



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Prestationsmätning i växande och stabila små och medelstora företag

En studie av gapet mellan teori och praktik



Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Vårterminen 2007

Handledare: Urban Ask

Författare: Carl Grundberg 81
Oskar Ivarsson 83
Andreas Nilsson 77

Förord

Föreliggande magisteruppsats har framställts genom studier i ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Flera personer har varit viktiga för genomförandet av uppsatsen. Vi vill framförallt tacka alla våra intervjupersoner som tagit sig tid att besvara våra frågor. Många av samtalen har varit såväl intressanta som inspirerande.

Vi tackar även Urban Ask, vår handledare, som gett oss ett gott stöd på vägen.

Göteborg, mars 2007

Carl Grundberg

Oskar Ivarsson

Andreas Nilsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, studier i ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2007

Författare: Carl Grundberg, Oskar Ivarsson och Andreas Nilsson

Handledare: Urban Ask

Titel: Prestationsmätning i växande och stabila små och medelstora företag – En studie av gapet mellan teori och praktik

Bakgrund och problem: Prestationsmätning har under de senaste decennierna varit ett hett debatterat område och kritik har framförts mot att förlita sig enbart på finansiella mått i sin styrning. Det har lett till ett skifte mot en mer balanserad prestationsmätning innehållande både finansiella och icke-finansiella mått, kallad *integrerad prestationsmätning*. Ett grundläggande problem är att endast en liten del av forskningen som bedrivits på området har varit fokuserad på små och medelstora företag.

Syften: Syftet med denna studie är att beskriva tillämpningen av PM hos växande och stabila SMF. Denna beskrivning har vi för avsikt att jämföra med en teoretisk modell för integrerad PM för att åskådliggöra eventuella gap mellan teorin för integrerad PM och den praktiska tillämpningen. Ett delsyfte är att diskutera och utvärdera eventuella gap mellan teori och praktik utifrån de karaktärsdrag som är specifika för SMF.

Metod: Genom kvalitativa intervjuer med ledningspersoner inom svenska *små och medelstora företag* skapade vi oss en bild utav hur de använder prestationsmätning. Denna bild ställdes mot en normativ teoretisk beskrivning utav prestationsmätning, varpå gap åskådliggjordes. Dessa gap diskuterades utifrån situationsteorier och typiska karaktärsdrag för små och medelstora företag.

Resultat och slutsatser: Vi har identifierat en rad gap mellan den teoretiskt framställda idealbilden för integrerad prestationsmätning och den verkliga tillämpningen i svenska små och medelstora företag. Gemensamt för de stabila företagen och de företag som befunnit sig i tillväxt är att prestationsmätningen saknar en strategisk koppling, är förhållandevis statisk och till viss del obalanserad. Dessutom fann vi att tillväxtföretagen har en mer relevant prestationsmätning som i högre grad än i de stabila stimulerar till förbättring. Faktorer som visat sig kunna påverka prestationsmätningens egenskaper är externa krav, företagets storlek, tekniska hjälpmedel och företagets strategiska mognad.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att verifiera vår studie med en mer kvantitativ studie. Det skulle ge ett underlag för att bekräfta eller förkasta våra slutsatser. En annan intressant forskningsfråga är att gå in på djupet och undersöka huruvida de gap vi identifierat beror på att prestationsmätningen är outvecklad och bristfällig eller om den uppfyller de behov som finns för svenska små och medelstora företag.

Nyckelord: Prestationsmätning, SMF, SME, PM, tillväxt, integrerad prestationsmätning.

Begreppsförklaringar

Balanced Scorecard	Modell för integrerad PM som omsluter fyra perspektiv; <i>finansiella, interna processer, kunder och lärande</i> (Kaplan & Norton, 1992) .
Betong- och ballastcertifiering	Branschutfärdad certifiering inom betongtillverkning. BBC innefattar bland annat tillverknings- och kvalitetskontroll (www.betongcertifiering.se).
Break-even point	Den försäljningsvolym där intäkterna precis täcker alla rörliga och fasta kostnader, det vill säga där resultatet är noll.
Cambridge PM process	<i>Cambridge performance measurement process</i> . En managementmodell som berör design, implementering och användning av integrerad PM (Bourne <i>et al</i> , 2000; Neely <i>et al</i> , 1996).
Finansiella mått	Mått som visar ett företags finansiella ställning, t.ex. lönsamhet, kostnader, räntabilitet eller soliditet. De formas utifrån företags redovisning och är därmed historiskt inriktade.
Gasellistan	Tidningen Dagens Industris årliga lista över de företag som har starkast tillväxt (www.di.se).
Icke-finansiella mått	Mått som kvantifierar andra prestationer än de finansiella, t.ex. kvalitet, antal defekter eller kundnöjdhet.
Integrerad PM	<i>Integrerad prestationsmätning</i> är en konceptuell beskrivning av de kriterier som teoretiker på fältet rekommenderar bör beaktas vid utformningen av PM (Hudson, 2001).
ISO	<i>International Organization for Standardisation</i> är en internationell standardiseringsorganisation. Inom tillverkningsföretag är det vanligt förekommande med ISO-certifiering framförallt inom kvalitetsområdet (www.iso.org).
Kategorier av prestationsmått	De olika kategorier som man utefter teorin kan dela in prestationsmått i. De vanligaste är tid, flexibilitet, kvalitet, finanser, kundnöjdhet och anställda (Hudson <i>et al</i> , 2001).

Kvalitetsbristkostnader	Samlingsbegrepp för de kostnader som uppstår i samband med en bristande produktkvalitet.
MPS	<i>Materialplaneringssystem</i> . Ett datorbaserat systemstöd för att planera och följa upp processer i tillverkningen (Magnusson & Olsson, 2005).
PM	<i>Prestationsmätning</i> . Kan definieras som processen att kvantifiera prestationer i olika aktiviteter för att mäta deras inre effektivitet (interna mått) och yttre effektivitet (externa mått).
PMs egenskaper	De, utifrån teorin, givna kriterier som en integrerad PM innefattar. Detta kan t.ex. vara strategikoppling, balans i måtten osv.
Quick Response Manufacturing	Modell med fokus på att förkorta ledtider och bli mer flexibel gentemot kund (Hvolby & Thorstenson, 2001).
SMF	<i>Små och medelstora företag</i> . Vi har använt oss av den definition som EU har bestämt. Till SMF hör de företag som har 10-250 anställda, en omsättning som understiger 50 miljoner euro samt en balansomslutning på max 43 miljoner euro (ec.europa.eu).
Stabila företag	Stabila företag är i vår studie de som senaste två åren haft en omsättningsförändring som understiger $\pm 5\%$ per år.
Tillväxtföretag	Tillväxtföretag utgör företag som ökar omsättningen med minst 50 % under de senaste två åren.
Tillväxtlistan	Konsultbolaget Ahrens årliga lista över Sveriges kraftigast växande företag (www.ahrens.se).

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	1
1.3	SYFTE.....	3
1.4	DISPOSITION.....	3
2	UPPSATSENS GENOMFÖRANDE	4
2.1	FORSKNINGSPROCESSEN	4
2.2	METODVAL FÖR DATAINSAMLING	5
2.3	KVALITATIVA INTERVJUER	6
2.3.1	<i>Intervjuernas genomförande.....</i>	<i>6</i>
2.3.2	<i>Val av företag</i>	<i>7</i>
2.3.3	<i>Val av intervjupersoner</i>	<i>9</i>
2.4	LITTERATURGENOMGÅNG.....	10
2.5	STUDIENS TROVÄRDIGHET	10
2.5.1	<i>Validitet</i>	<i>10</i>
2.5.2	<i>Reliabilitet</i>	<i>11</i>
2.5.3	<i>Generaliserbarhet.....</i>	<i>12</i>
3	TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1	INTEGRERAD PM.....	13
3.1.1	<i>PM i enlighet med strategin.....</i>	<i>13</i>
3.1.2	<i>Balanserad styrning.....</i>	<i>14</i>
3.1.3	<i>Tydlighet</i>	<i>14</i>
3.1.4	<i>Relevans.....</i>	<i>15</i>
3.1.5	<i>Lätt att förstå och använda.....</i>	<i>15</i>
3.1.6	<i>Snabb och riktig feedback.....</i>	<i>16</i>
3.1.7	<i>Mätetal skall stimulera ständiga förbättringar.....</i>	<i>16</i>
3.1.8	<i>Dynamik.....</i>	<i>16</i>
3.1.9	<i>Kategorier av mått.....</i>	<i>16</i>
3.2	SMFS KARAKTÄRSDRAG MED AVSEENDE PÅ PM	18
3.2.1	<i>Förutsättningar i omgivningen.....</i>	<i>18</i>
3.2.2	<i>Organisationsmiljö</i>	<i>19</i>
3.2.3	<i>Ledning.....</i>	<i>19</i>
3.2.4	<i>Strategi</i>	<i>20</i>
3.3	SITUATIONSTEORI	21
3.3.1	<i>Omgivning</i>	<i>22</i>
3.3.2	<i>Teknologi</i>	<i>22</i>
3.3.3	<i>Organisationsstruktur.....</i>	<i>23</i>
3.3.4	<i>Storlek.....</i>	<i>23</i>
3.3.5	<i>Strategi</i>	<i>23</i>
3.4	ALTERNATIVA PERSPEKTIV PÅ VALDA TEORIER	24
3.4.1	<i>Kritik mot integrerad PM i SMF.....</i>	<i>24</i>
3.4.2	<i>Är gapet mellan teori och praktik väsentligt?.....</i>	<i>25</i>
3.4.3	<i>Kritik mot situationsteorin.....</i>	<i>26</i>

4	EMPIRI	27
4.1	TILLVÄXTFÖRETAG.....	27
4.1.1	<i>Ulricehamn Betong AB</i>	27
4.1.2	<i>KSG i Surte AB</i>	29
4.1.3	<i>AB Bröderna Bourghardt</i>	31
4.1.4	<i>Kraftelektronik AB</i>	34
4.2	STABILA SMF.....	36
4.2.1	<i>Seldén Mast AB</i>	36
4.2.2	<i>Scan-Figus AB</i>	38
4.2.3	<i>Almedahl-Kinna AB</i>	40
5	GAP MELLAN TEORI OCH PRAKTIK	42
5.1	PM I ENLIGHET MED STRATEGIN.....	42
5.2	BALANSERAD STYRNING.....	43
5.3	TYDLIGHET.....	44
5.4	RELEVANS.....	45
5.5	LÄTT ATT FÖRSTÅ OCH ANVÄNDA.....	46
5.6	SNABB OCH RIKTIG FEEDBACK.....	47
5.7	MÅTETAL SKALL STIMULERA STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR.....	47
5.8	DYNAMIK.....	48
6	DISKUSSION KRING GAPET	50
6.1	SAMMANSTÄLLNING AV GAPEN.....	50
6.2	GENERELLA GAP MELLAN TEORI OCH PRAKTIK.....	50
6.3	SKILLNADER MELLAN VÄXANDE OCH STABILA SMF.....	52
7	SLUTSATSER	54
7.1	SLUTSATSER.....	54
7.2	FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....	55
	REFERENSLISTA	57

Figur- och tabellförteckning

Figur 2-A:	<i>Forskningsprocessen</i>	5
Tabell 2-1:	<i>Definition av små och medelstora företag, SMF</i>	7
Tabell 2-2:	<i>Sammanställning av våra intervjuade företag och dess omsättning</i>	9
Figur 3-A:	<i>Kopplingen mellan PMs olika kategorier</i>	17
Tabell 3-1:	<i>Sammanställning av typiska karaktärsdrag för SMF</i>	21
Figur 6-A:	<i>Gap mellan teorin för integrerad PM och användningen av PM i SMF</i>	50



1 Inledning

I detta inledande kapitel presenterar vi bakgrunden till problemet och varför vi valt att skriva om detta område. Problemdiskussionen mynnar sedan ut i två frågeställningar. Därefter fastställs syftet med studien. Avslutningsvis presenteras en disposition över studiens ingående delar.

1.1 Bakgrund

Sedan början av 1990-talet har prestationsmätning (PM) blivit en viktig fråga för såväl akademiker som företagsledare. Forskare på området talar om en "prestationsmättningsrevolution" och hänvisar till att det skrivs två böcker i veckan, en artikel vart femte timme och hålls flera hundra konferenser om året inom ämnet (Neely, 1999; 2002). Intresset beror delvis på att ett väl utformat verktyg för PM kan hjälpa företag att nå sina uppsatta mål (Neely, 1999). Vanligt förekommande talesätt som "det som mäts blir gjort" och "du får vad du mäter" implicerar att PM kan påverka hur människor agerar i företag och därmed vara ett effektivt verktyg för att uppnå utsatta mål (Lynch & Cross, 1991). Särskilt sedan Johnson och Kaplan (1987) författade sin inflytelserika artikel "Relevance Lost", som kritiserade användandet av finansiella mått, har debatten om PM tagit fart på allvar. Finansiella mått uppges vara helt olämpliga att använda i sin ensamhet på grund av att de är historiskt inriktade (Dixon *et al*, 1990), säger lite om hur det kommer att gå i framtiden, uppmuntrar till kortsiktigt tänkande (Hayes & Abernathy, 1980; Kaplan, 1986), saknar strategiskt fokus (Skinner, 1974) och tar föga hänsyn till kunder och konkurrenter (Kaplan & Norton, 1992; Neely *et al*, 1995). Detta har lett till ett skifte mot användandet av PM som även inkluderar icke-finansiella mått som komplement till de finansiella måtten, vilket i litteraturen benämns som "integrerad" (eller strategisk) PM. Kritiken ledde fram till en omfattande debatt rörande PM där en rad olika system att utforma en integrerad PM beskrivs i litteraturen, exempelvis *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992, 1996) och *Cambridge PM Process* (Bourne *et al*, 2000; Neely *et al*, 1996). Gemensamt för alla dessa system är att de syftar till att förbättra företags prestationer genom att lägga större vikt vid kunder och interna processer i PM och mindre vikt vid finansiella faktorer (Garengo *et al*, 2005).

1.2 Problemformulering

Studier som gjorts på integrerade PM-system har visat att dessa på ett framgångsrikt sätt kan bidra till att förbättra prestationerna när de tillämpas på stora företag (Hudson, 2001). Hittills har dock endast en liten del av forskningen inom PM bedrivits med inriktning på *små och medelstora företag* (SMF) (Hudson, 2001; Reid & Smith, 2000). Av de studier som gjorts på SMF utmärker sig bland annat Garengo *et al*. (2005) och Hudson (2001) som har gemensamt att de visar på ett gap mellan teori och praktik vid användandet av integrerade PM-system i SMF. De går igenom existerande litteratur kring integrerade PM-system och argumenterar för att det finns en teoretisk "bästa praxis" vad gäller utformandet av integrerade PM-system för *stora företag*. Därefter jämför de den



teoretiska idealbilden med verkligheten för SMF, och fastställer att det finns stora brister i överensstämmelsen mellan vad teorin förespråkar och vad SMF i verkligheten faktiskt tillämpar. Medan Garengo *et al.* (2005) nöjer sig med att fastställa att ovan nämnda gap mellan teori och praktik utgör ett problem som kräver vidare forskning för att överbryggas, går Hudson (2001) djupare in på problemet genom att försöka utreda hur ett integrerat PM-system kan anpassas till SMFs specifika behov. Denna studie kommer att replikera Hudsons (2001) och Garengos *et al.* (2005) studier för att undersöka om samma gap mellan teori och praktik återfinns i svenska SMF, samt diskutera resultatet utifrån en genomgång av vad som karaktäriserar SMF. En studie med inriktning på svenska SMF är intressant eftersom de utgör en väsentlig del av Sveriges ekonomi. Inom den privata sektorn står SMF för 57 % av omsättningen och anställer 60 % av den totala arbetsstyrkan (Larsson & Halvarsson, 2004). När det gäller *stora* nordiska företag har en kvantitativ studie som genomförts av Kald och Nilsson (2000) visat att PM möter många av de kriterier som ett modernt, välfungerande ekonomistyrningsverktyg kräver för att vara effektivt i en omgivning präglad av en allt hårdare konkurrens, globalisering och osäkerhet. Studien hävdar exempelvis att det i stora nordiska företag finns en sund balans mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått och att PM är väl kopplad till företagets strategiska planering. Ingen liknande studie har gjorts på svenska SMF, vilket innebär att det finns utrymme för att undersöka om de tagit till sig av den integrerade PM som teorin förespråkar. Vår första forskningsfråga är därmed följande:

- ***Vilka egenskaper av en teoretiskt härledd modell för integrerad PM tillämpar svenska SMF?***

Ett annat spår vi funnit av intresse under vår litteraturgenomgång är att växande SMF möter en högre osäkerhet och komplexitet i styrningen än stabila företag (Garengo *et al.*, 2005). En väl integrerad PM anges som ett verktyg som kan spela en nyckelroll för att stödja styrningen av SMF som befinner sig i tillväxt. Med tanke på att PM kan stödja företag som möter en hög komplexitet vore det intressant att undersöka om det finns skillnader mellan stabila och växande företag med avseende på hur de utformar och använder PM. Därmed ämnar vi undersöka följande fråga:

- ***Vilka skillnader finns det i hur växande och stabila svenska SMF tillämpar en integrerad PM?***

Då den teoretiska framställningen av integrerad PM bygger på forskning av *stora* företag så går det inte direkt att hävda att den är lämplig för SMF (Tenhunen *et al.*, 2002; Hudson, 2001). Det är därför av intresse att följa upp en studie av de eventuella gapen mellan teori och praktik inom SMF med en diskussion om vilka faktorer som kan ligga till grund för gapet, varav följande forskningsfråga är aktuell:

- ***Vilka faktorer kan påverka gapet mellan den praktiska användningen av PM i SMF och den teoretiska modellen av en integrerad PM?***



1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva tillämpningen av PM hos växande och stabila SMF. Denna beskrivning har vi för avsikt att jämföra med en teoretisk modell för integrerad PM för att åskådliggöra eventuella gap mellan teorin för integrerad PM och den praktiska tillämpningen. Ett delsyfte är att diskutera och utvärdera eventuella gap mellan teori och praktik utifrån de karaktärsdrag som är specifika för SMF.

1.4 Disposition

Kapitel 2: I *Uppsatsens genomförande* beskriver vi hur undersökningen genomförts. Här presenteras och förklaras de metodmässiga vägval vi ställts inför i ett försök att möjliggöra för läsaren att kritiskt bedöma relevansen och tillförlitligheten i undersökningen. Vi presenterar även en logisk uppsatsstruktur där vi visar hur varje del i uppsatsen bygger på föregående avsnitt för att ge läsaren en övergripande bild av upplägget.

Kapitel 3: Den *Teoretiska referensramen* utgör vårt teorikapitel, vilket inleds med en kort redogörelse för den historiska utvecklingen inom ämnesområdet PM. Därefter beskrivs en konceptuell modell av integrerad PM utifrån tidigare forskningsartiklar på området. Modellen täcker både de egenskaper som en integrerad PM bör präglas av och de kategorier av mått som bör betänkas. Dessa kommer i analysen att ställas mot empiriskt insamlat material för att undersöka om det finns ett gap mellan teori och praktik. Kapitlet fortsätter med att redogöra för ett situationsteoretiskt perspektiv och SMFs karaktärsdrag i syfte att skapa förutsättningar för att föra ett intressant resonemang kring det undersökta gapet.

Kapitel 4: I *Empirin* sammanställer vi det insamlade empiriska materialet där varje företag presenteras för sig.

Kapitel 5: *Gap mellan teori och praktik* utgör en resultatanalys där vi ställer empirin mot teorin för att undersöka ett eventuellt gap mellan dessa. En gapanalys sammanförs för såväl tillväxtföretag som för stabila företag.

Kapitel 6: I *Diskussion kring gapet* har vi för avsikt att diskutera och analysera gapet från föregående kapitel utifrån situationsteorier, SMFs egenskaper och generell forskning som behandlar gap mellan normativ teori och praktik.

Kapitel 7: *Slutsatser* är där vi redogör vad studien har kommit fram till utifrån vårt syfte och våra forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatta studier inom PM.



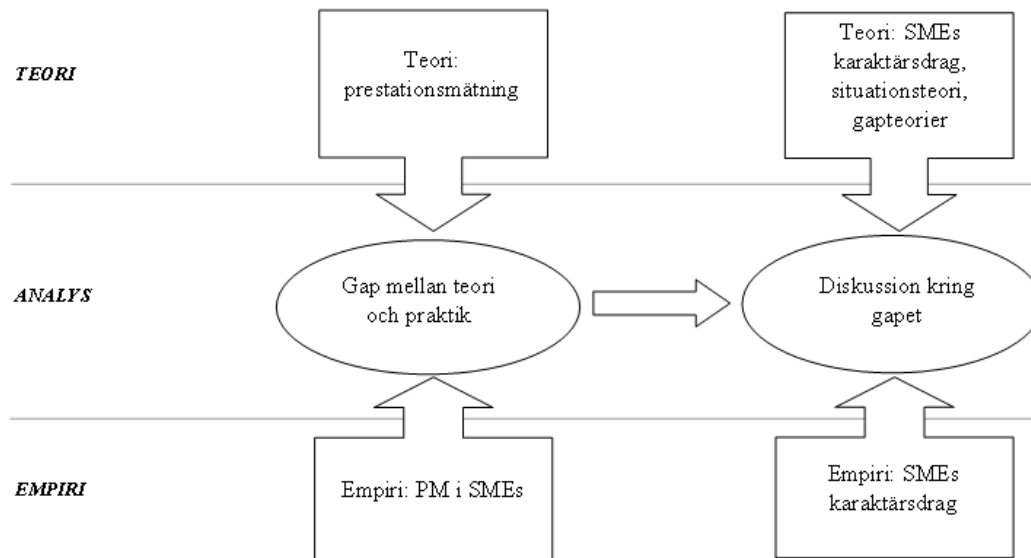
2 Uppsatsens genomförande

I detta kapitel redogör vi för den metod vi använt oss av vid studiens genomförande. Vi börjar med att beskriva forskningsprocessen, vilket inbegriper en diskussion kring hur vi formulerat syftet och valt teorier. Därefter diskuterar vi hur vi valt respondenter. Kapitlet avrundas med en diskussion kring studiens kvalitet där begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet tas upp.

