



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

# **Ekonomistyrning och entreprenörskap**

- en studie av ekonomistyrning i företag med olika  
grad av  
entreprenöriellt förhållningsätt

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Magisteruppsats i ekonomistyrning  
Företagsekonomiska institutionen

Författare: Hanna Barkstedt  
Petra Ronnesjö

Handledare: Christian Ax

Göteborg: Höstterminen 2002



## FÖRORD

Vi vill för det första tacka samtliga respondenter som tagit sig tid att besvara vår enkät, utan Er hjälp hade studien inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare Christian Ax, företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som under uppsatsens gång varit till stor hjälp och alltid tagit sig tid till oss. Vi vill också tacka Johan Dergård, företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som har hjälpt oss med litteratur samt bidragit med förslag angående vår studie.

Tack även Mikael Åhlqvist, Handels Consulting, för hjälp med beräkningar av entreprenöriellt förhållningssätt och tack Eva Andersson, Statistiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, för hjälp vid vårt slumpmässiga urval av företag.

Göteborg den 5 februari 2003

Hanna Barkstedt

Petra Ronnesjö



## SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Strategisk och Operativ Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Höstterminen 2002.

**Författare:** Hanna Barkstedt och Petra Ronnesjö

**Handledare:** Christian Ax

**Titel:** Ekonomistyrning i företag med olika grad av entreprenöriell strategi

**Bakgrund och problem:** Inom entreprenörskapsforskningen är studier av ekonomistyrning och redovisning nästintill obefintlig och många empiriska studier i litteraturen om entreprenörskap fokuserar istället på tillväxtföretag och företagsetablering. Att redovisning och ekonomistyrning tycks undvikas i litteraturen som behandlar entreprenörskap liksom entreprenörskap undviks i litteraturen som behandlar redovisning och ekonomistyrning är underligt då entreprenörskap i praktiken involverar redovisning.

**Syfte:** Att beskriva likheter och skillnader som finns avseende utformning och användning av ekonomistyrningens formella styrmedel i företag med olika grader av entreprenöriellt förhållningssätt.

**Avgränsningar:** Studien avgränsas till att endast innefatta formella styrmedel, och informella styrmedel innefattas således inte i denna studie.

**Metod:** Studien har genomförts med hjälp av en enkätundersökning med tillväxtföretag. Företagen har valts ut genom ett obundet slumpmässigt urval och enkäterna skickades ut per brev eller e-post.

**Slutdiskussion och omständigheter relaterade till studiens resultat:** Vid bearbetningen av resultatet från studien framkommer att det inte förekommer några större likheter och skillnader i utformning och användning av ekonomistyrningen med avseende på företagens entreprenöriella förhållningssätt. I slutdiskussionen diskuteras möjliga metodmässiga problem och andra omständigheter som inte kan förutsägas på förhand.



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problem och syfte	2
1.3	Studiens bidrag	2
1.4	Studiens avgränsningar	2
1.5	Disposition av uppsatsen	2
<b>2</b>	<b>REFERENSRAM</b>	<b>3</b>
2.1	Entreprenörskap	3
2.1.1	Inriktningar inom forskningen	4
2.1.2	Entreprenöriellt förhållningssätt och strategi	6
2.2	Ekonomistyrning	8
2.2.1	Styrmedel	9
2.2.1.1	Produktkalkylering	9
2.2.1.2	Investeringskalkylering	9
2.2.1.3	Budgetering	9
2.2.1.4	Prestationsmätning	10
2.2.2	Användningen av ekonomistyrningens formella styrmedel	10
<b>3</b>	<b>METOD</b>	<b>11</b>
3.1	Studiens angreppssätt	11
3.2	Datainsamling	11
3.2.1	Litteraturgranskning	11
3.2.2	Metod för insamling av primärdata	12
3.2.3	Urvalspopulation	13
3.2.4	Urvalskriterier	13
3.2.5	Val av respondenter	14
3.2.6	Urval	14
3.2.6.1	Ramfel	15
3.2.6.2	Bortfall	16
3.2.7	Val av undersökningsfrågor	17
3.2.7.1	Frågor i enkäten	17
3.3	Utvärdering av undersökningen	18
3.3.1	Validitet	18
3.3.2	Reliabilitet	19
<b>4</b>	<b>RESULTAT OCH ANALYS</b>	<b>20</b>
4.1	Företagens entreprenöriella förhållningssätt	20
4.2	Produktkalkylering	20
4.2.1	Kalkylsituationer för produktkalkylering	20
4.2.2	Frekvens i produktkalkylering	22
4.2.3	Användare av produktkalkyler	23
4.2.4	Huvudsakliga kalkylmetoder	24
4.3	Investeringskalkylering	24
4.3.1	Objekt för kalkyler	24
4.3.2	Kalkylsituationer för investeringskalkylering	25
4.3.3	Frekvens i investeringskalkylering	26
4.3.4	Användare av investeringskalkyler	27
4.3.5	Huvudsakliga kalkylmetoder	27
4.4	Budgetering	28
4.4.1	Slag av budget	28
4.4.2	Frekvens i budgetering	29
4.4.3	Användare av budget	30
4.4.4	Syfte med budgetering	31
4.5	Prestationsmätning	32
4.5.1	Slag av prestationsmått	32
4.5.2	Frekvens i prestationsmätning	34
4.5.3	Användare av prestationsmått	35



4.5.4 Syfte med prestationsmätning.....	35
<b>5 SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>37</b>
5.1 Omständigheter relaterade till studiens resultat .....	37
<b>Källförteckning .....</b>	<b>39</b>

## Tabellförteckning

TABELL 3.1. RESPONDENTERNAS BEFATTNING .....	14
TABELL 4.2. KALKYLSITUATIONER.....	21
TABELL 4.3. FREKVENNS I PRODUKTKALKYLERING.....	22
TABELL 4.4. ANVÄNDARE AV PRODUKTKALKYLER .....	23
TABELL 4.5. HUVUDSAKLIGA KALKYLMETODER.....	24
TABELL 4.6. KALKYLOBJEKT .....	25
TABELL 4.7. SLAG AV INVESTERINGSKALKYLER.....	26
TABELL 4.8. FREKVENNS I INVESTERINGSKALKYLERING .....	26
TABELL 4.9. ANVÄNDARE AV INVESTERINGSKALKYLER.....	27
TABELL 4.10. HUVUDSAKLIGA KALKYLMETODER.....	28
TABELL 4.11. SLAG AV BUDGET .....	29
TABELL 4.12. FREKVENNS I BUDGETERING.....	30
TABELL 4.13. ANVÄNDARE AV BUDGET .....	31
TABELL 4.14. SYFTE MED BUDGETERING.....	32
TABELL 4.15. SLAG AV PRESTATIONSMAÅTT .....	33
TABELL 4.16. FREKVENNS I PRESTATIONSMAÅTNING .....	34
TABELL 4.17. ANVÄNDARE AV PRESTATIONSMAÅTT .....	35
TABELL 4.18. SYFTE MED PRESTATIONSMAÅTNING .....	36

## Figurförteckning

FIGUR 3.1. FORMEL FÖR BERÄKNING AV URVALSSTORLEK.....	15
FIGUR 4.1 FÖRETAGENS ENTREPRENÖRIELLA FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	20

## Bilageförteckning

Bilaga 1- Branschtillhörighet och antal anställda .....	41
Bilaga 2 - Beräkningar av urval .....	42
Bilaga 3 - Följebrev .....	43
Bilaga 4 - Sekretessförbindelse .....	44
Bilaga 5 - Enkät.....	45
Bilaga 6- Sammanställning av resultat.....	58



## 1 INLEDNING

*Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning av det studerade ämnet. Beskrivningen leder fram till en problemdiskussion och syfte, samt studiens tänkbara bidrag och avgränsningar. Genom att avsluta kapitlet med en disposition av uppsatsen ökas överskådligheten för läsaren.*

### 1.1 Bakgrund

Varje företag drivs av individer och oavsett om de är storföretagare, uppfinnare eller entreprenörer skapar och medverkar de till att företag växer eller ibland går i konkurs (Johannisson & Lindmark, 1996). Ett ord som ofta används för att beskriva framgångsrika företagare är entreprenör (Edström & Lygonis, 1997).

Ordet entreprenör har franskt ursprung, ”entreprendre” och betyder att företa sig någonting (ibid). Entreprenörer och entreprenörskap har varit föremål för omfattande forskning. (Johannisson & Lindmark, 1996) och entreprenörskap diskuteras i den ekonomiska litteraturen sedan början av 1700-talet (Landström, 2000). Forskningen har i huvudsak fokuserat på följande områden; teori kring entreprenörskap, typer av entreprenörer, den entreprenöriella processen, organisationsformer valda av entreprenörer, den externa omgivningen samt resultat av entreprenörskap (Ucbasaran et al., 2001). Intresset för entreprenörskap förekommer inom många ämnesområden såsom organisationsbeteendeforskning, företagsekonomi, nätverksforskning, geografi, sociologi och socialantropologi. Allt eftersom intresset för entreprenörskap ökat inom forskningen har inriktningen ändrats från att fokusera på individen till att fokusera på den entreprenöriella processen (Landström, 2000).

Trots att flera forskare intresserat sig för entreprenörskap under årens lopp föreligger inte någon enhetlighet när det gäller definitionen av begreppet. Entreprenörskap är både en individuell och social, liksom ekonomisk företeelse. Det förekommer i olika kontexter och innefattar flera olika analysnivåer som exempelvis individen, organisationen, närmiljön, samhället (ibid).

Inom entreprenörskapsforskningen är studier om ekonomistyrning och redovisning nästintill obefintliga. Många empiriska studier i litteraturen om entreprenörskap fokuserar istället på tillväxtföretag och företagsetablering. Att redovisning och ekonomistyrning tycks undvikas i litteraturen som behandlar entreprenörskap liksom entreprenörskap undviks i litteraturen som behandlar redovisning och ekonomistyrning är intressant då entreprenörskap i praktiken involverar redovisning (Olson et al., 2000). Olson et al. (2000) har gjort en granskning av litteraturen som behandlar redovisning, ekonomistyrning och entreprenörskap och det konstateras att ”Both financial accounting and management accounting literature focus primarily on existing organisations and problems related to exploitation, without discussing this in terms of entrepreneurship”. Resultatet av granskningen visar att endast en undersökning i deras studie har ett genuint fokus på redovisningens betydelse inom entreprenörskap (ibid). Denna studie diskuterar redovisningen inom ramen för österrikisk teori om entreprenörskap (Gibson, 1992 i Olson et al., 2000).



## 1.2 Problem och syfte

Då ekonomistyrning inte förefaller vara uppmärksammat inom området entreprenörskap, är det ett intressant område att studera. En typ av studie som skulle kunna generera stort utbyte är utformning och användning av ekonomistyrningens styrmedel, vilket studeras i föreliggande uppsats.

Syftet med denna uppsats är att kartlägga och jämföra utformning och användning av ekonomistyrningens formella styrmedel i företag med olika grader av entreprenöriellt förhållningssätt. I studien fokuseras på följande formella styrmedel; produktkalkylering, investeringskalkylering, budgetering samt prestationsmätning. Detta kan preciseras i följande frågeställning:

- Vilka likheter och skillnader finns avseende utformning och användning av ekonomistyrningens formella styrmedel i företag med olika grader av entreprenöriellt förhållningssätt?

## 1.3 Studiens bidrag

Det här är den första studien som fokuserar på entreprenörskap i relation till ekonomistyrning och således kommer denna studie att tillhandahålla ny kunskap inom ett område som inte tidigare har undersökts.

## 1.4 Studiens avgränsningar

Studien är avgränsad till att endast innefatta formella styrmedel, då undersökningen annars skulle bli alltför omfattande för vår tidsram, informella styrmedel innefattas således inte i denna studie. En annan anledning till att informella styrmedel inte inkluderas i studien är att vi anser att dess komplexa beskaffenhet blir svår att fånga i en enkätundersökning.

## 1.5 Disposition av uppsatsen

**Kapitel 1:** Inledningsvis beskrivs bakgrunden till valet av uppsatsämne, därefter följer problem och syfte, samt studiens bidrag och avgränsningar.

**Kapitel 2:** Kapitlet behandlar teori kring entreprenörskap, entreprenöriellt förhållningssätt samt ekonomistyrning. Dessutom redogörs för tidigare forskning inom området entreprenörskap.

**Kapitel 3:** I detta kapitel redogörs för det tillvägagångssätt och den metod som använts i studien. Vidare förklaras studiens angreppssätt och datainsamling samt enkätens utformning och genomförande. Avslutningsvis följer en utvärdering av undersökningen.

**Kapitel 4:** I detta kapitel redovisas och analyseras studiens resultat med en redogörelse för företagens entreprenöriella förhållningssätt i relation till utformning och användning av de ekonomiska styrmedel som omfattas av undersökningen.

**Kapitel 5:** I kapitlet diskuteras de omständigheter som kan tänkas ha påverkat studiens resultat.



## 2 REFERENSRAM

*Detta kapitel innehåller en teoretisk referensram som syftar till att beskriva begreppet entreprenörskap, tidigare forskning inom området samt vad ett entreprenöriellt förhållningssätt innebär. Vidare redogörs för begreppet ekonomistyrning.*

### 2.1 Entreprenörskap

I varje företag finns individer som mer eller mindre framgångsrikt driver verksamheten. Personliga drivkrafter gör att småföretag såväl som koncerner utvecklas. Individers betydelse tonas ofta bort bakom systematisk analys, rationellt handlande, optimering, strategi och vinstmaximering. Verkligheten är oftast en annan och det är individer, antingen de är uppfinnare, entreprenörer eller storföretagare som skapar och medverkar till att företag växer eller ibland går i konkurs (Johannisson & Lindmark, 1996).

Ett ord som ofta används för att beskriva framgångsrika företagare är *entreprenör*. Ordet *entreprenör* har franskt ursprung, ”*entreprende*”, som betyder att företa sig någonting (Edström & Lygonis, 1997). Richard Cantillon, en företagare och finansär på 1700-talet, var den som först introducerade entreprenörskapet i ekonomiska sammanhang (Landström, 2000). Enligt Cantillon är en *entreprenör* någon som har förutseende och vilja att ta risker och vidta de åtgärder som krävs för att göra vinst (Edström & Lygonis, 1997). Cantillon fokuserade på den *entreprenöriella* funktionen, inte på *entreprenören* som person (Landström, 2000).

Schumpeter, en av 1800-talets stora ekonomer, utslöt i sin definition av *entreprenör* alla företagsledare och ”*managers*” som endast administrerade ett etablerat företag. Han ansåg att förmågan att hitta nya kombinationer av produktionsfaktorer och förmågan att genomdriva innovationer var utmärkande för en *entreprenör* (Edström & Lygonis, 1997).

David McClelland var den förste som presenterade empiriska studier med grund i beteendevetenskaplig teori inom *entreprenörskapsområdet*. Hans insatser innebar att *entreprenörens* personliga egenskaper fick en framträdande plats inom den beteendevetenskapliga *entreprenörsforskningen* under 1960- och 1970- talen. Enligt McClelland är *entreprenören* huvudsakligen en produkt av det så kallade *prestationsmotivet*. Med *prestationsmotivet* avses den utmaning eller tillfredsställelse som själva uppgiften utgör (Landström, 2000).

Fram till idag saknar fenomenet *entreprenörskap* ett begreppsmässigt ramverk. Det troligtvis största hindret för att skapa ett sådant ramverk för området *entreprenörskap* har varit definitionen av begreppet (Shane & Venkatarman, 2000). Definitionen av *entreprenörskap* är beroende av forskarens fokusering på *entreprenörskap*, och beroende på vilken inriktning forskaren har blir resultaten olika. Som en konsekvens av det är det svårt att göra jämförelser mellan olika studiers resultat (Delmar, 1996). Trots att flera forskare intresserat sig för *entreprenörskap* under årens lopp föreligger inte någon enhetlighet när det gäller definitionen (Landström, 2000).

I denna uppsats koncentreras på den *entreprenöriella* processen och *entreprenörskap* betraktas i ett bredare perspektiv än endast i termer av individen och dess handlingar. Med *entreprenöriell* process avses alla de funktioner, aktiviteter och handlingar som är förknippade med ett företags förmåga att finna och anta möjligheter.





### 2.1.1 Inriktningar inom forskningen

Entreprenörskap är ett komplext och mångfacetterat fenomen. Det är både ett individuellt och socialt, liksom ett ekonomiskt fenomen. Det innefattar flera olika analysnivåer, exempelvis individen, organisationen, närmiljön, samhället, och förekommer i olika kontexter (Landström, 2000).

Forskning kring entreprenörskap kan delas in i tre kategorier: *vad* som händer när entreprenörer agerar, *varför* de agerar, och *hur* de agerar. I den första kategorin är forskaren intresserad av resultatet av de handlingar entreprenören utför, det är oftast utgångspunkten inom nationalekonomin. I den andra kategorin avses en psykologisk/social ansats. Dessa studier fokuserar på entreprenören som individ, och människors bakgrund, miljö, mål, värderingar och motivation, är målet för analyser. Vid studier kring *hur* entreprenören agerar, den tredje kategorin, analyseras karaktäristika i entreprenöriellt ledarskap. Detta omfattar vilken förmåga entreprenören har att uppnå mål, oavsett personliga anledningar att fullfölja dessa mål och oavsett omgivningens påverkan (Stevenson & Jarillo, 1990). Allt eftersom intresset för entreprenörskap ökat inom forskningen har inriktningen ändrat fokus från individen till att fokusera på den entreprenöriella processen (Landström, 2000). Den entreprenöriella processen involverar alla funktioner, aktiviteter och handlingar förknippade med förmågan att hitta möjligheter, liksom skapandet av organisationer och strävan efter att finna dessa möjligheter. Detta har genererat ett stort akademiskt intresse (Bygrave & Hofer, 1991).

Ucbasaran et al. (2001) har identifierat aspekter som illustrerar framstegen och utvecklingen inom forskning kring entreprenörskap under de senaste tio åren och tar också upp områden där det finns behov för ytterligare forskning.

*Teori kring entreprenörskap* är en av forskningsinriktningarna som diskuteras av Ucbasaran et al. (2001). Inom studier av entreprenörskap så finns en mångfald av ansatser att beskriva entreprenörer. Studier som fokuserar på entreprenörens personlighet, bakgrund, tidigare erfarenhet och karaktärsdrag har blivit kritiserade och har generellt sett producerat misslyckade iakttagelser. På senare tid har studier av beteendevetenskapliga aspekter av entreprenörerna fått ett mer ökat fokus. Kognitiva processer vad gäller beslutsfattande av entreprenörer och hur de tänker har också utforskats.

En annan forskningsinriktning är *typer av entreprenörer*. I olika studier har identifierats följande typer av entreprenörer; individer som etablerar nya företag; individer utan tidigare erfarenhet av att driva eller etablera ett företag; individer med tidigare erfarenhet av att driva företag; individer som har sålt eller stängt igen sitt företag men som senare ärver, etablerar eller köper ett annat företag; individer som har behållit sitt ursprungliga företag men som senare också ärver, etablerar eller köper andra företag. Det råder en stor medvetenhet om behovet av en förståelse för processerna och strategierna som väljs av olika typer av entreprenörer och försök har gjorts att identifiera karaktärsdrag på entreprenörer som är förknippade med framgång.

*Den entreprenöriella processen* är ytterligare en forskningsinriktning. Inom detta område undersöks två dimensioner: förmåga att identifiera möjligheter och söka information, samt förmåga att förvärva resurser och utveckla företagsstrategier. Att kunna identifiera möjligheter och samla information är de första kritiska stegen i en entreprenöriell process.



Trots det finns begränsad empirisk undersökning inom detta område. Varför, när och hur vissa individer exploaterar nya möjligheter är en funktion av möjligheten att göra det, förenat med egenskaperna hos individen (ibid). Shane & Venkataraman (2000) identifierar tre huvudområden som beskriver varför vissa individer finner möjligheter och andra inte. Dessa är skillnad i kunskap och information, kognitiva skillnader och beteendevetenskapliga skillnader.

Nyligen gjorda studier har undersökt entreprenörer avseende deras förmåga att förvärva resurser och utveckla strategier för detta. Fastän resurser är kritiska för ett företag, så är inte tillgångar i sig tillräckliga för att åstadkomma konkurrenskraftighet. Det innebär att entreprenörer måste utveckla färdigheter att välja konkurrenskraftiga strategier för att därigenom kunna använda sina resurser på bästa sätt (Ucbasaran et al., 2001).

