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| B.2.12 | Cleanliness | 5 | | | |
| | | | 7 | 70 | 0 |
| | | | 6 | 5 | 0 |
| | Maximal Points: Restaurant Production Area | 160 | | | |
| | Summary: Restaurant Production Area | 70 | | | |
| | Percentage | 44% | | | |
| B.3. Restaurant Sales Area | | | | | |
| B.3.1. | Efficient IFS queuing system | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.2. | Good customer flow | 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.3. | Properly manned & correct working routines | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.4. | Proper speed of service at all times | 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.5. | Buying tools: Trays, Cutlery, Glass, Napkins, Cups (Filled, ready for service) and clean | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.6. | Clean and maintained sales area | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.7. | Multi-tray trolleys available for customers | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hot food | | | | | |
| B.3.8. | Sales steering planned and used in hot and cold food sales lines | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.9. | Walk the plate system used | 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.10. | Ergonomic tools in use | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cash station | | | | | |
| B.3.11. | Ergonomic and neat installation of tills | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.12. | efficient buying process | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.13. | Add on sales | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.14. | Clean and structured | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.15. | Last service point (Easy to find, filled) | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Beverage and/or Condiment station | | | | | |
| B.3.16. | Condiments available and filled-up | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B.3.17. | Clean and maintained | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B.3.18. Good customer flow (no bottlenecks)

| |
|------------|
| 5 |
| 120 |
| 70 |
| 58% |

| | | |
|---|----|---|
| 7 | 70 | 0 |
| 7 | 11 | 0 |

Maximal Points: Sales Area
Summary: Sales Area
Percentage

B.4. Restaurant Range

IFS and local Dishes

| | |
|--|-------------|
| B.4.1. Cold plates / Starter | 5 |
| B.4.2. Salad | 5 |
| B.4.3. Sandwich | 5 |
| B.4.4. Closed sandwich | 5 |
| B.4.5. Soup | 5 |
| B.4.6. Main course | 5 |
| B.4.7. Pastry/Dessert | 5 |
| B.4.8. Swedish tradition | 5 |
| B.4.9. <u>Range to drive traffic during off-peak</u> | 10 |
| B.4.10. <u>Tuesday / Saturday range principle planned & used</u> | 10 |
| Maximal Points: Restaurant Range | 60 |
| Summary: Restaurant Range | 60 |
| Percentage | 100% |

| | | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|----|---|
| 0 | 60 | 0 |
| 0 | 10 | 0 |

Maximal Points: Restaurant Range
Summary: Restaurant Range
Percentage

B.5. Restaurant Presentation & Quality

All dishes

| | |
|--|----|
| B.5.1. <u>IFS dishes prepared and served according to IFS-recipe cards</u> | 15 |
| B.5.2. <u>National dishes (including co-worker restaurant) prepared & served according to recipe cards</u> | 15 |

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Presentation Cold Food:

| | |
|--|----|
| B.5.3. <u>Fresh looking / appealing offers with appropriate lighting / in clean display cabinets</u> | 15 |
| B.5.4. Filled cabinets & commercially presented (3 Aces and 1 King) | 5 |
| B.5.5. <u>Cabinet air (by probe) temperature max +6'C</u> | 15 |

| | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | |
|------------------------------------|---|------------|--|
| B.5.6. | <u>Serving temperatures (cold meals), all must pass!</u> Sample 1 (max +6°C/43°F) Sample 2 (max +6°C/43°F) Sample 3 (max +6°C/43°F) Presentation hot food: | 20 | |
| B.5.7. | <u>Portioning & plate presentation</u> | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.5.8. | Fresh looking / appealing and correct light setting / Clean hot food display / Hot plates | 20 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.5.9. | <u>Serving temperatures (Hot meals), all must pass!</u> Sample 1 (>=63°C/>=145°F) Sample 2 (>=63°C/>=145°F) Sample 3 (>=63°C/>=145°F) Sample 4 (>=63°C/>=145°F) Sample 5 (>=63°C/>=145°F) | 20 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.5.10. | <u>Correct knowledge and use of holding times</u> | 10 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | Serving temperatures (beverages), check only once | | |
| B.5.11. | <u>Sample fountain soft drinks (+1°C to +5°C, brix & CO2)</u> | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.5.12. | Sample Coffee min. 73°C/163°F max. 82°C/180°F | 5 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | | | 7 65 0 <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="0"/> |
| | Maximal Points: Presentation & Quality | 155 | |
| | Summary: Presentation & Quality | 65 | |
| | Percentage | 42% | |
| B.6. Restaurant Guest Areas | | | |
| B.6.1. | Clean and neat in general | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.6.2. | <u>Using appropriate and well maintained furniture from the IKEA range</u> | 20 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.6.3. | <u>Catalogue, pen, paper available</u> | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.6.4. | <u>Correct light setting</u> | 5 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| B.6.5. | <u>Smoker/non smoker area efficiently separated</u> | 0 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> |
| B.6.6. | <u>Family area with kids corner</u> | 15 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |

| | | | | |
|------------------------------------|--|--------------------------------|--|--------------------------------|
| B.6.7. | On going cleanliness | 15 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.6.8. | Atmosphere (plants, decoration) | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.6.9. | Family station(s) | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.6.10. | Temperature | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.6.11. | Tray trolleys | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| | | 2 | 70 | 0 |
| | | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="8"/> | <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: Guest Areas | | 90 | | |
| Summary: Guest Areas | | 70 | | |
| Percentage | | 78% | | |

B.7. Dish Washing Area

| | | | | |
|--|--|--------------------------------|--|--------------------------------|
| B.7.1. | Neat and clean, well organized, efficient, well maintained | 15 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.7.2. | Sufficient capacity for volume | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.7.3. | Correct range and use of cleaning detergents, incl portioning system. Correct storage of chemicals | 10 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.7.4. | Equipment well maintained | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.7.5. | Plan if breakdown | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.7.6. | Proper staffing and working environment | 15 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| | | 2 | 35 | 0 |
| | | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: Dish Washing Area | | 60 | | |
| Summary: Dish Washing Area | | 35 | | |
| Percentage | | 58% | | |

B.8. GARBAGE/WASTE

| | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------------|--|--------------------------------|
| B.8.1. | Cleanliness of garbage room. Maintained. | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.8.2. | Waste sorted environmentally at source, well organized | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| B.8.3. | Correct garbage flow | 5 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| | | 1 | 20 | 0 |
| | | <input type="text" value="0"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: Garbage Area | | 25 | | |
| Summary: Garbage Area | | 20 | | |
| Percentage | | 80% | | |

B.9. Co-worker - all Business Areas

- B.9.1. Uniform clean and neat, correct, hat & name tag worn
- B.9.2. [Management visible during busy times](#)
- B.9.3. [Dining room conductor during busy times](#)
- B.9.4. IFS co-worker toilets & showers clean and well maintained
- B.9.5. Proper co-worker planning

| | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | 3 | 20 | 0 |
| | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: Garbage Area | 40 | | |
| Summary: Garbage Area | 20 | | |
| Percentage | 50% | | |

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="32"/> | <input type="text" value="57"/> | <input type="text" value="0"/> |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Maximal Points: Restaurant | 860 |
| Summary: Restaurant | 490 |
| Percentage | 57% |

C. Co-worker Restaurant

- C.1. Show full menu with prices
- C.2. Serving area neat & clean, fresh looking / appealing and proper lighting
- C.3. [Good customer flow](#)
- C.4. [Nutritious / healthier offers, including vegetarian](#)
- C.5. Properly manned
- C.6. Dining area neat & clean
- C.7. [Using appropriate and well maintained furniture from the IKEA range](#)
- C.8. [Correct room light setting](#)
- C.9. [Smoker area welcoming, areas efficiently separated](#)
- C.10. Ongoing cleanliness
- C.11. [Relaxing atmosphere](#)

| | | | | |
|----|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 15 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

| | | | |
|---|---|------------|--|
| C.12. | Serving temperatures ($\geq 63^{\circ}\text{C}/145^{\circ}\text{F}$), all must pass! Sample Hot Meal 1 Sample Hot Meal 2 Sample Hot Meal 3 | 20 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| C.13. | Serving temperatures (max. $+6^{\circ}\text{C}/43^{\circ}\text{F}$), both must pass! Sample Cold Meal 1 Sample Cold Meal 2 | 20 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| C.14. | <u>Cabinet air (probe) temperature</u> ($+2^{\circ}\text{C} - +6^{\circ}\text{C}/36^{\circ}\text{F} - 43^{\circ}\text{F}$) | 15 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| C.15. | Tray return station clean and well organized, good flow, without bottlenecks | 5 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | | | 7 55 0 |
| | | | <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: co-worker restaurant | | 140 | |
| Summary: co-worker restaurant | | 55 | |
| Percentage | | 39% | |