2.1 Forskningsprocessen

Den här uppsatsen tog sin utgångspunkt i teoretiska studier inom ämnet ekonomistyrning. Ansatsen var till en början deduktiv därigenom att vi inledde vårt arbete med att söka efter intressanta teoretiska ingångar. Efter en tids läsning upptäckte vi att prestationsmätningens aktualitet motiverar en studie inom det. Vi började leta artiklar och uppsatser om PM och kom fram till att det finns gott om normativ teoribildning om hur man bör gå tillväga när man mäter prestationer inom företag (Neely, 1997; Kaplan & Norton, 1992). Däremot upptäckte vi att flera teoretiker på området, bland annat Garengo *et al.* (2005) och Hudson (2001), hävdar att det saknas kunskap om hur SMF arbetar med PM. I synnerhet finns det inga studier utförda på PM i svenska SMF. Utifrån denna kunskap var det motiverat att göra en studie med syfte att undersöka gapet mellan teori och praktik i svenska SMF. Ett sidospår som beskrevs som intressant av flera forskare var att företag i tillväxt anses ha ett större behov av en integrerad PM än stabila företag (Garengo *et al.*, 2005), något som gav inspiration för vårt andra syfte. När vi hade lagt ut riktlinjerna för ämne och syfte var vi inte helt låsta vid våra teoretiska utgångspunkter. Istället hade vi en i huvudsak explorativ induktiv ansats som tillät oss att utforska, upptäcka och spinna vidare på de intressanta spår vi fann under insamlingen av primärdata via kvalitativa intervjuer, något som bidrog till en rik och bred bild av hur svenska SMF arbetar med PM.

När insamlingen av primärdata genomförts ställde vi den mot den normativa, teoretiska beskrivning av PM som vi redogjort för i vår referensram. Därigenom möjliggjorde vi att besvara vårt första syfte, att undersöka om det finns ett gap mellan teori och praktik i svenska SMF (se figur 2-A). Eftersom den teoretiska framställningen av PM är ett resultat av forskning på *stora* företag går det inte direkt att hävda att den är lämplig för SMF (Hudson, 2001; Tenhunen, 2002). En studie av gapet mellan PM i teorin och SMFs användning av PM kan därför med fördel följas upp med en diskussion om huruvida integrerad PM kan vara lämplig för en SMF-kontext. Detta var anledningen till att vi formulerade vårt delsyfte, att diskutera faktorer som kan påverka gapet mellan teori och praktik. Som figur 2-A nedan visar influerades denna diskussion av situationsteori, tidigare studier om SMFs karaktärsdrag samt en artikel av Scapens (1994) som resonerar kring gap mellan teori och praktik. Detta gav oss en referensram med både kritiska perspektiv på PM och beskrivningar av den specifika kontext som SMF verkar i, något som bidrar till att öka förståelsen för relationen mellan PM och SMF.



Figur 2-A: Forskningsprocessen. Modellen visar arbetets uppbyggnad och hur de olika delarna hänger ihop. (Egen källa).

För att kunna analysera kvalitativa data måste man dela in dem i deskriptiva kategorier som refererar till personer, platser, aktiviteter eller relevanta teman (Ryen, 2004). I första analysen, som är en resultatanalys, har vi undersökt gapet mellan teori och praktik. Det innebär att vi har sammanställt den empiriskt i kategorier som representerar de egenskaper som en integrerad PM bör uppfylla enligt en akademisk konsensus. Under varje kategori har vi ställt empirin mot teorin för att föra ett resonemang kring överensstämelsen. Resultatet sammanfattas i form av en tabell som anger vad vår analys kom fram till i respektive kategori. I den andra analysen, diskussionen kring gapet, har vi fört ett resonemang kring vilka faktorer som kan påverka gapet mellan teori och praktik genom att kombinera information från insamlat intervjumaterial, tidigare forskning kring vad som särskiljer SMFs samt kritiska teoretiska perspektiv på PM.

2.2 Metodval för datainsamling

I korthet går uppsatsens syften ut på att undersöka PM i svenska SMF och därefter diskutera resultaten. För att göra det kan flera metoder väljas. En kvantitativ metod skulle kunna vara att utifrån ett teoretiskt härlett resonemang ställa upp en hypotes, exempelvis att växande svenska SMF använder en mer integrerad PM än stabila svenska SMF, som sedan prövas med hjälp av kvantitativ datainsamling och statistiska analysmetoder. Det finns dock inte tillräckligt med teoretisk forskning för att vi ska kunna härleda sådana hypoteser. Vi föredrar därför att i huvudsak använda oss av en kvalitativ metod där vi tillåts gå på djupet och nå en detaljerad bild våra studieobjekt (Patel & Davidsson, 1994). Det ökar våra möjligheter att diskutera resultatet närmare och skapa en helhetsförståelse för relationen mellan svenska SMF och integrerad PM. Eftersom vi dock ser en fördel



med att inbegripa en strukturerad intervjuenkät för att underlätta analysen har vi ändå ett visst inslag av kvantitativ metod i vår studie.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Vi har inom ramen för denna studie genomfört sju kvalitativa intervjuer. Syftet med dessa har varit att undersöka hur ett urval av SMF arbetar med PM.

2.3.1 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna inleddes med frågor kring personens bakgrund och roll i företaget eftersom det är ett bra sätt att skapa avslappnad stämning och göra respondenten bekväm med intervjusituationen. Efter de inledande frågorna delade vi ut en strukturerad enkät för datainsamling (se intervjuenkät i bilaga). Enkäten utformades med inspiration från Hudsons artikel (2001) som slår fast att de vanligast förekommande måtten för PM kan hänföras till följande faktorer: finans, kunder, tid, flexibilitet, kvalitet och medarbetare. För varje faktor ställdes två frågor i syfte att ta reda på (1) vilken vikt som läggs vid måttet och (2) i hur stor utsträckning nuvarande mätning uppges vara tillräcklig. Syftet var att få en indikation kring huruvida företagsledare själva anser att de är nöjda med befintlig PM eftersom det kan ge oss en indikation om behovet av en mer integrerad PM. Resultatet från enkäten presenteras inte i sin helhet i arbetet utan användes som ett stöd vid analysen då den värderade respondenternas svar.

Som stöd vid intervjun användes en intervjumall av semistrukturerad karaktär med frågor arrangerade efter följande tre teman som rör våra frågeställningar: spridning av PM, PMs utformning och PMs egenskaper. Vi inledde varje tema med att ställa öppna, breda frågor för att få respondenterna att själva tala om det som de tyckte var viktigt. Denna taktik utgick från insikten att "En fråga får aldrig ge orden till det svar den ber om" (McCracken, 1988). Ledande frågor riskerar att ge respondenterna en inriktning i form av en uppsättning termer som intervjupersonen förväntas beskriva sina erfarenheter med. Det innebär att ledande frågor kan medföra att intervjupersonen inte har något annat val än att acceptera den uppfattning som forskaren lägger fram (Ryen, 2004).

Vi bedömde det lämpligt att spela in intervjuerna för att underlätta analysen av den insamlade informationen. Bedömningen grundar sig på att den information som vår studie efterlyser inte är av en känslig karaktär, vilket till viss del bekräftas av att ingen av respondenterna hade några invändningar mot att vi spelade in svaren. Under intervjun förde vi dessutom anteckningar på sådant som vi uppfattade som intressant. När det började bli dags att avsluta intervjuerna gick vi kort igenom de intressanta aspekterna vi noterat för att försäkra oss om att vi uppfattat respondenten rätt. I genomsnitt tog intervjuerna 45-60 minuter och avslutades när vi ansåg oss ha fått tillräckligt med information för att kunna besvara uppsatsens syfte.



2.3.2 Val av företag

Denna studie fokuserar på integrerad PM inom svenska SMF. Eftersom det inte finns någon enhetlig definition av SMF inom den akademiska forskningen kommer vi att tillämpa europeiska kommissionens definition av SMF (se tabell 2-1) som inbegriper alla företag som har mellan 10-250 anställda, en omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro och en balansomsättning som inte överstiger 43 miljoner euro (ec.europa.eu).

Tabell 2-1: Definition av små och medelstora företag, SMF (Källa: Europeiska kommissionen; ec.europa.eu).

	Mikroföretag	Små företag	Medelstora företag
Anställda:	1-10	10-49	50-249
Omsättning:	< €2 Milj	< €10 Milj	< €50 Milj
Balansräkning:	< €2 Milj	< €10 Milj	< €43 Milj

För att få ett ökat fokus har vi valt att hålla studien inom en bransch, nämligen verkstadsindustrin. Tidigare forskning har visat att en integrerad PM är särskilt viktig för tillverkande företag, främst beroende på följande faktorer som präglar tillverkande SMF (Garengo *et al*, 2005):

- ökad konkurrens
- benägenheten att växa
- ökad fokus på kvalitet och kontinuerlig utveckling
- framsteg på IT-sidan

Sammantaget har dessa faktorer ökat komplexiteten i styrningen och därmed skapat ett gynnsamt läge för att arbeta med en integrerad PM i dessa företag (Garengo *et al*, 2005). Som exempel kan nämnas att erfarenheter från stora företag visat att om PM utformas på ett integrerat sätt kan den spela en nyckelroll i att stödja en rationell styrning och hantera en ökad komplexitet och fokus på kvalitetsförbättringar (Bhimani, 1994; Hudson *et al*, 2001; Tenhunen *et al*, 2001).

Ett av studiens syfte är att jämföra *växande* och *stabila* företag. Ett problem som vi därmed möter är hur vi ska definiera tillväxt respektive stabilitet. Eftersom det inte finns någon enhetlig definition bland akademiker har vi sökt efter olika definitioner och utvärderat vilken som passar studiens syfte bäst. Konsultbolaget Ahrens och dagstidningen Dagens Industri presenterar varje år en lista med de företag som växt bäst det senaste året. De båda företagen använder sig av olika definitioner för tillväxt. För att kvalificeras till Ahrens tillväxtlista krävs det bland annat att ett företags genomsnittliga organiska tillväxt under de senaste sex åren ska ha varit minst 25 % per år, samtidigt som det inte får ha understigit 20 % de senaste två åren (www.ahrens.se). För att bli nominerad till Dagens Industris motsvarighet till tillväxtlistan, den s.k. Gasellistan, krävs det bland annat att ett företag fördubblat sin omsättning under de senaste tre åren, och att



inget av åren visar en negativ omsättningsförändring (www.di.se). Vi har för denna uppsats räkning i första hand valt att utgå ifrån av Dagens Industris definition, vilket innebär att vi kräver att växande företag ska ha:

- offentliggjort minst fyra årsredovisningar
- en omsättning som överstiger 10 Mkr
- minst tio anställda
- de senaste tre åren kontinuerligt ökat omsättningen
- under samma period minst fördubblat sin omsättning
- ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt
- i allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
- sunda finanser

Av praktiska skäl har vi dock valt att sänka kraven eftersom enbart 1 % av Sveriges företag uppfyller Dagens Industris definition av tillväxt (www.di.se). Vi har valt att istället fokusera på företag som haft en kraftig tillväxt de senaste två åren eftersom vi antar det är den närmst gångna tiden som företagsledare minns bäst. Som tillväxtkrav har vi satt att företagen ska ha vuxit med minst 50 % under de senaste två åren. Detta krav uppfylls av KSG i Surte AB, Ulricehamn Betong AB, AB Bröderna Bourghardt och Kraftelektronik AB (se tabell 2-2). Ett alternativ till att sänka kraven för tillväxt hade varit att istället frånga kravet på branschtillhörighet för att bredda urvalspopulationen, men det tror vi hade påverkat studien i mer negativ riktning eftersom vi inte har som syfte att jämföra PM mellan olika branscher. Genom att välja företag från olika branscher vore det svårare att besvara vårt andra syfte, att undersöka om gapet mellan teori och praktik skiljer sig mellan växande och stabila företag.

Som nämnts ovan finns det inte heller någon enhetlig definition av vad som utgör ett stabilt företag. Därför har vi för denna uppsats syfte satt som krav att de inte får ha förändrat sin omsättning med mer än 5 % åt något håll under de två senaste åren. Vi har även tagit hänsyn till antal anställda vid bedömningen. Inget av de stabila företagen har förändrat antalet anställda mer än marginellt de senaste två åren. Vi har intervjuat följande företag som passar in på den beskrivningen: Almedahls-Kinna AB, Seldén Mast AB och Scan-Figus AB.

Av praktiska skäl har vi begränsat urvalet till att omfatta Västra Götaland och Halland. Företagen hittades genom att vi matade in våra uppsatta kriterier för branschtillhörighet, omsättningsförändring, antal anställda och geografisk lokalisering i sökmotorn Affärsdata (www.affarsdata.se), en databas med affärsstatistik på Internet.

Vad gäller antalet respondenter i urvalet hade vi som ambition att följa ett resonemang från Ryen (2004), som hävdar att en indikation på att det är dags att sluta intervjua fler är att man märker att stora delar av informationen man samlar in återkommer under intervjuerna och att det inte längre kommer fram något nytt. Fältet kan då sägas vara mättat. Det avgörande skälet som fick oss att stanna vid fyra växande och tre stabila företag var dock att det inte gick att hitta fler företag som uppfyllde våra urvalskriterier.



Tabell 2-2: Sammanställning av våra intervjuade företag och dess omsättning
(Källa: Affärsdata).

Tillväxtföretag

		2005	2004	2003
Ulricehamns Betong AB	Anställda	67	59	54
	Omsättning	156	93	83
	Oms. föränd. %	68,50	12,38	
KSG i Surte AB	Anställda	36	35	31
	Omsättning	54	42	32
	Oms. föränd. %	29,96	28,37	
AB Bröderna Bourghardt	Anställda	25	30	25
	Omsättning	104	88	66
	Oms. föränd. %	17,77	33,45	
Kraftelektronik AB	Anställda	63	63	62
	Omsättning	120	89	73
	Oms. föränd. %	34,82	22,34	

Stabila företag

		2005	2004	2003
Seldén Mast AB	Anställda	194	194	195
	Omsättning	295	286	284
	Oms. föränd. %	3,07	0,60	
Scan-Figus AB	Anställda	29	34	39
	Omsättning	57	59	57
	Oms. föränd. %	-4,03	4,19	
Almedahl-Kinna AB	Anställda	138	139	141
	Omsättning	189	198	199
	Oms. föränd. %	-4,52	-0,62	

2.3.3 Val av intervjupersoner

Vi har företrädesvis intervjuat VD och vice VD som är direkt involverade i styrningen av företagen. I de fall vi inte haft möjligheten att intervjuar VD har vi ställt kravet att respondenterna måste ingå i ledningsgruppen och därmed vara involverade i den övergripande styrningen av företaget. Detta var ett viktigt krav eftersom vår studie kommer att behandla aspekter av PM som spänner över avdelningar, exempelvis hur väl måtten är balanserade mellan olika funktioner. Vi kunde intervjuar VD på KSG i Surte AB, Seldén Mast AB, AB Bröderna Bourghardt och Ulricehamn Betong AB. På Almedahls-Kinna AB, Scan-Figus AB och Kraftelektronik AB intervjuade vi ekonomichefen, miljö och kvalitetschefen respektive produktionschefen. Detta tror vi inte



har påverkat studien negativt eftersom samtliga uppgav att de sitter med i företagets ledningsgrupp som därmed är delaktig i företagets övergripande styrning.

2.4 Litteraturgenomgång

Vid urvalet av artiklar är det viktigt att kritiskt granska de källor som tas med. Frågor som upphovsman, hur vi fick tag på källan, när och var den blev till samt i vilket syfte den skrevs blir därmed aktuella att reflektera över (Holme & Solvang, 1997).

För att få en inblick i hur forskare behandlat området PM har vi använt oss av akademisk litteratur och forskningsartiklar. Dessa har gett oss ett teoretiskt ramverk som tillåter oss att sätta empirin i ett sammanhang. Företrädesvis har vi använt oss av så aktuella studier som möjligt och vi har undvikit för gammal litteratur. I de fall där forskare refererat till tidigare källor har vi i så hög grad som möjligt sökt upp ursprungskällan för att undvika den omtolkning som kan ske när budskap traderas i flera led.

Informationssökningen har främst skett på ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Bibliotekets databas, GUNDA, har använts för att hitta böcker, medan Business Source Premier, en sökmotor som bland annat hittar på GUNDA, har använts för att söka forskningsartiklar. Sökord som använts frekvent är *performance measurement*, *integrated PM*, *strategic PM* och *SME characteristics*. Även sökmotorn Google har använts för att finna forskningsartiklar som inte hittats på Business Source Premier.

2.5 Studiens trovärdighet

Synen på vad som kännetecknar god kvalitativ forskning varierar (Ryen, 2004). Forskning kan vara upplysande, övertygande och klagöra samband men ändå ge felaktiga resultat. Även möjligheter till generalisering och källor till mätfel är viktiga att reflektera över för att öka trovärdigheten. Traditionellt brukar man diskutera kvalitativa studiers trovärdighet i termer av validitet och reliabilitet. Med validitet menas i hur stor grad studien mäter det den utsätts att mäta. Med reliabilitet åsyftas hur tillförlitlig insamlad data är (Ryen, 2004).

2.5.1 Validitet

Det första problemet vi stötte på i samband med validiteten var att en VD inte ville ställa upp på en intervju. Skälet som angavs var att han inte var intresserad av PM. Eftersom vi insåg att intervjuresultaten skulle snedvridas väsentligt om vi bara fick intervju företag som var intresserade av PM bestämde vi oss för att lägga om vår taktik. När vi fortsättningsvis ringde företag undvek vi att nämna PM vid första telefonkontakten. Istället frågade vi om de var intresserade av att delta i en undersökning rörande "hur företag styrs", ett betydligt bredare begrepp. En nackdel med det förfarandet är att intervju svaren kanske inte blir lika uttömmande eftersom respondenterna inte får någon möjlighet att förbereda sig, men å andra sidan tror vi att trovärdigheten i svaren höjs i och



med att de tvingas bli mer spontana och inte kan konstrueras i förväg för att ge ett så gott intryck som möjligt.

Ett annat problem vi stötte på var att begreppsapparaten rörande PM i teorin är relativt tungrodd och innehåller många akademiska facktermer. Det innebär att företagsledare inte kan förväntas vara bekanta med många av de begrepp som vi använder i vår teori och analys. Därför valde vi att under intervjun använda ett mer vardagligt, simplificerat språk för att få en uppfattning om hur företagsledarna går tillväga rörande PM. Bland annat kunde vi inte fråga om PMs ”dynamik”, utan vi fick nöja oss med att ställa frågor runt begreppet, exempelvis huruvida PM uppdateras, vad som föranledde en uppdatering och hur ofta det görs. För att göra frågorna trovärdiga och försäkra oss om att vi tolkade personen rätt och använde samma ord för samma saker, försökte vi att vid tvetydigheter berätta hur vi tolkar personen och därefter fråga om vi tolkat rätt. Det gjordes med hjälp av frågor av typen ”så du menar att...” eller ”har vi förstått dig rätt när du säger att”.

Andra åtgärder som vidtagits för att öka validiteten är att vi i så stor utsträckning som möjligt försökt undvika att påverka respondenternas svar under intervjuerna. Det har exempelvis gjorts genom att inleda med breda, öppna frågor som tillåter respondenterna att mer självständigt resonera kring vad de anser centralt gällande PM. Inga ledande frågor har förekommit.

En utbredd teknik för att kontrollera validiteten är medlemsvalidering (Ryen, 2004). Det innebär att forskaren tar med sig resultaten tillbaka till intervjupersonerna för att undersöka om ”medlemmarna känner igen, förstår och accepterar forskarens beskrivning”. Vi gjorde detta genom att så snart som möjligt efter genomförd intervju maila respondenterna med en sammanställning av det material vi använt oss av för intervjun och fråga om de anser att stämmer väl överens med den bild de ville förmedla under intervjun. Ingen av respondenterna hade några anmärkningar på vår framställning och ingen ytterligare information framkom.

Ytterligare en aspekt som påverkar validiteten negativt är att vår information avseende om ett företag har tillväxt eller inte är drygt ett år gammal. Senaste årsredovisningen vi har kunnat tillgå är i de flesta fall från 2005-12-31, varpå vårt antagande om tillväxt kanske inte stämmer överens med företagets situation idag.

Vi är medvetna om att intervjupersonerna kan ha försökt framställa sin PM som bättre än den faktiskt är, i syfte att förmedla ett gott intryck. Detta innebär att vi har försökt att vara kritiska till det material vi samlat in och värderat trovärdigheten från fall till fall.

2.5.2 Reliabilitet

Vissa faktorer kan leda till svårigheter att upprepa en liknande studie. För att skapa en så neutral situation som möjligt har vi lagt fokus på att välja rätt respondenter, dokumentera svaren noggrant samt ha en intervjumiljö utan distraktioner. Bandspelare har använts för att försäkra att sammanställningen av intervjuerna blev ordagranna. Vi har även försökt



vara så noggranna och konsekventa som möjligt med indelningen av intervjudata i teoretiska kategorier under analysarbetet.

