



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Prestationsmätning i små och medelstora svenska företag

Kandidatuppsats/Redovisning
Företagsekonomiska Institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
HT 15

Arian Cristian Raof - 92
Alexander Zakarian - 92
Handledare: Viktor Elliot

TACK

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till vår handledare Viktor Elliot för att ha väglett oss i rätt riktning under vårt arbete och för all den konstruktiva kritik vi har fått.

Göteborg, den 26 januari 2016

Arian Cristian Raof

Alexander Zakarian

Abstract

Bachelor thesis in accounting, University of Gothenburg- School of Business, Economics and Law, fall of 2015.

Authors: Arian Cristian Raof and Alexander Zakarian

Supervisor: Viktor Elliot

Title: Performance management at small and medium-sized Swedish companies.

Background and problem: Performance measurement is a tool commonly used by companies. Over the years, a major focus has been on how performance measurement is applied in large companies. Thus, there is a need to explore more about performance measurement in small and medium-sized enterprises.

Purpose: A consequence of the focus on large companies has led to the knowledge regarding performance measurement in small and medium-sized enterprises today being limited. This leads to our objective, which is to examine how performance measurement is applied in small and medium-sized Swedish companies.

Method: The essay is based on quantitative data that we have collected using a questionnaire. In the design of the survey, we used a Likert scale. Our survey was sent to our sample, which consisted of 100 companies and two test companies that generated in total, 28 responses. The data has been compiled into tables and charts and finally analysed with the help of previous research.

Conclusion: The results of our study indicate that performance measurement in Swedish small and medium-sized enterprises are used as a tool to analyse and control the business. Performance management is of simple nature and does not require any performance management system. The key performance indicators that are used most frequently are measures of capital structure and sales-related measures.

Further research: Further studies on performance measurement in Swedish small and medium-sized enterprises should be developed on a larger scale, with more respondents who can provide a deeper insight and understanding of the actual area.

Sammanfattning

Kandidatuppsats i redovisning, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, HT 2015.

Författare: Arian Cristian Raouf och Alexander Zakarian

Handledare: Viktor Elliot

Titel: Prestationsmätning i små och medelstora svenska företag.

Bakgrund och problem: Prestationsmätning är vanligt förekommande hos företag, under åren har stort fokus legat på hur prestationsmätning i praktiken kommer till användning i stora bolag. Därmed finns ett behov av att utforska mer kring prestationsmätning i små och medelstora företag.

Syfte: En konsekvens av fokus som varit kring prestationsmätning hos stora bolag har lett till att kunskaperna idag är begränsade gällande prestationsmätning i små och medelstora företag. Detta leder till vårt syfte som är att undersöka hur prestationsmätning tillämpas i små och medelstora svenska företag och hur detta motiveras samt förhåller sig till stora företags prestationsmätning.

Metod: Uppsatsen är baserad på kvantitativ data som vi har samlat in med hjälp av en enkätundersökning där frågor besvarats främst med hjälp av likertskalor och påståenden. Vår enkät skickades ut till vårt urval som bestod av 100 företag och två testföretag och som genererade totalt 28 svar. All data har sedan sammanställts i tabeller och diagram för att därefter analyseras med hjälp av tidigare forskning.

Slutdiskussion: Resultatet av vår studie indikerar att prestationsmätning inom svenska små och medelstora företag används som ett verktyg för att kunna analysera och kontrollera verksamheten. Prestationsmätningen är oftast av enklare natur som inte kräver organisering med hjälp av olika prestations- och nyckeltalsmätningssystem. Nyckeltalen som används mest frekvent är mått på kapitalstruktur samt försäljningsrelaterade mått.

Förslag till vidare forskning: Vidare studier om prestationsmätning i svenska små och medelstora företag bör utformas i en större skala med fler respondenter som kan bidra med en djupare insikt och förståelse för det aktuella området.

Studiens upplägg

Denna del ger en översikt över uppsatsens olika delar. I uppsatsen ingår en inledning, vald metod, tidigare forskning, empiri, analys och slutligen en slutsats följt av förslag på vidare forskning.

Kapitel 1 - Inledning

Uppsatsen inleds med ett kapitel om det problem vi har valt att undersöka, samt en diskussion om detta. I kapitlet presenteras även syftet med uppsatsen och den valda forskningsfrågan.

Kapitel 2 - Tidigare forskning

I kapitel två går vi igenom tidigare forskning kring prestationsmätning.

Kapitel 3 - Metod

I kapitel tre redogör vi för den metod som har använts i uppsatsen, hur datainsamlingen har gått till samt hur vi har analyserat insamlade data.

Kapitel 4 - Empiri

I kapitel fyra presenterar vi resultatet av vår enkätundersökning.

Kapitel 5 - Analys.

I kapitel fem analyseras inhämtad data utifrån tidigare forskning som har presenterats i kapitel två. Fokus ligger på att undersöka insamlad data för att hitta mönster och med utgångspunkt från dessa mönster dra slutsatser.

Kapitel 6 & 7 - Slutsats & Vidare forskning

I kapitel sex redogör vi för våra slutsatser och kopplar dessa till analysen i kapitel fem. Därefter lämnar vi förslag till vidare forskning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.2 Forskningsfråga	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
2. Tidigare forskning.....	4
2.1 Prestationsmått.....	4
2.2 Icke finansiella nyckeltal	5
2.3 Finansiella nyckeltal	6
2.4 The Balanced Scorecard och andra prestationsmättningsmodeller.....	6
2.5 Prestationsmätning i små och medelstora företag.....	8
2.6 Tydlighet och enkelhet.....	9
2.7 Val av prestationsmått	10
3. Metod	11
3.1 Övergripande forskningsansats.....	11
3.2 Enkätundersökning	11
3.2.1 Likertskala & Öppna frågor.....	12
3.3 Urval	13
3.4 Analys av datainsamling.....	14
3.5 Trovärdighet	14
3.6 Bortfallsanalys	15
4. Empiri	17
4.1 Beskrivande statistik	17
4.2 SMF och nyckeltal	17
4.2.1 Finansiella nyckeltal	18
4.2.2 Icke finansiella nyckeltal	20
4.3 Nyckeltalsanvändandet inom SMF	22
4.3.1 Organisering av nyckeltalsmätning	23
4.3.2 Förutsättningar, rutiner och effektivitet.....	24
5. Analys	26
5.1 Varför nyckeltalsmätning	26
5.2 Hur SMF förhåller sig till nyckeltalsmätning	27
5.3 Jämförelse mellan svenska SMF och stora nordiska bolag	29
6. Slutsats	31
7. Vidare forskning	32

Källförteckning.....	33
Artiklar	33
Litteratur.....	34
Rapporter.....	35
Bilagor.....	36
Bilaga 1 – icke-finansiella nyckeltal	36
Bilaga 2 – finansiella nyckeltal	36
Bilaga 3 - Enkätundersökning	37
Bilaga 4 - Sammanfattning av enkätsvar.....	43

1. Inledning

Inledningen innehåller en diskussion till det problemområde som behandlas i uppsatsen. Vi redogör för den fråga som skall besvaras samt går igenom syftet och avgränsningar.

1.2 Problemdiskussion

I dagens företagsklimat kan förändringar ske snabbt och förutsättningar kan ändras över en natt. Därför är prestationsmätning ett viktigt element som finns på plats hos många företag för att minimera risk men också för att styra företagen samt medarbetare mot önskvärd riktning.

Prestationsmätning hjälper till att visa var organisationen befinner sig och vart den är på väg. Den fungerar som en guide för att påpeka om organisationen har en bra grund för att uppnå dess mål. Prestationsmätning används också som ett verktyg för att kommunicera till de anställda om vad som är viktigt och vad som krävs för att organisationen ska kunna nå upp till sina mål (Rose, 1995).

Nuvarande studier och modeller inom prestationsmätning har huvudsakligen utgått och designats för användning i större bolag. Små och medelstora företag (SMF) uppvisar tydliga egenskaper som skiljer dem åt från de större företagen. Dessa egenskaper är framförallt begränsade resurser, platta och flexibla organisationer och att de endast är verksamma på få marknader (Hudson, Smart & Bourne, 2001). En konsekvens blir att kunskapen inom prestationsmätning inte reflekterar förhållanden som råder för små och medelstora företag. Enligt Taticchi (2010) kan användandet av generella prestationsmättningsmodeller vara bristfällig och inte återge verkligheten hos SMF på ett korrekt sätt på grund av att traditionella modeller inte är anpassade för användning i SMF. Det nuvarande kunskapsläget om prestationsmätning vad gäller små och medelstora företag tenderar att vara begränsad till mer traditionella perspektiv inom området som är enbart anpassade till större bolag. (Bititci et al, 2011).

Enligt Moore & Manring (2009) utgörs minst 80 % av alla globala företag av små och medelstora företag som i sin tur utgör minst 70 % av världsproduktionen. Tidigare litteratur antyder att SMF har en betydande roll för den ekonomiska tillväxten och att betydelsen kommer att öka i framtiden (Bititci et al, 2011). Mer uppmärksamhet och fokus på SMF kommer främst från den ökande betydelsen för sysselsättningen som de mindre företagen bidrar med (Statistiska centralbyrån, 2010). Utifrån detta går det att komma fram till slutsatsen att SMF har en stor betydelse för ekonomin och därför bör mer forskning ta sin

utgångspunkt i SMF och deras prestationsmätning.

Därför finns det ett behov av att fastställa nya kunskaper inom små och medelstora företags användning utav prestationsmätning och identifiera processer för utformning och användning i detta sammanhang. Vårt problem grundar sig alltså i att det finns ett stort antal studier inom prestationsmätning där de flesta tar sin utgångspunkt i större bolag medan endast en liten del av studierna har fokuserat på små och medelstora företag. Ett exempel på en sådan studie som har fokuserat på små och medelstora företag är ”*A new approach to performance measurement for small and medium enterprises*” av Barnes et al (1998) som menar att prestationsmätning i små och medelstora företag ofta är informell, oplanerad och som introduceras huvudsakligen för att lösa specifika problem som uppstår. En viktig fråga att belysa är vilka områden som prioriteras av SMF när det kommer till prestationsmätning och vad de skulle kunna göra annorlunda. Vårt att ha i åtanke är att vi inte säkert kan säga om prestationsmätning förekommer hos samtliga SMF.

1.2 Forskningsfråga

Vår forskningsfråga som vi i den här uppsatsen skall undersöka och svara på är:

- *Hur använder sig små och medelstora företag i Sverige av prestationsmätning idag och hur motiveras det samt förhåller sig till stora företags prestationsmätning?*

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att öka vår kunskap och förståelse för hur den aktuella tillämpningen av prestationsmätning ser ut i små och medelstora företag i Sverige. På grund av att det finns begränsade kunskaper kring prestationsmätning inom små och medelstora företag har vi utfört en studie som vi hoppas kan bidra med ytterligare insikt inom detta område.

1.4 Avgränsningar

I den här studien utgår vi från definitionen av små och medelstora företag enligt Europeiska kommissionen (2003): ”Kategorin mikroföretag samt små och medelstora företag (SMF-kategorin) utgörs av företag som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomsättning inte överstiger 43 miljoner euro per år”. Vi har sammanställt definitionen av mikro, små och medelstora företag i tabellen nedan. I vårt arbete kommer vi att referera till dessa bolag som SMF.

Kategori	Antal anställda	Omsättning	Eller	Balansomslutning
Medelstora	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Små	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Mikro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Tabell 1: Definitioner på medelstora, små och mikro företag enligt Europeiska kommissionen (2003).

2. Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning kring prestationsmätning. Vi börjar med att presentera forskning som motiverar varför prestationsmätning appliceras hos företag. Därefter redogör vi för hur prestationsmätning appliceras i bolagen.

2.1 Prestationsmått

Det finns många olika orsaker till varför företag lägger stort fokus på prestationsmätning. Enligt Taticchi, Tonelli & Cagnazzo (2010) är det främsta motivet att stödja ledningen genom att mäta prestationer, analysera och förbättra företagets operativa effektivitet genom beslutsprocesser.

Inom prestationsmätning är nyckeltal ett av de vanligast förekommande verktygen i organisationer. Nyckeltal representerar en rad mätningar med fokus på de aspekter av organisationens prestation som är mest avgörande för nuvarande och framtida framgång. De innehåller information och uppgifter för att kunna mäta prestationer och för att kunna planera verksamheten. Det finns olika skäl till varför företag väljer att arbeta med nyckeltal i verksamheten. Ett skäl är att kunna se hur företaget har presterat tidigare och hur utvecklingen har sett ut. Nyckeltal används också till planering till framtida handlingar då nyckeltalen förmedlar information om hur organisationen kan arbeta för att bli bättre (Pacific Crest Group, 2012).

Enligt Pacific Crest Group (2012) bör nyckeltalen vara tydligt kopplad till den övergripande affärsstrategin, vilket innebär att först identifiera vad som är väsentligt och sedan använda sig av nyckeltal som kan fånga upp viktiga signaler. När de strategiska målen har definierats kan nyckeltalen utformas och anpassas effektivt för att kunna följa utvecklingen och ge insikter om hur organisationen ska hantera verksamheten och vad som kan förbättras.