D. Bistro

D.1. Bistro Communication

| | | | |
|---|---|-------------|--|
| D.1.1. | Bistro BTI communication in self-serve above cash-lanes | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.1.2. | <u>Offers clearly visible from all store check outs</u> | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.1.3. | Lightboxes with recommended pictures and clear prices | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.1.4. | <u>Even & simple price setting</u> | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.1.5. | <u>Impossible pricing on offers (BTIs)</u> | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.1.6. | Combination offers | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | | | 0 45 0 |
| | | | <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: Bistro Communication | | 45 | |
| Summary: Bistro Communication | | 45 | |
| Percentage | | 100% | |

D.2. BISTRO RANGE

Number of menu items served

| | | | |
|--------|-------------|----|--|
| D.2.1. | Maximum: 14 | 15 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
|--------|-------------|----|--|

| | | | | | | |
|---|--|-------------|--|---|----|---|
| D.2.2. | Easy to handle items, well known on the local market | 15 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | 0 | 30 | 0 |
| | | | | 0 | 2 | 0 |
| | Maximal Points: Bistro range | 30 | | | | |
| | Summary: Bistro range | 30 | | | | |
| | Percentage | 100% | | | | |
| D.3. BISTRO PRESENTATION & QUALITY | | | | | | |
| Hot & Cold items: | | | | | | |
| D.3.1. | Fresh looking and appealing | 15 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.3.2. | Clean display cabinet with proper light setting | 15 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| Temperatures: | | | | | | |
| D.3.3. | Sample HOT food (>=63°C/145°F) | 20 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.3.4. | Sample COLD food (max. 6°C/43°F) | 0 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> | | | |
| D.3.5. | Cabinet temperature max +6°C/43°F | 0 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> | | | |
| D.3.6. | Sample soft ice cream | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| | | | | 0 | 55 | 0 |
| | | | | 0 | 3 | 0 |
| | Maximal Points: Bistro Presentation & Quality | 55 | | | | |
| | Summary: Bistro Presentation & Quality | 55 | | | | |
| | Percentage | 100% | | | | |
| D.4. BISTRO PRODUCTION | | | | | | |
| D.4.1. | General cleanliness | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.4.2. | Correct Food Safety Handling | 10 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.4.3. | Equipment clean and maintained | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| Storage rooms (Dry, cool and freezers) | | | | | | |
| D.4.4. | Clean | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.4.5. | Correct shelving / Structured / no stock on floor | 10 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.4.6. | FIFO / Best before date / product labelling | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.4.7. | Appropriate amount of stock | 5 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |
| D.4.8. | Correct room temperature, walk-in refrigerator (+2°C - +6°C = +35°F - +43°F) | 20 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | |

| | | | |
|--|--|------------|--|
| D.4.9. | Correct room temperature, walk-in freezer (-18°C - -22°C = 0°F - -7,6°F) | 0 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> |
| D.4.10. | Dry storage temperatures | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | | | 4 30 0 |
| | | | <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: Bistro Production | | 75 | |
| Summary: Bistro Production | | 30 | |
| Percentage | | 40% | |

D.5. BISTRO SERVICE

| | | | |
|--------------------------------------|--|------------|--|
| D.5.1. | Total service time | 20 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.2. | Order/Pay/Pick-up | 10 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.3. | Disposable solution for multiple purchases | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.4. | Correct food serving procedures | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.5. | Properly manned | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.6. | Clean & neat serving area | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.7. | Good customer-flow from queue to drink-island, no bottlenecks | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.8. | Self serve condiment/beverage station filled, clean and maintained | 10 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.5.9. | Cash-lanes in front of Bistro/SFM open first | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | | | 1 70 0 |
| | | | <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points Bistro Service | | 80 | |
| Summary Bistro Service | | 70 | |
| Percentage | | 88% | |

D.6. BISTRO GUEST AREA

| | | | |
|--|---|------------|--|
| D.6.1. | Clean & neat | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.6.2. | Ongoing cleanliness (incl. appropriate garbage bins) | 15 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.6.3. | Using appropriate and well maintained furniture from the IKEA range | 20 | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| D.6.4. | Correct light setting | 5 | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> |
| | | | 2 10 0 |
| | | | <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="0"/> |
| Maximal Points: Bistro Guest Area | | 45 | |
| Summary: Bistro Guest Area | | 10 | |
| Percentage | | 22% | |

Maximal Points: Bistro
Summary: Bistro
Percentage

| |
|-----|
| 330 |
| 240 |
| 73% |

7 25 0

E. SWEDISH FOOD MARKET



n.a.