Något som kan ha påverkat reliabiliteten negativt är skillnader i föränderliga egenskaper hos individen. Hälsa, trötthet, motivation och stress är faktorer som kan påverka de svar som erhålls (Lekvall & Wahlbin, 2001). Då en del respondenter hade ont om tid på grund av hög arbetsbelastning blev vi ibland tvungna att avsluta intervjuerna utan någon tid till reflektion eller eftertanke.

Även variationer i sätten att ställa frågor mellan olika intervjuer bör betänkas i samband med reliabilitet (Lekvall & Wahlbin, 2001). Eftersom vi fick mer erfarenhet och kunskap på PM-området ju längre tiden gick blev vi allt bättre på att ställa frågor. Detta kan ha varit en källa till en lägre reliabilitet. Dock tror vi att detta motverkas av att vi genomgående använde oss av samma frågeformulär som guide under intervjuerna.

2.5.3 Generaliserbarhet

Möjligheten att generalisera forskningsresultat från ett urval till en population förutsätter att mottagarpopulationen är densamma som avsändarpopulationen. Detta är ingenting som vi har testat och därför kan vi inte heller säkert hävda att det av studien går att generalisera resultaten av våra urval till en bredare population. I och med att de två urval som vi jämför, vilka inbegriper fyra tillväxtföretag och tre stabila företag, är så små innebär det att avvikelser från deras respektive populationer är sannolika. Ryen (2004) hävdar dock att man kan uppnå *överförbarhet* genom detaljerade och rika beskrivningar av den miljö som studeras. På det sättet får läsaren själv tillräckligt med information för att kunna bedöma om resultatet kan överföras till andra miljöer (Ryen, 2004). Vi har strävat efter att redovisa längre citat i de fall där det behövs för att visa andemeningen i uttalandena, samt fakta om företagen och intervjupersonernas bakgrund som kan hjälpa för att läsaren ska kunna bilda sig en uppfattning om överförbarheten i studien.



3 Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med att redogöra för den teori som finns kring hur en integrerad PM bör se ut. Vidare kommer vi att utifrån tidigare forskning redogöra för de karaktärsdrag som är utmärkande för SMF. Vi kommer även att redogöra för situationsteoriens grunder. Slutligen kommer kapitlet att ta upp teorier som ger uttryck för ett mer kritiskt perspektiv på PMs användbarhet i en SMF-kontext.

3.1 Integrerad PM

Det traditionella sättet att se på PM är att det utgör ett integrerat element i planerings- och kontrollcykeln. Mätningen fungerar som ett hjälpmedel för att framställa siffror över vad som presterats som kan användas för att stödja beslutsfattandet (Neely *et al*, 1997). Traditionellt sett har mätning präglats av finansiella mått med nästan uteslutande kostnader i fokus. Det leder till att kortsiktigt tänkande uppmuntras och därmed motverkas det strategiska utvecklandet (Eccles, 1991). Finansiella mått är även historiskt orienterade, det vill säga de ger information om prestationer som har varit snarare än att förutse och ge information om framtiden (Eccles, 1991). Ett annat problem som identifierades var att de olika mått som används inte är integrerade med varandra och saknar koppling till affärsprocessen (Lynch & Cross, 1991).

Utifrån denna kritik så har begreppet *Integrerad Prestationsmätning* vuxit fram. Innebörden är en balanserad och logisk styrning där såväl finansiella som icke-finansiella mått beaktas och orsak-verkansamband mellan de olika måtten är kartlagda. De mått som används skall avgränsas på så sätt att endast mått som driver företaget i rätt riktning inkluderas (Laitinen, 1999). Ett företag som vill nå framgång behöver aktuell och uppdaterad information om hur verksamheten fungerar. Det är denna information en integrerad PM kan åstadkomma genom att kontinuerligt mäta aktiviteter. En integrerad PM kan leverera central information för att stödja det beslutsfattande som sker kontinuerligt i en organisation (Tenhunen *et al*, 2002).

För att skapa en PM som uppfyller kriterier för en integrerad PM finns det vissa egenskaper som litteraturen framhäver. Egenskaperna är riktlinjer för hur PM bör utformas och till vilka resultatet ska framföras. Hudson (2001) sammanställer de i litteraturen mest frekvent förekommande egenskaperna i sitt ramverk för integrerad PM.

3.1.1 PM i enlighet med strategin

Du får vad du mäter (Kaplan & Norton, 1992) är ett talande uttryck över hur PM påverkar individ och företag. Individen anpassar sitt handlande i ett försök att prestera goda resultat inom de områden som mäts trots att det kan innebära ett felaktigt eller olämpligt tillvägagångssätt (Hopwood, 1984). Det gör att PM är mer än ett instrument för att generera beslutsunderlag. PM måste utvecklas och implementeras i enlighet med företagets strategi för att förena strategi med de mål som ställs på funktioner, grupper, individer och operativa aspekter (Kaplan & Norton, 1996). PM skall användas för att



understryka betydelsen av vissa, för strategin, viktiga variabler (Skinner, 1969). Brist på samband mellan PM och strategi har varit den största orsaken till att företag inte når önskat resultat med sin PM (Atkinson och Waterhouse, 1997). Hudson *et al.* (2001) ser även en annan aspekt i att utforma sin PM i enlighet med strategin, nämligen att företag som inte har någon formaliserad strategi tvingas utforma och definiera sin strategi som ett steg i utformandet av PM. Avsaknad av formell strategi är enligt Hudson *et al.* (2001) särskilt vanlig bland SMF. Även för företag som omformar strategin är PM ett effektivt verktyg då det underlättar implementeringen (Neely *et al.*, 1994). Mått länkade till strategin ger inte bara information om huruvida strategin implementerats, de uppmuntrar även de anställda att handla i enlighet med strategin (Neely, 1999). Det har blivit allt mer viktigt då företag decentraliserats i allt högre grad och därmed behöver ett verktyg för att förmedla ut strategin i organisationen (Neely, 1999).

3.1.2 Balanserad styrning

Den kritik som växt mot styrning baserad på finansiella mått har lett till att en balanserad PM ses som en viktig egenskap (Neely *et al.*, 1995). Komplexiteten i att styra en organisation kräver att ledningen har möjlighet att kontrollera prestationer i olika områden samtidigt (Kaplan & Norton, 1992). En obalanserad PM som utelämnar vissa områden i mätningen, vilseleder ledningen i insikten om hur effektivt hela organisationen följer affärsplanen (Lynch & Cross, 1997). Genom en balanserad styrning vägs olika perspektiv in i beslutsfattandet vilket leder till att såväl kortsiktiga som långsiktiga faktorer beaktas (Garengo *et al.*, 2005). För uppföljning av det dagliga arbetet inom produktionen är icke-finansiella mått mest lämpliga (Maskell, 1991). En PM som endast innehåller finansiella mått riskerar att för sent ge information om något måste förändras (Lynch & Cross, 1997). Tenhunen *et al.* (2001) hävdar även att en balanserad styrning kan öka återkopplingen till strategin i beslutsprocessen. Balanserad styrning bör beaktas extra mycket i SMF där ett fåtal operativa och finansiella mått traditionellt sett haft stort fokus (Hvolby & Thorstenson, 2001).

3.1.3 Tydlighet

Tydlighet och enkelhet är karaktärsdrag som en rad olika rapporter fastslår som viktiga vid utformning, implementering och användning av PM (Globerson, 1985; Neely *et al.*, 1996; Eccles, 1991). Detta är enligt Tenhunen *et al.* (2001) och Hussein *et al.* (1998) extra viktigt i SMF där det sällan finns något behov av komplexa modeller, samtidigt som det ofta saknas resurser för implementering och användning av dem. SMF behöver en simpel PM som kan ge ledningen fokuserad, klar och användbar information (Hussein *et al.*, 1998). Vad som anses som tydligt och enkelt är dock en subjektiv bedömning men litteraturen framhäver följande komponenter som typiska för tydlighet och enkelhet i PM:

- *Klar definition och kommunikation av mått.*
Syftet med måttet och vad man vill nå genom det måste tydligt klargöras (Globerson, 1985).



- *Välja mått med noggrannhet.*
Ett problem är ofta att det finns för mycket information (Lynch & Cross, 1993). Genom noggrannhet i urvalet kan denna mängd reduceras vilket gör att det blir mer hanterligt och därmed effektivt (Dickinson *et al*, 1998).
- *Rutiner för hur data skall samlas in.*
För att säkerställa att den information som genereras är riktig så gäller det att tydliggöra hur den skall ackumuleras för bästa möjliga kvalitet (Globerson, 1985).
- *Relativa istället för absoluta mått.*
Relativa tal är enklare att förstå och jämföra än absoluta tal (Globerson, 1985).
- *Plan för hur man vill presentera data.*
För att förankringen av mått skall lyckas så är det viktigt att de förmedlas på rätt sätt (Neely, 2002).

Trots behovet av en simpel PM bör företag inte kompromissa med helheten i vad som mäts (McAdam, 2000). Det får således inte bli ett mål i sig att minimera antalet mått till så hög grad att det påverkar informationsinsamlingen, och därmed beslutsunderlaget, negativt.

3.1.4 Relevans

Med en relevans i mätningen avses att företaget mäter rätt saker och att det sker på rätt sätt (Globerson, 1985; Neely *et al*, 1997). Om företaget vill nå en förbättring inom ett specifikt område så krävs det att de mått som relateras till området driver den förbättring man eftersöker. Måtten måste generera resultat vilka kan presenteras i termer som kan relateras till respektive uppgift och måste ge en tillförlitlig information som accepteras av de som berörs av den (Maskell, 1991). De ofta förekommande finansiella mätetalen ger allt för sent information om hur utvecklingen inom produktionsrelaterade områden varit (Neely *et al*, 1997). Om strategin är rätt och organisationen visar goda resultat i mått härledda ur den så kommer de finansiella måtten att påverkas positivt i alla fall (Maskell, 1991).

3.1.5 Lätt att förstå och använda

Mått som är lätta att förstå och använda ger en klar och koncis bild av företagets situation och förmedlar en god förståelse över företagets svagheter och styrkor inom organisationen. Det förenklar även för den anställde att handla i enlighet med strategin (Maskell, 1991). För att anställda skall vara motiverade krävs det att de förstår de resultat som presenteras samt hur den individuella prestationen påverkar organisationens slutgiltiga resultat (Maskell, 1991).



3.1.6 Snabb och riktig feedback

I många företag sker uppföljningen av den information som mått genererar allt för sällan. När resultaten når ut i organisationen har antingen problemet redan åtgärdats eller är det så länge sedan att orsaken omöjligt kan lokaliseras (Neely *et al*, 1996). En för sen återkoppling av resultaten i mätningen leder till att säkerhetslager och kvalitetsbristkostnader blir onödigt höga. För snabb återkoppling krävs det en kontinuerlig och tät rapportering där chefer har möjlighet att ta del av de senaste resultaten så fort behov uppstår (Maskell, 1991).

3.1.7 Mätetal skall stimulera ständiga förbättringar

Mätetal kan ha antingen ett kontrollerande eller ett styrande syfte. Styrande karaktär på mätning innebär att målen sätts efter förväntad förbättring inom varje mätetal. Fördelen med det är att det motiverar till ständig förbättring inom organisationen. Nackdelen är att det är svårbegriplig för den anställde (Globerson, 1985). En viktig aspekt i att stimulera ständiga förbättringar är att ge positiv feedback när förbättringar sker. Istället för att fokusera på enbart absoluta mål så bör även relativa förbättringar beaktas och belysas (Lynch & Cross, 1991).

3.1.8 Dynamik

Givet PMs användning i en organisation är det viktigt att de mätetal som används är relevanta och passande i den omvärld och till den strategi som används. Den dynamiska och snabbt föränderliga omvärld som de flesta organisationer verkar i gör det viktigt för företag att utveckla och uppdatera sin PM så att den passar och är relevant under rådande förutsättningar (Kennerley *et al*, 2003). McAdam (2000) hävdar i sin studie att dynamiska mått är extra viktigt i SMF. Till skillnad från stora företag har SMF mindre möjligheter att bortse från förändringar i marknaden och de saknar även möjligheten att påverka marknaden. Det gör att SMF måste anpassa sig till den kontext de verkar i och därmed vara mer dynamiska. En fundamental tanke inom PM är att icke-finansiella mått driver finansiell prestation (Kaplan & Norton, 1996). Därmed är det viktigt att uppdatera de icke-finansiella målen i samband med att de finansiella målen uppdateras, men detta verkar inte alls vara vanligt förekommande (Bourne *et al*, 2000).

3.1.9 Kategorier av mått

De områden inom vilka företag kan mäta sina prestationer kallas i litteraturen kategorier. Den litterära uppfattningen om vilka kategorier ett företag bör mäta är tämligen bred. Det handlar dock inte om stora divergenser utan snarare om ett stort antal kategorier där få står bekräftade genom ytterligare forskning. Hudson (2001) sammanställer emellertid de kategorier som är mest frekvent förekommande i de olika litterära bidragen.

Tid, kostnad, kvalitet och flexibilitet är fyra områden som ofta benämns som primära i litteratur rörande vad som ska mätas (Hudson, 2001). Lynch och Cross (1991) hävdar att snabba cykeltider, god kvalitet och spill är viktigt att mäta då det tillåter lägre priser vilket ökar försäljningen. Neely *et al*. (1995) delar den åsikten och hävdar ökad dessa mått betydelse i takt med en ökad globalisering. Företag som fokuserar på mätetal



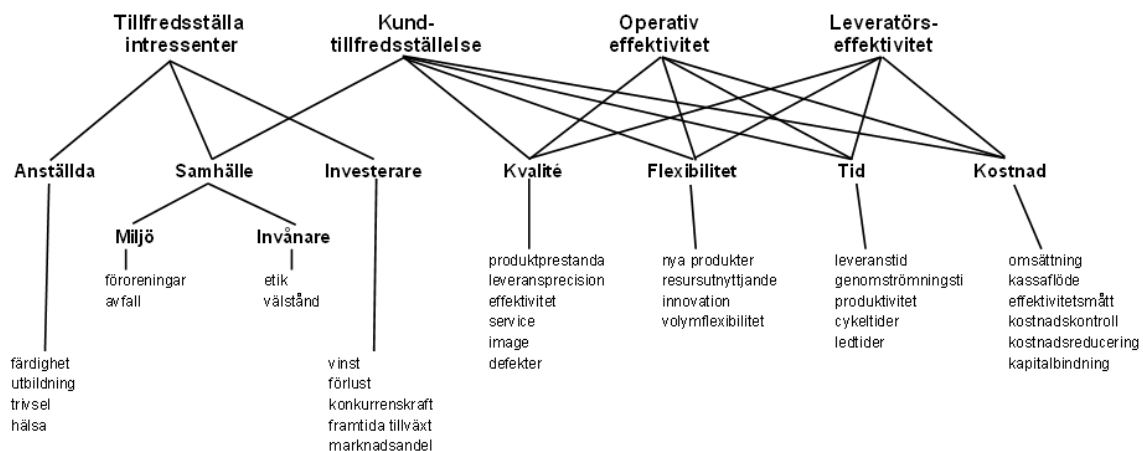
relaterade till tid får även vissa synergieffekter i form av en ökad flexibilitet gentemot kund på grund av minskade kostnader för lagerhållning och en ökad produktivitet (Maskell, 1997).

Finansiella prestationer och kundnöjdhet är två andra kategorier som förekommer frekvent i litteraturen. Keegan *et al.* (1989) belyser vikten av sunda finansiella prestationer genom att förkunna att det är de som till slut är avgörande för företagets kortsiktiga överlevnad. Lynch och Cross (1991) anser att ett av PMs viktigaste uppgifter är att mäta hur väl företaget motsvarar kundens förväntningar. En svensk studie fastställde även att det finns en positiv korrelation mellan nöjda kunder och finansiella prestationer (Anderson *et al.*, 1994).

Slutligen är företagets olika intressenter viktiga för PM. Det är främst anställda, ägare och leverantörer men även andra så som miljö och kommun (Kaplan & Norton, 1992).

Modell för kategorisering av mått

Hudson (2001) åskådliggör sambanden mellan olika kategorier av mått genom en modell (se figur 3-A) som utgår ifrån följande perspektiv: *intressenttillfredsställelse*, *kundtillfredsställelse*, *operativ effektivitet* och *leverantörseffektivitet*. De fyra perspektiven bryts i sin tur ner i kategorier (anställda, samhälle osv.) av mått och slutligen enskilda mått (färdigheter, arbetslivskvalitet osv.). Strecken i figuren visar hur perspektiv, kategorier och mått hänger ihop. Märk väl hur en och samma kategori av mått kan användas för olika perspektiv, exempelvis kan kvalitetsmått användas för att följa upp såväl kundtillfredsställelse, operationell effektivitet som leverantörseffektivitet. Fördelen med modellen är att den ger ett helhetsbetänkande av både interna och externa prestationsmått. Det är dock viktigt att notera att syftet med modellen inte är att förespråka att företag ska använda sig av samtliga perspektiv och mått, utan snarare att uppmuntra företag att betänka samtliga perspektiv när de kommer fram till vilka mått som är bäst lämpade för deras specifika förhållanden.



Figur 3-A: Kopplingen mellan PMs olika kategorier och perspektiv (Källa: Hudson, 2001).



3.2 SMFs karaktärsdrag med avseende på PM

SMF utgör en synnerligen heterogen grupp av företag som återfinns i många olika branscher, teknologier och länder. Trots detta finns det en akademisk samstämmighet rörande vissa karaktärsdrag som SMF hävdas ha gemensamt som skiljer sig från egenskaper som stora företag kännetecknas utav (Hudson & Smith, 2007). Eftersom det saknas en allmänt vedertagen kategorisering av dessa karaktärsdrag (Hudson, 2001) har vi valt att beskriva dem i följande kategorier som vi anser lämpliga för uppsatsens syfte: *förutsättningar i omgivningen, organisationsmiljö; ledning samt strategi.*

3.2.1 Förutsättningar i omgivningen

En av de mest avgörande skillnaderna mellan SMF och stora företag är att SMF möter en större osäkerhet i omgivningen i och med deras begränsade resurser för att hålla koll på konkurrenter, kundtrender och annat (Storey, 1994). Istället för att leda marknaden tvingas de reagera och anpassa sig till förändringar som de inte har någon möjlighet att påverka. Detta är ett problem som förstärks av att SMF ofta har en begränsad överblick över den marknad de verkar i, samt en begränsad kontroll över sin egen konkurrenssituation. För att överleva under ett sådant hårt tryck från omgivningen är många SMF flexibla och bra på att anpassa sig efter förändringar på marknaden (Jennings & Beaver, 1997; Garengo *et al*, 2005).

En annan riskfaktor är SMFs ofta osäkra förhållande till sina kunder. Även om de ofta kan utveckla nära och personliga relationer till sina kunder ligger det en fara i att de ofta får en större del av sina intäkter från en begränsad kundbas (McAdam, 2000). Det innebär att de som underleverantörer till större kunder ofta tvingas agera i ett ojämnt maktförhållande. Rainnie (1991) har delat in SMF i olika grupper beroende på deras relation med större företag:

- Beroende företag – existerar enbart för att tjäna sina betydligt större kunder
- Dominerade företag – tävlar med större företag genom hårt arbete
- Nischföretag – har specialiserat sig på att tjäna en lokal, nischad marknad
- Innovativa företag – små företag som exploaterar en ny marknad eller teknologi. Dessa är ofta föremål för uppköp om de lyckas.

En intressant aspekt i indelningen är att samtliga företag utom nischföretag (som i regel är verksamma i små marknader med låg lönsamhet) anses vara i underläge gentemot större företag (Lee *et al*, 2000). Resonemanget är parallellt med Oakes och Lee's (1999) studie som hävdar att SMF har en bristande kontroll över framtiden på grund av krav som ställs av starkare kunder som befinner sig i senare led av leverantörskedjan. Många SMF drar sig för att ställa krav i rädsla att förlora viktiga kunder och därmed framtida försäljning. Rädslan att pressa företag som betalar för sent gör att många SMF brottas med kraftiga fluktuationer i kassaflödet (Hudson & Smith, 2007). I kombination med att SMF ofta präglas av en begränsad tillgång till finansiella resurser (Garengo *et al*, 2005) kan detta utgöra en problematisk situation.



3.2.2 Organisationsmiljö

Den mest välgrundade faktorn som skiljer SMF från stora företag är organisationsmiljön som de verkar i. De anses utmärka sig genom att de har en platt organisationsstruktur med få ledningsnivåer, är flexibla och anpassningsbara till marknadsförändringar och har en hög potential för innovation (Ghobadian & Gallear, 1997; Yusof & Aspinwall, 2000; Jeannings & Beaver, 1997; Burns, 1996; Gunesekaran *et al*, 2000). Enligt Cameron & Quinns (1999) uppdelning av organisationskulturer i fyra kategorier, *hierarkiska organisationer*, *marknadsorienterade organisationer*, *klanorienterade organisationer* och *ad hoc-organisationer*, så återfinns majoriteten av SMF bland *ad hoc-organisationerna* som beskrivs som flexibla, dynamiska och villiga att ta risker för att lyckas (Hudson & Smith, 2007). Bristande resurser och begränsningar i personalstyrkan gör att SMF har begränsat med tid till att planera inför framtiden eller arbeta med att rationalisera sina ekonomistyrningsrutiner (Hvolby & Thorstenson, 2000; McAdam, 2000; Noci, 1995; Tenhunen *et al*, 2001).