Forskning om den ”entreprenöriella processen” innebär att fokusera på frågeställningar som exempelvis hur affärsmöjligheter upptäcks och hur nya företag etableras, istället för att fokusera på frågeställningar inriktade på entreprenören som individ. Enligt Bygrave & Hofer (1991) är entreprenören grunden i den entreprenöriella processen och kärnan är således den mänskliga viljekraften. Att bli en entreprenör involverar att förändra något från ett stadium till ett annat och denna process är diskontinuerlig såvida att processen skapar förändringar i industrins marknadsstruktur. Ibland involverar det skapandet av en helt ny bransch. Processen är även holistisk, genom att skapandet av en organisation och dess möjligheter för framgång kan bli utvärderade endast som en del av den totala marknaden eller industrin. Den är också dynamisk eftersom både det nya företaget och industrin förändras över tiden. Processen är unik, det vill säga inget företag, ingen industri eller marknadssituation är lik den andra. Slutligen är den entreprenöriella processen extremt känslig för många olika variabler som exempelvis antalet, styrkan och positioneringen av konkurrenter, företagets tillgångar, positionering och strategi liksom storlek, tillväxt och behovet av framtida kunder (ibid).

Ucbasaran et al. (2001) diskuterar även *organisationsformer valda av entreprenörer* där fokus är på vilka organisationsformer olika entreprenörer väljer. En form är där entreprenören skapar nya företag genom marknadsutveckling eller tar sig an nya produkter eller tekniska innovationer. En annan form är då entreprenören köper ett redan etablerat företag genom management buy-out eller buy-in. När entreprenören köper ett redan etablerat företag genom franchising är ytterligare en organisationsform liksom då entreprenören ärver eller startar och utvecklar ett familjeföretag. Utifrån detta kan slutsatsen dras att entreprenörer använder sig av olika organisationsformer för sina företag. Dock finns det ett behov av forskning av vilka organisationsformer som är mer eller mindre lämpliga i olika miljöer och kulturella omgivningar (ibid).

Den *externa omgivningen för entreprenörskap* har uppmärksamats i ett flertal studier. Det framhålls att studier som behandlar entreprenörskap är bristfällig om den endast fokuserar på karaktäristika och beteenden av entreprenörer och inte innefattar den sociala, ekonomiska och politiska infrastrukturen för entreprenören. Här hävdas att ett socialt perspektiv som innefattar den externa omgivningen är lämplig för att förklara den entreprenöriella processen. Senare forskning har fokuserat på skapandet av företag och förhållandet mellan omgivningen och handlingar utförda av entreprenörer (ibid). Bruyat och Julien (2000) påpekar också att fenomenet entreprenörskap aldrig kommer begripas om vi inte tar hänsyn till individen, projektet, omgivningen och kopplingen mellan dem.



Det tyder på att en entreprenör inte är någon som automatiskt svarar på omgivningens stimuli utan någon som är kapabel att skapa, lära och påverka omgivningen (ibid).

Entreprenöriella processer kan leda till olika *resultat*, vilken är den sista forskningsinriktningen som diskuteras av Ucbasaran et al. (2001). De flesta studier som gjorts inom detta område behandlar ett företags överlevnad eller ett företags finansiella resultat. Många undersökningar misslyckas dock med att observera skillnaden mellan entreprenörer och organisationer ägda av entreprenörer. Följaktligen finns de väldigt få studier som fokuserar på vilken typ av organisation och vilken typ av entreprenör som påverkar olika resultat (ibid).

Landström (2000) utvecklar diskussionen kring entreprenörskapets förankring inom olika ämnesområden. Han menar att entreprenörskap intresserat forskare inom många ämnesdiscipliner. Mot bakgrund av att entreprenörskapsforskningen ännu inte kan betraktas som en egen disciplin inom den akademiska världen, finner Landström (2000) att det kan vara passande att utgå från olika kunskapsområden som bas för beskrivningen av forskningsfältets utveckling.

Olika forskningsområden som studerat entreprenörskap är *organisationsbeteendeforskning*, där forskare försökt identifiera de beteenden som är förknippade med skapandet av organisationer, respektive de beteenden som kan identifieras i befintliga organisationer. *Företagsekonomi* är ett forskningsfält som innefattar en mängd olika ämnesområden med anknytning till entreprenörskap, bland annat områden som finansiering, markandsföring och strategisk ledning, liksom organisation, ekonomisk redovisning och kalkylering. Detta tyder på att företagsekonomer tenderar att angripa entreprenörskap på många olika sätt. Ytterligare ett forskningsområde är *nätverk* där studier fokuserat på hur entreprenören får tillgång till och organiserar resurser genom sitt personliga nätverk. Intresset för entreprenörskap återfinns också inom *geografien*. Främst riktas intresset mot skillnader i entreprenörskap mellan olika regioner. Några av de viktigaste faktorerna som kan förklara varför vissa regioner förefaller vara mer dynamiska än andra är industristrukturen, sysselsättningsstrukturen liksom ekonomiska faktorer och regionens attraktionskraft. Inom *Sociologin* riktas intresset mot entreprenörskapets roll i samhället och dess bidrag till kunskapen om entreprenörskap utgörs i huvudsak av ett försök att ge en ökad förståelse för hur samhället kan påverka benägenheten till entreprenöriella aktiviteter. Forskare inom *socialantropologin* intresserade sig tidigt för entreprenörskap, och de tidiga studierna handlade främst om sociala förändringar och ekonomisk utveckling. Under senare tid har socialantropologer mer intresserat sig för samspelet mellan den lokala företagsamheten och det sociala mönster i vilket individen ingår (ibid).

Ovanstående resonemang visar att de olika ämnesområdena kompletterar varandra på olika sätt. De intresserar sig för olika frågeställningar och fokuserar på vitt skilda aspekter av entreprenörskap, och således kan entreprenörskapsforskningen betraktas som ett multidisciplinärt forskningsområde (ibid).

### 2.1.2 Entreprenöriellt förhållningssätt och strategi

Som diskuteras i avsnitt 2.1.1 är en inriktning inom forskningen den entreprenöriella processen. Inom denna inriktning fokuserar studier på bland annat företags entreprenöriella strategier, så kallade entreprenöriella förhållningssätt, vilket är inriktningen på föreliggande studie. Förhållningssätt har studerats av bland andra Miller & Friesen



(1982) och de diskuterar förekomsten av företag med ett konservativt förhållningssätt kontra ett entreprenöriellt förhållningssätt.

Ett konservativt förhållningssätt innebär att innovation inte är ett naturligt tillstånd i företaget, utan att det måste uppmuntras genom utmaningar och hot, samt att det krävs en speciell form av struktur och ett effektivt informationssystem för att få konservativa ledare att uppmärksamma behovet av förändring. Ett konservativt företag ägnar sig mycket lite åt innovation och risktagande (Miller & Friesen, 1982).

Entreprenöriella företag strävar efter konkurrensfördelar genom ständig innovation och risktagande. Innovation betraktas som något bra i sig och ett företags handlingar vad gäller innovation, risktagande och proaktivitet är de centrala elementen i en entreprenöriell strategi (Miller, 1983). Miller drar slutsatsen att ett företags agerande relaterat till dessa element är de avgörande dimensionerna av entreprenörskap (Miller, 1983, s. 771):

“An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with “proactive” innovations, beating competitors to the punch. A non entrepreneurial firm is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way. “

Millers definition av det karaktäristiska för en entreprenöriell strategi fokuserar på processen entreprenörskap, snarare än på aktören bakom den, det vill säga den fokuserar på entreprenörskap snarare än på entreprenören. Detta innebär att proaktiva-, innovativa- och risktagande handlingar utförda av ett företag kan påverkas av personer, inom och utanför företaget. Dessutom, med fokus på dessa handlingar utförda av företaget, hamnar entreprenörskap i ett ledningsfokus. Genom denna diskussion kan entreprenörskap betraktas från ett vidare perspektiv än endast relaterat till individen (Wiklund, 1998).

Miller utvecklade en mätskala för att kunna mäta entreprenöriell strategi hos ett företag. Mätskalan kan sägas mäta ett företags strategiska förhållningssätt och begreppet *entreprenöriellt förhållningssätt* kan användas (Davidsson et al., 2001).

Företagarens attityder i form av förväntade konsekvenser av tillväxt, tillväxtvilja, målet med att vara företagare samt favoritarbetsuppgifter påverkar hur entreprenöriellt företags förhållningssätt är. Även företagets tillgång till resurser och kompetens påverkar det entreprenöriella förhållningssättet, liksom hur omgivningen upplevs av företagaren.

Företag med ett entreprenöriellt förhållningssätt kan genom proaktivitet och snabbhet skapa tidsfördelar. De kan rikta in sig på attraktiva marknadssegment, ta höga priser och presentera nya erbjudanden före sina konkurrenter och därigenom hinna före sina konkurrenter. Med ett entreprenöriellt förhållningssätt kan företaget bevaka och svara snabbt på marknadsförändringar för att på så sätt tillvarata nya möjligheter. Företagens innovationsbenägenhet kan också ge dem ett försprång framför konkurrenterna (ibid).

Mätskalan utvecklad av Miller har påverkat forskning, både empiriskt och begreppsmässigt. Ett problem inom forskningen har varit att definiera vilket teoretiskt begrepp som mätinstrumentet verkligen mäter, men trots problemet med olika tolkningar av mätinstrumentet är det ett praktiskt instrument för mätningen av viktiga aspekter av en entreprenöriell strategi (Wiklund, 1998).



Frågorna i mätskalan relaterar till hur respondenten själv uppfattar företagets strategi. Entreprenöriellt beteende är svårt att mäta, och av denna anledning har skalorna utvecklats till att mäta beteenden vad gäller de tre dimensionerna risktagande, proaktivitet och innovation. Det är svårt att exakt tolka vad som mäts eftersom skalan är subjektiv, detta kan troligtvis vara en förklaring till varför så många begreppsmässiga tolkningar finns av begreppet för mätskalan. Trots det är det empiriskt bevisat att ledningens subjektiva bedömning är relaterat till företagets beteende (ibid).

I enlighet med definitionen som Wiklund (1998) använder i sin doktorsavhandling avses med begreppet entreprenöriellt förhållningssätt i denna uppsats att företagsledningens strategiska förhållningssätt reflekterar viljan hos ett företag att anta ett entreprenöriellt beteende.

## 2.2 Ekonomistyrning

Allteftersom ett företag blir större, oberoende av bransch, är det troligt att fler personer blir involverade i dess styrning. Generellt sätt, efter det att ett företag etablerats och börjar växa, blir inflytandet av enskilda individer mindre och ledningen blir mer professionell (Stanworth & Grey, 1991 i Wiklund, 1998).

Begreppet ekonomistyrning definieras på olika sätt i litteraturen. I Källström (1990) återfinns definitioner där ekonomistyrning beskrivs som en medveten styrning inriktad på ekonomiska mått för att leda företaget i riktning mot ett bättre resultat, lönsamhet och ekonomisk ställning. Det definieras även som en process att motivera och inspirera medarbetarna liksom att upptäcka och korrigera felaktigheter i olika ageranden (ibid). Skillnaden i definitionerna grundar sig främst på vilken del av begreppet, ekonomi eller styrning, som tonvikten läggs. I många sammanhang anges att (Ax et al., 2002, s. 64):

”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar.”

Detta är den traditionella definitionen där ekonomistyrningen handlar om formaliserad planering, mätning och uppföljning av företagets verksamhet i monetära termer. En utvidgning av begreppets innebörd har ägt rum framförallt under det senaste decenniet. I Nationalencyklopedin anges att (Ax et al., 2002, s. 65):

”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”

Detta begrepp innefattar både finansiella mått och icke-finansiella. De icke-finansiella uttrycks inte i finansiella termer utan i verksamhetstermer (ibid).

För att ett företag ska kunna nå uppställda strategiska mål krävs bland annat planering, samordning, kontroll och uppföljning av verksamheten. Det finns inget självändamål med ekonomistyrning. Den har inget syfte i sig utan syftet är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Ekonomistyrningen behöver inte följa något regelverk och kan därför helt anpassas efter varje företags behov (ibid).

Oberoende av styrkan i företagets affärsidé och hittillsvarande framgångar så överlever inte företaget långsiktigt utan en ekonomisk styrning. Även om det flödar in pengar i företaget hjälper det inte om prissättningen är för låg och kontrollen över var pengarna i företaget tar



vägen är dålig. (Tovman, 1999). För att kunna styra ett företag i riktning mot ekonomiska mål behövs hjälpmedel, så kallade styrmedel (Ax et al., 2002).

## 2.2.1 Styrmedel

Styrmedel kan klassificeras i tre grupper beroende på deras karaktär. *Formella styrmedel* är hjälpmedel av metodkaraktär, och kan sägas vara ekonomistyrningens tekniker i form av exempelvis produktkalkylering, investeringskalkylering, budgetering, intern redovisning, prestationsmätning, målkostnadskalkylering. *Organisationsstruktur* är den andra gruppen styrmedel, och innefattar många aspekter, exempelvis organisationsutformning, ansvarsfördelning och belöningsystem. *Mindre formaliserad styrning* är den tredje gruppen och har fått ett allt starkare genomslag på senare år. Dessa styrmedel innefattar bland annat företagskultur, lärande och kompetensuppbyggnad (Ax et al., 2002).

### 2.2.1.1 Produktkalkylering

Produktkalkyler, det vill säga sammanställningar av intäkter och/eller kostnader används för att fånga upp och utvärdera ekonomiska konsekvenser av ett företags beslut (Ax et al., 2002). Företaget måste kontrollera om affärerna går med vinst eller förlust, samt vad den verkliga tillverkningskostnaden för produkterna blir. Genom att kontinuerligt arbeta med för- och efterkalkyler erhålls ett underlag för prissättning och investeringar (Tovman, 1999). Kalkyler upprättas för många slag av kalkylobjekt, såsom varor, tjänster, kunder, men används också i olika slag av situationer, exempelvis prissättning, kostnadskontroll och produktval. Självkostnadskalkyler, där företagets samtliga kostnader tas med, liksom bidragskalkyler, där kalkylen inkluderar endast särkostnader, rörliga kostnader eller direkta kostnader, är de vanligast förekommande kalkylmetoderna (Ax et al., 2002).

### 2.2.1.2 Investeringskalkylering

En investering innebär att ett företag anskaffar en resurs för framtida bruk, det vill säga den resursökning som behövs för att ett företag ska kunna växa eller behålla sin storlek. Investeringskalkylering kan beskrivas som långsiktiga kostnads-/intäktskalkyler där kostnader och intäkter uppstår löpande under en investerings ekonomiska livslängd. Det finns olika sorters investeringar som marknadsinvesteringar, produktinvesteringar, kompetensinvesteringar, anläggningsinvesteringar och finansiella investeringar (Andersson et al, 2002).

### 2.2.1.3 Budgetering

En budget är en förutsägelse om framtiden. Den bygger på vissa förutsättningar om hur saker och ting kommer att utvecklas. I budgeten beräknas de intäkter och kostnader som hör till en viss tidsperiod, och någon form av ansvar knyts ofta till den (Greve, 1996). Även om det är vanligast att budgetar endast innehåller finansiella data, kan de även inkludera icke-finansiella data. Budgetar har olika syften, såsom planer, målsättningar, uppföljningsunderlag, resursfördelningsinstrument (Ax et al., 2002).



#### 2.2.1.4 *Prestationsmätning*

Om ett företag ska lyckas med att växa och bli lönsamt måste det hela tiden styra åt rätt håll. Prestationsmätning kan sägas utgöra siffror på de prestationer som utförs av ett företag. Prestationsmått kan vara både finansiella och icke-finansiella och kan användas i olika sammanhang, såsom vid lönsamhets- och resultatberäkning, kostnadskontroll och produktivitetsanalys (Ax et al., 2002).

#### 2.2.2 **Användningen av ekonomistyrningens formella styrmedel**

Användning kan studeras på olika sätt, exempelvis faktisk användning och olika användningssituationer. Inriktningen på undersökningen i denna uppsats fokuserar på frågor om användning, det vill säga vilka användarna är, syftet med användningen, i vilka situationer styrmedlen används samt hur frekvent användningen av styrmedlen är inom företag med olika grad av entreprenöriellt förhållningssätt.



### 3 METOD

*Metod är ett redskap, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Allt som kan bidra till att dessa mål uppnås är metod (Holme & Solvang, 1996). Detta kapitel behandlar det tillvägagångssätt som använts i studien. Kapitlet inkluderar studiens angreppssätt, metod för insamling av data och utvärdering av studien.*

#### 3.1 Studiens angreppssätt

Beskrivande eller deskriptiva undersökningar kallas sådana undersökningar som söker data om väl specificerade frågeställningar. Det är ofta kartläggande undersökningar som beskriver ”hur det ser ut”, utan att försöka förklara varför (Lekvall & Wahlbin, 2001). Denna uppsats har en beskrivande ansats och syftet är att kartlägga och jämföra utformning och användning av ekonomistyrningens formella styrmedel i företag med olika grader av entreprenöriellt förhållningssätt.

#### 3.2 Datainsamling

I detta avsnitt beskrivs hur vi gått tillväga för att samla in det datamaterial som behövdes för att kunna utföra studien.

##### 3.2.1 Litteraturgranskning

Studien påbörjades med insamling av sekundärdata. Sekundärdata är information som redan är producerad i externa källor (Lekvall & Wahlbin, 2001). Grundläggande sekundärdata till enkätens utformning hämtades från boken ”Den nya ekonomistyrningen” (Ax et al., 2002). Utifrån den valde vi de styrmedel som vi fann relevanta för undersökningen. För mer detaljerad information om de olika styrmedlen användes ytterligare litteratur och tidigare uppsatser. De styrmedel som enkäten omfattar är produktkalkylering, investeringskalkylering, budgetering och prestationsmätning.

Sekundärdata har även samlats in för teoridelen där vi huvudsakligen berört entreprenörskap, entreprenöriellt förhållningssätt samt ekonomistyrning, för att öka vår förståelse för undersökningsproblemet.

Olika källor för insamling av data har använts. Vissa källor består av artiklar och rapporter hämtade ur tidskrifter samt ur olika databaser som ABI/Inform och AffärsDats Nya Artikelarkivet. Andra litteraturkällor och uppsatser är insamlade från sökningar i GUNDA i Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Sökord som användes var följande (samt motsvarande engelska ord):

- Ekonomistyrning
- Ekonomistyrning i små- och medelstora företag
- Entreprenörskap
- Entreprenörskap och ekonomistyrning
- Entreprenöriellt förhållningssätt





### 3.2.2 Metod för insamling av primärdata

Primärdata erhålls i de flesta fall från enskilda människor eller grupper av människor. Detta kan ske på två olika sätt, antingen genom att direkt observera det som är av intresse eller genom att ställa frågor om det. I litteraturen beskrivs olika observationsmetoder och frågemetoder (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Det är viktigt att utvärdera fördelar och nackdelar med de olika metoderna och de olika sätten att kommunicera har mycket skilda egenskaper i viktiga avseenden. Valet av metod i det enskilda fallet innebär ofta en avvägning mellan motstridiga önskemål som får avgöras av undersökningens syfte och upplägning (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Vi har använt oss av en frågemetod då målpopulationens storlek gör att vi av tidsmässiga skäl inte kan använda oss av en observationsmetod. Att använda sig av ett mindre antal företag i en observationsmetod uteslöts då detta inte skulle ge den breda bild som eftersträvas för att kunna besvara uppsatsens problem och syfte. Dessutom blir det svårt att dra generella slutsatser av ett mindre antal observationer.

Det finns ett antal olika frågemetoder, men gemensamt för dem är att sådana metoder för datainsamling bygger på att den som undersöker ställer frågor till uppgiftslämnaren. Frågorna och svaren kan ges på olika sätt och tillåter varierande grad av interaktion i kommunikationen. De olika metoderna är skriftlig enkät, telefonintervju, personlig intervju och Internetintervju (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Vi har utformat en skriftlig enkät där frågorna ställs och besvaras på ett formulär som distribueras och återsänds mellan undersökare och respondent utan förmedling av någon intervjuare. Enkäten har sänts per post eller e-post beroende på vad som var mest bekvämt för respondenten.