E.1 Communication

- E.1.1. [Clearly visible from all check outs](#)
- E.1.2. [Product information clearly visible](#)
- E.1.3. [Clear & correct price labels on all products](#)
- E.1.4. [IKEA communication solutions in place](#)
- E.1.5. [Swedishness](#)

| | | | |
|----|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

0 40 0
0 5 0

Maximal Points: SFM Communication
Summary: SFM Communication
Percentage

| |
|------|
| 40 |
| 40 |
| 100% |

E.2 Commerciality

- E.2.1. [Commercial Calendar used](#)
[3 Aces & 1 King](#)
- E.2.2. Best price
- E.2.3. Best seller
- E.2.4. Best gross margin
- E.2.5. New
- E.2.6. [Customer flow studies done, documented and used in practice](#)
- E.2.7. [Up sizing used \(exp. buy 3 pay for 2 etc. \)](#)
- E.2.8. [Combination offers](#)
- E.2.9. [Shop vitality](#)
- E.2.10. [Good product facing "not package facing"](#)
- E.2.11. [Well filled up](#)
- E.2.12. [Sampling](#)

| | | | |
|----|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

E.2.13. [Value for money](#)

5

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 0 | 95 | 0 |
| 0 | 13 | 0 |

Maximal Points: SFM Communication
Summary: SFM Communication
Percentage

95

95

100%

E.3 Range

E.3.1. [Product and range training used in practice](#)

10

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.3.2. [Only products from IFS SFM range matrix offered](#)

15

| | | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|

E.3.3. [All BAS products available](#)

15

| | | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|

E.3.4. [Principles of in-store-logistics used](#)

10

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.3.5. [FIFO / Best before dates](#)

10

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

Maximal Points: SFM Range
Summary: SFM Range
Percentage

60

60

100%

| | | |
|---|----|---|
| 0 | 60 | 0 |
| 0 | 5 | 0 |

E.4. Shopping tools and equipment

E.4.1. [Baskets and freeze bags available](#)

10

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.4.2. [Correct IKEA shelving](#)

5

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.4.3. Refrigerator temperature +2 - +6 °C (+36 - +43 °F)

20

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.4.4. Freezer temperature -18 - -22 °C (0 - -7,6 °F)

20

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.4.5. Clean and neat and maintained

10

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

Maximal Points: SFM Equipment
Summary: SFM Equipment
Percentage

65

65

100%

| | | |
|---|----|---|
| 0 | 65 | 0 |
| 0 | 5 | 0 |

E.5. Storage

E.5.1. [Clean and structured](#)

10

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.5.2. [FIFO / Best before dates](#)

10

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

E.5.3. [Appropriate amount of stock](#)

5

| | | |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|

0 25 0

| | | | | | |
|----------------------|--|------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | | | 0 | 3 | 0 |
| | Maximal Points: SFM Storage | 25 | | | |
| | Summary: SFM Storage | 25 | | | |
| | Percentage | 100% | | | |
| E.6. Service | | | | | |
| E.6.1. | Separate till equipped with scanner for SFM sales | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E.6.2. | Properly manned | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | 0 | 15 | 0 |
| | | | 0 | 2 | 0 |
| | Maximal Points: SFM Service | 15 | | | |
| | Summary: SFM Service | 15 | | | |
| | Percentage | 100% | | | |
| | | | 0 | ## | 0 |
| | | | 0 | 33 | 0 |
| | Maximal Points: Swedish Food Market | n.a. | | | |
| | Summary: Swedish Food Market | n.a. | | | |
| | Percentage | n.a. | | | |
| F. COFFEE BAR | | | | | |
| | | | n.a. <input type="checkbox"/> | | |
| F.1. | Clear prices on all offers incl. BTI | 10 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.2. | Fresh looking / appealing offers in clean display cabinets with proper light setting | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.3. | Combination offers | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.4. | Filled cabinets & commercially presented | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.5. | Cabinet temperature max +6°C/43°F | 15 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Serving temperatures | | | | |
| F.6. | - Cold food (Max +6C/43°F) | 20 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.7. | - Hot food (Min +63°C/145°F) | 0 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| F.8. | - Cold beverages (+1°C to +5°C/34°F - 41°F) | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.9. | - Hot beverages (+73 - 82 °C/163 - 180 °F) | 5 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.10. | Total service time | 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.11. | Efficient sales system, based on self-serve principle | 15 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.12. | Properly manned | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F.13. | Correct light setting | 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- F.14. [Clean & neat](#)
- F.15. Ongoing cleanliness (incl. appropriate garbage bins)
- F.16. [Using appropriate and well maintained furniture from the IKEA range](#)
- F.17. [Correct food safety handling](#)
- F.18. [Promotion for the SFM within the Coffee Bar](#)

