



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2015

Prestationsmätning

*En studie av ekonomichefers uppfattning om
prestationsmätning*

Författare:

Adina Ahlgren

Malin Roos

Handledare:

Johan Dergård

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla som deltog och tog sig tid att vara med i vår undersökning om prestationsmätning. Utan ert deltagande hade vi inte kunnat genomföra vår studie.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Johan Dergård, som under studiens gång erbjudit goda råd samt nya perspektiv. Vi finner att detta har hjälpt oss att ifrågasätta oss själva och att det har lett oss i rätt riktning.

Slutligen vill vi tacka de personer som läst uppsatsen och gett oss rådgivning.

Lund, 18 maj 2015

Adina Ahlgren

Malin Roos

Sammanfattning

- Titel:** Prestationsmätning – *Har ekonomichefer olika uppfattning om hur viktig prestationsmätning är?*
- Seminariedatum:** 28 Maj, 2015
- Kurs:** FEKN90 Företagsekonomi: Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 högskolepoäng (30 HP)
- Författare:** Adina Ahlgren och Malin Roos
- Handledare:** Johan Dergård
- Nyckelord:** Prestationsmätning, Ekonomichefers karaktärsdrag, Upper Echelons teori
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka om det finns samband mellan den ekonomiansvariges karaktärsdrag och dennes uppfattning om prestationsmätning samt dess användningsområden.
- Metod/Teori:** Uppsatsen är en kvantitativ studie med utgångspunkt i Upper Echelons teori som bygger på att individers karaktärsdrag påverkar beslut som tas i organisationer. Studien genomfördes genom en surveyundersökning där resultaten analyserades statistiskt för att finna generella samband mellan karaktärsdrag och prestationsmätning.
- Empiri:** Studiens empiriska material bestod av svar från 93 stycken ekonomichefer och CFO:s, alternativt högst ekonomiansvarig. Svaren samlades in med hjälp av en webbaserad enkätundersökning.
- Slutsatser:** Studien gav inkonsekventa resultat då analysen gav både signifikanta och icke-signifikanta samband mellan ekonomichefers karaktärsdrag och prestationsmätning. Studien kan därför inte helt utesluta att ekonomichefers karaktärsdrag bidrar till en skillnad i uppfattning om prestationsmätning och dess användning. De övervägande icke-signifikanta sambanden tyder dock på att Upper Echelons teori inte är fullständigt applicerbar för undersökningar av prestationsmätning.

Abstract

Title:	Performance Measurements – <i>Do different CFO:s have contrasting perceptions of the importance of performance measurements?</i>
Seminar date:	28th of May, 2015
Course:	FEKN90: Master Thesis in Business and Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS)
Authors:	Adina Ahlgren and Malin Roos
Advisor:	Johan Dergård
Key words:	Performance measurement, CFO characteristics, Upper Echelons theory
Purpose:	The purpose of this study is to evaluate if there are correlations between the characteristics of the CFO and their perception of performance measurement and its usefulness.
Methodology/Theoretical perspectives:	The thesis is a quantitative study based on arguments featured in the Upper Echelons theory - individual characteristics have an effect on decision-making in organisations. The study was executed through a survey where the results were statistically analysed to find general relations between CFO characteristics and performance measurement.
Empirical foundation:	The study's empirical foundation consisted of answer samples from 93 CFO's. The samples were collected through a web-based survey.
Conclusions:	The study showed inconsistent results as both significant and insignificant correlations between CFO characteristics and perception of performance measurements were found. The study is therefore not able to completely disregard the possibility that CFO characteristics contribute to contrasting perceptions of performance measurements. However the majority of the analysis did not find Upper Echelons theory fully applicable in studies of performance measurements.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problemformulering	7
1.2 Syfte	9
1.3 Bidrag	9
1.4 Disposition	9
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Upper Echelons teori	11
2.1.1 Begränsad rationalitet.....	13
2.2 Prestationsmätning	14
2.3 Levers of Control	16
2.4 Propositioner	17
2.4.2 Ålder.....	19
2.4.3 Utbildning.....	20
2.4.4 Erfarenhet.....	22
3. Metod	24
3.1 Undersökningsdesign	24
3.2 Datainsamling	25
3.2.1 Primärdata.....	25
3.2.2 Sekundärdata.....	26
3.3 Urval	26
3.3.1 Val av företag och urvalsteknik.....	26
3.3.2 Val av respondenter.....	28
3.4 Svarsfrekvens	28
3.5 Bortfallsanalys	29
3.6 Utformning av enkäten	30
3.7 Operationalisering	31
3.7.1 Karaktärsdrag.....	31
3.7.2 Prestationsmätning som styrsystem.....	32
3.7.3 Prestationsmättningsområden.....	32
3.7.4 Likvärdig uppfattning om prestationsmättningsområden.....	33
3.7.5 Användning av prestationsmätning.....	34
3.7.6 Förändring av prestationsmätning.....	35
3.8 Statistiskt tillvägagångssätt	35
3.8.1 Cronbach's Alpha.....	35
3.8.2 Kontrollvariabler.....	36
3.8.3 Bivariat analys.....	36
4. Resultat och analys	38
4.1 Kontrollvariabler	38
4.2 Deskriptiv statistik över oberoende variabler och kontrollvariabler	39
4.3 Uppfattning om prestationsmätning	40
4.4 Uppfattning om prestationsmättningsområden	43
4.5 Användning av prestationsmätning och prestationsmättningsområden	45
4.5.1 Användning av prestationsmätning som styrsystem.....	46
4.5.2 Användning av finansiella prestationsmått.....	47
4.5.3 Användning av kundrelaterade prestationsmått.....	48
4.5.4 Användning av medarbetarrelaterade prestationsmått.....	49
4.5.5 Användning av prestationsmått relaterade till interna processer.....	49

4.5.6 Användning av prestationsmått relaterade till innovation.....	50
4.5.7 Användning av övriga prestationsmått.....	51
4.5.8 Sammanfattning av användning.....	51
4.6 Förändringsbenägenhet hos ekonomichefer.....	53
4.7 Sammanfattande diskussion och icke-signifikanta resultat	55
5. Slutsats.....	59
5.1 Slutsats.....	59
5.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning.....	60
Referenslista	62
Bilagor	69
Bilaga 1 – Mail.....	69
Bilaga 2 – Påminnelsemail	70
Bilaga 3 – Enkät.....	71

Figurförteckning

Figur 2.1: Strategiska beslut under begränsad rationalitet.....	12
Figur 2.2: Upper Echelons teori	13
Figur 2.3: Illustration av propositioner.....	17

Tabellförteckning

Tabell 3.1: Cronbach's Alpha.....	36
Tabell 4.1: Deskriptiv statistik över oberoende variabler.....	40
Tabell 4.2: Medelvärden för prestationsmätning som styrsystem samt i jämförelse med andra styrsystem	40
Tabell 4.3: Korrelationer mellan karaktärsdrag och prestationsmätning som helhet.....	41
Tabell 4.4: Korrelationer mellan karaktärsdrag och prestationsmätning jämfört med andra styrsystem	41
Tabell 4.5: Medelvärden för de olika prestationsmätningsområdena	43
Tabell 4.6: Korrelationer mellan karaktärsdrag och prestationsmätningsområden	44
Tabell 4.7: Korrelationer mellan karaktärsdrag och jämlik uppfattning om prestationsmätningsområden.....	44
Tabell 4.8: Medelvärden för användningsområden för prestationsmätning	45
Tabell 4.9: Medelvärden för användningsområden för prestationsmätningsområden.....	46
Tabell 4.10: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för prestationsmätning.....	47
Tabell 4.11: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för finansiella prestationsmått	48

Tabell 4.12: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för kundrelaterade prestationsmått	48
Tabell 4.13: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för medarbetarrelaterade prestationsmått.....	49
Tabell 4.14: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för prestationsmått relaterade till interna processer	50
Tabell 4.15: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för prestationsmått relaterade till innovation.....	51
Tabell 4.16: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för övriga prestationsmått	51
Tabell 4.17: Förändring	53
Tabell 4.18: Mått som berörs av förändring	53
Tabell 4.19: Områden berörda av förändring	54
Tabell 4.20: Anledning till förändring.....	54
Tabell 4.21: Korrelationer mellan karaktärsdrag och förändringsbenägenhet.....	55

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Hur företag väljer och använder ekonomistyrning varierar. Det har bidragit till att ekonomistyrning länge varit föremål för forskning. Redan på 1970-talet växte sig ett forskningsområde kring ekonomistyrning stort, så kallad contingency teori. Teorin utgår ifrån att det inte finns ett enda sätt att använda ekonomistyrning som passar alla företag (Otley, 1980). En rad olika faktorer, både interna och externa, har därför presenterats och studerats för att försöka ge en förklaring till vad som faktiskt påverkar utformningen av ekonomistyrning hos olika organisationer. Faktorer som studerats är till exempel konkurrens, teknologi, strategi och företagsstorlek (Chenhall, 2003). Den breda forskningen inom contingency teorin kan dock inte fullständigt förklara alla variationer i ekonomistyrning då flertalet undersökningar gett olika resultat och inkonsekventa slutsatser (Chenhall, 2003; Hoque, 2014; Lee & Yang, 2011; Libby & Waterhouse, 1996; Williams & Seaman, 2001). De motstridiga resultaten kan ha en rad olika anledningar. Exempelvis kan undersökningsmetod, definition, typen av företag samt sättet att mäta variabler variera mellan studier. Slutligen kan även den geografiska variabeln i studier påverka utfallet (e.g. Hoque, 2014; Libby & Waterhouse, 1996). De inkonsekventa resultaten för studier inom contingency teorin betyder att det kanske inte endast är faktorer som konkurrens, teknologi och företagsstorlek som påverkar hur ekonomistyrning utformas.

Under 1980-talet uppkom ny teori som syftade till att försöka förklara varför företag organiseras samt presterar som de gör. Denna teori, kallad Upper Echelons teori, riktade in sig på att det är personlighetsdrag och karaktärsdrag hos beslutsfattaren som påverkar organisationens slutgiltiga resultat (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Snow, 1977). Upper Echelons teori tar fasta på att strategiska beslut påverkas av hur situationen uppfattas av de som tar besluten, vilket i företag ofta är ledningsgruppen. Dessa strategiska beslut kan således inte fullständigt baseras på rationella grunder utan påverkas av en rad olika faktorer (Hambrick & Mason, 1984; Simon, 1979). Besluten påverkas bland annat av att situationen och all information inte kan uppfattas korrekt av beslutsfattaren samt att personliga värderingar leder till egna tolkningar och uppfattningar (Hambrick & Snow, 1977). Det är således hur situationen uppfattas som påverkar hur beslut fattas, inte hur situationen de facto

ser ut (Child, 1972). Upper Echelons teori bygger följaktligen på hur uppfattningar och värderingar konstrueras hos olika personer beroende på deras karaktärsdrag (översatt från engelskans characteristics). Detta används sedan för att ge en förklaring till organisationers prestationer. Karaktärsdrag kan exempelvis vara ålder, utbildning och ekonomisk situation (Hambrick & Mason, 1984).

Att, i enlighet med Upper Echelons teori, undersöka variationer i ekonomistyrning i samband med en beslutstagandes karaktärsdrag, kan således vara ett sätt att bidra till den existerande forskningen inom området ekonomistyrning och dess utformning. Det kan öka förståelsen för hur organisationer agerar, utöver de faktorer som presenteras i studier kring contingency teorin.

Vi vill med denna studie därför utgå ifrån Upper Echelons teori för att undersöka om vi kan urskilja samband mellan ekonomistyrning och olika karaktärsdrag hos en specifik person; ekonomichefen. Vidare är ekonomistyrning ett stort och brett område vilket gör det fördelaktigt att begränsa sig inom detta område. Då prestationsmätning är en viktig del i ekonomistyrningen och används frekvent är det ett intressant och lämpligt område att inrikta studien mot (Parker, 2000). Fortsättningsvis har ekonomichefen med åren fått ett utvidgat ansvarsområde och kan idag säga vara en av de viktigaste funktionerna i en ledningsgrupp. De är ansvariga för implementering av förändring och har stor påverkan då strategiska och operationella beslut skall fattas (Zorn, 2004). Då prestationsmätning är ett styrverktyg utformat för att lättare styra organisationer mot strategiska mål kan det därför vara rimligt att ekonomichefen och dennes uppfattningar har ett samband med prestationsmätning. Tidigare forskning inom området Upper Echelons teori har koncentrerats på CFO:s (chief financial officer), då samtliga studier är gjorda utanför Sverige. I Sverige är begreppet CFO delvis integrerat, men många företag använder fortfarande begreppet ekonomichef (IDG Content & Marketing Services, 2014). Därför väljer vi i studien att benämna CFO med det svenska begreppet ekonomichef. De karaktärsdrag som vi valt för denna studie är kön, ålder, utbildning samt erfarenhet. Dessa faktorer är relativt lätta att mäta och denna typ av karaktärsdrag har i tidigare studier beskrivits kunna ersätta mer svårfångade faktorer, exempelvis personlighet. Det hävdas att karaktärsdrag såsom utbildning, erfarenhet och ålder påverkar den enskilde personens personlighet och kognitiva beteende och kan därför användas som ersättande variabler (Hambrick & Mason, 1984).

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka om det finns ett samband mellan den ekonomiansvariges karaktärsdrag och dennes uppfattning om prestationsmätning samt dess användningsområden.

1.3 Bidrag

Denna studie bidrar med tilläggande information inom forskningen kring karaktärsdrag och prestationsmätning. Vi vill med en granskning av karaktärsdrag utöka forskningen kring Upper Echelons teori då vi undersöker om ekonomichefers karaktärsdrag gör att deras uppfattning om prestationsmätning och dess användning skiljer sig åt (Hambrick & Mason, 1984).

