



School of Business  
Economics and Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

Handelshögskolans Civilekonomprogram  
Kandidatuppsats, ICU2006:51

# PRESTATIONSMÄTNING I TILLVÄXTFÖRETAG

- En fallstudie i förändringen av prestationsmätning inom snabbväxande företag

*Kandidatuppsats / Bachelor Thesis*

David Ståhle

Mika Veijalainen

*Handledare:*

Olov Olson

Johan Dergård

**Företagsekonomi / Ekonomistyrning**

VT2006

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, Vt 2006**

**Författare:** David Ståhle och Mika Veijalainen

**Handledare:** Olov Olsson och Johan Dergård

**Titel:** Prestationsmätning i tillväxtföretag

**Bakgrund:** Företagsklimatet idag karaktäriseras av snabba förändringar, nya teknologier samt hård konkurrens och det krävs ständig förnyelse för att överleva och växa. Kraven för att skapa konkurrensfördelar och tillväxt medför ett ökat informationsbehov och ett snabbare beslutstagande. Då prestationsmätning är ett medel för att integrera strategier inom företaget samt för att insamla informationsunderlag till beslut är det intressant att se på de framgångsrika snabbväxande företagens användning av den över tiden. Detta mynnar ut i arbetets frågeställning: *Hur utvecklas prestationsmätning över tiden i snabbväxande företag?*

**Syfte:** Arbetet syftar till att undersöka hur prestationsmätningen har utvecklats från introduktionsstadiet hos företag som befinner sig i ett tillväxtstadium.

**Avgränsningar:** Vi har valt att avgränsa oss till snabbväxande företag inom handelsbranschen. Dessutom kommer vi inte att fokusera oss på enskilda mått utan kommer att undersöka företagens prestationsmätning på en mer övergripande nivå.

**Metod:** Syftet besvaras genom en fallstudie av tre företag inom handelsbranschen. Med grund i insamlad sekundärdata undersöks prestationsmätningen utifrån fyra egenskaper: syfte, användningsgrad, omfattning och användare. För att undersöka utvecklingen av prestationsmätningen inom företagen har vi valt ut två tidpunkter utifrån ett organisatoriskt livscykelperspektiv och identifierat skillnader och likheter hos prestationsmätningens egenskaper vid dessa punkter.

**Resultat och slutsats:** Vår undersökning visar på att en tydlig förändring har skett på prestationsmätningen mellan mätpunkterna. När företaget utvecklas från introduktions- till tillväxtstadiet tenderar prestationsmätningen att ha allt fler användningsområden och syften. Företagen använder den allt oftare ur ett målstyrningssyfte med framtidsinriktade mätetal. Mätningens omfattning och användningsfrekvens ökar och den operativa delen av företaget arbetar med den i allt större utsträckning. Avslutningsvis går det även att utläsa ett samband mellan tillväxt och en allt större användning av icke finansiella mått inom organisationen.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det skulle vara intressant att genomföra denna undersökning med en större urvalspopulation. Ett resultat från en högstrukturerad svarsenkät till fler företag skulle visa ett mer statistiskt säkerställt samband mellan tillväxt och prestationsmätning. Vidare kan en undersökning som visar på prestationsmätningens utveckling över hela företagets livscykel istället för under de två första faserna vara intressant.

**Nyckelord:** Tillväxt, prestationsmätning, företagsekonomiska styrsystem, ekonomistyrning

## **Abstract**

**Bachelor thesis in Business Administration Spring 2006**

Performance measurement in growth firms

**Orginaltitel:** Prestationsmätning i tillväxtföretag

The business climate today is characterized by fast changes, new technologies and an increased competition. To be able to survive and grow the firm will need constant improvement. The increased demands to create competitive advantages and growth bring an increased need for information and a quicker decision-making. Performance measurement is a mean to implement strategies within the firm and to gather important information. Therefore it is interesting to analyze the fast growing businesses use of performance measurement and their development of it over time.

The purpose of this thesis is to examine how the use of performance measurement has developed within fast growing firms operating in the trade industry. To do this we will conduct a case study of three successful fast growing trading firms. Throughout the thesis an organizational lifecycle perspective will be used. Earlier research shows that while moving between lifecycle stages the firm will make internal changes to adapt to the new stage. This thesis will provide further knowledge of if this relationship also applies to firms' use of performance measurement. Their use of performance measurement will be examined from four qualities: purpose, users, extent and usability. To be able to examine the development we have chosen to compare the use of performance measurement at one point of time in the business' start-up phase with their current use in the growth phase. Our study shows that there has been a significant development of the use of performance measurement during the firms' growth. The most significant change is the broadening of uses within the firm of performance measurement. The studied firms are using it in a larger extent in a goal steering purpose with future based measures. Both the number of measures and usage has increased during the firms' growth. In addition, there has been a significant positive change in the use of performance measurements in the operational parts of the firms. As a final point, the study shows that when the firm moves between the two life-cycle stages the use of non-financial measures increases within the firm.

**Key words:** Growth, performance measurement, management control systems

# Innehållsförteckning

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inledning .....</b>                                | <b>1</b>  |
| 1.1      | Bakgrund .....  | 1         |
| 1.2      | Syfte .....   | 2         |
| 1.3      | Avgränsningar.....                                    | 3         |
| 1.4      | Disposition av uppsatsen .....                        | 3         |
| <b>2</b> | <b>Teoretisk referensram .....</b>                    | <b>4</b>  |
| 2.1      | Ekonomistyrning – definition och syfte .....          | 4         |
| 2.2      | Ekonomistyrningens styrmedel .....                    | 4         |
| 2.3      | Prestationsmätning .....                              | 5         |
| 2.3.1    | Begreppet prestationsmätning.....                     | 5         |
| 2.3.2    | Prestationsmätningens syfte i ekonomistyrningen ..... | 6         |
| 2.3.3    | Definition av prestationsmätning .....                | 7         |
| 2.3.4    | Finansiella och icke finansiella prestationsmått..... | 8         |
| 2.4      | Tillväxt .....  | 8         |
| 2.4.1    | Problematik kring benämning av tillväxt .....         | 9         |
| 2.4.2    | Tillväxt i ur ett livscykelperspektiv.....            | 9         |
| 2.4.3    | Ekonomistyrning i tillväxtföretag .....               | 10        |
| <b>3</b> | <b>Metod .....</b>                                    | <b>13</b> |
| 3.1      | Undersökningsansats.....                              | 13        |
| 3.2      | Undersökningsmetod .....                              | 15        |
| 3.3      | Undersökningens tillvägagångssätt.....                | 15        |
| 3.4      | Val av fallstudieföretag .....                        | 18        |
| 3.5      | Datainsamling .....                                   | 19        |
| 3.5.1    | Primärdata.....                                       | 19        |
| 3.5.2    | Sekundärdata.....                                     | 20        |
| 3.6      | Validitet.....  | 21        |
| 3.7      | Reliabilitet .....                                    | 21        |
| 3.8      | Källkritik .....                                      | 22        |
| <b>4</b> | <b>Empirisk undersökning .....</b>                    | <b>23</b> |
| 4.1      | Gina Tricot.....                                      | 23        |
| 4.1.1    | Företagspresentation.....                             | 23        |
| 4.1.2    | Företagets syn på tillväxt.....                       | 23        |
| 4.1.3    | Prestationsmätning inom företaget.....                | 24        |
| 4.2      | Bitc Möbel AB.....                                    | 27        |
| 4.2.1    | Företagspresentation.....                             | 27        |
| 4.2.2    | Prestationsmätning inom företaget.....                | 27        |
| 4.3      | CooperVision Nordic AB.....                           | 30        |
| 4.3.1    | Företagspresentation.....                             | 30        |
| 4.3.2    | Prestationsmätning inom företaget.....                | 30        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>5</b> | <b>Slutdiskussion .....</b>                                    | <b>34</b> |
| 5.1      | Inledning.....   | 34        |
| 5.2      | Analys .....   | 34        |
| 5.2.1    | Prestationsmätningens syfte.....                               | 34        |
| 5.2.2    | Prestationsmätningens användare .....                          | 35        |
| 5.2.3    | Prestationsmätningens användningsfrekvens och omfattning ..... | 36        |
| 5.2.4    | Måttkategoriernas förändringar.....                            | 36        |
| 5.3      | Slutsats .....   | 37        |
| 5.4      | Avslutande diskussion.....                                     | 38        |
| 5.5      | Förslag till vidare forskning .....                            | 39        |
| <b>6</b> | <b>Källförteckning .....</b>                                   | <b>40</b> |
| <b>7</b> | <b>Bilagor .....</b>   | <b>43</b> |

# 1 Inledning

---

*I detta inledande kapitel presenterar vi arbetets bakgrund som mynnar ut i en frågeställning. Detta leder vidare till arbetets syfte och avgränsningar. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition för att ge läsaren en översikt av uppsatsens olika delar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Företagen idag möter en mycket mer komplex marknad med ständigt förändrade värden och uppfattningar. De flesta forskare och företag anser att näringslivet i västvärlden genomgår omfattande och grundläggande förändringar. Några av dessa förändringstrender är ett ökat produktivitetstänkande med alla de verktyg som finns tillgängliga i dagens informationssamhälle. Näringslivet blir dessutom allt mer specialiserat på enskilda nischer samt att organisatoriska nätverk växer fram mellan företaget och dess intressenter. Det har även skett en ökad internationalisering vilket har lett till ökade geografiska marknader och därmed är möjligheterna till expansion och tillväxt idag större än någonsin<sup>1</sup>. Då företagsklimatet karaktäriseras av snabba förändringar, nya teknologier samt hård konkurrens krävs det ständig förnyelse för att överleva och blomstra<sup>2</sup>. Kraven för att skapa konkurrensfördelar och tillväxt medför ett ökat informationsbehov och snabbare beslutstagande. Förmågan att kunna förändra utformningen av sin ekonomistyrning för att bemöta dessa spänningar blir ett kritiskt avgörande ifall företagen ska bli framgångsrika<sup>3</sup>.

Tillväxt och dess koppling till redovisning och styrning har fått allt större uppmärksamhet på senare tid och det finns inom den akademiska världen teorier och empiriska undersökningar som visar på den påverkan tillväxt har på företagens formella styrsystem<sup>4</sup>. Romano och Ratnatunga har i sin undersökning uppmärksammat att det finns ett positivt samband mellan företagets tillväxttakt och dess användning av formell styrning<sup>5</sup>. Med formell styrning menas de samlade formella ekonomistyrningsverktygen, såsom bland annat budgetering, kalkylering samt prestationsmätning, som företag använder sig av.

Tillväxt och den komplexitet och förändring som den medför innebär ofta svårigheter med den befintliga ekonomistyrningen i företaget. Om styrningen inte anpassas till företagets nya situation kan det uppstå en problematik som resulterar i en avmattning av tillväxten samt en överlevnadskris inom företaget<sup>6</sup>. Denna anpassning eller utveckling av företagets formella styrsystem är som viktigast under dess tillväxtfas<sup>7</sup>,

---

<sup>1</sup> Nutek, 2006

<sup>2</sup> Danneels, 2002 genom Magnusson och Westman, 2006

<sup>3</sup> Davila, 2004

<sup>4</sup> Moores och Yuen, 2001; Davila, 2004

<sup>5</sup> Romano och Ratnatunga, 1994

<sup>6</sup> Churchill och Lewis, 1983; Greiner, 1972, 1998 genom Davila, 2004

<sup>7</sup> Moores och Yuen, 2001

där det går igenom de största dynamiska förändringarna under dess livscykel. Det finns även artiklar utanför den akademiska världen som beskriver vikten av att anpassa företagets ekonomistyrning till den situation som den befinner sig i. Enligt Parks beror de flesta företagsmisslyckanden på användandet av en felaktig styrning och menar på att detta kan undvikas genom att utveckla och anpassa ekonomistyrningen till företagets situation<sup>8</sup>.

Tillväxt är en väsentlig del för ett lands välfärd och dess teknologiska utveckling. Men trots dessa positiva effekter som tillväxt medför finns det få snabbväxande företag i Sverige och det finns inte heller någon trendmässig ökning av antalet överlevande företag<sup>9</sup>. Det finns en mycket god utveckling i antalet startade företag men det är många som relativt snabbt övergår till en mognadsfas, som karaktäriseras av en låg tillväxttakt och stabilitet<sup>10</sup>. Det är därmed alltför få företag i Sverige som genom tillväxt blir medelstora företag<sup>11</sup>. Samtidigt finns det några få företag som befinner sig i en stark tillväxtfas och har gjort det under flera år. Dessa företag besitter de egenskaper som behövs för att hantera den ökade problematik och dynamik som tillväxt medför. Tidigare forskning visar på att anpassningen av företagets ekonomistyrning till dess tillväxt, generellt en ökad formaliserad styrning, bidrar till de snabbväxande företagens framgångar<sup>12</sup>. Det finns dock en begränsad forskning angående det formella styrverktyget prestationsmätning inom dessa företag och hur det utvecklas över tiden. Mattila och Åhlqvist har i sin forskning påvisat ett samband mellan hög organisk tillväxt och en hög användningsgrad av prestationsmätt<sup>13</sup>. Deras och övrig forskning som finns inom ämnet har sin grund i en tvärsnittsanalys om hur användningen ser ut i dessa företag. Det finns mycket liten eller ingen forskning som visar på hur användningen av prestationsmätt har utvecklats över tiden i dessa snabbväxande företag. Då prestationsmätning är ett medel för att integrera strategier inom företaget samt för att insamla informationsunderlag till beslut är det intressant att se på de framgångsrika snabbväxande företagens användning av den över tiden. Denna infallsvinkel på tillväxt och dess koppling till utvecklingen av användningen av prestationsmätt resulterar i arbetets syfte.

## 1.2 Syfte

Arbetet syftar till att undersöka hur prestationsmätningen förändras under tillväxt inom snabbväxande företag. För att besvara denna fråga ämnar vi att enligt en livscykelmodell undersöka företagens användning av prestationsmätning vid två tidpunkter, dess introduktionsstadium och tillväxtstadium. Genom att analysera vilka skillnader i prestationsmätningen som finns mellan dessa två punkter besvarar vi syftet.

---

<sup>8</sup> Parks, 1977

<sup>9</sup> Nutek, 2006

<sup>10</sup> Thorén, 2004 genom Magnusson och Westman, 2006

<sup>11</sup> Davidsson och Delmar, 2001

<sup>12</sup> Moores och Yuen, 2001; Romano och Ratnatunga, 1994

<sup>13</sup> Mattila och Åhlqvist, 2001

### 1.3 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas mot att undersöka företag inom handelsbranschen. På grund av tidsramen till detta arbete begränsades möjligheten till ett alltför stort undersökningsurval. Med koncentration mot en bransch minskar risken för en heterogen population samt att möjligheterna att dra en generell slutsats för urvalet ökar. Nya tillväxttrender visar på att företag inom handelsbranschen i dagsläget upplever en väldigt stor tillväxt<sup>14</sup>, därför utgör den branschen en intressant grund för uppsatsen.

Uppsatsens avsikt är att påvisa eventuella skillnader i företagets prestationsmätning som har uppstått när det har utvecklats från ett introduktions- till ett tillväxtstadium. Alla eventuella skillnader antas vara ett resultat av den påverkan tillväxt har. Uppsatsen kommer inte att behandla eller undersöka andra eventuella orsaker eller faktorer som kan påverka företagets användning av prestationsmätning. Studien avser inte heller att behandla respondenternas kunskap om prestationsmätning eller kartlägga hur den är utformad inom företaget. Dessutom avser den att undersöka övergripande skillnader i prestationsmätningen. På grund av tidsbrist sker därför en avgränsning mot skillnader inom enskilda mått som används inom företagen. Vi avser att undersöka och besvara syftet utifrån företag som har haft en stor relativ tillväxt på en kort tid. Undersökningen och uppsatsen kommer därmed att begränsas till att endast beröra snabbväxande företag.

### 1.4 Disposition av uppsatsen

**Kapitel 1:** I *Inledningen* presenteras uppsatsens bakgrund som mynnar ut i arbetets frågeställning och syfte med avgränsningar.

**Kapitel 2:** I *Teoretisk referensram* behandlas den befintliga teorin som ligger till grund för uppsatsens syfte och undersökning.

**Kapitel 3:** I *Metodkapitlet* redogörs och motiveras uppsatsens vetenskapliga ansats och metod. Uppsatsens praktiska tillvägagångssätt och datainsamling beskrivs samt urvalet av företag och intervjufrågor motiveras. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens validitet och reliabilitet.

**Kapitel 4:** I *Empirin* redovisas resultatet från undersökningen. Utvecklingen av prestationsmätningen presenteras för varje fallföretag med en inledande företagsbeskrivning.

**Kapitel 5:** I *Slutsatsen* diskuteras resultaten från undersökningen och en slutsats utifrån syftet med uppgiften presenteras. Avslutningsvis innehåller kapitlet förslag på vidare forskning.