Kald & Nilsson (2000) genomförde en studie vars syfte var att undersöka hur prestationsmätningen ser ut i stora nordiska bolag. Nyckeltalen som ansågs vara de viktigaste för stora nordiska bolag handlade om lönsamhet, kostnadseffektivitet, fördelning av försäljning, kvalitet och produktionseffektivitet. Resultatet av studien pekade också på att prestationsmätning framförallt används som ett beslutsunderlag för både ledningen och den operativa nivån inom bolaget. Nyckeltalen motiverades också som en indikator för att identifiera eventuella behov av förändringar i strategin. De främsta fördelarna med prestationsmätning var att det bidrog till en bättre förståelse för hur organisationen fungerar och att det underlättade genomförandet av förändringar inom bolaget. En annan nytta med

mätningarna var att de indikerade om bolaget följde strategin. Prestationsmätningen kritiserades däremot för att vara alltför fokuserad på det förflutna och för kortsiktig. Andra nackdelar ansågs vara att mätningarna oftast bidrog med ett överflöde av information samt att ett stort antal nyckeltal endast fokuserade på de finansiella aspekterna.

Prestationsmätningens utveckling har under de senaste åren betonat vikten av att i större utsträckning mäta icke finansiella mått. Allt fler företag väljer att exempelvis fokusera på mått som behandlar kunder, kvalitet, personal och produktivitet. Detta kan ge en inblick över hur väl verksamheten skötts långt innan resultaten av olika finansiella mått är klart (Ittner & Larcker, 2003).

2.2 Icke finansiella nyckeltal

Taticchi (2010) framhäver att icke finansiella mått hjälper till att förstå företagets prestationer som är en central del under en dynamisk och föränderlig miljö.

Ittner & Larcker (2003) framhäver att investerare kan få en bättre uppfattning om företaget då icke finansiella mått kan bidra med information som inte fångas upp av finansiella mått. Författarna avser att de mest förekommande misstagen hos företag är att de inte lyckas koppla ihop mätningarna med strategin. De hänvisar till en framgångsrik snabbmatskedja som har kunnat länka ihop mätningar med drivkrafter bakom strategisk framgång. När restaurangen lyckades med att höja arbetsglädjen bland medarbetarna ledde detta till att de presterade bättre. De ökade prestationerna ledde i sin tur till att kunderna blev mer nöjda och därmed återkom mer frekvent. Som ett resultat ökade försäljningen vilket gav ett ökat värde för aktieägarna.

Det andra stora problemet med icke finansiella mätningar enligt Ittner & Larcker (2003) är att företag misslyckas med att mäta måtten på ett korrekt sätt. Ett stort antal företag i studien valde att mäta komplexa mått endast med enkla enkäter med ett fåtal frågor och svarsmöjligheter som omöjligt kan fånga upp komplexiteten bakom måtten. Ett annat inkorrekt sätt att mäta är när företag gör misstaget att samla in data innan de vet vad som ska mätas. Vid tiden de har identifierat vad som ska mätas har uppgifterna redan samlats in och är inte aktuella.

Att kunna välja rätt mått är väsentligt när det kommer till både finansiella och icke finansiella mätningar. Ittner & Larcker (2003) skriver att nå upp till bra resultat är inte alltid fördelaktigt gällande vissa typer av icke finansiella mått. Ett exempel som kan illustrera detta är när ett

företag i telekombranschen arbetade för att generera mer pengar från varje enskild kund genom att försöka nå upp till 100 % kundtillfredsställelse. Företag hade dock inte undersökt utförligt korrelationen mellan kundtillfredsställelse hos befintliga kunder med intäkter och vinster som kunde genereras. Efter en mer detaljerad analys av korrelationen kom de fram till att de som var 100 % nöjda spenderade inte mer pengar än de som var 80 % nöjda. Det vill säga att alla investeringar som företaget satsade på visade sig ge en låg avkastning (Ittner & Larcker, 2003).

2.3 Finansiella nyckeltal

Enligt Lantz (2003) används finansiella nyckeltal för att jämföra olika företag, kunna beskriva ett företags utveckling över tid, följa upp företagets lönsamhet, riskhantering, och framåtriktad styrning. Författaren anser att ett viktigt problem med finansiella mått är att de kan manipuleras på olika sätt.

Catasús et al. (2008) skriver att styrkorna med finansiella nyckeltal är bland annat att de är jämförbara, lättolkade och det är lätt att generera data med hjälp av ekonomisystem inom organisationerna. Nackdelarna med de finansiella nyckeltalen är att nyckeltalen är sällan verksamhetsnära som innebär att de säger inte så mycket om hur verksamheten upplevs av kunder och anställda. Det är också svårt att göra jämförelser över tid då det försvåras av prisförändringar och inflationsutveckling.

Syftet med att använda sig av nyckeltal enligt Catasús et al. (2008) är bland annat att de hjälper organisationer att lära sig mer om hur olika delar i verksamheten hänger ihop. Genom att relatera nyckeltal med varandra går det att värdera verksamheten på ett bra sätt. Balanced Scorecard är ett exempel på en modell som har utvecklats där utgångspunkten är ett samband mellan olika nyckeltal.

2.4 The Balanced Scorecard och andra prestationsmättningsmodeller

Efter kritik av traditionella prestationsmättningsmodeller, som enbart fokuserade på finansiella mått, skapades flerdimensionella och balanserade modeller som kompletterade tidigare modeller (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005).

The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992, 1996) är en av de mest populäraste modellerna som har tagits fram. The Balanced Scorecard är ett svar på den kritik som riktas mot traditionella modeller vilket är oförmågan att knyta företagets långsiktiga strategi med sina kortsiktiga åtgärder. De flesta drifts- och operationella kontrollsysteem hos organisationer

är uppbyggda kring finansiella mått och mål, som i sig inte är tillräcklig för att uppnå företagets långsiktiga strategiska mål.

Syftet med The Balanced Scorecard är att hjälpa ledningen med översikt av företaget baserat på fyra perspektiv. Det första är det *finansiella perspektivet*, det vill säga bolagets förmåga att generera vinster exempelvis avkastning på eget kapital. Det andra är *kundperspektivet*, som utvärderas med hjälp av direkta och indirekta mått. Direkta mått innebär att undersöka mer om kunderna och samla in åsikter gällande exempelvis företagets image och kundernas uppfattning om produkter och tjänster. När indirekta mått används, analyseras kunderna men de är inte direkt involverade i processen. Ett exempel på detta kan vara analys av marknadsandel och kundlojalitet. Det tredje perspektivet är det *interna processperspektivet*. Mått som är baserade på kundernas perspektiv är viktiga men de måste omvandlas till mått som speglar vad organisationen måste göra för att möta kundernas förväntningar. Det sista perspektivet är *innovation- och lärandeperspektiv*, det vill säga företagets förmåga att kunna utvecklas och ständig förbättras. Var och en av dessa perspektiv är kopplad till olika typer av organisatoriska mål, åtgärder och aktiviteter som stödjer förbättring.

Exempel på andra prestationsmätningssystem enligt (Chmelíková, 2011) är:

- Performance Pyramid: Innehåller en hierarki av finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Detta system syftar till att knyta strategin med den dagliga verksamheten.
- Performance Prism: Utgår från fem olika aspekter vid mätning av prestation. Dessa aspekter är intressenternas tillfredsställelse, intressenternas bidrag, strategier, processer och förmågor.
- Organizational performance measurement: System som bygger på tre principer för prestationsmätningen. Dessa tre principer är genomförbar, processtänkande och koppling till strategi.

Action-profit linkage model (APL) är ett prestationsmätningssystem som har utvecklats av Epstein & Westbrook (2001). Enligt författarna hjälper APL med att ”identifiera och mäta viktiga drivkrafter för företagets framgång och vinst, utveckla orsakssamband mellan dem och estimerar effekten av de åtgärder som har applicerats” (Epstein & Westbrook, 2001. s. 41).

2.5 Prestationsmätning i små och medelstora företag

Den litteraturgenomgång som Garengo, Biazzo & Bititci (2005) utförde visade att små och medelstora företags användning av prestationsmätning är ofta informell, inte planerad och inte är baserad på någon slags modell. Användningen av prestationsmätning är till för att lösa specifika problem och prestationsmätningens uppbyggnad är oftast mer spontan än planerad. Vidare har studierna påpekat att det finns en vag koppling mellan mätningar och strategier hos små och medelstora företag, med undantag av SMF vars ledning har haft tidigare erfarenheter av detta på en större skala. Prestationsmätningen cirkulerar oftast kring tidigare aktiviteter, det vill säga att mätningar används som ett kontrollelement snarare än för planering och prognostisering.

Garengo, Biazzo & Bititci (2005) nämner ett antal egenskaper som finns hos SMF och som kan vara hinder för att kunna implementera och använda sig av prestationsmätningssystem:

- *Brist på mänskliga resurser:* Alla anställda har fullt upp med att kunna hantera deras dagliga aktiviteter och det finns inte ytterligare tid att lägga ner på att implementera prestationsmätningssystem.
- *Missuppfattning om prestationsmätning:* Enda sättet att kunna implementera ett framgångsrikt prestationsmätningssystem är att kunna se fördelarna med det. SMF ser oftast inte potentialen med att introducera ett sådant system.
- *Begränsade kapitalresurser:* Resurserna som krävs för att kunna implementera ett prestationsmätningssystem är proportionellt sett mycket högre i SMF än i stora företag. Därför är det lätt för SMF att bortse från användningen av prestationsmätning.
- *Lednings kapacitet.* De viktigaste faktorerna som SMF bör lägga mest vikt på är produktions- och driftprocesser. Det saknas ofta en chefskultur i dessa bolag och ledningsverktyg uppfattas vara av liten nytta till bolaget. De anställda intar olika positioner på företaget samtidigt då SMF brukar vara platta organisationer. Även om vissa medarbetare är ansvarig för både de operationella och lednings aktiviteter brukar de lägga större vikt på de operationella eftersom de uppfattas vara av mer nytta.

2.6 Tydlighet och enkelhet

Den tydlighet och enkelhet som kan uppnås i ett prestationsmätningssystem är en av de avgörande betydelseerna för dess framgångsrika genomförande och användning, speciellt för små och medelstora företag. I litteraturgenomgången av Garengo, Biazzo & Bitici (2005) menar författarna att många forskare anser att tydlighet och enkelhet bör vara de viktigaste egenskaper i ett prestationsmätningssystem. Små och medelstora företag har inte resurserna som krävs för att införa komplexa prestationsmätningssystem i organisationen. Ett prestationsmätningssystem för SMF bör vara enkelt och lättanvänt men ska ändå inte kompromissa med helheten av ett system. Detta kan förekomma genom att SMF väljer att applicera prestationsmätningssystem som är anpassade till större bolag och försöker att endast förenkla modellerna exempelvis genom att minska antalet mått.

Granskning av tidigare litteratur belyser följande komponenter som kännetecknar ett tydligt och enkelt prestationsmätningssystem (Garengo, Biazzo & Bitici, 2005):

- *Tydlig definition och kommunikation av de fasta målen.*
- *Noggrann utvalda mätningar som skall användas:* Ett av de största problemen med prestationsmätningssystem är att de innehåller alltför mycket information som är relativt lätt att samla in men som egentligen inte är användbar. Alltför stor mängd data bidrar till att prestationsmätningssystem blir mindre effektiva.
- *Tydlig definition av mätningar:* Mätningarna måste definieras med hjälp av objektiva kriterier som bidrar med en bättre förståelse för varje enskilda mått.
- *Tydlig definition av hur insamling av data ska ske:* En tydlig definition hjälper till att höja kvaliteten på informationen som samlas in.
- *Relativa istället för absoluta mått:* Relativ data är oftast lättare att förstå och få en bättre bild av vad siffrorna betyder.
- *Definition av hur den bearbetade informationen ska presenteras.*

2.7 Val av prestationsmått

Enligt Garengo, Biazzo & Bititci (2005) blir betydelsen av att veta vilka mätningar som ska ingå i prestationsmätningen i en dynamisk miljö en avgörande faktor som kommer skilja en organisation från en annan. Mätningar kan användas för att övervaka, kontrollera, kommunicera strategi, se till att bra beslut fattas och därmed att vidta åtgärder. När organisationer ska välja prestationsmått är det viktigt att information är lätt tillgänglig, indikatorer ska vara tillförlitliga, exakta och lätt begripliga.

För att organisationer ska kunna få ut så mycket som möjligt av sina nyckeltal finns det en mängd faktorer som ska tas hänsyn till. En viktig faktor är att ha ett begränsat antal nyckeltal. Finns det för många riskerar personalen bli utmattad av det stora antalet och överflödet av information. Nyckeltalen ska också vara enkla att förstå och det ska vara enkelt att se hur värdet kan förbättras. Personalen bör förstå vilka faktorer som kan påverka värdet på ett nyckeltal för att styra företag i rätt riktning. Andra faktorer som organisationer bör ta hänsyn till är att nyckeltalen ska vara relevanta för verksamheten, nyckeltal ska kunna jämföras över tid och med andra verksamheter, de ska vara svåra att manipulera och att det ska vara lätt att ta fram data (Catasús et al. 2008).

3. Metod

I detta kapitel beskriver vi vår metod och motiverar valet av denna samt belyser hur vi tillämpat metod. Vi börjar med att skapa en översiktlig syn av vårt metodval för att därefter ta oss djupare in i detta arbetsmoment och avslutar med kritik och analys av vårt metodval.