Studier av denna typ har gjorts utomlands och är relativt begränsad i forskning inom ekonomistyrning (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). De studier som gjorts behandlar även skillnader mellan olika typer av ekonomistyrning. Därför väljer vi att avgränsa oss till en typ av ekonomistyrningsområde; prestationsmätning. Detta uppfattar vi vara ett begränsat område för studier med utgångspunkt i Upper Echelons teori. I Sverige uppfattar vi att publicerade vetenskapliga studier av denna typ är högst begränsade, vilket gör att vi finner att vår studie kan bidra med kunskap inom detta område.

1.4 Disposition

Kapitel 2 – Teoretisk referensram

I kapitel två presenteras och diskuteras teori och tidigare forskning som är relevant för vår studie. De huvudsakliga delarna är Upper Echelons teori och prestationsmätning. Detta mynnar sedan ut i formulering av våra propositioner, vilka främst bygger på studier inom Upper Echelons och utgår ifrån våra valda karaktärsdrag.

Kapitel 3 – Metod

I kapitel 3 redogörs för vilken metodik vi använt oss av i vår studie. Vi kommer även redogöra för vilka tillvägagångssätt, urval, begränsningar och statistiska analyser vi genomfört.

Kapitel 4 – Resultat och analys

I kapitel 4 presenteras deskriptiv statistik, våra resultat och vår dataanalys inom de olika områdena vi berör. Kapitlet innehåller även en diskussionsdel kring vår analys och våra resultat.

Kapitel 5 – Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer det att presenteras en sammanfattande slutsats på vår undersökning. Det kommer även att ges förslag på vidare forskning inom ämnet samt begränsningar med vår studie.

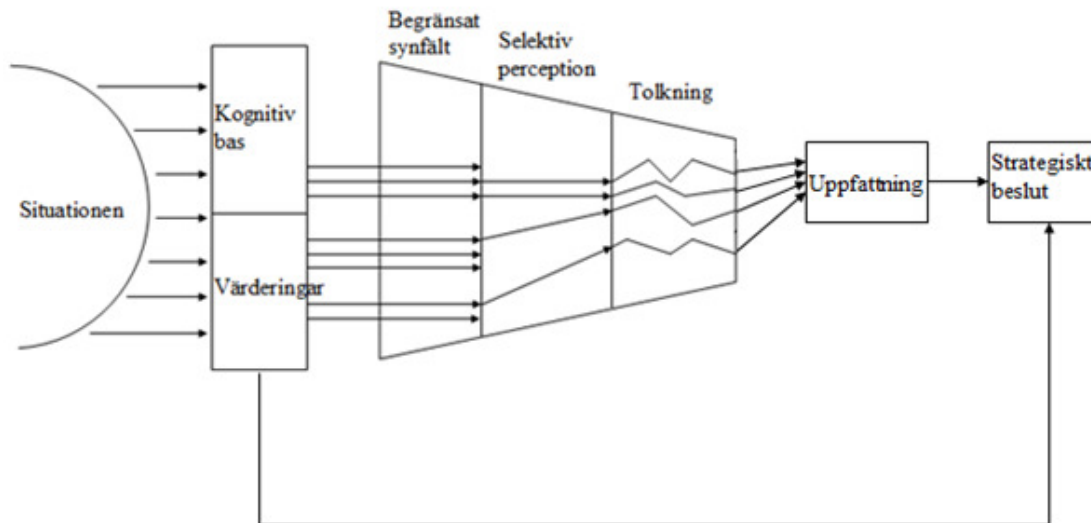
2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de teorier som är av mest relevans för studien. Först presenteras Upper Echelons teori vilken är den teori som föranlett ämnesvalet i denna uppsats. Sedan redogörs det för prestationsmätning och Levers of Control, vilket är ett sätt att se på användningen av ekonomistyrning. Slutligen diskuteras våra propositioner, vilka bygger på Upper Echelons teori och tidigare forskning.

2.1 Upper Echelons teori

Upper Echelons teori baseras på forskning kring betydelsen av olika karaktärsdrag hos ledare och ledningsgrupper samt deras påverkan på organisatoriska prestationer och utfall. Författarna uttrycker inom denna teori att “Executives matter” - Vem som leder spelar roll (Hambrick & Mason, 1984, s. 194).

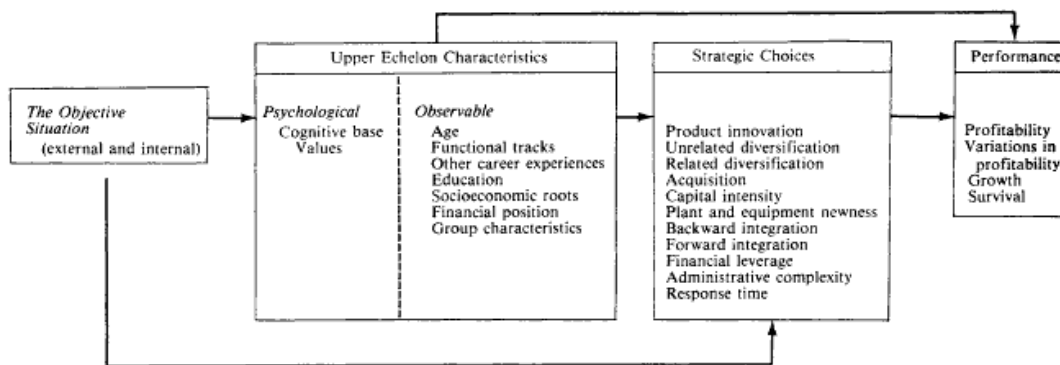
Upper Echelons teori utgår ifrån begränsad rationalitet (bounded rationality) (Hambrick & Mason, 1984). Detta innebär att individer inte är rationella utan begränsas av sin kunskap och förmåga, individen måste förenkla verkligheten för att förstå den och kunna ta beslut (Simon, 1955). Individen är alltså begränsad i sitt sätt att tänka och uppfatta omgivningen. Detta tar sig uttryck även i beslutssituationer då beslutsfattaren förväntas agera rationellt, vilket sällan är fallet. Beslut baseras på hur beslutssituationen uppfattas samt vad beslutstagaren har för tidigare erfarenheter. Dessa tidigare erfarenheter och individens egenskaper agerar som ett filter i beslutssituationen (March & Simon, 1958).



Figur 2.1: Strategiska beslut under begränsad rationalitet. Från Hambrick och Mason (1984), s. 195.

För att få fullständig förståelse för hur organisationer fungerar och agerar måste därmed hänsyn tas till de uppfattningar och värderingar som tillhör de som är högst ansvariga, organisationens ledning (de så kallade “Upper Echelons”) (Hambrick & Mason, 1984). En utgångspunkt är att individuella verkställande har en hög påverkan på organisationens resultat eller prestation beroende på vilka val de gör, val som beror på den verkställandes olika karaktärsdrag. Karaktärsdrag påverkar hur individer ser på situationer och omgivningar och bör då också ha en påverkan på sättet de agerar. Upper Echelons teori innebär att chefer och direktörer agerar utifrån personliga tolkningar av den föreliggande situationen och att dessa tolkningar beror på chefens erfarenheter, värderingar och personlighet (Hambrick, 2007). Genom att därför studera ledningsgrupper eller studera individer inom ledningsgruppen, kan man uppfatta hur en organisation agerar samt vilka resultat de uppnår (Hambrick & Mason, 1984). Då ledningsgrupper kan vara komplexa och av mycket skiftande karaktär kan det vara fördelaktigt att studera delgrupper eller enskilda individer inom ledningsgruppen som är relevant för problemet som undersöks (Jackson, 1992).

Upper Echelons-perspektivet använder sig av observerbara demografiska karaktärsdrag såsom ålder, tid på företaget, socioekonomiska rötter och ekonomisk ställning. Dessa variabler är relativt lätta att identifiera och mäta. De används därför som ombud för psykologiska karaktärsdrag inom Upper Echelons teori (Hambrick & Mason, 1984).



Figur 2.2: Upper Echelons teori (Hambrick & Mason, 1984, s. 198)

Teorin presenterar även möjligheter till icke-resultat, då Hambrick och Mason (1984) presenterade en teori som vid tillfället icke var beprövad. Till exempel menar de att fånga en människas personlighet samt kognitiva bas är svårt och att det därmed finns en möjlighet att människan är mer komplex än vad som är mätbart, vilket skulle kunna agera som ett hinder i att visa korrekta resultat i studier kring karaktärsdrag. Fortsättningsvis kan det vara så att kraven för att ingå i en ledningsgrupp skulle kunna leda till att en viss specifik person strävar efter denna typ av arbete. Att bara studera en ledningsgrupp exkluderar påverkan från exempelvis andra branscher, styrelser och konsulter. Dessutom kan socialiseringsprocesser på företag göra så att utbildning kan ses som oviktig (Hambrick & Mason, 1984). Slutligen diskuterar Hambrick (2007), i sin uppdaterade version av teorin, nivå på utmaningar inom organisationer. Chefer med en högre nivå av utmaningar tvingas ta snabbare beslut än chefer med en lägre nivå av utmaningar. Då längre tid kan läggas på att göra val, kan flera dimensioner tas med i beslutet, vilket leder till mer välkalkylerade val. Desto mer välkalkylerade val som kan göras desto mindre påverkan har karaktärsdragen hos beslutstagaren (Hambrick, 2007).

2.1.1 Begränsad rationalitet

I många teorier bygger grundargumenten på att människor agerar rationellt, men detta är inte alltid sant och kan motbevisas. Rationellt agerande kräver kunskap om alla möjliga alternativ och konsekvenser kring de olika alternativen. Det krävs även att beslutsfattaren med säkerhet kan analysera och utvärdera de olika konsekvenserna för alla olika alternativa beslut (Simon, 1979).

I en beslutssituation har varje beslutsfattare givna egenskaper, kunskap eller antaganden om framtida händelser, kunskap om alternativ samt kunskap om konsekvenser rörande dessa alternativ. Beslutsfattaren påverkas av influenser både i och utanför organisationen. Influenserna påverkar personens givna egenskaper, samtidigt som dessa filtrerar och påverkar individens uppfattning om vad som sker samt vilka åtgärder som behövs (March & Simon, 1958; Hambrick & Mason, 1984). Det är oftast företagsledningen och högt uppsatta chefer som tar strategiska beslut och påverkar vilka mål som sätts upp i företaget. De strategiska besluten tas utifrån tolkningar av omvärlden och organisationen. Alla aspekter kan dock inte överblickas, synfältet är begränsat vilket påverkar uppfattningen av situationen. Vidare begränsas uppfattningen av att endast vissa delar av situationen som uppfattas i synfältet förstås av beslutsfattaren. Slutligen måste den stora mängden information filtreras genom bland annat personens egna värderingar, ålder och befattning. Detta leder till personliga tolkningar som påverkar beslutstagandet, även företagets nuvarande strategi och prestationer kan påverka vilka strategiska beslut som tas (Hambrick & Snow, 1977). Det är främst den upplevda omvärlden som påverkar strategiska beslut, inte den faktiska omvärlden (Child, 1972)

2.2 Prestationsmätning

Prestationsmätning, som även kan benämnas nyckeltal, KPI (key performance indicators), styrtal och styrmått, syftar till att visa hur väl enheter och chefer når uppställda mål samtidigt som det är ett sätt att sträva mot företagets strategi. Det finns ingen standard vad gäller prestationsmätning vilket innebär att prestationsmätningen måste anpassas till det specifika företagets situation (Andersson, 2015). Prestationsmätningen ses, som nämns ovan, som ett sätt att implementera företagets strategi där prestationsmål fastställs som grund. Målen kan baseras på olika kategorier och kan kräva relativt subjektiva bedömningar. Prestationsmätning kan även göras utan föreliggande prestationsmål och fungerar då som system som ska signalera om avvikelser i kritiska faktorer (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). Enligt Waal och Kourtit (2013) är de främsta anledningarna till att införa prestationsmätning och prestationsstyrning att öka fokus på kontroll och strategi samt att det finns en rad fördelar som väger över nackdelarna. De främsta fördelarna är att prestationsmätning leder till bättre kvalitet gällande organisation och personal, resultat fokuseras samt att strategin blir tydligare (Waal & Kourtit, 2013).

Ett företags huvudsakliga mål kan uttryckas finansiellt och icke-finansiellt och ingår ofta i företagets strategi. Dessa övergripande mål bryts ner i delmål. Delmålen bör sedan speglas i prestationsmätningen. Prestationsmätningen kan därmed, återigen, ses som ett sätt att implementera strategin. I praktiken har finansiella mått dominerat, men på senare år har icke-finansiella mått fått ökat fokus (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). En alltför snäv och uteslutande finansiell ekonomistyrning lyckas sällan motivera de anställda i någon större utsträckning. Prestationsmätningen förbättras generellt inte av att addera fler och fler prestationsmått. Blir antalet för stort kan det ge negativa konsekvenser. Det är därför viktigt att anpassa prestationsmåten och att inte enbart använda finansiella prestationsmått. En mer välanpassad prestationsmätning som drar nytta av alla prestationsmätningssområden kan leda till att företaget uppnår en ökad motivation och ett större engagemang bland de anställda (Lindvall, 2011).