SMF är ofta löst strukturerade och saknar skräddarsydda processer. De präglas vidare av informella arbetsrutiner, oklar ansvarsfördelning och korta beslutsvägar (Jennings & Beaver, 1997; Hyvarinen, 1990). Det innebär att personalen ofta kan påverka hur företaget drivs (Storey & Sykes, 1996; Jeannings & Beaver, 1997). Det har dock uppmärksamats att det ofta återfinns brister i personalens kunskaper, särskilt när det gäller företagets styrning (McAdam, 2000; Huang & Brown, 1999).

3.2.3 Ledning

En viktig framgångsfaktor för ett SMF kan ofta återfinnas i ledningsstilen hos den person som är VD, och inte sällan även ägare och grundare av företaget. SMFs platta organisationer med en avsaknad på mellanchefer gör att VD:ns ledningsexpertis får en avgörande roll (Hudson & Smith, 2007). Ledningsstilen är ofta individuell och sätter en stark prägel på hela företaget (Storey & Sykes, 1996).

Enligt Hannon och Atherton (1998) finns det fyra olika typer av ledare som har olika effekt på hur verksamheten styrs. Den första typen har en liten strategisk medvetenhet och begränsad förmåga att planera inför framtiden. Företag som styrs av sådana ledare benämns *onavigerade skepp* och presterar sannolikt inte särskilt bra. I de fall där ledaren har en god planeringsförmåga, men dålig strategisk medvetenhet, ses företaget som en *myopisk innovatör*, vilket innebär att de har potential att prestera bra men är känsliga för oförutsebara händelser. Den *visionära underpresteraren* används som en term för att beskriva företag där ledaren har en hög grad av strategisk medvetenhet, men för dålig förmåga att planera för att kunna omsätta bra idéer i praktiken. Slutligen omnämns de *framgångsrika orienterarna* som de företag som drivs av ledare som både har en bra strategisk medvetenhet och effektiv planeringsförmåga. Dessa företag är sannolikt framgångsrika tack vare deras förmåga att identifiera potentiella hot och möjligheter och agera på ett rationellt sätt utifrån dessa.

Frese *et al*, (2000) drar sambandet mellan ledarens förmåga och företagets framgång ett steg längre. Deras studie undersöker sambandet mellan VD:ns personliga strategier och



affärsstrategins framgång eller misslyckande. De har identifierat att VD:ar kan kategoriseras efter användandet av någon av följande strategiska angreppssätt:

- *Fullständig planering* – en fullständig uppsättning planer produceras vilka aktivt strukturerar rådande situationer.
- *Kritisk punktplanering* – koncentrerar sig på ett mål i taget för att lösa de mest kritiska problemen först, vilket innebär att strategi blir en uppföljningsprocess.
- *Opportunistisk strategi* – strategin avgörs av uppdykande möjligheter och planering fokuseras på dessa.
- *Reaktiv strategi* – ingen framtidsrelaterad planering förekommer, utan ledaren reagerar bara på aktuella krav.
- *Rutin* – det här är egentligen ingen strategi utan innebär att ledaren har en uppsättning standardlösningar på problem, som använts tidigare och därför är kända och kräver mindre tankeverksamhet.

Utifrån ovanstående typologi visar Frese *et al.* (2000) att en kombination av kritisk punktplanering och opportunistisk strategi är det mest lyckade konceptet för framgång, medan en reaktiv och opportunistisk strategi är den minst framgångsrika kombinationen. Det finns dock inget som säger att en reaktiv strategi skulle vara sämre än en fullständig planering (Hudson & Smith, 2007).

3.2.4 Strategi

Den övergripande effekten av den tuffa konkurrensen som SMF möter innebär att det ofta blir poänglöst att arbeta med strategisk planering. Svårigheterna med att utforma strategi med hänsyn till förutsättningar på marknaden (t.ex. kunder och konkurrenter) fick Hudson *et al.* (2001) att slå fast att en majoritet av SMF i bilindustrin inte bryr sig om att fundera över strategisk utveckling. Istället för att planera inför framtiden beror överlevnaden för dessa SMF på hur väl de reagerar på händelser som dyker upp. Harris och Ogbonna (1999) visar att det inte är ovanligt med SMF som aldrig uppdaterat sin strategi sedan den togs i bruk, något de benämner ”en strategisk baksmälla”. Om förutsättningarna i omgivningen eller företagets interna struktur har förändrats under tiden kan det utgöra en förödande faktor för företagets fortsatta lönsamhet.

SMF har vanligtvis ett kortsiktigt fokus i sitt planerande vilket t.ex. kan bero på en brist av managementexpertis (Ghobadian & Gallea, 1997) eller ha sin grund i att det är svårt att se långsiktiga fördelar i en förändring när SMF agerar i en ständigt föränderlig miljö (McAdam, 2000). McAdam (2000) anser att en planering måste leda till både kortsiktiga resultat såväl som långsiktiga potentiella resultat samtidigt som de ska fungera i en föränderlig miljö. Hudson *et al.* (2001) utvecklade dessa faktorer och hävdade att planering i SMF ska vara en flexibel och resultatriktad kontinuerlig process med snabba beslut utan överdriven byråkrati.

Det finns studier som föreslår att många SMF enbart förlitar sig på intern eller finansiell planering som främsta verktyg för att förbereda sig inför framtiden (Waalewijn & Segar, 1993; Hudson *et al.*, 2001). Det kan bero på att redovisningsinformation har visats vara



den viktigaste faktorn för överlevnad i SMF (O'Neill & Duker, 1986). Att enbart använda redovisningsinformation i styrningen är dock farligt eftersom det inte ger en sann överblick av de förutsättningar på marknaden som SMF måste förhålla sig till. Dessutom finns det bevis för att företag som använder sig av strategisk planering, snarare än enbart finansiell, presterar betydligt bättre finansiellt än de som inte använder det (Smith, 1998).

Tabell 3-1: Sammanställning av typiska karaktärsdrag för SMF (Källa: Egen).

Omgivning	Ledning
Liten kundbas	Personlig ledarstil
Saknad av marknadsinflytande	Brist på managementexpertis
Stort beroende av ett fåtal kunder	Styrningen ofta koncentrerad till ägaren
Begränsad överblick av marknaden	Reaktiv mentalitet
Organisationsmiljö	Strategi
Platt & flexibel. Stor innovationspotential	Informella, reaktiva strategier
Begränsade resurser, finansiellt & personal	Kortsiktig planering
Kunskapsunderskott	Bristfällig uppdatering av strategin
Löst strukturerade med oklara roller	Föränderlig miljö försvårar strategiarbetet

3.3 Situationsteori

Situationsteorin är ett resultat utav en kontinuerligt framvuxen motreaktion på de organisationsteorier som i början av 1900-talet, bland annat genom Fredrik Taylor, hävdade att det fanns ett optimalt sätt att utforma organisationer på (Morgan, 1999). Detta synsätt var då att organisationsstrukturen var given och att individer och händelser får anpassas utefter de givna förutsättningar som organisationen ger. Situationsteorin bygger istället på att organisationer är öppna system som bör utformas så att de uppfyller omgivningens krav. Denna teori avfärdar att det finns ett bästa sätt att utforma alla organisationer på. Istället är utformningen av en organisation beroende utav de situationer som råder för den aktuella organisationen så att den passar optimalt utefter den miljö organisationen lever i (Morgan, 1999). Situationsteorin växte fram under mitten av 1900-talet med inflytelserika studier av bland annat Burns och Stalker (1961) som påvisade att organisationer som präglas av kontinuerliga förändringar behöver öppna och flexibla former av organisering och ledning.

Situationsteorin har inte bara en lång historia inom organisationsteorier utan har även används under en längre tid inom ekonomistyrningsforskning (Chenhall, 2003). Även här är tanken att det inte går att skapa ett styrsystem som fungerar inom alla organisationer utan allt måste anpassas till de olika omständigheter som påverkar organisationen. Nutidens situationsteori handlar om att förklara hur speciella händelser och situationer som sker formar dagens ekonomistyrningssystem (Reid & Smith, 2000). De olika omständigheter som påverkar ekonomistyrningen kan klassas in under olika kategorier, vilka har utvecklats och förändrats under tidens gång. Bland de första studierna inom området så betonade Burns och Stalker (1961) i stort sett bara inflytandet som omgivningen har på organisationen, t.ex. genom ovissheten inom teknologin. Fler



aspekter har lagts till i forskningen kring ämnet successivt i takt med att fler studier har gjorts. Chenhall (2003) har analyserat hur ekonomistyrningen påverkas av situationer inom följande kategorier; *omgivning, teknologi, organisationsstruktur, storlek, strategi* och *kultur*. Vi kommer att gå in djupare på några av dessa kategorier och klargöra vilka omständigheter som kan påverka ekonomistyrningens och PMs beskaffenhet.

3.3.1 Omgivning

Den externa miljön och omgivning som ett företag verkar i är enligt forskningen inom situationsteori en avgörande kontextuell variabel. Med omgivning avses den miljö inom vilken en organisation arbetar. De externa faktorer som är av betydelse och som påverkar företaget kan vara konkurrenssituationen, konjunkturer, politik och kund- och leverantörsrelationer. Den mest avgörande aspekten i omgivningen är den osäkerhet som företag dras med. Osäkerhet är till skillnad från risk de händelser som är svåra att kalkylera och förutse (Chenhall, 2003).

Chenhall (2003) kommer fram till att osäkerhet i omgivningen ställer tydliga krav på tämligen öppna system för ekonomistyrningen med större externt fokus samt med ett högre icke-finansiellt fokus. Det konstateras även att företag som verkar i en miljö med stor osäkerhet har en tendens att använda sig utav en mer öppen och externt fokuserad ekonomistyrning. Det har även visats att företag som upplever en stor osäkerhet i omgivningen visar sig ha en större tillit till formella kontrollsystem och till traditionella budgetar än vad företag som har en mer stabil omgivning gör (Chenhall, 2003).

3.3.2 Teknologi

Teknologin inom en organisation berör allt som påverkar hur arbetsprocessen fungerar. Det inkluderar maskiner, material, personal, kunskap och annat relevant som skapar värde. Här visar Chenhall (2003) ett par olika skillnader hos företag beroende på hur deras processer ser ut. Företag som producerar specialiserade, differentierade produkter utan någon standard är mer villiga att implementera komplexa teknologier i processerna. Detta för ofta med sig att processerna blir svåra att analysera och möjligheterna till att mäta outputs är begränsade. Denna typ av organisationer har ett stort behov av flexibla relationer med sina kunder vilket leder till ett större ömsesidigt beroende över värdekedjan med en mer öppen kontakt med kunder, leverantörer och mellan företagets avdelningar. Dessa organisationer kräver mer flexibla ekonomistyrningssystem än de traditionella ekonomistyrningssystemen (Chenhall, 2003). I kontrast så finns det en tendens hos företag som producerar standardiserade produkter att implementera teknologier som lämpar sig för massproduktion. Detta leder till mer analyserbara processer, bättre mätning av output samt en högre kunskap om processerna (Chenhall, 2003). Denna typ av organisation karaktäriseras utav en hög grad av formell kontroll utav processerna samt små differenser i sitt budgetutfall jämfört med företag som inte massproducerar (Chenhall, 2003). Detta visar även Otley (1995) som hävdar att det finns ett tydligt samband mellan graden av automatiserade processer i produktionen och användandet av formaliserade budgetsystem.



3.3.3 Organisationsstruktur

En fundamental del av hur bra ett företag styr och mäter sina aktiviteter är på vilket sätt organisationen är uppbyggd. Till organisationsstrukturen hör på vilket sätt man fördelar ansvar och auktoritet mellan olika individer inom organisationen. Men trots att organisationsstrukturen är en anordning som möjliggör en tillförsäkran på att uppgifter blir gjorda på ett tillförlitligt sätt så kan organisationsstrukturen även sätta begränsningar för vad organisationen är kapabel till att prestera (Otley, 1995).

Situationer i organisationsstrukturen som är av beroende och avgörande för en organisations handlande är t.ex. åtgärder som påverkar arbetseffektiviteten, motivationen hos anställda, informationsflödet och faktorer som kan forma organisationen i framtiden (Chenhall, 2003). Burns och Stalker (1961) diskuterade organisationsstrukturen i termer av mekanisk och organisk planerad organisation. Mekanisk organisation karaktäriseras utav att arbetsuppgifterna är uppdelade i mindre enheter fast med en logisk koppling emellan. Organiska organisationer kännetecknas utav tvärkommunikation och att allt arbete sker samtidigt och parallellt. Organiska organisationsstrukturer har visat sig vara mer lämpade i en osäker omgivning (Chenhall, 2003).

3.3.4 Storlek

Organisationens storlek är en viktig faktor som påverkar både organisationsstrukturen och kontrollen över företaget (Otley, 1995). Storleken på företaget är av betydelse vid effektivitetsförbättringar, specialiseringsmöjligheter och uppdelning av personalens arbetsuppgifter. Stora företag har bättre förutsättningar för att förbättra effektiviteten och de har även bättre möjligheter än små företag när det gäller att skapa möjligheter till att specialisera sina arbetsroller. Det finns dock en gräns i företagets växande varpå den ökade informationsmängden kräver styrverktyg i form av formella regler, rutiner och utökade hierarkier för att kunna hantera styrandet av organisationen. Den stora organisationen kännetecknas av en betydande komplexitet, mycket administrativt arbete, sofistikerade teknologier och mycket formaliserade procedurer (Chenhall, 2003). Beslutsfattande och styrorgan inom organisationen upplevs som väl utbredd på hierarkins olika nivåer och deltagandet i budgetarbetet är högt. Dock så ses budgeten som något som begränsar innovation och flexibilitet inom organisationen. De mindre organisationerna präglas istället utav personliga styrorgan men med ett centraliserat beslutsfattande (Chenhall, 2003). Det har dock gjorts relativt lite forskning rörande situationsteori och ekonomistyrningens roll inom SMF och inom växande företag (Reid & Smith, 2000).

3.3.5 Strategi

Strategi är på sätt och vis inte en kontextuell faktor som påverkar ekonomistyrningen utan snarare ett medel för att kunna påverka de övriga kontextuella faktorerna t.ex. genom en förändrad produktstrategi som kan ge mindre osäkerhet i omgivningen (Chenhall, 2003). Men även strategin i sig är en medverkande kraft i formandet utav en organisation och dess ekonomistyrning. Tidigare studier har t.ex. visat att för företag som



har kostnadsledarskapsstrategier lämpar sig ett centraliserat kontrollsystem och ett specialiserat, formaliserat arbete bäst (Miles & Snow, 1978; Chenhall & Morris, 1995).

Strategier som däremot karaktäriseras utav en entreprenörinriktning eller en produktdifferentiering medför ofta en brist på standardiserade procedurer, en decentraliserad och resultatorienterad granskning och flexibla strukturer (Simons, 1994).

3.4 Alternativa perspektiv på valda teorier

För att få en bra bild över en teori så är det viktigt att vara kritisk och utvärdera alternativen som finns. En undersökning får en förhöjd reliabilitet om utvärdering sker av allt insamlat material, såväl teoretiskt som empiriskt (Johansson-Lindfors, 1993). Det är även viktigt att se sitt kunskapsunderlag från ett annat perspektiv för att kunna värdera dess användbarhet till fullo (Simons, 1979). Därför har vi valt att ta upp teorier från forskare som har en annan uppfattning än den normativa.

3.4.1 Kritik mot integrerad PM i SMF

Flertalet studier som gjorts inom områdena ekonomistyrning och PM finner ett gap mellan det som förespråkas i teorin och det som sker i praktiken ute hos företag. En del av studierna behandlar empirisk data över hur det ser ut i verkligheten och sammanfattar det nyttjande som finns hos företagen. Den andra delen av studierna tittar på den traditionella visdom som finns inom ämnet, vanligen kallat teori. I jämförelsen här emellan finner flertalet studier att det finns ett gap mellan teori över integrerad PM och den praktiska tillämpningen av PM inom SMF (Scapens, 1994; Hudson *et al*, 2001; Hudson, 2001; Hvolby & Thorstenson, 2001; McAdam, 2000).

Hudson (2001) påvisade flertalet gap mellan teori och praktisk tillämpning i sin studie över tillverkande brittiska SMF. Flertalet gap återfanns såväl inom utvecklingen, användandet och inom dimensionerna utav PM. Största andledningen anser hon vara den brist som finns hos SMFs chefer att samordna nya PM. Införandet av ett nytt nyckeltal har endast lett till en irrelevant och mer komplex styrning, vilket har byggt på känslan utav att PM bara är slöseri med tid och resurser (Hudson, 2001).

Kritik har även framförts, framförallt genom Hvolby och Thorstenson (2001), emot den teoretiska modell för integrerad PM inom SMF som förespråkas. Då SMF ofta karaktäriseras utav begränsade resurser så finns det inget utrymme för att syssla med en omfattande PM innehållande flertalet mått med en bra balans i enlighet med vad teorin om integrerad PM förespråkar. Hvolby och Thorstenson (2001) rekommenderar en fokuserad approach för PM istället för en integrerad PM. Valet av nyckeltal inom SMF bör vara högt prioriterat och ett smalt fokus kan leda till en bättre förankring vid implementeringen. Hvolby och Thorstenson (2001) argumenterar för att en fokuserad approach baserad på idéer liknande *Quick Response Manufacturing*, med ledtider och genomloppstider som främsta nyckeltal, skulle vara att föredra för SMF framför en integrerad PM. Den fokuserade approachen ger klart fokus och reducerar mängden arbete



som krävs för att driva en kontinuerlig mätning och kontroll. Hvolby och Thorstenson (2001) betonar att det är viktigt att ta hänsyn till de begränsade resurserna som SMF har. Ett smalt fokus är nödvändigt för att få en tillförlitlig och fortlöpande PM. Deras studie på danska SMF visar även att under hälften av företagen använder sig utav formella mätsystem för utvärdera sina nyckeltal, men att belåtenheten med utvärderingen var mycket hög. Informella mätsystem är i många fall klart kvalificerade för SMF, inte minst på grund av begränsningen i resurser (Hvolby & Thorstenson, 2001).

McAdam (2000) ifrågasätter användningen av integrerad PM då de huvudsakligen har ett långt strategiskt fokus och SMF kännetecknas snarare utav strategisk flexibilitet och begränsade resurser. En annan studie (Ghobadian & Gallear, 1997) finner att SMFs begränsade resurser är en stor anledning till att tänka igenom om en implementation av integrerad PM är det rätta. Den platta organisation som SMF karaktäriseras utav, med en begränsad resurs även inom management-tid, gör att en implementering av integrerad PM är markant dyrare i resursförbrukning, relativt sett, för SMF än för stora företag (Ghobadian & Gallear, 1997; Elmuti & Kathawala, 1999). Området kring knapphändiga resurser diskuteras även när det handlar om SMFs kundrelationer. Teorin för integrerad PM behandlar kunder som en homogen grupp som ska mätas med sofistikerade och formaliserade mått. SMF karaktäriseras dock utav en miljö med nära kundkontakt och en stor andel av de anställda som har en nära kundkontakt samt en bra uppfattning utav kundernas synpunkter. Ett formaliserat system för att mäta detta anses bara som ett byråkratiskt resursslöseri (Hale & Cragg, 1996; McAdam, 2000).

3.4.2 Är gapet mellan teori och praktik väsentligt?

Ett gap inom ekonomistyrningen mellan teori och praktisk tillämpning behöver inte spela någon roll då en rättelse efter en abstrakt teoretisk bild över en idealsituation inte är speciellt produktiv i jämförelse med verklig praktik (Scapens, 1994). Scapens (1994) skissade på en alternativ institutionell ekonomisk ansats som startade i ett förkastande av gamla neoklassiska ekonomiska antaganden. Detta institutionella ramverk skapades för att ge en bra bild och förståelse över ekonomistyrningen i praktiken genom att beskriva det praktiska beslutsfattandet i form av rutiner, planer, vanor istället för genom de neoklassiska teorierna. Ramverket har även som syfte att försöka förklara de rutiner och den institutionella karaktär inom ekonomistyrningsanvändningen som uppstår vid ett gap mellan teori och praktik (Scapens, 1994). Det institutionella ramverket ger en tydlig bild över att praktik inom ekonomistyrningen kan både forma och bli formad utav de institutioner där organiserade aktiviteter sker (Burns & Scapens, 2000). Scapens (1994) menar att fokus bör läggas på den praktiska tillämpningen istället för att fokusera på ett eventuellt gap mellan användningen och den teori som ska förklara en idealbild. Gapet mellan teori och praktik är av liten betydelse med tanke på att de ekonomiska neoklassiska teorierna är skapade för att förstå beteenden inom företag och marknader. De är inte teorier som redogör för beteendet hos chefer inom en organisation (Machlup, 1967). De neoklassiska teorierna har även sin utgångspunkt i vad chefer bör göra och inte vad chefer, som möter en komplex och osäker omgivning, faktiskt gör (Scapens, 1994). Istället för att fokusera på de statiska teoretiska modellerna så bör fokus läggas på de underliggande sociala och legala regler som styr ekonomin och organisationen i praktiken



(Scapens, 1994). Den forskning som berör utvecklingen inom ekonomistyrningen fokuserar i hög grad på en statisk teoretisk bild över organisationen och dess gradvisa förändringar (Covaleski *et al*, 1993). Knapphändig forskning har gjorts om varför en organisation ser ut som den gör och vad det är som påverkar förändringar inom ekonomistyrningsområdet (Burns & Scapens, 2000). Burns & Scapens (2000) anser att företaget skall sträva efter att skapa en ekonomistyrning som självmant utvecklas och inte fastnar i institutionella tillstånd. På så sätt kan fokus läggas på styrningsidéer, koncept, tekniker och system snarare än på vilken metod som lämpar sig bäst t.ex. en speciell kalkyl. Innebörden i Scapens (1994) ståndpunkter är att en vidareutveckling av den faktiska PM är av större vikt än en anpassning till teorin, varpå ett gap mellan teori och tillämpning inte behöver ha en negativ betydelse.