Den skriftliga enkätens stora och ofta avgörande fördel ligger i dess förhållandevis låga kostnad per undersökt enhet. Den passar därför för undersökningar med stora urval (ibid). Vi avsåg använda ett så stort urval att statistisk inferens kunde möjliggöras, och med tanke på tidsramen för studien kom vi fram till att skriftlig enkät var det passande alternativet. Med denna metod är även möjligheten att garantera anonymitet för respondenten stor. Med inferens avses möjligheten att på grundval av de enheter ur populationen som undersökts dra giltiga slutsatser om målpopulationen (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Enligt Lekvall & Wahlbin (2001) finns nackdelar med enkätundersökningar såsom att metoden är tidskrävande och att det kan ta långa tid att sända ut och få tillbaka formulären, vidare kan det bli ett relativt stort bortfall, liksom det kan vara svårt att veta när, hur noggrant eller av vem formuläret besvaras. Dessutom saknar enkätmetoden den möjlighet till ”dynamik” i utfrågningen som finns när det finns en intervjuare med i bilden (ibid).

Dessa nackdelar har vi försökt undvika genom att bland annat skicka ut de flesta enkäterna per e-post, vilket innebar att tid sparades i arbetet att skicka ut dem. Problemet med bortfall har vi försökt undvika genom att kontakta respondenterna per telefon innan enkäten skickades ut och genom att skicka ut påminnelser vid två tillfällen. Nackdelen med intervjusituationens svaghet, det vill säga att veta när, hur noggrant eller av vem formuläret besvaras har vi försökt undvika dels genom att ta personlig kontakt med respondenten



innan enkäten skickades ut, dels genom att utforma frågorna på ett sådant sätt att de är lätta att förstå. Vi har även skickat med ett foljebrev där vi påpekat hur viktigt respondentens deltagande är och således poängterat att inte andra företag kan användas för undersökningen, på grund av urvalet.

Vidare är enkäten mestadels utformad med kryssfrågor. För att inte begränsa svaren för mycket lämnas öppna rader på vissa ställen i enkäten där uppgifter, som inte finns med bland de angivna alternativen, kan läggas till av respondenten själv.

### 3.2.3 Urvalspopulation

Entreprenöriellt förhållningssätt förväntas enligt Wiklund (1998) ha en positiv inverkan på tillväxt. För att finna entreprenöriella företag har vi med anledning av detta valt att göra vårt urval till undersökningen bland svenska tillväxtföretag. Urvalspopulationen i studien består av svenska så kallade gasellföretag.

För ungefär tio år sedan myntade amerikanen David Birch, tre begrepp som sedan dess ofta använts för att beskriva företag. Storföretag som idag nästan har stannat av i sin tillväxt, kallar han för elefanter. De allra minsta och vanligast förekommande företagen kallar han för möss. Den tredje gruppen av företag klassar han inte efter storlek, utan efter deras snabba tillväxt, dessa företag kallas gasellföretag (Eriksson, 1996).

För tredje året i följd kartlägger Dagens Industri Sveriges Gaseller, de snabbast växande företagen i den svenska ekonomin. Detta görs tillsammans med bankkoncernen Nordea och revisionsföretaget Deloitte & Touche. Kreditupplysningsföretaget Kreditfakta står för faktaunderlaget. Samtliga årsredovisningar som lämnas in hos Patent och Registreringsverket bearbetas och de kontrollerar vilka företag som lever upp till de krav som ställs på en Gasell (se avsnitt 3.2.4) (Olson, 2002).

Motiveringen till valet av Dagens Industris lista är att de har en mycket hög aktualitet. Ytterligare faktorer som påverkat valet av urvalspopulation är att uppgifter om de olika företagen finns tillgänglig liksom att informationen är kostnadsfri. Vidare är vår avsikt att arbeta med en population med företag i olika branscher då vi inriktar oss på entreprenöriella företag i vid bemärkelse, och en heterogen population eftersträvas. Se bilaga 1 för antalet anställda i företagen samt inom vilka branscher företagen i undersökningen verkar.

### 3.2.4 Urvalskriterier

Tillväxtföretag karakteriseras ofta av att ha ett entreprenöriellt förhållningssätt (Wiklund, 1998), och därför gjordes urvalet till undersökningen från gasellföretag.

Dagens Industri, Deloitte & Touche och Nordea definierar ett gasellföretag enligt följande (Olson, 2002):

- Har offentliggjort minst fyra årsredovisningar
- Har minst tio anställda
- Har en omsättning som överstiger 10 Mkr
- Har de senaste tre åren kontinuerligt ökat omsättningen år från år

- Har under samma period minst fördubblat sin omsättning
- Har ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt

Dessutom är det väsentligt att dessa företag har växt organiskt och inte genom fusioner eller bokföringstekniker. Listan som presenterar dessa företag finns tillgänglig på Dagen Industris hemsida ([www.di.se](http://www.di.se)).

### 3.2.5 Val av respondenter

Respondent är varje individ, företag eller organisation som kontaktas av undersökaren för att ge information i en undersökning (Lekvall & Wahlbin, 2001). Innan enkäten skickades ut kontaktades samtliga företag för att hitta ”rätt” person att besvara enkäten. Det gjordes för att påverka svarsfrekvensen, öka kontrollen och påverka validiteten (Ask & Ax, 1997).

Frågorna i enkäten handlar dels om företagets marknadssituation i förhållande till andra konkurrenter, dels om hur företaget styrs ekonomiskt och vilka styrmedel som används. Frågorna i enkäten besvarades därigenom av respondenter som:

- Har god kunskap om företagets verksamhet.
- Har god kunskap om hur företaget styrs ur ekonomistyrningssynpunkt.

Respondenterna som utsågs att delta i undersökningen har olika befattningar och utgörs främst av VD och ekonomiansvarig/ekonomichef. Tabell 3.1. åskådliggör vilka befattningar samtliga respondenter har.

Befattning	Antal företag (n=36)
VD	10
VVD	1
Ekonomiansvarig/ekonomichef	14
Filialchef	1
Ägare	1
Allt i allo	1
Ekonomi- och personalchef	1
Divisions chef	1
Distributionschef	1
Business controller	1
Stabschef	1
Administrativ chef	2
Ägare/VD	1

TABELL 3.1. RESPONDENTERNAS BEFATTNING

### 3.2.6 Urval

Urvalets storlek och sättet att göra urvalet på är viktiga frågor i planeringen av en undersökning. Det är av stor vikt att urvalet är representativt för den population ur vilken de dragits. Sättet på vilket urvalet görs, är dock ofta mer avgörande för säkerheten i inferensen än hur stort urvalet är (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Urvalspopulationen till denna undersökning bestod av tidigare nämnda lista över Sveriges gasellföretag. Förteckningen är sammanställd län för län, och uppdateras kontinuerligt. Vid urvalstillfället den 26 november 2002 fanns gasellföretag från 17 län presenterade.

Vi valde att göra ett urval ur målpopulationen som var tillräckligt stort för att uppnå inferens. Företagen sorterades utifrån antal anställda och de grupperades efter storlekarna 10-20 anställda, 21-30 anställda, 31-50 anställda samt 51 anställda och däröver. Efter att företagen sammanställts valde vi de två sistnämnda grupperna på grundval av att storleken på dessa företag medför att det kan antas att de har en ekonomifunktion. Totalpopulationen blev då 188 företag.

Vid urvalet användes ett så kallat obundet slumpmässigt urval (OSU), vilket är ”grundformen” av sannolikhetsurval. I ett OSU har alla enheter i urvalsramen samma sannolikhet att komma med i urvalet (Lekvall & Wahlbin, 2001).

För att beräkna felrisiker i statistiska undersökningar vid sannolikhetsurval används ofta så kallade konfidensintervall. Det innebär ett intervall kring ett i stickprovet uppmätt värde och konfidensintervallet läggs oftast symmetriskt kring det i stickprovet uppmätta värdet. Bredden på konfidensintervallet beror på stickprovets storlek samt på hur stor säkerhet det ska vara att populationsvärdet ligger inom intervallet. Innan urvalet görs måste även en tillåten felmarginal fastställas. Felmarginalen anger sannolikheten att stickprovets andel avviker från populationens andel med mer än den statistiska felmarginalen (Körner & Wahlgren, 1996).

FIGUR 3.1. FORMEL FÖR BERÄKNING AV URVALSSTORLEK

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)D+p(1-p)}$$

N=Totalpopulationen  
p=Andelen av populationen  
B=Felmarginalen  
n=Urval  
D = B<sup>2</sup>/4

KÄLLA: Scheaffer et al., 1990

För att fastställa det antal företag som skulle ingå i stickprovet valde vi en 95-procentig konfidensgrad och en felmarginal på 5%. Beräkningen av storleken på stickprovet utgick från formeln i figur 3.1. och visade att storleken på urvalet bör vara 128 företag (se bilaga 2 för beräkning av urval). Med hjälp av dataprogrammet SPSS gjordes ett obundet slumpmässigt urval genom att ange att urvalsstorleken skulle motsvara 68% av totalpopulationen. SPSS valde slumpmässigt ut 138 företag, vilket är tio företag utöver det tänkta urvalet. Antalet företag kan inte påverkas och accepterades således.

### 3.2.6.1 Ramfel

Vid undersökningar såsom denna kan det visa sig att populationen i praktiken inte helt stämmer överens med målpopulationen, ett så kallat ramfel (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Den definition av gasellföretag vi använt i undersökningen medförde att vissa enheter direkt kunde uteslutas, exempelvis då vissa företag inte vuxit organiskt utan genom fusioner och/eller uppköp. När de enheter som inte skall ingå i målpopulationen har strukits, kvarstår den så kallade bruttopopulationen eller urvalsramen, det vill säga de enheter som

skall ingå i undersökningen. Efter att vi fått svar på enkäten upptäcktes att vissa företag inte passade in på målpopulationen, dessa företag utgör urvalsramens övertäckning (Lekvall & Wahlbin, 2001). I studien blev det en övertäckning med 12 företag. Anledningen till övertäckningen i denna uppsats var att vissa företag visade sig ha växt genom exempelvis fusioner eller bokföringsteknik. Informationen om orsaken till företagets tillväxt fick vi genom en testfråga i enkäten där respondenterna fick ange orsak till den kraftiga tillväxten. Den stora övertäckningen kan tänkas bero på att Dagens Industri, ansvariga för sammanställningen, använt sig av andra kriterier än de som anges. Kontakt har tagits med Dagens Industri för att försäkra att rätt kriterier använts vid urvalet. De uppgav att de är medvetna om problemet med ramfel, men att kriterierna för tillväxtföretag är de som anges i definitionen.

De företag som återstår blir undersökningen nettopopulation (Lekvall & Wahlbin, 2001). Nettopopulationen i vår studie blev således 126 företag. Det är ur denna population som vi erhållit svar relevanta för undersökningen, och det är från dessa företag som undersökningens resultat kan förväntas vara giltigt. Det är dock inte säkert att de är giltiga för hela målpopulationen, då det vid urvalstillfället fanns gasellföretag i Sverige som inte ingick i Dagens Industris sammanställning över gasellföretag. Dessa företag utgör undersökningens undertäckning. I den mån dessa företag skiljer sig från de som ingår i nettopopulationen ger svaren vi fått in genom enkätundersökningen inte en rättvisande bild av målpopulationen (Lekvall & Wahlbin, 2001).

### **3.2.6.2 Bortfall**

Bortfallsproblemet är ytterligare en källa till osäkerhet i inferensen vid enkätundersökningar. Bortfallsproblemet innebär att vissa data som behövs för att genomföra undersökningen inte kommer in från alla enheter som ingår i populationen som undersöks. Ofta är problemet att det inte är slumpen som gör att vissa enheter inte kommer med i undersökningen, utan det orsakas av faktorer som har något att göra med de egenskaper hos enheterna som ska undersökas. De undersökta enheterna avviker då i, för undersökningen viktiga avseenden från de icke undersökta, vilket leder till ett snedvridet resultat i förhållande till målpopulationen. Det kan dessutom vara så att de som inte svarat skiljer sig från dem som svarat i, för undersökningen viktiga avseenden, och att bortfallet därför kan komma att snedvrیدا resultatet. Det kan exempelvis handla om företag som inte anser att de kan eller vill besvara enkäten eller anser att de inte har en person inom företaget som är lämplig att besvara enkäten (Lekvall & Wahlbin, 2001).

I denna studie har vi försökt undvika sådant bortfall genom att inleda undersökningen med att kontakta företagen i målpopulationen. Därigenom ville vi försäkra oss om att det fanns en person som uppfyller de kriterier som efterfrågas (se avsnitt 3.2.5) och kan besvara enkäten, samt att företaget är villigt att delta i undersökningen. Trots detta förekommer det bortfall i vår studie på grund av att kunskap saknas samt ovillighet att fylla i formuläret och den slutliga svarsfrekvensen blev 31,7 procent. Det faktum att de undersökta företagen vuxit mycket kraftigt de senaste åren innebär att de ansvariga i företagen har mycket att göra, och således inte haft tid att delta i undersökningen, vilket således också påverkat svarsfrekvensen.



### 3.2.7 Val av undersökningsfrågor

Frågorna i enkätundersökningen (se bilaga 5) är uppdelade i åtta olika sektioner. Varje sektion innehåller frågor relaterade till olika typer av områden. Nedan följer en förklaring av enkätens utformning.

#### 3.2.7.1 Frågor i enkäten

Den första sektionen innehåller allmänna frågor om exempelvis respondentens befattning, företagets storlek, orsaker till den kraftiga tillväxten, antal anställda.

Den andra sektionen innehåller frågor om företagets entreprenöriella förhållningssätt och dess beteende på marknaden. Frågorna i sektionen har utvecklats och använts i tidigare studier (Miller & Friesen, 1982; Wiklund, 1998). Sektionen består av åtta delfrågor, och inkluderar områden som innovation, risktagande och proaktivitet i förhållande till konkurrenter. Varje delfråga består av två påståenden och en skala från 1-7, där respondenten får ange hur de anser att deras företag agerar på marknaden.

Den sjugradiga skalan summeras till ett medelvärde som indikerar företagets entreprenöriella förhållningssätt och ju högre resultat, desto mer entreprenöriellt är företaget<sup>1</sup>. Företag vars resultat återfinns på den nedre delen av skalan anses inte vara entreprenörsorienterade företag och företag som återfinns på skalans övre del anses vara starkt entreprenörsorienterade.

Frågorna i sektion tre och fyra användes till att mäta företagets prestationer i förhållande till andra företag i samma bransch. Frågan i sektion tre omfattar tolv dimensioner. Varje dimension har en sjugradig skala, där respondenterna fick ange hur väl företaget hade lyckats i förhållande till övriga företag inom samma bransch. De olika dimensionerna var; försäljningstillväxt, marknadsandel, kassaflöde, rörelseresultat, vinstmarginal, räntabilitet (avkastning), produkt-/tjänsteutveckling, marknadsutveckling, personal- och kompetensutveckling, forskning och utveckling, kostnadsnivå samt politiska/offentliga affärer.

Även sektion fyra omfattar de tolv dimensioner som återfinns i sektion tre, men med en skala från 1-5. Skalan används till att mäta hur viktigt det är för företaget att lyckas inom respektive område. Siffrorna från denna sektion används sedan som vikter när siffrorna från den sjugradiga skalan i sektion tre summeras till ett generellt prestationsindex för företagen. Indexet kan sedan användas till att uppskatta huruvida företagen har en högre eller lägre prestation i relation till andra företag.

Då det material som inhämtades i enkätundersökningen genom sektion tre och fyra gav omfattande information fann vi att denna del skulle vara intressant att studera i en separat undersökning och valde av tidsmässiga skäl att utesluta denna del ur undersökningen.

---

<sup>1</sup> Förklaring av beräkning: (1) summera siffrorna från de åtta dimensionerna från skalan 1-7 till en totalsumma. (2) dividera summan i (1) med åtta (de åtta frågorna). Svaret anger företagets entreprenöriella förhållningssätt (Mattila & Ahlqvist, 2001).



Sektion fem och sex behandlar produktkalkylering och investeringskalkylering och innehåller frågor om i vilka kalkylsituationer kalkyler upprättas, för vilka objekt investeringskalkyler upprättas, vilka kalkylsituationer som är oftast återkommande (skala 1-5), vilka inom företaget som använder kalkylerna samt vilken/vilka kalkylmetod/-er som huvudsakligen används. Frågorna består av fasta svarsalternativ där respondenterna fick ange det/de alternativ som stämmer in på deras företag, samt öppna rader där de fick fylla i andra objekt, kalkyler och användare som inte angavs i enkäten.

Sektion sju handlar om budgetering, och består av frågor kring vilka slag av budgetar som upprättas, vilka budgetar som är oftast återkommande (skala 1-5), vilka användarna av budgetarna är samt i vilket syfte budgetering används inom företaget. Samtliga frågor består av fasta alternativ där respondenterna fick ange det/de alternativ som stämmer in på deras företag samt öppna rader som kunde användas för ifyllande av sådant som ej finns angivet som alternativ i enkäten.

Sektion åtta består av frågor kring prestationsmätning, där respondenterna fick ange vilka slag av prestationsmått (nyckeltal) som upprättas inom företaget, vilka slag av prestationsmått som är oftast återkommande (skala 1-5), vem/vilka som är användare av prestationsmått samt vad som är syftet med prestationsmätningen inom företaget. Även frågorna i denna sektion innehåller öppna rader som är avsedda för ifyllande av sådant som inte omfattades av enkäten.

### 3.3 Utvärdering av undersökningen

Vid undersökningar är det väsentligt att utreda huruvida det finns några systematiska eller slumpmässiga fel vid utvecklingen av frågeställningen eller vid insamlingen av information. Det är viktigt att i både planering och utförande av undersökningen ta hänsyn till sådana faktorer (Holme & Solvang, 1996).

#### 3.3.1 Validitet

Validiteten i en undersökning har att göra med huruvida mätmetoden verkligen mäter den egenskap som avses att mätas. Här finns en svårighet då det är omöjligt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är valid eller inte (Holme & Solvang, 1996).

Med *direkt upplevd validitet* avses om ett antal sakkunniga personer som ser en fråga i enkätformuläret är överens om att den förefaller ”vettig” med hänsyn till sitt syfte (Lekvall & Wahlbin, 2001). Sådan prövning har skett, genom konsultation vad gäller frågeformuläret med för undersökningen utomstående personer och även med en forskare vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Frågor i delar av enkäten har även använts och validerats vid tidigare forskning (se avsnitt 3.2.7.1).

Med intern validitet avses det logiska förhållandet mellan en undersökning och den teori som finns tillgänglig inom området, detta kallas även *innehållsvaliditet* (Ask & Ax, 1997). För att säkerställa detta förhållande studerades noggrant litteratur inom studiens område och litteratur som behandlar de olika områden som enkäten omfattar.



### 3.3.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i undersökningen bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggrann bearbetningen av informationen är. Målsättningen för alla undersökningar är att ha så reliabel eller pålitlig information som möjligt. Hög reliabilitet uppnås om olika och oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma resultat (Holme & Solvang, 1996).

Låg reliabilitet kan orsakas av en rad faktorer, bland annat skillnader i föränderliga egenskaper hos individen som kan påverka mätvärden, till exempel trötthet och stress, situationsbundna faktorer, till exempel interaktion med intervjuaren, variationer i sättet att fråga mellan olika intervjuare, oklarheter och svårigheter i mätinstrument, ”layout”-faktorer exempelvis otillräckligt utrymme för svar, samt rena slumpfaktorer som kan vara att respondenten har gissat vid besvarandet eller tröttnat på att fylla i formuläret (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Det är svårt att påverka de två första faktorerna gällande när respondenten fyller i enkätformuläret, hur respondenten i fråga känner sig vid besvarandet av frågorna och i vilken miljö det utförs. Den tredje faktorn som är variationer i sättet att fråga mellan olika intervjuare, påverkar inte vår enkätundersökning då frågorna är fast utformade. Oklarheter och svårigheter i mätinstrument och ”layout”-faktorer har försökt undvikas genom att vi formulerat så klara och tydliga frågor som möjligt och genom att respondenterna fick välja om de ville besvara frågorna per e-post eller vanlig post. Vi har dessutom lämnat så mycket plats som vi tror är nödvändigt för ifyllandet av frågorna i enkäten. Slumpfaktorer är svårt att påverka vid enkätundersökningar.