Franco-Santos, Lucianetti och Bourne (2012) bekräftar i sin litteraturstudie de positiva effekterna av en bredare användning av prestationsmätning. En effekt som identifieras är medarbetarnas beteende, som bland annat kan bli mer strategifokuserat samt mer relations- och samarbetsinriktat mellan huvudkontor och företagsfilialer av användning av prestationsmätning (Jazayeri & Scapens, 2008; Dossi & Patelli, 2010). Motivationen har visat sig både kunna öka och minska när prestationsmätning används (Papalexandris, Ioannou & Prastacos, 2004; Decoene & Bruggeman, 2006). Vidare kan organisationens kapacitet påverkas då prestationsmätning i många fall leder till ökad och bättre kommunikation av strategin. Fortsättningsvis kan det här även leda till bättre kontroll inom företaget (Papalexandris, Ioannou & Prastacos 2004; Dossi & Patelli, 2010). Prestationsmätning kan påverka prestationerna på olika nivåer i företaget, såsom prestationer för företaget i helhet, chefsprestationer och grupprestationer. Chefsprestationer är det område som det har forskats mest på, detta har visat att prestationsmätning indirekt påverkar chefers prestationer genom att bland annat öka deras lärande (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Hall, 2010).

Det balanserade styrkortet är en variant av prestationsmätning. Det tar sin utgångspunkt i, och är ett sätt att fokusera, företagets strategi. Strategin bryts ner i det balanserade styrkortets perspektiv. Dessa perspektiv är det finansiella perspektivet, kundperspektivet, perspektivet för interna processer samt perspektivet för innovation och lärande (Kaplan & Norton, 1992). Även ett perspektiv för medarbetare ingår i många balanserade styrkort (Andersson, 2015),

detta ingick dock inte i originalversionen av det balanserade styrkortet. Inom dessa perspektiv sätts lämpliga mål upp som sedan översätts till mått för att uppnå dessa mål (Kaplan & Norton, 1992). Perspektiven inom det balanserade styrkortet användes vid utformningen av studiens enkät och analys, detta beskrivs mer utförligt i operationaliseringen i avsnitt 3.7.3.

2.3 Levers of Control

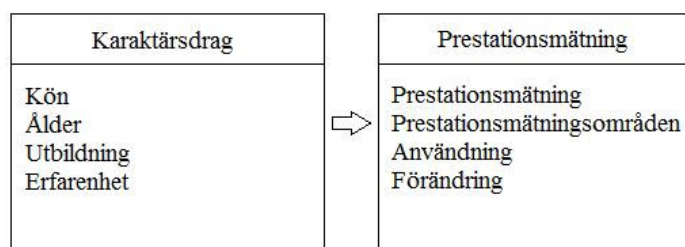
Simons (1995) fokuserar på fyra olika områden som används för att förmedla och hantera information i en organisation. Utgångspunkten tas i affärsstrategin, alltså hur företaget konkurrerar och positionerar sig gentemot sina konkurrenter. Modellen består sedan av fyra delar som måste hanteras för att kunna implementera affärsstrategin. Dessa delar är grundläggande värderingar, risker som ska undvikas, kritiska prestationsmått och strategiska osäkerheter. Delarna kontrolleras sedan av olika områden (Simons, 1995), vilka beskrivs nedan.

- *Belief systems* används för att inspirera och kommunicera grundvärderingar och företagskultur. Normer och värderingar är starkt kopplade till strategierna i företaget, dessa kommuniceras via visioner och strategidokument (Simons, 1995).
- *Boundary systems* syftar till att sätta gränser, skapa restriktioner och säkerställa att order följs för att undvika möjliga risker som organisationen utsätts för. Det ger en förklaring till hur medarbetare ska jobba för att ”göra rätt” (Simons, 1995).
- *Diagnostic control systems* används för att motivera, övervaka och belöna prestationer i företaget. Man skapar klara mål som medarbetare förväntas möta, men inte hur de ska mötas, uppfyllelse av dessa mål belönas. Detta betyder att oavsett hur målen uppnås kan man ha en högre garanti på att de slutresultat som visas inte fluktuerar. Detta område är även till för att skapa restriktioner och säkerställa att order följs (Simons, 1995).
- *Interactive control systems* avser att stimulera organisatoriskt lärande och uppkomsten av nya idéer och strategier, de ska verka positivt och inspirerande. Området kan användas för att fokusera uppmärksamheten till strategisk ovisshet i företaget (Simons, 1995).

Det krävs balans mellan att hantera det dagliga arbetet och att tillåta innovationer för att följa den föränderliga marknaden. Detta, i sin tur, kräver balans mellan de olika områdena. Styrningen syftar till att föra planerad strategi och framvuxen strategi samman (Simons, 1995).

2.4 Propositioner

Vi valde att, likt Chenhall (2003), formulera propositioner. Detta gjorde vi genom att presentera och diskutera tidigare forskning. Våra propositioner tar sin utgångspunkt i Upper Echelons teori (Hambrick & Mason, 1984). Flertalet av studierna vi presenterar nedan, och som bygger en grund till våra propositioner, utgår även de från Upper Echelons teori. Propositionerna diskuteras vidare i vårt resultat och vår analys.



Figur 2.3: Illustration av propositioner

2.4.1Kön

Många av studierna kring Upper Echelons teori utelämnar karaktärsdraget kön. Trots detta anser vi att detta karaktärsdrag bör vara inkluderat i vår undersökning då kön, liksom exempelvis ålder, är ett observerbart karaktärsdrag som kan ge utslag på värderingar och personlighet (Bao, Fainshmidt, Nair & Vracheva, 2014). Oavsett om karaktärsdraget kön är inkluderat i andra forskningsstudier som ser till ekonomistyrning är det väl forskat på i andra ekonomiska sammanhang. Studier inom områden som redovisning, riskbeteenden och påverkan av kvinnor i styrelser och ledningsgrupper visar på att det generellt sett finns en skillnad mellan kvinnors och mäns beteende. Detta framförallt vad gäller konservatism, risktagande och etiska beslut (Bao et al. 2014; Bernadi & Threadgill, 2010; Peni & Vähämaa, 2010).

Tidigare forskning av detta slag anser vi är överförbar till vår studie då även vi gör ett antagande om att det finns skillnader i hur män och kvinnor fungerar i organisatoriska

beslutssituationer. Att ha kvinnliga chefer samt en högre andel kvinnor i styrelser och ledningsgrupper har bevisats kunna leda till att nya diskussioner förs, att nya idéer och innovation gynnas samt att den strategiska förändringen i organisationer ökar (Konrad & Kramer, 2006; Welbourne, Cycyota & Ferrante, 2007). Styrelser med stor andel kvinnor tenderar även att, utöver finansiella prestationsmått, fokusera mycket på icke-finansiella prestationsmått (Stephenson, 2004, Bernardi, Bosco & Columb, 2009).

Trots att karaktärsdraget kön har varit utelämnat i många forskningsstudier kring Upper Echelons teori (e.g. Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Pavlatos, 2012), kan vi se till de studier nämnda ovan, där skillnader mellan män och kvinnor i företagsverksamhet identifierats. Skillnader mellan män och kvinnor har visat sig i val av till exempel redovisningsmetoder, riskbenägenhet samt preferenser gällande prestationsmättningsområden. Detta gör att det finns belägg för oss att tro att kön kan ge utslag även i vår studie, det vill säga att det finns en skillnad i hur kvinnor och män uppfattar prestationsmätning. Kvinnor verkar ha en högre förändringsbenägenhet och tenderar även att värdera icke-finansiella mått högt. Detta skulle kunna vara en indikation på att kvinnor tenderar att värdera alla prestationsmättningsområden lika. Det vill säga att de anser icke-finansiella prestationsmättningsområden minst lika viktiga, alternativt viktigare, än finansiella prestationsmått.

Ovanstående litteratur och diskussion leder till följande propositioner:

- *P1a: Det finns ett samband mellan ekonomichefers kön och dennes uppfattning om prestationsmätning.*
- *P1b: Det finns ett samband mellan ekonomichefers kön och dennes uppfattning om olika prestationsmättningsområden.*
- *P1c: Det finns ett samband mellan ekonomichefers kön och hur denne uppfattar användningen av prestationsmätning*
- *P1d: Det finns ett samband mellan ekonomichefers kön och dennes förändringsbenägenhet.*

2.4.2 Ålder

Ekonomichefers ålder har visat sig ha en signifikant påverkan på företagets ekonomistyrning. Detta bland annat i studier där karaktärsdraget ålder har ställts i relation till i vilken utsträckning innovativa ekonomistyrningsverktyg används, såsom balanserat styrkort, activity-based costing och benchmarking (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Sambandet mellan användningen av styrverktygen och ålder kan påvisas vara negativt, vilket innebär att desto äldre ekonomichefen är desto mindre används en innovativ ekonomistyrning. En yngre ekonomichef använder omvänt innovativ ekonomistyrning i större utsträckning än äldre ekonomichefer (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Young, Charns & Shortell, 2001). Sambandet mellan ekonomichefers ålder och ekonomistyrning har även studerats i form av användning av cost management systems. Här visar resultaten att yngre ekonomichefer är mer benägna att använda cost management systems (Pavlatos, 2012).

Tidigare forskning ger underlag för att vi ska kunna dra slutsatsen att ekonomichefer i olika åldrar agerar och uppfattar den befintliga situationen företaget befinner sig i olika. Ett exempel på detta är att yngre ekonomichefer har en högre förmåga att utvärdera och integrera nya idéer (Pavlatos, 2012). Skillnad i ålder kan även ge sig uttryck i att högre ålder ökar det konservativa synsättet och leder till en lägre benägenhet att genomföra förändringar då de har lägre energinivåer samt en sämre kognitiv förmåga (Driesch, Costa, Flatten & Brettel, 2015). Ytterligare en orsak till varför yngre chefer visar sig använda mer innovativa ekonomistyrningssystem kan bero på att de är mer öppna till nya idéer och därmed initiera nya projekt. Yngre chefer är inte heller lika bundna och vana vid sitt sätt att styra (Young, Charns & Shortell, 2001).

I vår studie ämnar vi att studera prestationsmätning, och i detta sammanhang utgå ifrån det balanserade styrkortet. Prestationsmätning kan då också ses som ett av de mer innovativa ekonomistyrningssystemen (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Då sättet som ekonomichefen uppfattar och tar beslut påverkas av bland annat dennes ålder, bör även uppfattningen om prestationsmätning i olika avseenden påverkas av åldern. De som är mer innovativa och positivt inställda till exempelvis balanserat styrkort bör även ha en positiv inställning till prestationsmätning som helhet samt de olika områdena av prestationsmått och således värdera dessa högt. Det torde även leda till att prestationsmätning anses viktigt i ett flertal användningsområden. Att vara innovativ, ha lätt att integrera nya idéer samt att vara

villig att ta risker torde fortsättningsvis leda till att man ständigt vill förbättras och att man således i stor utsträckning är förändringsbenägen. En yngre ekonomichef borde följaktligen vara mer förändringsbenägen än en äldre ekonomichef.

Ovanstående litteratur och diskussion leder till följande propositioner:

- *P2a: Det finns ett negativt samband mellan ekonomichefens ålder och dennes uppfattning om prestationsmätning.*
- *P2b: Det finns ett negativt samband mellan ekonomichefens ålder och dennes uppfattning om olika prestationsmätningssområden.*
- *P2c: Det finns ett negativt samband mellan ekonomichefens ålder och hur denne uppfattar användningen av prestationsmätning*
- *P2d: Det finns ett negativt samband mellan ekonomichefens ålder och dennes förändringsbenägenhet.*

2.4.3 Utbildning

Utbildning har i tidigare studier visat sig vara en oberoende variabel som kan påverka ekonomistyrningen. Det har påvisats ett positivt samband mellan användning av innovativa styrsystem och graden av utbildning (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Detta innebär att desto högre och mer ekonomiinriktad utbildning ekonomichefen har desto mer använder denne sig av innovativa styrmedel, såsom balanserat styrkort och benchmarking. Vidare finns ett signifikant positivt samband mellan utbildning och en högre användning av cost management systems för beslutstagande, kontroll och lönsamhetsutvärdering. Ekonomichefer med en mer ekonomiinriktad utbildning tenderade att använda cost management systems mer och vara mer öppna för förändring i de befintliga systemen (Pavlatos, 2012). Detta fann även Burkert och Lueg (2013) i deras studie av VD och ekonomichef och deras påverkan på värdebaserade styrning. De drog slutsatsen att ekonomichefer har en högre påverkan på styrningsverktygen och att den värdebaserade styrningen hade tendenser att bli mer sofistikerad då ekonomichefen hade en högre ekonomirelaterad utbildning (Burkert & Lueg, 2013). Chefer med en ekonomisk och administrativ utbildning tenderar att använda mycket

finansiell information och fokuserar mer på användning inom diagnostic än inom interactive (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007).

Utifrån tidigare forskning ovan ser vi klara resultat som visar på att det finns en skillnad i hur olika utbildningsnivåer bidrar till varierande tankegångar kring beslutsfattande. Vi anser därmed att det även kommer vara en bidragande faktor till ekonomichefers uppfattning även i vår studie. Då tidigare forskning tyder på att en högre utbildning leder till en högre medvetenhet och användning av mer innovativa ekonomistyrningssystem, såsom balanserat styrkort, ger detta oss underlag för att anse att detta även kommer speglas i deras uppfattning om prestationsmätning samt prestationsmätningens områden. Det vill säga, att en högre utbildningsnivå bör visa ett samband med en högre uppfattning om prestationsmätning och prestationsmätningens områden. En högre utbildningsnivå borde även leda till att man uppfattar prestationsmätning som mer användbart inom andra användningsområden än en lägre utbildningsnivå. Vidare torde förändringsbenägenhet öka med utbildningsnivån, detta då en hög ekonomiinriktad utbildning kan leda till en mer positiv inställning till förändring samt att förändring kan ses som innovativt och ökad utbildning leder till mer innovativ ekonomistyrning.