---

<sup>14</sup> [www.n24.se](http://www.n24.se)



## 2 Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel presenterar vi den teori som ska ligga till grund för uppsatsen och som bidrar till att besvara dess syfte. Inledningsvis beskrivs ekonomistyrning och prestationsmätningens funktion och roll inom den. Kapitlet behandlar sedan fenomenet tillväxt och avslutas med en beskrivning av ekonomistyrning inom tillväxtföretag.*

---

### 2.1 Ekonomistyrning – definition och syfte

I Nationalencyklopedin definieras begreppet ekonomistyrning enligt följande: ”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål”<sup>15</sup>. Mer konkret innebär detta att man skall styra en verksamhet och dess befattningshavare genom att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företagets verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke finansiell karaktär<sup>16</sup>. Ekonomiska mål innebär i detta sammanhang en vidare definition av klassiska ekonomiska mått som lönsamhet, likviditet och soliditet. Begreppet har utvecklats mot att inkludera mål som inte baserar sig på några direkta monetära mått, exempel på dessa är produktivitets- och kvalitetsmått. Ekonomistyrningen inom ett företag speglas av dess vision, affärsidé, strategier och verksamhetsplanering. För att nå företagets mål krävs det att styrningen är relevant och anpassningsbar. Ett företag är utsatt både av interna och externa faktorer som kan leda till att man tvingas anpassa sina mål och strategier snabbt. För att kunna styra och kontrollera företaget effektivt har man olika ekonomiska styrmedel till sitt förfogande.

### 2.2 Ekonomistyrningens styrmedel

En effektiv ekonomistyrning leder till att företagets övergripande strategi implementeras ner i organisationen och att uppföljning av denna är möjlig. Ifall man inte har ett effektivt flöde åt båda hållen kan strategin påverkas av ofullständig information och företaget kan bli ineffektivt. För att företaget ska kunna verkställa sina strategier och uppnå sina mål har man inom ekonomistyrningen olika styrmedel till sitt förfogande. De huvudsakliga styrmedlen är organisationsstruktur, belöningsystem, informell styrning och formell styrning:

- Utformningen av en organisationsstruktur i företaget ser till att man fördelar ekonomiskt ansvar och beslutanderätt till olika positioner. Detta leder till att man kan applicera klara riktlinjer för de olika positionerna vilket underlättar uppföljning och styrning.

---

<sup>15</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>16</sup> Ax, 2001

- För att man skall få en effektiv styrning av individerna som besitter de olika ansvarsområdena anser Samuelsson att ett adekvat belöningsystem kan användas<sup>17</sup>. Med hjälp av denna kan man styra organisationen enklare mot de mål som ledningen har satt upp. Exempel på dessa är bonus- och provisionssystem.
- Det informella styrsystemet är företagets kultur, lärande och medarbetarskap. Dessa skall skapa en mer dynamisk och flexibel organisation som ger företaget bättre förutsättningar att nå sina mål.
- Det formella styrsystemet är de metoder och tekniker man använder sig av inom ekonomistyrningen. Några exempel på formella styrmedel är: produktkalkylering, budgetering, intern redovisning, prognoser och prestationsmätning<sup>18</sup>.

För att företaget skall uppfylla sitt syfte och nå sina mål delas ekonomistyrningen upp i dessa fyra delar trots att de är mer eller mindre integrerade med varandra. Vilket av de olika styrmedlen som ett företag har mest fokus på är beroende på den bransch och det livscykelstadium som företaget befinner sig i. Det formella styrsystemet använder sig generellt sett alla företag av, i viss utsträckning, oavsett vilken bransch de befinner sig i. I detta arbete har vi valt att fokusera oss på prestationsmätning, som är en del av det formella styrsystemet<sup>19</sup>.

## **2.3 Prestationsmätning**

### **2.3.1 Begreppet prestationsmätning**

Prestationsmätningen inom ekonomistyrningen innebär mätning av företagsekonomiska prestationer och är en organisations kontrollprocess<sup>20</sup>. Med företagsekonomiska prestationer avses, enligt Ax, vad som "... har åstadkommit, har utförts eller genomförts eller som i framtiden skall åstadkommas, utföras eller genomföras..."<sup>21</sup>. I de fall där man inte har ett tal att mäta prestationen med kan man använda andra storheter som andelar och index, men gemensamt för dessa är att de skall kunna ge information om en prestation<sup>22</sup>.

Andra benämningar som är förknippade med begreppet prestationsmätning är nyckeltal, styrtal, styrmått och styrkort. Vi kommer dock inte att gå in på urskiljningen av de olika begreppen i detta arbete. Den definition som vi anser vara den generella tolkningen av prestationsmått och -mätning inom den normativa

---

<sup>17</sup> Ax, 2000

<sup>18</sup> ibid

<sup>19</sup> Ax, 2001, Anthony & Govindarajan, 2001

<sup>20</sup> Simons, 2000, performance measurement, Ax, 2001

<sup>21</sup> Ax, 2001

<sup>22</sup> Ax, 2001, Merchant, 1998

litteraturen och i vetenskapliga rapporter presenterar vi i nästkommande avsnitt. Detta kommer att stå som grund för uppsatsens fortsatta diskussioner.

### 2.3.2 Prestationsmätningens syfte i ekonomistyrningen

Enligt Mintzberg är det den så kallade strategiska toppen, bland annat företagsledningen, som utvecklar företagets vision, affärsidé, strategi och mål och de ser även till att dessa tillgodoses<sup>23</sup>. De har till sin hjälp en rad styrverktyg som vi har presenterat tidigare. Med hjälp av prestationsmätning kan man följa upp och förändra företagets strategier och mål<sup>24</sup>. För att man skall få strategin att fungera inom ett företag måste den implementeras ner i organisationen. För att undvika alltför aggregerade styrmått bryter man vid implementeringen ner huvudstrategin i olika delstrategier. Dessa delstrategier kopplas till prestationsmått som kan väljas att delas upp efter företagets organisation, funktioner, produkter eller individer<sup>25</sup>. Man kan därmed säga att huvudsyftet med prestationsmätningen är att implementera strategin ner i den operativa organisationen och för att den strategiska toppen skall få *feedback* så att korrigeringar kan utföras<sup>26</sup>. Andra alternativa syften som finns med prestationsmätningen är att:

- Underlätta jämförelser mellan perioder och olika avdelningar.
- Följa upp ställda mål och se till att dessa uppnås.
- Kommunicera ut vad som är viktigt att fokusera på i verksamheten.
- Motivera individer och enheter till bättre prestationer.
- Signalera vid avvikelser och att främja en läroprocess i företaget.

Det är först vid jämförelser eller vid en relation till något som prestationsmätning blir användbart, det kan gälla uppställda mål eller tidigare uppnådda prestationer<sup>27</sup>. Det mesta av mätningen inom ett företag sker i dåtidsorienterade mått då man beskriver och följer upp redan inträffade händelser. Men man kan även beskriva framtida förväntade händelser. Denna information kan man använda sig av för att planera framtida mål genom budgetar och prognoser.

Med hjälp av mätning kontrollerar man att företaget har valt rätt strategi för att omvandla sin input till den nivå av output som man har som mål. Anpassningen är en ständigt pågående process och kontrollerna sker mer eller mindre frekvent. Om man inte har nått de mål som man har ställt upp kan det krävas en anpassning av strategierna eller av omvandlingsprocesserna. Denna kontroll, anpassning och återkoppling bygger på den cybernetiska modellen (se figur 1). I detta arbetets fall är kontrollverktyget företagets prestationsmätning<sup>28</sup>.

---

<sup>23</sup> Mintzberg, 1979

<sup>24</sup> Samuelsson, 2004; Simons, 2000

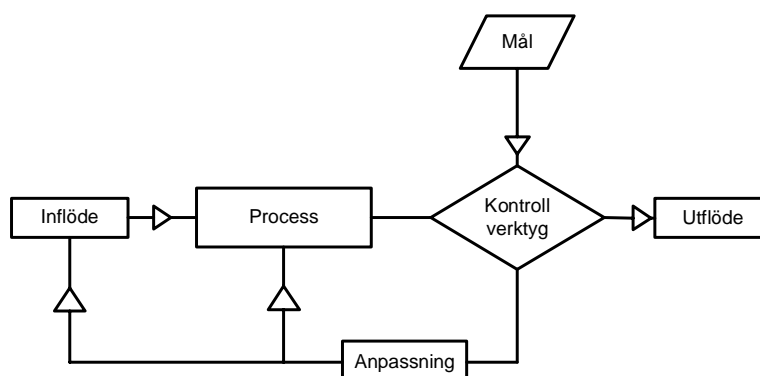
<sup>25</sup> Ax, 2001

<sup>26</sup> Ax, 2001, Simons, 2000

<sup>27</sup> Mintzberg, 1983; Simons, 2000

<sup>28</sup> Mary Jo Hatch, 2002

**Figur 1.** Cybernetisk modell.<sup>29</sup>



Det finns inga teoretiska ramar för hur många, vilka eller hur frekvent prestationsmått skall användas i ett företag. Alla företag skiljer sig åt i sina strategival, och det är dessa som skall stå till grund för vilka mått som skall användas<sup>30</sup>. De flesta teoretikerna som vi har studerat är överens om en sak gällande prestationsmätning och det är att man skall ”mäta rätt saker”<sup>31</sup>. Tom Peters skriver i sin bok *Thriving on Chaos* att ”mät mera genom att mäta mindre”. Det är viktigt att veta vad man ska mäta, hur ofta mätningarna skall ske och hur och när de skall uppdateras. Onödig mätning är kostsamt och kan leda till att man får för mycket information som förvirrar beslutsfattarna när de tar beslut. Vidare skriver Peters att man, med tiden som ett företag och dess omvärld blir mer komplext, skall hålla mätningarna så enkla som möjligt. Måtten skall vara enkla och ”to-the-point”<sup>32</sup>. Enligt Merchant finns det tre villkor för att få ett system för prestationsmätning att fungera bra. Den som är ansvarig för prestationsmättet skall ha kunskap om önskade resultat, den skall ha en möjlighet att påverka dessa och prestationerna skall vara möjliga att mäta<sup>33</sup>.

### 2.3.3 Definition av prestationsmätning

Vår definition av prestationsmätning i detta arbete har sin grund i det som har diskuterats i ovanstående kapitel och som i sin tur härrör sig från både akademisk litteratur och forskningsrapporter. Kortfattat kan man säga att man genom mätning och utvärdering skaffar sig information om verksamheten, styr ett företag och dess processer i rätt riktning och för att motivera medarbetare. För att detta skall vara möjligt skall företaget ha specifika mått som man strävar mot, dessa skall vara påverkbara och de som berörs av måtten skall vara införstådda med hur mätningen går till. Mätningen kan ske genom att man använder både finansiella och icke finansiella mått.

---

<sup>29</sup> Simons, 2000

<sup>30</sup> Ax, 2001

<sup>31</sup> Kaplan; Tom Peters, 1987

<sup>32</sup> Tom Peters, översattligt 1987

<sup>33</sup> Merchant, 1998

### 2.3.4 Finansiella och icke finansiella prestationsmått

Prestationsmått kan delas in i finansiella- och icke finansiella mått. De finansiella måtten är intäkts-, kostnads- och resultatrelaterade. Dessa är mått som kan beräknas med hjälp av olika nyckeltalsmått. Informationen till dem går exempelvis att finna i företagets redovisningssystem. De finansiella måtten har använts länge men anses ha vissa svagheter, dels för att man inte fokuserar på viktiga aspekter såsom produktivitet och strategiska målsättningar och dels för att mätningarna man utför bygger på historiska siffror<sup>34</sup>. Detta leder till att informationen riskerar att vara gammal samt att den generellt sett är aggregerad vilket i sin tur kan leda till felaktiga beslut. De icke-finansiella måtten har blivit populärare, då dessa kan brytas ner till mer hanterliga mått som ger förutsättningar för styrning framåt och ner till de operativa nivåerna<sup>35</sup>.

De icke finansiella måtten rör kunder-, kvalitet-, personal- och produktivitsrelaterade mått. Dessa är lättare för den operativa nivån att relatera till, påverka och följa upp. Man kan även koppla dem till de aggregerade finansiella prestationsmåtten genom att dela in de finansiella måtten i *mindre* mått baserade på deras påverkande faktorer<sup>36</sup>. Ett exempel på ett aggregerat prestationsmått är räntabiliteten på det totala kapitalet, även kallade Du Pont formeln<sup>37</sup>, som är ett finansiellt mått. Detta tal påverkas av många faktorer. En av dem är rörelsens kostnader och genom att sänka dessa kan man öka räntabiliteten i företaget. I det fallet kan företaget välja att bryta ner det aggregerade finansiella måttet i icke finansiella produktivitsrelaterade mått och på så sätt har den operativa nivån lättare att relatera, påverka och följa upp de mål som ledningen har satt upp.

Det finns i dagsläget forskning som behandlar hur avvägningen mellan de finansiella och icke finansiella prestationsmåtten inom företag skall ske. Ett exempel på detta är framtagandet av ramverket The Balanced Scorecard.

## 2.4 Tillväxt

Med tillväxt menas i arbetet ekonomisk tillväxt och det definieras som en ökning över tid av produktionen av varor och tjänster i ett land<sup>38</sup>. På företagsnivå kan detta tolkas som en förändring i storlek eller magnitud från en period till en annan<sup>39</sup>. På längre sikt utgör tillväxt en ökning av den materiella levnadsstandarden i samhället<sup>40</sup> och ligger till grund för teknologisk utveckling och ökad välfärd. Tillväxt är i modern tid ett känt fenomen och för att förklara och beskriva det har diverse tillväxtteorier utarbetats. Generellt sett kan tillväxt beskrivas som en förändrings och effektiviseringsprocess<sup>41</sup>.

---

<sup>34</sup> Merchant, 1998

<sup>35</sup> Ax, 2001

<sup>36</sup> *ibid*

<sup>37</sup> Se bilaga

<sup>38</sup> Nationalencyklopedin

<sup>39</sup> Wiklund, 1998

<sup>40</sup> Nationalencyklopedin

<sup>41</sup> *ibid*

Det finns flera teoretiker som i syfte att förklara tillväxt har sett företaget ur ett livscykelerspektiv där man kan identifiera olika utvecklingsstadier inom organisationen och även inom tillväxtstadiet<sup>42</sup>.

### 2.4.1 Problematik kring benämning av tillväxt

Tillväxt sker när ett företag enligt ett eller flera tillväxtmått har en positiv utveckling över tiden. För att upptäcka eller identifiera tillväxt hos företag måste man därmed först välja vilka tillväxtmått man vill göra sin indelning efter. Problematiken kring tillväxt och studierna kring ämnet ligger därmed i vilka kriterium man ska välja för att identifiera tillväxtföretagen. Om man exempelvis mäter tillväxten genom kriteriet antalet anställda gynnar man personalintensiva branscher. Samma problematik går att finna gällande valet mellan absolut eller historiskt relativ utveckling där större företag gynnas av det absoluta måttet då det är lättare att uppnå tillväxt för dem jämfört med mindre företag. Småföretag gynnas däremot av det relativa måttet då de har en mindre bas som utgångspunkt och således lättare kan uppnå hög tillväxt i relativa mått<sup>43</sup>. Tillväxt kan dessutom ske på två olika sätt, organisk tillväxt samt tillväxt genom förvärv. Organisk tillväxt är när företaget expanderar internt genom att producera mer och sysselsätta fler personer i företagets existerande verksamhet eller i nyetablerade områden. Med tillväxt genom förvärv menas en tillväxt genom överföringen av en existerande verksamhet med deras produktion och sysselsättning från ett företag till ett annat<sup>44</sup>. Denna problematik kring val av tillväxtkriterier resulterar i att det inte finns något generellt eller neutralt begrepp på tillväxtmått utan att det är en tolkningsfråga för användaren av begreppet. Vår och arbetets fortsatta definition på tillväxt är en relativ ökning över tid av omsättning och antal sysselsatta. För att enligt vår definition klassas som växande företag ska detta ske genom organisk tillväxt. Vi anser att den benämningen på tillväxt ger en bra grund för den empiriska undersökningen och urvalet på grund av att företagen då enligt oss både bör uppmärksamma och uppleva den dynamik som tillväxt medför.

### 2.4.2 Tillväxt i ur ett livscykelerspektiv

Det finns inom organisationsforskningen teorier som avbildar företaget som en biologisk varelse där man går igenom olika stadier från födelse till död. Organisationen genomgår en serie av förändringar beroende på vilket utvecklingsstadium det befinner sig i<sup>45</sup>. Sammantaget bildar de olika stadierna som ett företag går igenom under sin existens en livscykel. Det finns flera accepterade teorier som bygger på ett livscykelerspektiv på företaget. Genomgripande för teorierna är att de har sin grund i att företaget går igenom flera förutbestämda stadier i sin utveckling<sup>46</sup>. Inom ett livscykelerspektiv växer företaget inom distinkta evolutionära faser.