3.1 Övergripande forskningsansats

För att kunna få en indikation av de svenska företagens prestationsmätning behövdes en stor mängd övergripande och relevant information. För att lyckas med det valdes en kvantitativ metod i studien där enkätundersökning genomfördes.

Studien har genomförts med en induktiv ansats där vårt tillvägagångssätt som karakteriserar hela arbetet illustreras nedan.



Vi valde en induktiv ansats eftersom studien är av explorativ karaktär där våra slutsatser genereras utifrån observationer och utgår alltså därmed från empirin. Ur reliabilitetsperspektiv valde vi att ha ett klar definierad metodprocess vilket vi förenklat illustrerat ovan och har fokuserat på att utföra studien på ett metodologiskt korrekt sätt vilket enligt Holme & Solvang (1997) fastställer studiens reliabilitet.

3.2 Enkätundersökning

Vi valde att använda oss av en internetenkät som enligt Dahmström (2000) är en slags postenkät där respondenten fyller i ett elektroniskt formulär, något som har ökat i användning i takt med ökad internettillgång. Vår internetenkät innehåller en blandning av frågor som besvaras med hjälp av en likertskala där respondenten får ta ställning till ett antal påståenden och frågor där respondenten får svara fritt. I Bilaga 1 och 2 finner ni en lista på icke finansiella nyckeltal och finansiella nyckeltal som vi fokuserar på i vår undersökning.

Vi har eftersträvat att utforma en enkät där intresset hålls vid liv och där respondenten inte blir låst. Vi har följt Holme och Solvangs (1997) rekommendationer som säger att detta är möjligt att uppnå beroende på i vilken ordning frågorna ställs. I början så bör lite mer faktainriktade frågor finnas med som uppvärmning för att senare gå över till mer

kontroversiella frågor och avslutningsvis några oproblematiska frågor igen för att enligt författarna neutralisera undersökningen.

Enligt Dahmström (2000) finns två generella problem vid datainsamling, dessa är hur man ska få svar på känsliga frågor och hur dessa svar ska vara sanna. Ett sätt att undvika dessa problem enligt författaren är att ha ett anonymitetsskydd, något som vi valde att införa, där respondenten i vårt fall inte behöver ange företag eller annan information av identifierande karaktär.

Innan vi skickade ut enkätundersökningen till vårt urval, testades enkäten på två testrespondenter som vi valt ut i förhand och som passade in på våra urvalskriterier. Enkäterna besvarades av testrespondenterna och vi fann inga problem med utformningen av vår enkät. Testrespondenterna svarade på alla frågor utan att något fel eller hinder uppstod. Efter testet skickades enkäten vidare till vårt urval.

3.2.1 Likertskala & Öppna frågor

Den skattningskalemmodell vi har använt oss av för att låta respondenterna ta ställning till våra påståenden i enkätundersökningen är en så kallad Likertskala. En Likertskala består av ett antal påståenden som respondenten får se och ta ställning till genom att ange hur mycket de håller med om påståendet utifrån en femgradig skala där 1=instämmer helt och 5= instämmer inte alls.

Enligt Evans, Jamal & Foxall (2012) är det viktigt att samtliga påståenden som väljs täcker tre områden som tillsammans bildar sinnet i så stor grad som möjligt. Dessa tre områden kallas för kognitiva, affektiva och konativa aspekter. Kognition syftar på förståelseprocessen och lagrande av minnen. Affekt syftar på känslodelen som handlar om känslomässiga tolkningar av det vi upplever och hur vi känner inför personer, saker och idéer. Konativ hänvisar till kopplingen mellan kunskap och affekt och brukar associeras med det personliga, medvetna, eftertänksamma och planerande. Vi har tagit hänsyn till dessa tre element och har försökt ge uttryck för dessa i våra påståenden och frågor genom att utforma enkätfrågorna och påståendena i enlighet med Huitt & Cain (2005). Författarna menar att dessa tre delar kan knytas till en fråga där kognitiv hör ihop med frågan ”Vad?”, affektiv med frågan ”Hur känner jag inför detta?” och konativ med frågan ”Varför?”.

Vad gäller framtagandet av frågorna så har majoriteten kopplats till tidigare forskning som presenterades i kapitel två, vilket har underlättat i analysen. Vilka frågor som hör ihop med tidigare forskning visas i tabellen nedan:

Fråga i enkät	Tillhörande tidigare forskning	Tillhörande tidigare forskning
4-6	2.1	Prestationsmått
7-8	2.3	Finansiella nyckeltal
9-10	2.2	Icke-finansiella nyckeltal
11 & 13	2.4	Prestationsmättningsmodeller
12 & 14	2.5	Prestationsmätning i SMF
15-18	2.6	Tydlighet och enkelhet
19	2.7	Val av prestationsmått

Tabell 2: Lista över vilka frågor som är kopplade till tidigare forsknings område.

3.3 Urval

Enligt Holme & Solvang (1997) definieras en population som samtliga enheter vi önskar få upplysningar om. Vi lyckades identifiera vår populationslista/urvalsram med hjälp av databasen Retriever Business där vi på grund av söksystemets begränsningar fick söka enligt följande kriterier som fortfarande är inom ramen för vår avgränsning vad gäller SMF. Genom att använda oss av Retriever Business för framtagande av vår urvalsram säkerställer vi att det vi mäter är rätt vilket enligt Holme & Solvang (1997) är den faktorn som säkerställer studiens validitet.

Sökinställningar på retriever business:

- Antalet anställda från 10 till 199 företag. Talet 199 är ett resultat av begränsning inom Retriever Business.
- Omsättning från 10 MSEK till 499,99 MSEK. Även här är den lägsta söksiffran på 10 MSEK ett resultat av begränsningen inom Retriever Business.

Att lägsta omsättningssiffran i sökspannet är satt till 10 MSEK gör att de mikroföretag som omsätter mindre än 10 MSEK exkluderas. Detta anser vi inte påverka vårt arbete eftersom vi kan anta att de företagen ofta är en-/ fåmansföretag där prestationsmätningen och nyckeltalsanvändandet är begränsad. Ett alternativt undersökningsutfall med den här typen av bolag inkluderade skulle därmed inte vara representativt eller generaliserbart för SMF.

Sökningen i databasen Retriever Business enligt inställningarna ovan resulterar i en populationslista på 30 660 svenska företag. Vi har utgått till en viss del från Kald & Nilssons

(2000) rapport och eftersom vi vill kunna jämföra vår studie med deras har vi även utgått från deras storlek på urval i vårt arbete. Kald & Nilsson (2000) valde att ha en urvalsstorlek på 800 i en undersökning kring nordiska börsnoterade bolag vilket omfattar länderna Sverige, Norge, Finland och Danmark. Med tanke på att vår studie enbart fokuserar på Sverige och svenska företag och med hänsyn till studiens genomförbarhet har vi valt att ha en urvalsstorlek på 100 företag som vi tog fram slumpmässigt med hjälp av statistikhanteringsprogrammet Excel. Tillvägagångssättet vid framtagandet av vår slumpmässiga lista gjordes genom att skapa en Excellista med samtliga 30 660 svenska bolag som då fick utgöra vår populationslista. Genom att använda oss av Excels kommando *slumpmässigt urval* genererades vårt urval av 100 företag. Det totala antalet potentiella respondenter blev därmed 102 personer med tanke på de två testrespondenterna vi initialt provade vår undersökning på. Inga ändringar i enkätundersökningen gjordes efter att testrespondenterna genomförde den.

3.4 Analys av datainsamling

Eftersom samtliga kapitel i vårt arbete följt en struktur där vi först gått igenom det som varit relevant för ”varför” i vår frågeställning och därefter gått igenom det som varit relevant för ”hur” har vi valt att fortsätta på det spåret även under analys.

Vi började först med att analysera varför SMF använder sig av nyckeltalsmätning för att sedan övergå till att analysera hur nyckeltalsmätning appliceras. Avslutningsvis analyserar vi likheter samt skillnader i förhållande till stora nordiska företag utifrån den bild som Kald och Nilsson (2000) förmedlar.

I vår analys har vi ständigt kopplat empirin mot tidigare forskning för att få in en djupare förståelse av det empiriska materialet. För att analysen ska bli så trovärdig som möjligt har vi triangulerat det empiriska materialet i analysen genom att använda oss av primärdata i form av eget insamlat material, sekundärdata i form av tidigare forskning samt observationer av svarsmönster som gjorts i samband med enkätundersökningen.

3.5 Trovärdighet

Vi har arbetat med att vårt arbete ska vara så trovärdigt som möjligt. Grundtanken var att ha ett stort antal respondenter för att få framtagen data och sammanställningen av denna så precis och representativ som möjligt. Trots urvalsstorleken på 100 företag, så bör man ha i åtanke att resultatet bara är en indikation på vilka nyckeltal som används inom SMF och på vilket sätt de används. Denna risk finns med alla typer av liknande undersökningar och vi har trots denna risk valt att basera vår slutsats och rekommendationer på detta.

3.6 Bortfallsanalys

Sammanlagt besvarade 28 respondenter av vårt urval av totalt 100 företag och 2 testrespondenter. Detta innebär en svarsfrekvens på 27,5 %. I enkätundersökningar kan finnas en mängd orsaker till varför bortfall sker. Bortfall kan förekomma i form av det så kallade externa bortfallet och det interna bortfallet (Patel & Davidson, 1994). Det externa bortfallet består av de som inte valde att delta i undersökningen. Vårt urval bestod av 100 företag och de kontaktades via mail. Vid förfrågan om deltagande kontaktades nyckelpersoner i organisationerna, fanns inte kontaktuppgifter till nyckelpersoner tillgängliga skickade vi till administratörer som vi bad skicka vidare till berörda parter. Vårt antagande är att förfrågan inte hamnade hos rätt person samt att förfrågan troligtvis inte vidarebefordrades till lämplig respondent vilket uppmanades i mailet, vilket kan förklara en del utav det externa bortfallet. Det interna bortfallet består av frågor som respondenterna valde att inte svara på. Enkäten bestod av totalt 19 frågor och 13 frågor besvarades av samtliga respondenter. Vår öppna fråga i enkäten lyckades att generera 18 svar av totalt 28 respondenter. Resterande fem frågor som innehöll internt bortfall genererade mellan 25 och 27 svar.

Som tidigare nämnt, låg vår svarsfrekvens på 27,5 %. Nivån på vår svarsfrekvens till en början var lägre efter samtliga i urvalet kontaktades. Vid låg svarsfrekvens bör uppföljnings procedurer appliceras (Van der Stede, Young & Chen, 2005) och därför skickades en påminnelse ut till samtliga respondenter efter två dagar och detta resulterade i en högre svarsfrekvens. Innan påminnelsen skickades till samtliga respondenter hade vi fått in endast sex svar. Samma dag som påminnelsen skickades fick vi nio svar. Dagarna efter påminnelsen skickades resulterade i 13 nya svar.

En anledning till varför enkätundersökningar inte genererar önskvärd svarsfrekvens kan bero på hög stress på arbetsplats samt att anställda kan vara tidspressade (Van der Stede, Young & Chen, 2005). Då vår undersökning riktar sig endast till små och medelstora företag där medarbetare oftast har flera roller i ett företag och väldigt många arbetsuppgifter att hantera (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005) kan tidsfaktorn vara ett hinder för att svara på enkäter. En sammanställning av tidigare kvantitativa studier (Van der Stede, Young & Chen, 2005) hade i genomsnitt en svarsfrekvens på 55 % för totalt 130 studier. Dessa studier utfördes dock från år 1981 till 2001 och enligt författarna skedde en reduktion av svarsfrekvensen från 1982 till 2001 vilket motiverades som bland annat av en stor ökning av oönskade mail till företaget, och vi antar att nivån är mycket högre idag jämfört med 2001. Vi anser därmed att vår

svarsfrekvens på 27,5 % är tillfredsställande för vår enkätundersökning. Med tanke på svarsfrekvensen blir det inte möjligt att generalisera resultatet av vår studie men den kan ge upphov till vägledning för liknande framtida forskning.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriskt insamlade materialet som vi införskaffat med vår enkätundersökning.

4.1 Beskrivande statistik

Det var totalt 44,5 % av företagen som klassificeras som *litet företag* samt 40,7 % av företagen klassificeras som *medelstort företag*. Endast 14,8 % av alla respondenter är klassificerade som *mikroföretag*. Yrkesrollerna varierade hos respondenterna med en majoritet bestående av VD:ar (39,3 %) och ekonomichefer (28,60 %). Resterande yrkesroller bestod av controller, vice VD, enhetschef och övriga. Tabellen nedan visar den totala fördelningen på företag och yrkesrollerna från våra respondenter.

Företag		Yrkesroller		Yrkesroller	
Mikroföretag	14,8 %	VD	39,3 %	Enhetschef	7,1 %
Litet företag	44,5 %	Ekonomichef	28,6 %	Controller	3,6 %
Medelstort företag	40,7 %	Vice VD	10,7 %	Övriga	10,7 %

Tabell 3: Företagsklassificering och yrkesroller bland respondenterna i enkätundersökningen.