Ovanstående litteratur och diskussion leder till följande propositioner:

- *P3a: Det finns ett positivt samband mellan ekonomichefers utbildningsnivå och dennes uppfattning om prestationsmätning.*
- *P3b: Det finns ett positivt samband mellan ekonomichefers utbildningsnivå och dennes uppfattning om olika prestationsmätningens områden.*
- *P3c Det finns ett positivt samband mellan ekonomichefers utbildningsnivå och hur denne uppfattar användningen av prestationsmätning.*
- *P3d: Det finns ett positivt samband mellan ekonomichefers utbildningsnivå och dennes förändringsbenägenhet.*

2.4.4 Erfarenhet

Erfarenhet nämns som en viktig variabel i Upper Echelons-studier (Hambrick & Mason, 1984). Varaktighet på tjänsten har en signifikant negativ påverkan på användningen av innovativ ekonomistyrning. Desto längre ekonomichefen suttit på befattningen desto mindre innovativ är ekonomistyrningen (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Även Burkert och Leug (2013) kommer fram till att tid på befattningen har en negativ påverkan, detta på hur sofistikerad den värdebaserade styrningen är. En ekonomichef som haft anställningen länge tenderar alltså att använda mindre sofistikerad värdebaserad styrning. Användandet av innovativa ekonomistyrningssystem har dock inte alltid ett samband med tid på befattningen (Young, Charns & Shortell, 2001). Inte heller i samband med användning och design av cost management systems tycks tid på befattningen inte ha någon påverkan (Pavlatos, 2012). Chefer som har mycket erfarenhet inom ekonomi och administration tycks prioritera finansiell information och fokusera på mer på användningsområdet diagnostic än på interactive (Narjano-Gil & Hartmann, 2007). För förändring visar studier att ekonomichefer som haft sin befattning länge gör färre förändringar och anpassar sig mindre efter omvärlden (Henderson, Miller & Hambrick, 2006). Vidare hör erfarenhet ofta ihop med ålder, detta då ökad ålder ofta leder till ökad erfarenhet (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Individer med mycket erfarenhet är därför mer konservativa då detta påvisats gälla för äldre individer (Driesch et al. 2015).

Tidigare forskning fokuserar främst på tid på nuvarande befattning när erfarenhet diskuteras. Vi har valt att se till tid på befattningen, men även att bredda erfarenheten med att antal ytterligare aspekter i vår undersökning för att få en bredare bild av erfarenhet. Detta beskrivs mer utförligt i operationaliseringen i avsnitt 3.7.1.

Utifrån forskningen som diskuterats ovan kan det antas att ekonomichefer med mycket erfarenhet värderar prestationsmätning och de olika områdena av ekonomistyrning lågt. Detta då hög erfarenhetsnivå leder till mindre innovativ ekonomistyrning, prestationsmätning kan ses som innovativt då det är kopplat till det balanserade styrkortet. Vidare torde även en högre erfarenhetsnivå leda till att prestationsmätning anses viktigt i andra användningsområden än vad låg erfarenhet leder till. Då mycket erfarenhet kan sägas leda till färre förändringar, mindre anpassning till omvärlden samt konservatism kan det anses leda till låg förändringsbenägenhet.

Ovanstående litteratur och diskussion leder till följande propositioner:

- *P4a: Det finns ett negativt samband mellan ekonomichefers erfarenhet och dennes uppfattning om prestationsmätning.*
- *P4b: Det finns ett negativt samband mellan ekonomichefers erfarenhet och dennes uppfattning om olika prestationsmättningsområden.*
- *P4c: Det finns ett samband mellan ekonomichefers erfarenhet och hur denne uppfattar användningen av prestationsmätning.*
- *P4d: Det finns ett negativt samband mellan ekonomichefers erfarenhet och dennes förändringsbenägenhet.*

3. Metod

I detta kapitel presenteras och diskuteras de metodval vi har gjort. Kapitlet inleds med en redogörelse för den undersökningsdesign vi valt samt varför denna design valdes. Vidare presenteras vilken typ av data som använts, hur urvalet skett samt svarsfrekvens och bortfall. Sedan diskuteras enkätens utformning, vilket följs av en operationalisering av komplexa begrepp som är av betydelse i enkäten och undersökningen. Metoddelen är utförligt beskriven för att öka replikerbarheten av vår studie.

3.1 Undersökningsdesign

I valet av metod för tillvägagångssätt finns det, enligt Backman (2008), två allmänt accepterade metoder att använda vid empiriska undersökningar; kvantitativ och kvalitativ metod. Kvantitativ metod bygger på stort insamlande av information som presenteras i statistisk form. Kvalitativ metod däremot innebär att data samlas in och presenteras därefter i språklig form (Backman, 2008). De olika metoderna kan även beskrivas som en förklarande metod, kvantitativ, som stävar efter att finna generaliserade förklaringar för fenomen. Kvalitativ metod däremot, eftersträvar att undersöka komplicerade företeelser samt att ge en förståelse (Holme & Solvang, 1997).

Vår studie syftar till att undersöka samband i hur prestationsmätning och olika områden av prestationsmätning uppfattas i olika sammanhang enligt den som är ansvarig för ekonomin. För att undersöka detta på bästa sätt ansåg vi att en kvantitativ metod var lämplig då det krävs en relativt bred studie för att undersöka samband. Detta för att en kvantitativ metod gör att generaliserbarheten ökar och vi kan då visa på ett resultat som kan appliceras på populationen. Vi har en deduktiv ansats där vi formulerat propositioner utifrån tidigare teorier och forskning (Bryman & Bell, 2011). Vi vill stärka alternativt bygga på den forskning som redan finns kring karaktärsdrag som påverkande faktor.

Undersökningsdesignen är kopplad till hur forskaren strukturerar och använder sig av metod, data och information i den undersökning som hen avser att genomföra (Bryman & Bell,

2011). I vårt fall ämnade vi samla in ett stort antal svar för att få ett mer generaliserbart och tillförlitligt resultat samt för att kunna undersöka samband. Vi valde därför att använda oss av en surveyemetod. Vid användningen av surveyemetoder finns två huvudsakliga alternativ, vilket är att göra intervjuer eller enkäter. Då vi i denna undersökning ville samla in ett så stort antal svar som möjligt ansåg vi att en enkätundersökning var det alternativ som passade undersökningen bäst (Bryman & Bell, 2011).

3.2 Datainsamling

Vår studie bygger både på primär- och sekundärdata. Den teoretiska referensramen och enkätens utformning är baserad sekundärdata, men den huvudsakliga delen och resultaten i vår studie bygger på primärdata som samlats in via enkätsvar.

3.2.1 Primärdata

För att besvara studiens syfte valde vi, som nämnt ovan, att formulera en enkät för insamling av primärdata. För att se till samband krävs det större mängder data, detta var den främsta anledningen till att vi valde enkät framför intervjuer. Enkäten gav oss möjlighet att samla in ett större antal svar och därmed öka generaliserbarheten i vår undersökning (Bryman & Bell, 2011).

Vi valde att använda oss av en webbaserad enkät. En webbaserad enkät gör det möjligt för respondenten att svara snabbt och att svara den tid det passar denne. För att öka svarsfrekvensen var det viktigt för oss att göra det så smidigt som möjligt för respondenterna att delta, detta för att inte avskräcka respondenter från att delta. En postenkät kräver högre ansträngning av respondenten som då måste skicka tillbaka enkäten, detta anser vi skulle kunna minska svarsfrekvensen samt öka svarstiden. Slutligen var en webbaserad enkät fördelaktig för oss då inmatning av data för den statistiska analysen skedde automatiskt, vilket minskar både tidsåtgång och felinmatningar (Bryman & Bell, 2011).

För att säkerställa att frågornas utformning och formulering var begripliga och relevanta för vår undersökning, framställdes enkäten med visst samarbete med en person med relevant erfarenhet av befattningen CFO. Personen fick gå igenom enkäten, komma med kommentarer som vi sedan justerade för. Vi fick via denna testperson även hjälp med fasta svarsalternativ som var lämpliga i de slutna frågor vi ställde samt hjälp att lägga till frågor som var av

relevans för vår undersökning. Detta var för oss ett sätt att öka studiens validitet (Bryman & Bell, 2011).

Nackdelar med att utföra en enkätundersökning är att risken för bortfall är stort samt att mängden frågor kan göra respondenten mindre villig att delta i enkäten. Vid utformningen av vår undersökning försökte vi begränsa antalet frågor och endast ställa de mest relevanta frågorna för vår studie. Våra åtgärder gör att minska bortfallet diskuteras vidare i avsnitt 3.5.

3.2.2 Sekundärdata

För att bygga upp vår teoretiska referensram som studien i grunden bygger på använde vi oss av sekundärdata. Sekundärdata bestod av tidigare forskning i form av vetenskapliga artiklar och litteratur kring ämnet prestationsmätning och prestationsmätning i samband med karaktärsdrag. Vi strävade efter att använda så nya och relevanta källor som möjligt för tidigare forskning och formulering av propositioner. Då vi sökte källor till de teorier vi använde ansåg vi det vara bra att om möjligt använda de äldre källorna där teorierna utvecklats. För att hitta relevanta vetenskapliga artiklar och böcker har vi använt oss av LUBsearch, Scopus samt bibliotekskatalogen Lovisa, vilka är databaser som tillhandahålls av Lunds universitet. Utöver dessa har vi även använt oss av sökmotorn Google scholar för att få tillgång till fler artiklar som var av relevans för vår studie. Då vi gjort sökningen i de olika databaserna har vi använt oss av sökord relaterade till exempelvis *management control*, *performance measurement*, *management control systems*, *management accounting*, *Upper Echelons theory* och *CFO characteristics*. De böcker vi använde bestod av tidigare kurslitteratur samt böcker lånade från Universitetsbiblioteket i Lund samt Ekonomihögskolans bibliotek.

3.3 Urval

3.3.1 Val av företag och urvalsteknik

Vi antog att majoriteten av företagen i vårt urval använder prestationsmått av någon sort (Parker, 2000). Därför såg vi inte ett behov av att kontrollera för detta när vi gjorde urvalet. Då vi gjorde vårt val av företag utgick vi från tidigare litteratur kring ekonomistyrning och prestationsmätning. Desto större företag, desto högre sannolikhet att de använder en mer kvalificerad och komplicerad ekonomistyrning och därmed också har en högre användning av

prestationsmätning (e.g. Davila, 2005). Detta borde också betyda att personen som är ansvarig för ekonomin är mer insatt i området prestationsmätning och är sannolikt mer säker på sin uppfattning kring och hur denne värderar prestationsmätning. Vi valde därför att dra en nedre gräns för storleken på företagen vi hade i vår population. Denna nedre gräns låg på företag med minst 100 anställda samt en minsta omsättning på 50 Mkr. Vi valde främst en nedre gräns på omsättning för att rensa bort företag med låg omsättning.

Vi valde att även hålla oss till en högsta gräns gällande antalet anställda. Denna gräns lade vi på 499 för att undvika att resultatet skulle variera på grund av storleken på företaget. Vi valde även denna gräns då vi såg det som en risk att större företag inte har tid eller prioriterar att medverka i enkätundersökningar samt underlätta för oss att få kontakt med rätt person.

För att ta fram företag använde vi företagsdatabasen Retriever (Retriever, n.d.). När vi tagit fram företagen exporterades dessa till Excel och där rensade vi även bort alla holdingbolag. Vi exkluderade holdingbolag med anledning av att de inte har någon egentlig verksamhet. Detta gjorde vi med hjälp av SNI-koder. De SNI-koder vi tog bort var 70, 64.201 samt 64.202. Vår population blev således alla företag som, enligt Retriever, hade 100-499 anställda, över 50 Mkr i omsättning, samt ej var holdingbolag. Dessa begränsningar resulterade i en population på 2782 företag, vi ansåg det lämpligt och rimligt att kontakta 300 företag. Det gav urvalsfraktionen 0,11 (Körner & Wahlgren, 2006). Detta innebar att ungefär en på tio hade möjlighet att hamna i urvalet.

Vi valde att använda ett sannolikhetsurval, nämligen enkelt slumpmässigt urval (Körner & Wahlgren, 2012). Det slumpmässiga urvalet tog vi fram med hjälp av slumpfunktionen i Excel. När vi sedan granskade företagen och kontaktade dem upptäckte vi ett antal företag som vi var tvungna att rensa ut ur vårt urval. Detta bland annat då de styrdes av en stor koncern där stor del av ekonomistyrningen och prestationsmätningen sköttes av koncernledningen, och därmed inte hade ekonomifunktionerna vi sökte i Sverige. Vi eliminerade även de företag som hade inlett konkurs eller saknade telefonnummer och andra kontaktuppgifter. När vi tagit bort dessa tog vi nästföljande företag i den slumpade ordningen och la till dessa för att åter ha 300 företag i urvalet.

3.3.2 Val av respondenter

Respondenten har en särskilt viktig roll i vår studie då vi, som diskuterats tidigare, valde att se till karaktärsdrag hos ekonomichefen och hur ekonomichefen ser på prestationsmätning. För att vår studie skulle bli så korrekt som möjligt ansåg vi det väldigt viktigt att det var rätt person som svarade på enkäten. Detta då det krävdes att personen skulle ha kännedom och kunskap om ekonomistyrning och prestationsmätning. En person med högre medvetenhet och kunskap kring området ansåg vi har en bredare grund att basera sina uppfattningar och värderingar på och risken för misstolkning av frågor i enkäten minskar. Bland företagen som ingick i vår studie hade inte alla en ekonomichef. Vi riktade oss då till CFO:s eller controllers; vilka kan fungera i samma syfte som ekonomichefer samt anses ha hög kunskap inom området ekonomistyrning och prestationsmätning. För att säkerställa att vi skickade ut enkäten till den person som är högst ansvarig för ekonomin studerade vi dels de olika företagens ledningsgrupper och dels kontaktade vi företagen över telefon.