3.4.3 Kritik mot situationsteorin

Situationsteorin har blivit en ofullständig och motsägelsefull teori då den har kritiserats en hel del för mångahanda definitioner av variabler, bristfällig data och för modeller som inte är tillräckligt specificerade (Dent, 1987; Langfield-Smith, 1997; Otley, 1980). Dent *et al.* (1987) är till exempel kritisk mot situationsteorin för den variation som finns i definitionen av situationsfaktorer, för den mätning av dimensionsvariabler som egentligen bör mätas över tiden och för den generalisering utav en organisation som sker där det egentligen råder flera olika situationer som påverkar. Situationsfaktorerna har antingen tagits för givna eller också så har den tolkats olika varje gång situationsteorin berörs.



4 Empiri

I följande kapitel går vi igenom och presenterar den bild vi fått av PM inom varje SMF under vår empiriska undersökning. Vi har för avsikt att presentera varje företag för sig, först tillväxtföretagen och sedan de stabila företagen. All information bygger på intervjuer med respektive företags respondent.

4.1 Tillväxtföretag

4.1.1 Ulricehamn Betong AB

Ulricehamn Betong AB (UBAB) är ett familjeföretag som tillverkar betongelement avsedda för olika byggnationer. Tillverkningen sker efter uppdragsgivarens specifikationer och produkterna används i allt från trappor till balkonger och fasader. Företagets strategi är att vara följsamma mot kunden i den bemärkelsen att det skall finnas få begränsningar i vilka behov som kan tillgodoses. UBAB har även som ambition att växa.

VD i företaget och tillika den person vi pratade med är Fredrik Gustafson. Fredrik är son till den föregående VDn och har studerat ekonomi på Mitthögskolan. Yrkeslivet har uteslutande varit inom UBAB med diverse sysslor innan tillträdet som VD.

Egenskaper hos prestationsmätningen

UBAB ser tillväxt som en del av företagets strategi. Genom ökad marknadsandel i Sverige och en etablering i Norge så vill företaget reducera den konjunkturosäkerhet som byggnadsbranschen medför. Företaget har tydliga tillväxtmål vilka mäts genom omsättningsökning. Det nuvarande målet ligger på 200 MSEK och det finns goda möjligheter att lyckas redan innevarande räkenskapsår. Om så blir fallet så kommer 300 MSEK att vara nästa riktmärke. Fredrik tror att det måste finnas en stark vilja att växa för att man ska lyckas. Till den viktigaste egenskapen för att lyckas, flexibiliteten gentemot kund, finns dock i nuläget inga mål. Fredrik beskriver en viss komplexitet i mått relaterade till flexibilitet men för ständigt en dialog med uppdragsgivaren och anser sig därför ha en tämligen god uppfattning genom den informella kanalen. Även resursbrist anges som en förklaring till att mätetal relaterade till flexibilitet ännu ej utvecklats.

Vår kraftiga tillväxt har lett till att resurser saknats för att utveckla prestationsmätningen. Det har mer blivit att problemen löses i takt med att de upptäcks. Men vi kommer att utveckla de bitarna och har bland annat köpt ett MPS-system som kommer att förenkla (Fredrik Gustafson, 2007).

UBAB lägger stor fokus på finansiella mått. Omsättning, avkastning per anställd, soliditet samt omsättningsmarginal är centrala delar i företagets styrning. Dessa balanseras till viss del med mått relaterade till produktionen så som kvalitetsbrister, defekter,



cementförbrukning och antalet producerade kvadratmeter. Vissa av dessa är delvis påtvingade genom det Betong och ballastcertifikat som UBAB valt att följa för att bedriva betongproduktion. Kortare perioder har även vissa problemområden belysts genom mätetal.

Vi hade problem med spillet i produktionen en period. Det blev en massa onödiga kostnader. Vi beslutade då att mäta spillet och det blev mycket bättre. Sedan vi slutade så har det ökat. Vi får nog börja mäta det igen (Fredrik Gustafson, 2007)

Mått direkt relaterade till de anställda och till kunderna förekommer inte alls i dagsläget. Fredrik nämner defekter som ett mått som indirekt leder till nöjdare kunder men utöver det så saknas en formell PM inom dessa områden. Genom ett nära samarbete med kunderna säger sig Fredrik dock ha tämligen god information om vad kunden tycker om produkten och vad den vill ha. Han saknar dock en förankring i hela organisationen kring dessa variabler vilket skulle förenklas med en formell mätning.

Företaget som helhet har en god vetskap om vad kunden tycker och tänker. Det som skulle kunna bli bättre är att den bilden förmedlas ut i hela organisationen. Nu är det mest säljarna som tar klagomål och vidarebefordrar det till mig. Här skulle jag vilja se att alla involveras i högre grad (Fredrik Gustafson, 2007).

Även informationen angående de anställda genereras på informell väg. Fredrik anser att avståndet mellan produktionspersonal och tjänstemän är väldigt litet i företaget och att det går att bilda sig en uppfattning genom samtal och observationer. Antalet anställda har emellertid vuxit de senaste åren vilket gjort det svårare. Ytterligare nyanställningar skulle sannolikt kräva en mer formell mätning inom detta område.

UBAB använder inte någon teoretisk modell för sin PM. Det handlar mer om ett antal mätetal de anser sig behöva samt några kvalitetsrelaterade som även krävs för certifieringen. Företaget har ett tydligt syfte med sina mått vilket är, förutom att säkerställa den kvalitet som krävs, att öka resursnyttjandet samt växa. Resultaten presenteras både i absoluta och relativa tal med övervägande absoluta tal. De mått som har tydliga mål som förankrats hos personalen redovisas dock med relativa tal. Vissa av de kvalitets- och produktionsrelaterade måtten redovisas kontinuerligt för produktionspersonalen. Den data som används i PM genereras genom ett speciellt system vilket kan liknas vid ett MPS-system. Då lönesättningen är individuell baseras den till viss del på hur den anställde presterar inom respektive område.

UBAB har på grund av beskriven resursbrist tvingats prioritera andra saker framför justeringar i företagets PM. Det har lett till ytterst få justeringar i utformandet av vad som skall mätas och hur det ska mätas. Den senaste förändringen skedde för drygt ett år sedan då mätningen av kvalitetsbrister sågs över.



Kategorier som mäts

Som tidigare nämnts har UBAB ett antal mått som förutsätts för att bedriva betongproduktion. Dessa är kvalitetsmått med syfte att säkerställa god hållbarhet.

- Kvalitet:** Betongens hållfasthet mäts av en speciell enhet vilka utgår från de krav certifieringen ställer. Även andra mer utseendebaserade defekter mäts.
- Tid:** Inga mått direkt knutna till tid. Produktionen sker dock på uppdrag så var beställning har en dead-line. Trots att var order kan bestå av många och väldigt olika betongelement sker ingen ingående kalkylering för att klargöra exakt kostnad för var produkt. Erfarenhet och magkänsla ger information om hur lång tid det tar sammantaget, vilket styr offereringen.
- Flexibilitet:** Inget mått relaterat till flexibilitet finns. Företaget ser det dock som viktigt och strävar efter att arbeta nära kunden för att påverka kravspecifikationen.
- Anställda:** Ingen formell mätning. Anser sig ha en god uppfattning via informella kanaler.
- Intressenter:** Omsättning, avkastning per anställd, soliditet samt vinstmarginal mäts kontinuerligt via formella mätetal.
- Kostnader:** Kostnader för spill har varit en del av företagets PM men försvann då situationen förbättrades.

4.1.2 KSG i Surte AB

KSG i Surte AB (KSG) är en legotillverkare inom plåtslageri, plåtformatering och svetsning för industriellt bruk. Företaget har förhållandevis få men stora kunder där bland annat Siemens och SKF kan inräknas. Strategin är att, genom att ligga i framkant vad gäller maskinpark, krav och standarder, leverera högkvalitativa produkter. Då företaget är litet så ses ISO-certifiering och maskiner av välkända och erkända leverantörer som en förutsättning för att minska osäkerheten hos kunden. Genom att vara ”up-to-date” inom dessa områden så erbjuder företaget dokumenterat kvalitativa produkter. Detta har även lett till att samtliga anställda som är inblandade i svetsningen har en licensiering. KSG har expansionsplaner och planerar att dubblera verkstadsytan genom en utbyggnad.

Den person vi intervjuade på KSG är Mikael Johansson, delägare och vice VD i företaget. Mikael har jobbat i KSG hela livet med start på verkstadsgolvet. Allt efter att uppgifterna gått mot det mer administrativa så har Mikael deltagit i diverse utbildningar.



Egenskaper hos prestationsmätningen

KSG har i dagsläget en mycket välutvecklad kvalitetsmätning. Det är delvis ett resultat av ISO-certifieringen där det är ett krav. Även företagets kunder ställer krav och KSG måste kontinuerligt avrapportera resultaten från kvalitets- och leveransmätningen gentemot dem. De mått som används är defekter, kvalitet och leveransprecision. Internt sker en formell uppföljning varje månad men i praktiken så blir det oftare.

Leverans och kvalitet följer vi upp månadsvis och överdrivet sett varje dag. Vi diskuterar alla problem dagligen, även varför problem uppstår. Vad kan vi göra för att få bort problemen? Alla vill ju gå hem utan att behöva tänka på problem (Mikael Johansson, 2007).

ISO-certifieringen ställer även krav på att kundnöjdhet mäts. Ett utskick görs till varje kund där samarbetsvilja, leveransprecision, kvalitetssäkring och allmänna uppfattningar mäts. En liknande undersökning görs mot underleverantörerna. Företaget mäter även produktivitet och följer noga upp arbetade timmar via ett MPS-system. Inga formella undersökningar sker gentemot de anställda men KSG har ett trivselgruppsmöte en gång per månad. Mikael anser att företaget är för litet för en mer formell mätning och tycker sig ha bra koll på vad de anställda tycker genom närheten till de anställda. Det förekommer även speciella trivselsmöten där representanter från produktionspersonalen träffar ledningen och diskuterar personalrelaterade teman. Lönsamhet är också en viktig del i PM och varje uppdrag och kund lönsamhetsberäknas. Utöver det så följer man kontinuerligt upp traditionella finansiella mått och stort fokus läggs på break-even point.

Break-even får man aldrig tappa, jädrans fokus på den. Fokus på att den inte sticker iväg för då har man ingen intjäningsförmåga. Då kan man lika gärna ligga hemma i sängen och sparka sig trött (Mikael Johansson, 2007).

De mått som väger tyngst är dock ISO- och kundrelaterade mått.

Man kan rangordna vilka kategorier som är viktigast inom prestationsmätningen. Man kan exempelvis ta en konflikt med facket under en kortare period, men man kan inte ta en konflikt med en kund. Även ISO är svårt att ta en konflikt mot. Långsiktigt är det livsavgörande att ha vår ISO-stämpel (Mikael Johansson, 2007).

KSG använder ingen speciell modell för sin PM utan blandar de mått som certifieringen kräver med de mått de själva anser viktiga. Till måtten finns mål vilka, tillsammans med resultaten, presenteras på en anslagstavla i anslutning till verkstaden. Mikael anser att personalen har god insyn i hur företaget lyckas. De mål som finns uppdateras minst en gång per år, ofta mer frekvent i samband med den kvartalsvisa avrapporteringen till kunderna. Extra fokus läggs periodvis på problemområden och till och från så anlitar



företaget en konsult för att inte bli för hemmablinda. I stort sett all datainsamling sker via företagets MPS-system. Företaget ser idag de följd effekter kvalitetsmått har på lönsamheten vilket inte var fallet till en början.

Det första man tänker är att det är ett jävla jobb för ingenting att mäta kvalitet. Men i det långa loppet är det inte i onödan har det visat sig. Vi gick tidigt in med ISO. Det har visat sig positivt för oss. Det är klart synlig och mätbart att ökad kvalitet ger ökad lönsamhet. Vi måste ha de kraven och det passar oss bra (Mikael Johansson, 2007).

Ingen mätning sker på tjänstemannasidan. Alla i ledningsgruppen äger en del av företaget så Mikael anser att det mer handlar om självbevaringsdrift bland dem. Har man ett ägande så har man ett intresse att prestera så bra som möjligt och därmed öka vinsten.

Kategorier som mäts

- Kvalitet:** Kvalitetsmätning är en central del i KSGs PM. Defekter och andra kvalitetsrelaterade mått väger tungt.
- Tid:** Leveransprecision är en viktig del i företagets PM. Antalet arbetstimmar följs upp på varje order. Företaget kan följa upp var varje arbetstimme tar vägen.
- Flexibilitet:** Inga mått som kan relateras till flexibilitet finns.
- Anställda:** Endast informell mätning och en mer formell dialog via kontinuerliga trivselsmöten.
- Intressenter:** Lönsamhet har stor betydelse. Räntabilitetsmått och lönsamhet per kund mäts.
- Kostnader:** Break-even point är en viktig del i mätningen. Måttet har även brutits ner till en break-even point på varje arbetad timme.

4.1.3 AB Bröderna Bourghardt

AB Bröderna Bourghardt är ett familjeföretag som varit underleverantör till fordonsindustrin sedan 1927. Företaget tillverkade till en början textilier för interiörer men har styrt om verksamheten och tillverkar nu hårdplaststycken. Plast köps från en extern leverantör för att sedan formas och lackeras av Bröderna Bourghardt. Volvo står för en betydande del av försäljningen men även andra fordonstillverkare har använt företagets produkter.



Den person vi har intervjuat på Bröderna Bourghardt är ägaren och VDn David Bourgardt. David har en MBA-examen från Handelshögskolan i Stockholm och jobbade för TV3 innan han tog över företaget efter hans far 1994.

Egenskaper hos prestationsmätningen

Bröderna Bourghardt har ingen uttalad strategi för hur konkurrensfördelar skall skapas inom nuvarande marknad. Visionen med företaget tycks snarare vara att skapa bästa möjliga avkastning på kapitalet och anpassa organisationen efter möjligheter.

Vi har ingen högtflygande strategi. Man försöker positionera sig för att skapa så god avkastning på kapitalet som möjligt. Tillgången på nya pengar är en av de begränsade faktorerna inom företaget. Man vill hitta en aktivitet som har en god marginal utan att kräva för mycket kapital (David Bourghardt, 2007).

Det finns dock vissa mått som är en förutsättning för att lyckas inom nuvarande verksamhetsområde. Som underleverantör till fordonsbranschen är kvalitet, leveranssäkerhet och kostnad helt avgörande. Kunden tillåter inga fel eller förseningar och internationella inköpare gör att priset är marknadsbestämt. Defekter eller förseningar leder till stora kostnader för kunden vilket i sin tur medför straffavgifter för Bröderna Bourghardt. Företaget har tydliga mål och mått inom dessa områden vilka, tillsammans med övriga resultat, följs upp minst en gång per vecka. David påpekar dock att kunden, Volvo i 60 % av fallen, inte tolererar någon avvikelse från överenskommelsen. Det är alltid hundra procentig leveransprecision och kvalitet som gäller. Samma sak gäller egentligen effektivitet och produktivitet. Inga stora marginaler tillåts, så för att vara konkurrensmässig krävs en optimerad produktionslinje. Företaget har även anpassat de anställdas lön för att lyckas.

Vi är ett legotillverkande företag så mycket av vår kostnadsbild påverkas av hur produktiv vår personal är. Den övervägande delen av vår personal jobbar med 40 % rörlig lönedel. I den rörliga delen finns en kombination av en kvalitetspremie och en kvantitetspåverkande del så att vi kan upprätthålla dessa två parametrar (David Bourghardt, 2007).

Bröderna Bourghardt gör även kontinuerliga kundundersökningar i enlighet med företagets ISO-certifiering. Dessa sker med två till tre års mellanrum och utförs av en extern part. Det förhållandevis långa tidsintervallet mellan undersökningarna beror på att man vill ha möjligheten att förändra innan nästa utvärdering sker. En liknande undersökning sker även bland de anställda men på mer oregelbunden basis. David anser sig dock få en god uppfattning om personalens åsikter genom de personalmöten som hålls varje månad. Organisationen är också platt vilket minskar komplexiteten inom detta område. Även mer finansiella mått är viktiga i företagets PM.



För mig som både ägare och VD, som måste satsa både tid och pengar, så är avkastningen mycket viktig. Man vill ha bra avkastning på eget kapital när man satsar mycket. Vi har bytt skepnad med företaget flertalet gånger för att nå en bättre avkastning (David Bourghardt, 2007).

Företaget anser sig ha god vetskap om hur prestationerna inom de olika mätkategorierna påverkar lönsamheten. Resultat och mål redovisas veckovis på en ändamålsenlig anslagstavla och datainsamlingen sker genom att personalen matar in informationen i närvarosystemet samt via företagets MPS-system. De mål som finns revideras kontinuerligt och de anställda sporras genom sina lönemässiga incitament att ständigt förbättra produktiviteten. David säger att företagets lönesystem leder till att personalen är motiverad och presterar bra. Det blir en naturlig avgång då de som presterar sämre än hundratakt, det vill säga under utsatta mål, väljer att lämna företaget. De som däremot ser chansen att påverka sin lön stannar ofta och är mycket motiverade. Detta ställer stora krav på att PM utformas så att den anställde vet hur prestationen påverkar resultatet. David anser därför, och på grund av att dialogen med kunderna förenklas, att det är viktigt att han är väl insatt i hur tillverkningen går till i produktionen.

Kategorier som mäts

- Kvalitet:** Som tidigare nämnts är kvalitetsmätning en viktig del av företagets PM. Antalet defekter och antalet felrapporteringar från kunder är det som mäts.
- Tid:** Leveransprecision och produktivitet är viktiga tidsmått. Olika produktionskalkyler görs där en standardtid fastställs vilken sedan jämförs med utfallet. Den relationen är en del av löneunderlaget.
- Flexibilitet:** Inga mått direkt relaterade till flexibilitet. En nära dialog förs med kunden om hur produkten skall utformas.
- Anställda:** Den formella mätningen sker genom en enkät. Utöver den så anser sig David ha god uppfattning genom återkommande möten och närheten till de anställda.
- Intressenter:** Räntabilitetsmått är viktiga för att motivera verksamhetens existens. Tidigare har låg avkastning styrt om verksamheten mot nya marknader.
- Kostnader:** Kostnader för inköp och produktion kontrolleras noga. Även kunden är delaktig för att påverka det slutgiltiga priset på produkterna.



4.1.4 Kraftelektronik AB

Kraftelektronik AB tillverkar olika strömriktare med diverse användningsområden. Produkten utgör ofta en viktig komponent i en annan produkt vilket gör att kvalitet och partnerskap med kunden är avgörande för framgång. Företaget är sedan lång tid tillbaka ISO-certifierade. Organisationen beskrivs som mycket tekniskt driven och produktfixerad. Företagets huvudkontor ligger i Surte men har även en större filial i Växjö. Förutom det så har företaget mindre avdelningar i Shanghai, England och Hong Kong.

Vår kontakt på företaget är produktionschef Hans Emilsson. Hans har jobbat inom företaget i 15 år och ingår även i företagets ledningsgrupp och är utbildad maskiningenjör.

Egenskaper hos prestationsmätningen

Kraftelektronik har ingen uttalad strategi förutom att företaget skall leverera kvalitativa produkter och att det ska finnas ett nära samarbete med kunden. Företaget har utifrån det utformat två mått som ses som primära för företaget.

Ur företagssynpunkt har vi två viktiga måttetal. Det är leveranssäkerhet och garantikostnader. Dessa har vi valt för att de är systemfaktorer som beskriver hur väl företaget fungerar. Fungerar inte planeringen så får man dålig leveranssäkerhet (Hans Emilsson, 2007).

Dessa mått har mål vilka uppdateras två gånger årligen i samband med företagets ledningsmöten. Mätningen av dessa faktorer har varit oförändrad under tio år. Utöver dessa mått så finns en rad olika produktivitetmått. Företaget har en produktionskalkyl där standardtid för de olika produkterna kartlagts. Denna kalkyl utgör underlag vid fakturering och utfallet i produktionen jämförs kontinuerligt så att kalkylen kan justeras vid behov. Företaget budgeterar även produktionstid för de olika grupperna vilket sedan jämförs med utfallet. Även materialförbrukning följs upp kontinuerligt.

Vi mäter hur mycket material vi gjort av med för att se hur det påverkar resultatet. Pålägg på arbete och pålägg på material påverkar resultatet (Hans Emilsson, 2007).

De finansiella faktorerna utgör också en viktig del i företagets PM. Kontinuerlig uppföljning av räntabilitet och omsättning sker vilket intensifieras vid företagets ledningsmöten. Viss mätning sker också mot företagets kunder och anställda. En kundenkät skickas ut varje år och utgör beslutsunderlag vid det årliga budgeteringsmötet. Även de anställda har fått delge sin syn på företaget via enkäter men det har skett mer sporadiskt vid endast ett fåtal tillfällen och utan någon kontinuitet. Hans uttrycker ett visst missnöje över att företagets PM tenderar att bli något enkelspårig.



I sin helhet är prestationsmätningen väldigt fokuserad på produktionen. Svårt att ha någon bestämd uppfattning om utfallet vid engångsprojekt. Det skulle finnas mer utrymme för bättre mätning på säljsidan. Hur många order man kan ta hand om, lönsamhet och så vidare. Där har det inte varit någon som varit intresserad (Hans Emilsson, 2007).