4.2 SMF och nyckeltal

En av våra öppna frågor i enkätundersökningen handlade om varför nyckeltalsmätning används eller inte används i företagen, frågan var lämnad som öppen för att möjliggöra för oss att göra observationer. Av 28 respondenter var det 18 som lämnade svar på frågan varför deras företag använder sig av eller bortser från nyckeltalsmätning. Av 18 svar var sammanlagt fyra svar som förklarade varför nyckeltalsmätning inte används i respondenternas företag. Anledningarna till att nyckeltalsmätning inte utnyttjades motiverades som: *"Inte tid"*, *"Brist på tid gör att det bortprioriteras, fokus på sälj"*, *"Vi använder inte nyckeltalsmätning, får inte fram rätt underlag från systemen"* och slutligen *"Trubbighet på många områden"*.

Två respondenter svarade mer neutralt och kommenterade att nyckeltalsmätning är något som används sällan i respondenternas verksamheter. Majoriteten av de som svarade att nyckeltalsmätning används i organisationen var den främsta anledningen att nyckeltalsmätning ger en slags överblick för att få grepp på verksamheten. De resterande anledningarna till varför nyckeltalsmätning används var för att få fram beslutsunderlag, möjligheten att jämföra nyckeltal med andra företag och att ägarna har satt upp mål relaterade till olika nyckeltal som företaget ska nå upp till. Sammanfattningsvis ser vi att majoriteten motiverade nyckeltalsmätningen som ett överblicksverktyg där de klart och tydligt kan se

vilka områden som behöver förbättras och vilka handlingar företagen är tvungna att ta till för att förbättra siffrorna på nyckeltalen. En sammanställning av alla svar från respondenter om varför nyckeltalsmätning används finner ni på nedan.

Varför använder ni er av nyckeltalsmätning?

Mått på hur bra verksamhetsförändringar har genomförts	1	8,33 %
Beslutsunderlag	1	8,33 %
Jämförande syfte	1	8,33 %
Ägarna har tilldelat nyckeltal mål till företaget	1	8,33 %
Nyckeltalsmätning används för att få grepp om verksamheten	8	66,7 %

4.2.1 Finansiella nyckeltal

Hur respondenterna i enkätundersökningen har svarat på frågan om finansiella nyckeltal förekommer i verksamheten visas nedan. Påståendet ”vi använder oss av finansiella nyckeltal” är baserad på en likertskala från 1-5 där 1 innebär *stämmer helt* och 5 innebär *stämmer inte alls*. Totalt sett är det nio företag som har svarat *stämmer helt* gällande användning av finansiella nyckeltal. Skalgradering 2-4 innebär att finansiella nyckeltal används till en begränsad del inom verksamheten. Det är sammanlagt 17 företag som befinner sig inom detta spann. Det är endast två företag som inte alls använder sig av finansiella nyckeltal och har svarat *stämmer inte alls* på påståendet om finansiella nyckeltal används eller inte.

Vi använder oss av finansiella nyckeltal.

Stämmer helt: 1	9	32,1 %
2	7	25 %
3	5	17,9 %
4	5	17,9 %
Stämmer inte alls: 5	2	7,1 %

Respondenterna fick svara på vilka olika finansiella nyckeltal som används i företagets verksamhet. Utfallet visade att nyckeltalet som flest företag använder sig av är vinstmarginal. Det är totalt 64 % av företagen som använder sig av vinstmarginal i sitt användande av nyckeltal. Tre andra nyckeltal som används mer frekvent inom respondenternas verksamheter är soliditet, vinstprocent och omsättningstillväxt, då närmare bestämt 56 % av

respondenternas företag arbetar med dessa nyckeltal. Rörelsemarginal (36 %), bruttomarginal (40 %) och vinsttillväxten (32 %) används också frekvent av företagen.

Av alla finansiella nyckeltal var det endast ett nyckeltal som inte alls används inom respondenternas organisationer, räntabilitet på operativt kapital. De andra räntabilitetsmått så som räntabilitet på eget kapital, räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet på sysselsatt kapital är exempel på nyckeltal som inte visade sig vara frekvent förekommande hos företagen, då det är endast 12 % av företagen som arbetar med dessa nyckeltal. Endast ett företag av totalt 28 företag använder sig av kapitalomsättningshastighet, räntetäckningsgrad samt genomsnittlig låneränta. Respondenterna hade också möjligheten att lägga till extra nyckeltal som inte omfattades av vår svarsalternativlista med finansiella nyckeltal, men inga respondenter la inte till några ytterliga nyckeltal. Nedan finner ni den kompletta listan med alla nyckeltal som användes i enkätundersökningen samt hur stor andel av företagen som uppges använda sig av respektive finansiell nyckeltal.

Vilka finansiella nyckeltal använder ni er främst av?

Vinstmarginal	16	64 %
Soliditet	14	56 %
Vinstprocent	14	56 %
Omsättningstillväxt	14	56 %
Bruttovinstmarginal	10	40 %
Kassaflöde	12	48 %
Försäljningstillväxt	12	48 %
Rörelsemarginal	9	36 %
Vinsttillväxt	8	32 %
Nettomarginal	5	20 %
Balanslikviditet	3	12 %
Räntabilitet på sysselsatt kapital	3	12 %
Räntabilitet på eget kapital	3	12 %
Räntabilitet på totalt kapital	3	12 %
Kapitalomsättningshastighet	1	4 %
Genomsnittlig låneränta	1	4 %
Räntetäckningsgrad	1	4 %

4.2.2 Icke finansiella nyckeltal

Hur respondenterna i enkätundersökningen har svarat på frågan om icke finansiella nyckeltal förekommer i verksamheten visas nedan. Påståendet ”vi använder oss av icke finansiella nyckeltal” är på samma sätt som tidigare baserad på en likertskala från 1-5 där 1 innebär *stämmer helt* och 5 innebär *stämmer inte alls*. Totalt sett är det åtta företag som har svarat *stämmer helt* gällande användning av icke finansiella nyckeltal. Skalgradering 2-4 innebär att icke finansiella nyckeltal används men till en begränsad del inom verksamheten. Det är sammanlagt elva företag som befinner sig inom detta spann. Det är fem företag som inte alls använder sig av icke finansiella nyckeltal och har svarat *stämmer inte alls* på påståendet om icke finansiella nyckeltal används eller inte. Sammanställning av svaren finner ni nedan.

Vi använder oss av icke-finansiella nyckeltal.

Stämmer helt: 1	8	32 %
2	3	12 %
3	2	8 %
4	6	24 %
Stämmer inte alls: 5	6	24 %

Respondenterna fick svara på vilka olika icke-finansiella nyckeltal som används i företagets verksamhet. Svartaltemativlistan innehöll totalt 14 olika icke-finansiella nyckeltal. De populäraste icke-finansiella nyckeltalen som flest företag använder sig av är nöjd-kund-index, leveranstid, korttidsfrånvaro i procent av totalt tid och långtidsfrånvaro i procent av total tid. Det är drygt 41 % av företagen som använder sig av dessa icke-finansiella nyckeltal. Medarbetarnöjdhet var också ett av de mest använda icke-finansiella nyckeltalen som förekommer i ungefär 36 % av alla företag. Två andra nyckeltal som används mer frekvent i organisationerna är kundnöjdhet och kundbesök, då ungefär 32 % av företagen arbetar med dessa nyckeltal. Leverantörs-nöjd-index samt personalomsättning förekommer bara hos ett företag av totalt 28 företag. Av alla icke-finansiella nyckeltal var det endast ett nyckeltal som inte alls används i organisationerna vilket var kundrekrytering.

Som tidigare hade respondenterna också möjligheten att lägga till extra nyckeltal som inte omfattades av vår svartaltemativlista med icke-finansiella nyckeltal. Det nyckeltal som lades till var leveranssäkerhet.

Nedan finner ni den kompletta listan med alla nyckeltal som användes i enkätundersökningen samt hur stor andel av företagen som uppges använda sig av respektive icke-finansiell nyckeltal.

Vilka icke-finansiella nyckeltal använder ni er främst av?

Långtidsfrånvaro i procent av total tid	9	40,9 %
Korttidsfrånvaro i procent av total tid	9	40,9%
Leveranstid	9	40,9 %
Nöjd-kund-index	9	40,9 %
Medarbetarnöjdhet	8	36,4 %
Kundnöjdhet	7	31,8 %
Kundbesök	7	31,8 %
Marknadsandel	4	18,2 %
Kundlojalitet	4	18,2 %
Kundklagomål	3	13,6 %
Förlorade kunder	3	13,6 %
Leveranssäkerhet	1	4,5 %
Leverantörs-nöjd-index	1	4,5 %
Personalomsättning	1	4,5 %

Vi har i det här avsnittet förmedlat en bild av vilka nyckeltal som våra respondenter och deras företag använder sig av i sin prestationsmätning. Fokus har då mer legat på nyckeltalen som används men inte på vilket sätt de används, det vill säga hur?

4.3 Nyckeltalsanvändandet inom SMF

När det kommer till hur våra respondenter och deras organisationer använder sig av nyckeltal så angav 32,1% av respondenterna att det stämmer helt att de använder sig av nyckeltalsmätning. Svarsfördelningen såg ut enligt följande (se nedan) där 7,1 % av respondenterna anger att de inte alls använder sig av nyckeltal.

Vi använder oss regelbundet av nyckeltalsmätning.

Stämmer helt: 1	8	32,1 %
2	4	14,3 %
3	7	25 %
4	6	21,4 %
Stämmer inte alls: 5	2	7,1 %

Detta innebär att nyckeltal generellt används begränsat bland 67,9% av våra respondenter och deras organisationer.

För att få perspektiv kring nyckeltalsanvändandet, varför nyckeltal används samt hur nyckeltal upplevs ställde vi frågan om respondenten anser att nyckeltalsmätning fångar upp företagets verksamhet/status på ett bra sätt. Utfallet visar att enbart 10,7% av respondenterna anser att deras nyckeltalsmätning fångar upp företagets verksamhet/status på ett bra sätt och hela 21,4% anser att verksamhet/status fångas upp i liten grad medan 7,1 % menar att verksamhet/status inte fångas upp alls (se nedan). Majoriteten av respondenterna anser därmed att nyckeltalsmätningens återgivande av deras verksamhet är begränsad. Bilden nedan visar hur svarsfördelningen på den här frågan såg ut.

Vår nyckeltalsmätning fångar upp företagets verksamhet/status på ett bra sätt.

Stämmer helt: 1	3	10,7 %
2	9	32,1 %
3	8	28,6 %
4	6	21,4 %
Stämmer inte alls: 5	2	7,1 %

Detta ger en känsla av respondenternas nyckeltalsanvändning och deras åsikter kring detta. För att fördjupa oss ännu mer i hur de använder sig av nyckeltalsmätning ville vi veta mer om

eventuella sätt att organisera nyckeltalsmätning på och hur respondenterna förhåller sig till detta.

4.3.1 Organisering av nyckeltalsmätning

Enbart 20 % av respondenterna använder sig av någon form av prestations-/nyckeltalsmätningssystem medan resterande 80 % valt att inte organisera sin nyckeltalsmätning på något sätt. Svartsfördelningen på frågan såg ut enligt nedan.

Använder ni er av prestations-/nyckeltalsmätningssystem?

Ja, Balanced Scorecard	2	8 %
Ja, Performance Pyramid	1	4 %
Ja, Performance Prism	1	4 %
Ja, Action-profit linkage	1	4 %
Ja, Organizational Performance Measurement	0	0 %
Vi använder inte prestations-/nyckeltalsmätningssystem	19	76 %
Övriga	1	4 %

Övrigt svar

Nej

Statistiken ovan visar att bland de som använder sig av någon form av mätningssystem så är Balanced Scorecard det mest praktiserade.

En av följdfrågorna var om respondenten anser att det finns fördelar med att organisera prestations-/nyckeltalsmätningen i logiska och lättöverskådliga system. Utfallet ser ni nedan.

Jag anser att det finns fördelar med att organisera prestations-/nyckeltalsmätningen i logiska och lättöverskådliga system.

Stämmer helt: 1	4	14.8 %
2	11	40.7 %
3	8	29.6 %
4	2	7.4 %
Stämmer inte alls: 5	2	7.4 %

Svaren visar att 55,5% av respondenterna instämde helt eller till stor del med att det finns fördelar medan 29,6% kan tolkas som neutrala till påståendet.

När vi vidare undersökte om det allmänt kan upplevas som att någon form av resursbrist ligger till grund för att företaget bortprioriterar implementering av någon form av prestationsmätningssystem anser 25,9 % av respondenterna att det stämmer helt eller delvis medan 18,5% ställer sig neutrala till frågan (se bilaga 4, fråga 14).

4.3.2 Förutsättningar, rutiner och effektivitet

En viktig fråga att undersöka är varför det ser ut som det gör med prestationsmätningen inom SMF idag och därför har vi gjort en liten djupdykning i de förutsättningar som finns hos våra respondenters organisationer.

En intressant fråga vi ställde var om respondenten anser att brist på personalresurser resulterar i bortprioritering av prestationsmätning. Utfallet ser ni nedan.

Jag anser att vår organisation har brist på personalresurser vilket resulterar i bortprioritering av prestations-/nyckeltalsmätningen.

Stämmer helt: 1	5	17,9 %
2	1	3,6 %
3	8	28,6 %
4	7	25 %
Stämmer inte alls: 5	7	25 %

Resultatet visar att 21,5% anser att bortprioritering av prestationsmätning helt eller delvis har sin grund i brist på personalresurser medan 28,6% kan tolkas som att de inte utesluter detta.