| | | | | |
|----|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 15 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 10 | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| | 6 | 105 | 0 | |
| | 6 | 11 | 0 | |

Maximal Points: Coffee Bar
Summary: Coffee Bar
Percentage

| |
|-----|
| 175 |
| 105 |
| 60% |

Total Result

Maximal Points: IFS Checklist 1745

Summary: IFS Checklist 1015

Percentage 58%

Store: XX

Date: 120406

CR Specialists: Lunds Universitet



BILAGA 7

Enkätundersökning.

Vi kommer från Lunds Universitet och skulle behöva er hjälp med en kort undersökning angående Commercial Review (CR). Resultatet från undersökningen kommer att vara underlag för vår kandidatuppsats, där IKEA Food Services är fallföretaget. Var god fyll i efter bästa förmåga.

1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer helt

1) Vet du varför IKEA utför CR?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Beskriv kort varför du tror CR görs:

.....
.....
.....
.....

2) Känner du till kraven som enligt CR ska uppnås?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3) Anstränger du dig extra under CR?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4) Är det bra att IKEA förvarnas om CR?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Försök motivera ditt svar med några ord:

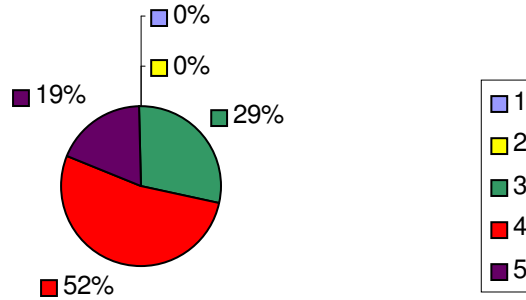
.....
.....
.....
.....

Tack för din medverkan!
Johan Hansson, Linnéa Kroon & David Palm

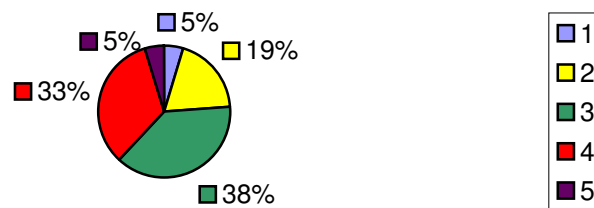
BILAGA 8

Resultat från enkätundersökning.

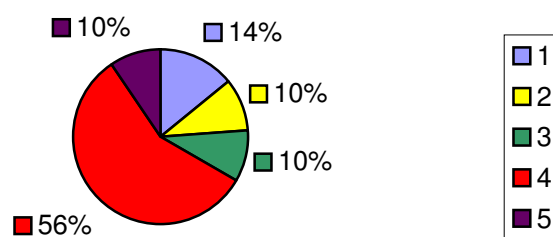
Vet du varför IKEA utför CR?



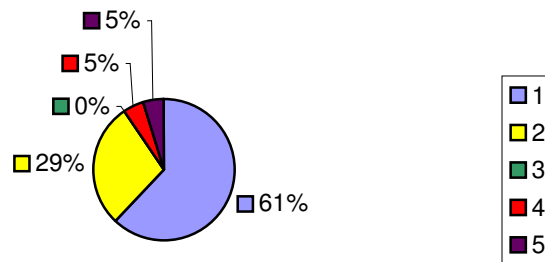
Känner du till kraven som enligt CR ska uppnås?