---

<sup>42</sup> Churchill and Lewis, 1983; Miller och Friesen, 1983, 1984 genom Moores och Yuen, 2001

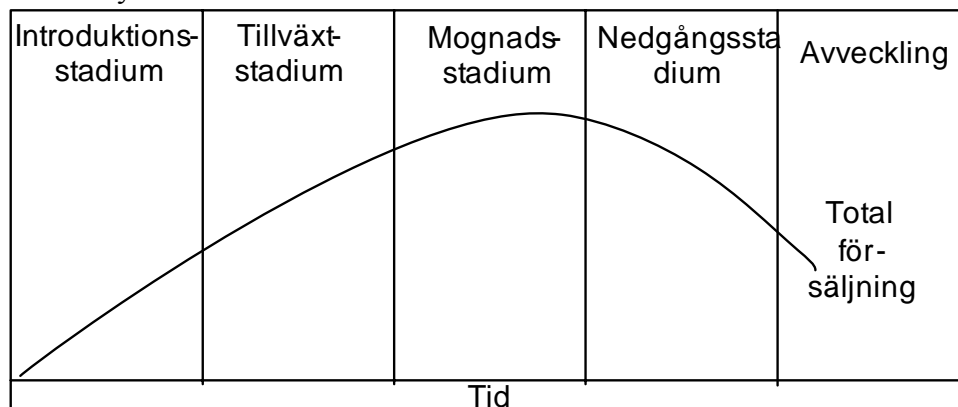
<sup>43</sup> Davidsson och Delmar, 2001

<sup>44</sup> ibid

<sup>45</sup> Moores och Yuen, 2001

<sup>46</sup> Moores och Yuen, 2001; Stanworth and Curran, 2001

**Figur 3.** Livscykelmodell<sup>47</sup>



Efter varje fas sker en revolutionär omvandling inom företaget för att påbörja nästa fas i livscykeln<sup>48</sup>. Inom varje fas finns det en lämplig uppbyggnad som företaget anpassar sig till. När företag rör sig mellan faser behöver det justera sin nuvarande uppbyggnad gällande strategi, organisationsstruktur och styrning för att anpassa sig till det nya livscykelstadiet. Sammantaget betyder livscykelsteorin att företaget behöver anpassa sig i takt med att det växer och utvecklas<sup>49</sup>. Det finns även andra teorier som gör ytterligare en indelning av organisationens tillväxtfas i olika stadier<sup>50</sup>. I dessa teorier sker en fokusering mot de tidiga stadierna i företagens organisatoriska livscykel. Detta sker på grund av vikten av att företaget lyckas utvecklas i takt med tillväxten som den upplever mellan företagens bildande och mognad<sup>51</sup>.

### 2.4.3 Ekonomistyrning i tillväxtföretag

Både de interna och externa egenskaperna för ett företag förändras när det utvecklas mellan de olika livscykelstadierna<sup>52</sup>. Inom tidigare organisationsteori beskrivs de interna egenskaperna som strategier, struktur och ledningsfilosofi. Senare forskning har visat att även de formella styrmedlen förändras över olika livscykelfaser för att överensstämma med företagens interna och externa egenskaper<sup>53</sup>. Resultatet av de studierna visar på att utformningen av de formella styrmedlen inom företaget beror på den utvecklingsfas som företaget befinner sig i.

<sup>47</sup> Moores och Yuen, 2001

<sup>48</sup> Wiklund, 1998

<sup>49</sup> ibid

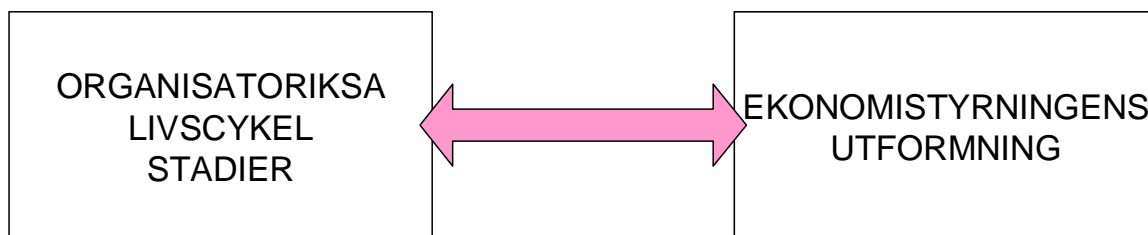
<sup>50</sup> Churchill och Lewis, 1983; Romano och Ratnatunga, 1994

<sup>51</sup> Churchill och Lewis, 1983

<sup>52</sup> Moores and Yuen, 2001

<sup>53</sup> ibid

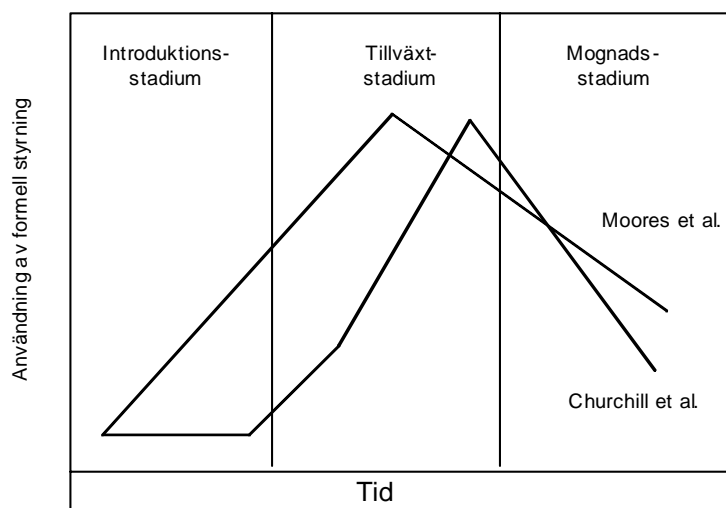
**Figur 4.** Beroendeförhållande<sup>54</sup>



Många teoretiker är överens om att det sker en markant påverkan på den formella styrningen inom företagets tillväxtfas<sup>55</sup>. De formella styrsystemen växer och utvecklas för att möta de individuella behov som det enskilda företaget har i olika stadier<sup>56</sup>. I tillväxtstadiet där företag upplever en markant tillväxt uppstår ofta svårigheter kopplade till ekonomistyrningen och behovet att utveckla den uppkommer.

En ökad normalisering av företagets styrning leder till en ökad strukturering vilket fungerar som ett hjälpmedel för att hantera den spänning som stark tillväxt skapar<sup>57</sup>. Förmågan att kunna förändra utformningen av sin ekonomistyrning för att bemöta dessa spänningar blir ett kritiskt avgörande ifall företagen ska bli framgångsrika<sup>58</sup>. Empiriska undersökningar visar att det är just i företagets tillväxtfas som användningen av formella styrmedel är som störst<sup>59</sup>.

**Figur 5.** Användningen av formell styrning över stadier<sup>60</sup>



<sup>54</sup> Moores and Yuen, 2001

<sup>55</sup> Merchant, 1998; Simons, 1995; Davila, 2005; Parks, 1977; Romano och Ratnatunga, 1994

<sup>56</sup> Simons, 1995

<sup>57</sup> Davila, 2004 genom Magnusson och Westman, 2006

<sup>58</sup> Davila, 2004

<sup>59</sup> Moores och Yuen, 2001; Churchill och Lewis, 1983

<sup>60</sup> ibid



När ett företag befinner sig i de tidiga stadierna sker kontrollen och styrningen genom informella interaktioner inom företaget<sup>61</sup>. Behovet av formella kontrollsysteem och information för beslutsfattande är då mycket liten. När företaget befinner sig i en tillväxtfas ger företagets ökade storlek skäl till att införa ett mer formaliserat styrsystem för att säkra en organisatorisk effektivitet<sup>62</sup>. Beslutsfattande inom tillväxtfasen tenderar att begära mycket mer information än tidigare. Den framväxande formella styrningen och prestationsmätningen möter dessa utökade informationsbehov<sup>63</sup>. Det finns även externa faktorer som ligger till grund för den ökade behovet av formell styrning såsom komplexiteten som uppstår med nya marknader och nya produkter när företaget växer<sup>64</sup>. En empirisk undersökning gjord av Romano och Ratnatunga visar även på att det finns ett samband mellan användningsgraden av formell styrning och företagets tillväxttakt<sup>65</sup>. Ju högre tillväxttakt desto större användning av formell styrning fanns inom företaget. Utgångspunkten som detta arbete syftar på att undersöka är den påverkan övergången från bildandefasen till tillväxtfasen utifrån ett livscykelerspektiv har på utvecklingen av företagets användningsgrad av prestationsmätning.

---

<sup>61</sup> Davila, 2004; Moores och Yuen, 2001; Simons, 1995

<sup>62</sup> Moores och Yuen, 2001

<sup>63</sup> Simons, 1995

<sup>64</sup> Davila, 2004

<sup>65</sup> Romano och Ratnatunga, 1994

## 3 Metod

---

*I detta kapitel kommer vi att diskutera vilken undersökningsmetod och angreppssätt som har valts för att besvara syftet. Sedan följer en genomgång av valt tillvägagångssätt. Insamlingen och bearbetning av datamaterialet presenteras och val av undersökningsobjekt motiveras. Avslutningsvis diskuterar vi undersökningens kvalitet genom att koppla begreppen validitet och reliabilitet till den.*

---

### 3.1 Undersökningsansats

Allt forskningsarbete utgår ifrån en eller flera problem som initieras utav forskaren. Dock kan varje forskningsbart problem ses ur två olika forskningsperspektiv, ett kvalitativt och ett kvantitativt<sup>66</sup>. Beroende på vilket vetenskapligt förhållningssätt som väljs kommer det att påverka de val som man gör under forskningsprocessen och genomlysa rapporten från problemformuleringen fram till resultatet<sup>67</sup>.

I den kvalitativa ansatsen har man ett förutsättningslöst förhållningssätt till problemet och forskaren strävar efter att skapa en helhetsförståelse av speciella förhållanden. Vid ett kvalitativt förhållningssätt är forskaren subjektiv och försöker med flexibla frågeställningar skapa en djupare förståelse för problemet<sup>68</sup>. Kvalitativa studier kännetecknas av att de är holistiska, man försöker se helheten istället för dess olika delar. Verkligheten avgörs ur betraktarens ögon där en förståelse för helheten blir mer än summan av de olika delarna. En kvalitativ forskningsmetod är hermeneutik, som är en tolkningslära där man lägger stor vikt vid tolkning och förståelse av problemet som helhet. En hermeneutiker är inte intresserad av att förklara enskilda företeelser utan menar att det genom människors handlingar går att tolka och förstå innebörden av de intentioner och avsikter som ligger bakom dem<sup>69</sup>.

I den kvantitativa ansatsen utgår forskaren från teori grundad på tidigare forskningsresultat och erfarenheter. Efter strukturering av dessa formuleras prövningsbara hypoteser, orsakssamband eller klart definierade syften och testas mot en empirisk undersökning<sup>70</sup>. En kvantitativ ansats arbetssätt framgår ur THEA-cirkeln där man efter empirisk undersökning antingen verifierar hypoteserna och skapar ny teori eller falsifierar dem och omprövar problemet med nya hypoteser.

---

<sup>66</sup> Olsson och Sörensen, 2001

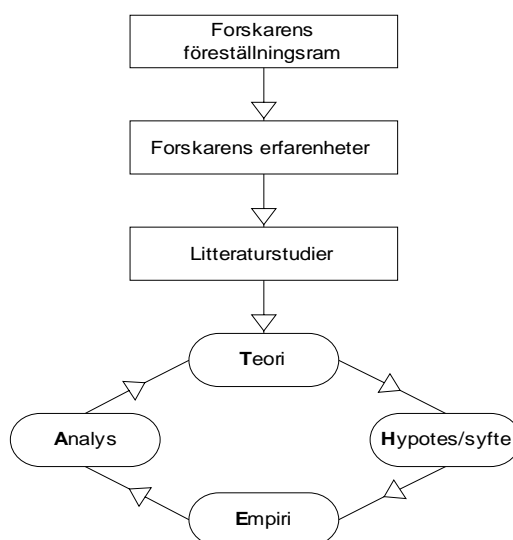
<sup>67</sup> Patel och Davidsson, 2003

<sup>68</sup> Olsson och Sörensen, 2001

<sup>69</sup> Patel och Davidsson, 2003

<sup>70</sup> Olsson och Sörensen, 2001

**Figur 6.** THEA-cirkeln, (Teori, Hypotes, Empiri, Analys)<sup>71</sup>



Positivismen är en kvantitativ forskningsmetod och kan ses som motsatsen till hermeneutik. Forskningssynsättet har sina rötter i vetenskaplig metodik och bygger på iakttagelser som är logiskt prövbara. Ett kännetecken för positivistisk forskning är att man prövar en hypotes empiriskt med vetenskapliga metoder. Till skillnad mot hermeneutiken så bygger positivism kring tanken om reduktionism, det vill säga att helheten i ett problem alltid kan studeras genom att bryta ner problemet i delar och studera dessa var för sig<sup>72</sup>.

Vi kommer i denna uppsats utgå ifrån befintliga teorier om tillväxt och dess påverkan på företagets utformning av sitt formella ekonomisystem för att undersöka ifall detta samband även existerar kring utformningen och användningen av prestationsmått mellan företagets livscyklifaser. Uppsatsen kommer utifrån detta ha en kvantitativ forskningsansats med ett positivistiskt förhållningssätt till vetenskap och forskning. Den kvantitativa forskningen kan delas in i deskriptiva och explanativa projekt<sup>73</sup>. Det sistnämnda innebär att projektet förklarar händelseförlopp och relationer mellan olika fenomen. En explorativ studie vill förklara orsakssamband med så mycket information som möjligt och vill därmed belysa problemet ur flera vinklar. Vid deskriptiva undersökningar finns redan en mängd kunskap och därför avgränsas vissa aspekter av problemet till det fenomen man är intresserad av<sup>74</sup>. För att besvara arbetets syfte passar enligt oss en deskriptiv undersökning bäst. Undersökningen ska visa på hur användningen av det avgränsade fenomenet prestationsmått är vid olika tillfällen i företagets livscykel och belysa eventuella skillnader.

---

<sup>71</sup> Olsson och Sörensen, 2001

<sup>72</sup> Patel och Davidsson, 2003

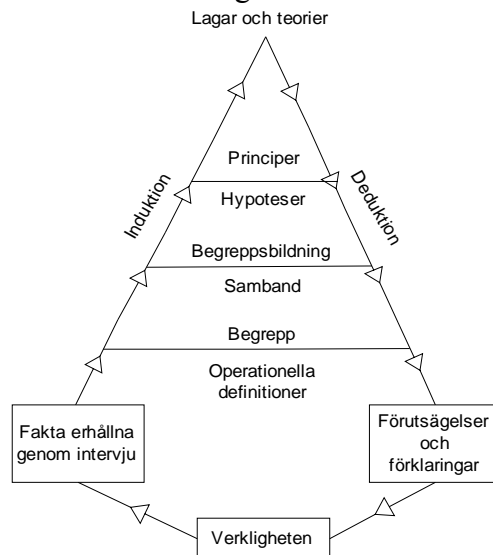
<sup>73</sup> Olsson och Sörensen, 2001

<sup>74</sup> ibid

### 3.2 Undersökningsmetod

En forskares arbete är att relatera teori och verklighet till varandra och hur detta ska ske är ett centralt problem inom vetenskapligt arbete<sup>75</sup>. Två centrala begrepp för hur arbetet med relationen kan gå till är induktion och deduktion.

**Figur 7.** Induktiv och deduktiv slutledning<sup>76</sup>



Induktiv forskning innebär att forskaren utgår ifrån verkligheten och formulerar teorier efter detta. Han har ingen tidigare förankring i vedertagna teorier och arbetar för att upptäcka allmänna principer som senare kan sammanföras till en teori<sup>77</sup>. En kvalitativ forskningsansats är vanligast gällande induktiv forskningsmetod. Deduktiv forskning är vanligast vid en kvantitativ forskningsansats och innebär att forskaren utifrån teorier och allmänna principer drar slutsatser om enskilda företeelser<sup>78</sup>. Det är vanligt att man inom deduktiv forskning skapar hypoteser utifrån befintlig teori som sedan testas empiriskt. En deduktiv metod bedöms också vara mer objektiv då den utgår ifrån vedertagna teorier. Uppsatsarbetet har en kvantitativ forskningsansats och utgår ifrån befintlig forskning om sambandet mellan tillväxt och användningen av formella styrmedel. Utifrån den forskningen undersöks ett eventuellt samband mellan tillväxt och användningen av prestationsmätning. Med denna bakgrund kommer uppsatsen att ha en deduktiv undersökningsmetod.

### 3.3 Undersökningens tillvägagångssätt

I enlighet med den teoretiska referensram som presenteras tidigare i arbetet kommer vår undersökning att ta sin utgångspunkt i att utformningen av ett företags formella styrning är en variabel som är direkt beroende av den utvecklingsfas som företaget befinner sig i. De utvecklingsfaser som är intressanta inom denna uppsats är introduktions- och tillväxtfasen och den påverkan förflyttningen mellan dessa har haft

<sup>75</sup> Patel och Davidsson, 2003

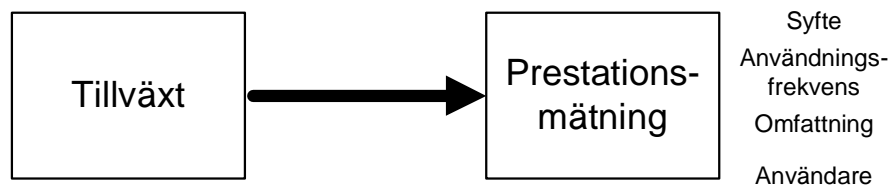
<sup>76</sup> Olsson och Sörensen, 2001

<sup>77</sup> ibid

<sup>78</sup> Olsson och Sörensen, 2001; Patel och Davidsson, 2003

på prestationsmätningen. Förflyttningen mellan dessa stadier benämner vi som tillväxt. Alla eventuella skillnader i företagets prestationsmätning antas vara relaterade förflyttningen mellan livscykelstadierna och därmed till företagets tillväxt. Det finns teorier som presenterar fler påverkningsfaktorer än tillväxt, exempelvis företagets struktur, strategi, ledarskap, storlek, ålder, branschtillhörighet och förekomsten av externt kapital<sup>79</sup>. Tillväxt kan i jämförelse ses som ett brett begrepp som ofta genom andra faktorer kan påverka utformningen av ett företags formella styrning<sup>80</sup>. Ett exempel på detta är att ett företags tillväxt kan påverka faktorerna storlek och struktur som i sin tur kan påverka utformningen av dess prestationsmätning. På grund av tidsramen och syftet med detta arbete kommer vi dock endast att behandla faktorn tillväxt och vilken påverkan den har på prestationsmätningen. Vi kommer utifrån den utgångspunkten inte heller att behandla hur utformningen av företagets prestationsmätning påverkar dess tillväxttakt. Vårt synsätt illustreras av modellen nedan där tillväxt i detta sammanhang ses som en oberoende variabel.