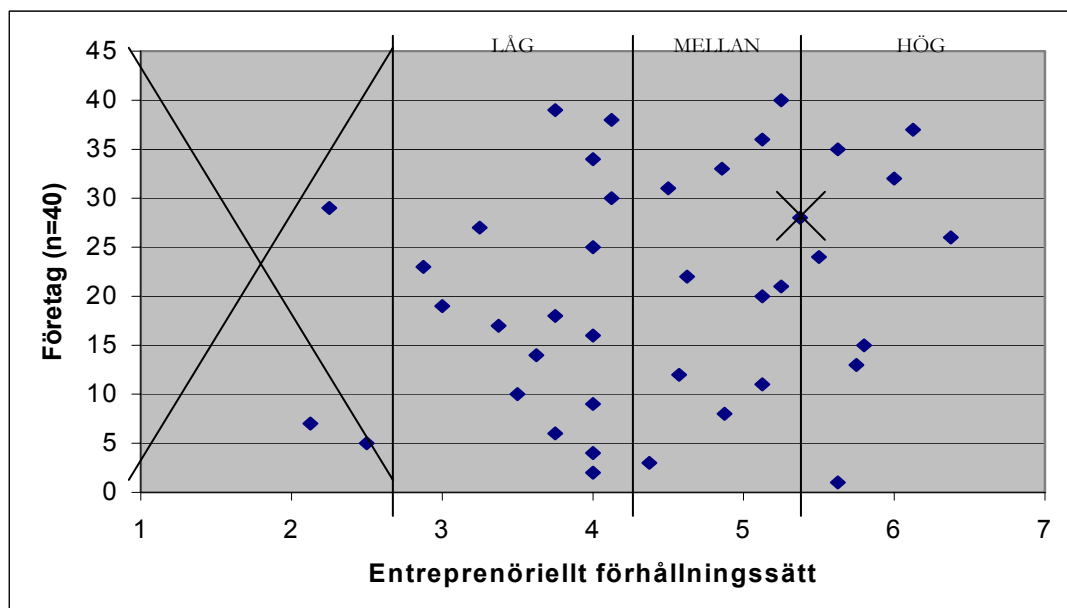


## 4 RESULTAT OCH ANALYS

I följande avsnitt redogörs för det empiriska resultatet från undersökningen. Första avsnittet åskådliggör företagens entreprenöriella förhållningssätt. Därefter följer avsnitt som redovisar förekomst och användning av de olika ekonomiska styrmedlen; produktkalkylering, investeringskalkylering, budgetering och prestationsmätning.

### 4.1 Företagens entreprenöriella förhållningssätt

I figur 4.1 åskådliggörs de olika företagens entreprenöriella förhållningssätt på en skala från 1 till 7. I analysen är 36 företag inkluderade och dessa har i sin tur placerats in i tre grupper karakteriserade av lågt, mellan och högt entreprenöriellt förhållningssätt (EF) (se beräkningar i avsnitt 3.2.7.1). Företagen i gruppen med lågt EF (grupp låg) har ett skalvärde mellan 2,875 och 4,125. Företagen i mellangruppen (grupp mellan) har ett skalvärde mellan 4,375 och 5,25. Gruppen företag med ett högt EF (grupp hög) har värden på skalan som ligger mellan 5,5 och 6,375. För att få en distinkt gruppindelning har fyra företag exkluderats från analysen och dessa företag är de tre förkryssade företagen som är placerade i fältet längst till vänster samt det förkryssade företag som är placerat på skiljelinjen emellan grupp mellan och grupp hög. Det blev således 17 företag i grupp låg, 11 företag i grupp mellan samt 8 företag i grupp hög.



FIGUR 4.1 FÖRETAGENS ENTREPRENÖRIELLA FÖRHÅLLNINGSSÄTT

### 4.2 Produktkalkylering

I detta avsnitt redovisas resultatet relaterat till produktkalkylering. Avsnittet inleds med vilka kalkylsituationer som förekommer, därefter följer frekvens av kalkylering i olika kalkylsituationer, vilka användarna är samt huvudsakliga kalkylmetoder.

#### 4.2.1 Kalkylsituationer för produktkalkylering

Företag upprättar produktkalkyler i ett flertal situationer och det finns många olika slag av



kalkyler. Situationer kan vara av beslutskaraktär, så kallade *ex ante*, eller uppföljningskaraktär, så kallade *ex post*. Kalkylsituationerna kan dessutom ha kortsiktiga eller långsiktiga följder på hela företag eller delar av verksamheten. Vidare kan kalkylsituationer beskrivas i termer av att vara externt orienterade, och relateras till förhållanden utanför företagets gränser, och internt orienterade, vilka kan relateras till förhållanden inom företaget (Ask & Ax, 1997). I detta avsnitt ombads företagen ange i vilka situationer produktkalkyler upprättas.

N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som kalkylerar i situationen av de som besvarat frågan

A=Andel företag som kalkylerar i situationen

	Låg N=14		Mellan N=10		Hög N=7	
	n	A	n	A	n	A
<b>Order/offertgivning</b>	11	78,6%	7	70,0%	4	57,1%
<b>Prissättning mot marknader</b>	6	42,9%	2	20,0%	4	57,1%
<b>Lönsamhetsuppföljning per marknad</b>	1	7,1%	6	60,0%	4	57,1%
<b>Lönsamhetsuppföljning per kund</b>	6	42,9%	7	70,0%	3	42,9%
<b>Lönsamhetsuppföljning per produkt</b>	6	42,9%	6	60,0%	5	71,4%
<b>Ber. av prod.kostn. för framtida prod. i FoU-stadiet</b>	1	7,1%	2	20,0%	1	14,3%
<b>Produktval</b>	0	0,0%	2	20,0%	2	28,6%
<b>Köpa in/ tillverka själv beslut</b>	6	42,9%	4	40,0%	4	57,1%
<b>Val av tillverknings sätt/ metod</b>	5	35,7%	2	20,0%	3	42,9%
<b>Kostnadskontroll</b>	9	64,3%	6	60,0%	7	100,0%
<b>Lönsamhetsuppföljning per projekt</b>	1	7,1%	1	10,0%	1	14,3%
<b>Produktionsprojekt</b>	-	-	-	-	1	14,3%

TABELL 4.2. KALKYLSITUATIONER

Av tabell 4.2 framkommer att samtliga grupper använder de flesta kalkylsituationerna, enbart grupp låg avviker då inget av dessa företag upprättar kalkyler för produktval.

En stor andel av företagen i grupp låg upprättar kalkyler för situationer som order/offertgivning vilken är av beslutskaraktär och externt orienterad, liksom kostnadskontroll som är av uppföljningskaraktär och internt orienterade.

Tabellen visar att produktkalkyler för situationer av uppföljningskaraktär, det vill säga lönsamhetsuppföljning per marknad, kund och produkt liksom kostnadskontroll är vanliga kalkylsituationer i grupp mellan. Liksom i grupp låg är order/offertgivning en kalkylsituation som förekommer i en stor andel företag även i denna grupp. Vidare kan utläsas att de situationer som kalkyler upprättas för av större delen av företagen i grupp mellan har kortsiktiga följder på verksamheten. Klart utmärkande är att företagen i grupp mellan i större utsträckning kalkylerar i situationen lönsamhetsuppföljning per kund än övriga grupper.

Intressant är att en stor andel företag i samtliga grupper tycks kalkylera i situationer som kan karaktäriseras som externt orienterade. Utmärkande för företagen i grupp hög är dock att de i större utsträckning än de andra företagen, även upprättar kalkyler i situationer som karaktäriseras av intern orientering. Kostnadskontroll är den kalkylsituation karaktäriserad av intern orientering som majoriteten av företagen i samtliga grupper använder, det är dessutom en kalkylsituation som samtliga företag i grupp hög upprättar kalkyler för.

Framträdande i tabell 4.2. är att ju högre grad av EF desto större andel företag upprättar kalkyler i kalkylsituationerna produktval och lönsamhetsuppföljning per produkt.

Beräkning av produktkostnader för framtida produkter i FoU-stadiet görs av få företag i samtliga grupper och tillsammans med produktval utgör denna kalkylsituation de situationer som lägst andel företag upprättar kalkyler för. Dessa kalkylsituationer kan sägas vara av beslutskaraktär, ha långsiktiga verksamhetsföljder samt vara internt orienterade.

I undersökningen ombads företagen att komplettera sina svar med kalkylsituationer som ej fanns med bland alternativen. I detta avsnitt visade det sig vara tre företag som angivit lönsamhetsuppföljning per projekt som kalkylsituation, ett företag i varje grupp. Dessutom angav ett av företagen i grupp hög att kalkyler upprättas för produktionsprojekt.

#### 4.2.2 Frekvens i produktkalkylering

Frekvensen i upprättandet av produktkalkyler varierar mellan olika situationer. Det finns rutinmässiga kalkylsituationer (högfrekventa), och icke rutinmässiga (lågfrekventa) kalkylsituationer. För att få en uppfattning av frekvensen bad vi företagen ange de fem oftast återkommande kalkylsituationerna och rangordna dem från 1 till 5, där 1 är den vanligaste situationen, där 2 är den näst vanligaste etc.

N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som angivit situationen som en bland de fem vanligaste av de som besvarat frågan

A=Andel företag som angivit situationen som en bland de fem vanligaste

M=Medelvärde av angivna rangordningar (används endast för att ordna redovisningen), ju lägre medelvärde, desto mer frekvent situation

	Låg			Mellan			Hög		
	n	A	M	n	A	M	n	A	M
Order/offertgivning	11	78,6%	1,00	6	60,0%	1,33	4	57,1%	1,75
Prissättning mot marknader	5	35,7%	2,00	2	20,0%	2,00	2	28,6%	3,00
Lönsamhetsuppföljning per marknad	0	0,0%	0,00	6	60,0%	3,17	4	57,1%	3,50
Lönsamhetsuppföljning per kund	6	42,9%	3,33	7	70,0%	2,43	3	42,9%	3,33
Lönsamhetsuppföljning per produkt	6	42,9%	2,67	5	50,0%	1,80	5	71,4%	2,60
Ber. av prod.kostn. för framtida prod. i FoU-stadiet	1	7,1%	3,00	2	20,0%	5,00	1	14,3%	4,00
Produktval	0	0,0%	0,00	2	20,0%	4,00	1	14,3%	5,00
Köpa in/ tillverka själv beslut	6	42,9%	3,67	4	40,0%	3,75	3	42,9%	4,67
Val av tillverknings sätt/ metod	5	35,7%	3,00	1	10,0%	4,00	3	42,9%	2,67
Kostnadskontroll	9	64,3%	2,67	5	50,0%	2,60	6	85,7%	2,33
Lönsamhetsuppföljning per projekt	1	7,1%	2,00	1	10,0%	3,00	0	0,0%	0,0
Produktionsprojekt	-	-	-	-	-	-	1	14,3%	1,00

TABELL 4.3. FREKVENSI I PRODUKTKALKYLERING

Av tabell 4.3. framgår att de kalkylsituationer som är högfrekventa i grupp låg är order/offertgivning, prissättning mot marknader, kostnadskontroll samt lönsamhetsuppföljning per produkt, vilket indikerar att företagen frekvent kalkylerar i situationer karakteriserade av både uppföljning och beslutsfattande liksom intern och extern orientering.

I grupp mellan är de mest frekventa kalkylsituationerna order/offertgivning, lönsamhetsuppföljning per produkt och prissättning mot marknader, vilka samtliga har en

extern orientering. De kalkylsituationer som är minst frekventa i grupp mellan är internt orienterade, som exempelvis beräkning av produktkostnader för framtida produkter i FoU-stadiet och produktval. Påföljderna av dessa är långsiktiga vilket innebär att kalkylerna antagligen inte används i den löpande operativa verksamheten, utan mer i situationer av strategisk karaktär.

Tabellen visar att i gruppen med högt EF är kalkylering i kalkylsituationer för order/offertgivning frekvent återkommande liksom kostnadskontroll och lönsamhetsuppföljning per produkt. Överensstämmande med grupp låg och grupp mellan är att de kalkylsituationer som är lågfrekventa har långsiktiga påföljder för verksamheten.

Sammanfattningsvis kan sägas att i grupp hög och grupp låg är det en större spridning vad gäller de mest frekventa kalkylsituationerna och dess karaktär än i grupp mellan vilka mest frekvent upprättar kalkyler i situationer med extern orientering.

Lönsamhetsuppföljning per projekt, som är ett eget alternativ, tycks vara ofta återkommande i företagen i grupp låg och grupp mellan, dock ej i företaget i grupp hög. Det egna alternativet produktionsprojekt är den oftast återkommande situationen i företaget som angav det som eget alternativ.

#### 4.2.3 Användare av produktkalkyler

Ett företags intressenter efterfrågar och använder olika produktkalkyler och i denna del av studien fick företagen ange vem/vilka som tar del av kalkylerna i de olika kalkylsituationerna.

N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som kalkylerar i situationen av de som besvarat frågan

	n			Finansiärer (%)			Ägarna (%)			Styrelsen (%)			Företagsledningen (%)			Operativ personal (%)		
	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
Grupp Låg (L), N = 14 Grupp Mellan (M), N = 9 Grupp Hög (H), N = 7																		
<b>Order/offertgivning</b>	11	7	4	0,0	14,3	0,0	27,3	14,3	0,0	9,1	28,6	0,0	81,8	100,0	50,0	100,0	85,7	75,0
<b>Prissättning mot marknader</b>	6	2	4	0,0	50,0	0,0	33,3	100,0	0,0	16,7	100,0	25,0	83,3	100,0	100,0	66,7	100,0	50,0
<b>Lönsamhetsuppföljning/ marknad</b>	1	5	4	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0	25,0	0,0	20,0	50,0	100,0	60,0	100,0	100,0	40,0	50,0
<b>Lönsamhetsuppföljning/ kund</b>	6	7	3	0,0	0,0	0,0	50,0	28,6	0,0	50,0	0,0	0,0	83,3	28,6	66,7	83,3	14,3	33,3
<b>Lönsamhetsuppföljning/ produkt</b>	6	5	5	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	40,0	16,7	20,0	20,0	100,0	100,0	100,0	100,0	60,0	60,0
<b>Ber. av prod.kostn. för framtida prod. i FoU-stadiet</b>	1	4	1	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	100,0	25,0	100,0	100,0	50,0	100,0	0,0	50,0	100,0
<b>Produktval</b>	0	1	2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	50,0	0,0	100,0	0,0
<b>Köpa in/ tillverka själv beslut</b>	6	4	4	0,0	25,0	0,0	16,7	25,0	25,0	0,0	25,0	25,0	100,0	75,0	75,0	100,0	100,0	50,0
<b>Val av tillverkningsätt/ metod</b>	5	2	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	80,0	50,0	66,7	100,0	100,0	33,3
<b>Kostnadskontroll</b>	9	6	7	0,0	0,0	0,0	33,3	33,3	0,0	22,2	16,7	14,3	100,0	66,7	85,7	100,0	83,3	57,1
<b>Lönsamhetsuppföljning/ projekt</b>	1	1	-	0,0	100,0	-	0,0	100,0	-	0,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	0,0	-
<b>Produktionsprojekt</b>	-	-	1	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	100,0	-	-	100,0

TABELL 4.4. ANVÄNDARE AV PRODUKTKALKYLER

Vad som kan utläsas ur tabell 4.4. som visar de olika användarna av produktkalkylering är att finansiärer i liten utsträckning tar del av produktkalkyler i samtliga grupper. I studien är det endast en liten andel företag i grupp mellan där företagens finansiärer tar del av

kalkylerna och dessa situationer är av beslutskaraktär. Vidare, för de tre grupperna, kan sägas att ägarna tar del av produktkalkylerna i de olika situationerna i ringa grad, dock använder ägarna dessa kalkyler i fler företag än finansierarna. Att notera är att grupp mellan är den grupp där ägarna i störst utsträckning tar del av kalkyleringen. Även styrelsen nyttjar kalkyler i liten grad.

Företagsledningen är den största gruppen användare i de olika kalkylsituationerna i samtliga tre grupper, dock framkommer att sammantaget är grupp låg den grupp där företagsledningen i störst utsträckning tar del i kalkylsituationerna.

Den näst största användargruppen är den operativa personalen, vilket tyder på en stor delaktighet av dem i både beslutsfattande och uppföljningsarbete i samtliga grupper. Den operativa personalen i grupp låg är dock användare i de olika kalkylsituationerna i större utsträckning än i de övriga två grupperna, framförallt i situationer av uppföljningskaraktär såsom lönsamhetsuppföljning per marknad, kund och produkt.

#### 4.2.4 Huvudsakliga kalkylmetoder

Valet av kalkylmetod skiljer sig mellan företag. Det finns huvudsakligen två metoder, dessa är självkostnadskalkylering och bidragskalkylering (Hansson & Nilsson, 1994). I denna del av undersökningen fick företagen ange vilken/vilka kalkylmetod/-er som används.

N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som använder kalkylmetoden av de som besvarat frågan

A=Andel företag som använder kalkylmetoden

	Låg N=14		Mellan N=10		Hög N=7	
	n	A	n	A	n	A
<b>Självkostnadskalkylering</b>	10	71,4%	7	70,0%	3	42,9%
<b>Bidragskalkylering</b>	6	42,9%	4	40,0%	4	57,1%

TABELL 4.5. HUVUDSAKLIGA KALKYLMETODER

Ett intressant resultat som går att utläsa av tabell 4.5. är att kalkylmetoden självkostnadskalkylering används av en majoritet av företagen i grupp låg och grupp mellan. I gruppen med högt EF används bidragskalkylering i störst utsträckning, och det är den enda gruppen där bidragskalkylering är den dominerande kalkylmetoden. Vidare utmärker sig företag med en hög grad av EF då dessa företag uteslutande använder en av metoderna, medan vissa företag i de andra två grupperna använder både självkostnadskalkylering och bidragskalkylering.

### 4.3 Investeringskalkylering

I detta avsnitt redovisas resultat relaterade till investeringskalkylering och inleds med en sammanställning av för vilka objekt investeringskalkyler görs, därefter följer i vilka situationer investeringskalkyler upprättas, frekvens i investeringskalkyleringen, vilka användarna är samt huvudsakliga kalkylmetoder.

#### 4.3.1 Objekt för kalkyler

Kalkyler kan göras för olika objekt. I detta avsnitt ombads respondenterna ange för vilka objekt de upprättar investeringskalkyler.



N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som upprättar kalkyler för objektet av de som besvarat frågan

A=Andel företag som upprättar kalkyler för objektet

	Låg N=11		Mellan N=7		Hög N=7	
	n	A	n	A	n	A
<b>Kompetensutveckling</b>	3	27,3%	2	28,6%	3	42,9%
<b>Personal</b>	3	27,3%	4	57,1%	2	28,6%
<b>Varumärke/ goodwill</b>	0	0,0%	2	28,6%	0	0,0%
<b>IT</b>	1	9,1%	2	28,6%	4	57,1%
<b>Marknadsinvesteringar</b>	3	27,3%	4	57,1%	4	57,1%
<b>Maskinell utrustning</b>	11	100,0%	6	85,7%	5	71,4%
<b>Adm. utrustning</b>	5	45,5%	1	14,3%	2	28,6%
<b>FoU</b>	1	9,1%	2	28,6%	2	28,6%
<b>Patent</b>	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%
<b>Aktier, obligationer etc.</b>	1	9,1%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Butiksetableringar</b>	-	-	1	9,1%	-	-

TABELL 4.6. KALKYLOBJEKT

Utmärkande i tabell 4.6. är att maskinell utrustning är det objekt störst andel företag upprättar kalkyler för inom samtliga grupper. De objekt som i liten utsträckning görs kalkyler för, inom samtliga grupper, är aktier, obligationer och patent.

Utmärkande för företagen i grupp låg är att förutom ovanstående tre objekt förekommer även IT, FoU, varumärke/goodwill som kalkylobjekt i få av företagen. Däremot upprättas kalkyler för administrativ utrustning av störst andel företag i denna grupp gentemot de andra två grupperna.

Inom grupp mellan är både personal och varumärke/goodwill kalkylobjekt som används av en större andel företag än i de övriga två grupperna. I grupp mellan upprättas kalkyler för marknadsinvesteringar av en majoritet av företagen, och detta objekt är även ett objekt som tillämpas av en stor andel företag inom grupp hög. Vidare är IT ett kalkylobjekt som används i stor utsträckning i grupp hög till skillnad från övriga grupper.