De olika filialerna inom Krafterelektronik utformar en egen PM utan något krav från ledningen. Det är, bortsett från de finansiella måtten och de mått som ISO-certifieringen kräver, upp till representanterna i var filial att avgöra om någon PM skall utformas och i så fall vilka mätetal som skall ingå. Det finns således ingen gemensam modell för PM och Hans, vars ansvar är fabriken i Surte, ser inget behov av någon teoretisk modell.

Vi har inte varit inne på någon modell likt exempelvis Balanced Scorecard. Det är väl något slags sammanvägt mätetal vilket kan vara fiffigt om man ska jämföra olika verksamheter mer än om man ska följa upp bara en verksamhet. Man luddar bort detaljinformationen. Även med våra relativt enkla mått kan det vara svårt att hålla reda på och ta till sig i verkstaden (Hans Emilsson, 2007).

Trots en differentierad mätning i de olika fabriken så försöker man jämföra resultaten för att hitta förbättringsmöjligheter. Internt så redovisas till viss del resultaten till personalen men det finns ingen tavla eller liknande där nyckeltalens resultat visas. Till stor del så genereras all information som används i PM ur företagets MPS-system. Enligt Hans är utformandet av PM i Krafterelektroniks fabrik i Surte helt och hållet hans eget verk. När han tillträdde som produktionschef så fanns ingen utvecklad PM men han såg behovet och utformade några lämpliga mått utifrån det. Bristen på resurser har dock bromsat utvecklingen.

Både brist på intresse och resurser ligger bakom brist på heltäckande mått. Folk är olika. Säljare är en typ av människor och så vidare. Jag får för lite stöd av andra när det gäller mätning (Hans Emilsson, 2007).

Kategorier som mäts

- Kvalitet:** Garantikostnader, det vill säga kostnaden för defekter, är det enda men utgör ett av de viktigaste måtten.
- Tid:** Produktionstid, arbetstimmar, leveransprecision, ledtid och produktivitet ingår i företagets PM.
- Flexibilitet:** Företaget använder inga mått vilka kan relateras till flexibilitet.



- Anställda:** Till och från görs en undersökning bland de anställda. Förutom det så saknas mätning.
- Intressenter:** Finansiella mått som räntabilitet, resultat och omsättning mäts kontinuerligt.
- Kostnader:** Materialförbrukning och inköpskostnader följs upp.

4.2 Stabila SMF

4.2.1 Seldén Mast AB

Seldén Mast AB är en tillverkare av segelbåtsrelaterad utrustning. Allt från master till riggar utarbetas och konstrueras i företagets fabriker. Produktutvecklingen sker uteslutande i företagets Göteborgskontor medan en stor del av tillverkningen sker hos legotillverkare. Det är endast företagets fabrik i Svartå som tillverkar delar medan de resterande fabrikerna uteslutande monterar ihop det som köps in eller producerats i Svartå. Företaget har även fabriker i USA, England, Danmark, Holland och håller för närvarande på att starta upp en ny i Frankrike. Det sker även licenstillverkning i Argentina och Australien. Försäljningen av produkterna sker både till båtbyggare och privatpersoner. Strategin för företaget är att erbjuda kvalitativa produkter med mervärde för seglaren. Genom det stora seglarintresse som finns inom företaget så ska behov upptäckas och innovativa produkter utvecklas. Företagets produkter ska inte vara billigast utan bäst.

Personen vi pratade med på Seldén Mast var Peter Rönnbäck, VD och huvudägare i företaget. Peter har tidigare jobbat inom bilindustrin men började 1988 att arbeta inom Seldén Mast. Likt många andra så var det seglarintresset som förde Peter till företaget.

Egenskaper hos prestationsmätningen

Seldén Mast anser sig ha en väl utvecklad PM vad gäller kvalitet. Då stor del av de komponenter som används i konstruktionen av företagets produkter tillverkas externt så sker en kvalitetskontroll där defekter på inkommande material mäts. Företaget har även en logg där interna fel bokförs och redovisas för produktionen. Var montör får signera det som monterats och ger i och med det garanti för en kvalitativ produkt. Förmannens roll är sedan att kontrollera produkterna ytterligare för att upptäcka fel. Några mått relaterade till produktutveckling och innovation finns emellertid inte. Till stor del sker produktutvecklingen genom en nära relation till seglingen.

Roliga produkter skapar en väldig entreprenöranda i företaget. Vi lever nära våra produkter. Engagemanget för segling är en viktig bit för utvecklingen av företaget. Man har koll på marknaden på



ett positivt sätt. Vi lever mer med produkten än våra konkurrenter gör tror jag (Peter Rönnbäck, 2007).

Seldén Mast har ingen kontinuerlig mätning relaterad till kunderna. Till och från görs dock enkätutskick där kunden får delge sina åsikter. Peter understryker dock att man har en mycket nära relation till sina kunder och att företaget därmed har en tämligen god uppfattning om vad de tycker. En liknande situation kan ses vad gäller de anställda. Sporadiska enkäter balanserar upp de uppfattningar som bildas genom det dagliga arbetet. Organisationen är platt och avståndet mellan produktion och tjänstemän är litet. Företaget följer dock månadsvis upp antalet anställda och fördelningen mellan tjänstemän och produktionspersonal. Kontrollen över hur produktionspersonalen presterar är mycket god. Antalet arbetade timmar följs upp kontinuerligt med en månads mellanrum och nyckeltal så som värdeökning per timma och vinst per anställd följs upp noga. Även break-even point är en viktig del i företagets PM. Företaget har kalkyler för produktionen vilka jämförs med utfallet.

Vi mäter även tidsaspekter på vad det borde ta att producera jämfört med utfallet i produktionen. Effektivitet mäts ganska noga. Tidsaspekterna är nedbrutna i mål i produktionen (Peter Rönnbäck, 2007).

De mål företaget har inom respektive område uppdateras kontinuerligt och följs upp med personalen. Vissa personer har tilldelats ansvar för resultaten inom respektive kategori där exempelvis produktionsledningen ansvarar för mätetal relaterade till produktionen och inköpsavdelningen ansvarar för varulager och kostnadsutveckling på varuinköp. Alla resultat sammanställs månadsvis och rapporteras för respektive fabrik. Sättet det presenteras på varierar men i Göteborgsfabriken så sker det delvis via en anslagstavla. Resultaten från de olika fabrikerna jämförs sinsemellan för att hitta förbättringsmöjligheter. Seldén Mast använder ingen teoretisk modell för sin PM.

Vi har ingen större fundering på någon modell. Vi jämför fabrikerna där det går. Det krävs olika anpassning till olika marknader. Stor del av styrningen sker på magkänsla. Man har en uppfattning av vad som går bra (Peter Rönnbäck, 2007)

Peter ser dock vissa faror med att endast förlita sig på magkänslan. Det måste finnas en balans mellan informell och formell information när beslut fattas.

Det kan finnas risk med informell prestationsmätning och magkänsla i styrningen. Känslor kan gå överstyr. Alltid lättare om man har konkreta siffror. Men man måste även vara försiktig om man bara utgår från siffror. Det visar ju bara historiska resultat. Man får ta allting med viss försiktighet (Peter Rönnbäck, 2007).



Vid etableringar på nya orter eller i nya länder så försöker företaget implementera rutiner och kärnvärden genom en balans mellan formell och informell styrning. Till en början används samma nyckeltal i den nya fabriken som i de andra och personal från Göteborgskontoret deltar under en period i etableringen. Peter är själv delaktig i den nya fabriken i Frankrike, vilken håller på att starta sin montering. Han befinner sig där varannan vecka tillsammans med produktionspersonal från Göteborg.

Kategorier som mäts

- Kvalitet:** Företaget mäter antalet defekter och rapporterade fel. Kvalitetskontroller sker både på det som köps in och det som monterats.
- Tid:** Kalkyler finns för hur lång tid varje montering skall ta. Detta jämförs sedan med utfallet. Antalet arbetstimmar sammanställs.
- Flexibilitet:** Det finns inga mått direkt relaterade till flexibilitet.
- Anställda:** Oregelbundna enkäter till de anställda. Närheten i organisationen kompletterar bilden som ges av enkäten.
- Intressenter:** Räntabilitetsmått och soliditet följs upp. Olika lönsamhetsberäkningar där månadens resultat och värdeskapande per anställd utvärderas.
- Kostnader:** I samband med månadsrapporten tas rörliga kostnader, fasta kostnader och avskrivningar fram. break-even point är även en viktig mått vid uppföljning.

4.2.2 Scan-Figus AB

Scan-Figus AB är ett företag som tillverkar etiketter och informationsbärare. Tillverkningen sker på beställning från externa kunder och utförs genom att ett motiv trycks på ett papper, vilket sedan stansas ut i rätt format. Företaget har en bred kundbas och tillverkar allt från parkeringsbiljetter till diverse etiketter avsedda för produkter. Scan-Figus har nyligen utformat en strategi där företaget skall differentiera sig som ett specialtryckeri. Scan-Figus ska vara tryckeriet dit kunden kan vända sig med ovanliga och svåra uppdrag.

Personen vi pratade med på Scan-Figus heter Tibor Hatala och är företagets kvalitets- och miljösamordnare. Tibor ingår även i företagets ledningsgrupp och har arbetat inom organisationen i sju år. Han har en bakgrund som kvalitetsansvarig även innan nuvarande anställning.

Egenskaper hos prestationsmätningen

Scan-Figus ser flexibilitet och förmågan att svara upp mot kundes behov som viktiga konkurrensfördelar. Trots det finns i dagsläget inga mätetal som ger information hur väl



företaget lyckas inom dessa områden. Tibor anser dock att det borde finnas vilket kan förklaras med tidsbrist.

Den vision som nyligen utformades har inte fört med sig några nya mätbara mål. Men jag anser att det borde finnas för att förankra den nya visionen. Det är ju fortfarande nytt men det borde ju finnas (Tibor Haltala, 2007).

Tibor nämner också att företagets nya vision inrymmer ett mål om att växa för att generera nya resurser att investera i nya maskiner. Det återspeglas i den budget som utformats.

Om man ska sätta något mått eller mål på visionen så skulle det kunna vara den aggressiva budget som har satts. Den är mycket högre än tidigare år, nästan 20 % högre (Tibor Haltala, 2007).

Leveranstider är något som det fokuserats extra på under de senaste åren. Tidigare så hade företaget vissa problem med leveransförsejningar men med större fokus och tydliga mål så har situationen ändrats. Även antalet reklamationer har reducerats genom större fokus och tydliga mål. Kvalitet är något som fått högre prioritet då man kartlagt kostnaden för kvalitetsbristkostnader. Nu görs noga kontroller för att förhindra brister vilket inte skedde tidigare då problemen löstes vid ett senare skede. Personalen har idag en rörlig lönedel där det finns chans till en bonus som bestäms utifrån närvaro, antalet reklamationer, antalet utförda kontroller och leveranstid. För att följa upp produktionen så mäts antalet löpmeter som producerats per timme. Tanken är att även dessa siffror skall inkluderas i bonussystemet. Även kundnöjdhet inkluderas i företagets PM. Det sker dock med längre mellanrum och utförs genom ett årligt utskick av enkäter. En liknande undersökning sker mot de anställda vart annat år. Utöver dessa kategorier så mäts även traditionella finansiella mått. Det är räntabilitet och soliditet men även hur mycket som fakturerats och vilket täckningsbidrag man har på de olika uppdragen. Tibor anser att det är dessa mått som väger tyngst vid uppföljningen.

Det är ett familjeföretag så i slutändan så är det alltid det som står på sista raden som räknas (Tibor Haltala, 2007).

De flesta mått följs upp i ledningsgruppen varje vecka genom ett informationsmöte. Mått som direkt berör produktionspersonalen redovisas på en anslagstavla i närhet till tryckeriet. Företaget hade tidigare stort fokus på hur mycket som fakturerats men fokuserar nu på produktionssiffror för att kunna bryta ner dem till mål i produktionen.

Kategorier som mäts

Kvalitet: Antalet reklamationer är ett mått på kvalitet. Företaget mäter också hur mycket av det som producerats som kontrollerats.



- Tid:** Leveranstid följs upp kontinuerligt.
- Flexibilitet:** Finns i nuläget inga mått relaterade till flexibilitet.
- Anställda:** En enkät vart annat år. Personalomsättning och närvaro mäts.
- Intressenter:** Soliditet, räntabilitet och täckningsbidrag mäts.
- Kostnader:** Kostnader för kvalitetsbrister mäts.

4.2.3 Almedahl-Kinna AB

Almedahl-Kinna AB är ett mer än 100 år gammalt textilföretag. Företaget har tidigare tillverkat ett stort antal produkter men har nischat sig mot solskydd för inomhusbruk. Inga färdiga slutprodukter tillverkas utan endast väv som senare används som en beståndsdel i kundernas tillverkning. Kunderna är nästan uteslutande utländska. Företagets strategi är att vara attraktiva genom att vara ledande inom design. Det innebär att företagets produkter skall ligga i framkant vad gäller färg och mönster.

Ekonomichef Kjell-Åke Johansson är den person vi pratat med på Almedahl-Kinna. Kjell-Åke ingår i företagets ledningsgrupp och han är utbildad ekonom.

Egenskaper hos prestationsmätningen

Almedahl-Kinna har ett mål om att förnya sortimentet med 20 % varje år vilket kan förknippas med företagets strategi. Det saknas dock någon bra uppföljning för det vilket gör målet verkningslöst. Företaget saknar ytterligare mått för att följa upp hur väl man lyckas med att vara ledande inom design. Det finns emellertid andra viktiga aspekter för att vara konkurrenskraftig i framtiden.

Det är viktigt att pressa ledtider som en konkurrens fördel gentemot kineserna när de kommer igång med sin produktion (Kjell-Åke Johansson, 2007).

Ledtider är något som ingår i företagets PM och som mäts kontinuerligt. Även kvalitetsmätningen är en viktig del. I dagsläget kasseras 10 % av det som produceras vilket är allt för mycket. Här ligger stor fokus på att minska kvalitetsbrister. Företaget har god kunskap i vad dessa fel kostar men Kjell-Åke anser att kontrollen i vissa fall är för hård.

Vi anser oss ha stor kännedom om orsak och verkan mellan exempelvis kvalitet och finans. Egentligen är det slöseri, för kvaliteten är överdriven. Vissa defekter syns knappt (Kjell-Åke Johansson, 2007).



Företaget har annars stort fokus på de finansiella måtten. Ledningen bestämmer vilka mätetal som ska användas och de följs upp varje månad. Det är främst räntabilitetsmått, omsättning och lönemarginal. Till måtten finns även mål knutna som revideras regelbundet och uppdateras efter behov. Kundrelaterad mätning är nästintill obefintlig i dagsläget. Det har gjorts en enkät vid ett tillfälle men den bekräftade endast den bild som redan fanns. Kunderna inom denna bransch är få och det är ett nära samarbete.

Det kryllar inte av kunder till våra produkter. Vi känner till marknaden, vi känner till länderna och de känner till oss. Så vi känner att vi har bra koll på var vi står utan att göra kundenkäter (Kjell-Åke Johansson, 2007).

Inte heller vad de anställda tycker om företaget mäts i någon större utsträckning. Det har skett vid något enstaka tillfälle. I samband med omstruktureringar i lönesystemet kommer företaget dock att börja mäta de anställdas kompetens då det skall utgöra löneunderlag. För produktionen finns det ett antal viktiga mått som följs upp noggrant. Det är främst stopp- och körtider. Genom att förbättra dessa så skall effektiviteten ökas. Kjell-Åke anser att den nuvarande PM är fullt tillräcklig.

Kan inte påstå att det krävs bättre prestationsmätning inom företaget i nuläget. Det här företaget är inte jättestort. Man får inte överdriva mätandet. Jag tycker det är en rätt rimlig nivå som det är i dagsläget (Kjell-Åke Johansson, 2007).

Företaget försöker att förankra måtten hos personalen och det kommer i framtiden att redovisas resultat på anslagstavlor. Tanken är också att det skall ske uppföljning på möten med personalen.

Kategorier som mäts

- Kvalitet:** Andelen kvalitetsbrister i förhållande till total produktion mäts.
- Tid:** Ledtid, stopptid och körtid mäts.
- Flexibilitet:** I dagsläget ingen mätning.
- Anställda:** Kompetens bland de anställda kommer inom en snar framtid att mätas.
- Intressenter:** Räntabilitet, soliditet, omsättning, lönemarginal och andra finansiella mått mäts kontinuerlig.
- Kostnader:** Företaget har bra koll på exempelvis kvalitetsbristkostnader.



5 Gap mellan teori och praktik

*H*är sammanställer vi det empiriska materialet utifrån de egenskaper som PM enligt teorin bör uppfylla. Sammanställningen sker parallellt för både tillväxtföretag och stabila företag för att vi till analysen ska ha med oss de gap som återfinns mellan teori och praktik, för såväl tillväxtföretag som stabila företag.

5.1 PM i enlighet med strategin

5.1.1 Tillväxtföretag

Även om den finns vissa skillnader i den strategiska mognaden i de olika företagen så har samtliga någon form av mer eller mindre genomarbetad strategisk plan. Bland våra tillväxtföretag handlar det påfallande ofta om att vara följsam gentemot kundens behov och att erbjuda högkvalitativa produkter. Det handlar ofta om att ta till vara på möjligheter som uppstår snarare än att själv planera långsiktigt. Som exempel kan nämnas Bröderna Bourghardts avsaknad av långtgående strategiska planer för att istället försöka styra om företaget utefter vad som sker i omgivningen. Följsamhet mot kund eller flexibilitet nämns även av KSG och UBAB som mycket viktigt att upprätthålla för att verksamheten ska fungera. Inget av tillväxtföretagen har dock något mått som är reflekterat till flexibilitet. Majoriteten av företagen ligger dock långt framme vad gäller kvalitetsmätning vilket nämns av flertalet företag som en mycket viktig kategori.

Den teoretiska bilden av strategienlighet gör gällande att PM bör implementeras i enlighet med de övergripande mål som finns för företaget och som är homogent med de mål som ställs på alla funktioner, individer och på den operativa verksamheten (Kaplan & Norton, 1996). Den bild vi har fått utav våra undersökta tillväxtföretag stämmer inte överens med denna teoretiska bild. Utifrån de kategorier vi fann i företagets PM så återspeglas endast strategin delvis. Vår bedömning blir således att PM ej är i överensstämmelse med den egenskap som t.ex. Neely (1999) förespråkar vad gäller samspråket mellan PM och strategi.

5.1.2 Stabila företag

De stabila SMF som ingår i vår studie spelar alla en roll på marknaden som inte direkt karaktäriserar ett SMF. De är trots sin ringa storlek relativt stora inom sin bransch genom att de har hittat en egen väg att gå. De verkar överlag ha en förhållandevis klar strategi och har till skillnad mot tillväxtföretagen en möjlighet att påverka sin marknad i viss utsträckning. Genomgående för de stabila företagen är att de tillverkar högkvalitativa produkter snarare än billiga. Överlag har de stabila företagen en sofistikerad PM när det gäller mått som berör kvalitet. Måtten hos de stabila SMF varierar från att vara proaktiva mått till att vara reaktiva. Exempelvis kan man nämna Seldén Mast som mäter sin kvalitet proaktivt genom att mäta dels inkommande material men de har även en garantisignering i produktionen samt kvalitetskontroller från förmännen. Trots goda kvalitetsmått så stämmer inte de stabila företagens strategienlighet i PM med den bilden som teorin



förespråkar (Kaplan & Norton, 1996). Utöver kvaliteten så nämner bland annat Almedahl-Kinna och Seldén Mast en kontinuerlig produktinnovation som en mycket viktig aspekt för att vara konkurrenskraftiga. Inom detta område saknar bägge företagen relevanta mått, något som enligt Hopwood (1984) kan leda till att individerna i företaget vilseleds i sitt arbete.

Överlag så är strategienligheten på det företagen mäter förhållandevis låg bland de stabila företagen. Det verkar inte som att syftet med företagets PM är att förmedla ut strategierna inom organisation vilket bland annat Hudson *et al.* (2001) förespråkar.

5.2 Balanserad styrning

5.2.1 Tillväxtföretag

Våra tillväxtföretag har påvisat att det inte är uteslutande finansiella mått som utgör beslutsunderlag. Enligt Garengo *et al.* (2005) så innebär en balanserad styrning att såväl kortsiktiga som långsiktiga faktorer vägs in i beslutsfattandet. Det överensstämmer till viss del med den bild vi fått av tillväxtföretagens styrning. Av våra företag så är det endast UBAB som inte har någon form av kontinuerlig kundundersökning. Frekvensen är dock skiftande där Kraftelektronik och KSG gör en undersökning per år medan den sker med två års mellanrum i Bröderna Bourghardt. Företagen gör även undersökningar gentemot de anställda. De sker dock mer oregelbundet. Personalens åsikter samlas istället upp genom regelbundna möten. Såväl KSG som UBAB och Bröderna Bourghardt har ett möte med personalen varje vecka där missnöje och förslag får lyftas fram. Denna faktor, vilken också i allra högsta grad påverkar det långsiktiga, beaktas därmed på ett mer informellt sätt än genom PM. Mikael Johansson på KSG understryker också att företag i den här storleken med en så pass platt organisation gör det möjligt att ha en god uppfattning genom de informella kanalerna vilket även framkom i de övriga intervjuerna.

Samtliga företag har en sofistikerad kvalitetsmätning vilket kan ge indikationer om hur det ser ut på långsikt. De mått som används är dock mer av reaktiv karaktär. Kraftelektronik mäter sin kvalitet genom garantikostnader medan Bröderna Bourghardt och KSG mäter den genom defekter. Vi bedömer därför att kvalitetsmåten inte bidrar till en ökad insikt i det långsiktiga perspektivet. Undantaget är möjligtvis UBAB där hållfastheten i betongen är ett viktigt kvalitetsmått. Vad gäller det kortsiktiga perspektivet så finns flertalet mätetal. Företagen klargör att till sist så är det resultatet som är viktigast. Mikael Johansson på KSG ger en representativ bild då han beskriver att resultatet är i slutändan företagets mål. Ger det inte avkastning så kan tiden bedrivas på bättre sätt. Även David Bourghardt är inne på samma spår då han beskriver att företagets övergripande mål är att ge bästa möjliga avkastning på satsat kapital.