Vidare ville vi undersöka i vilken utsträckning respondenterna anser att deras företag klart och tydligt definierat och kommunicerat sina mål internt som i sin tur ligger till grund för prestationsmätningen. Utfallet visade att 17,9 % av företagen ansåg att företaget saknar klara och tydliga mål som kommunicerats internt medan 21,4% ställde sig neutrala till frågan. Resterande 60,7 % ansåg att detta element uppfylls helt eller delvis inom deras organisation (Bilaga 4, fråga 15).

På frågan om respondenten anser att de har ett tydligt fokus på det de ska mäta och att de anser att de har en effektiv mätning så svarar 44,4% att de instämmer helt eller delvis medan 25,9 % ställer sig neutrala till frågan (Bilaga 4, fråga 16).

Vi undersökte också om respondenterna ansåg sig ha klart definierade processer för hur data samlas in vilket 35,7% helt eller delvis ansåg att de hade (Bilaga 4, fråga 17).

Vad gäller rutiner för presentation av nyckeltalen så menade 42,9% av respondenterna att det stämmer helt eller delvis att de har klara rutiner för detta medan 17,9% ställde sig neutrala till påståendet (Bilaga 4, fråga 18)

Slutligen undersökte vi hur de uppfattar antalet nyckeltal där ingen av respondenterna instämde helt med att de tar fram för många nyckeltal och 14,3 % instämde delvis med detta påstående. Utfallet ser ni nedan.

Jag anser att vi tar fram för många nyckeltal än vad som behövs.

Stämmer helt: 1	0	0 %
2	4	14.3 %
3	3	10.7 %
4	10	35.7 %
Stämmer inte alls: 5	11	39.3 %

Vi kommer under nästa avsnitt göra en djupdykning i våra resultat och analysera samt jämföra resultaten med tidigare forskning för att få en förståelse i siffrornas faktiska innebörd.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras insamlad empiri och ställs mot tidigare forskning som har presenterats tidigare.

5.1 Varför nyckeltalsmätning

Av alla respondenter var det enbart fyra som angav att de inte använde sig av nyckeltal. Detta motiverades främst med tidsbrist, brist på förståelse och bristande underlag. Av det totala antalet respondenter var det 21,5 % som upplevde att brist på personalresurser resulterar i bortprioritering av prestations- och nyckeltalsmätning. Vidare var det även 25,9 % som upplevde att det är för kostsamt att implementera prestations- och nyckeltalsmätningssystem. Vi ansåg detta vara väldigt intressant med tanke på att det stämmer överens med Garengo, Biazzo & Bititci (2005) som menar att brist på mänskliga resurser och brist på förståelse är ett hinder för införandet av nyckeltalsmätning. I det här fallet verkar tidsbrist och underlag vara ett resultat av brist på mänskliga resurser. Vi uppfattar brist på förståelse kring nyckeltal som naturligt med tanke på Garengo, Biazzo & Bititci (2005) som menar att ledningsverktyg inte anses vara till stor nytta inom SMF, fokus ligger istället på den dagliga verksamheten och därmed produktions- samt driftsprocesser. Att det enbart var fyra företag som inte använde sig av nyckeltal blev vi förvånade över eftersom vi hade förväntat oss att fler skulle falla under den här kategorin. Eftersom fler än väntat använder sig av nyckeltalsmätning blir vår naturliga följdfråga varför?

En observation vi gjorde vid granskningen av de öppna svaren vi fick in under fråga sex var att den vanligaste anledningen till att respondenterna praktiserar nyckeltalsmätning är i form av ett verktyg för att analysera och kontrollera verksamheten. Detta stämmer bra överens med Catusís et al. (2008) som menar att nyckeltal ger organisationer en bild av hur olika delar av verksamheten hänger ihop. Granskar vi fördelningen bland våra respondenter ser vi att hela 50 % utgörs av respondenter med titeln VD och Vice VD. Med tanke på att deras främsta uppgift är att ha överblick och kontroll över verksamheten kan vi tolka det som att en stor del av åsikterna som framförts kring motiveringen av nyckeltalsanvändandet påverkas av deras perspektiv och ansvar ute i verksamheterna.

Bland de övriga motiveringarna till användandet av nyckeltalsmätning fastande vi för ett svar där respondenten menade att nyckeltal används för att analysera hur bra verksamhetsförändringar har genomförts vilket också råkar vara ett av de skälen till att företag arbetar med nyckeltal enligt Pacific Crest Group (2012).

Eftersom brist på förståelse och resurser upplevdes inom våra respondenters företag så är det väldigt intressant ur ett analysperspektiv. Detta eftersom det inte finns något som säger att det enbart är de som inte använder sig av nyckeltal som har brist på förståelse och resurser. Detta är något som öppnar upp för ytterligare ett tolkningssätt av vårt resultat där hela 42,8 % av respondenterna anser att nyckeltalsmätningen fångar upp verksamheten på ett bra sätt, medan 28,5 % inte håller med. Det finns inget som säger att respondenterna som idag bedriver nyckeltalsmätning helt förstår vad det är de gör vilket öppnar upp för att de 42,8 % av respondenterna som anger att de är nöjda med nyckeltalsmätningen inte heller har klart för sig vad förväntningarna bör vara. Samtidigt kan det likaväl vara så att brist på resurser eller förståelse är avgörande för de 28,5 % av respondenterna som inte är nöjda.

Detta för oss in på frågeställningar rörande hur företag använder sig av nyckeltalsmätning som vi kommer gå in närmare på.

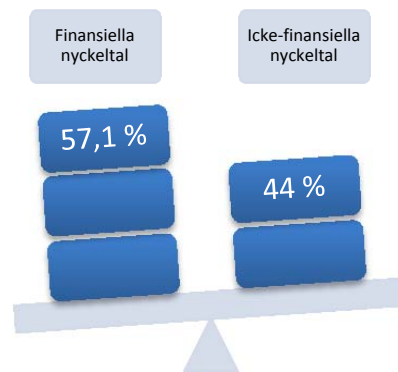
5.2 Hur SMF förhåller sig till nyckeltalsmätning

Bland våra respondenter var det 46,4 % som regelbundet använde sig av nyckeltalsmätning. När det kommer till mätbara mål anser 60,7 % av respondenterna att de har klart och tydligt definierade mål vilket enligt Garengo, Biazzo & Bititci (2005) är en förutsättning för att uppnå en tydlig och lättförståelig nyckeltalsmätning. Intressant i det här fallet är dock att 50 % av respondenterna har befattningen VD eller vice VD, vilket innebär att målen ofta sätts utav dem och som öppnar upp för att den övriga organisationen kanske inte håller med. Samma argument kan appliceras på frågan där 44,4 % av respondenterna anser att de har en effektiv mätning till följd av ett tydligt fokus på vad de ska mäta.

Eftersom nyckeltalsmätningen verkar förekomma mer sporadiskt hos de övriga 53,57 % av respondenterna förstärks vår uppfattning om att det finns annat som är viktigare för SMF att fokusera sina resurser på. Att det finns annat som är viktigare än nyckeltalsmätning för SMF som karaktäriseras av begränsade resurser är förståeligt med tanke på att nyckeltalen inte är det som direkt skapar vitala inkomster på samma sätt som rent försäljningsarbete gör. Däremot så effektiviserar nyckeltal i vissa fall resursallokeringen i form av att identifiera framtida fokusområden enligt Pacific Crest Group (2012). Att effektivisera resurshantering verkar därför vara något som våra respondenter är i behov av eftersom en stor del upplever resursbrist i förhållande till nyckeltalsanvändandet. Möjligtvis förstår en stor del av respondenterna även att nyckeltalen skulle kunna hjälpa de med en effektivare

resursanvändning eller generell verksamhetseffektivisering med tanke på att 75 % av respondenterna är av åsikten att det finns utrymme för fler nyckeltal.

Hur ser då fördelningen ut mellan användandet av finansiella och icke-finansiella nyckeltal bland våra respondenter? Av respondenterna är det 57,1 % som säkert använder sig av finansiella nyckeltal medan 44 % är motsvarande siffra för icke-finansiella nyckeltal, vilket resulterar i ”vågmodellen” nedan.



Figur 1. Fördelning användandet av nyckeltal.

När vi granskar de fem mest använda finansiella nyckeltalen så hamnar soliditet på första plats följt av vinstmarginal, vinstprocent, försäljningstillväxt, omsättningstillväxt och kassaflöde, där kassaflöde och försäljningstillväxt delar femteplats. Det som vi finner intressant här är att majoriteten av nyckeltalen i topp fem, nämligen vinstmarginal, vinstprocent, försäljningstillväxt, omsättningstillväxt och till viss del kassaflöde, är väldigt försäljningsinriktade. Detta indikerar ännu en gång att SMF är väldigt försäljningsinriktade och att hela topp-fem listan med finansiella nyckeltal fokuserar på försäljning och resursfördelning, något som stämmer överens med Garengo, Biazzo & Bititci (2005) angående att produktions- och driftsprocesser är viktigast samt att begränsade kapitalresurser förekommer. Det är de begränsade kapitalresurserna hos SMF som respondenterna själva också upplever som verkar vara anledningen till ett stort säljfokus.

Vad gäller icke-finansiella nyckeltal så hamnar medarbetarnöjdhet, nöjd-kund-index, leveranstid, korttidsfrånvaro och långtidsfrånvaro i topp fem, även här kan vi utläsa ett mönster kopplad till säljfokus. Detta mönster består av nöjd-kund-index, leveranstid, korttidsfrånvaro och långtidsfrånvaro som kan kopplas till sälj genom att nöjda kunder är viktiga för fortsatta affärer, leveranstid viktig för betalningen och närvaro viktig för säljtid, produktion och leverans.

Eftersom fokus generellt verkar ligga på försäljning och resursallokering hos våra respondenter indikerar detta att SMF har ett ganska tydligt mål med sin prestationsmätning som inte nödvändigtvis kräver särskilt komplex struktur eller organisering. Detta framkommer tydligt då 80 % av respondenterna inte använder sig av prestations- och nyckeltalsmätningssystem. Även om sådana system skulle underlätta mätningen och organiserandet av denna så är det inte nödvändigt med tanke på att fokusområdena är så få, vilket medför att det går att hålla ordning på fokusområdena ändå. Intressant i det här fallet är dock att 56,5 % av respondenterna ändå ser fördelar med att organisera nyckeltalsmätning i system. Trots detta indikerar vårt resultat att SMF aktivt väljer att inte göra detta då 50 % av respondenterna anser sig ha resurser till implementeringen av nyckeltalsmätningssystem och det enbart är 25,9 % som väljer att inte införa nyckeltalsmätningssystem på grund av resursbrist eller resursåtgång.

Vad är det då som utmärker nyckeltalsmätning när det kommer till SMF? För att ta reda på detta vill vi jämföra vår undersökning kring SMF med Kald och Nilssons (2000) studie om prestationsmätning i stora nordiska bolag.

5.3 Jämförelse mellan svenska SMF och stora nordiska bolag

I Kald och Nilssons (2000) arbete nämns av vilken karaktär de nyckeltalen som ansågs vara viktigast för stora nordiska bolag är. Ställer vi dessa mot resultatet av vår egen undersökning kring de viktigaste finansiella och icke-finansiella nyckeltalen inom SMF i Sverige får vi följande liknelser och skillnader.

Stora nordiska bolag	Små och medelstora bolag i Sverige
Lönsamhet	Vinstmarginal, vinstprocent, försäljningstillväxt & omsättningstillväxt
Kostnadseffektivitet	Korttidsfrånvaro, långtidsfrånvaro & kassaflöde
Kvalité	Nöjd-kund-index
Produktionseffektivitet	Medarbetarnöjdhet & Leveranstid
Fördelning av försäljning	Soliditet

Tabell 4: Lista över vilka nyckeltal som används i respektive bolagskategori.

Stora nordiska bolag och svenska SMF verkar enligt vår jämförelse kring nyckeltalsanvändandet ha ganska mycket gemensamt med varandra när det kommer till de högst prioriterade mätningensområdena. Till att börja med visar tabellen ovan att båda bolagskategorierna har ett starkt fokus på lönsamhetsrelaterade nyckeltal, vilket för oss verkar

naturligt. Vidare har båda företagskategorierna fokus på nyckeltal kring kostnadseffektivitet och kapitalflöde, vilket också är naturligt att ha för bolag oavsett storlek med tanke på att detta är viktigt för organisationernas fortlevnad att ha lägre kostnader än inkomster.

Ytterligare en sak som är viktig för organisationer för att kunna bibehålla sina kunder är kvalitét och nöjda kunder. Även här indikerar vår undersökning att svenska SMF och stora nordiska bolag möts. Slutligen möts dem även kring nyckeltalsmätning relaterat till effektivitet där stora nordiska bolag har en fokus på produktionseffektivitet och svenska SMF har fokus på leveranstid och medarbetarnöjdhet som vi anser påverkar effektivitet.