Tabellen visar också att ju högre grad av EF, desto större andel företag tycks upprätta kalkyler för objekten kompetensutveckling och IT. Att notera är att i grupp mellan har ett företag angivit butiksetableringar som ett eget alternativ.

#### 4.3.2 Kalkylsituationer för investeringskalkylering

Det kan skiljas på olika slag av investeringskalkyler beroende på kalkylsituationen. I detta avsnitt fick företagen ange för vilka kalkylsituationer företagen upprättar investeringskalkyler.



N=Antal företag i gruppen som svarat  
n=Antal företag som kalkylerar i situationen av de som besvarat frågan  
A=Andel företag som kalkylerar i situationen

	Låg N=11		Mellan N=7		Hög N=7	
	n	A	n	A	n	A
<b>Ersättningsinvesteringar</b>	6	54,5%	0	0,0%	4	57,1%
<b>Nyinvesteringar</b>	11	100,0%	7	100,0%	6	85,7%
<b>Rationaliseringsinvesteringar</b>	7	63,6%	3	42,9%	4	57,1%
<b>Intäktshöjande investeringar</b>	5	45,5%	4	57,1%	3	42,9%
<b>Finansiella investeringar</b>	2	18,2%	2	28,6%	3	42,9%
<b>Miljöinvesteringar</b>	2	18,2%	2	28,6%	3	42,9%

TABELL 4.7. SLAG AV INVESTERINGSKALKYLER

Tabell 4.7. visar att i stort sätt samtliga företag som använder sig av investeringskalkylering upprättar kalkyler för nyinvesteringar. Finansiella- och miljöinvesteringar är de situationer minst andel företag sätter upp kalkyler för, dock framgår att ju högre grad av EF som karaktäriserar företagen, desto större andel företag upprättar investeringskalkyler i dessa situationer.

Framträdande är att kalkyler för ersättningsinvesteringar upprättas av över hälften av företagen i grupperna med lågt och högt EF, medan inga företag i grupp mellan gör sådana kalkyler. Dock visar resultatet att grupp mellan i större utsträckning än övriga grupper gör kalkyler för intäktshöjande investeringar. Vidare framgår av tabellen att en relativt stor andel företag inom samtliga grupper upprättar investeringskalkyler för rationaliseringar.

### 4.3.3 Frekvens i investeringskalkylering

Investeringskalkyler upprättas med olika frekvens. För att få en uppfattning av frekvensen i olika situationer bad vi företagen ange de fem oftast återkommande kalkylsituationerna och rangordna dem från 1 till 5, där 1 är den vanligaste situationen, där 2 är den näst vanligaste etc.

N=Antal företag i gruppen som svarat  
n=Antal företag som angivit situationen som en bland de fem vanligaste av de som besvarat frågan  
A=Andel företag som angivit situationen som en bland de fem vanligaste  
M=Medelvärde av angivna rangordningar (används endast för att ordna redovisningen), ju lägre medelvärde, desto mer frekvent situation

	Låg N=11			Mellan N=7			Hög N=7		
	n	A	M	n	A	M	n	A	M
<b>Ersättningsinvesteringar</b>	6	54,5%	<b>1,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	4	57,1%	<b>1,25</b>
<b>Nyinvesteringar</b>	11	100,0%	<b>1,82</b>	7	100,0%	<b>1,43</b>	6	85,7%	<b>1,67</b>
<b>Rationaliseringsinvesteringar</b>	7	63,6%	<b>2,43</b>	4	57,1%	<b>2,25</b>	4	57,1%	<b>3,00</b>
<b>Intäktshöjande investeringar</b>	5	45,5%	<b>2,80</b>	4	57,1%	<b>2,00</b>	3	42,9%	<b>3,67</b>
<b>Finansiella investeringar</b>	2	18,2%	<b>4,00</b>	2	28,6%	<b>2,50</b>	3	42,9%	<b>3,00</b>
<b>Miljöinvesteringar</b>	2	18,2%	<b>4,00</b>	2	28,6%	<b>3,00</b>	3	42,9%	<b>2,67</b>

TABELL 4.8. FREKVENSI I INVESTERINGSKALKYLERING

I tabell 4.8. åskådliggörs att nyinvesteringar är en kalkyl som används av många av företagen, och det är även en av de kalkyler som har hög frekvens hos alla grupper. Vidare kan utläsas att i grupp låg och hög är kalkyler för ersättningsinvesteringar högfrekventa kalkylsituationer, och en majoritet av företagen i respektive grupp använder dessa (se tabell



4.7.). Företagen i grupp mellan tycks mer frekvent, än företagen i de andra grupperna, upprätta kalkyler för intäktshöjande investeringar.

En skillnad mellan grupperna är att miljöinvesteringar tycks förekomma med högre frekvens i gruppen av företag med högt EF i jämförelse med de andra grupperna.

#### 4.3.4 Användare av investeringskalkyler

I denna del av undersökningen fick företagen ange vem/vilka som tar del av de investeringskalkyler som upprättas av respektive företag.

N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som kalkylerar i situationen av de som besvarat frågan

	n			Finansiärer (%)			Ägarna (%)			Styrelsen (%)			Företagsledningen (%)			Operativ personal (%)		
	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
Ersättningsinvesteringar	6	0	4	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	25,0	33,3	0,0	25,0	83,3	0,0	100,0	83,3	0,0	0,0
Nyinvesteringar	11	7	6	0,0	0,0	16,7	36,4	42,9	33,3	45,5	57,1	50,0	54,5	85,7	100,0	72,7	42,9	16,7
Rationaliseringsinvesteringar	7	3	4	0,0	0,0	0,0	28,6	33,3	0,0	42,9	0,0	25,0	85,7	66,7	100,0	85,7	66,7	0,0
Intäktshöjande investeringar	5	4	3	0,0	0,0	0,0	40,0	75,0	0,0	60,0	50,0	66,7	100,0	75,0	100,0	60,0	50,0	0,0
Finansiella investeringar	2	2	3	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	50,0	0,0
Miljöinvesteringar	2	2	3	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	50,0	33,3	100,0	50,0	100,0	100,0	50,0	66,7

TABELL 4.9. ANVÄNDARE AV INVESTERINGSKALKYLER

Tabell 4.9 visar att inom investeringskalkylering är företagsledningen i likhet med inom produktkalkyleringen den största användargruppen. Speciellt utmärker sig företagsledningen i grupp hög där det framgår av tabellen att de i samtliga företag tar del av alla kalkylsituationerna. Den operativa personalen är inom investeringskalkylering en av de största användarna i grupperna låg och mellan. Här skiljer sig dock grupp hög då styrelsen är en större användargrupp än den operativa personalen. I motsats till grupp låg och mellan tar dessutom den operativa personalen i grupp hög del av kalkylerna i liten utsträckning.

Gruppen med högt EF särskiljer sig även från de övriga grupperna vad gäller finansiärer som användare av vissa investeringskalkyler, då denna intressentgrupp inte tar del av kalkylerna i de övriga två grupperna.

Vad gäller ägarna som användargrupp framgår tydligt att de inte tar del av investeringskalkylering i någon större utsträckning i någon av grupperna.

#### 4.3.5 Huvudsakliga kalkylmetoder

Det finns olika metoder och beräkningssätt för investeringskalkyler och beroende på vad som kännetecknar beslutssituationen kring ett investeringsproblem skiljer sig metoderna åt. Respondenterna fick i denna del ange vilken/vilka kalkylmetod/-er de använder.





N=Antal företag i gruppen som svarat  
n=Antal företag som använder kalkylmetoden av de som besvarat frågan  
A=Andel företag som använder kalkylmetoden

	Låg N=11		Mellan N=7		Hög N=7	
	n	A	n	A	n	A
	<b>Nuvärdesmetoden</b>	2	18,2%	0	0,0%	1
<b>Annuitetsmetoden</b>	1	9,1%	0	0,0%	1	14,3%
<b>Internräntemetoden</b>	1	9,1%	1	14,3%	0	0,0%
<b>Pay-off metoden</b>	8	72,7%	7	100,0%	6	85,7%

TABELL 4.10. HUVUDSAKLIGA KALKYLMETODER

Tabell 4.10. visar att samtliga metoder används inom grupp låg i viss utsträckning. I grupp mellan tillämpas endast internräntemetoden och pay-off metoden. Utmärkande för denna grupp är att samtliga företag använder pay-off metoden. I grupp hög förekommer alla metoder utom internräntemetoden.

Tabellen visar att sett över samtliga grupper används pay-off metoden i störst utsträckning och de övriga metoderna används i ringa omfattning. Vidare framkommer att vissa företag i grupperna inte uteslutande använder en metod, utan att de använder flera metoder parallellt.

## 4.4 Budgetering

Detta avsnitt inleds med en sammanställning av vilka slag av budgetar som upprättas, därefter följer avsnitt som beskriver med vilken frekvens budgetering görs i de olika företagen, vilka användarna är samt huvudsakliga syften med budgetering.

### 4.4.1 Slag av budget

Användandet av budgetering är olika i olika företag. I de minsta företagen behövs kanske inte läggas ner så mycket tid och kraft på budgeteringen, men i andra mer komplexa företag kan syftet med budgetering bli mer omfattande och mer tid krävs (Ax et al., 2002). I denna del fick företagen ange vilka slag av huvud- och delbudgetar de använder.



N=Antal företag i gruppen som svarat  
n=Antal företag som upprättar budgeten av de som besvarat frågan  
A=Andel företag som upprättar budgeten

	Låg N=13		Mellan N=8		Hög N=8	
	n	A	n	A	n	A
<b>Resultatbudget</b>	12	92,3%	7	87,5%	7	87,5%
<b>Likviditetsbudget</b>	10	76,9%	4	50,0%	8	100,0%
<b>Budgeterad balansräkning</b>	7	53,8%	5	62,5%	3	37,5%
<b>Inköpsbudget</b>	3	23,1%	3	37,5%	3	37,5%
<b>Lagerbudget</b>	2	15,4%	3	37,5%	0	0,0%
<b>Produktionsbudget</b>	6	46,2%	3	37,5%	2	25,0%
<b>Investeringsbudget</b>	6	46,2%	4	50,0%	7	87,5%
<b>Försäljningsbudget</b>	8	61,5%	6	75,0%	7	87,5%
<b>Administrationsbudget</b>	3	23,1%	3	37,5%	4	50,0%
<b>Marknadsföringsbudget</b>	3	23,1%	3	37,5%	6	75,0%
<b>FoU-budget</b>	0	0,0%	2	25,0%	4	50,0%
<b>Driftsbudget</b>	6	46,2%	1	12,5%	5	62,5%
<b>Personalbudget</b>	5	38,5%	4	50,0%	7	87,5%
<b>Utbildningsbudget</b>	4	30,8%	1	12,5%	6	75,0%
<b>Finansieringsbudget</b>	2	15,4%	0	0,0%	3	37,5%

TABELL 4.11. SLAG AV BUDGET

Tabell 4.11. visar att resultatbudget är den huvudbudget störst andel företag i samtliga grupper använder. Bland delbudgetarna är försäljningsbudget den budget som används av majoriteten av företagen i samtliga tre grupper.

Utmärkande för grupp låg är att produktionsbudget används av en större andel företag än i övriga grupper. Vad gäller grupp mellan, är nämnvärt att budgeterad balansräkning och lagerbudget används i en större andel företag jämfört med de andra två grupperna, liksom att likviditetsbudget används av en betydligt mindre andel företag i jämförelse med de andra grupperna.

Företagen i grupp hög använder och upprättar de flesta budgetar i större utsträckning. Resultatbudget och likviditetsbudget är de huvudbudgetar som används av en klar majoritet av företagen. De slag av delbudgetar som majoriteten i gruppen använder är försäljningsbudget, investeringsbudget, marknadsföringsbudget, driftsbudget, personalbudget samt utbildningsbudget. Även FoU-budget används av en större andel företag i grupp hög och nämnvärt är att ingen av företagen med lågt EF upprättar denna budget.

Vidare framkommer att personal- och administrationsbudget liksom budgetar för FoU, marknadsföring, investeringar och försäljning tycks användas av en större andel företag ju högre grad av EF som karaktäriserar företagen.

#### 4.4.2 Frekvens i budgetering

För att få en uppfattning av hur ofta återkommande budgetering är i olika situationer bad vi företagen ange de fem mest frekventa budgetsituationerna och rangordna dem från 1 till 5, där 1 är den vanligaste situationen, där 2 är den näst vanligaste etc.



N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som angivit budgeten som en bland de fem vanligaste av de som besvarat frågan

A=Andel företag som angivit budgeten som en bland de fem vanligaste

M=Medelvärde av angivna rangordningar (används endast för att ordna redovisningen), ju lägre medelvärde, desto mer frekvent situation

	Låg N=12			Mellan N=8			Hög N=8		
	n	A	M	n	A	M	n	A	M
<b>Resultatbudget</b>	11	91,7%	<b>1,18</b>	7	87,5%	<b>1,57</b>	7	87,5%	<b>1,43</b>
<b>Likviditetsbudget</b>	7	58,3%	<b>2,00</b>	3	37,5%	<b>2,33</b>	7	87,5%	<b>2,14</b>
<b>Budgeterad balansräkning</b>	5	41,7%	<b>3,00</b>	3	37,5%	<b>3,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>
<b>Inköpsbudget</b>	1	8,3%	<b>1,00</b>	2	25,0%	<b>2,50</b>	2	25,0%	<b>2,00</b>
<b>Lagerbudget</b>	1	8,3%	<b>5,00</b>	3	37,5%	<b>3,67</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>
<b>Produktionsbudget</b>	6	50,0%	<b>2,17</b>	2	25,0%	<b>3,50</b>	1	12,5%	<b>2,00</b>
<b>Investeringsbudget</b>	3	25,0%	<b>2,00</b>	2	25,0%	<b>4,50</b>	6	75,0%	<b>4,00</b>
<b>Försäljningsbudget</b>	7	58,3%	<b>2,86</b>	5	62,5%	<b>1,60</b>	7	87,5%	<b>3,00</b>
<b>Administrationsbudget</b>	1	8,3%	<b>5,00</b>	2	25,0%	<b>5,00</b>	1	12,5%	<b>5,00</b>
<b>Marknadsföringsbudget</b>	1	8,3%	<b>3,00</b>	2	25,0%	<b>4,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>
<b>FoU-budget</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	2	25,0%	<b>5,00</b>
<b>Driftsbudget</b>	5	41,7%	<b>2,20</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	1	12,5%	<b>3,00</b>
<b>Personalbudget</b>	2	16,7%	<b>2,50</b>	3	37,5%	<b>3,00</b>	4	50,0%	<b>4,00</b>
<b>Utbildningsbudget</b>	2	16,7%	<b>5,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	1	12,5%	<b>3,00</b>
<b>Finansieringsbudget</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	1	12,5%	<b>2,00</b>

TABELL 4.12. FREKVENNS I BUDGETERING

Tabell 4.12. visar att resultatbudget och likviditetsbudget är bland de budgetar som är oftast återkommande i grupp låg. Dessa budgetar är även de budgetar som används av störst andel företag i denna grupp. Inköpsbudget förefaller också vara frekvent återkommande i grupp låg, men då endast ett företag angivit denna budget blir resultatet svårt att jämföra med andra resultat.

I grupp mellan används resultatbudget och försäljningsbudget mest frekvent. I tabellen kan även utläsas att många delbudgetar i grupp mellan används sällan, såsom drifts-, utbildnings-, finansierings- och FoU-budget.

Tabellen visar också att i likhet med grupp låg, är resultatbudget och likviditetsbudget ofta återkommande i grupp hög. Att notera är att många av de delbudgetar som upprättas av en relativt stor andel företag i grupp hög, se tabell 4.11, inte upprättas speciellt ofta, såsom marknadsföringsbudget, FoU-budget och administrationsbudget.

#### 4.4.3 Användare av budget

I denna del av undersökningen fick respondenterna ange vem/vilka som använder och tar del av de budgetar som upprättas.



N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som upprättar budgeten av de som besvarat frågan

Grupp Låg (L), N = 11 Grupp Mellan (M), N = 8 Grupp Hög (H), N = 8	n			Finansiärer (%)			Ägarna (%)			Styrelsen (%)			Företagsledningen (%)			Operativ personal (%)		
	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
<b>Resultatbudget</b>	10	7	7	10,0	14,3	42,9	60,0	71,4	57,1	70,0	71,4	85,7	100,0	100,0	100,0	70,0	42,9	28,6
<b>Likviditetsbudget</b>	9	4	8	0,0	0,0	25,0	44,4	75,0	37,5	33,3	100,0	75,0	100,0	75,0	100,0	33,3	0,0	12,5
<b>Budgeterad balansräkning</b>	7	5	3	0,0	20,0	33,3	42,9	80,0	66,7	71,4	100,0	66,7	100,0	100,0	100,0	28,6	20,0	0,0
<b>Inköpsbudget</b>	1	3	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	100,0	100,0	100,0	0,0	66,7	100,0
<b>Lagerbudget</b>	2	3	0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	50,0	66,7	0,0	100,0	100,0	0,0	100,0	66,7	0,0
<b>Produktionsbudget</b>	4	3	2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	66,7	50,0
<b>Investeringsbudget</b>	5	4	7	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	57,1	40,0	25,0	71,4	100,0	100,0	100,0	80,0	50,0	28,6
<b>Försäljningsbudget</b>	6	6	7	0,0	0,0	0,0	16,7	33,3	28,6	50,0	66,7	57,1	100,0	83,3	100,0	66,7	66,7	57,1
<b>Administrationsbudget</b>	2	3	4	0,0	0,0	0,0	50,0	33,3	0,0	50,0	33,3	0,0	50,0	100,0	100,0	100,0	33,3	50,0
<b>Marknadsförings-Budget</b>	2	3	6	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0	66,7	16,7	100,0	100,0	66,7	50,0	66,7	50,0
<b>FoU-budget</b>	0	2	4	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	75,0	0,0	100,0	100,0	0,0	50,0	75,0
<b>Driftsbudget</b>	4	1	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	75,0	0,0	40,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	80,0
<b>Personalbudget</b>	4	4	7	0,0	0,0	14,3	0,0	50,0	0,0	50,0	100,0	42,9	75,0	75,0	85,7	100,0	25,0	28,6
<b>Utbildningsbudget</b>	2	1	6	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	50,0	100,0	100,0	50,0	0,0	33,3
<b>Finansieringsbudget</b>	1	0	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	66,7	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

TABELL 4.13. ANVÄNDARE AV BUDGET

Tabell 4.13. visar att finansiärerna i samtliga grupper tar del av budgetar i liten utsträckning. De budgetar som framförallt används av finansiärerna är dock huvudbudgetar, men i grupp hög tar de även del av investeringsbudget, FoU-budget samt personalbudget. Tabellen visar dessutom att finansiärerna i grupp hög använder sig av fler budgetar än i övriga två grupper. Ägarna tar ej del av budgetar i särskilt stor utsträckning, dock kan sägas att de är delaktiga i en större andel företag i grupp mellan än i grupp låg och hög.

Den användargrupp som är störst vad gäller budgetering, är i likhet med produktkalkylering och investeringskalkylering, företagsledningen (se avsnitt 4.2.3 och 4.3.4). Operativ personal utgör också en stor grupp användare bland företagen, främst i grupp låg. En intressant iakttagelse i likhet med investeringskalkylering (se avsnitt 4.3.4) är dock att styrelsen i grupp hög, i jämförelse med de andra två grupperna, är en större användargrupp än operativ personal.

#### 4.4.4 Syfte med budgetering

I följande avsnitt redovisas resultatet från den del av undersökningen där företagen fick ange vad syftet med budgeteringen är.



N=Antal företag i gruppen som svarat  
n=Antal företag som angivit syftet av de som besvarat frågan  
A=Andel företag som angivit syftet

	Låg N=13		Mellan N=8		Hög N=8	
	n	A	n	A	n	A
<b>Planering</b>	9	69,2%	6	75,0%	6	75,0%
<b>Samordning av verksamheten</b>	3	23,1%	1	12,5%	3	37,5%
<b>Skapa medvetenhet i företaget</b>	6	46,2%	7	87,5%	5	62,5%
<b>Följa upp verksamheten</b>	11	84,6%	6	75,0%	7	87,5%
<b>Skapa motivation</b>	3	23,1%	2	25,0%	3	37,5%
<b>Vara grund för belöningsystem</b>	4	30,8%	0	0,0%	3	37,5%
<b>Fördelning av resurser</b>	3	23,1%	1	12,5%	4	50,0%
<b>Prognoser för verksamheten</b>	11	84,6%	6	75,0%	6	75,0%
<b>Målsättning</b>	7	53,8%	5	62,5%	3	37,5%
<b>Kommunikation inom företaget</b>	3	23,1%	1	12,5%	3	37,5%
<b>Underlag för ansvarsfördelning</b>	2	15,4%	1	12,5%	3	37,5%

TABELL 4.14. SYFTE MED BUDGETERING

I tabell 4.14. åskådliggörs att i samtliga grupper av företag är planering, uppföljning av verksamheten och prognoser för verksamheten de syften som majoriteten av företagen anger.