Vår uppfattning är att den formella PM inte till fullo överensstämmer med de teoretiska riktlinjer som finns över hur en balanserad PM bör utformas (Garengo *et al.*, 2005).



5.2.2 Stabila företag

De stabila företagen har en sofistikerad mätning av de finansiella, mer kortsiktiga faktorerna. Samtliga företag använder kontinuerligt mätetal för soliditet och räntabilitet. Utöver det så har de även andra mått relaterade till finansiella faktorer. Seldén Mast använder värdeskapande per anställd, Scan-Figus använder täckningbidragskalkylering och Almedahl-Kinna ser på lönemarginalerna. För typiska icke-finansiella och långsiktiga mått som exempelvis mått relaterade till de anställda och kunderna är situationen inte lika enhetlig. Scan-Figus har en tämligen sofistikerad mätning gentemot kunderna genom en årlig enkät. Även de anställdas nöjdhet mäts men med två års mellanrum. Denna bild är dock inte representativ för de stabila företagen. Seldén Mast har bara gjort sporadiska undersökningar mot kunder och anställda medan Almedahl-Kinna helt saknar formell mätning inom dessa områden. Gemensamt är dock att företagen anser den informella mätningen som tillräcklig. Det vill säga den information som fås genom en dialog med kunden och en närhet till de anställda är god nog.

Kvalitetsmätningen inom de stabila företagen tenderar att vara mer reaktiv än proaktiv. Såväl Seldén Mast som Almedahl-Kinna mäter antalet defekter i produktionen vilket ger en kortsiktig bild. Scan-Figus har dock en något mer utvecklad kvalitetsmätning då även antalet kontroller mäts. Det gör att företaget implementerar ett kvalitetstänkande hos produktionspersonalen vilket på långsikt leder till förbättrad kvalitet.

De stabila företagen har enligt vår uppfattning en PM som inte karaktäriserad av den balans som teorin förespråkar (Garengo *et al.*, 2005).

5.3 Tydlighet

5.3.1 Tillväxtföretag

De mätetal som används i företagen är ofta noga utvalda. Resurserna är ofta små vilket gör det viktigt att inte spilla tid på mått som inte används. Denna resursbrist gör att företagen noga tänker igenom vad som ska mätas och vad man vill nå med det. Globerson (1985) förespråkar klara rutiner för insamlandet och säkerställning av data vilket vi har märkt att våra tillväxtföretag tillämpar. Alla tillväxtföretag använder sig utav någon form av MPS-system från vilket informationen genereras vilket undanröjer oklarheter i var informationen kommer ifrån. Påfallande ofta presenteras resultaten i relativa tal vilket gör uppföljningen enklare. Personalen delges resultaten på ett konsekvent sätt.

Växande SMFs PM har enligt vår uppfattning den grad av tydlighet som stämmer väl överens med den tydlighet och enkelhet som förespråkas i teorin av bland annat Hussein *et al.* (1998).



5.3.2 Stabila företag

Alla stabila SMF har en tydlig presentation på anslagstavlor av det som mäts inom produktionen vilket även är något som förespråkas av teorin kring integrerad PM (Neely, 2002). Företagen har även för avsikt att bryta ner sina mått för att lättare kommunicera ut dessa till olika avdelningar, även om syftet här skiljer sig. Exempelvis så kommunicerar Almedahl-Kinna ut detta med syfte som informationsspridare medan Seldén Mast snarare har för avsikt att kommunicera ut mål till olika avdelningar. Överlag är vår uppfattning att stabila SMF har som ändamål att följa upp måtten och ge en återkoppling gentemot personalen. Scan-Figus har nyligen ändrat fokus från att mäta fakturerade timmar till att mäta produktionstimmar, vilket ligger i linje med teorin om tydliga och klart definierade mål (Globerson, 1985). Den enda olikhet gentemot teorin vi kan finna rörande tydligheten är hur valet av mått sker. Vi har fått uppfattningen utav att ledningsgruppen väljer mått utan någon fulländad plan vilket går emot teorin om noggrant valda mått (Dickinson, 1998).

Totalt sett anser vi dock att de stabila SMF har en relativt tydlig PM, vilken ligger helt i linje med den som förespråkas i teorin (Garengo *et al*, 2005). Tydligheten märks framförallt i den ambition som vi upplever finns i organisationen att kommunicera ut mål och genom att återkoppla resultaten med respektive avdelning.

5.4 Relevans

5.4.1 Tillväxtföretag

Då samtliga av våra tillväxtföretag har någon form av certifiering så finns en del externa krav på vad som skall mätas. Exempelvis så nämner både UBAB och KSG sina certifieringar som en nödvändighet för att överhuvudtaget existera, varpå en upprätthållelse av dessa mått blir naturligt. Det är främst krav på vissa kvalitets- och leveranssäkerhetsmätningar men även mätningar relaterade till kunder och leverantörer. I och med dessa krav samt egna utvecklade nyckeltal upplever vi att det finns en relevans i det som mäts. Ett relevant mått innebär att måttet i sig driver företaget mot den förbättring som eftersöks (Maskell, 1991), vilket verkar vara fallet i våra undersökta tillväxtföretag.

Företagen vet vad som är viktigt och har mått som återspeglar prestationerna inom respektive kategori. En farlig tendens inom företagen kan dock vara att merparten av de mätetal som används tenderar till att vara reaktiva, vilket är en effekt utav en för stor andel finansiella mått (Neely *et al*, 1997). De mäter ofta när något har gått fel snarare än att informera innan felet uppstår. Vi finner dock att våra tillväxtföretag har relevanta mått inom betydelsefulla kategorier.

Vår uppfattning är att tillväxtföretagen har den grad av relevans i sin PM som teorin förespråkar (Globerson, 1985; Maskell, 1991).



5.4.2 Stabila företag

Det kan vara svårt att avgöra om det som mäts är relevant och tillförlitligt för det syfte informationen avses hos de stabila SMF. Vi har märkt av att de stabila företagen har ett stort fokus på finansiella mått vilket kan medföra en fara i att företagen förlitar sig för mycket på historisk information istället för att, i enlighet med teorin (Neely *et al*, 1997), ha relevant information om hur företaget kommer att utveckla sig genom icke-finansiella mått. De stabila SMF är väl underförstådda med att även icke-finansiella mått bör beaktas och att det finns ett starkt samband mellan t.ex. en höjd kvalitet och en bättre lönsamhet. Alla våra stabila SMF har mått för sin kvalitet men dessa är av något tvetydig karaktär i sin relevans för att nå det huvudsakliga målet med måtten, så som det bör göra enligt Maskell (1991). Överensstämmandet mellan det huvudsakliga syftet och måttets karaktär är även något som är diskutabelt om man jämför med företagens övergripande strategier. Exempelvis så nämner Almedahl-Kinna design och produktutveckling som viktiga områden men saknar helt och hållet mått och uppföljning inom detta. Det samma gäller Scan-Figus som saknar mått inom flexibilitet som de nämner som viktigast för dem.

Vår uppfattning är att relevansen hos stabila SMF är något bristfällig utifrån den teori som finns (Globerson, 1985). Syftet med ett mål företaget vill uppnå stämmer inte alltid överens med de mått man anser ska ta företaget till målen. Valet utav mått känns ofta som gripna ur luften och valda på magkänsla snarare än valda utefter relevans till en strategi.

5.5 Lätt att förstå och använda

5.5.1 Tillväxtföretag

De resultat som produktionspersonalen kontinuerligt underrättas med är ofta förknippade med just produktionen. Ofta är måtten koncentrerade kring en specifik avdelning även om förståelsen för hur måtten påverkar hela organisationen är god. Måtten är av den karaktär att de är lätta att ta till sig och förstå innebörden utav, vilket är av stor vikt enligt bland annat Maskell (1991).

De som ansvarar för skapandet utav prestationsmått har ofta en bakgrund inom produktionen vilket gör det enklare för dem att utforma mått som personalen kan ta till sig. PM blir därför lättförståelig för de anställda och förenklar ett arbete i linje med strategin, vilket är en egenskap som teorin förespråkar (Maskell, 1991).

5.5.2 Stabila företag

Ett genomgående tema hos de stabila företagen är att de anser att sin storlek med den överblickbarhet det ger är till fördel vid skapandet utav lättförståliga mått. Det är i huvudsak ledningen som väljer vilka mått som ska användas men då ledningen har en bra överblick över det mesta inom företaget så har de en god förmåga i att förmedla ut lättförståliga mått. Som exempel kan nämnas Scan-Figus förändring från att tidigare ha fokuserat på att mäta hur mycket som fakturerats till att numer mäta antalet



produktionstimmar vilket gör det mycket enklare för produktionspersonalen att förstå innebörden och hur målen kan påverkas. Detta stämmer väl överens med Maskells (1991) ståndpunkter på att begripliga mått är en nödvändighet för att skapa motiverad personal. Överlag talar alla stabila företag om en ambition om att skapa lättförståliga mått inom företaget.

De mått som används inom stabila SMF har enligt vår uppfattning alla haft som syfte att vara lättförståliga och påverkbara. De verkar med andra ord stämma överens med den bild som teorin ger om lättförståliga mått (Maskell, 1991).

5.6 Snabb och riktig feedback

5.6.1 Tillväxtföretag

Uppföljningen av utfallet är något som sker kontinuerligt i samtliga företag. KSG, UBAB och Kraftelektronik har ett möte varje månad där resultat följs upp medan Bröderna Bourghardt redovisar resultaten varje vecka. Neely *et al.* (1996) beskriver snabb feedback som information som når ut innan felet är avhjälpt på annat sätt. Det vill säga för att återkopplingen skall anses som tillräckligt snabb så måste resultaten från mätningen vara det som leder till att saker förändras. Huruvida dessa möten hålls tillräckligt ofta är svårt att avgöra men såväl KSG som UBAB och Bröderna Bourghardt beskriver att de mest primära mätetalen ständigt bevakas vilket gör att uppföljningen sker mer frekvent i praktiken. Vi bedömer därmed att det finns en tillräckligt snabb feedback för att PM skall upptäcka avvikelser innan de åtgärdats, vilket teorin förespråkar (Neely *et al.*, 1996).

5.6.2 Stabila företag

Uppföljningen i de stabila företagen sker på en kontinuerlig basis. Likt i våra växande företag så är en månatlig uppföljning vanligast. Seldén Mast, Almedahl-Kinna och Scan-Figus har alla formella uppföljningsmöten där resultaten ses över och förbättringsåtgärder föreslås. Utöver dessa så sker även en mer frekvent bevakning vilket gör att avvikelser inom de mest primära mätetalen följs upp oftare än vid det möte som hålls. Scan-Figus har intensifierat den uppföljningen genom att ge Tibor Hatala en, som han beskriver, mer traditionell kvalitetsroll. Det innebär att arbetsuppgifterna fokuserats mer på en bevakning av mätetalen och rapportering till de olika cheferna. Det är helt i linje med Maskell (1991) som säger att en snabb återkoppling kräver en kontinuerlig och tät rapportering där cheferna har möjlighet att ta del av de senaste resultaten. Vår bedömning är därmed att de stabila företagen har en snabb och riktig feedback i sin PM.

5.7 Mätetal skall stimulera ständiga förbättringar

5.7.1 Tillväxtföretag

De flesta av våra tillväxtföretag har någon form av mål knutet till de mest betydande mätetalen. Dessa mål följs kontinuerligt upp och revideras vid behov. PM används inte



endast som ett kontrollinstrument utan även för att påverka och styra personalen. Exempelvis så använder sig Bröderna Bourghardt och UBAB utav bonussystem respektive en prestationsgrundad lönesättning. Detta är helt i linje med Lynch & Cross (1991) resonemang om vad som stimulerar ständiga förbättringar genom en PM.

I det stora hela anser vi att PM i tillväxtföretagen är av den karaktären att det stimulerar till förbättring snarare än att fungera som en kontrollfunktion. Det finns därmed inget gap mellan vår empiriska studie och den teori som finns om hur ständiga förbättringar ska stimuleras (Globerson, 1985).

5.7.2 Stabila företag

Våra stabila SMF har en stor blandning mellan mått som är styrande och mått som är mer utav kontrollerande karaktär. Gemensamt för företagen är dock att de PM med störst fokus har alla tydliga mål som följs upp och revideras fortlöpande. Det finns emellertid vissa brister i det som mäts och i vad man egentligen vill åstadkomma, varpå de ständiga förbättringarna ifrån ett PM kan utebli. Exempelvis hade både Seldén Mast och Scan-Figus ett visst fokus på mått som t.ex. break-even, vilket kan ses som ett mått av kontrollerande karaktär snarare än något som styr mot en kontinuerlig förbättring. Detta är i rak motsats till vad Lynch och Cross (1991) förespråkar i kampen för kontinuerlig förbättring genom PM.

Vår uppfattning är att trots vissa undantag så är den övervägande delen av PM i stabila SMF av kontrollerande karaktär. PM verkar rent generellt inte vara implementerat som en del utav att utveckla företaget utan snarare som något som är till för att se hur verksamheten har fungerat. De stabila företagen har enligt vår uppfattning en PM som inte stämmer överens med den teoretiska bilden av mått som ska stimulera ständiga förbättringar (Globerson, 1985). Det finns dock vissa undantag i form av den jämförelse av historiska mått som sker från år till år, vilket i sig kan leda till en förbättring i framtiden.

5.8 Dynamik

5.8.1 Tillväxtföretag

Trots att företagen befunnit sig i en kraftig tillväxt med den komplexitet det innebär så har PM varit oförändrad under en längre tid. Inget av våra tillväxtföretag har ändrat sin PM i någon större utsträckning. Vid enstaka tillfällen har nya mått tillkommit för att belysa problemområden. Ett sådant exempel är UBAB där spillet i produktionen förelåg att ett måttetal utvecklades. När situationen förbättras så försvann dock måttet. När en PM beskrivs som dynamisk åsyftas dock inte sådana förändringar. Enligt Kennerley *et al.* (2003) handlar det istället om att förändra sin PM så att den anpassas till företagets kontextuella omvärld. Någon sådan förändring står inte att finna i något av våra tillväxtföretag. Det borde dock finnas skäl till det då Garengo *et al.* (2005) hävdar att tillväxt leder till en större osäkerhet och komplexitet i styrningen. Fredrik Gustafson på UBAB ser också ett behov av att revidera nuvarande PM men har på grund av tidsbrist



tvingats avvakta med det. I de övriga tillväxtföretagen ses dock inget sådant behov och David Bourghardt på Bröderna Bourghardt förklarar det med att organisationens storlek minskar komplexiteten. Även Mikael Johansson på KSG är inne på samma linje men bifaller att behovet kan uppstå om företaget fortsätter att växa.

Vår uppfattning är att tillväxtföretagen saknar den dynamik hos PM som förespråkas i teorin (Kennerley *et al*, 2003).

5.8.2 Stabila företag

Utifrån Garengo *et al*. (2005) så föreligger inte samma behov att uppdatera PM i stabila företag. Inget av de företag vi besökt har heller gjort eller ser något behov av en revidering av PM. Scan-Figus tror dock att den nya visionen kommer att leda till vissa förändringar i PM men det beror uteslutande på interna förändringar.



6 Diskussion kring gapet

*M*ed denna diskussion har vi för avsikt att diskutera och analysera kring de gap mellan teori och praktik som presenterades i föregående kapitel och sammanställs i inledningen av detta kapitel. Vi kommer att klargöra skäl till varför gapen finns hos de SMF vi undersökt. Diskussionen kring gapen kommer att beröra såväl gap mellan SMF i allmänhet gentemot teorin, men även gap mellan tillväxtföretag och stabila företag. Vi kommer även att resonera huruvida gapen är ett problem för företagen eller inte.

6.1 Sammanställning av gapen

Utifrån vår resultatanalys där vi har jämfört vår empiriska studie med den teoretiska referensramen för integrerad PM får vi med oss ett antal gap mellan teori och praktik i svenska SMF. Dessa gap sammanställs i figur 6-A.

Teoretisk modell	Gap	Gap
<i><u>En integrerad PM bör uppfylla:</u></i>	<i><u>Tillväxt:</u></i>	<i><u>Stabila:</u></i>
Enlighet med strategin	X	X
Balanserad styrning	x	x
Tydlighet		
Relevans		x
Lätt att förstå och använda		
Snabb och riktig feedback		
Mätetal skall stimulera ständiga förbättringar		x
Dynamik	X	X
<i><u>Integrerad PM bör mäta:</u></i>		
Tillfredsställa intressenter	x	x
Kundtillfredsställelse		x
Operativ effektivitet		
Leverantörseffektivitet	x	x

X = stort gap, x = litet gap

Figur 6-A: Gap mellan teorin för integrerad PM och användningen av PM i SMF
(Källa: Egen).

6.2 Generella gap mellan teori och praktik

Utifrån vår analys av hur PM utformas i verkligheten och vad som förespråkas i teorin så finner vi två elementära avvikelser som är gemensamma för tillväxtföretagen och de stabila företagen. Det är bristen på dynamik och strategiskt koppling i PM. Vad gäller det



strategiska sambandet till PM så är det gap vi kartlagt i PM även representativt för företagets styrning. Företagen saknar vissa måttetal inom kategorier som beskrivs som strategiskt viktiga och någon informell kanal som till fullo kompenseras detta finns inte. Vi upplever även att företagen i många fall har en outvecklad strategisk planering vilken givetvis minskar förutsättningarna för en strategienhetlig PM. Vi tror att bristen i det långsiktiga strategiarbetet kan ha sin grund i SMFs karaktärsdrag. Något som både teori (Hudson *et al.*, 2001) och vår empiriska undersökning fastslår är att SMF möter en hård konkurrens och har en svår uppgift i att anpassa sig till förändringar på marknaden, vilket medför att det långsiktiga strategiarbetet försummas. Hudson *et al.* (2001) ser dock PM som ett instrument för att tvingas konkretisera en strategisk plan. Att utforma en PM som återspeglar strategin skulle således ge andra följd effekter än att förankra och förmedla strategin hos personalen. De teoretiska riktlinjerna som betonar vikten av strategiskt tänkande i en organisation är dock inte oemotsagda. Utan att precisera sin kritik så hävdar Covaleski *et al.* (1993) att forskningen inom ekonomistyrning fokuseras till allt för hög grad på en statisk bild av företagen. Vi anser därför inte att det finns något enkelt svar på huruvida bristen på ett strategiskt tänkande är en fara för SMF. Det är ytterst situationsbaserat och beror mycket på det sammanhang i vilket företaget är verksamt. I vissa företag handlar det om att ta tillvara på möjligheter som uppstår vilket medför att företaget handlar mer reaktivt än efter en långsiktig och fullständig planering. Enligt Hudson och Smith (2007) finns det heller ingen forskning som bevisar att det ena sättet att agera skulle vara bättre än det andra.

Även avsaknaden av den dynamiska egenskapen i PM är gemensam hos våra stabila och växande företag. Detta beror dock inte på att de svenska SMF präglas av andra förutsättningar än vad som påvisats i tidigare forskning. Tvärtom så stämmer vår bild av svenska SMF, med stora inflytelserika kunder, oförmågan att påverka omgivningen och behovet att anpassa sig till marknaden, mycket väl överens med bilden både McAdam (2000) och Garengo *et al.* (2005) beskriver. Det bör således finnas ett behov av en dynamisk PM även i svenska SMF. Harris och Ogbonna (2003) beskriver situationen där förutsättningarna i omgivningen eller den interna strukturen förändras utan att PM uppdateras som en ”strategisk baksmälla” vilken kan få förödande konsekvenser för företagets lönsamhet. Flertalet av de företag vi träffat anser dock att de förhållandevis små organisationerna förmildrar komplexiteten. När storleken är så pass greppbar utgör PM endast ett komplement till mer informella informationskanaler som exempelvis en nära dialog med kunden. Hale och Cragg (1996) är av samma uppfattning och anser att det nära samarbetet med kunden ger SMF en god orientering vilket gör att ett formaliserat system för att mäta dessa faktorer endast är ett byråkratiskt resursslöseri. De SMF vi undersökt anger också resursbrist som en delförklaring till varför PM inte uppdateras mer regelbundet. Vid de tillfällen PM uppdaterats har det nästan uteslutande handlat om de måttetal som ligger inom de finansiella kategorierna. Det anser vi dock är att prioritera felaktigt då de resurser som finns borde läggas på att revidera de icke-finansiella måtten. Enligt Chenhall (2003) så ställer osäkerhet i omgivningen tydliga krav på en mer öppen och externt fokuserad PM med ett högre icke-finansiellt fokus.