3.4 Svarsfrekvens

Bryman och Bell (2011) presenterar en rad åtgärder som kan vidtas för att minska svarsbortfallet. Då en så hög svarsfrekvens som möjligt är viktigt vidtog vi följande åtgärder. Mailet vi skickade som innehöll en länk till enkäten innehöll även en introduktion av enkäten där vi presenterade oss, förklarade syftet med enkäten, skrev estimerad tidsåtgång samt poängterade att svaren behandlas anonymt (se bilaga 1). Veckan efter att vi haft kontakt med företagen och skickat ut enkäten skickade vi en påminnelse (se bilaga 2). Vi strävade efter att göra enkäten kort då detta kan öka svarsfrekvensen. Det var dock svårt då vi ville få med ett flertal relevanta frågor inom olika områden, detta diskuteras vidare i bortfallsanalysen. Vidare lades mycket tid vid utformningen av enkäten, både gällande layout och frågeformulering. Det var viktigt med en enkel och tilltalande layout vilket krävde att vi provade oss fram i enkätprogrammet. Vi valde att begränsa antalet öppna frågor, detta dels för att det underlättar inmatning och kodning av svaren och dels för att det underlättar för respondenten som då inte behöver skriva egna kommentarer (Bryman & Bell, 2011).

Av de 300 utskickade enkäterna mottog vi 95 svar, vilket resulterade i en svarsfrekvens på 31,7 %. Riktlinjer angående hur hög svarsfrekvens som krävs i enkätundersökningar varierar. Enligt Jacobsen (2002) bör svarsfrekvensen överstiga 50 %. Det är dock vanligare att

svarsfrekvensen i denna typ av undersökningar är betydligt lägre än så (Bryman & Bell, 2011). Vår svarsfrekvens på 31,7 % kan jämföras med tidigare studier som har riktat sig till och studerat personer i ledande position i företagen. Baines och Langenfield-Smith (2003) erhöll en svarsfrekvens på 22 % på sin enkät. Widener (2007) fick i sin enkätundersökning 12,5 % svarsfrekvens. Vidare erhöll Henri (2006) en svarsfrekvens på 24 % och nämner att en svarsfrekvens på 15-25 % är vanligt i denna typ av undersökningar.

När vi granskade vår insamlade data fann vi två respondenter som vi var tvungna att ta bort. Detta då ett företag enligt årsredovisningen endast hade cirka 30 anställda. Att detta företag fanns med i urvalet torde bero på att det blivit något fel i Retriever. Vi tog även bort en respondent som inte fyllt i hur länge hen hade jobbat inom ekonomi, vi ansåg det nödvändigt att ta bort denna då det ingår i karaktärsdraget erfarenhet.

Då det var frivilligt för våra respondenter att välja att svara på enkäten eller inte kan det vara så att de som valde att svara har egenskaper som de som inte svarade saknar, och tvärtom. Det kan exempelvis vara så att de som svarade har en större strävan efter att prestera bra och vara till lags och valde därför att svara. Det kan även vara så att de som inte svarade är mer framgångsrika och har större ansvar i sin roll som ekonomichef vilket gör att de inte har tid att svara på en enkät. Detta är endast spekulationer och inget som vi kan få svar på, dock är det bra att ha i åtanke att det kan vara skillnader mellan de som svarade och inte svarade.

3.5 Bortfallsanalys

Trots att vår svarsfrekvens kan ses som tillräcklig för vår studie fann vi ett bortfall på 68,3 %. Det finns ett antal möjliga anledningar till vårt bortfall. Ett flertal av de personer vi kontaktat svarade att de inte kunde delta i vår enkät på grund av tidsbrist. Ett antal av dessa personer förklarade att de var upptagna med bokslut eller att de redan åtagit sig att svara på flertalet enkäter. Då vi i vårt mail skrev att enkäten tog 20-30 minuter att genomföra kan detta ha gjort att vissa personer valde att avstå. I efterhand förstod vi dock att enkäten inte var så tidskrävande att besvara som vi trott.

För att få en överblick över de oberoende variablerna samt hitta extremvärden gjorde vi boxplots (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Vi fann då ett fåtal extremvärden, vi ansåg det inte nödvändigt att ta bort dem utan valde att ersätta med dem medelvärden. Detta då vi

ansåg att respondenterna antingen missförstått frågan, skrivit fel eller att det hade gett ett väldigt skevt resultat. När vi kontrollerade de svar vi fått på frågan om antal anställda upptäckte vi att ett flertal svarat för hela koncerner och att det ofta avvek relativt mycket från deras årsredovisningar. Vi tog därför beslutet att ändra antalet anställda till det som angavs i senaste årsredovisningen för samtliga respondenter.

För att öka generaliserbarheten gjorde vi ett slumpmässigt urval samt kontrollerade för systematiska fel i bortfallet, det vill säga, vi kontrollerade för om de som svarat på enkäten kunde anses vara representativa för hela urvalsgruppen. Detta visade inga större skillnader för varken bransch eller storlek, vilket gör att vi kan utesluta systematiska fel för våra insamlade svar i dessa kontrollvariabler.

3.6 Utformning av enkäten

Vid utformningen av vår enkät använde vi oss av Textalk websurvey (Textalk, 2013), vilket är ett enkätprogram som tillhandahålls av Lunds universitet. Vi kunde där utforma frågorna efter vårt specifika behov. Majoriteten av frågorna var frågor där respondenten ombads poängsätta, på en sjugradig likertskala, hur viktigt exempelvis prestationsmätning ansågs vara. På denna skala innebar 1 oviktigt och 7 representerade mycket viktigt. Det förekom även ja och nej frågor samt frågor med andra fasta svarsalternativ. Vidare ingick även följdfrågor som respondenten ombads besvara ifall denne svarat ja på föregående fråga (Bryman & Bell, 2011).

För att få de svar vi önskade delade vi upp enkäten i fem olika avsnitt (för enkät, se bilaga 3). I avsnitt 1 fick respondenten svara på frågor kring information om sig själv. Denna del berörde alla karaktärsdrag som vi använde som oberoende variabler i vår studie. Avsnitt 2 innehöll frågor som berörde företaget. Svaren från dessa frågor låg till grund för våra kontrollvariabler, vilka användes för att kontrollera att resultaten inte berodde på dessa variabler. I avsnitt 3 berördes prestationsmätning som styrsystem och vidare berörde avsnitt 4 de olika prestationsmätningssområdena. Dessa två avsnitt innehöll främst frågor om respondentens egna uppfattningar. Slutligen i avsnitt 5 ställde vi frågor kring om det har varit, eller kommer att bli, förändringar inom prestationsmätningssområden samt vad dessa förändringar beror på. Varje avsnitt inleddes med en förklarande text som klargjorde hur respondenten skulle ta sig an frågorna. De olika avsnitten syftade till olika saker vilket gjorde

det viktigt för oss att vara tydliga när vi var ute efter respondentens egna uppfattningar och värderingar och när svaren syftade till prestationsmätning på företaget.

3.7 Operationalisering

Operationalisering är viktig för undersökningar av det kvantitativa slaget. Detta för att definiera diffusa eller abstrakta begrepp och därmed göra dem konkreta och mätbara. Operationaliseringskapitlet ökar validiteten på undersökningen (Körner & Wahlgren, 2012). I detta avsnitt ämnar vi klargöra hur vi definierade och mätte karaktärsdrag, prestationsmätning som styrsystem, prestationsmätningens områden, likvärdig uppfattning om prestationsmätningens områdena, användning samt förändring.

3.7.1 Karaktärsdrag

Vår undersökning bygger på olika karaktärsdrag som oberoende faktorer till prestationsmätning. För att kunna urskilja de olika karaktärsdragen samlades alla frågor kring personen i avsnitt 1 i enkäten. För att få fram ålder och kön fick respondenten kryssa i kön samt ange ålder. Utbildning delades upp i flera faktorer, både vilken nivå på utbildning som respondenten uppnått och inom vilket eller vilka områden respondenten studerat. Under område av utbildning har vi dels sett till om respondenten studerat ekonomi och dels om respondenten studerat något annat än ekonomi. Erfarenhet valde vi att även det mäta med ett flertal olika faktorer. Vi mätte det dels i hur många år personen arbetat med ekonomi, hur många chefspositioner respondenten tidigare haft inom ekonomi, om respondenten haft chefspositioner inom något annat område, hur länge respondenten varit på sin nuvarande befattning samt på arbetsplatsen, om personen ingår i ledningsgruppen samt om denne har ingått i ledningsgrupper tidigare. Dessa faktorer ger en relativt bred bild av erfarenhetsbegreppet.

Karaktärsdrag:

Kön

Ålder

Utbildning

- Nivå av utbildning inom ekonomi
- Utbildning inom något annat område än ekonomi

Erfarenhet

- Antal år man arbetat med ekonomi
- Antal år på arbetsplatsen
- Antal år på befattningen
- Antal tidigare chefspositioner inom ekonomi
- Tidigare chefspositioner inom annat område än ekonomi
- Ingår i ledningsgrupp nu
- Ingått i tidigare ledningsgrupper

3.7.2 Prestationsmätning som styrsystem

I detta avsnitt var vi intresserade av att undersöka sambandet mellan karaktärsdrag och uppfattning om prestationsmätning. Detta gjorde vi genom att bland annat fråga hur viktig prestationsmätning är som styrsystem. Vidare ville vi se hur viktig prestationsmätning ansågs vara i förhållande till ett antal andra styrsystem. Vi valde att analysera sambandet ur dessa två perspektiv då vi ansåg att prestationsmätning kan uppfattas olika när det står för sig självt och när det är ställt mot andra styrsystem. Som grund för frågan gällande andra styrsystem hade vi en modell över ekonomistyrning utvecklad av Malmi och Brown (2008), detta då det gav oss en relativt komplett bild över olika styrsystem.

För att mäta uppfattningen om prestationsmätning i jämförelse med andra styrsystem skapade vi ett index av de sju frågor i enkäten som angav hur personen uppfattade vikten av prestationsmätning i jämförelse med andra styrsystem. Detta index gav oss en genomsnittlig bild av hur prestationsmätning uppfattas gentemot andra styrsystem. För analys av prestationsmätning överlag använde vi oss av fråga 22 i enkäten vilken ombad respondenterna att ange hur viktigt de uppfattar att prestationsmätning är.

3.7.3 Prestationsmätningens områden

För att underlätta datainsamling och analys valde vi att dela in prestationsmätning i ett antal områden. Detta gjorde vi dels för att kunna se hur uppfattningen om de olika områdena såg ut och dels för att kunna jämföra mellan dessa områden. Indelningen baserade vi på perspektiven

i det balanserade styrkortet, med viss modifikation. Lärande ingår vanligtvis i innovationsområdet, vi valde dock att lägga detta i medarbetarområdet vid utformning av enkäten. Detta för att göra det lättförståeligt för respondenterna. Nedan följer den beskrivning av områdena som ingick i enkäten (se bilaga 3).

- I finansiella prestationsmått inkluderas exempelvis räntabilitets- och resultatmått, även mått såsom förändring av intäkter och försäljning inkluderas.
- De kundrelaterade prestationsmåten visar hur kunderna uppfattar företaget och vad företaget har att erbjuda. Här mäts exempelvis kundtillfredsställelse, återköp, reklamationer och marknadsandel.
- De medarbetarrelaterade prestationsmåten samt lärande indikerar bland annat medarbetartillfredsställelse, antal år på företaget, humankapital och internutbildning.
- Prestationsmått relaterade till den interna processen uttrycker vad man är bra på och vad man kan bli bättre på inom företaget. Här mäts bland annat kapacitetsanvändning, leveranstid, kvalitet, ledtider och produktivitet.
- Prestationsmått relaterade till innovation visar vad som kan förbättras och företagens immateriella tillgångar. Måten innefattar till exempel nya produkter lanserade och resurser tilldelade forskning och utveckling.
- Övriga prestationsmått innefattar mått som inte fallit under våra uppställda kategorier. Det kan exempelvis vara miljörelaterade mått.

(Andersson, 2015; Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014; Ax, Johansson & Kullvén, 2009)

3.7.4 Likvärdig uppfattning om prestationsmätningens områden

Med likvärdig uppfattning ville vi undersöka om det skiljer sig i hur ekonomichefer uppfattar olika prestationsmätningens områden. Vi kategoriserade prestationsmätningen utifrån det balanserade styrkortet, vilket beskrivs ovan. Vi ville då se om ekonomichefer värderar dessa områden olika, beroende på karaktärsdragen. Respondenten fick i enkäten svara på hur de

uppfattar de olika prestationsmättningsområden samt hur viktiga de är på en sjugradig likertskala. För att se hur likvärdig uppfattningen mellan de olika prestationsmättningsområdena är valde vi att ta fram variansen. De respondenter som då hade en helt likvärdig uppfattning, alltså poängsatte alla områden lika högt, fick då variansen 0.