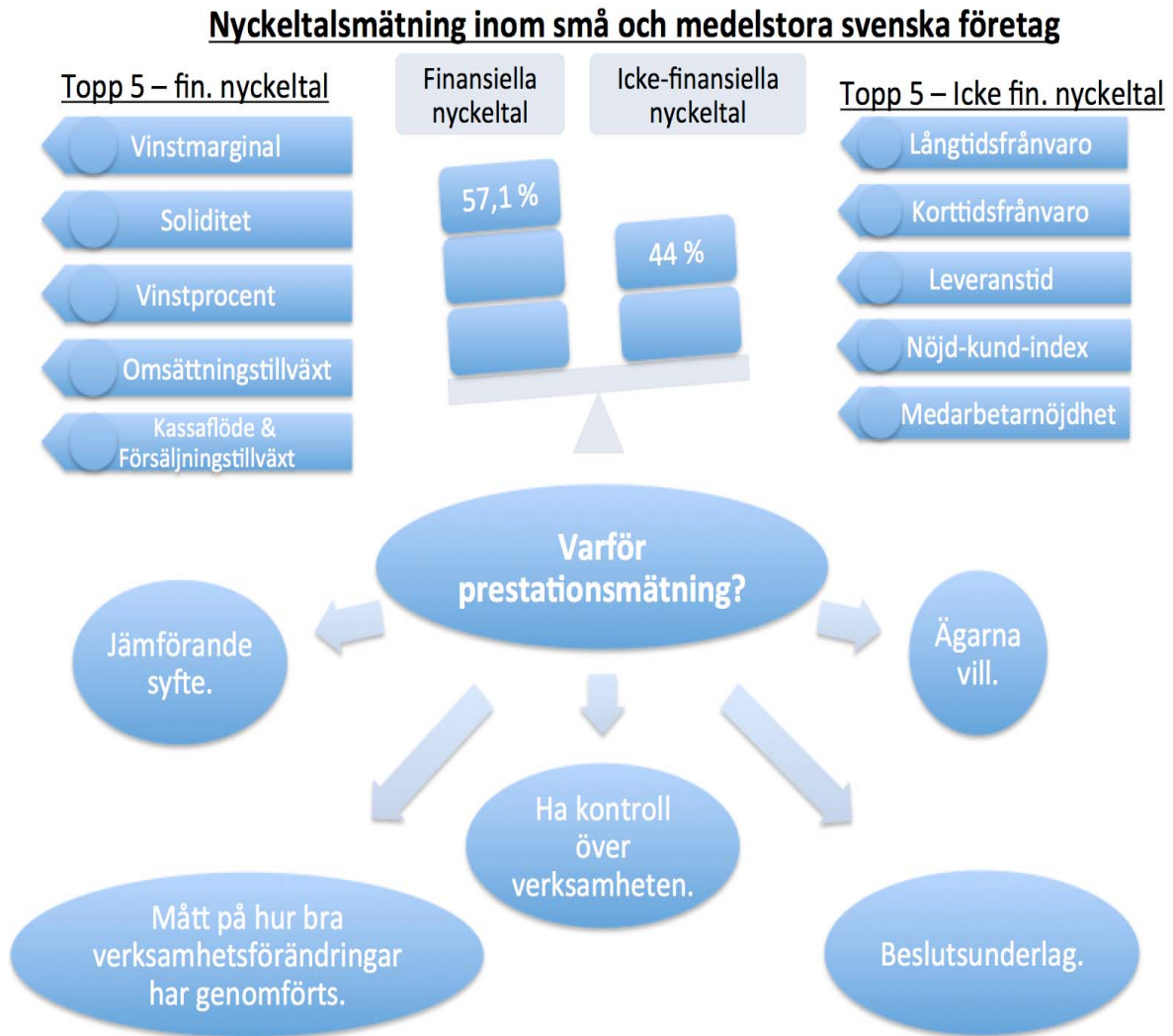
De prioriterade områdena där vi inte har kunnat hitta något samband mellan stora nordiska bolag och svenska SMF är de gråmarkerade områdena i tabellen. Det första nyckeltalet är fördelning av försäljning där vi kan anta att större företag prioriterar detta på grund av sin organisationsstorlek och där det är viktigt att ha koll på hur de olika enheterna presterar försäljningsmässigt. För svenska SMF var motsvarande resultat soliditet. Observera att detta inte utesluter användandet av fördelning av försäljning inom SMF eller användandet av soliditet inom stora nordiska bolag, det som jämförelsen visar är de mest prioriterade mätningsområdena och nyckeltalen.

Ytterligare en liknelse mellan bolagskategorierna var de främsta anledningarna till användandet av nyckeltalsmätning. De främsta fördelarna med prestationsmätning inom stora nordiska bolag var att det bidrog till en bättre förståelse för hur organisationen fungerar och att det underlättade genomförandet av förändringar inom bolaget. Detta stämmer med vår observation kring uppfattningen om den främsta anledningen till användandet av nyckeltalsmätning inom SMF som var att analysera och kontrollera verksamheten.

Ett område där bolagskategorierna skiljer sig är att stora nordiska bolag anser att nyckeltalsmätningen skapar ett överflöde av information. Det stämmer inte överens med vår undersökning där 75 % av respondenterna anser att det finns utrymme för att mäta fler nyckeltal. Vidare anser stora nordiska företag även att de fokuserar för mycket på finansiella nyckeltal, vilket inte är fallet för svenska SMF där fördelningen mellan finansiella och icke-finansiella nyckeltal är ganska jämn fast med övervikt på finansiella nyckeltal.

6. Slutsats

Vårt arbete visar på att små och medelstora företag i Sverige främst använder sig av prestationsmätning för att analysera och kontrollera verksamheten. Stort fokus i SMF:s mätning ligger på kapitalstruktur- och försäljningsrelaterade prestationsmått, vilket kan vara ett resultat av bristande resurser. Genom att sammanfatta det vi har fått reda på kring hur små och medelstora företag i Sverige använder sig av prestationsmätning får vi ut följande modell:



Figur 2: Sammanställning av prestationsmätningen i svenska SMF.

Modellen ovan sammanfattar användningsfördelningen mellan finansiella nyckeltal och ickefinansiella nyckeltal hos SMF samt varför man använder sig av nyckeltalsmätningen. Prestationsmätning hos våra respondenter karaktäriseras av oregelbundenhet, kortsiktighet och simplicitet som medför att prestationsmätningen inte kräver någon organisering med hjälp av prestationsmätningssystem. Vår undersökning indikerar att nyckeltalsmätningen sker mer

sporadiskt med få fokusområden vilket leder till att vår undersökning indikerar att det inom SMF bedrivs en enkel prestationsmätning.

Till skillnad från stora nordiska bolag där tidigare forskning pekar på att finansiella nyckeltal prioriteras så är fördelningen mellan användandet av icke-finansiella och finansiella nyckeltal ganska jämn inom svenska SMF med övervikt på finansiella nyckeltal. Vidare indikerar vår undersökning att prestationsmätning inte är det mest prioriterade hos svenska SMF och att det verkar finnas en kunskapsbrist kring prestationsmätning. Trots indikationer på kunskapsbrist har svenska SMF liknande prioriteringar vid valet av det man vill mäta i jämförelse med stora nordiska bolags prioriteringar vad gäller prestationsmätning.

7. Vidare forskning

Med tanke på att vår studie har varit begränsad till 100 respondenter vore det intressant och relevant att göra en bredare studie med fler respondenter och/eller djupintervjuer som behandlar prestationsmätning inom små och medelstora företag. En sådan studie vore intressant på grund av det akademiska bidraget till ämnet som är begränsat inom den akademiska litteraturen.

Under studiens gång upplevde vi att vårt empiriska material kunde analyseras på ytterligare en nivå om vi hade kategoriserat respondenterna i branscherna de tillhör. Det hade vidare varit intressant att utföra en liknande studie där arbetsmetoden skulle tillåta dessa observationer och komma fram till hur prestationsmätningen tillämpas och motiveras i olika branscher.

Samtidigt skulle det vara intressant att rikta in sig på ett av områdena som SMF har motiverat som orsaken till dess existens inom företaget. Ett exempel kan vara att utföra en studie där man studerar hur prestationsmätningen har hjälpt företag att utvärdera sina verksamhetsförändringar.

Källförteckning

Artiklar

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. and Nudurupati, S. (2011). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), pp.305-327.

Chmelíková, G. (2011). Framework of performance measurement system for Czech small breweries. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), pp.167-176.

Epstein, M.J. & Westbrook, R.A. (2001). Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making, *MIT Sloan Management Review*, 42(3), pp. 39. □

Garengo, P., Biazzo, S. and Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), pp.25-47.

Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), pp.1096-1115.

Ittner, C., Larcker, D. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, Nov 2003.

Kald, M. and Nilsson, F. (2000). Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal*, 18(1), pp.113-127.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), *The balanced scorecard--measures that drive performance*, Harvard Business School Press, UNITED STATES.

Kaplan, R.S and Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January - February 1996.

Moore, S. and Manring, S. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), pp.276-282.

Rose KH (1995), A performance measurement model. *Quality Progress*, February 1995: 63-66.

Taticchi, P., Tonelli, F. and Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), pp.4-18.

Van der Stede, W., Young, S. and Chen, C. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), pp.655-684.

Litteratur

Biazzo, S. and Garengo, P. (2012). *Performance measurement with the balanced scorecard*. Berlin: Springer.

Catasús, B., Gröjer, J., Högberg, O. and Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal*. 2nd ed. Malmö: Liber.

Citation: Huitt, W., & Cain, S. (2005). An overview of the conative domain. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University

Dahmström, Karin (2000). *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Evans, Jamal & Foxall, (2012) "*Konsumentbeteende*", Wiley & Sons, Chichester, 2012 s. 80

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, B. (2003). *Operativ verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Taticchi, P. (2010). *Business performance measurement and management*. Berlin: Springer.

Rapporter

European Commission (2003) Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises.

Pacific Crest Group, (2012). *Applying Key Performance Indicators to Build Your Business*. [online] Available at: http://www.pcg-services.com/wp-content/uploads/2012/12/Applying_Key_Performance_Indicators_to_Build_Your_Business.pdf [Hämtad 19 Nov. 2015].

Statistiska centralbyrån, (2010). *De små och medelstora företagens ekonomi 2008*. Serie NV – Näringsverksamhet. [online] tillgänglig: http://www.scb.se/Statistik/NV/NV0109/2008A04/NV0109_2008A04_SM_NV19SM1004.pdf [Hämtad 8 nov. 2015].

Bilagor

Bilaga 1 – icke-finansiella nyckeltal

Icke finansiella nyckeltal
Medarbetarnöjdhet
Nöjd-kund-index
Kundlojalitet
Kundnöjdhet
Leveranstid
Leverantörs-nöjd-index
Marknadsandel
Kundrekrytering
Korttidsfrånvaro i procent av total tid
Långtidsfrånvaro i procent av total tid
Personalomsättning
Kundbesök
Förlorade kunder
Kundklagomål

Källa: Catasús et al. (208) sid 175-184,

Bilaga 2 – finansiella nyckeltal

Finansiella nyckeltal
Räntabilitet på eget kapital
Räntabilitet på totalt kapital
Räntabilitet på sysselsatt kapital
Räntabilitet på operativa tillgångar
Räntetäckningsgrad
Genomsnittlig låneränta
Soliditet
Vinstmarginal
Kapitalomsättningshastighet
Vinstprocent
Rörelsemarginal
Nettomarginal
Bruttovinstmarginal
Försäljningstillväxt
Vinsttillväxt
Omsättningstillväxt
Balanslikviditet
Kassaflöde

Källa: Johansson & Runsten (2010) sid 167-8, Björn Lantz (2003) sid 111

Bilaga 3 - Enkätundersökning

En undersökning om nyckeltalsmätning inom små & medelstora svenska företag.

Hej,

Vi är två studenter från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som för närvarande arbetar med vår C-uppsats där vi undersöker användandet av nyckeltal inom små och medelstora svenska företag. Ni har blivit slumpmässigt utvalda till att bli förfrågade om att delta i vår undersökning.

Vi vore därför mycket tacksamma om ni kan ta er tiden och svara på följande frågor och ta ställning till ett antal påståenden. Undersökningen är i förväg testad på ett antal respondenter och tar mellan 4-7 minuter att slutföra.

Obs! Undersökningen är anonym.

För frågor kan ni kontakta oss via mail på arianraoof@hotmail.com och/eller alex_zakarian@hotmail.com.

Tack på förhand!

Hälsningar,
Arian Cristian Raof & Alexander Zakarian

1. Är du man eller kvinna?

- Man
- Kvinna

2. Vilken yrkesroll har du på ditt företag?

Om du har flera yrkesroller vänligen välj den mest överensstämmande.

- Ekonomichef (CFO)
- Controller
- Ekonomiassistent
- VD
- Operativ chef
- Vice VD
- Enhetschef
- Övrigt:

3. Enligt definitionerna nedan, klassas er organisation som ett mikro-, litet eller ett medelstort företag?

Mikroföretag: Omsätter under 20 MSEK eller har under 10 anställda. Litet företag: Har mellan 10-49 anställda eller omsätter under 100 MSEK. Medelstort företag har mellan 50-249 anställda eller omsätter under 500 MSEK.

- Mikroföretag
- Litet företag
- Medelstort företag

4. Vi använder oss regelbundet av nyckeltalsmätning.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

5. Jag anser att vår nyckeltalsmätning fångar upp företagets verksamhet/status på ett bra sätt.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

6. Varför använder ni er/ använder ni er inte av nyckeltalsmätning?

Ange i början av svaret ifall ni använder er av nyckeltal eller inte.