**Figur 8.** Egen undersökningsmodell<sup>81</sup>



För att undersöka förändringen i ett företags prestationsmätning väljer vi att bryta ner och identifiera olika egenskaper inom denna. För att få en övergripande bild på utvecklingen av prestationsmätningen har vi valt att undersöka följande egenskaper: syfte, användningsfrekvens, omfattning och användare.

- Med *syfte* hoppas vi kunna besvara varför företagen använder sig av prestationsmätning och ifall anledningen och nyttan med den förändras över tiden.
- Med *användningsfrekvens* vill vi undersöka hur ofta man använder sig av mått inom företaget och ifall det i takt med företagets tillväxt har blivit oftare eller mer sällan de arbetar med dem.
- Med *omfattning* undersöker vi ifall antalet mått företaget använder sig av har blivit fler eller färre under dess tillväxt.
- Med *användare* vill vi undersöka hur användningen av prestationsmått har förändrats över tiden hos olika användarnivåer inom företaget. Med denna egenskap vill vi skapa ett helhetsintryck av hur arbetet med prestationsmätning har förändrats eller fördelats inom företaget.

Denna uppdelning av prestationsmätning på olika egenskaper görs för att lättare strukturera och analysera de förändringar som har skett inom företagen under dess tillväxt. Till en mindre utsträckning har vi även valt att se på uppdelningen av framtid/dåtidsorienterade mått samt finansiella/icke-finansiella mått för att ge ytterligare underlag för hur företagen väljer att använda sin prestationsmätning. Hur vi

<sup>79</sup> Davila, 2004; Moores och Yuen, 2001

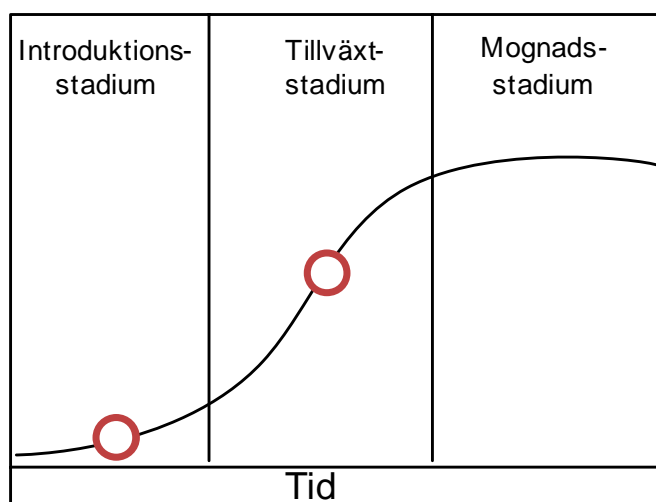
<sup>80</sup> Moores och Yuen, 2001

<sup>81</sup> Källa: Egen

har identifierat lämpligt underlag till den empiriska delen och hur vi tolkar tillväxt kommer att tas upp under ett senare stycke.

För att undersöka fenomenet utveckling behöver man information från fler än en tidpunkt eller fler än en tvärsnittsundersökning. En optimal undersökningsmetod vore att studera ett företag från dess start och följa dess utveckling genom olika livscykelstadier. Det finns två problem med denna angreppsmetod. Den första är att det inledningsvis är väldigt svårt att identifiera de företag som har potential att bli ett passande empiriskt underlag, det vill säga framgångsrikt tillväxtföretag. Det andra problemet är att en sådan forskning skulle vara mycket tidskrävande då företags utvecklingsprocesser kan sträcka sig över flera år. En alternativ undersökningsmetod som vi har valt för att besvara arbetets syfte är att identifiera lämpliga företag som befinner sig inom en stark tillväxtfas och undersöka hur deras användning av prestationsmått ser ut idag samt hur den har sett ut historiskt. Vi har valt att urskilja två tillfällen inom företagets utveckling för att göra en tvärsnittsundersökning och se hur prestationsmätningen har utvecklats mellan dessa två punkter. Den första tidpunkten som vi har valt är i företagets tidiga skede innan de påbörjade sin tillväxt och den andra tidpunkten är i dagsläget då företaget befinner sig i stark tillväxt.

**Figur 9.** Undersökningspunkter<sup>82</sup>



Någon eventuell skillnad mellan egenskaperna hos företagets prestationsmätning mellan dessa punkter antas enligt uppsatsens angreppssätt vara en direkt följd av företagets tillväxt. Viktigt för urval av företag är då att det finns en respondent inom företaget som har full insikt i hur användningen av prestationsmått var och är utformad vid dessa tillfällen.

<sup>82</sup> Källa: Egen

### 3.4 Val av fallstudieföretag

Vi har valt svenska framgångsrika snabbväxande företag som empiriskt underlag för denna uppsats. Enligt oss bör den komplexitet som tillväxt medför vara som mest markant och påtaglig inom snabbväxande företag, därför anser vi att de skulle utgöra ett bra underlag. Genom att studera framgångsrika företag bildar vi oss en uppfattning om prestationsmätningen inom de företag som bevisligen kan hantera ovan nämnda komplexitet. Enligt vår benämning på tillväxt så ska den kännetecknas av ett antal kriterier:

- En relativ ökning i antal anställda
- En relativ ökning i omsättning
- Ökningen ska bero på organisk tillväxt

Vår definition och vårt urvalskriterium för att klassas som ett framgångsrikt snabbväxande företag är att företaget ska ha fördubblat antalet anställda och omsättningen på de tre senaste åren. Samtidigt ska företaget ha haft en positiv tillväxt under dessa tre år och ha ett sammantaget positivt resultat. Urvalskriterierna för tillväxtföretag i denna uppsats empiriska undersökning har flera likheter med de som Dagens Industri använder för att utnämna årets gaseller<sup>83</sup>, de mest snabbväxande företagen i Sverige. Enligt uppsatsens syfte vill vi undersöka företag som befinner sig inom en tillväxtfas och därför utgick vi ifrån Dagens Industri gasellista år 2005 för att identifiera en ursprunglig urvalspopulation. Motivering till denna utgångspunkt är att deras lista har en mycket hög aktualitet.

Utifrån listan gjordes ytterligare avgränsningar för att identifiera företag inom handelsbranschen som har fler än 20 anställda. Att urvalet ska bestå av handelsföretag är förenligt med uppsatsen syfte med avgränsningar. Det är dessutom ett resultat av ett bekvämlighetsurval då det under vårt sökande efter fallföretag visade sig att tillgängligheten för intervjuer var störst hos företag inom handelsbranschen. Motiveringen till inriktningen mot företag med fler än 20 anställda är att de bedöms att till en större utsträckning ha en mer formell styrning och därmed skulle fungera som ett bättre underlag till att besvara uppsatsens syfte. Vidare fann vi det lämpligt att välja företag som var relativt unga för att det då var troligare att finna någon på företaget som är insatt i prestationsmätningens utformning vid de två undersökningstidpunkterna. Genom information från affärsdata<sup>84</sup> gjordes en avgränsning av urvalet mot företag som var bildade innan år 1990. Från affärsdata inhämtades även information om företagets utveckling av antalet anställda och en justering av urvalet gjordes utifrån detta.

Efter urvalsprocessen kontaktades återstående företag per telefon för att identifiera möjliga respondenter samt boka intervjutid. Tre företag som passade urvalskriterierna och hade en respondent som var insatt i företagets prestationsmätning vid de utvalda tidpunkterna och som hade möjlighet att träffa oss för en intervju valdes ut för att utgöra den empiriska grunden för undersökningen. Dessa tre företag var Gina Tricot, Bitc Möbel AB och CooperVision Nordic AB.

---

<sup>83</sup> [www.di.se](http://www.di.se)

<sup>84</sup> [www.affarsdata.se](http://www.affarsdata.se)

## 3.5 *Datainsamling*

För att kunna uppfylla syftet med en forskningsrapport måste man först samla in information. Datainsamlingen hjälper till att öka författarnas förståelse som presenteras i den teoretiska referensramen och står som grund för den fortsatta forskningen i uppsatsen olika delar. Man skiljer på två olika sorters data, sekundärdata och primärdata.

### 3.5.1 Primärdata

Primärdata är förstahandsinformation med ett specifikt syfte som man samlar in genom fältstudier. Denna information kan anses vara det säkraste underlaget för en undersökning då den inhämtas direkt från källan. Man kan välja att insamla information antingen genom en direkt- eller en indirekt metod. Den direkta metoden innebär insamling med iakttagelser, observationer och tester. Den indirekta innebär insamling med intervjuer och enkäter. Vi har valt att inhämta våra primärdata genom intervjuer. Man kan dela in metoden i en låg- och högstrukturerad informationsinsamling. Det som skiljer dessa åt är att den lågstrukturerade innefattar en fri intervju metod, där man använder sig av en grov ram om vilka frågor man vill beröra<sup>85</sup>. Medan den högstrukturerade har en enkät med fasta svarsalternativ. Vi har valt att ha en blandning av dessa vilket resulterar i en semistrukturerad intervjuguide. Fördelen med detta upplägg är att det blir enklare att sammanställa svaren för den högstrukturerade delen i arbetet samtidigt som den lågstrukturerade delen lämnade utrymme för respondenten att vidareutveckla sina svar. Vi ville ge respondenten en möjlighet att förtydliga sig och att kunna nyansera sig, detta resulterade i en mer ingående empirisk undersökning. En risk med att ha en alltför lågstrukturerad intervju är att informationen blir alltför omfattande och arbetet med att strukturera och sammanställa den blir för tidskrävande<sup>86</sup>. I vårt fall har vi ansett att detta inte är ett stort problem ifall man tar avsteg från ordningen då vi bara har tre respondenter.

#### 3.5.1.1 Intervjuernas genomförande

Vi utformade en intervjuguide som vi hade med oss till de personliga intervjuerna<sup>87</sup>. Frågorna utformades utifrån uppsatsens syfte och de utförda litteraturstudierna som presenteras i referensramen. Vi delade in intervjuguiden enligt de fyra egenskaper som vi har valt att undersöka. Utifrån egenskaperna ville vi analysera hur företagets prestationsmätning hade förändrats över tiden och i detta syfte formulerades lågstrukturerade frågeställningar till respondenten. Frågorna utformades för att undersöka skillnader och likheter över tiden, inte för att skapa en djupare förståelse om hur den är utformad nu eller vid ett tidigare stadium. Vi ville även se hur fördelningen av egenskaperna var fördelade mellan olika kategorier av mått. Ax et al.<sup>88</sup> presenterar en uppställning över de sex vanligaste områdena för prestationsmätning hos företag; finans, kunder, personal, tid, produktivitet och kvalitet.

---

<sup>85</sup> Ekholm, 1984

<sup>86</sup> Olsson, 2001

<sup>87</sup> se bilaga

<sup>88</sup> Ax, 2002



Ax et al.<sup>89</sup> refererar även till en undersökning utförd år 2000 av Kald och Nilsson, vilka är stora inom forskningsområdet, som visar vilka prestationsmått som större svenska företag använder sig av. Vi valde ut de vanligaste måtten från denna undersökning till de sex olika kategorierna som Ax et al. presenterade. Denna indelning användes som ett underlag till en högstrukturerad svarsenkät med en samling av mått inom varje kategori. De grupper och mått som vi har använt oss av illustreras i figur 2.

**Figur 2.** Prestationsmått som är indelade i områden som vi valt att undersöka.<sup>90</sup>

| Område          | Mått  | Område               | Mått  |
|-----------------|---|----------------------|---|
| <b>Finans</b>   | Räntabilitet på eget kapital                | <b>Tid</b>           | Antal arbetade timmar per tjänsteutförande  |
|                 | Kassaflöde                                  |                      | Vänte och handläggningstid per ärende       |
|                 | Kostnad per debiterad timme                 |                      | Tid från order till leverans (kunder)       |
|                 | Avkastning per aktie                        |                      | Tid från order till leverans (leverantörer) |
| <b>Kunder</b>   | Kundtillfredsställelseindex                 | <b>Produktivitet</b> | utflöde timmar / inflöde timmar             |
|                 | Täckningsbidrag per kund                    |                      |   |
|                 | Upplevd kundnytta                           |                      |   |
|                 | Återköpsfrekvens                            |                      |   |
| <b>Personal</b> | Medarbetarnas genomsnittliga antal arbetsår | <b>Kvalitet</b>      | Antal kassationer av färdiga varor          |
|                 | Antal korrekta prognoser                    |                      | antal klagomål / antal sålda varor          |
|                 | Medarbetartillfredsställelseindex           |                      | Antal felaktiga varor per leverans          |
|                 | Åldersfördelning                            |                      | Antal felaktiga konteringar                 |

Intervjuguiden skickades till respondenterna några dagar före intervjun. På detta sätt kunde de förbereda sina svar och eventuellt inhämta information från andra inom företaget. En intervju gjordes via telefon och resterande två genomfördes med en personlig intervju. Alla intervjuerna spelades in, transkriberades och sammanställdes för uppsatsens empiriska kapitel efter varje intervju.

### 3.5.2 Sekundärdata

Genom att studera sekundärdata har vi skapat oss en uppfattning om vad tidigare studier inom området har fokuserat på och vilka resultat de har kommit fram till. Detta har till en början hjälpt oss att ta fram vår problemformulering och avgränsning i denna uppsats. Av den informationen som vi har ansett vara viktig för våra fortsatta studier har vi byggt ett teoretiskt ramverk. Detta ramverk har underlättat vår empiriska informationsinsamling och arbetet med analysen. De sekundärdata som vi har valt att presentera är hämtad dels ur akademisk litteratur och dels från forskningsrapporter.

En sökning efter forskning kring prestationsmått för tillväxtföretag resulterar i endast fåtal rapporter. Däremot finns det mer forskning om formell styrning och tillväxtföretag. Dessa rapporter har i sin tur hjälpt oss att hitta vidare forskningsreferenser till både prestationsmätning och tillväxt vilka det finns gott om. Litteratursökningar har gjorts i Ekonomiska biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg. Där har vi använt oss av databaserna GUNDA och Libris för sökning av

<sup>89</sup> Ax, 2002

<sup>90</sup> Ax, 2001

akademisk litteratur. För forskningsartiklar har vi använt oss av Göteborgs Universitets biblioteks sökverktyg för databaser och artiklar. De forskningsartiklarna som har legat till underlag för denna uppsats är inhämtade från Business Source Premier. Ämnesord som vi har använt oss av i vår sökning är: tillväxt, prestationsmätning, företagsekonomiska styrsystem, ekonomistyrning, performance control systems, performance measurement, small firm growth.

### **3.6 Validitet**

Uppsatsens validitet anger hur väl den insamlade informationen överensstämmer med den sökta. Validiteten kan delas in i inre och yttre validitet. Den inre validiteten anger hur väl vi har definierat och utformat ett mätinstrument som vid en undersökning skulle besvara uppsatsens syfte. Det är således ett mått på hur hög grad av överensstämmelse som finns mellan den teoretiska och den operationella definitionen<sup>91</sup>. I denna uppsats har vi med referensramen som grund definierat prestationsmätningens egenskaper och en mätmetod för att avgöra deras utveckling över tiden. Vi har konstruerat en semistrukturerad intervjuguide för att genom personliga intervjuer inhämta den informationen som besvarar vårt syfte. Uppsatsen bedöms därmed ha en god inre validitet. Yttre validitet avgör hur väl verkligheten överensstämmer med informationen från respondenten och det som presenteras i arbetet. Genom att intervjua personer som är mycket väl insatta i företagets prestationsmätning vid de båda undersökningstidpunkterna säkerställs att respondenternas information överensstämmer med verkligheten i en stor utsträckning. Att intervjua respondenten personligen bidrar till en högre yttre validitet då oklar information kan tydliggöras och missförstånd till en högre grad kan undvikas. Genom att båda uppsatsskrivarna var närvarande vid varje intervju samt att intervjuerna spelades in minskar risken för missförstånd och för att skapa en högre validitet har vi bett respondenten att ytterligare förklara information som har varit oklar. Vi har även kontaktat respondenten i efterhand ifall det har uppstått några oklarheter i samband med sammanställningen av det empiriska materialet. Uppsatsen bedöms på grund av detta att ha även en god yttre validitet.