3.7.5 Användning av prestationsmätning

Vi eftersträvade att undersöka om ekonomichefers uppfattning om användning av prestationsmätning och olika prestationsmättningsområden skiljer sig beroende på olika karaktärsdrag. Vi strukturerade enkätfrågor där respondenten ombads ge sin uppfattning kring hur viktig prestationsmätning samt de olika prestationsmättningsområdena ansågs vara för olika användningsområden. För att göra detta använde vi oss av Levers of Control och de fyra områdena belief, boundary, diagnostic och interactive (Simons, 1995). Dessa diskuterades mer utförligt i avsnitt 2.4. Vi benämner dessa områden användningsområden. För att få en klarare bild av hur dessa fyra användningsområden uppfattas formulerades i enkäten två syften för varje användningsområde. Med hjälp av dessa syften konstruerade vi sedan index för det specifika användningsområdet. Vissa av syftena i enkäten formulerades utifrån Widener (2007), detta ökar studiens validitet. Följande syften formulerades för de olika användningsområdena:

Belief systems

- Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare
- Skapa visioner som inspirerar medarbetare

Boundary systems

- Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer
- Specificera minimikrav

Diagnostic control systems

- Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål
- Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa

Interactive control systems

- Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare

- Fokusera på strategiska hot och möjligheter

Vi valde att använda Simons (1995) som grund för ett antal användningsområden i vår enkät. Vi är dock medvetna om att det finns andra sätt att se på användning av ekonomistyrning. Exempel på detta är scorecard keeping, attention directing och problem solving vilka visar på olika sätt att inrikta och använda ekonomistyrning i organisationer (Anthony et al. 2014).

3.7.6 Förändring av prestationsmätning

I detta avsnitt fokuserade vi på förändringsbenägenhet. Vi valde att se till om respondenten gjort några förändringar samt om denna såg behov av förändringar i framtiden, vilket då fungerade som en indikation på förändringsbenägenhet som vi kunde konstruera ett index av. Vi ställde även frågor rörande vilka förändringar som har skett, inom vilka områden, samt varför förändringarna skett. Vidare ställde vi ett antal frågor om vad personen ansåg om framtiden, vilka förändringar som personen ansåg kunde bli aktuella och varför. Dessa frågor användes för deskriptiv statistik.

3.8 Statistiskt tillvägagångssätt

För att analysera och bearbeta den data vi samlat in använde vi oss av statistikprogrammet SPSS Statistics. Till en början kodade vi om alla variabler som krävde detta. Därefter gjorde vi en screening av vår data, som nämnts ovan, där vi justerade för extremvärden och avsaknaden av värden (Bryman & Bell, 2011).

3.8.1 Cronbach's Alpha

För att mäta den interna reliabiliteten i vår undersökning utförde vi reliabilitetstester, Cronbach's Alpha, på alla variabler som tillsammans påvisade ett fenomen (Bryman & Bell, 2011). Detta då vi till exempel ställde frågor kring uppfattning om prestationsmätning jämfört med andra styrsystem, olika prestationsmättningsområden samt olika användningsområden. För Cronbach's Alpha anses den acceptabla gränsen för variablerna vara 0,7 (Bryman & Bell, 2011). Våra tester visade på accepterade nivåer då samtliga variabler låg inom intervallet 0,7-0,9. Dessa höga alpha-koefficienter tyder på att vår undersökning kan anses ha en hög intern reliabilitet, det vill säga att de indikationer på begrepp vi valde att undersöka har en hög överensstämmelse.

Index	Cronbach's Alpha
Prestationsmätning i förhållande till andra styrmedel	0,756
Användningsområden	
Belief	0,899
Boundary	0,906
Diagnostic	0,911
Interactive	0,928

Tabell 3.1: Cronbach's Alpha

3.8.2 Kontrollvariabler

Då det fanns möjlighet att de resultat vi fått fram inte endast berodde på våra karaktärsdrag valde vi att även ta med ett antal kontrollvariabler för att se om de resultat vi fått kunde anses vara skenbara eller skeva. Kontrollvariablerna rörde företaget och dess verksamhet och våra kontrollvariabler var ägarstruktur, antal anställda och bransch. Vi ville, med andra ord, se om resultaten vi fått fram kunde anses vara signifikant annorlunda om företagen var av olika storlek, agerade inom olika branscher eller hade olika ägare. För att genomföra analysen valde vi att göra ensidiga variansanalyser med ett ANOVA-test för de två kontrollvariabler som kunde kategoriseras; bransch och ägare. Detta för att kunna urskilja om svaren vi erhållit möjligtvis skiljde sig från varandra beroende på vilken grupp som svarade. ANOVA-test är lämpliga att använda då man ämnar studera skillnader i medelvärden mellan olika grupper. Då både bransch och ägare är uppdelade i grupper, ansåg vi att det här testet passade för dessa kontrollvariabler (Hair et al. 2010). För kontrollvariabeln storlek, som vi mätte i antal anställda, gjorde vi ett korrelationstest, Spearman's Rho, med alla våra beroendevariabler.

Resultaten av testerna diskuteras i avsnitt 4.1.

3.8.3 Bivariat analys

För att undersöka vårt huvudsakliga syfte; om det finns något samband mellan våra olika karaktärsdrag och uppfattning om prestationsmätning, valde vi att göra en bivariat analys i form av Spearmans Rho. Spearmans rangkorrelation är utformat för att behandla ordinalskalor i kombination med dikotoma-, intervall/kvot- och andra ordinalskalor (Bryman & Bell, 2011). Då alla våra beroendevariabler är utformade i ordinalskala samt våra oberoende variabler är utformade som antingen dikotoma-, intervall/kvot- eller ordinalskala passade denna form av analys vår undersökning. Ur Spearmans Rho kan korrelation och signifikansnivåer utläsas, där vi då kunde se om våra karaktärsdrag hade något samband med våra beroendevariabler; prestationsmätning, prestationsmätningensområden, användning och

förändringsbenägenhet. För dikotoma variabler kan man även använda sig av tester för att jämföra medelvärdet mellan två olika grupper, detta ger dock i princip samma resultat som att använda sig av Spearman's Rho. Därför valde vi att använda Spearman's Rho även för våra dikotoma variabler.

4. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras våra resultat och den analys vi gjort i undersökningen. Först presenteras analysen av våra kontrollvariabler. Därefter presenteras deskriptiv statistik över våra respondenter och de oberoende variablerna. Resultat- och analysdelen fortsätter sedan att presentera vår huvudsakliga undersökning. Detta kommer att presenteras i ordning av de fyra beroendevariabler vi bygger vår studie kring; prestationsmätning, prestationsmätningens områden, användning och förändring. Inom varje del presenteras först deskriptiv statistik över de svar vi erhållit, därefter följer den statistiska analysen kring samband med tillhörande tabell. Därefter kommentarer till vår analys samt återkoppling till våra propositioner och karaktärsdrag. Slutligen följer en diskussion som sammanknyter alla våra resultat samt analys.

4.1 Kontrollvariabler

För att kontrollera så att svaren inte varierade beroende på olika bakgrundsfaktorer kontrollerade vi för dessa, som nämnt ovan, genom att göra ANOVA-test samt korrelationstest.

Då vi kontrollerade svaren för ägare visade det sig att fem variabler visade signifikant skillnad. Den första variabeln var en av sex som bildade vårt index för hur man värderar prestationsmätning i jämförelse med andra styrsystem. Vi såg då till det index vi skapat för denna fråga. Detta visade sig inte ha en signifikant skillnad i svar beroende på ägare. De andra fyra variablerna var likt den första variabeln för värdering av prestationsmätning jämfört med andra styrsystem också delar av index. Dessa index var för olika användningsområden: finansiella prestationsmått i syftet boundary, kundrelaterade prestationsmått i syftet diagnostic, medarbetarrelaterade prestationsmått i syftet belief och medarbetarrelaterade i syftet boundary. Vi gjorde även här som för variabeln innan och testade istället om dessa index kunde anses lika för alla grupper. Dessa tester visade ingen signifikant skillnad. Då ANOVA-testen för de olika indexen inte visade några signifikanta skillnader har alla respondenter svarat lika oberoende av vem som är den största ägaren i företagen.

Då vi kontrollerade för skillnader i svar för kontrollvariabeln bransch fann vi fyra variabler som gav signifikanta skillnader. Även här ingick tre av dessa i tre olika index; för prestationsmätning i helhet i syftet diagnostic, medarbetarrelaterade prestationsmått i syftet belief och index för förändringsbenägenhet. Vi genomförde därför även ANOVA-test för dessa index. Vi fann ingen signifikans och kunde därför utesluta att våra svar varierade med olika branscher i dessa index. Slutligen fann vi att kontrollvariabeln bransch gav oss en signifikant skillnad i hur man uppfattar finansiella prestationsmått. Detta betyder att det finns en möjlighet att uppfattningen om finansiella prestationsmått kan variera branschvis.

Vår korrelationsanalys för storlek och våra beroendevariabler gav inga signifikanta utslag. Vi kunde därför utesluta att de svar vi erhållit varierade beroende av storlek.

4.2 Deskriptiv statistik över oberoende variabler och kontrollvariabler

De som besvarat enkäten bestod av 46 kvinnor och 47 män. Av respondenterna var medelåldern 47 år och utbildningsnivån var störst inom kandidatexamen och magister/masterexamen, där 50,5 % hade tagit en kandidatexamen och 38,7 % hade en magister/masterexamen. Vi fann även att de som hade en examen inom något annat ämne även hade studerat ekonomi. Därför kommer vi i fortsättningen att tala om utbildning inom andra ämnen som ett tillägg till ekonomistudier. Medelvärdet för tid arbetat inom ekonomi hamnade på 21 år, och medellängden på nuvarande position var 6 år. 83 personer ingår i ledningsgruppen idag och 57 har deltagit i ledningsgrupper tidigare. Utav våra respondenter fann vi att de främst förekommande titlarna var CFO och ekonomichef (31,9 % resp. 47,3%).

	Man	Kvinna	Totalt
Kön	47	46	93

	Medel	Min	Max	Standardavvikelse
Ålder	47	27	67	7,93
Tid inom ekonomi	21	2	44	9,02
Tid på arbetsplats	7	0	23	5,3
Tid på befattning	6	0	17	4,4
Antal tidigare chefspositioner inom ekonomi	2	0	7	1,84

	Folkhögskola	Kandidat	Magister/Master	Doktorsexamen	Ingen utbildning	Totalt
Utbildning	2,15%	50,54%	38,71%	0%	8,60%	100%

	Ja	Nej	Totalt
Utbildning utöver ekonomi	14,00%	86%	100%
Chefspositioner inom annat än ekonomi	25,00%	75%	100%
Sitter i ledningsgrupp nu	89%	11%	100%
Har suttit i ledningsgrupp tidigare	61%	39%	100%

	CFO	Ekonomichef	Controller	Ekonomi/Admin	Annat	Totalt
Befattning	31,91%	47,31%	13,98%	5,38%	1,08%	100%

	Medel	Min	Max	Standardavvikelse
Antal anställda	202	101	496	107,08

	Tjänst	Tillverkande	Handel	Totalt
Bransch	54,84%	26,88%	18,28%	100%

	Familjeägt	Stora institutionella	Stat eller kommun	Riskkapitalägare	Små investerare	Annan ägare	Totalt
Ägare	50,54%	6,45%	19,35%	9,68%	2,15%	11,83%	100%

Tabell 4.1: Deskriptiv statistik över oberoende variabler.

4.3 Uppfattning om prestationsmätning

Medelvärdet för prestationsmätning som styrsystem i vår studie var 5,4 av 7, vilket betyder att det uppfattas mer viktigt än oviktigt. Prestationsmätning i jämförelse med andra styrsystem fick ett medelvärde strax över 4 för våra respondenter. Då 4 hade etiketten *Lika viktigt* innebär detta att prestationsmätning i genomsnitt anses vara ungefär lika viktigt som de övriga styrsystemen.

Uppfattning	Medelvärde	Lägsta värde	Högsta värde	Standardavvikelse
Prestationsmätning som styrsystem	5,4	2	7	1,11
Prestationsmätning jämfört med andra styrsystem	4,3	1	7	0,87

Tabell 4.2: Medelvärden för prestationsmätning som styrsystem samt i jämförelse med andra styrsystem.

För att undersöka huruvida det fanns ett samband mellan karaktärsdragen och uppfattningen om prestationsmätning valde vi två frågor som indikatorer på detta. Dels frågade vi hur viktig prestationsmätning ansågs vara och dels hur viktig prestationsmätning ansågs vara i relation

till andra styrsystem. Den första fråga, gällande hur viktig prestationsmätning ansågs vara, resulterade inte i några signifikanta samband med karaktärsdragen.

Prestationsmätning	Kön	Ålder	Nivå på ekonomiutbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Sperman's rho											
Correlation coefficient	0,047	-0,05	0,002	0,072	0,04	0,169	-0,021	-0,003	-0,095	0,083	0,115
Sign. (2-tailed)	0,653	0,636	0,988	0,491	0,704	0,15	0,843	0,974	0,367	0,429	0,271

Tabell 4.3: Korrelationer mellan karaktärsdrag och prestationsmätning som helhet.

När prestationsmätning jämfördes med andra styrsystem fann vi två signifikant samband. Vårt första samband fann vi för karaktärsdraget kön. Analysen visade att det fanns ett negativt samband (korrelation, -0,222). Detta betyder, då vi i dummy-variabeln angav kvinnor 0 och män 1, att kvinnor uppfattade prestationsmätning viktigare än vad män gjorde då de jämför dess betydelse med andra styrsystem.

Inom karaktärsdraget utbildning kunde vi se att olika nivåer av utbildning inom ekonomi inte gav några signifikanta utslag i värdering. Däremot skiljde det sig för de som hade ytterligare utbildning utöver ekonomi. Studier utöver ekonomi visade ett signifikant negativt samband med värdering av prestationsmätning i jämförelse med andra styrmedel (korrelation -0,212). Det vill säga hade ekonomichefen utbildning utöver ekonomi värderades prestationsmätning lägre i jämförelse med andra styrmedel.

Jämförelse andra styrsystem	Kön	Ålder	Nivå på ekonomiutbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Sperman's rho											
Correlation coefficient	-0,222*	0,056	-0,041	-0,212*	0,006	-0,033	0,002	-0,073	-0,028	-0,011	0,02
Sign. (2-tailed)	0,032	0,594	0,698	0,041	0,954	0,752	0,982	0,487	0,788	0,917	0,851

Tabell 4.4: Korrelationer mellan karaktärsdrag och prestationsmätning jämfört med andra styrsystem.