7. Vi använder oss av finansiella nyckeltal.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

8. Vilka finansiella nyckeltal använder ni er främst av ?

- Saknar ni ett eller flera alternativ får ni gärna fylla i under övrigt.

- Räntabilitet på totalt kapital
- Räntabilitet på sysselsatt kapital
- Räntabilitet på eget kapital
- Räntabilitet på operativa tillgångar
- Räntetäckningsgrad
- Genomsnittlig låneränta
- Soliditet
- Vinstmarginal
- Kapitalomsättningshastighet
- Vinstprocent
- Rörelsemarginal
- Nettomarginal
- Bruttovinstmarginal
- Försäljningstillväxt
- Vinststillväxt
- Omsättningstillväxt
- Balanslikviditet
- Kassaflöde
- Övrigt:

9. Vi använder oss av icke-finansiella nyckeltal.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

10. Vilka icke-finansiella nyckeltal använder ni er främst av?

- Saknar ni ett eller flera alternativ får ni gärna fylla i under övrigt.

- Medarbetarnöjdhet
- Nöjd-kund-index
- Kundlojalitet
- Kundnöjdhet
- Leveranstid
- Leverantörs-nöjd-index
- Marknadsandel
- Kundrekrytering /-anskaffning
- Korttidsfrånvaro i procent av total tid
- Långtidsfrånvaro i procent av total tid
- Personalomsättning
- Kundbesök
- Förlorade kunder
- Kundklagomål
- Övrigt:

11. Använder ni er av prestations-/nyckeltalsmätningssystem?

- Ja, Balanced Scorecard
- Ja, Performance Pyramid
- Ja, Performance Prism
- Ja, Action-profit linkage
- Ja, Organizational Performance Measurement
- Vi använder inte prestations-/nyckeltalsmätningssystem
- Övrigt:

12. Jag anser att vår organisation har brist på personalresurser vilket resulterar i bortprioritering av prestations-/nyckeltalsmätningen.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

13. Jag anser att det finns fördelar med att organisera prestations-/nyckeltalsmätningen i logiska och lättöverskådliga system.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

14. Resursåtgången för att implementera prestations-/ nyckeltalsmätningssystem gör att vi bortser från detta.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

15. Vi har klart och tydlig definierat och kommunicerat våra mål internt.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

16. Vi har ett tydlig fokus på vad det är vi ska mäta, och därmed en effektiv mätning.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

17. Vi har klart definierade processer för hur vår data samlas in.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

18. Vi har klara rutiner för hur våra utfall vad gäller nyckeltalsmätningen ska presenteras.

1 2 3 4 5

Stämmer helt Stämmer inte alls

19. Jag anser att vi tar fram för många nyckeltal än vad som behövs.

1 2 3 4 5

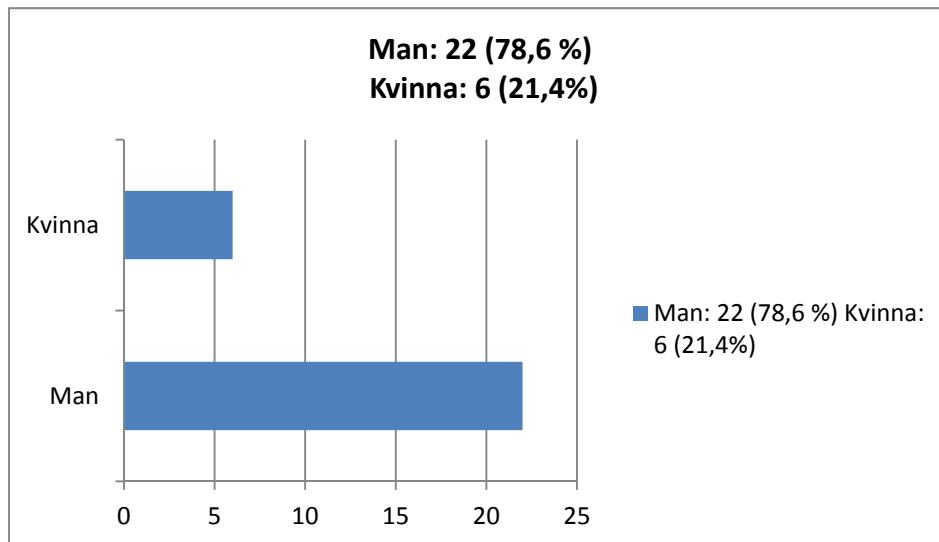
Stämmer helt Stämmer inte alls

20. Ange mejladress nedan om du önskar ta del av slutrapporten.

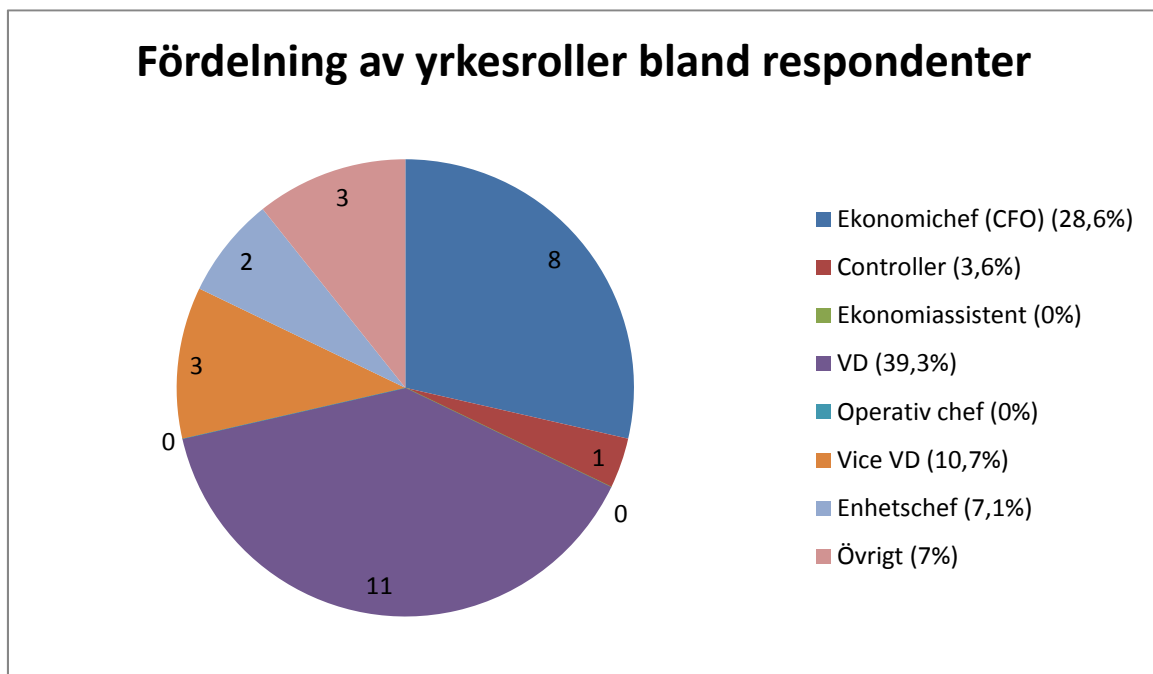
Bilaga 4 - Sammanfattning av enkätsvar

En undersökning om nyckeltalsmätning inom små & medelstora svenska företag.

1. Är du man eller kvinna?

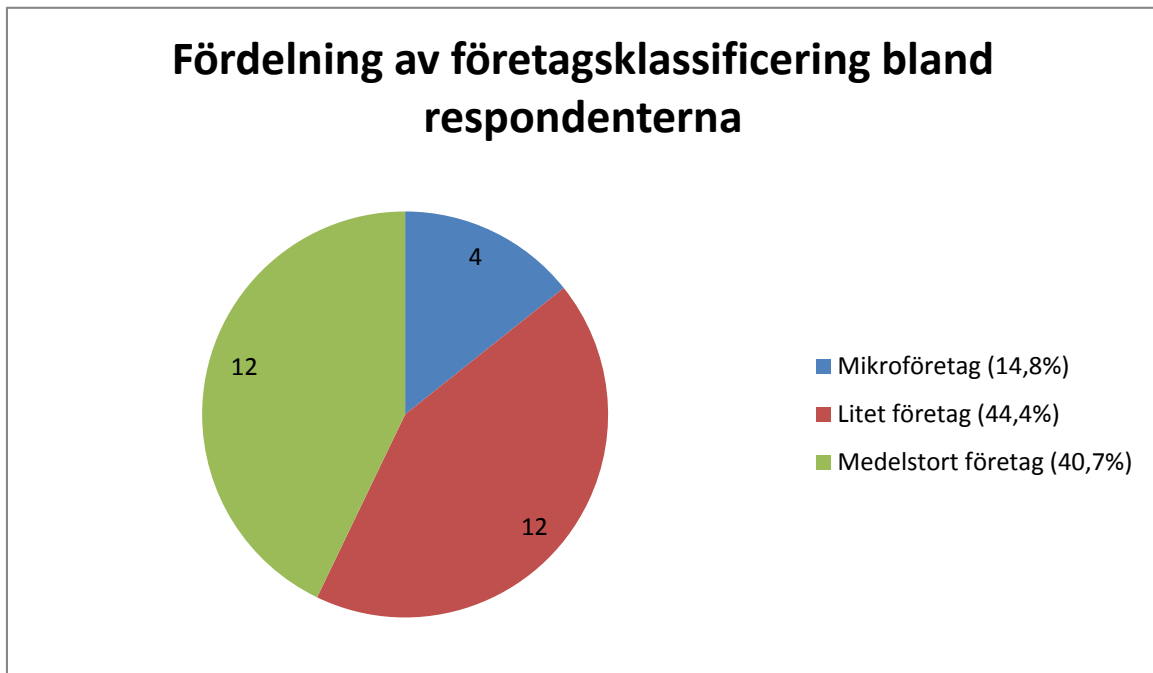


2. Vilken yrkesroll har du på ditt företag?

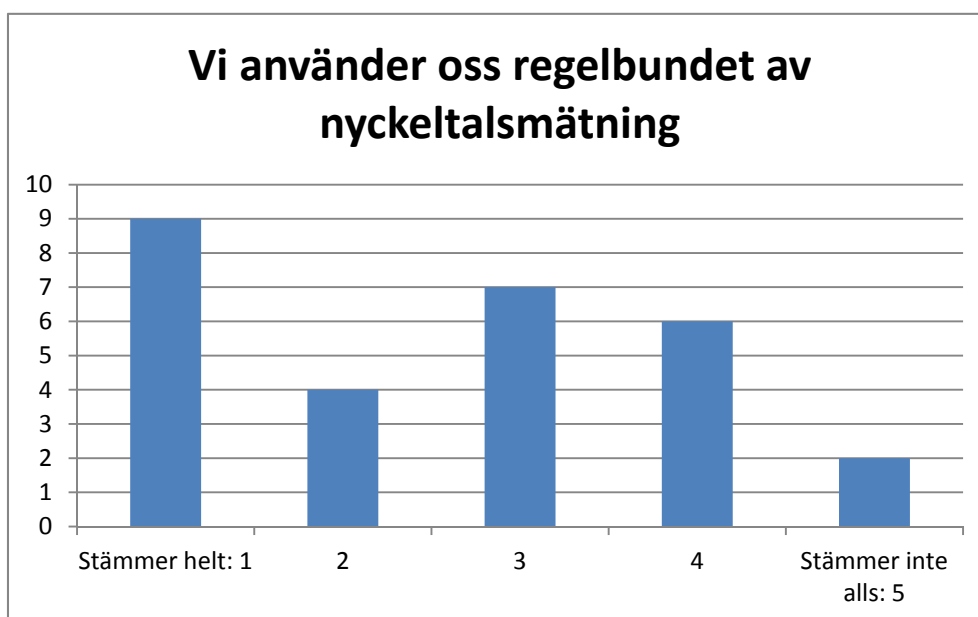


Övriga svar
Platschef
Affärsområdeschef

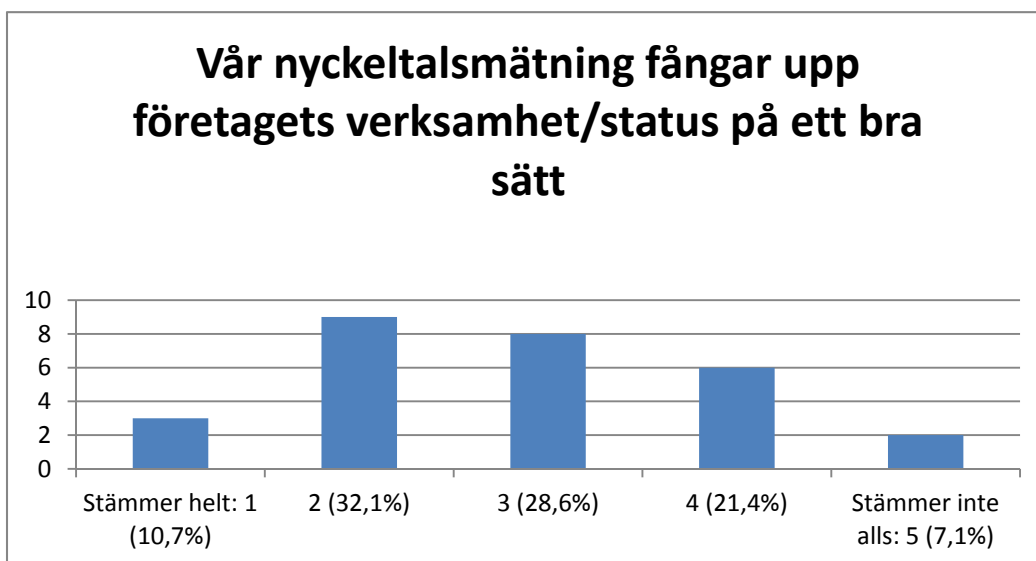
3. Enligt definitionerna nedan, klassas er organisation som ett mikro-, litet eller ett medelstort företag?