I grupp mellan och hög är syftet med budgetering, i större utsträckning än i grupp låg, att skapa medvetenhet. Vidare kan sägas att en majoritet av företagen i grupp låg och mellan angivit att syftet med budgetering är att ge målsättning för olika enheters och medarbetares arbete. Hälften av företagen i grupp hög anger även att syftet med budgetering är att vara grund för fördelning av resurser.

Ungefär en tredjedel av företagen i grupp låg och grupp hög använder budgetering som grund för belöningsystem, här avviker grupp mellan då inget av företagen i denna grupp använder budgeteringen i detta syfte. Intressant är att andelen företag som angivit motivationsskapande som syfte för budgetering ökar ju högre grad av EF som karakteriserar företagen.

## 4.5 Prestationsmätning

Detta avsnitt inleds med en sammanställning av vilka slag av prestationsmått som upprättas, därefter följer avsnitt som visar med vilken frekvens prestationsmätningen görs i de olika företagen, vilka användarna är samt huvudsakliga syften med prestationsmätningen.

### 4.5.1 Slag av prestationsmått

I praktiken förekommer ett stort antal prestationsmått (Ax et al., 2002). I detta avsnitt ombads respondenterna att ange vilka slag av prestationsmått de använder.



N=Antal företag i gruppen som svarat  
n=Antal företag som använder prestationsmättet av de som besvarat frågan  
A=Andel företag som använder prestationsmättet

	Låg N=12		Mellan N=6		Hög N=8	
	n	A	n	A	n	A
<b>Resultatrelaterade mått</b>	10	83,3%	6	100,0%	6	75,0%
<b>Lönsamhetsrelaterade mått</b>	5	41,7%	3	50,0%	4	50,0%
<b>Kassaflödesrelaterade mått</b>	4	33,3%	1	16,7%	4	50,0%
<b>Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått</b>	4	33,3%	4	66,7%	6	75,0%
<b>Andra redovisningsrelaterade mått</b>	8	66,7%	2	33,3%	3	37,5%
<b>Kostnadsrelaterade mått</b>	3	25,0%	1	16,7%	5	62,5%
<b>Produktivitetsrelaterade mått</b>	5	41,7%	1	16,7%	3	37,5%
<b>Mått relaterade till resursutnyttjande</b>	2	16,7%	2	33,3%	2	25,0%
<b>Personalrelaterade mått</b>	1	8,3%	3	50,0%	2	25,0%
<b>Kundrelaterade mått</b>	5	41,7%	2	33,3%	4	50,0%
<b>Leverantörsrelaterade mått</b>	3	25,0%	0	0,0%	1	12,5%
<b>Produktutv.- och innovationsrelaterade mått</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%
<b>Kvalitetsrelaterade mått</b>	5	41,7%	4	66,7%	5	62,5%
<b>Tidsrelaterade mått</b>	3	25,0%	1	16,7%	3	37,5%
<b>Mått relaterade till miljöaspekter</b>	4	33,3%	0	0,0%	1	12,5%

TABELL 4.15. SLAG AV PRESTATIONSMÅTT

Tabell 4.15. indikerar att företagen i grupp hög är de företag som använder prestationsmätning i störst utsträckning, detta då samtliga företag i gruppen angivit att de använder någon form av prestationsmätning. De prestationsmått som flest företag i samtliga grupper använder är mått relaterade till resultat.

Bland företagen i grupp låg är det en stor spridning i användningen av prestationsmått. Endast två slag av mått upprättas av majoriteten av företagen, dessa är resultatrelaterade mått, som nämndes ovan, samt redovisningsrelaterade mått. Det sistnämnda måttet används också av en större andel företag i denna grupp än i de övriga två grupperna. Andra mått som används i större utsträckning i grupp låg, än i de andra grupperna, är produktivitetsrelaterade mått, leverantörsrelaterade mått samt mått relaterade till miljöaspekter.

I grupp mellan används mått relaterade till resultat, försäljning/omsättning, samt kvalitet av en majoritet av företagen. Vidare används lönsamhetsmått och mått relaterade till personal av hälften av företagen. De personalrelaterade måtten tillsammans med mått relaterade till resursutnyttjande används i större utsträckning av företagen i grupp mellan än i de övriga grupperna.

Bland företagen i grupp hög används framförallt fyra mått av en stor andel av företagen. Dessa är förutom resultatrelaterade mått, även försäljnings-/omsättningsrelaterade mått och kvalitetsrelaterade mått samt kostnadsrelaterade mått. Utmärkande för grupp hög är att en större andel företag använder kundrelaterade mått än bland företagen i de övriga två grupperna. Lönsamhetsrelaterade mått, mått relaterade till kassaflöde är, liksom de kundrelaterade måtten, använda av hälften av företagen i gruppen.

Endast ett företag i undersökningen anger att de använder mått relaterade till produktutveckling och innovation. Detta företag återfinns i gruppen som karaktäriseras av en hög grad av EF.

## 4.5.2 Frekvens i prestationsmätning

I denna del av undersökningen fick respondenterna ange vilka slag av prestationsmått (nyckeltal) som är oftast återkommande i företaget. Företagen fick ange de fem mest vanliga slagen av prestationsmått och numrera dem från 1 till 5, där 1 är det vanligaste slaget av prestationsmått, där 2 är det näst vanligaste etc.

N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som angivit prestationsmättet som ett bland de fem vanligaste av de som besvarat frågan

A=Andel företag som angivit prestationsmättet som ett bland de fem vanligaste

M=Medelvärde av angivna rangordningar (används endast för att ordna redovisningen), ju lägre medelvärde, desto mer frekvent situation

	Låg N=11			Mellan N=6			Hög N=8		
	n	A	M	n	A	M	n	A	M
<b>Resultatrelaterade mått</b>	9	81,8%	<b>1,22</b>	6	100,0%	<b>1,50</b>	6	75,0%	<b>1,50</b>
<b>Lönsamhetsrelaterade mått</b>	4	36,4%	<b>2,25</b>	3	50,0%	<b>2,33</b>	4	50,0%	<b>2,75</b>
<b>Kassaflödesrelaterade mått</b>	2	18,2%	<b>2,50</b>	1	16,7%	<b>3,00</b>	4	50,0%	<b>3,75</b>
<b>Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått</b>	3	27,3%	<b>3,33</b>	3	50,0%	<b>2,33</b>	6	75,0%	<b>2,50</b>
<b>Andra redovisningsrelaterade mått</b>	5	45,5%	<b>2,60</b>	2	33,3%	<b>4,00</b>	1	12,5%	<b>5,00</b>
<b>Kostnadsrelaterade mått</b>	2	18,2%	<b>3,50</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	4	50,0%	<b>4,00</b>
<b>Produktivitetsrelaterade mått</b>	2	18,2%	<b>1,50</b>	1	16,7%	<b>4,00</b>	2	25,0%	<b>2,00</b>
<b>Mått relaterade till resursutnyttjande</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	2	33,3%	<b>2,50</b>	1	12,5%	<b>5,00</b>
<b>Personalrelaterade mått</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	2	33,3%	<b>4,00</b>	1	12,5%	<b>4,00</b>
<b>Kundrelaterade mått</b>	4	36,4%	<b>4,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	1	12,5%	<b>4,00</b>
<b>Leverantörsrelaterade mått</b>	1	9,1%	<b>2,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>
<b>Produktutv.- och innovationsrelaterade mått</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	1	12,5%	<b>2,00</b>
<b>Kvalitetsrelaterade mått</b>	4	36,4%	<b>3,00</b>	3	50,0%	<b>3,67</b>	2	25,0%	<b>2,00</b>
<b>Tidsrelaterade mått</b>	1	9,1%	<b>4,00</b>	1	16,7%	<b>2,00</b>	1	12,5%	<b>1,00</b>
<b>Mått relaterade till miljöaspekter</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	0	0,0%	<b>0,00</b>	1	12,5%	<b>3,00</b>

TABELL 4.16. FREKVENS I PRESTATIONS MÄTNING

Tabell 4.16. visar att de oftast återkommande måtten i grupp låg är resultatrelaterade mått och produktivitetsrelaterade mått. Även leverantörsrelaterade mått förefaller vara ofta återkommande, dock är det enbart ett företag som angivit detta, vilket gör att det blir svårt att göra några jämförelser grupperna emellan. Av tabell 4.15., i föregående avsnitt, framgår att resultatrelaterade och redovisningsrelaterade mått används av en majoritet av företagen i grupp låg. Av tabell 4.16. framgår dock att resultatrelaterade mått är ofta återkommande mått, medan redovisningsrelaterade mått används mer sällan.

De oftast återkommande måtten i grupp mellan är förutom resultatrelaterade mått, tidsrelaterade mått liksom lönsamhetsrelaterade och försäljnings-/omsättningsrelaterade mått.

I grupp hög är resultatrelaterade mått och, liksom i grupp mellan, tidsrelaterade mått ofta återkommande, dock bör beaktas den lilla andel företag som angivit tidsrelaterade mått i både grupp mellan och grupp hög, vilket gör det svårt att göra jämförelser. Dessutom är kvalitetsrelaterade mått frekvent återkommande i grupp hög och i likhet med grupp låg är även mått relaterade till produktivitet ofta återkommande. I föregående avsnitt (se tabell 4.15.) framgår att grupp hög använder kundrelaterade mått i större utsträckning än övriga två grupper, dock framgår av tabell 4.16. att dessa mått ej är ofta återkommande.



### 4.5.3 Användare av prestationsmått

I denna del av undersökningen fick respondenterna ange vem/vilka som använder de prestationsmått som upprättas.

N=Antal företag i gruppen som svarat

n=Antal företag som använder prestationsmättet av de som besvarat frågan

	n			Finansiärer (%)			Ägarna (%)			Styrelsen (%)			Företagsledningen (%)			Operativ personal (%)		
	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
Resultatrelaterade mått	8	6	6	25,0	0,0	16,7	62,5	66,7	50,0	75,0	83,3	83,3	100,0	100,0	100,0	100,0	50,0	33,3
Lönsamhetsrelaterade mått	4	3	4	0,0	0,0	0,0	50,0	100,0	25,0	75,0	100,0	75,0	100,0	100,0	75,0	75,0	66,7	25,0
Kassaflödesrelaterade mått	2	1	4	0,0	0,0	0,0	50,0	100,0	0,0	50,0	100,0	75,0	100,0	100,0	100,0	50,0	100,0	0,0
Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått	3	4	6	0,0	0,0	0,0	66,7	25,0	33,3	33,3	100,0	50,0	100,0	100,0	100,0	100,0	75,0	50,0
Andra redovisningsrelaterade mått	6	2	3	33,3	0,0	0,0	50,0	50,0	33,3	66,7	100,0	100,0	66,7	100,0	66,7	33,3	50,0	33,3
Kostnadsrelaterade mått	2	1	5	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	100,0	40,0	100,0	100,0	100,0	50,0	100,0	60,0
Produktivitetsrelaterade mått	4	1	3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	33,3
Mått relaterade till resursutnyttjande	1	2	2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	50,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	50,0
Personalrelaterade mått	1	3	2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	50,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	50,0
Kundrelaterade mått	4	2	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	75,0
Leverantörsrelaterade mått	2	0	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Produktutv.- och innovationsrelaterade mått	0	0	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Kvalitetsrelaterade mått	3	4	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	20,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	60,0
Tidsrelaterade mått	2	1	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	66,7
Mått relaterade till miljöaspekter	2	0	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0

TABELL 4.17. ANVÄNDARE AV PRESTATIONSMAÄTT

Utmärkande i tabell 4.17. är att företagsledningen är den största användargruppen av prestationsmåten i samtliga grupper av företag. Den näst största gruppen av användare är operativ personal, dock noteras att de i grupp låg är användare i en större andel företag än vad som är fallet i de övriga två grupperna.

Finansiärerna är användare i ringa omfattning. I grupp mellan använder de inget av måtten, medan de i grupp låg använder mått relaterade till resultat och redovisning. I grupp hög använder de enbart resultatrelaterade mått.

Ägarna tar del av måtten i en liten andel företag i samtliga grupper, framförallt i grupp hög. Styrelsen är användare av merparten av de angivna prestationsmåten i samtliga grupper.

### 4.5.4 Syfte med prestationsmätning

Syftet med prestationsmätning varierar mellan olika företag. I följande avsnitt redovisas resultatet från den del av undersökningen där företagen fick ange vad syftet med prestationsmätning är.





N=Antal företag i gruppen som svarat  
n=Antal företag som angivit syftet av de som besvarat frågan  
A=Andel företag som angivit syftet

	Låg N=12		Mellan N=6		Hög N=8	
	n	A	n	A	n	A
<b>Säkerställa att uppställda mål uppnås</b>	9	75,0%	6	100,0%	6	75,0%
<b>Kunna identifiera strategiska möjligheter</b>	4	33,3%	3	50,0%	2	25,0%
<b>Utgöra ett kommunikationsmedel</b>	7	58,3%	3	50,0%	4	50,0%
<b>Utgöra ett medel för att motivera ansvariga medarbetare</b>	6	50,0%	4	66,7%	4	50,0%
<b>Ge signaler om avvikelser från planer och förväntningar</b>	8	66,7%	5	83,3%	5	62,5%
<b>Ge info. om vad intressenter anser om företagets verks./ prest.</b>	3	25,0%	2	33,3%	0	0,0%
<b>Ge underlag för olika slag av jämförelser av prest.</b>	4	33,3%	1	16,7%	2	25,0%
<b>Ge info. om effekterna av olika slag av åtgärder</b>	3	25,0%	3	50,0%	1	12,5%
<b>Ge vägledning vid fördelning av belöningar</b>	3	25,0%	2	33,3%	2	25,0%
<b>Ge underlag för beslutsfattande</b>	10	83,3%	5	83,3%	6	75,0%
<b>Ge signaler om förändringar i företagets omvärld</b>	3	25,0%	2	33,3%	2	25,0%
<b>Ge företagets intressenter info. om företagets utv. och planer inför framtiden</b>	3	25,0%	1	16,7%	2	25,0%

TABELL 4.18. SYFTE MED PRESTATIONSMÄTNING

De syften med prestationsmätning som angivits av störst andel företag i samtliga grupper är att säkerställa att uppställda mål uppnås, ge underlag för beslutsfattande, samt ge signaler om avvikelser från planer och förväntningar, vilket framgår av tabell 4.18. Andra syften som angivits av flertalet företag inom samtliga grupper är att prestationsmätning skall utgöra ett kommunikationsmedel samt utgöra ett medel för att motivera ansvariga medarbetare.

I grupp låg har, i jämförelse med de övriga två grupperna, en större andel företag angivit att syftet med prestationsmätning är att ge underlag för olika slag av jämförelser av prestationer.

I grupp mellan anger hälften av företagen att syftet med prestationsmätning är att kunna identifiera strategiska möjligheter samt att ge information om effekterna av olika slag av åtgärder. Dessa två tillsammans med syftena att ge information om vad intressenter anser om företagets verksamhet/prestationer, ge vägledning vid fördelning av belöningar samt att ge signaler om förändringar i företagets omvärld, har en större andel företag i grupp mellan angivit som syfte med prestationsmätningen, i jämförelse med de andra två grupperna.



## 5 SLUTDISKUSSION

*I följande avsnitt diskuteras omständigheter som kan ha påverkat resultatutfallet och som vi anser bör tas hänsyn till innan fortsatta studier av liknande karaktär påbörjas.*

### 5.1 Omständigheter relaterade till studiens resultat<sup>2</sup>

Vid bearbetningen av resultatet från studien framkommer att det inte förekommer några större likheter och skillnader i utformning och användning av ekonomistyrningen med avseende på företagens entreprenöriella förhållningssätt. Det faktum att detta är en studie av ett nytt problem kan innebära att det förekommer metodmässiga problem som inte kan förutsägas på förhand. Föreliggande studie är den första som studerar sambandet mellan entreprenöriellt förhållningssätt och utformning och användning av ekonomistyrning, vilket innebär att litteraturen som finns att tillgå inom området är begränsad. Det är således en studie av en ny företeelse, och möjligen finns inga samband mellan ett företags entreprenöriella förhållningssätt och dess ekonomistyrning.

Företagen i studien delades in i tre grupper beroende på grad av entreprenöriellt förhållningssätt. Klassificeringen i tre grupper är godtycklig, och det finns inget som säger att denna gruppering är riktig. Anledningen till valet av grupper var att tre grupper framträdde när observationerna plottades, se figur 4.1. Observationerna i varje grupp ska vara samlade nära varandra och avstånden mellan grupperna skall vara så stora som möjligt, och därför har vissa observationer i studien exkluderats.

Utifrån indelningen i tre grupper framkom inga entydiga samband, men det framkommer vissa likheter och skillnader mellan grupperna med avseende på utformning och användning av ekonomistyrning. Dessa framträder dock inte på ett systematiskt sätt och vi finner det därför inte möjligt att dra några slutsatser om samband mellan företagens entreprenöriella förhållningssätt och ekonomistyrning. Ett mönster är dock att i gruppen med högt entreprenöriellt förhållningssätt är förekomsten av investeringskalkylering, budgetering och prestationsmätning större än i övriga grupper.

Förklaringar till resultatutfallet kan vara många. För det första kan det vara så att det inte finns några samband mellan företag med olika grad av entreprenöriellt förhållningssätt och utformning och användning av ekonomistyrning. Detta är som tidigare nämndes, den första studien inom området, och om väsentliga skillnader finns mellan företag beroende på entreprenöriellt förhållningssätt finns ingen kännedom om. En andra förklaring är att vissa beräkningar av resultaten är osäkra på grund av att vissa resultat baseras på väldigt få observationer, vilket ytterligare bidrar till svårigheten att göra jämförelser och dra några slutsatser. Vidare kan antalet undersökta företag möjligen ha varit för litet och en undersökning med ett större antal företag kan vara nödvändig för att tydligare kunna urskilja likheter och skillnader mellan de olika grupperna. En ytterligare förklaring till resultatutfallet kan vara att urvalspopulationen består av mycket snabbväxande företag, så kallade gaseller, och det är möjligt att tillväxtfaktorn i sig eliminerar den eventuella inverkan som entreprenöriellt förhållningssätt har på utformning och användning av ekonomistyrning.

---

<sup>2</sup> Diskussionen har utformats utifrån Ask & Ax (1997).



Vidare kan andra faktorer, förutom entreprenöriellt förhållningssätt, tänkas påverka ekonomistyrningen i ett företag. Sådana faktorer kallas för mellanliggande faktorer och kan utgöras av organisationsstruktur, branschtillhörighet och branschrekommendationer, företagets storlek, ålder liksom prestationer som till exempel lönsamhet, konkurrenssituation, samt geografisk lokalisering. Dessa förklaringsfaktorer innefattas inte i studien, men då entreprenöriellt förhållningssätt kanske inte ensam kan förklara utformning och användning av ekonomistyrning måste de möjligen inkluderas för att kunna förklara skillnader i ekonomistyrning i de olika grupperna. Exempelvis storlek har i andra sammanhang visat sig ha inverkan på utformning och användning av styrmedel (Ask & Ax, 1997).

De förenklade uttryck för företagens styrmedel, exempelvis olika kalkylsituationer, som förekommer i studien kan i verkligheten vara mer komplexa. Det innebär att det finns en risk att de uttryck som används i studien är för ”enkla”, vilket bör uppmärksammas.

Vidare kan uttrycken för ekonomistyrning i föreliggande uppsats vara för ”enkla” i den bemärkelse att de olika styrmedlen antas utgöra separata delsystem, dels då de studeras isolerat från andra slag av ”system”, dels för att de studeras separat från varandra. Så kanske inte är fallet och det kan tänkas att de olika styrmedlen utformas och/eller används integrerat i de olika företagen. Detta fångas inte upp av denna studie vilket skall beaktas. Det kan vara så att vissa företag fattar beslut om flera styrmedel som ett sammanhängande system, vilket innebär att de inte kan undersökas separat.