Baserat på korrelationerna mellan karaktärsdrag och prestationsmätning som helhet ser vi att samtliga propositioner som berör prestationsmätning för de olika karaktärsdragen; P1a, P2a, P3a och P4a, inte stämmer helt. Vi kan däremot inte utesluta att karaktärsdrag har ett samband med hur man värderar prestationsmätning då korrelationerna mellan karaktärsdrag och prestationsmätning jämfört med andra styrsystem får signifikanta skillnader i två variabler; kön och annan utbildning än ekonomi. Således tycks P1a, det finns ett samband mellan ekonomichefens kön och prestationsmätning, stämna till viss del. Detta då kvinnor ansåg att prestationsmätning är viktigare i jämförelse med andra styrsystem än vad män tyckte. Vidare

tycks även P3a stämma till viss del; de som har ytterligare en annan utbildning utöver ekonomi tenderade att tycka att prestationsmätning är mindre viktigt i jämförelse med andra styrsystem än vad de med endast ekonomisk utbildning tyckte.

Vår analys stämmer till viss del överens med den tidigare forskning som gjorts inom ämnet karaktärsdrag. Kvinnor har beskrivits ta mer etiska beslut samt fokusera mer på icke-finansiella prestationsmått (Bernardi, Bosco & Columb, 2009; Bernadi & Threadgill, 2010; Peni & Vähämaa, 2010; Stephenson, 2004). Detta kan vara en orsak till varför kvinnor värderar prestationsmätning i jämförelse med andra styrsystem högre än vad män gör. Då kvinnor uppfattar områden som kund- och medarbetarmått, vilka finns inkluderade inom prestationsmätning, som mycket viktiga, kan detta höja deras uppfattning om prestationsmätning i helhet.

Karaktärsdraget utbildning visar motstridiga resultat till våra antaganden i propositionerna. Enligt tidigare forskning bör en högre utbildningsnivå inom ekonomi leda till en mer positiv inställning till innovativa styrsystem och därmed också en högre uppfattning om prestationsmätning (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Vår analys stödjer inte detta samband utan visar att alla ekonomichefer, oavsett utbildning inom ekonomi, värderar det lika. Analysen visade dock att ha en ytterligare utbildning inom ett annat område än ekonomi ger en signifikant lägre uppfattning av prestationsmätning i jämförelse med andra styrsystem. Har man studerat ytterligare ett område utöver ekonomi är det möjligt att individens kunskapsbaser har breddats. Detta stödjer ett antagande om att skillnader i utbildning ger en skillnad i uppfattning och värdering av prestationsmätning.

De övriga propositionerna som berör hur viktig prestationsmätning uppfattas stämmer inte. Detta då ålder, P2a, och erfarenhet, P4a, inte har några signifikanta samband med varken hur viktig prestationsmätning anses vara eller hur viktig prestationsmätning anses vara i jämförelse med andra styrsystem. Det betyder att vår analys således finner avvikande resultat från tidigare forskning även för dessa två karaktärsdrag (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Pavlatos, 2012; Young, Charns & Shortell, 2001).

4.4 Uppfattning om prestationsmättningsområden

Prestationsmättningsområdena resulterade i varierande medelvärden. De som fick lägst medelvärde var övriga prestationsmått (3,3) och prestationsmått för innovation (3,8). Högst medelvärde erhöll kundrelaterade prestationsmått (6,0) samt finansiella prestationsmått (5,8). Vi fann även att uppfattningen av finansiella-, kund- och medarbetarrelaterade prestationsmått hade en något mindre spridning än vad de tre övriga hade.

Uppfattning av prestationsmättningsområden	Medelvärde	Lägsta värde	Högsta värde	Standardavvikelse
Finansiella	5,8	2	7	1,23
Kund	6,0	3	7	1,05
Medarbetare	5,3	2	7	1,21
Interna processer	4,8	1	7	1,55
Innovation	3,8	1	7	1,68
Övriga	3,3	1	7	1,81

Tabell 4.5: Medelvärden för de olika prestationsmättningsområdena.

Prestationsmättningsområdena undersöktes även de ur två aspekter. Dels hur viktiga de olika prestationsmättningsområdena ansågs vara och dels hur jämlikt de uppfattades. För prestationsmättningsområden fann vi signifikanta samband med tre av de olika karaktärsdragen. Finansiella prestationsmått värderades högre av de som hade arbetat relativt sett längre inom ekonomi än de som hade arbetat kortare tid (korrelation 0,242). En längre erfarenhet av jobb inom ekonomi gav även en högre uppfattning om både kundrelaterade prestationsmått och prestationsmått för innovation (korrelation 0,219 respektive 0,237). Karaktärsdraget ålder gav signifikanta utslag i både kundrelaterade mått samt prestationsmått relaterade till innovation (korrelation 0,204 respektive 0,233), där en högre ålder visade en signifikant högre uppfattning om dessa prestationsmättningsområden. Prestationsmått relaterade till interna processer värderades högre av kvinnor än av män (korrelation -0,210). Inom resterande områden hittades inga signifikanta samband med karaktärsdragen.

	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Finansiella											
Correlation coefficient	-0,128	0,155	0,033	0,045	0,242*	0,165	0,042	0,072	-0,076	0,017	0,092
Sign. (2-tailed)	0,222	0,137	0,753	0,671	0,02	0,115	0,688	0,493	0,466	0,872	0,381
Kund											
Correlation coefficient	-0,131	0,204*	-0,05	-0,047	0,219*	0,05	0,124	0,101	-0,029	0,054	0,058
Sign. (2-tailed)	0,211	0,05	0,632	0,653	0,035	0,634	0,236	0,336	0,782	0,606	0,609
Medarbetare											
Correlation coefficient	-0,196	0,016	-0,102	-0,024	0,066	0,058	0,189	0,065	-0,005	0,137	-0,006
Sign. (2-tailed)	0,059	0,881	0,332	0,816	0,531	0,58	0,069	0,539	0,964	0,191	0,958
Interna processer											
Correlation coefficient	-0,210*	0,049	0,003	0,082	0,089	0,072	0,056	0,008	-0,086	0,145	0,124
Sign. (2-tailed)	0,043	0,641	0,975	0,436	0,398	0,491	0,592	0,942	0,413	0,164	0,235
Innovation											
Correlation coefficient	-0,178	0,233*	-0,2	0,067	0,237*	0,004	0,149	0,066	0,045	-0,171	0,037
Sign. (2-tailed)	0,088	0,024	0,055	0,522	0,022	0,971	0,154	0,527	0,667	0,102	0,722
Övriga											
Correlation coefficient	-0,071	0,041	-0,086	0,073	0,06	-0,032	-0,048	-0,006	-0,076	0,086	-0,153
Sign. (2-tailed)	0,502	0,695	0,451	0,484	0,569	0,762	0,65	0,953	0,469	0,411	0,143

Tabell 4.6: Korrelationer mellan karaktärsdrag och prestationsmätningensområden.

Analysen om hur jämlikt ekonomichefer, med olika karaktärsdrag, uppfattade de olika prestationsmätningensområdena visade inga signifikanta samband.

Jämlikhet	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Sperman's rho											
Correlation coefficient	0,088	-0,078	0,194	-0,143	-0,063	0,078	-0,037	-0,015	-0,042	0,073	0,111
Sign. (2-tailed)	0,403	0,457	0,062	0,171	0,551	0,459	0,727	0,885	0,69	0,486	0,287

Tabell 4.7: Korrelationer mellan karaktärsdrag och jämlik uppfattning om prestationsmätningensområden.

Grundat på ovanstående analys kan vi dra slutsatsen att propositionerna P1b, P2b och P4b, som rör ekonomichefen och dennes uppfattning om olika prestationsmätningensområden, inte kan antas helt osanna, då flera av analyserna gav signifikans. Antal år arbetat inom ekonomi, som är en indikator på erfarenhet, är det karaktärsdrag som visade flest signifikanta korrelationer. Dessa var positivt korrelerade med finansiella prestationsmått, kundrelaterade prestationsmått samt prestationsmått relaterade till innovation. Detta säger att det är möjligt att det finns ett samband mellan erfarenhet och hur ekonomichefen uppfattar prestationsmätningensområden. Vår analys visar till exempel att ekonomichefer med längre erfarenhet inom ekonomi värderar finansiella prestationsmått högre än övriga, vilket delvis är i led med Naranjo-Gil & Hartmann (2007). De fann att chefer med mycket erfarenhet av ekonomi prioriterade finansiell information. Däremot är analysen motstridig annan forskning som tydde på att en kortare tid av erfarenhet ger en högre uppfattning om innovativa

styrssystem och därmed även en högre uppfattning om de olika prestationsmätningsområdena (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009).

Karaktärsdraget ålder, P2b, som visade två positivt signifikanta samband i kundrelaterade prestationsmått och prestationsmått relaterade till innovation, kan även de anses vara motsägande tidigare studier. Yngre ekonomichef är då associerade med högre benägenhet att använda sig av innovation samt innovativa styrssystem, vilket gav oss vår grund i propositionen att en yngre ekonomichef med mindre erfarenhet skulle värdera de olika prestationsmätningsområdena högre (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Young, Charns & Shortell, 2001). Propositionen vi formulerade kan antas vara fel, analysen vi genomförde indikerar istället att sambandet är det motsatta.

Fortsättningsvis fann vi att karaktärsdraget kön, P1b, visade endast ett samband inom interna processer, och därmed kan propositionen inte anses vara helt sann. Trots att vi finner ett samband, motsvarar det inte tidigare forskning eller vår proposition.

Slutligen kan vi även helt utesluta att vår proposition, P3b, för karaktärsdraget utbildning är sann. Vår studie fann inget stöd för att en högre utbildning inom ekonomi, eller annat, skulle ge en högre uppfattning om prestationsmätning.

4.5 Användning av prestationsmätning och prestationsmätningsområden

Medelvärdena för de fyra användningsområdena för prestationsmätning som helhet visade att diagnostic control systems är det användningsområde där prestationsmätning anses viktigast (5,4). Det betyder att överlag anses prestationsmätning främst användas inom syftena; att identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål och att övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa.

	Användningsområden	Medelvärde	Lägsta värde	Högsta värde	Standardavvikelse
Prestationsmätning	Belief	4,5	1	7	1,57
	Boundary	4,6	2	7	1,21
	Diagnostic	5,4	2	7	1,13
	Interactive	4,5	1	7	1,34

Tabell 4.8: Medelvärden för användningsområden för prestationsmätning.

När användningsområdena ställdes i relation till områdena av prestationsmätning visade det sig att de viktigaste användningsområdena varierade för olika prestationsmätningens områden. Finansiella prestationsmått ansågs viktigast för användning inom diagnostic control systems (5,3), kundrelaterade- och medarbetarrelaterade- prestationsmått samt prestationsmått för innovation ansågs viktigast för användning inom belief system (5,3; 5,3 respektive 4,1), prestationsmått för interna processer ansågs viktigast för användning inom boundary systems (4,8), och slutligen uppfattades övriga prestationsmått vara viktigast för användning inom belief systems (3,9) och diagnostic control systems (3,9).

	Användningsområden	Medelvärde	Lägsta värde	Högsta värde	Standardavvikelse
Finansiella	Belief	4,4	1	7	1,44
	Boundary	4,7	1,5	7	1,31
	Diagnostic	5,3	1	7	1,18
	Interactive	4,6	1	7	1,38
Kund	Belief	5,3	1	7	1,42
	Boundary	5,0	1	7	1,34
	Diagnostic	5,1	1	7	1,29
	Interactive	4,9	1	7	1,44
Medarbetare	Belief	5,3	2	7	1,41
	Boundary	4,7	1	7	1,33
	Diagnostic	4,8	2	7	1,39
	Interactive	4,7	2	7	1,35
Interna processer	Belief	4,5	1	7	1,65
	Boundary	4,8	1	7	1,40
	Diagnostic	4,6	1	7	1,57
	Interactive	4,3	1	7	1,62
Innovation	Belief	4,1	1	7	1,74
	Boundary	3,4	1	7	1,61
	Diagnostic	3,7	1	7	1,73
	Interactive	3,9	1	7	1,68
Övriga	Belief	3,9	1	7	1,79
	Boundary	3,7	1	7	1,70
	Diagnostic	3,9	1	7	1,75
	Interactive	3,7	1	7	1,70

Tabell 4.9: Medelvärden för användningsområden för prestationsmätningens områden.

4.5.1 Användning av prestationsmätning som styrsystem

Användning undersöktes, som nämnt i metoddelen, med hjälp av Levers of Control, där fyra olika användningsområden för ekonomistyrning identifieras (Simons, 1995). Analysen av karaktärsdrag och användning av prestationsmätning visade relativt få signifikanta samband. För användning av prestationsmätning som helhet visade det sig att det fanns ett samband mellan chefspositioner inom något annat än ekonomi och belief samt boundary (korrelation

0,237 respektive 0,214). De som hade haft chefspositioner inom något annat än ekonomi uppfattade alltså att prestationsmätning var viktigare inom användningsområdena belief och boundary, än de som inte haft chefspositioner inom något annat än ekonomi. Ytterligare två variabler som indikerar erfarenhet visade signifikanta samband i vår analys. Både variabeln andra chefspositioner inom ekonomi och medverkan i tidigare ledningsgrupper hade ett signifikant samband med hur man uppfattar prestationsmätning i användningsområdet diagnostic (korrelation 0,241 respektive 0,226). Prestationsmätning ansågs av ekonomichefer med denna typ av erfarenhet som viktigare inom detta användningsområde. Slutligen hade ena utbildningsvariabeln; att ha annan utbildning än ekonomi, ett samband med användningsområdet diagnostic (korrelation -0,212).