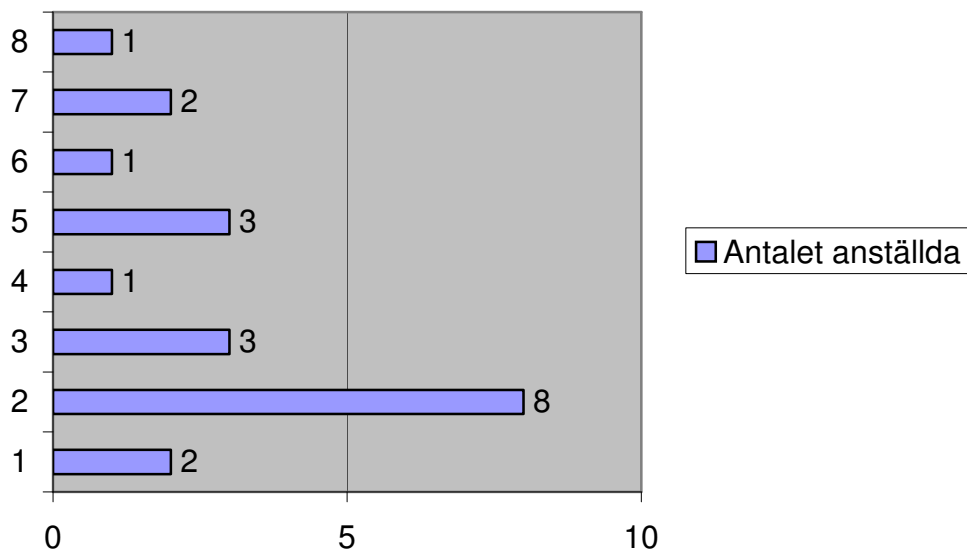
Anstränger du dig extra under CR?



Är det bra att IKEA förvarnas om CR?

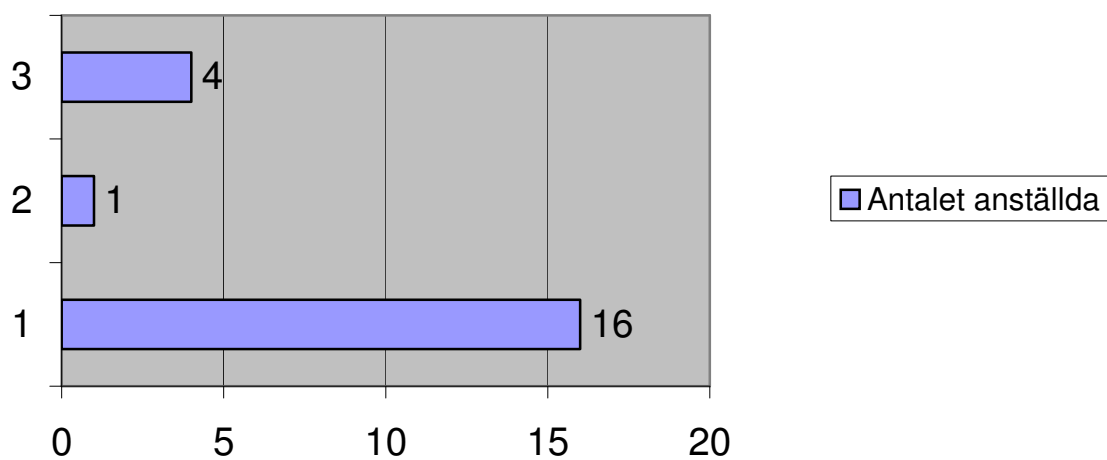


Motiveringar till fråga 1



- Motivering 1 – Säkerställa kvaliteten
- Motivering 2 – Bibehålla standard och koncept
- Motivering 3 – Kontrollera hur de anställda jobbar
- Motivering 4 – Kontrollera att IKEA följer livsmedelslagen
- Motivering 5 – Undersöka hur IKEA kan förbättra sig
- Motivering 6 – Kontrollera att regler följs
- Motivering 7 – Undersöka om IKEA kan uppnå målet att få nöjda kunder
- Motivering 8 – Ingen kommentar

Motivering till fråga 4



- Motivering 1 – Det ger ingen rättvis bild av verkligheten
- Motivering 2 – Man får vara beredd, vilket är bra men man borde alltid vara det
- Motivering 3 – Ingen kommentar