Även PMs balans mellan finansiella och icke-finansiella mått är en egenskap som skiljer sig utifrån den teoretiska bilden utav integrerad PM (Hudson *et al*, 2001). Denna bild nyanseras dock något när vi ser på styrningen i dess helhet, dvs. om vi även beaktar det beslutsunderlag som genereras på ett mer informellt sätt än genom PM. Främst så finner vi att balansen i tillväxtföretagens styrning är bättre än vad PM påvisar. Flertalet av de företag vi intervjuat har en god uppfattning om de icke-finansiella variablerna genom närheten inom organisationen och genom ett nära samarbete med kunderna. Det är således inte så att dessa faktorer utelämnas ur beslutsunderlaget. Framför allt så upplever vi att kunderna har en central del i vilka beslut som tas. Företagen har ofta väldigt inflytelserika och stora kunder vilket ställer stora krav. Det kräver en god kundorientering för att inte mista en stor del av den totala omsättningen vilket blir fallet om en kund försvinner. Det finns de teorier kring kundrelationer som hävdar att i den situation som SMF är, med en nära kundkontakt, så är ett formaliserat system för att mäta kundnöjdhet endast till nackdel då dessa ser alla kunder som en homogen grupp (McAdam, 2000). Att mäta sina kunder på informell väg kan mycket väl vara bättre väg att gå för SMF med det partnerskapsliknande kundförhållande som många SMF har. Överblickbarheten som SMFs storlek medför är ytterligare en anledning till att en formell mätning inom alla kategorier kanske inte är en nödvändighet. Även fast en tämligen stor del av våra undersökta SMF använde sig av någon form av formell mätning mot sina anställda så betonades att uppfattningen om de anställda mer baserades på informellt genererad information. Hvolby och Thortenson (2001) framför också kritik mot en integrerad PM då de är tveksamma till en allt för balanserad utformning inom SMF vilket grundas i att resursbrist motiverar att SMF inte har en fullt ut balanserad formell styrning. Informella mätsystem är i många fall tillräckligt kvalificerade för att balansera styrningen. Denna uppfattning delades av samtliga företag vi intervjuat. En fokuserad styrning kan i dessa fall vara motiverad (Hvolby och Thorstenson, 2001).

6.3 Skillnader mellan växande och stabila SMF

I gapanalysen (se figur 6-A) så framkommer även att antal olikheter mellan de stabila företagen och tillväxtföretagen. Vi fann att våra tillväxtföretag har en relevant PM vilket inte fullt ut var fallet i de stabila företagen. En betydande orsak till det anser vi är att samtliga tillväxtföretag har någon form av certifiering vilket ställer krav på PM. I många fall visade det sig även att kunderna ställde vissa krav på tillväxtföretagens PM, vilket troligtvis beror på den typ av ojämna maktförhållanden gentemot kund som var fallet i flertalet av våra tillväxtföretag. Alla dessa krav gör att det finns en mer sofistikerad och ändamålsenlig PM i tillväxtföretagen än i de stabila företagen. Skillnaden beror dock snarare på de externa krav som ställs på PM än på en större insikt internt i företagen. Att certifieringen och dess, mer eller mindre, framtvingade PM skulle vara något som influerat den tillväxt som dessa företag har haft är att dra för långtgående slutsatser, men det är absolut något som påverkat tillämpningen utav PM. De externa kraven på PM har medfört att relevansen på måtten har ökat. Tenhunen *et al.* (2002) hävdar att för att framgång ska kunna nås för SMF så krävs en tillförlitlig informationskälla till beslutsstöd som ersättning till de ofta otillräckliga strategierna. De menar vidare att ett välutvecklat och heltäckande PM kan ge den information som krävs för att lyckas. Vi tror att en högre



relevans i måtten är en viktig faktor för den framgång tillväxtföretagen har haft. Särskilt viktigt med relevanta beslutsunderlag är det om man betänker SMFs karaktärsdrag som dynamiska och villiga att ta risker (Hudson & Smith, 2007). Relevansen i det som mäts kan dock utvecklas ytterligare inom de företag som ingått i vår studie.

En annan påfallande skillnad mellan de stabila företagen och tillväxtföretagen återfanns även i PMs beskaffenhet när det gäller att stimulera en kontinuerlig förbättring. Tillväxtföretagen har en mer stimulerande PM i den meningen att den leder till förbättringar. Genom tydliga mål som revideras leder PM mot förbättringar. Mätetalen får även större fokus då de knyts till personalens lön. En stor del av måtten hos tillväxtföretagen är av den karaktär att de styr och vägleder snarare än kontrollerar att en aktivitet blivit utförd. Vi tror att en orsak till denna skillnad är att tillväxtföretagen har en bättre insyn i hur de olika faktorerna påverkar resultaten. Det vill säga det finns en större medvetenhet kring de olika orsak-verkansambanden. En förklaring till det kan vara att våra tillväxtföretag är verksamma inom en mer prisberoende marknad. Har man snabba cykeltider, lite spill och god kvalitet så kan priset vara lägre (Lynch & Cross, 1991). Det är således primärt för tillväxtföretagen att, på grund av att priset utgör en betydande konkurrensfördel, prestera bra inom dessa kategorier. De stabila företagen är inte lika utsatta och konkurrerar mer genom att differentiera sig gentemot konkurrenterna. Ytterligare ett skäl kan vara att tillväxtföretagen, vilka möter en större osäkerhet (Garengo *et al*, 2005), ofta har en större tillit till formella kontrollsystem likt PM (Chenhall, 2003). Det gör att man är mer övertygad över de möjligheter som finns med PM och därmed utnyttjar dem på ett bättre sätt.



7 Slutsatser

*D*etta kapitel kommer sammanställa de företeelser vi har kommit fram till beträffande PM i svenska SMF med utgångspunkt i uppsatsens syften och frågeställningar. Vi kommer avslutningsvis att diskutera kring hur man utifrån våra slutsatser skulle kunna forska vidare inom ämnet.

7.1 Slutsatser

Innan vi presenterar vad vi i studien kommit fram till vill vi först påminna om våra forskningsfrågor:

Vilka egenskaper av en teoretiskt härledd modell för integrerad PM tillämpar svenska SMF?

Vilka skillnader finns det i hur växande och stabila svenska SMF tillämpar en integrerad PM?

Vilka faktorer kan påverka gapet mellan den praktiska användningen av PM i SMF och den teoretiska modellen av en integrerad PM?

Efter att ha jämfört den teoretiska idealbilden av integrerad PM med vår empiriska undersökning har vi kommit fram till att PM hos svenska SMF skiljer sig på flera punkter. De gap vi har identifierat som gemensamma för SMF återfinns inom följande egenskaper:

- **PM i enlighet med strategin**
Överlag är strategikopplingen hos de SMF som vi studerat låg. Vi finner att en viss del av PM speglar den strategiska planen men det handlar mer om tillfälligheter än att företaget tagit en strategisk utgångspunkt i utformandet utav PM.
- **Dynamik**
Trots att SMF i allmänhet, och tillväxtföretagen i synnerhet, präglas av de faktorer som enligt teorin borde föranleda en dynamisk PM så finner vi inte att något företag har en PM med den egenskapen. Företagen i sig har varit flexibla och dynamiska men PM har inte förändrats i samma utsträckning.
- **Balans i PM**
Den formella PM som används i svenska SMF överensstämmer inte till fullo med den teoretiska bilden av en balanserad PM. En stor del av företagen har såväl kortsiktiga som långsiktiga mått men vi upplever att företagen har en mer sofistikerad PM kring exempelvis finansiella mått, vilket leder till att tyngdpunkten ligger på de kortsiktiga faktorerna. Däremot upplever vi styrningen



i sin helhet som mer balanserad då flera långsiktiga aspekter beaktas via informella kanaler.

Utöver de gemensamma gapen så upptäckte vi även ett par skillnader mellan växande och stabila SMF. Det handlar om två egenskaper där de stabila företagen har ett gap gentemot teorin vilket inte återfinns hos tillväxtföretagen. Dessa egenskaper är:

- **Relevans**
Vi har utifrån våra intervjuer upplevt att det finns en liten skillnad mellan stabila och växande SMF avseende relevansen i PM. Måttens karaktär hos de stabila SMF återspeglar inte företagets syfte med måtten i samma utsträckning som inom tillväxtföretagen.
- **Mått som stimulerar ständiga förbättringar**
PM hos de stabila företagen är, i motsats till tillväxtföretagen, i större utsträckning av kontrollerande än av styrande karaktär. Det är inte lika motiverande för de anställda vilket kan leda till en stagnation i prestationen.

Vi har utifrån teorier, empiri och analys kommit fram till ett antal faktorer som vi anser påverka de gap som finns mellan teori och praktik. Det första vi har märkt är att flertalet SMF har en outvecklad strategisk plan, vilket medför att förutsättningarna för att koppla PM till strategin är begränsade. SMF har oftast en något reaktiv planering och PM utgör mer ett informationsstöd snarare än för att vägleda organisationen strategiskt. Vidare så ser vi att de externa kraven påverkar PM i mycket hög grad. Företagen med någon form av certifiering, vilken ställer krav på PM, påvisar en mer utvecklad PM. Även externa krav från kunder är en bidragande orsak till en mer sofistikerad mätning. Detta var gemensamt för tillväxtföretagen, men vi finner inte underlag till att förklara tillväxten på grund av de externa kraven eller den mer sofistikerade PM. Vi fann även att vissa interna teknologiska hjälpmedel, så som MPS-system, påverkade användningen av PM och ökade tillförlitligheten i datainsamlingen. Företagens storlek har också en avgörande betydelse för hur utvecklad mätningen är. Flertalet respondenter nämner närheten inom organisationen som en orsak till varför vissa faktorer ej mäts formellt.

Vi upplever att SMF som grupp är mycket svårdefinierad och att behovet i PM är mycket situationsbetingat. PM bör utformas utifrån den kontext företaget verkar i.

7.2 Förslag till fortsatta studier

Forskningen om PM inom svenska SMF är fortfarande knapphändig och vi har under arbetets gång stött på flera intressanta sidospår.

- Då vår studie är av kvalitativ karaktär så är det svårt att dra slutsatser som täcker alla svenska SMF. Det skulle därför vara intressant att göra en kvantitativ studie som undersöker huruvida våra slutsatser är representativa.



SLUTSATSER

- Det skulle vara av intresse att, utifrån de gap vi funnit mellan teori och praktik, undersöka vilka effekter ett gap kan ha. Utifrån vår studie så framgår det inte om PM är tillräcklig för SMF eller outvecklad.
- Den teorin som finns om integrerad PM bygger på studier från stora företag. Det skulle vara intressant att utifrån studier på SMF utveckla ett ramverk för en integrerad PM som täcker de behov som finns inom SMF.
- Gemensamt för tillväxtföretagen i vår studie var att de alla hade någon form av certifiering vilken medförde externa krav på PM. Det vore därför intressant att göra en undersökning huruvida en certifiering påverkar tillväxt.



Referenslista

Tryckta källor

Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.

Atkinson, A. & Waterhouse, J. H. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.

Bhimani, A. (1994). Monitoring performance measures in UK manufacturing companies. *Management Accounting*, 72, 32-37.

Bourne, M. C., Mills, J. F., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. W. (2000). Designing, implementing and updating performance systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 754-771.

Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25.

Burns, P. (1996). *The significance of small firms*. Small business and entrepreneurship edited by Burns, P., Dewhurst, J. Basingstoke, Macmillan Press.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1998). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading, Mass. Addison-Wesley.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within it's organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organization and Society*, 28, 325-346.

Chenhall, R. H. & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega, International Journal of Management Science*, 23 (5), 458-497.

Covaleski, M., Dirsmith, M. & Michelman, J. (1993). An institutional theory perspective on the DRG framework, xase-mix accounting systems and health care organizations. *Accounting, Organizations and Society*. 18 (1), 65-80.

Dent, J. & Ezzamel, M. (1987), *Organisational control and management accounting*. Advanced Management Accounting: An Organisational Emphasis edited by Ezzamel, M., Hart, H. London, Cassel.



Dickinson, T., Saunders, I. & Shaw, D. (1998). What to measure about organization performance. *Quality Magazine*, 7, 71-78.

Dixon, R., Nanni, Jr., Vollmann, T. E. (1990). *The new performance challenge: measuring operations for world-class competition*. Homewood, Ill. Dow Jones-Irwin

Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (1), 131-137.

Elmuti, D. & Kathawala, Y. (1999). Small service firms face implementation challenges. *Quality Progress*, Apr, 67-74.

Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. London, Sage.

Frese, M., Gelderen, M. & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 38 (2), 1-18.

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

Ghobadian, A. & Gallear, D. (1997). TQM and organisation size. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (2), 121-163.

Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23 (4), 639-646.

Gunesekaran, A., Forker, L. & Kobu, B. (2000). Improving operations performance in a small company: A case study. *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (3), 316-336.

Hale, A. & Cragg, P. (1996). Business process re-engineering in the small firm: a case study. *Journal of INFOR*, 34 (1), 15-27.

Hannon, P. D. & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (2), 102-119.

Harris, L. & Ogbonna, E. (1999). The strategic legacy of company founders. *Long Range Planning*, 32 (3), 333-343.

Hayes, R. H. & Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58 (4), 67-77.



- Holme, I. M. & Solvang, B. S. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.
- Hopwood, A. G. (1984). *Accounting and Human Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Huang, X. & Brown, A. (1999). An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 18 (1), 73-85.
- Hudson, M. (2001). Introducing Integrated Performance Measurement into Small and Medium Sized Enterprises. *Department for Business Development, Plymouth Business School*.
- Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production management*, 21 (8), 1096-1115.
- Hudson, M. & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106 (2), 393-408.
- Hussein, M., Gunasekaran, A. & Laitinen, E. K. (1998). Management accounting system in Finish service firms. *Technovation*, 18, 57-67.
- Hvolby, H. H. & Thorstenson, A. (2001). Indicators for performance measurement in small and medium-sized enterprises. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers – Part B – Engineering Manufacture*, 215 (8), 1143-1146.
- Hvolby, H. H. & Thorstenson, A. (2000). Performance measurement in small and medium-sized enterprises. In *Proceeding of the International Conference on Stimulating Manufacturing Excellence in SMEs*. Coventry, 17-19 April.
- Hyvarinen, L. (1990). Innovativeness and its indicators in small and medium sized industrial enterprises. *International Small Business Journal*, 9 (1), 64-79.
- Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15, 34-58.
- Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000). Performance measurement at Nordic companies. *European Management Journal*, 18 (1), 113-127.



Kaplan, R. S. (1986). Accounting lag: the obsolescence of cost accounting systems. *California Management Review*, 28 (2), 174-199.

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Keegan, D. P., Eiler, R. G. & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70, 45-50.

Kennerley, M. & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2), 213-219.

Laitinen, E. K. (1999). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65-99.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations & Society*, 22 (2), 207-232.

Larsson, S. & Halvarsson, S. (2000). SMEs in Sweden – Structural change and policy development. *NUTEK Info no. 002-2004*.

Lee, G., Bennet, D. & Oakes, I. (2000). Technological and organisational change in small- to medium-sized manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (5), 549-572.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publ.

Lynch, R. L. & Cross, K. F. (1991). *Measure up!: yardsticks for continuous improvement*. Oxford, Blackwell.

Machlup, F. (1967). Theories of the firm: marginalist, behavioural, managerial. *American Economic Review*, 57, March, 1-33.

Magnusson, J. & Olsson, B. (2005). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur.

Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing*. Cambridge, Mass. Productivity Press.

McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17, 305-323.



- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16 (4), 441-454.
- Miles, R. W., & Snow, C. C. (1978). Organisational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Neely, A. (1998). *Measuring business performance: why, what and how*. London, Economist.
- Neely, A., Mills, J. F. Platts, K. W., Gregory, M. J. & Richards, A. H. (1994). Realising strategy through measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 14, 140-152.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 80-116.
- Neely, A., Mills, J., Gregory, M, Richards, H., Platts, K. & Bourne, M. (1996). *Getting the Measure of Your Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (11), 1131-1152.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Noci, G. (1995). Accounting and non-accounting based measures of quality-based performances in small firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 78-106.
- Oakes, I. & Lee, G. (1999). Between a rock and a hard place: some dilemmas for smaller component suppliers. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (3), 252-262.
- O'Neill, H. & Duker, J. (1986). Survival and failure in small business. *Journal of Small Business Management*, 24 (1), 30-37.



Otley, D. (1995). *Management Control, Organisational Design and Accounting Information Systems*. Issues in Management Accounting edited by Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R. W. London: Prentice Hall.

Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations & Society*, 5 (4), 413-428.

Patel, R. & Davidsson, B (1991). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rainnie, A. (1991). *Small firms: between enterprise cultures and "new times"*, in Deciphering the Enterprise Culture edited by Burrows, R., London, Routledge.

Reid, G. C. & Smith, J. B. (2000). The impact of contingencies on managerial accounting systems development. *Management Accounting Research*, 11, 427-450.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö, Liber ekonomi.

Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5, 301-321.

Simons, H. A. (1979). Rational decision making in business organization. *American Economic Review*, 69 (4), 593-513.

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.

Skinner, W. (1969). Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47 (3), 136-145.

Skinner, W. (1974). The decline, fall and renewal of manufacturing. *Industrial Engineering*, Oct, 32-39.

Smith, J. (1998). Strategies for start-ups. *Long Range Planning*, 31 (6), 857-872.

Storey, D. & Sykes, N. (1996). *Uncertainty, innovation and management*. Small business and entrepreneurship edited by Burns, N., Dewhurst, J. Basingstoke, Macmillan Press.

Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

Tenhunen, J., Rantanen, H. & Ukko, J. (2001). *SME-oriented implementation of a performance measurement system*. Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology.



Tenhunen, J., Ukko, J., Markus, T. & Rantanen, H. (2002). Designing a performance measurement system: a case study in the telecom business. *Frontiers of E-Business Research*.

Waalewijn, P. & Segar, P. (1993). Strategic management: the key to profitability in small companies. *Long Range Planning*, 26 (2), 24-30.

Yusof, S. M. & Aspinwall, E. (2000). A conceptual framework for TQM implementation for SMEs. *TQM Magazine* 12 (1), 31-36.

Intervjuer

David Bourghardt. VD, AB Bröderna Bourhardt. 2007-02-23.

Fredrik Gustafson. VD, Ulricehamns Betong AB. 2007-03-06.

Hans Emilsson. Produktionschef, Kraftelektronik AB. 2007-02-08.

Kjell-Åke Johansson. Ekonomichef, Kinna-Almedahl AB. 2007-02-23.

Mikael Johansson. Vice VD, KSG i Surte AB. 2007-02-15.

Peter Rönnbäck. VD, Seldén Mast AB. 2007-02-14.

Tibor Hatala. Kvalitets- och miljöchef, Scan-Figus AB. 2007-02-21.

Internetkällor

www.affarsdata.se, 2007-01-22 – 2007-03-15

www.ahrens.se, 2007-02-02

www.betongcertifiering.se, 2007-03-07

www.di.se, 2007-02-02

www.ec.europa.eu/enterprise/facts_figures_en.htm, 2007-01-22

www.iso.org, 2007-02-16



Bilaga

Intervjumall

Inledning

- Vad är din bakgrund? Vilken roll har du i företaget? Hur länge har du arbetat inom företaget?
- Vilken är er huvudsakliga verksamhet?
- Hur många anställda har ni?
- Har ni utformat någon strategi?
- Vilka faktorer är viktigt för att säkra företagets överlevnad på lång sikt?
- Vad beror senaste årens kraftiga tillväxt på i första hand?

Spridning av PM

- Mäter företaget någon typ av prestation? (Om NEJ – se punkt 1 nedan)
- Hur ofta mäts det? Regelbundet?

PMs utformning

- Vad mäts? Varför? Nyttan? Vem/vilka utformar måtten?
- Vilka mått är viktigast?
- Hur många mått används? Vad används måtten till? Vilka använder måtten?
- Hur ofta? Till vad? Varför? Vad är nyttan? Vem/Vilka utformar måtten?
- Sätts det upp mål för enskilda mått? T.ex. kvalitetsmål?
- Har ni formaliserade (nedskrivna) mått? Använder ni någon modell för PM?
- Har ni ambitionen att förankra måtten hos personalen? Hur avspeglas det?

1. (Om PM EJ används)

- Vad grundas beslutsfattande på (t ex investeringsbeslut)? Har ni funderat på att börja mäta prestation? Varför (inte)?
- Skulle ni kunna ha nytta av att mäta vissa aspekter?
- Vilka risker ser ni med PM? Vilka risker ser ni med att INTE använda PM?
- Ser ni några brister i nuvarande informationsunderlag? (för beslutsfattande)?
- Använder ni några icke-finansiella beslutsfaktorer? Försöks det nå balans?
- Känner övrig personal till vilka grunder beslut fattas på? Skulle formaliserad / rutiniserad PM kunna underlätta kommunikationen av strategiska mål?



PMs egenskaper (för de företag som använder PM)

- Är måtten kopplade till strategi?
- Djup/Bredd – Har företaget en fokuserad eller breddad mätning?
- Uppdateras måtten? När senast? Varför? (Interna, externa faktorer)
- Har ni kartlagt Orsak/Verkan-samband mellan olika mått (t ex kvalitet och lönsamhet)
- Har ni försökt uppnå en balans i mätningen (dvs mellan proaktiv/reaktiv, finansiell/icke finansiell etc)
- Är klarhet/enkelhet något som eftersträvas?
- Vilka intressenter inkluderas?



Finansiella faktorer

Med finansiella faktorer avses information rörande t ex räntabilitet, cash flow, omsättning m.m.

Hur viktiga är finansiella faktorer för ditt beslutsfattande?

1	2	3	4	5	6	7

I vilken utsträckning har du tillgång till relevant beslutsinformation rörande finansiella faktorer?

1	2	3	4	5	6	7

Kundnöjdhet

Med kundnöjdhet menas hur väl kunderna anser att ni uppfyller deras förväntningar och svarar mot deras behov (t ex kundnöjdhet, image, klagomål, lojalitet och marknadsandel mm)

Hur viktigt är faktorer rörande kundnöjdhet för ditt beslutsfattande?

1	2	3	4	5	6	7

I vilken utsträckning har du tillgång till relevant beslutsinformation om faktorer rörande kundnöjdhet?

1	2	3	4	5	6	7