### **3.7 Reliabilitet**

Reliabilitet är ett mått vilket avspeglar den utsträckning i vilket resultatet kan upprepas. Hög reliabilitet uppnås om undersökningen kan upprepas och om man når samma resultat oberoende av vem som utför den eller under vilka omständigheter den utförs<sup>92</sup>. Detta kan man uppnå om man undviker felaktigheter som förvränger resultatet. De felaktigheter som kan ha uppkommit under insamlandet av primärdata är relaterade till våra intervjuer. Vi har försökt att eliminera dem till så stor utsträckning som möjligt med vår semistrukturerade intervjuguide. Lundahl och Skärvad skriver att *reliabilitet är en nödvändig förutsättning för validitet* och att man måste använda sitt mätinstrument på ett korrekt sätt. I vårt fall är instrumentet intervjuguiden. De fasta svarsalternativen i den har varit identiska i varje intervju men däremot har de öppna frågorna modifierats lite efter varje intervju. De öppna frågorna kan ha bidragit till att både vi och respondenterna har valt att tolka frågorna och

---

<sup>91</sup> Lundahl och Skärvad, 1999

<sup>92</sup> ibid

svaren annorlunda. Om man skulle utföra undersökningen igen skulle resultaten antagligen tolkas annorlunda än vad vi har gjort. Anledningen till detta ligger bland annat i att vi inte är vana intervjuare och att våra respondenter möjligtvis inte är vana vid att intervjuas. Vi anser dock att den fasta delen i vår intervjuguide har hjälpt oss att öka reliabiliteten i denna uppsats.

### **3.8 Källkritik**

Generellt finns det mycket lite litteratur kring området prestationsmätning och dess koppling till tillväxt. Den litteratur som finns angående ekonomistyrning i tillväxtföretag är inriktad på övergripande formella styrmedel. Samtidigt finns det i litteraturen angående prestationsmätning ingen koppling till dess utveckling i tillväxtföretag. Detta har resulterat i att litteraturen som har använts för att skriva arbetets referensram och för att konstruera intervjuguiden har legat lite utanför arbetets snäva frågeställning.

## 4 Empirisk undersökning

*I kapitlet presenteras den empiri vi har insamlat genom intervjuer med de tre utvalda företagen. Efter en kortfattad beskrivning av fallföretagen följer, för respektive företag, en redogörelse för utvecklingen av användningen av prestationsmätningen under deras tillväxtfas.*

### 4.1 Gina Tricot

#### 4.1.1 Företagspresentation

Gina Tricot är ett detaljhandelsföretag inom klädbranschen. Deras affärsidé är att designa och låta tillverka kläder som de säljer i egna butiker. Företaget bildades 1997 och bestod då av tolv franchisebutiker. Idag består företaget av två delar. Gina Tricot HK med ca 40 anställda som sköter administrativa uppgifter, design, kampanjer, budgetering och inköp med mera. Den andra delen av företaget är Gina Tricot Retail och det består idag av 58 butiker som har ca 210 heltidsanställda som sköter butiksdriften och försäljningen mot kund. När företaget bildades ägdes det till 100 % utav familjen Appelqvist. Sedan 1999 är ägarförhållandet förändrat då familjen äger 58 % och en extern finansiär äger resterande 42 % av företaget. Företaget har upplevt en mycket stark organisk tillväxt sedan starten och har under de senaste åren haft en omsättningstillväxt på ca 50 % per år. Även tillväxten i antal anställda har varit markant då företaget har gått från 3 anställda vid bildandet till ca 250 anställda idag. En uppställning över företagets utveckling de senaste 5 åren finns nedan. Respondenten för intervjun är företags grundare, delägare, styrelseordförande och verkställande direktör, Jörgen Appelqvist.

**Figur 10.** Översikt av företagets tillväxt<sup>93</sup>

| <b>Gina Tricot AB</b>         |             |             |             |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                               | <b>2005</b> | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
| <b>Omsättning</b>             | 444529      | 261228      | 141052      | 103175      | 83601       |
| <b>Antal anställda</b>        | 175         | 118         | 75          | 70          | 62          |
| <b>Res. Efter fin. Netto.</b> | 71848       | 43828       | 14710       | 2209        | -1492       |

#### 4.1.2 Företagets syn på tillväxt

Tillväxt inom företaget kommer naturligt och är någonting man i företaget alltid strävar efter. I ledningen finns inga direkta strategier om hur tillväxt ska uppnås utan företaget strävar efter att förbättra verksamheten och anpassa sig efter eventuella störningsmoment som uppstår längs vägen. Samtidigt försöker de uppmärksamma möjligheter, som de tror på, när de inträffar. Gällande geografisk expansion ser inte Jörgen Appelqvist några expensionsproblem då intresset för företagets varor bedöms vara lika stort över hela Sverige. De eventuella problem som företaget kan identifiera kring tillväxt är till huvuddel interna störningsmoment. Dessa berodde då till

<sup>93</sup> Källa: Affärsdata

huvudsak på svårigheten att implementera mjuka organisatoriska värden såsom företagskulturen i nyanställd personal.

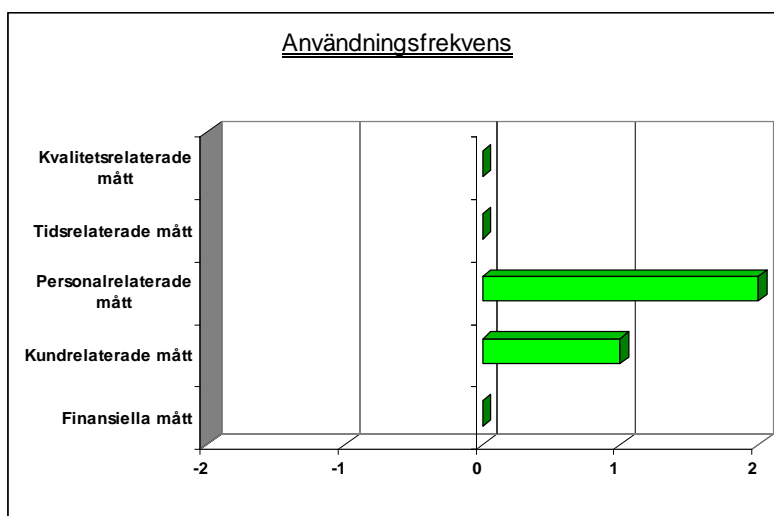
### **4.1.3 Prestationsmätning inom företaget**

#### **Utveckling av prestationsmätningen inom Gina Tricot**

Under intervjun med Jörgen Appelqvist identifierades olika syften med prestationsmätningen. Det övergripande syftet inom företaget var att skapa sig en uppfattning om vad som händer i företaget. Respondenten menar att syftet och betydelsen till en mindre utsträckning har förändrats över tiden. I företagets tidiga skeden, när det var mer sårbart, var det viktigare med snabb och ofta återkommande information för att snabbt kunna åtgärda eventuella störningar och ta vara på möjligheter. Till en viss del har betydelsen av den snabba informationen och korta reaktionstiden minskat. Ytterligare syften med prestationsmätningen som Gina Tricot har utvecklat är att skapa ett beslutsunderlag för framtida inköp samt att utgöra ett medel för att motivera anställda ute i butikerna. Båda dessa syften till prestationsmätningen har stärkts på senare tid då de inte i lika stor utsträckning användes i starten av verksamheten. Genomgående i verksamheten har prestationsmätning dessutom använts för att ge underlag om olika slag av prestationer mellan de olika butikerna. Det syftet har inte förändrats över tiden men dock har omfattningen av mått för att göra jämförelsen ökat något. Ett exempel på detta är att man i dagsläget förutom omsättning även följer upp på antal besökare i butiken samt kvoten mellan antalet arbetstimmar mot försäljning. Ett sista syfte med prestationsmätningen hos Gina Tricot är målstyrning. Detta syfte har precis som föregående inte förändrats över tiden men omfattningen av antalet mått som används har utökats något med bland annat ovan nämnda mätetal, antal besök samt arbetstimmar för butiksdriften. Övergripande gällande Gina Tricots prestationsmätning har antalet mått man arbetar med ökat i omfattning.

Det har skett en viss förskjutning av användarna av prestationsmått under företagets tillväxtfas. Vid ett initialt skede var det företagets ägare och ledning som använde sig av de flesta måtten. Under företagets tillväxtfas har fler användare av prestationsmätningen tillkommit. Idag använder den operativa personalen i företaget prestationsmätning i större utsträckning än förr. Jörgen Appelqvist menar att hans användningsfrekvens av prestationsmått har minskat något under företagets tillväxt, det handlar till viss del av en delegering av arbetet med måtten till andra anställda inom organisationen. Vissa mått följdes även upp av honom personligen vid företagets tidiga år på grund av nyfikenhet av företagets prestationer, till exempel den dagliga försäljningen i butikerna. Idag arbetar inte VD med dessa mått lika frekvent som förr. Resultatet från en undersökning om hur användningen av prestationsmått inom företaget har utvecklats presenteras nedan.

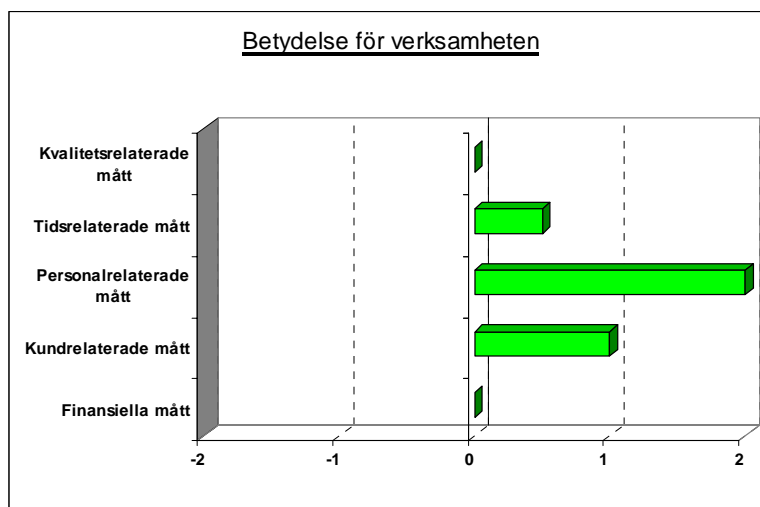
**Figur 11.** Förändring av användningsfrekvensen <sup>94</sup>



De personal- och kundrelaterade måtten har ökat i användningsgrad i takt med tillväxten inom företaget medan övriga övergripande måttkategorier inte har förändrats. Ökningen av användningen hos personalrelaterade mått har sin grund i ett ökat intresse av personalens prestationer på butiksnivå. Den ökade användningen av kundrelaterade mått beror på nya införda mått inom organisationen såsom antal besökare i butiken och antal sålda plagg per kund. De övriga tre måttkategorierna har en oförändrad användningsfrekvens och gällande kvalitets och tidsrelaterade mått gäller det även vid enstaka prestationsmått inom kategorin. Inom den finansiella måttkategorin har det över tiden skett en förskjutning från kassaflöde samt kostnadsrelaterade mått mot ökad användning av resultatriktade mått. Måttkategorin produktivitetsrelaterade mått har uteslutits från diagrammet då Gina Tricot aldrig har använt sig av sådana mätetal. Resultatet från undersökningen visar på att den övergripande användningsfrekvensen av olika prestationsmått har ökat. Även betydelsen av dessa prestationsmått har ökat över tiden.

<sup>94</sup> Källa: Egen undersökning

**Figur 12.** Förändring av betydelsen<sup>95</sup>



Förändringen av måttens betydelse följer generellt sätt utvecklingen av användningsfrekvensen av dem inom företaget. Tidsrelaterade mått har fått viss ökad betydelse inom företaget och det beror på att vikten av snabba leveranser ifrån tillverkaren har ökat i takt med företagets tillväxt. Den största förändringen över tid gällande betydelse av olika mått är att kassaflödesbaserade mått har minskat och istället läggs större vikt vid personal, kund och resultatbaserade mått. Ett prestationsmått som har fått mycket mer betydelse och en högre användningsfrekvens är ett försäljningsorienterat mått där man mäter vilka produkter som är populärast respektive svårsålda och med det underlaget justerar verksamheten.

### **Respondentens egna tankar om prestationsmätning**

Jörgen Appelqvist menar att prestationsmätningen i företaget har stor betydelse och har arbetat med det från företagets bildande.

<sup>95</sup> Källa: Egen undersökning

## 4.2 Bitc Möbel AB

### 4.2.1 Företagspresentation

Bitc Möbel AB är ett handelsföretag inom möbelindustrin. Deras affärsidé är produktutveckling, distribution och marknadsföring av hemmöbler av trä till återförsäljare på den nordiska marknaden. Företaget bildades 1990 och hade då en omsättning på 16 miljoner. Idag har företaget växt till att ha en omsättning på 360 miljoner kronor med 60 anställda. Under de senaste fyra åren har företaget mer än fördubblat både sin omsättning samt antalet anställda samtidigt som man har haft ett stigande positivt resultat. Det motsvaras av en genomsnittlig omsättningstillväxt på 26 % per år under de senaste fyra åren. En uppställning i tabellform nedan visar företagets utveckling sedan 2002.

**Figur 13.** Översikt av företagets tillväxt<sup>96</sup>

| <b>Bitc Möbel AB</b>          |             |             |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                               | <b>2005</b> | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> |
| <b>Omsättning</b>             | 290166      | 274110      | 208199      | 142501      |
| <b>Antal anställda</b>        | 43          | 33          | 25          | 22          |
| <b>Res. Efter fin. Netto.</b> | 15935       | 13628       | 10612       | 8802        |

Företagets tillväxt har skett genom ökade marknadsandelar på en befintlig geografisk marknad sedan starten. Huvudstrategin för företaget är att fortsätta ta marknadsandelar och att därigenom växa. Vid starten så ägdes företaget till 9 % utav Jonny Karlsson och till 91 % av en förvaltningsstiftelse. Sedan 1991 äger Jonny Karlsson 100 % av Bitc Möbel AB. Respondenten för intervjun är företagets grundare, ägare, styrelseordförande och verkställande direktör Jonny Karlsson.

### 4.2.2 Prestationsmätning inom företaget

#### **Utveckling av prestationsmätning inom Bitc Möbler AB**

Ursprungligen var syftet med prestationsmätningen inom företaget att ge ett historiskt underlag till hur det har presterat. Utifrån företagets situation var syftet i början baserat på ett stort fokus på överlevnad och kassaflödesbaserade prestationsmått var de viktigaste i företaget. Prestationsmätningen gav information om företagets förmåga att fortleva på kort och lång sikt. I takt med att företaget växte förändrades huvudsyftet med prestationsmätningen och komponenterna inom mätprocessen anpassades. Samtidigt har det tillkommit flera bisyften med mätningen inom Bitc Möbler AB. Idag är huvudsyftet målstyrning och till en allt större del använder man sig av framtidsinriktade mått för att motivera medlemmarna inom organisationen att arbeta mot ett gemensamt mål. Ett av bisyftena med prestationsmätningen som har tillkommit under tillväxtfasen är att det ska ge signaler om avvikelser från planer och förväntningar. Vanligtvis sker detta genom en uppföljning mot budgeterade värden som ger företaget en indikation på behovet av eventuella förbättringar inom verksamheten för att nå uppsatta mål. I takt med att antalet medlemmar inom

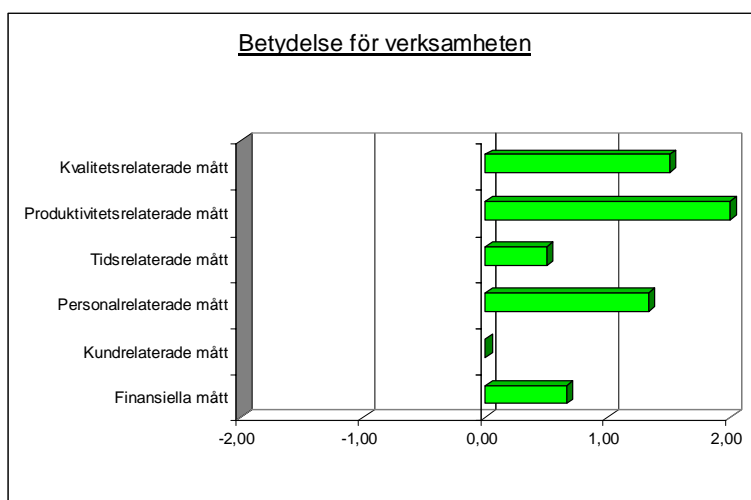
<sup>96</sup> Källa: Affärsdata



organisationen ökade har även två andra bisyften formats. Det första är som kommunikationsmedel för att informera anställda inom företaget om dess prestationer. Det andra syftet är att använda det som ett motivationsmedel för ansvariga medarbetare. Jonny Karlsson menar att användningsområdet för prestationsmätningen för enskilda ansvariga medarbetare är ett verktyg som både har ökat i betydelse och användningsgrad över företagets utveckling. Företaget använder det i syfte som en vägvisare samt som ett erkännande på enskilda individers prestationer som skapar motivation.