För fortsatta studier inom detta område kan vissa av dessa kompletterande perspektiv inbegripas och studier skulle också kunna göras med en annan gruppindelning. Här kan tänkas att företagen istället delas in i två grupper för att se om resultatet blir annorlunda, en grupp företag som karaktäriseras som konservativa och en grupp som karaktäriseras av en hög grad av entreprenöriellt förhållningssätt. I fortsatta studier bör också mellanliggande variabler beaktas, såsom storlek. Det skulle även vara intressant att studera en annan urvalspopulation än gaseller, exempelvis företag inom samma bransch.



## Källförteckning

- Andersson, J-O., Edsbäcker, O., & Nyby, A. (2002). *Lönsam tillväxt- praktisk affärsekonomi*. Malmö; Liber ekonomi.
- Ask, U., & Ax, C. (1997). *Produktkalkylering i litteratur och praktik: En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri*. Göteborg; BAS.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö; Liber Ekonomi.
- Bruyat, C., & Julien, P-A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 16, 165-180.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C.H. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16 (2), 13-22.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2001). *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm; SNS Förlag.
- Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial Behavior and Business Performance*. Doktorsavhandling. Stockholm; Stockholm School of Economics.
- Edström, A., & Lygonis, D. (1997). *När liten blir stor- framgångsrika tillväxtföretag i Västsverige*. Göteborg; BAS.
- Eriksson, H. L. (1996). Gaseller springer snabbare än elefanter och möss. *SAF-tidningen*. 1996-03-15 (www.ad.se).
- Gibson, B. (1992). Financial information for decision making: an alternative small firm perspective. *The Journal of Small Business Finance*. 1 (3), 221-232.
- Greve, J. (1996). *Budget*. Lund; Studentlitteratur.
- Hansson, S., & Nilsson, S-Å. (1994). *Produktkalkylering*. Lund; Liber Ekonomi.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund; Studentlitteratur.
- Johannisson, B., & Lindmark, L. (1996). *Företag, Företagare, Företagsambet*. Lund; Studentlitteratur.
- Källström, A. (1990). *Uppdrag Styreffekt, Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*, Malmö; Liber AB.
- Körner, S., & Wahlgren, L. (1996). *Praktisk statistik*. Lund; Studentlitteratur.
- Landström, H. (2000). *Entreprenörskapets Rötter*. Lund; Studentlitteratur.
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg; IHM Publ.



Mattila, P., & Åhlqvist, M. (2001). *Performance Measurement in Entrepreneurial Organisations: an Empirical Study of Swedish Manufacturing Firms*. Masteruppsats. Göteborg; Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*. 29 (7), 770-791.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*. 3 (1), 1-25.

Olson, B. A. (2002). Sveriges Gaseller fortsätter att springa. *Dagens Industri*. 2002-10-15 (www.ad.se).

Olson, O., Blomqvist, M., Hammar, J., & Jönsson, C. (2000). *Accounting an Entrepreneurship: a Review and Discussion of the Scientific Literature in the 80s and 90s*. Opublicerat material.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*. 25 (1), 217-226.

Sheaffer, R. L., William, M., & Lyman, O. (1990). *Elementary Survey Sampling*. California; Wadsworth Publishing Company.

Stanworth, J., & Grey, C. (1991). *Bolton 20 Years on: A Review and Analysis of Small Business Research in Britain 1971-91*. London; Small Business Research Trust.

Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. 11, 17-27.

Tovman, P. (1999). *Att starta och driva tillväxtföretag: några råd på vägen*, Stockholm; IVA.

Ucbasaran, D., Westhead P., & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25 (4), 57-81.

Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doktorsavhandling. Jönköping; Internationella Handelshögskolan.

### Övriga källor

Konsultation med Eva Andersson, Statistiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2002-12-04.

www.di.se, 2002-11-26



## Bilaga 1- Branschtillhörighet och antal anställda

Bransch	Antal företag
Byggindustri	5
Bilhandel	1
Elindustri	1
Detaljhandel	2
Rörarbeten	1
Metallindustri	1
Livsmedelsindustri	1
Slakteri	1
Fruktodling	1
Elektronikindustri	1
Åkeri	2
Lokalvård	1
Transport	1
Verkstadsindustri	2
Datakonsult	2
Managementkonsult	2
Varv	1
Elinstallationer	1
Växtodling	1
Programvara	1
Medicinutrustning	1
Programvaror	1
Byggkonsult	1
Utbildning	1
Filmproduktion	1
Partihandel	1
Teknisk forskning	1

Företag	Antal anställda			
	31-50	51-99	100-499	500-
Låg	41,2%	17,6%	41,2%	0,0%
Medel	63,6%	9,1%	18,2%	9,1%
Hög	50,0%	37,5%	12,5%	0,0%



## Bilaga 2 - Beräkningar av urval

För att få fram det antal företag som skulle ingå i undersökningen använde vi oss av följande formel (Scheaffer et al., 1990):

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)D+p(1-p)}$$

**Där:**

N = Totalpopulationen = 188

p = Andel av populationen = 0,5

B = felmarginalen = 0,05

D =  $B^2/4 = 0,05^2 / 4 = 0,000625$

n = Urval = 128

$$n = \frac{188*0,5(1-0,5)}{(188-1)*0,000625+0,5(1-0,5)} = \frac{47}{0,367} = 128 \text{ företag}$$

Vi antog  $p=0,50$ , vilket ger den största stickprovsstorleken, och medför att stickprovet alltid blir tillräckligt stort, då det är det värde på p som ger störst varians (se Körner & Wahlgren, 1996).

För att beräkna felmarginalen användes följande formel (Konsultation med Eva Andersson):

$$1,96 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} * \frac{(N-n)}{(N-1)}}$$

$$1,96 \sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{128} * \frac{(188-128)}{(188-1)}} = 0,049 = 4,9\%$$

För att beräkna det antal företag som skulle ingå i stickprovet valde vi en 95-procentig konfidensgrad och en felmarginal på 5%. Felmarginalen på 5% ger i ett 95-procentigt konfidensintervall en felmarginal som blir 0.049, det vill säga konfidensintervallet blir  $p \pm 4,9\%$ .



### Bilaga 3 - Följebrev



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

Göteborg 2002-12-xx

#### **Ekonomistyrning i tillväxtföretag – en enkätundersökning**

Tack för att Du vill medverka i denna undersökning!

Vi skriver för närvarande vårt examensarbete i strategisk och operativ ekonomistyrning vid Handelshögskolan i Göteborg. Under handledning av Christian Ax genomför vi en undersökning om hur ekonomistyrningen ser ut i snabbt växande företag.

Företaget Du arbetar i har tillsammans med 138 andra tillväxtföretag valts ut helt slumpmässigt i ett så kallat statistiskt obundet slumpmässigt urval. I den här typen av undersökning och urval kan ej andra företag väljas ut istället för företaget du arbetar i. Din medverkan är därför mycket viktig för denna undersöknings slutresultat.

Vi ber dig vänligen avsätta några minuter av Din tid åt att fylla i detta frågeformulär. För att förenkla ifyllandet, har vi utformat svarsalternativen så att största delen av frågorna räcker att kryssa i rutor för att besvara.

Du behöver inte besvara samtliga frågor i en följd. Om du till exempel behöver svara i telefon, gå på ett möte eller tycker att du behöver ta en paus, kan Du utan problem lägga undan frågeformuläret innan Du återupptar ifyllandet.

Vi garanterar Dig och Ditt företag fullständig anonymitet och sekretess i denna undersökning. Vi bifogar en anonymitets- och sekretessförbindelse för att intyga detta.

Har Du några frågor angående frågeformuläret, anonymiteten, sekretessen eller andra frågor om denna undersökning ber vi Dig att ringa på telefon 0702-239005 (Hanna) eller 0705-760113 (Petra).

Vi vore tacksamma om Du kunde fylla i och skicka in frågeformuläret senast vecka 52, 2002. Dock är vi naturligtvis tacksamma om vi erhåller Ditt svar tidigare.

**VI TACKAR DIG PÅ FÖRHAND FÖR DIN MEDVERKAN!!**

Med vänliga hälsningar

Hanna Barkstedt

Petra Ronnesjö





## Bilaga 4 - Sekretessförbindelse



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

Göteborg 2002-01-xx

### Anonymitets- och sekretessförbindelse

**Enkätundersökning:** Ekonomistyrning i tillväxtföretag

**Projektansvarig:** Christian Ax

**Författare:** Hanna Barkstedt och Petra Ronnesjö

Denna förbindelse gäller de svar som angivits i frågeformuläret som ingår i enkätundersökningen.

Härmed intygas:

- att de svar Du givit inte kommer att lämnas vidare, försäljas eller användas i något annat sammanhang än i denna enkätundersökning
- att Din medverkan i denna enkätundersökning inte kommer att göras känd för några andra personer än de som angivits såsom projektansvarig och författare
- att de svar Du givit endast kommer att redovisas i aggregerad form, d.v.s. Ditt svar kommer att summeras ihop med samtliga andra deltagande personers svar
- att det ifyllda frågeformuläret och de listor där samtliga deltagande personers namn anges kommer att förvaras avskilt från varandra på ett betryggande sätt
- att det frågeformulär vi erhållit från Dig kommer att förstöras efter att denna undersökningen har avslutats

Hanna Barkstedt

Petra Ronnesjö



## Bilaga 5 - Enkät



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

### Anvisningar för ifyllande av enkät

Vid ifyllande av enkäten:

- Spara ner dokumentet på din dator.
- Använd *ej ENTER knappen*. Vänligen använd istället pilarna på tangentbordet för att flytta markören upp och ned i dokumentet.
- För att kryssa i en ruta; dubbelklicka mitt på rutan, klicka sedan på *markera* (om texten på Din dator är på svenska) eller klicka *checked* (om texten på Din dator är på engelska).
- De tomma raderna är avsedda för öppna svar. För att flytta markören upp och ner mellan raderna, *använd pilarna* på tangentbordet.
- Efter ifyllande av enkäten; spara det ifyllda dokumentet och sänd det som en bilaga/attachment till någon av nedanstående mailadresser.

Om det uppstår problem vid ifyllandet av enkäten, vänligen kontakta oss på något av nedanstående telefonnummer eller via mail. Vill Du istället ha enkäten i pappersform med bifogat svarskuvert ordnar vi det.

Hanna Barkstedt  
Hanna.Barkstedt@hgus.gu.se

Petra Ronnesjö  
Petra.Ronnesjo@hgus.gu.se



## Sektion 1 – allmänna frågor

Företagets namn:

---

1. Vilken är Er befattning i företaget?

---

2. Hur många anställda finns i företaget?

---

3. I vilken ort/stad är verksamheten belägen?

---

4. Vilket år startades den verksamhet som företaget bedriver idag?

---

5. Vilka är Era huvudsakliga kunder t.ex. privatpersoner, konsumenter, producenter?

---

---

6. Ert företag har haft en exceptionell tillväxt på senare år. Vad är förklaringen till denna tillväxt?

---

---

---

## Sektion 2 – Frågor om företagets agerande på marknaden

I denna sektion ställs frågor om hur Ert företag agerar på sin marknad. Varje fråga består av två frågor om hur Ni uppfattar olika situationer. Var vänlig markera siffran som indikerar Er åsikt om företaget. Alternativ 4 innebär att båda påståendena är likvärdiga. OBS! Markera enbart en ruta vid varje fråga. Besvara samtliga frågor.

### 1. På grund av miljöförutsättningar:

Är det lämpligast  
att undersöka/utforska  
miljön gradvis via ett  
försiktigt, stegvist  
tillvägagångssätt.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Betraktas djärva stora/  
omfattande handlingar  
som nyttiga och etablerad/  
vedertagen praxis.

### 2. Vårt företag:

Har en tendens att  
anta projekt med  
låg risk (med normal och  
säker avkastning).

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Har en tendens att anta projekt  
med hög risk (med chans till  
hög avkastning).

### 3. Inom vårt företag:

Finns det en stark tendens  
till att följa konkurrenter  
introducering av nya  
produkter/tjänster och idéer.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Försöker vi alltid vara före  
konkurrenter med vid  
produktnyheter eller  
innovationstakt, och lyckas  
oftast.

### 4. Vårt företag karaktäriseras av att:

Vi föredrar det beprövade  
(redan testat).

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vi är tillväxt-, innovations-  
och utvecklingsorienterade.

### 5. Våra produkter och tjänster:

Är baserade på idéer utvecklade  
av andra.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Är i stor utsträckning  
utvecklade inom företaget.

**6. I vårt företag:**

Har vi ett starkt fokus på att erbjuda/tillhandahålla etablerade/beprövade produkter, varor eller tjänster.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Har vi ett mycket starkt fokus på forskning och utveckling, teknologiskt ledarskap och innovation.

**7. Under de senaste fyra (4) åren (1998-2001) har företaget marknadsfört, förutom vissa små variationer:**

Inga nya produkter och/eller tjänster.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ett stort antal nya produkter och/eller tjänster.

**8. Under de senaste fyra (4) åren (1998-2001) har företaget genomfört, förutom vissa små variationer:**

Förändringar i produkt-/tjänstelinjer som har varit små.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Förändringar i produkt-/tjänstelinjer som har varit dramatiska.

**Sektion 3 – Frågor om företagets prestationer i förhållande till konkurrenter**

Gör en uppskattning av hur framgångsrikt Ert företag har varit under de senaste fyra (4) åren (1998-2001) i förhållande till andra företag i branschen för varje kategori nedan. Var vänlig markera numret som indikerar Ert företags prestation. Om tidsperioden av någon anledning inte ger en rättvisande bild av situationen ber vi dig att ändå besvara samtliga frågor. OBS! Markera endast en siffra på varje rad. Var vänlig besvara samtliga frågor.

**a) Försäljningstillväxt**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**b) Marknadsandel**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**c) Kassaflöde**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**d) Rörelseresultat**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**e) Vinstmarginal**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**f) Räntabilitet (avkastning)**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**g) Produkt-/tjänstutveckling**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**h) Marknadsutveckling**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**i) Personal- och kompetensutveckling**

Klart understigande genomsnittet 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Klart överstigande genomsnittet

**j) Forskning och utveckling**

Klart understigande genomsnittet  1  2  3  4  5  6  7 Klart överstigande genomsnittet

**k) Kostnadsnivå**

Klart understigande genomsnittet  1  2  3  4  5  6  7 Klart överstigande genomsnittet

**l) Politiska/offentliga affärer**

Klart understigande genomsnittet  1  2  3  4  5  6  7 Klart överstigande genomsnittet

**Sektion 4 - Frågor angående hur viktiga olika dimensioner är för framgång**

Hur viktigt är det för Ert företag som helhet att vara framgångsrikt vad gäller faktorerna nedan? Var vänlig markera siffran som indikerar hur stor betydelse varje faktor har. OBS! Markera endast en siffra på varje rad. Besvara samtliga frågor.

**a) Försäljningstillväxt**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**b) Marknadsandel**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**c) Kassaflöde**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**d) Rörelseresultat**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**e) Vinstmarginal**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**f) Räntabilitet (avkastning)**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**g) Produkt-/tjänstutveckling**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**h) Marknadsutveckling**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**i) Personal- och kompetensutveckling**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**j) Forskning och utveckling**

Liten betydelse  1  2  3  4  5 Extremt viktigt

**k) Kostnadsnivå**

Liten betydelse                      1   2   3   4   5  
                          Extremt viktigt

**l) Politiska/offentliga affärer**

Liten betydelse                      1   2   3   4   5  
                          Extremt viktigt

**Sektion 5 – Produktkalkylering**

I företag fattas en mängd olika beslut. I många sådana situationer används produktkalkyler, det vill säga sammanställningar av intäkter och/eller kostnader för ett slag av kalkylobjekt, t.ex. varor, kunder, tjänster. Om företaget inte upprättar produktkalkyler, var vänlig gå till sektion 6.

**1. Ange vilka slag av produktkalkyler som upprättas inom företaget. Mer än ett svar får anges.****Produktkalkyler för:**

- Order/offertgivning
- Prissättning mot marknader
- Lönsamhetsuppföljning per marknad
- Lönsamhetsuppföljning per kund
- Lönsamhetsuppföljning per produkt
- Beräkning av produktkostnader för framtida produkter som är i forsknings- och utvecklingsstadiet
- Produktval (t.ex. ”komma till” och ”falla bort” analyser)
- Köpa in/tillverka själv beslut
- Val av tillverkningsätt/metod
- Kostnadskontroll

Ange eventuella andra slag av produktkalkyler som upprättas inom företaget:

---



---



---

**2. Ange vilka slag av produktkalkyler från föregående fråga som är oftast återkommande i Ert företag. Välj 5 st av dessa och numrera dem från 1-5 (eller färre, om 5 produktkalkyler ej används), där 1 är den vanligaste produktkalkylen, där 2 är den näst vanligaste produktkalkylen, där 3 är den tredje vanligaste produktkalkylen etc.**

**Om de fem vanligaste produktkalkylerna ej finns med bland nedanstående alternativ, vänligen lägg till dessa på de lediga raderna och numrera.**

Produktkalkyler för:

Numrera här:

Order/offertgivning	
Prissättning mot marknader	
Lönsamhetsuppföljning per marknad	
Lönsamhetsuppföljning per kund	
Lönsamhetsuppföljning per produkt	
Beräkning av produktkostnader för framtida produkter som är i forsknings- och utvecklingsstadiet	
Produktval (t.ex. ”komma till” och ”falla bort” analyser)	
Köpa in/tillverka själv beslut	
Val av tillverkningsätt/metod	
Kostnadskontroll	



Ange eventuella andra produktkalkyler som används inom företaget:

Numrera här:


**3. Ange vem/vilka som använder produktkalkylerna som angavs i fråga 1 i denna sektion. (Fler än en användare får markeras för varje produktkalkyl)**

Produktkalkyler för:	Finansiärer	Ägarna	Styrelsen	Företagsledningen	Operativ personal
Order/offertgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prissättning mot marknader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsuppföljning per marknad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsuppföljning per kund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsuppföljning per produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beräkning av produktkostnader för framtida produkter som är i forsknings- och utvecklingsstadiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktval (t.ex. ”komma till” och ”falla bort” analyser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Köpa in/tillverka själv beslut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Val av tillverkningsätt/metod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostnadskontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ange eventuella andra användare och vilket slag av produktkalkyl/-er de använder:

---



---



---

**4. Ange huvudsaklig/huvudsakliga kalkylmetod/-er som används inom företaget för produktkalkylering.**

- Självkostnadskalkylering (företagets samtliga kostnader tas med i kalkylen)
- Bidragskalkylering (ofullständig kostnadsfördelning, i kalkylen inkluderas endast särkostnader, rörliga kostnader eller direkta kostnader)

Ange eventuella andra kalkylmetoder som används för produktkalkylering:

---



---



---

**Sektion 6 – Investeringskalkylering**

Investeringskalkyler kan sägas vara långsiktiga kostnads-/intäktskalkyler där kostnader och intäkter uppstår löpande under investeringens ekonomiska livslängd. I investeringskalkylering koncentreras intresset till betalningsströmmarnas storlek och till de tidpunkter när de inträffar.

Investeringskalkyleringens modeller byggs därmed upp av begreppen inbetalning och utbetalning. Om företaget inte upprättar investeringskalkyler, var vänlig gå vidare till sektion 7.

**1. För vilket/vilka huvudsakliga objekt upprättas företagets investeringskalkyler? Mer än ett svar får anges.**

**Investeringskalkyler för:**

- Kompetensutveckling
- Personal
- Varumärke/goodwill



- IT
- Marknadsinvesteringar
- Maskinell utrustning
- Administrativ utrustning
- Forskning och utveckling
- Patent
- Aktier, obligationer och/eller andra typer av värdepapper

Investeringskalkyler upprättas även för följande objekt:

---

---

## 2. Ange vilka slag av investeringskalkyler som upprättas inom företaget.

### Investeringskalkylering för:

- Ersättningsinvesteringar (reinvesteringar, återinvesteringar)
- Nyinvesteringar (expansionsinvesteringar)
- Rationaliseringsinvesteringar (kostnadssänkande investeringar)
- Intäktshöjande investeringar
- Finansiella investeringar
- Miljöinvesteringar (yttre och/eller inre miljön i företaget)

Ange eventuella andra slag av investeringskalkyler som upprättas inom företaget:

---

---

## 3. Ange vilka slag av investeringskalkyler från föregående fråga som är oftast återkommande i Ert företag. Välj 5 st av dessa (eller färre, om 5 investeringskalkyler ej används) och numrera dem från 1-5 där 1 är den vanligaste investeringskalkylen, där 2 är den näst vanligaste investeringskalkylen, där 3 är den tredje vanligaste investeringskalkylen etc.