4. Vi använder oss regelbundet av nyckeltalsmätning.



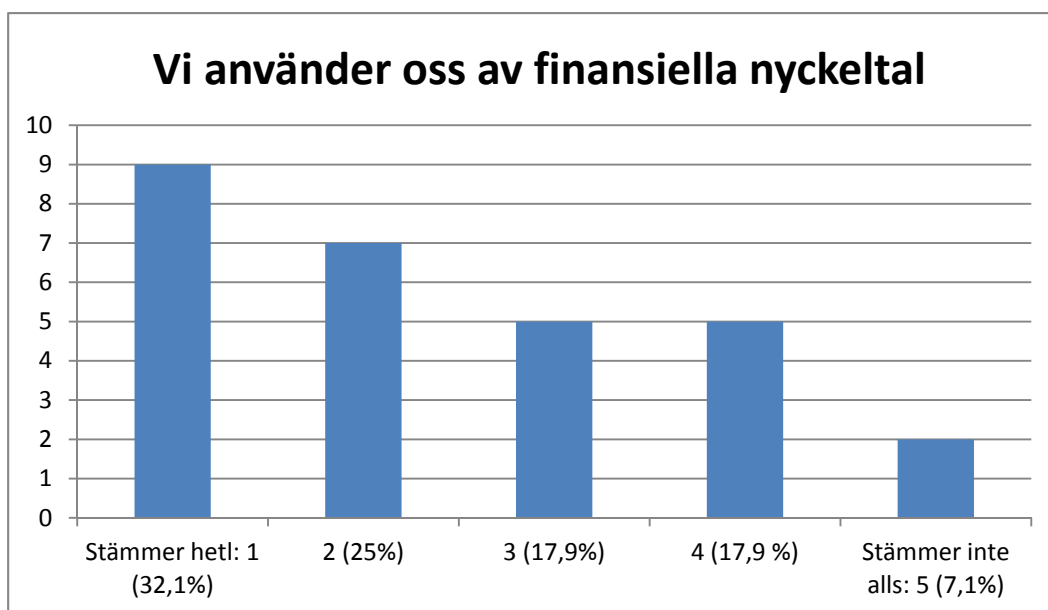
5. Jag anser att vår nyckeltalsmätning fångar upp företagets verksamhet/status på ett bra sätt.



6. Varför använder ni er/ använder ni er inte av nyckeltalsmätning?

Nedan ser ni hur respondenterna ordagrant har svarat:
Vi använder sporadiskt nyckeltalsmätning.
Vi använder ekonomiska nyckeltal för att snabbt se om vi ligger rätt till när det gäller försäljning/capita t ex. Sen använder vi även nyckeltal i gästundersökningar och i våra medarbetarundersökningar.
Använder. För att löpande ha koll på olika aspekter inom företaget, och aktivt arbeta på att förbättra där vi brister och ta lärdom där vi lyckas bra. Denna lärdom kan ofta appliceras på andra mätpunkter och ger möjlighet att förbättra tvärs över hela företaget.
Kunna se vilka delar av verksamheten som vi kan förbättra.
Trubbighet på många områden.
För att få en överblick av läget och kunna se vad vi ska fokusera på framöver.
Ibland. Som offentligt AB mäts vi ofta med andra mått.
För att ta fram argument till beslut.
Vi använder nyckeltal för att jämföra oss med andra i branschen.
Vi använder oss nyckeltal för att säkerställa att våra antaganden är riktiga om vi ändra något.

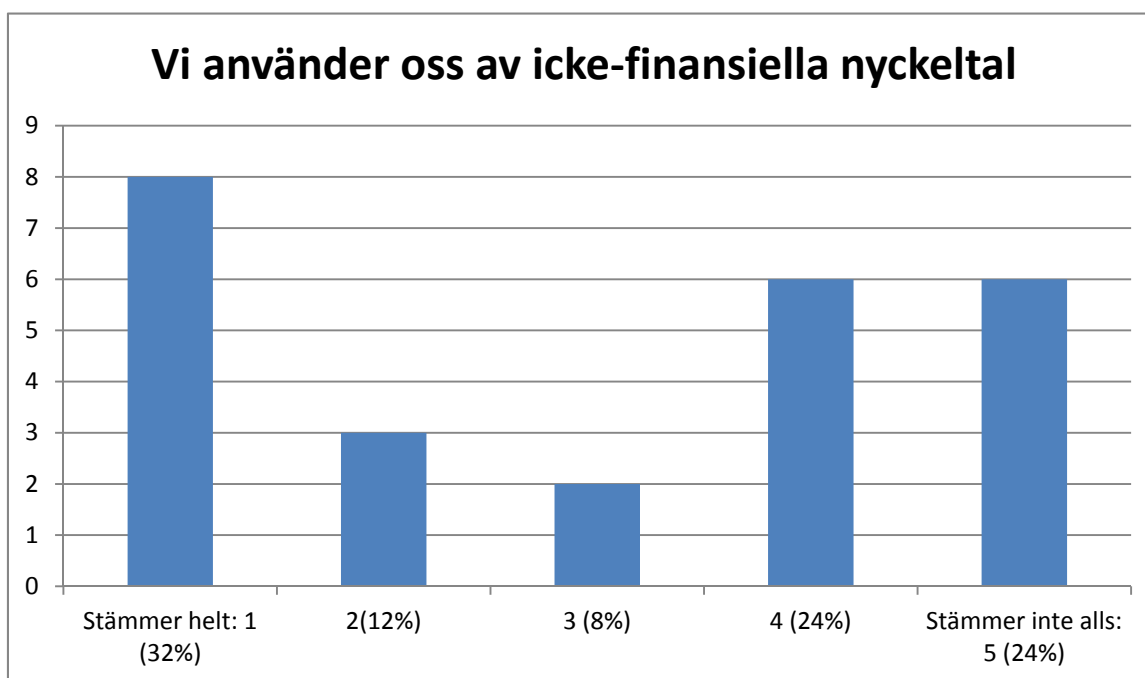
7. Vi använder oss av finansiella nyckeltal.



8. Vilka finansiella nyckeltal använder ni er främst av?

Räntabilitet på totalt kapital	3	12 %
Räntabilitet på sysselsatt kapital	3	12 %
Räntabilitet på eget kapital	3	12 %
Räntabilitet på operativa tillgångar	0	0 %
Räntetäckningsgrad	1	4 %
Genomsnittlig låneränta	1	4 %
Soliditet	14	56 %
Vinstmarginal	16	64 %
Kapitalomsättningshastighet	1	4 %
Vinstprocent	14	56 %
Rörelsemarginal	9	36 %
Nettomarginal	5	20 %
Bruttovinstmarginal	10	40 %
Försäljningstillväxt	12	48 %
Vinsttillväxt	8	32 %
Omsättningstillväxt	14	56 %
Balanslikviditet	3	12 %
Kassaflöde	12	48 %
Övriga	0	0 %

9. Vi använder oss av icke-finansiella nyckeltal.



10. Vilka icke-finansiella nyckeltal använder ni er främst av?

Medarbetarnöjdhet	8	36.4 %
Nöjd-kund-index	9	40.9 %
Kundlojalitet	4	18.2 %
Kundnöjdhet	7	31.8 %
Leveranstid	9	40.9 %
Leverantörs-nöjd-index	1	4.5 %
Marknadsandel	4	18.2 %
Kundrekrytering /-anskaffning	0	0 %
Korttidsfrånvaro i procent av total tid	9	40.9 %
Långtidsfrånvaro i procent av total tid	9	40.9 %
Personalomsättning	1	4.5 %
Kundbesök	7	31.8 %
Förlorade kunder	3	13.6 %
Kundklagomål	3	13.6 %
Övriga	3	13.6 %

11. Använder ni er av prestations-/nyckeltalsmätningssystem?

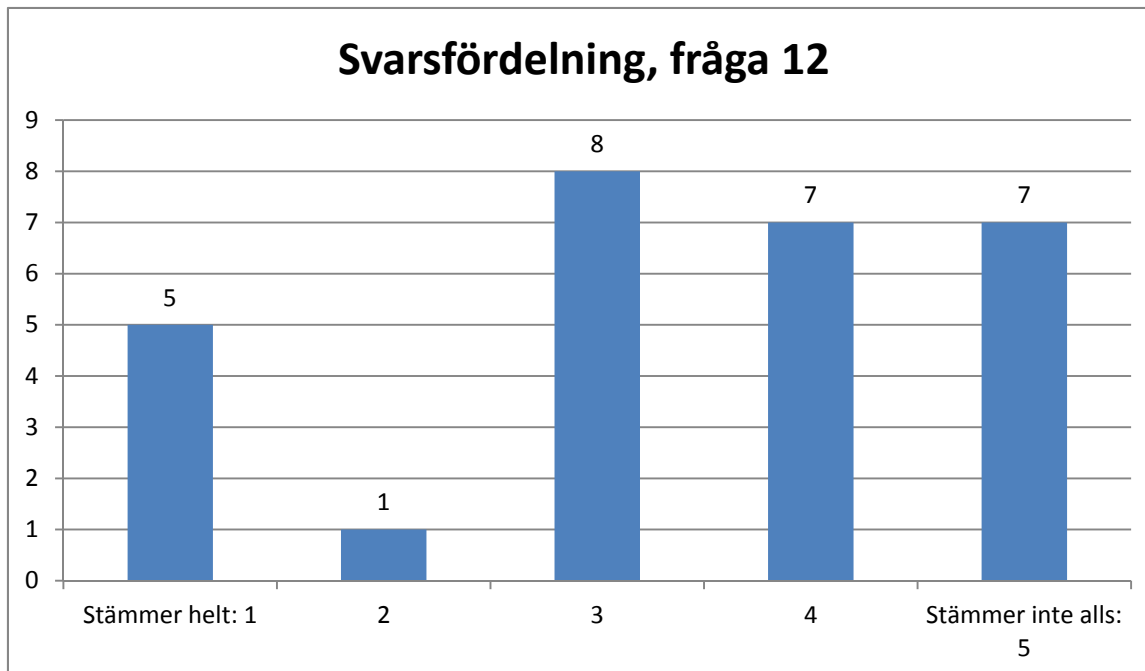
Ja, Balanced Scorecard	2	8 %
Ja, Performance Pyramid	1	4 %
Ja, Performance Prism	1	4 %
Ja, Action-profit linkage	1	4 %
Ja, Organizational Performance Measurement	0	0 %
Vi använder inte prestations-/nyckeltalsmätningssystem	19	76 %
Övriga	1	4 %

Övrigt svar

Nej

12. Jag anser att vår organisation har brist på personalresurser vilket resulterar i bortprioritering av prestations-/nyckeltalsmätningen.

Stämmer helt: 1	5	17.9 %
2	1	3.6 %
3	8	28.6 %
4	7	25 %
Stämmer inte alls: 5	7	25 %



13. Jag anser att det finns fördelar med att organisera prestations-/nyckeltalsmätningen i logiska och lättöverskådliga system.

Stämmer helt: 1	4	14.8 %
2	11	40.7 %
3	8	29.6 %
4	2	7.4 %
Stämmer inte alls: 5	2	7.4 %

14. Resursåtgången för att implementera prestations-/nyckeltalsmätningssystem gör att vi bortser från detta.

Stämmer helt: 1	4	14.8 %
2	3	11.1 %
3	5	18.5 %
4	8	29.6 %
Stämmer inte alls: 5	7	25.9 %

15. Vi har klart och tydlig definierat och kommunicerat våra mål internt.

Stämmer helt: 1	13	46.4 %
2	4	14.3 %
3	6	21.4 %
4	4	14.3 %
Stämmer inte alls: 5	1	3.6 %

16. Vi har tydlig fokus på vad det är vi ska mäta, och därmed en effektiv mätning.

Stämmer helt: 1	8	29.6 %
2	4	14.8 %
3	7	25.9 %
4	5	18.5 %
Stämmer inte alls: 5	3	11.1 %

17. Vi har klart definierade processer för hur vår data samlas in.

Stämmer helt: 1	7	25 %
2	3	10.7 %
3	6	21.4 %
4	5	17.9 %
Stämmer inte alls: 5	7	25 %

18. Vi har klara rutiner för hur våra utfall vad gäller nyckeltalsmätningen ska presenteras.

Stämmer helt: 1	7	25 %
2	5	17.9 %
3	5	17.9 %
4	2	7.1 %
Stämmer inte alls: 5	9	32.1 %

19. Jag anser att vi tar fram för många nyckeltal än vad som behövs.

Stämmer helt: 1	0	0 %
2	4	14.3 %
3	3	10.7 %
4	10	35.7 %
Stämmer inte alls: 5	11	39.3 %