Enligt Jonny Karlsson har användningen av prestationsmätning ökat hos samtliga grupper av användare. Samtliga mått sammanställs en gång per månad i samband med bokslut, vissa tal följer man även upp veckovis. Samtidigt har även betydelsen av prestationsmätning inom organisationen ökat för samtliga användare i takt med tillväxten. Ökningen är som störst hos den operativa personalen som till allt större utsträckning kommer i kontakt med mätetal inom deras verksamhet. Både användningen och omfattningen av antalet mått som används har ökat betydligt sedan företaget introduktionsfas och intervjurespondenten ser två direkta anledningar till detta. Jonny Karlsson anser att en ökad personalstyrka ställer ett krav på en ökad användning av prestationsmätning för att samordna personalen. Den ökade användningen är även ett resultat av att hela tiden vilja förbättra sin verksamhet. Genom mätetal arbetar Bitc Möbel AB mot en ständig förbättring inom organisationen. Det har även skett en förskjutning över vilka nyckeltal som är mest betydelsefulla inom Bitc Möbel AB. Kundorienterade mått såsom leveranssäkerhet och reklamationsandel har fått en ökad betydelse medan finansiella mått som kassaflöde och likviditet har minskat. Jonny Karlsson menar att det i takt med tillväxten har utvecklats och identifierats nya betydelsefulla framgångsfaktorer som inte var avgörande i ett tidigt skede. Utvecklingen gällande betydelsen för övergripande måttkategorier presenteras nedan.

**Figur 14.** Förändring av betydelsen<sup>97</sup>



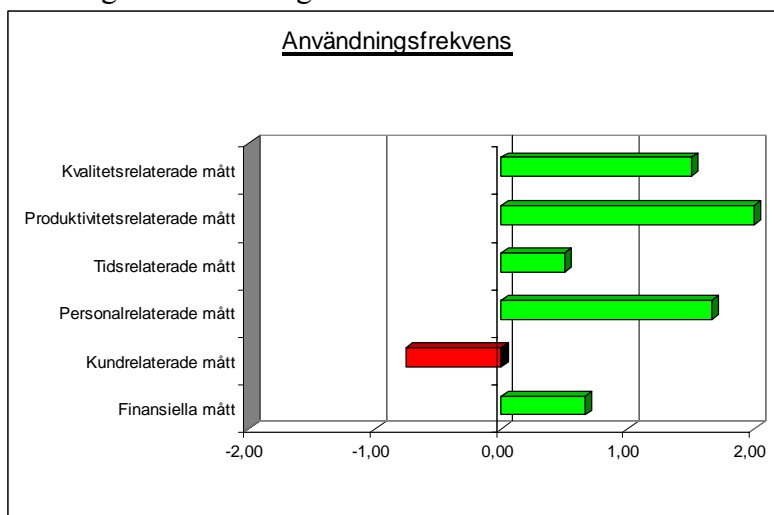
Övergripande ser vi att samtliga kategorier förutom kundrelaterade mått har fått en ökad betydelse över tiden. Inom de kundrelaterade mått som företaget brukar har vissa

<sup>97</sup> Källa: Egen undersökning

ökat i betydelse men den kategorins övergripande betydelse minskar på grund av att mått relaterade till återköpsfrekvens har minskat avsevärt.

Bland de finansiella måtten ser man en direkt minskad betydelse hos kassaflödesrelaterade mått när övriga finansiella mått såsom resultat och lönsamhet har ökat. Inom Bitc Möbel AB har även personalrelaterade mått fått en ökad betydelse genom mått som medarbetartillfredsställelseindex. Den största förändringen ser vi inom produktivitetsrelaterade mått som har blivit allt viktigare i takt med företagets tillväxt. Nedanstående diagram visar på att även användningen av prestationsmätningen har ökat inom organisationen.

**Figur 15.** Förändring av användningsfrekvensen<sup>98</sup>



Generellt sett ser vi att det inom företaget finns ett samband mellan de mått som har fått en ökad betydelse över tiden och de som till allt större utsträckning används. En markant skillnad är dock kundrelaterade mått som används mindre idag än i företagets introduktionsfas. Skillnaden består mestadels av att användningen av återköpsfrekvens har minskat betydligt samtidigt som det inte skett någon förändring över tid gällande andra kundrelaterade mått.

### **Respondentens egna åsikter om prestationsmätning**

Jonny Karlsson anser att det är avgörande för ett företags tillväxt och framgång att använda sig av nyckeltalsmätning och personligen tycker han att det egentligen bara finns positiva effekter av att använda sig av nyckeltal. Respondenten menar också att det är en skillnad på att diskutera prestationsmätning inom ett tillväxtföretag och ett mer moget statistiskt företag. Han menar att utvecklingen av prestationsmätningen både är viktigare och bör vara mer utbredd i företag med tillväxt.

<sup>98</sup> Källa: Egen undersökning

## 4.3 CooperVision Nordic AB

### 4.3.1 Företagspresentation

CooperVision Nordic AB är ett handelsföretag som säljer kontaktlinser. Deras kärnverksamhet är att importera, marknadsföra och sälja kontaktlinser till återförsäljare på den nordiska marknaden. Företaget bildades 1999 under namnet ConVision AB. Från och med 2001 fick företaget nya ägare och bytte i samband med det namn till CooperVision Nordic AB. Idag är företaget helägt av The Cooper Companies Inc. Vid starten hade företaget fyra anställda och omsatte 5 miljoner kronor. Idag har företaget växt till att ha 38 anställda och en omsättning på ca 100 miljoner kronor per år. Det motsvarar en genomsnittlig omsättningstillväxt på 25 % de senaste fyra åren. Nedan visas företagets utveckling i tabellform.

**Figur 16.** Översikt av företagets tillväxt<sup>99</sup>

| <b>CooperVision Nordic AB</b> |             |             |             |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                               | <b>2005</b> | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
| <b>Omsättning</b>             | 100000      | 72262       | 62054       | 45741       | 26728       |
| <b>Antal anställda</b>        | 38          | 23          | 22          | 15          | 9           |
| <b>Res. Efter fin. Netto.</b> | -           | 2056        | 1919        | 1400        | 1408        |

CooperVision Nordics tillväxt är till en betydande del organisk men företaget har också växt genom förvärv. De har växt genom att ta marknadsandelar på den befintliga nordiska kontaktlinsmarknaden. Marknaden bedöms växa med ca tre till fyra % per år och tillväxt är en del av deras huvudsakliga strategi. Genom att förnya produktportföljen och ta in nya produkter på marknaden bedömer CooperVision Nordic AB att ta ytterligare marknadsandelar och växa. Respondenten för intervjun är företagets verkställande direktör Harald Angström.

### 4.3.2 Prestationsmätning inom företaget

#### **Utvecklingen av prestationsmätning inom CooperVision Nordic AB**

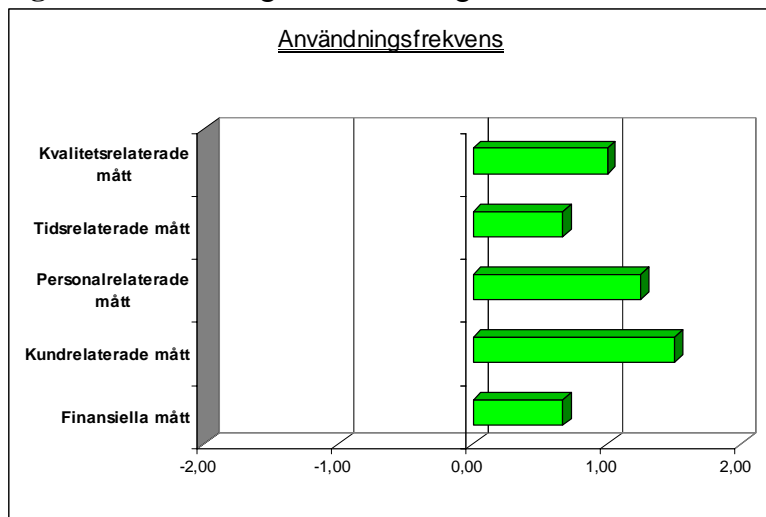
Ursprungligen användes prestationsmätning inom företaget i syfte att ge ett historiskt underlag till hur det har presterat, som att ta tempen på företaget och se hur det mår menar Harald Angström i en metaforisk jämförelse. Detta syfte med prestationsmätningen var både huvudsyftet vid starten av företaget och så är det även idag. Initialt var de viktigaste prestationsmåten inom företaget försäljningen, lönsamheten och kassaflödet som baserade sig på att kontrollera att företaget på kort sikt kunde fortleva. Även leverenssäkerheten och andelen nöjda kunder var viktiga mått. Det har dock skett en tillökning av ytterligare syften över tiden vilket resulterat i en förändring av mätningen inom CooperVision Nordic. Idag har prestationsmätningen inom företaget delvis blivit utformad efter de nya ägarnas syften, dessa inkluderar ett kontroll- och målstyrningssyfte. Generellt är det samma mått som var betydelsefulla innan ägarbytet med vissa undantag. På grund av det ökade kontrollsyftet med prestationsmätningen har det blivit en större inriktning mot kostnadsrelaterade mått och lönsamhet. Enligt Angström kan man urskilja den

<sup>99</sup> Källa: Affärsdata

mätning som ägarna har implementerat för att uppfylla deras syfte och den prestationsmätning som företagets ledning använder sig av. På grund av den utomstående ägarens påverkan läggs mer vikt på lagersaldot, men även prestationsmätning generellt sker både oftare och noggrannare. Även monetära mått som lönsamhet och kassaflöde har inom verksamheten fått en ökad betydelse utifrån ett ägarperspektiv då moderbolaget aktivt allokera likvida medel. Arbetet med ägarnas prestationsmätning har integrerats i verksamheten som ett målstyrningssyfte med framtidsorienterade mått då det inom företaget finns ett belöningssystem baserat på företagets och ledningens individuella prestationer. Det har också utifrån ett ledningsperspektiv utvecklats ytterligare syften med mätningen. Ett av de syften som ledningen arbetar aktivt med är målstyrning. Genom en nedbrytning av aggregerade mått mot olika delar inom företaget implementerar företaget ledningens strategier för fortsatt tillväxt. På grund av detta har det skett en förskjutning av inriktningen på mått då företaget alltmer brukar dem ur ett framtidsorienterat syfte. Ett exempel på mått som har tillkommit är antalet besök hos återförsäljarna som försäljningsavdelningen gör. Harald Angström menar att ytterligare ett syfte som tillkommit är att motivera personalen och att ge dem både personliga samt gemensamma mål att arbeta emot. Från ledningen sett har det skett en förändring över vilka mått som är viktigast för verksamheten och allt större vikt läggs vid mått som leveranssäkerhet och upplevd kundnytta.

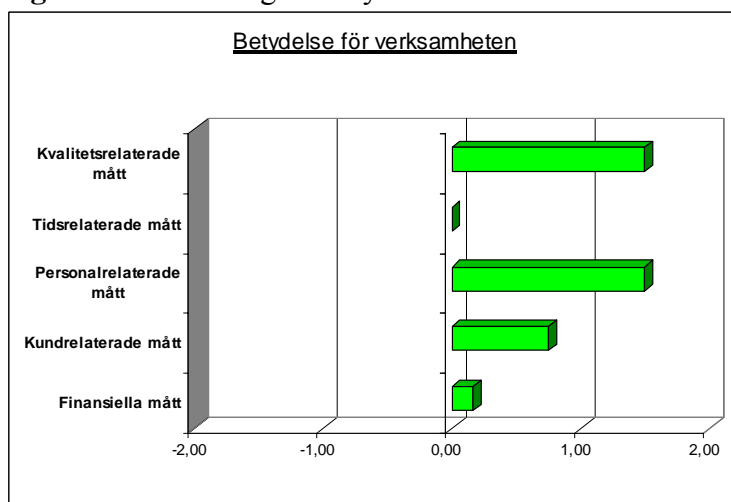
Enligt Harald Angström har användningen av prestationsmätning ökat hos ägare, ledning och operativ personal under företagets tillväxtfas. Den ökade användningen är genomgående på samtliga nivåer inom företaget och är enligt respondenten en direkt orsak av en växande organisation. Även omfattningen av antalet prestationsmått inom verksamheten har ökat väsentligt. Samtidigt som omfattningen av måtten har ökat menar Harald Angström att betydelsen av dem har ökat för verksamheten. Detta gäller även för samtliga användare inom företaget. Den största ökningen har skett hos de operativa delarna i företaget som till allt större utsträckning får ta del av mätetal i sitt arbete. I samband med företagets tillväxt har CooperVision Nordics användningsfrekvens av prestationsmätning ökat. Idag sammanställs samtliga mått varje månad och vissa mått följer man upp varje dag. En sammanställning över hur användningen har ökat inom verksamheten för respektive måttkategori finns nedan.

**Figur 17.** Förändring av användningsfrekvensen<sup>100</sup>



Övergripande har det skett en ökning av användningen gällande samtliga mått. Den mest markanta ökningen finner vi bland kundrelaterade mått där återköpsfrekvens och övriga kundmått utgör den största ökningen. Bland tidsrelaterade och finansiella mått har det också skett en ökning men som dock inte har varit lika markant. Framför allt finns det ingen skillnad i användningen av kostnadsrelaterade mått samt tidsrelaterade mått kopplat till leverantörers leveranstid. Måttkategorin produktivitetsrelaterade mått har uteslutits då företaget aldrig använt sig av sådana mätetal. Gällande betydelsens förändring hos de olika måttkategorierna går det att utläsa vissa likheter med den förändring som skett på användningsfrekvensen.

**Figur 18.** Förändring av betydelsen<sup>101</sup>



I de måttkategorier där användningsfrekvensen hade ökat som mest har även betydelsen ökat. Det bör dock uppmärksammas att den måttkategori där användningen ökat som mest inte har ökat i betydelse i samma utsträckning. Den största skillnaden

<sup>100</sup> Källa: Egen undersökning

<sup>101</sup> Källa: Egen undersökning

finner vi i kundrelaterade monetära mått som har ökat i användningsgrad men minskat i betydelse. Vi ser även att de måttkategorier som hade den minsta ökningen i användningsfrekvens också har en i princip oförändrad betydelse för verksamheten. De mått som har blivit allt mer betydande för verksamheten i deras tillväxtfas är kvalitet och personalinriktade mått. Övergripande har användningsfrekvensen av prestationsmått ökat mer än betydelsen av dem.

### **Respondentens egna åsikter om prestationsmätning**

Harald Angström anser att prestationsmätningen förändras i takt med att företaget växer och tror att mätningen kommer att ytterligare öka i omfattning och användning i framtiden. För att använda prestationsmätning på de operativa nivåerna måste de, enligt Harald Angström, med nödvändighet brytas ner från aggregerade nivåer så att de kan påverkas av de personer som tar del av dem. Utan denna nedbrytning blir mätningen meningslös för både producenten och konsumenten av prestationsmättet.

## 5 Slutdiskussion

---

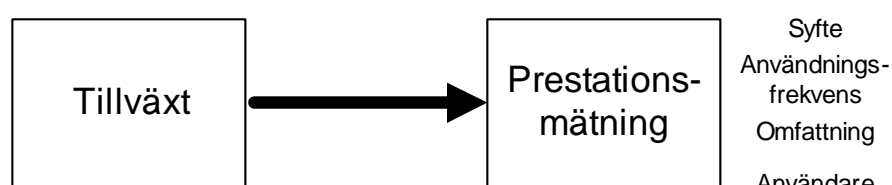
*I detta kapitel kommer vi att diskutera de resultat som undersökningen har givit om fallföretagens utveckling av prestationsmätning samt presentera uppsatsens slutsats. Vidare kommer vi att diskutera uppsatsens bidrag samt ge förslag på vidare forskning.*

---

### 5.1 Inledning

För att läsaren ska få en bättre överblick och förståelse över slutdiskussionen återkopplar vi till det synsätt och modell som vi i uppsatsen utgår ifrån:

**Figur 19.** Egen undersökningsmodell<sup>102</sup>



Enligt vårt perspektiv är eventuella skillnader i prestationsmätning ett resultat av den påverkan som tillväxt har. Senare i kapitlet kommer vi att beröra olika möjligheter till varför och hur denna förändring har skett. Detta kan då möjligtvis ligga till grund för vidare forskning inom området. I enlighet med uppställningen i vår modell analyseras och diskuteras utvecklingen av prestationsmätningen genom dess egenskaper. Vi kommer även att diskutera hur betydelsen och användningsfrekvensen av specifika måttkategorier inom företagen har förändrats. Avslutningsvis kommer det att föras en diskussion om egenskaperna och prestationsmätningens utveckling i tillväxtföretag som helhet.