Om de fem vanligaste investeringskalkylerna ej finns med bland nedanstående alternativ, vänligen lägg till dessa på de lediga raderna och numrera.

Investeringskalkylering för:

Numrera här:

Ersättningsinvesteringar (reinvesteringar, återinvesteringar)	
Nyinvesteringar (expansionsinvesteringar)	
Rationaliseringsinvesteringar (kostnadssänkande investeringar)	
Intäktshöjande investeringar	
Finansiella investeringar	
Miljöinvesteringar (yttre och/eller inre miljön i företaget)	

Ange eventuella andra investeringskalkyler som används inom företaget:

Numrera här:




**4. Ange vem/vilka som är användare av investeringskalkylerna som angavs i fråga 2 i denna sektion. (Fler än en användare får markeras för varje investeringskalkyl)**

Investeringskalkylering för:	Finansiärer	Ägarna	Styrelsen	Företagsledningen	Operativ personal
Ersättningsinvesteringar (reinvesteringar, återinvesteringar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nyinvesteringar (expansionsinvesteringar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rationaliseringsinvesteringar (kostnadsänkande investeringar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intäktshöjande investeringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansiella investeringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miljöinvesteringar (yttre och/eller inre miljön i företaget)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ange eventuella andra användare och vilket slag av investeringskalkyl/-er de använder:

---

---

**5. Ange huvudsaklig/huvudsakliga kalkylmetod/-er som används inom företaget för investeringskalkylering.**

- Nuvärdesmetoden (räkna om alla betalningar till början av år 1)
- Annuitetsmetoden (räkna om alla betalningar till årligen återkommande lika stora belopp)
- Internräntemetoden (beräkna vilken procentuell avkastning som projektets penningströmmar motsvarar)
- Pay-off metoden/ återbetalningstid (beräkna den tid det tar att få tillbaka satsade pengar)

Ange eventuella andra kalkylmetoder som används för investeringskalkylering:

---

---

**Sektion 7 – Budgetering**

En budget är en förutsägelse om framtiden. Den definieras ofta som en ekonomisk handlingsplan, vilken är upprättad i syfte att styra handlandet mot vissa mål. Om företaget inte upprättar budgetar, var vänlig gå till sektion 8.

**1. Ange vilka slag av budgetar som upprättas inom företaget.****Huvudbudgetar**

- Resultatbudget (intäkter minus kostnader under en period)
- Likviditetsbudget (in- och utbetalningar)
- Budgeterad balansräkning (tillgångar, skulder och eget kapital vid periodens utgång)

**Delbudgetar**

- Inköpsbudget
- Lagerbudget
- Produktionsbudget
- Investeringsbudget
- Försäljningsbudget
- Administrationsbudget
- Marknadsföringsbudget
- Forsknings- och utvecklingsbudget
- Driftsbudget



- Personalbudget  
 Utbildningsbudget  
 Finansieringsbudget

Ange eventuella andra slag av budgetar som upprättas inom företaget:

2. Ange vilka budgetar från föregående fråga som är oftast återkommande i Ert företag. Välj 5 st av dessa (eller färre, om 5 st budgetar ej används) och numrera dem från 1-5 där 1 är den vanligaste budgeten, där 2 är den näst vanligaste budgeten, där 3 är den tredje vanligaste budgeten etc.

Om de fem vanligaste budgetarna ej finns med bland nedanstående alternativ, vänligen lägg till dessa på de lediga raderna och numrera.

Numrera här:

<b>Huvudbudgetar</b>	
Resultatbudget (intäkter minus kostnader under en period)	
Likviditetsbudget (in- och utbetalningar)	
Budgeterad balansräkning (tillgångar, skulder och eget kapital vid periodens utgång)	
<b>Delbudgetar</b>	
Inköpsbudget	
Lagerbudget	
Produktionsbudget	
Investeringsbudget	
Försäljningsbudget	
Administrationsbudget	
Marknadsföringsbudget	
Forsknings- och utvecklingsbudget	
Driftsbudget	
Personalbudget	
Utbildningsbudget	
Finansieringsbudget	

Andra budgetar som används inom företaget:

Numrera här:


3. Ange vem/vilka som använder de budgetar som angavs i fråga 1 i denna sektion. (Fler än en användare får markeras för varje budget)

	Finansiärer	Ägarerna	Styrelsen	Företagsledningen	Operativ personal
<b>Huvudbudgetar</b>					
Resultatbudget (intäkter minus kostnader under en period)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Likviditetsbudget (in- och utbetalningar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeterad balansräkning (tillgångar, skulder och eget kapital vid periodens utgång)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Delbudgetar**

Inköpsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktionsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investeringsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Försäljningsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrationsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marknadsföringsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forsknings- och utvecklingsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Driftsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbildningsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansieringsbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ange eventuella andra användare och vilken typ av budget/-ar de använder:

---

---

**4. I vilket/vilka syften används budgetering inom företaget? Mer än ett svar får anges.****Budgetering används för:**

- Planering (processen att göra upp en plan)
- Samordning av verksamheten (att samordna för gemensamt syfte)
- Att skapa medvetenhet i företaget
- Att följa upp verksamheten (uppföljningsunderlag)
- Att skapa motivation
- Att vara grund för belöningsystem
- Fördelning av resurser
- Prognoser för verksamheten
- Målsättning
- Kommunikation inom företaget
- Underlag för ansvarsfördelning

Ange eventuella andra syften med budgetering inom företaget som ej nämnts ovan:

---

---

**Sektion 8 – Prestationsmätning**

Prestationsmätning innebär att företaget omvandlar prestationer till mätbara siffertal. De samlas ofta under benämningen prestationsmått. Det finns även andra benämningar såsom nyckeltal, styrtal och styrmått. Om företaget inte använder prestationsmätning, tack för att Du besvarade denna enkät!

**1. Ange vilka slag av prestationsmått (nyckeltal) som upprättas inom företaget.**

- Resultatrelaterade mått (intäkter minus kostnader)
- Lönsamhetsrelaterade mått (t.ex räntabilitet, avkastning)
- Kassaflödesrelaterade mått (in- och utbetalningar)
- Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått (t.ex per kund/marknad)
- Andra redovisningsrelaterade mått (t.ex soliditet, likviditet)
- Kostnadsrelaterade mått (t.ex kostnad per tjänst/order)
- Produktivitetsrelaterade mått
- Mått relaterade till resursutnyttjande
- Personalrelaterade mått (t.ex medarbetarnas tillfredsställelse, kompetens och lärande)
- Kundrelaterade mått (t.ex kundtillfredsställelse)
- Leverantörsrelaterade mått
- Produktutvecklings- och innovationsrelaterade mått
- Kvalitetsrelaterade mått



- Tidsrelaterade mått  
 Mått relaterade till miljöaspekter

Ange eventuella andra slag av prestationsmått som upprättas inom företaget:

**2. Ange vilka slag av prestationsmätning (nyckeltal) från föregående fråga som är oftast återkommande i Ert företag. Välj 5 st slag av dessa (eller färre, om 5 st prestationsmått ej används) och numrera dem från 1-5 där 1 är det vanligaste slaget av prestationsmått, där 2 är det näst vanligaste slaget av prestationsmått, där 3 är det tredje vanligaste slaget av prestationsmått etc.**

Om de fem vanligaste prestationsmåten ej finns med bland nedanstående alternativ, vänligen lägg till dessa på de lediga raderna och numrera.

Numrera här:

Resultatrelaterade mått (intäkter minus kostnader)	
Lönsamhetsrelaterade mått (t.ex räntabilitet, avkastning)	
Kassaflödesrelaterade mått (in- och utbetalningar)	
Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått (t.ex per kund/marknad)	
Andra redovisningsrelaterade mått (t.ex soliditet, likviditet)	
Kostnadsrelaterade mått (t.ex kostnad per tjänst/order)	
Produktivitetsrelaterade mått	
Mått relaterade till resursutnyttjande	
Personalrelaterade mått (t.ex medarbetarnas tillfredsställelse, kompetens och lärande)	
Kundrelaterade mått (t.ex kundtillfredsställelse)	
Leverantörsrelaterade mått	
Produktutvecklings- och innovationsrelaterade mått	
Kvalitetsrelaterade mått	
Tidsrelaterade mått	
Mått relaterade till miljöaspekter	

Andra slag av prestationsmått som används inom företaget:

Numrera här:


**3. Ange vem/vilka som använder de prestationsmått som angavs i fråga 1 i denna sektion. (Fler än en användare får markeras för varje slag av prestationsmått)**

	Finansiärer	Ägarna	Styrelsen	Företagsledningen	Operativ personal
Resultatrelaterade mått (intäkter minus kostnader)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsrelaterade mått (t.ex räntabilitet, avkastning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kassaflödesrelaterade mått (in- och utbetalningar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått (t.ex per kund/marknad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andra redovisningsrelaterade mått (t.ex soliditet, likviditet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostnadsrelaterade mått (t.ex kostnad per tjänst/order)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktivitetsrelaterade mått	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Mått relaterade till resursutnyttjande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalrelaterade mått (t.ex medarbetarnas tillfredsställelse, kompetens och lärande)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundrelaterade mått (t.ex kundtillfredsställelse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leverantörsrelaterade mått	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktutvecklings- och innovationsrelaterade mått	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitetsrelaterade mått	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tidsrelaterade mått	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mått relaterade till miljöaspekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ange eventuella andra användare och vilken typ av prestationsmått de använder:

---

---

#### 4. Vad är syftet med prestationsmätningen inom företaget? Mer än ett svar får anges.

Syftet med prestationsmätningen är att:

- Säkerställa att uppställda mål uppnås
- Kunna identifiera strategiska möjligheter
- Utgöra ett kommunikationsmedel (t.ex vad som är viktigt att fokusera på inom företaget)
- Utgöra ett medel för att motivera ansvariga medarbetare
- Ge signaler om avvikelser från planer och förväntningar
- Ge information om vad intressenter anser om företagets verksamhet/prestationer
- Ge underlag för olika slag av jämförelser av prestationer (inom företaget och/eller med företagets konkurrenter)
- Ge information om effekterna av olika slag av åtgärder (t.ex en kostnadsreduceringssatsning)
- Ge vägledning vid fördelning av belöningar
- Ge underlag för beslutsfattande
- Ge signaler om förändringar i företagets omvärld (t.ex om kunders efterfrågemönster)
- Ge företagets intressenter information om företagets utveckling och planer inför framtiden (t.ex via årsredovisningar)

Ange eventuella andra syften med prestationsmätning inom företaget som ej nämnts ovan:

---

---

**TACK FÖR ATT DU BESVARADE DENNA ENKÄT!**





## Bilaga 6- Sammanställning av resultat

## Produktkalkylering.

## 4.2.2 Frekvens i produktkalkyler

## Låg

N=14

	n	A	M	1	2	3	4	5
Order/offertgivning	11	78,6%	1,00	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Prissättning mot marknader	5	35,7%	2,00	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%
Lönsamhetsuppföljning per marknad	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Lönsamhetsuppföljning per kund	6	42,9%	3,33	0,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%
Lönsamhetsuppföljning per produkt	6	42,9%	2,67	0,0%	66,7%	16,7%	0,0%	16,7%
Ber. av prod.kostn. för framtida prod. i FoU-stadiet	1	7,1%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Produktval	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Köpa in/ tillverka själv beslut	6	42,9%	3,67	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%
Val av tillverknings sätt/ metod	5	35,7%	3,00	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%
Kostnadskontroll	9	64,3%	2,67	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	0,0%
Lönsamhetsuppföljning per projekt	1	7,1%	2,00	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

## Medel

N=10

	n	A	M	1	2	3	4	5
Order/offertgivning	6	60,0%	1,33	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Prissättning mot marknader	2	20,0%	2,00	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Lönsamhetsuppföljning per marknad	6	60,0%	3,17	0,0%	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%
Lönsamhetsuppföljning per kund	7	70,0%	2,43	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	0,0%
Lönsamhetsuppföljning per produkt	5	50,0%	1,80	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%
Ber. av prod.kostn. för framtida prod. i FoU-stadiet	2	20,0%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Produktval	2	20,0%	4,00	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%
Köpa in/ tillverka själv beslut	4	40,0%	3,75	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%
Val av tillverknings sätt/ metod	1	10,0%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Kostnadskontroll	5	50,0%	2,60	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Lönsamhetsuppföljning per projekt	1	10,0%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%

## Hög

N=7

	n	A	M	1	2	3	4	5
Order/offertgivning	4	57,1%	1,75	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%
Prissättning mot marknader	2	28,6%	3,00	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Lönsamhetsuppföljning per marknad	4	57,1%	3,50	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Lönsamhetsuppföljning per kund	3	42,9%	3,33	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
Lönsamhetsuppföljning per produkt	5	71,4%	2,60	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%
Ber. av prod.kostn. för framtida prod. i FoU-stadiet	1	14,3%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Produktval	1	14,3%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Köpa in/ tillverka själv beslut	3	42,9%	4,67	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Val av tillverknings sätt/ metod	3	42,9%	2,67	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
Kostnadskontroll	6	85,7%	2,33	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%

## Investeringskalkylering.



### 4.3.3 Frekvens i investeringskalkylering

#### Låg

N=11

	n	A	M	1	2	3	4	5
Ersättningsinvesteringar	6	54,5%	1,00	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nyinvesteringar	11	100,0%	1,82	27,3%	63,6%	9,1%	0,0%	0,0%
Rationaliseringsinvesteringar	7	63,6%	2,43	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%
Intäktshöjande investeringar	5	45,5%	2,80	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Finansiella investeringar	2	18,2%	4,00	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%
Miljöinvesteringar	2	18,2%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

#### Medel

N=7

	n	A	M	1	2	3	4	5
Ersättningsinvesteringar	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nyinvesteringar	7	100,0%	1,43	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Rationaliseringsinvesteringar	4	57,1%	2,25	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%
Intäktshöjande investeringar	4	57,1%	2,00	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%
Finansiella investeringar	2	28,6%	2,50	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Miljöinvesteringar	2	28,6%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%

#### Hög

N=7

	n	A	M	1	2	3	4	5
Ersättningsinvesteringar	4	57,1%	1,25	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nyinvesteringar	6	85,7%	1,67	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Rationaliseringsinvesteringar	4	57,1%	3,00	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%
Intäktshöjande investeringar	3	42,9%	3,67	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%
Finansiella investeringar	3	42,9%	3,00	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%
Miljöinvesteringar	3	42,9%	2,67	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%





## Budgetering.

### 4.4.2 Frekvens i budgetering

Låg

N=12

	n	A	M	1	2	3	4	5
Resultatbudget	11	91,7%	1,18	81,8%	18,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Likviditetsbudget	7	58,3%	2,00	28,6%	57,1%	0,0%	14,3%	0,0%
Budgeterad balansräkning	5	41,7%	3,00	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%
Inköpsbudget	1	8,3%	1,00	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Lagerbudget	1	8,3%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Produktionsbudget	6	50,0%	2,17	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	0,0%
Investeringsbudget	3	25,0%	2,00	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
Försäljningsbudget	7	58,3%	2,86	42,9%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%
Administrationsbudget	1	8,3%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Marknadsföringsbudget	1	8,3%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
FoU-budget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Driftsbudget	5	41,7%	2,20	60,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%
Personalbudget	2	16,7%	2,50	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Utbildningsbudget	2	16,7%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Finansieringsbudget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Medel

N=8

	n	A	M	1	2	3	4	5
Resultatbudget	7	87,5%	1,57	71,4%	0,0%	28,6%	0,0%	0,0%
Likviditetsbudget	3	37,5%	2,33	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%
Budgeterad balansräkning	3	37,5%	3,00	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%
Inköpsbudget	2	25,0%	2,50	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Lagerbudget	3	37,5%	3,67	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%
Produktionsbudget	2	25,0%	3,50	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Investeringsbudget	2	25,0%	4,50	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Försäljningsbudget	5	62,5%	1,60	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%
Administrationsbudget	2	25,0%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Marknadsföringsbudget	2	25,0%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
FoU-budget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Driftsbudget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Personalbudget	3	37,5%	3,00	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
Utbildningsbudget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Finansieringsbudget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Hög

N=8

	n	A	M	1	2	3	4	5
Resultatbudget	7	87,5%	1,43	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%
Likviditetsbudget	7	87,5%	2,14	42,9%	28,6%	0,0%	28,6%	0,0%
Budgeterad balansräkning	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Inköpsbudget	2	25,0%	2,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Lagerbudget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produktionsbudget	1	12,5%	2,00	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%



Investeringsbudget	6	75,0%	4,00	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%
Försäljningsbudget	7	87,5%	3,00	0,0%	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%
Administrationsbudget	1	12,5%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Marknadsföringsbudget	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
FoU-budget	2	25,0%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Driftsbudget	1	12,5%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Personalsbudget	4	50,0%	4,00	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%
Utbildningsbudget	1	12,5%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Finansieringsbudget	1	12,5%	2,00	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

## Prestationsmätning.

### 4.5.2 Frekvens i prestationsmätning

Låg

N=11

	n	A	M	1	2	3	4	5
Resultatrelaterade mått	9	81,8%	1,22	88,9%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%
Lönsamhetsrelaterade mått	4	36,4%	2,25	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%
Kassaflödesrelaterade mått	2	18,2%	2,50	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått	3	27,3%	3,33	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
Andra redovisningsrelaterade mått	5	45,5%	2,60	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%
Kostnadsrelaterade mått	2	18,2%	3,50	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Produktivitetsrelaterade mått	2	18,2%	1,50	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mått relaterade till resursutnyttjande	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Personalrelaterade mått	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kundrelaterade mått	4	36,4%	4,00	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%
Leverantörsrelaterade mått	1	9,1%	2,00	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produktutv.- och innovationsrelaterade mått	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kvalitetsrelaterade mått	4	36,4%	3,00	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%
Tidsrelaterade mått	1	9,1%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Mått relaterade till miljöaspekter	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Medel

N=6

	n	A	M	1	2	3	4	5
Resultatrelaterade mått	6	100,0%	1,50	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%
Lönsamhetsrelaterade mått	3	50,0%	2,33	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
Kassaflödesrelaterade mått	1	16,7%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått	3	50,0%	2,33	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Andra redovisningsrelaterade mått	2	33,3%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Kostnadsrelaterade mått	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produktivitetsrelaterade mått	1	16,7%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Mått relaterade till resursutnyttjande	2	33,3%	2,50	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Personalrelaterade mått	2	33,3%	4,00	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%
Kundrelaterade mått	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Leverantörsrelaterade mått	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produktutv.- och innovationsrelaterade mått	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kvalitetsrelaterade mått	3	50,0%	3,67	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%
Tidsrelaterade mått	1	16,7%	2,00	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mått relaterade till miljöaspekter	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%



Hög

N=8

	<b>n</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Resultatrelaterade mått</b>	6	75,0%	1,50	83,3%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%
<b>Lönsamhetsrelaterade mått</b>	4	50,0%	2,75	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%
<b>Kassaflödesrelaterade mått</b>	4	50,0%	3,75	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%
<b>Försäljnings-/omsättningsrelaterade mått</b>	6	75,0%	2,50	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%
<b>Andra redovisningsrelaterade mått</b>	1	12,5%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Kostnadsrelaterade mått</b>	4	50,0%	4,00	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%
<b>Produktivitetsrelaterade mått</b>	2	25,0%	2,00	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
<b>Mått relaterade till resursutnyttjande</b>	1	12,5%	5,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Personalrelaterade mått</b>	1	12,5%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
<b>Kundrelaterade mått</b>	1	12,5%	4,00	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
<b>Leverantörsrelaterade mått</b>	0	0,0%	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Produktutv.- och innovationsrelaterade mått</b>	1	12,5%	2,00	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Kvalitetsrelaterade mått</b>	2	25,0%	2,00	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
<b>Tidsrelaterade mått</b>	1	12,5%	1,00	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Mått relaterade till miljöaspekter</b>	1	12,5%	3,00	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%