### 5.2 Analys

#### 5.2.1 Prestationsmätningens syfte

Vår undersökning visar på att alla tre företagen initialt använde sig av prestationsmätning utifrån ett kontrollsyfte. Man ville, med ett metaforiskt uttryck, ta tempen på företaget och se hur det presterar. Prestationsmätningen var ett medel för företaget att utifrån historiska värden undersöka om det kunde fortleva på både kort och lång sikt. Det var också det enda syftet företagen hade med mätningen i introduktionsstadiet och därmed var huvudsyftet då av en kontrollerande karaktär. I takt med att företagen växte har fler möjligheter med prestationsmätning identifierats och bisyften med användningen utvecklats. Alla tre företagen har under tillväxtfasen utvecklat minst två bisyften till mätningen förutom deras respektive huvudsyften. Exempel på nytillkomna bisyften är en användning av prestationsmätning i ett:

---

<sup>102</sup> Källa: Egen

kommunikations-, jämförelse-, avvikelser-, beslutsfattande, motiverande och målstyrningssyfte. Det mest markant utvecklade bisyftet bland dessa är att använda mätningen som målstyrning. Det har skett en tydlig utveckling hos alla tre fallföretag mot detta. Ett av tre företag har dessutom förändrat sitt huvudsyfte med prestationsmätning till målstyrning. Detta har enligt undersökningen varit en effekt av företagets ökade storlek och vikten av att samordna personalstyrkan mot gemensamma mål. Till skillnad mot företagets introduktionsfas används mätningen därmed alltmer som ett verktyg för att implementera företagets strategi inom alla delar av organisationen. Vår undersökning visar på att företaget i ett senare skede, i sin tillväxtfas, alltmer använder sig av prestationsmätning på det sätt som den normativa litteraturen beskriver. Men det går inte att säkert fastställa att tillväxt verkligen har en påverkan på sambandet mellan företagets praktiska användning av prestationsmätning och den normgivande teorin. Inte heller vilka andra faktorer som kan påverka detta samband, men det kan vara ett intressant ämne för vidare forskning. Ett resultat av den allt större användningen av prestationsmätning ur ett målstyrningssyfte har lett till en större fokusering på framtidsorienterade mått inom företaget.

Sammantaget har det i alla tre företag skett en tydlig förändring av prestationsmätningens syfte mellan företagets introduktions- och tillväxtfas. I ett av tre fall har förändringen varit så markant att huvudsyftet har förändrats. I alla företag har ytterligare användningsområden och syften med prestationsmätning identifierats och införts. Vi kan inte dra några stora slutsatser om det men utifrån den distinkta utvecklingen som det insamlade empiriska materialet pekar mot kan vi se en tendens mot att tillväxt har en direkt påverkan på prestationsmätningens syfte.

### **5.2.2 Prestationsmätningens användare**

Gemensamt för de fallföretag som vi undersökte var att de i introduktionsstadiet hade en mycket liten personalstyrka. De har alla upplevt en stark tillväxt och har i dagsläget en betydligt större personalstyrka än vad de hade i introduktionsstadiet. Då blir det en självklarhet att antalet personer inom företagen som använder sig av prestationsmätning har ökat. I vår undersökning har vi däremot haft som mål att undersöka hur användningen av prestationsmätningen har förändrats hos olika användargrupper inom företaget. Inledningsvis i fallföretagen representerades de flesta användargrupperna av en individ, entreprenören. I dagsläget innehar entreprenören fortfarande en plats i de flesta användargrupperna men antalet individer inom dessa har ökat. Vilket gör att man tydligare kan särskilja användargrupperna samt användningen av prestationsmätningen inom dem från varandra.

Vår undersökning visar att tillväxt inte har haft någon negativ påverkan på användningen av prestationsmätning inom fallföretagens samtliga användargrupper. Resultaten visar på att användningen antingen har varit oförändrad eller, i någon utsträckning, har ökat. Ett samband som går att urskilja från undersökningen är att den operativa nivåns användning av prestationsmätning har ökat väsentligt. I övriga användargrupper går det inte att med säkerhet urskilja något samband mellan tillväxt och en ökad användning. Detta på grund av att två av företagen fortfarande har en individ som representerar de flesta användargrupperna. Deras svar angående utvecklingen av deras personliga användning och därmed också flera av



användargrupperna skiljde sig åt. Detta resulterar i att vi har för stora differenser i undersökningsresultatet för att dra några generella slutsatser angående tillväxtens påverkan på användningen av prestationsmätning inom övriga grupper. Med en större urvalspopulation skulle framtida forskning tydligare visa på eventuella skillnader i användargruppernas användning av prestationsmätning.

### 5.2.3 Prestationsmätningens användningsfrekvens och omfattning

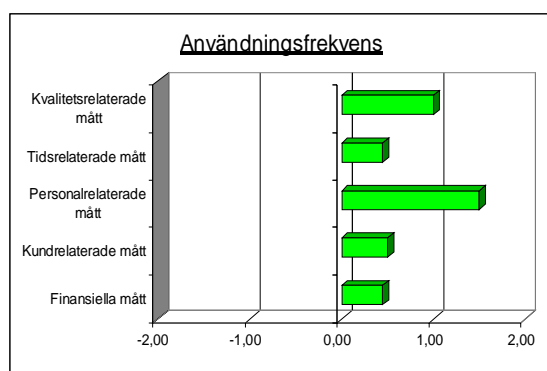
Med egenskapen omfattning menar vi i uppsatsen att undersöka antalet mått som företagen innefattar i sin prestationsmätning. Vår fallstudie visar med ett samband på att omfattningen av antalet mått har ökat när företagen har utvecklats från introduktions- till tillväxtstadiet. Samtliga fallstudier har påvisat detta mönster och därmed dras slutsatsen att tillväxt har en stark påverkan på omfattningen av mått, i alla fall i dessa tre fallföretag.

Användningsfrekvensen tyder på hur ofta tidsmässigt som måttet används, det vill säga hur ofta det insamlas och hur ofta det används för att besvara måttets syfte. Det har varit en skillnad på förändringen i användningsfrekvensen vid olika nivåer inom företaget men övergripande så är det idag både kortare tidsperioder mellan insamlingstillfällena samt uppföljningen av måtten sker oftare. Därmed visar undersökningen på att det generellt har skett en ökning i användningsfrekvensen av prestationsmätning under företagets tillväxt.

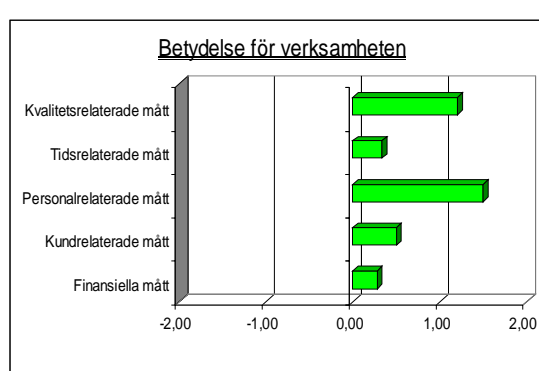
### 5.2.4 Måttkategoriernas förändringar

En översikt över förändringen av betydelsen och användningsfrekvensen av olika måttkategorier inom samtliga fallföretag presenteras nedan. Tabellerna visar ett medelvärde av förändringarna hos företagen. Produktivitetsrelaterade mått har uteslutits då endast ett företag använde sig av dessa.

**Figur 20.** Samtliga företags summerade förändring av användningsfrekvens



**Figur 21.** Samtliga företags summerade förändring av betydelse



Övergripande för samtliga fallföretag var att personal- och kundrelaterade mått har fått både en ökad betydelse samt en ökad användningsfrekvens. Vi ser också ett samband mellan användningsfrekvensen och betydelsen av måtten vilket tyder på att företagen arbetar oftare med de prestationsmått som dessutom har blivit viktigare för verksamheten. Inom kundrelaterade mått finns det dock en skillnad mellan de tre fallstudierna. I två av tre fall var ökningen, av både användningsfrekvensen och betydelsen, av dessa mått mycket positiv medan det i det sista fallet förelåg ett motsatsförhållande. Det blir därmed svårare att med säkerhet inkludera de kundrelaterade måtten bland de måttkategorier som ökar mest i samband med tillväxt. Med en framtida undersökning med en större urvalspopulation skulle man mer ingående kunna analysera utvecklingen av kundrelaterade mått vid tillväxt. Inom den finansiella måttkategorin kan man även finna likheter mellan användningsfrekvensen och betydelsen av måtten. Samtliga fallföretag har vid tillväxt ökat sin användning av resultatrelaterade mått samtidigt som kassaflödesrelaterade mått har minskat väsentligt i betydelse för två av tre företag. För det tredje företaget har det inte ökat i betydelse för verksamheten men användningen av det har ökat på grund av uppföljningskrav från ägare. Därmed kan vi dra slutsatsen att kassaflödesrelaterade mått har en negativ användningsutveckling vid tillväxt medan större vikt läggs på resultatrelaterade mått. Generellt visar vår undersökning på att samtliga icke finansiella mått har ökat mer i både betydelse och användningsfrekvens än de finansiella. Vi ser därmed att en ökad nedbrytning av de aggregerade måtten sker inom verksamheten vid tillväxt och de icke finansiella måtten upptar en allt större del av företagets prestationsmätning. Detta resultat är i enlighet med tidigare presenterad teori som visar på att icke-finansiella mått blir alltmer populära idag. Det bör dock ha i åtanke att denna undersökning inte visar vilka prestationsmått som är de viktigaste för verksamheten, endast vilka som har förändrats mest under tillväxten.

### **5.3 Slutsats**

Hos tre av de fyra egenskaperna; syfte, användningsfrekvens och omfattning, har vi med en fallstudie av tre snabbväxande tillväxtföretag sett en markant skillnad i dem mellan företagets introduktions- och tillväxtstadium. Även hos den fjärde undersökta egenskapen, prestationsmätningens användare, har vi kunnat urskilja en viss förändring över tiden. Samtidigt kan vi urskilja en förändring av betydelsen samt användningsfrekvensen mellan olika kategorier av mått. Vi har undersökt de enskilda egenskaperna individuellt och våra resultat om deras utveckling tyder på ett övergripande mönster angående prestationsmätningens utveckling. Sammantaget har vår undersökning givit oss ett underlag till att tillväxten har en påverkan på utformningen av ett tillväxtföretags prestationsmätning över tiden. Med undersökningen som bakgrund kan vi urskilja följande gemensamma utvecklingsmönster hos de tre fallföretagens prestationsmätning.

Prestationsmätningen:

- Tenderar att ha allt fler användningsområden och syften. Då den initialt endast uppfyllde ett huvudsyfte har den idag även flera bisyften. Det har även skett en stor förändring mot ett ökad användande av den som målstyrning för företaget.
- Är alltmer inriktad mot framtidsorienterade mått då man i större utsträckning använder den som ett motivations- och målstyrningssyfte.

- Ökar i omfattning och användningsfrekvens vid tillväxt. Detta är bland annat ett resultat av att fler användningsområden utvecklas inom företaget.
- Minskar inte i användningsgrad hos någon av de olika användargrupperna i företaget. Samtidigt så ökar den operativa personalens användning av prestationsmätning markant vid tillväxt.
- Har inriktats mer mot icke finansiella måttetal. De aggregerade finansiella måttens betydelse och användningsfrekvens ökar inte i samma utsträckning som de icke finansiella gör vid tillväxt.

Uppsatsens syfte har besvarats med det ovan nämnda utvecklingsmönstret som visar prestationsmätningens utveckling inom ett företag från dess introduktionsstadium till dess tillväxtstadium. För utvecklingen finns det empiriska belegg inom samtliga tre fallstudier. Det fanns även fler förändringar i prestationsmätningen hos de undersökta företagen men de har utelämnats på grund av att informationen inte var enhetlig över urvalspopulationen. Med en population på tre företag kunde därmed inte några ytterligare slutsatser om utvecklingen dras.

## **5.4 Avslutande diskussion**

Denna uppsats har genom en undersökning visat på ett samband mellan tillväxt och utvecklingen av prestationsmätningen inom företaget. Detta har oss veterligen inte gjorts tidigare och vår forskning ger nu ytterligare ett komplement till kunskapen om företags användning av ekonomistyrning ur ett livscykelperspektiv. Tidigare forskning som är presenterad i uppsatsens referensram har fastställt ett positivt samband mellan tillväxt och en ökad formaliserad styrning. Mot bakgrund av denna uppsats får man nu en djupare inblick i prestationsmätningens del av denna ökade formalisering. Det finns fler faktorer inom den formella styrningen som fortfarande är outforskade, för att även få en större inblick i förändringen hos dessa kan de ligga till grund för framtida forskning.

Allteftersom nya användningsområden för mätning identifieras och tas i bruk är det logiskt att detta medför en ökning i omfattning, användningsfrekvens och att allt fler användargrupper får ta del av den. Vår undersökning visar på och ger underlag till att fler syften med prestationsmätningen har utvecklats som en följd av företagets tillväxt. Den visar även på att både användningsfrekvensen och omfattningen av mått har ökat, samtidigt som ytterligare användargrupper arbetar med prestationsmätningen. Av undersökningens resultat kan man diskutera ifall det finns ett positivt orsakssamband mellan egenskaperna. Vi är av den uppfattningen att det finns ett samband, detta tror vi beror på att syftet med prestationsmätningen har en direkt påverkan på de övriga egenskaperna. Det har inte varit uppsatsens syfte att undersöka ett eventuellt orsakssamband men ger en intressant infallsvinkel på uppsatsens problemområde och ett underlag till fortsatt forskning. Genom att besvara detta kan man möjligtvis på ett tydligare sätt kartlägga företagets utveckling av sin prestationsmätning och vad som kan påverka den.

Vi har i vår undersökning utgått ifrån synsättet att all skillnad i prestationsmätningen beror på tillväxt. Det finns naturligtvis andra faktorer som påverkar företagets användning av prestationsmätning som har en viss koppling till fenomenet tillväxt och även några som inte har någon koppling alls. Exempelvis kan företagets strategi,

struktur och ledarskap påverka hur företaget vill utforma sin formella styrning<sup>103</sup>. Även omvärldsfaktorer som branschtillhörighet eller teknologisk utveckling kan tänkas påverka utformningen. Andra faktorer som i en större utsträckning kan hänföras till tillväxt är företagets storlek och ålder. Slutligen kan förekomsten av riskkapital eller en ny tillsatt ledning kan influera utvecklingen av det formella styrsystemet<sup>104</sup> och därmed också prestationsmätning.

Vårt undersökningssynsätt och vår benämning på tillväxt medför därför att flera av ovan nämnda faktorer förmodligen har varit inblandade i resultatet. Under vår empiriska undersökning uppmärksammade vi att respondenterna själva ansåg att deras utveckling av prestationsmätning var en direkt orsak av att företaget växte i personalstyrka. Detta anser även vi är en stark bidragande faktor till förändringen men kan inte elaborera mer kring vilka faktorer som har påverkat resultatet då vårt undersökningssynsätt var alltför brett och det låg utanför uppsatsens syfte. Vi anser dock att det är intressant och skulle ge ytterligare förståelse för utvecklingsmönstret av prestationsmätning med ett mer omfattande perspektiv på de faktorer som påverkar utformningen och sambandet mellan dem. Detta skulle även besvara varför en utveckling av prestationsmätning sker.

## **5.5 Förslag till vidare forskning**

Resultatet av studien har sin grund i en fallstudie av tre företag. Det kan vara intressant att genomföra samma undersökning med en mer högstrukturerad frågeenkät till en större urvalspopulation. Detta skulle leda till ett mer statistiskt säkerställt samband mellan tillväxt och prestationsmätning. Vidare kan man utöka undersökningen till flera eller andra branscher för att få ett mindre avgränsat resultat. En problematik som dock bör uppmärksammas vid studier av tillväxtföretag är att de generellt har en stor arbetsbelastning vilket resulterar i en tidsbrist hos de anställda som leder till svårigheter att få respondenter att ställa upp.

Vår undersökningsmetod är baserad på att tillväxt är en oberoende variabel som påverkar användningen av prestationsmätning. För vidare forskning skulle det vara intressant att se på ett motsatsförhållande. Det vill säga, vilken påverkan har utvecklingen av användningen av prestationsmätningen inom ett företag på dess tillväxttakt.

Vi har i vår undersökning utgått ifrån en organisatorisk livscykelteori med fem distinkta faser. Uppsatsens syfte är baserat på utvecklingen av prestationsmätningen mellan de två första faserna, introduktion- och tillväxtfasen. Utifrån andra livscykelteorier kring tillväxt med fler mätpunkter kan man genom en undersökning få ett mer detaljerat resultat av prestationsmätningens utveckling. Vidare kan det vara intressant att se på förändringen på användningen av prestationsmätningen genom företagets hela livscykel, från introduktion till dess avveckling.

---

<sup>103</sup> Moores och Yuen, 2001

<sup>104</sup> Davila, 2004

## 6 Källförteckning

### Litteratur

Anthony R. & Govindarajan V. (2001) Management control systems. Boston, Mass.: Irwin/McGraw Hill, cop. 2001

Ax C. (2000) Den nya ekonomistyrningen. Malmö: Liber ekonomi, 2000

Ax C. (2001) Den nya ekonomistyrningen. Malmö: Liber ekonomi, 2001

Ax C. (2002) Den nya ekonomistyrningen. Malmö: Liber ekonomi, 2002

Davidsson P. & Delmar F. & Wiklund J. (2001) Tillväxtföretagen i Sverige. Stockholm: SNS förl. 2001.

Ekholm M. (1984) Praktisk intervjuteknik. Stockholm: AWE/Geber, 1984

Hatch M. J. (2002) Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv. Lund: Studentlitteratur, 2002

Kaplan R & Norton D. (1996) The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, cop. 1996

Lundahl U. & Skärvad P. (1999) Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Lund: Studentlitteratur, 1999

Merchant K. (1998) Modern management control systems: text and cases. Upper Saddle River, N.J.; London: Prentice Hall, cop. 1998

Mintzberg H. (1979) The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, cop. 1979

Mintzberg H. (1983) Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983

Nuteks årsbok 2006

Olsson H. & Sörensen S. (2001) Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv. Stockholm: Liber, 2001

Parks G. (1977) How to climb a growth curve: Eleven hurdles for the entrepreneur-manager.

Patel R. & Davidson B. (2003) Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur, 2003

Peters T. (1987) Thriving on chaos: handbook for a management revolution. New York: Knopf, 1987

Samuelsson L. et al. (2004) Controllerhandboken. Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur, 2004

Simons R. (1995) Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School press

Simons R. (2000) Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, cop. 2000

Wiklund J. (1998) Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond. Jönköping: Jönköping International Business School, 1998

## **Internet**

www.nationalencyklopedin.se, 2006-05-05

www.di.se, 2006-05-30

www.affarsdata.se, 2006-05-30

[http://www.n24.se/dynamiskt/fastighet\\_bygg/did\\_12803710.asp](http://www.n24.se/dynamiskt/fastighet_bygg/did_12803710.asp), 2006-05-31

## **Studentuppsatser**

Magnusson J. & Westman C. (2006) Användning av ekonomistyrning i ett växande företag. Magisteruppsats. Göteborg; Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Mattila P. & Åhlqvist M. (2001) Performance measurement in entrepreneurial organizations: an empirical study of Swedish manufacturing firms. Magisteruppsats. Göteborg. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

## **Artiklar**

Churchill N. & Lewis V. (1983) Growing concerns: The five stages of small business growth. Harvard Business Review

Davila T. (2004) An explanatory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. Stanford; Stanford University

Moores K. & Yuen S. (2001) Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective

Romano C. & Ratnatunga J. (1994) Growth stages of small manufacturing firms: the relationship with planning and control. Academic Press Limited.

Stanworth M. J. K. & Curran J. (2001) Growth and the small firm – an alternative view. The journal of management studies

## 7 Bilagor

### Intervjuguide

#### Del 1. Information om företaget och respondenten

##### Respondenten

Namn:

Befattning:

Hur länge har ni arbetat på företaget:

##### Företaget

När startades företaget?:

Vilken är kärnverksamheten?:

Hur många anställda har ni idag?:

Vilken omsättning har ni idag?:

Hur ser ägarförhållandet ut idag?:

Hur många anställda var ni vid startup-fasen?:

Vilken omsättning hade ni vid startup-fasen?:

Hur såg ägarförhållandet ut vid startup-fasen ?:

#### Del 2. Tillväxt

Hur har ni vuxit?

Vad ser ni för förklaring till er tillväxt?

Är tillväxt en del av er strategi?

Hur ser ni på tillväxt?

#### Del 3. Enkät med fasta svarsalternativ om prestationsmätning, då och nu

##### Användningen av mått

Hur har utvecklingen över tiden skett angående användningen av:

|   |        | -2                       | -1                       | 0                        | +1                       | +2                       | N/A                          |
|---|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>1. <u>Resultatrelaterade mått</u></b>    |        |                          |                          |                          |                          |                          |                              |
| Betydelse för verksamheten:                 | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |
| Användningsfrekvens:                        | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |
| <b>2. <u>Lönsamhetsrelaterade mått</u></b>  |        |                          |                          |                          |                          |                          |                              |
| Betydelse för verksamheten:                 | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |
| Användningsfrekvens:                        | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |
| <b>3. <u>Kassaflödesrelaterade mått</u></b> |        |                          |                          |                          |                          |                          |                              |
| Betydelse för verksamheten:                 | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |
| Användningsfrekvens:                        | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |
| <b>4. <u>Inkomstrelaterade mått</u></b>     |        |                          |                          |                          |                          |                          |                              |
| Betydelse för verksamheten:                 | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |
| Användningsfrekvens:                        | Mindre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mer <input type="checkbox"/> |



### **5. Kostnadsrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **6. Övriga finansiella mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **7. Kundtillfredsställelserelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **8. Finansiella mått per kund**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **9. Återköpsfrekvens**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **10. Övriga kundrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **11. Personalomsättningsrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **12. Medarbetartillfredsställelseindex**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **13. Ålder/kön/kompetensrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **14. Övriga Personalrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **15. Tidsrelaterade mått kopplat till moment i produktionen**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

### **16. Tidsrelaterade mått på order till leverans (kund)**

Betydelse för verksamheten: Mindre      Mer

Användningsfrekvens: Mindre      Mer

**17. Tidsrelaterade mått på order till leverans (leverantör)**

Betydelse för verksamheten: Mindre       Mer

Användningsfrekvens: Mindre       Mer

**18. Övriga tidsrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre       Mer

Användningsfrekvens: Mindre       Mer

**19. Produktivitetsrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre       Mer

Användningsfrekvens: Mindre       Mer

**20. Kvalitetsrelaterade mått gällande produktionen**

Betydelse för verksamheten: Mindre       Mer

Användningsfrekvens: Mindre       Mer

**21. Kvalitetsrelaterade mått gällande packning och leverans**

Betydelse för verksamheten: Mindre       Mer

Användningsfrekvens: Mindre       Mer

**22. Övriga kvalitetsrelaterade mått**

Betydelse för verksamheten: Mindre       Mer

Användningsfrekvens: Mindre       Mer

## Användarna av prestationsmätt

I vilken omfattning har användningen av prestationsmätt förändrats över tiden hos:

### 1. Finansiärer och långgivare

|                     |       | -2                       | -1                       | 0                        | +1                       | +2                       |       |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Grad av användning: | Lägre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Högre |

### 2. Entreprenören

|                     |       |                          |                          |                          |                          |                          |       |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Grad av användning: | Lägre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Högre |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

### 3. Ägare

|                     |       |                          |                          |                          |                          |                          |       |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Grad av användning: | Lägre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Högre |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

### 4. Styrelsen

|                     |       |                          |                          |                          |                          |                          |       |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Grad av användning: | Lägre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Högre |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

### 5. Företagsledningen

|                     |       |                          |                          |                          |                          |                          |       |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Grad av användning: | Lägre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Högre |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

### 6. Operativ personal

|                     |       |                          |                          |                          |                          |                          |       |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Grad av användning: | Lägre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Högre |
|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|

## Del 4. Prestationsmätning, utvecklingen från bildande till idag.

Vilka prestationsmätt använder ni er av idag?

Vilka prestationsmätt använde ni er av initialt?

### Följdfrågor för varje mått

1. Vad är syftet med måttet? Varför används det?
2. Hur ofta tas måttet fram?
3. Hur ofta använder ”användaren” måttet?
4. Hur snabbt förmedlas det till användaren efter framtagning?
5. Vilka är producenterna och konsumenterna av prestationsmättet?
6. Är måttet framtids eller dåtidinriktat?
7. Har måttet en stor betydelse för verksamheten?

Jämför skillnader och likheter mellan vilka mått man använder idag mot de man använde initialt.

#### Följdfrågor för skillnader:

1. Varför lades till/försvann detta mått inom verksamheten?
2. Vilken orsak föranledde detta?

#### Följdfrågor för likheter:

1. Har syftet av användningen för måttet förändrats över tiden?
2. Har användarna av måttet förändrats över tiden?
3. Har måttets betydelse förändrats över tiden?
4. Har användningsfrekvensen av måttet förändrats över tiden?

#### **Syfte**

Vilket/vilka syften/inriktningar hade ni initialt med prestationsmätningen i företaget?

Vilket/vilka är era syften/inriktningar med prestationsmätning idag?

Vilka är de fem viktigaste prestationsmåten för er? Har dessa förändrats över tiden?

Vad är syftet med bytet av respektive mått?

#### **Användare**

Vilka var det som använde sig av prestationsmåten initialt?

Vilka mått användes av de olika användarna?

Har detta förändrat sig över tiden? Vilka mått använder sig de olika användargrupperna sig av idag?

Varför har i så fall denna ökning eller minskning i vissa användargrupper respektive mått skett?

#### **Användningsfrekvens/Omfattning**

Hur ofta använde ni er av prestationsmått initialt? Hur ofta följdes måtten upp i de respektive användargrupperna?

Hur ofta använder ni er av prestationsmått idag? Hur ofta följs måtten upp i de respektive användargrupperna?

Varför har i så fall denna ökning eller minskning i omfattning skett över tiden?

Har antalet prestationsmått som ni använder er av frekvent ökat/minskat i omfattning?

Vilka mått och för vilka användargrupper gäller detta?

Varför har denna ökning/minskning skett?

#### **Del 5. Respondentens egna tankar/åsikter**

- om prestationsmätningen i företaget
- om prestationsmätning vid tillväxt

## Måtkategorier

| Område                  | Mått                                 | Område               | Mått  |
|-------------------------|--------------------------------------|----------------------|---|
| <b>Finans</b>           | Resultatrelaterade mått              | <b>Tid</b>           | Tidsrelaterade mått kopplat till moment i produktionen  |
|                         | Lönsamhetsrelaterade mått            |                      | Tidsrelaterade mått på order till leverans (kund)       |
|                         | Kassaflödesrelaterade mått           |                      | Tidsrelaterade mått på order till leverans (leverantör) |
|                         | Inkomstrelaterade mått               |                      | Övriga tidsrelaterade mått                              |
|                         | Kostnadsrelaterade mått              |                      |   |
| Övriga finansiella mått |                                      |                      |   |
| <b>Kunder</b>           | Kundtillfredställelserelaterade mått | <b>Produktivitet</b> | Produktivitetsrelaterade mått                           |
|                         | Finansiella mått per kund            |                      |   |
|                         | Återköpsfrekvens                     |                      |   |
|                         | Övriga kundrelaterade mått           |                      |   |
| <b>Personal</b>         | Personalomsättningsrelaterade mått   | <b>Kvalitet</b>      | Kvalitetsrelaterade mått gällande produktionen          |
|                         | Medarbetartillfredsställelseindex    |                      | Kvalitetsrelaterade mått gällande packning och leverans |
|                         | Ålder/kön/kompetensrelaterade mått   |                      | Övriga kvalitetsrelaterade mått                         |
|                         | Övriga Personalrelaterade mått       |                      |   |

# Resultat från enkätundersökningen

## Bitc Möbel AB

| Mått  | Enskilda mått            |                     |
|---|--------------------------|---------------------|
|   | Betydelse för verksamhet | Användningsfrekvens |
| 1. Resultatrelaterade mått                                  | 2                        | 2                   |
| 2. Lönsamhetsrelaterade mått                                | 2                        | 2                   |
| 3. Kassaflödesrelaterade mått                               | -2                       | -2                  |
| 4. Inkomstrelaterade mått                                   | 0                        | 0                   |
| 5. Kostnadsrelaterade mått                                  | 2                        | 2                   |
| 6. Övriga finansiella mått                                  | 0                        | 0                   |
| 7. Kundtillfredsställelserelaterade mått                    | 1                        | -2                  |
| 8. Finansiella mått per kund                                | 0                        | 0                   |
| 9. Återköpsfrekvens   | -2                       | -2                  |
| 10. Övriga kundrelaterade mått                              | 1                        | 1                   |
| 11. Personalomsättningsrelaterade mått                      | 0                        | 1                   |
| 12. Medarbetartillfredsställelseindex                       | 2                        | 2                   |
| 13. Ålder/kön/kompetensrelaterade mått                      | NA                       | NA                  |
| 14. Övriga Personalrelaterade mått                          | 2                        | 2                   |
| 15. Tidsrelaterade mått kopplat till moment i produktionen  | 0                        | 0                   |
| 16. Tidsrelaterade mått på order till leverans (kund)       | 2                        | 2                   |
| 17. Tidsrelaterade mått på order till leverans (leverantör) | 2                        | 2                   |
| 18. Övriga tidsrelaterade mått                              | -2                       | -2                  |
| 19. Produktivitetsrelaterade mått                           | 2                        | 2                   |
| 20. Kvalitetsrelaterade mått gällande produktionen          | 2                        | 2                   |
| 21. Kvalitetsrelaterade mått gällande packning och leverans | 1                        | 1                   |
| 22. Övriga kvalitetsrelaterade mått                         | NA                       | NA                  |

### Övergripande måttkategori

| Måttkategori                  | Betydelse för verksamheten | Användningsfrekvens |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Finansiella mått              | 0,67                       | 0,67                |
| Kundrelaterade mått           | 0                          | -0,75               |
| Personalrelaterade mått       | 1,33                       | 1,67                |
| Tidsrelaterade mått           | 0,5                        | 0,5                 |
| Produktivitetsrelaterade mått | 2                          | 2                   |
| Kvalitetsrelaterade mått      | 1,5                        | 1,5                 |

## Gina Tricot AB

| Mått  | Enskilda mått              |                     |
|---|----------------------------|---------------------|
|   | Betydelse för verksamheten | Användningsfrekvens |
| 1. Resultatrelaterade mått                                  | 2                          | 2                   |
| 2. Lönsamhetsrelaterade mått                                | 0                          | 0                   |
| 3. Kassaflödesrelaterade mått                               | -1                         | -1                  |
| 4. Inkomstrelaterade mått                                   | 0                          | 0                   |
| 5. Kostnadsrelaterade mått                                  | -1                         | -1                  |
| 6. Övriga finansiella mått                                  | 0                          | 0                   |
| 7. Kundtillfredsställelserelaterade mått                    | NA                         | NA                  |
| 8. Finansiella mått per kund                                | 0                          | 0                   |
| 9. Återköpsfrekvens   | NA                         | NA                  |
| 10. Övriga kundrelaterade mått                              | 2                          | 2                   |
| 11. Personalomsättningsrelaterade mått                      | NA                         | NA                  |
| 12. Medarbetartillfredsställelseindex                       | NA                         | NA                  |
| 13. Ålder/kön/kompetensrelaterade mått                      | NA                         | NA                  |
| 14. Övriga Personalrelaterade mått                          | 2                          | 2                   |
| 15. Tidsrelaterade mått kopplat till moment i produktionen  | NA                         | NA                  |
| 16. Tidsrelaterade mått på order till leverans (kund)       | 0                          | 0                   |
| 17. Tidsrelaterade mått på order till leverans (leverantör) | 1                          | 0                   |
| 18. Övriga tidsrelaterade mått                              | NA                         | NA                  |
| 19. Produktivitetsrelaterade mått                           | NA                         | NA                  |
| 20. Kvalitetsrelaterade mått gällande produktionen          | NA                         | NA                  |
| 21. Kvalitetsrelaterade mått gällande packning och leverans | NA                         | NA                  |
| 22. Övriga kvalitetsrelaterade mått                         | 0                          | 0                   |

| Måttkategori                  | Övergripande måttkategori  |                     |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------|
|                               | Betydelse för verksamheten | Användningsfrekvens |
| Finansiella mått              | 0                          | 0                   |
| Kundrelaterade mått           | 1                          | 1                   |
| Personalrelaterade mått       | 2                          | 2                   |
| Tidsrelaterade mått           | 0,5                        | 0                   |
| Produktivitetsrelaterade mått | NA                         | NA                  |
| Kvalitetsrelaterade mått      | 0                          | 0                   |

# CooperVision Nordic AB

| Mått  | Enskilda mått              |                     |
|---|----------------------------|---------------------|
|   | Betydelse för verksamheten | Användningsfrekvens |
| 1. Resultatrelaterade mått                                  | 0                          | 1                   |
| 2. Lönsamhetsrelaterade mått                                | 1                          | 1                   |
| 3. Kassaflödesrelaterade mått                               | 0                          | 1                   |
| 4. Inkomstrelaterade mått                                   | 0                          | 0                   |
| 5. Kostnadsrelaterade mått                                  | -1                         | 0                   |
| 6. Övriga finansiella mått                                  | 1                          | 1                   |
| 7. Kundtillfredställelserelaterade mått                     | 1                          | 1                   |
| 8. Finansiella mått per kund                                | -1                         | 1                   |
| 9. Återköpsfrekvens   | 1                          | 2                   |
| 10. Övriga kundrelaterade mått                              | 2                          | 2                   |
| 11. Personalomsättningsrelaterade mått                      | 0                          | -1                  |
| 12. Medarbetartillfredsställelseindex                       | 2                          | 2                   |
| 13. Ålder/kön/kompetensrelaterade mått                      | 2                          | 2                   |
| 14. Övriga Personalrelaterade mått                          | 2                          | 2                   |
| 15. Tidsrelaterade mått kopplat till moment i produktionen  | 0                          | 1                   |
| 16. Tidsrelaterade mått på order till leverans (kund)       | 1                          | 1                   |
| 17. Tidsrelaterade mått på order till leverans (leverantör) | -1                         | 0                   |
| 18. Övriga tidsrelaterade mått                              | NA                         | NA                  |
| 19. Produktivitetsrelaterade mått                           | NA                         | NA                  |
| 20. Kvalitetsrelaterade mått gällande produktionen          | NA                         | NA                  |
| 21. Kvalitetsrelaterade mått gällande packning och leverans | 1                          | 1                   |
| 22. Övriga kvalitetsrelaterade mått                         | 2                          | 1                   |

## Övergripande måttkategori

| Måttkategori                  | Betydelse för verksamheten | Användningsfrekvens |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Finansiella mått              | 0,17                       | 0,67                |
| Kundrelaterade mått           | 0,75                       | 1,5                 |
| Personalrelaterade mått       | 1,5                        | 1,25                |
| Tidsrelaterade mått           | 0                          | 0,67                |
| Produktivitetsrelaterade mått | NA                         | NA                  |
| Kvalitetsrelaterade mått      | 1,5                        | 1                   |

## Du-Pont schema