	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefspositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Index Belief											
Correlation coefficient	-0,178	0,059	-0,154	0,026	0,063	0,006	0,237*	-0,089	-0,003	-0,084	0,096
Sign. (2-tailed)	0,087	0,574	0,141	0,808	0,55	0,955	0,022	0,396	0,98	0,421	0,358
Index Boundary											
Correlation coefficient	-0,108	0,187	-0,149	-0,06	0,199	0,122	0,214*	0,045	0,089	0	0,184
Sign. (2-tailed)	0,304	0,073	0,155	0,571	0,056	0,246	0,04	0,669	0,396	1	0,077
Index Diagnostic											
Correlation coefficient	-0,056	0,145	-0,023	-0,212*	0,198	0,241*	0,098	-0,133	-0,152	0,091	0,226*
Sign. (2-tailed)	0,594	0,165	0,83	0,041	0,057	0,02	0,351	0,205	0,146	0,386	0,029
Index Interactive											
Correlation coefficient	-0,08	0,144	-0,125	-0,062	0,177	0,01	0,153	0,032	0,098	0,044	0,136
Sign. (2-tailed)	0,488	0,168	0,232	0,557	0,089	0,924	0,144	0,759	0,35	0,678	0,195

Tabell 4.10: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för prestationsmätning.

4.5.2 Användning av finansiella prestationsmått

Vår studie fann endast ett signifikant samband för finansiella prestationsmått. Detta fanns mellan diagnostic och karaktärsdraget kön (korrelation -0,223). Detta visar på att kvinnor tycker att finansiella prestationsmått är viktigare för användningsområdet diagnostic än vad män tycker.

Finansiella	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Index Belief											
Correlation coefficient	-0,192	0,116	-0,146	-0,133	0,104	0,021	0,171	0,001	0,011	-0,182	0,056
Sign. (2-tailed)	0,065	0,267	0,162	0,205	0,321	0,841	0,1	0,989	0,915	0,08	0,592
Index Boundary											
Correlation coefficient	-0,102	0,148	-0,097	-0,003	0,172	0,029	0,18	0,052	0,008	0,15	-0,031
Sign. (2-tailed)	0,33	0,158	0,357	0,978	0,099	0,785	0,303	0,621	0,943	0,887	0,771
Index Diagnostic											
Correlation coefficient	-0,223*	0,066	0,002	-0,106	0,128	0,068	0,03	0,111	-0,194	-0,012	0,019
Sign. (2-tailed)	0,031	0,529	0,986	0,311	0,222	0,516	0,772	0,291	0,063	0,906	0,859
Index Interactive											
Correlation coefficient	-0,158	0,069	-0,069	0,023	0,099	-0,112	0,081	-0,037	-0,027	-0,089	-0,006
Sign. (2-tailed)	0,129	0,509	0,509	0,825	0,347	0,287	0,439	0,724	0,799	0,396	0,953

Tabell 4.11: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för finansiella prestationsmått.

4.5.3 Användning av kundrelaterade prestationsmått

Kundrelaterade prestationsmått visade sig ha signifikanta samband för karaktärsdragen ålder och antal år inom ekonomi. Antal år ekonomichefen hade jobbat inom ekonomi gav signifikanta samband för kundrelaterade prestationsmått både inom användningsområdena boundary och diagnostic (korrelation 0,215 respektive 0,237). Desto längre ekonomichefen arbetat inom ekonomi, desto viktigare uppfattas kundrelaterade prestationsmått vara för både användning inom boundary och diagnostic. Vidare fanns samband för karaktärsdraget ålder. Vår analys fann att ålder hade ett positivt samband för kundrelaterade prestationsmått i användningsområdet diagnostic (korrelation 0,224). Desto äldre ekonomichefen var desto viktigare tyckte de alltså att kundrelaterade prestationsmått var för användningsområdet diagnostic.

Kund	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Index Belief											
Correlation coefficient	-0,163	0,167	-0,112	-0,074	0,19	0,064	0,197	0,031	-0,063	0,061	0,039
Sign. (2-tailed)	0,118	0,11	0,283	0,483	0,068	0,543	0,058	0,772	0,549	0,559	0,707
Index Boundary											
Correlation coefficient	-0,099	0,169	-0,104	-0,068	0,215*	0,058	0,144	0,151	-0,016	0,19	0,008
Sign. (2-tailed)	0,343	0,14	0,322	0,516	0,038	0,58	0,169	0,149	0,882	0,069	0,94
Index Diagnostic											
Correlation coefficient	-0,159	0,224*	-0,161	0,013	0,237*	-0,01	0,159	0,079	0,02	0,14	-0,032
Sign. (2-tailed)	0,128	0,031	0,124	0,899	0,022	0,924	0,129	0,454	0,849	0,18	0,764
Index Interactive											
Correlation coefficient	-0,109	0,136	-0,152	-0,048	0,168	-0,13	0,189	0,038	0,019	0,107	0,023
Sign. (2-tailed)	0,299	0,194	0,145	0,646	0,108	0,214	0,069	0,717	0,858	0,308	0,825

Tabell 4.12: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för kundrelaterade prestationsmått.

4.5.4 Användning av medarbetarrelaterade prestationsmått

Inom medarbetarrelaterade prestationsmått fann vi signifikanta samband för tre av våra karaktärsdrag; kön, nivå på ekonomiutbildning samt chefspositioner inom annat område än ekonomi. Karaktärsdraget kön visade signifikanta samband med medarbetarrelaterade prestationsmått för användningsområdena belief och diagnostic (korrelation -0,274 respektive -0,224). Kvinnor tenderade alltså att tycka att medarbetarrelaterade prestationsmått var viktigare för användningsområdena belief och diagnostic än vad män tyckte. Karaktärsdraget utbildning visade ett signifikant samband mellan nivå på utbildning inom ekonomi och användningsområdet interactive för medarbetarrelaterade prestationsmått. En ekonomichef med högre utbildning inom ekonomi ansåg inte att medarbetarrelaterade prestationsmått är lika användbara i området interactive som ekonomichefer med lägre utbildning i ekonomi gjorde (korrelation -0,238). Slutligen hade karaktärsdraget chefspositioner inom annat område än ekonomi ett signifikant samband i två olika användningsområden för medarbetarrelaterade prestationsmått. Sambanden fanns för användningsområdena boundary och diagnostic (korrelation 0,246 respektive 0,223)

Medarbetare	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefspositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Index Belief											
Correlation coefficient	-0,274**	0,056	-0,197	0,006	0,133	0,131	0,115	0,013	-0,073	0,029	0,124
Sign. (2-tailed)	0,008	0,591	0,058	0,951	0,203	0,211	0,273	0,903	0,486	0,785	0,236
Index Boundary											
Correlation coefficient	-0,144	0,092	-0,181	0,04	0,184	0,127	0,246*	-0,023	-0,062	0,005	0,156
Sign. (2-tailed)	0,169	0,38	0,082	0,702	0,077	0,227	0,018	0,827	0,554	0,96	0,136
Index Diagnostic											
Correlation coefficient	-0,224*	0,033	-0,169	0,04	0,081	0,057	0,223*	-0,071	-0,085	-0,014	0,029
Sign. (2-tailed)	0,039	0,755	0,105	0,706	0,44	0,584	0,032	0,501	0,419	0,891	0,779
Index Interactive											
Correlation coefficient	-0,199	0,128	-0,238*	0,011	0,16	-0,007	0,2	-0,002	-0,005	-0,102	0,051
Sign. (2-tailed)	0,056	0,221	0,021	0,916	0,125	0,949	0,054	0,984	0,966	0,333	0,628

Tabell 4.13: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för medarbetarrelaterade prestationsmått.

4.5.5 Användning av prestationsmått relaterade till interna processer

För prestationsmått relaterade till interna processer hittades signifikanta samband för karaktärsdragen kön, nivå på ekonomiutbildning och antal år inom ekonomi. Karaktärsdraget kön gav två signifikanta samband för användningen av prestationsmätning för interna processer. Kvinnliga ekonomichefer hade en signifikant högre uppfattning om dessa prestationsmått för användningsområdena belief och interactive (korrelation -0,325 respektive

-0,254). Nivå på utbildning visade även det på två signifikanta samband för prestationsmått för interna processer och olika användningsområden. Liksom för karaktärsdraget kön fann vi dessa signifikanta samband för användningsområdena belief och interactive. Ekonomichefer med en lägre utbildningsnivå inom ekonomi anser att prestationsmått för interna processer är viktigare i användningsområdena belief och interactive än ekonomichefer med högre ekonomiutbildning (korrelation -0,205 respektive -0,213). Det sista karaktärsdraget som visade ett signifikant samband var antal år inom ekonomi (korrelation 0,214). Desto längre ekonomichefen arbetat inom ekonomi desto högre värderar denne prestationsmått för interna processer i användningsområdet belief.

Interna processer	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Index Belief											
Correlation coefficient	-0,325**	0,134	-0,205*	-0,073	0,214*	0,041	0,107	0,107	0,014	-0,069	0,139
Sign. (2-tailed)	0,001	0,199	0,049	0,489	0,039	0,697	0,306	0,305	0,897	0,516	0,184
Index Boundary											
Correlation coefficient	-0,152	0,062	-0,148	0,028	0,183	0,109	0,106	0,03	-0,089	0,021	0,184
Sign. (2-tailed)	0,145	0,557	0,156	0,79	0,079	0,298	0,311	0,774	0,398	0,843	0,078
Index Diagnostic											
Correlation coefficient	-0,179	-0,02	-0,084	-0,026	0,035	-0,066	0,076	0,004	-0,074	-0,085	0,075
Sign. (2-tailed)	0,086	0,847	0,426	0,803	0,74	0,529	0,469	0,966	0,481	0,42	0,473
Index Interactive											
Correlation coefficient	-0,254*	0,069	-0,213*	-0,099	0,136	-0,085	0,155	0,092	0,039	-0,144	0,028
Sign. (2-tailed)	0,014	0,508	0,04	0,343	0,194	0,415	0,139	0,378	0,711	0,169	0,789

Tabell 4.14: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för prestationsmått relaterade till interna processer.

4.5.6 Användning av prestationsmått relaterade till innovation

För prestationsmått relaterade till innovation fann vi endast signifikanta samband för ett av karaktärsdragen som indikerar erfarenhet; tidigare chefspositioner inom något annat än ekonomi. Detta karaktärsdrag fann vi hade signifikanta samband för prestationsmätning för innovation i tre av fyra användningsområden; belief, boundary och diagnostic (korrelation 0,284; 0,273 respektive 0,306). De som haft chefspositioner inom något annat än ekonomi värderar prestationsmått relaterade till innovation högre för användning inom dessa användningsområden än vad de som inte haft chefspositioner inom något annat än ekonomi gör.

Innovation	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Index Belief											
Correlation coefficient	-0,137	0,043	-0,12	0,038	0,074	0,019	0,284**	0,019	-0,035	-0,022	0,14
Sign. (2-tailed)	0,191	0,685	0,251	0,715	0,48	0,855	0,006	0,857	0,741	0,833	0,181
Index Boundary											
Correlation coefficient	-0,149	0,041	-0,176	0,064	0,08	-0,096	0,273**	0,059	0,047	-0,148	-0,032
Sign. (2-tailed)	0,154	0,694	0,092	0,541	0,448	0,36	0,008	0,576	0,653	0,156	0,758
Index Diagnostic											
Correlation coefficient	-0,183	0,138	-0,198	-0,058	0,192	0,104	0,306**	0,019	-0,041	-0,001	0,154
Sign. (2-tailed)	0,079	0,188	0,058	0,583	0,065	0,323	0,003	0,585	0,7	0,99	0,14
Index Interactive											
Correlation coefficient	-0,185	0,127	-0,179	0,001	0,147	-0,023	0,191	-0,004	-0,025	0,007	0,094
Sign. (2-tailed)	0,076	0,225	0,086	0,991	0,169	0,824	0,067	0,967	0,81	0,946	0,368

Tabell 4.15: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för prestationsmått relaterade till innovation.

4.5.7 Användning av övriga prestationsmått

Övriga prestationsmått visade endast ett signifikant samband. Detta samband fanns mellan interactive och karaktärsdraget kön (korrelation -0,224). Kvinnor ansåg att övriga prestationsmått är viktigare för interactive än vad män ansåg.

Övriga	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Index Belief											
Correlation coefficient	-0,203	-0,146	0,014	0,035	-0,137	-0,083	0,024	-0,119	-0,173	-0,092	-0,094
Sign. (2-tailed)	0,051	0,163	0,897	0,739	0,191	0,427	0,817	0,257	0,097	0,38	0,371
Index Boundary											
Correlation coefficient	-0,17	-0,076	-0,058	0,069	-0,068	-0,042	-0,024	-0,076	-0,118	-0,071	-0,062
Sign. (2-tailed)	0,103	0,469	0,579	0,511	0,52	0,692	0,82	0,467	0,258	0,501	0,555
Index Diagnostic											
Correlation coefficient	-0,126	-0,018	-0,079	0,003	-0,024	-0,002	0,045	-0,063	-0,111	-0,071	0,031
Sign. (2-tailed)	0,228	0,861	0,449	0,978	0,818	0,984	0,668	0,547	0,289	0,498	0,767
Index Interactive											
Correlation coefficient	-0,224*	-0,056	-0,015	0,057	-0,055	-0,043	0,053	-0,076	-0,122	-0,093	-0,07
Sign. (2-tailed)	0,031	0,596	0,88	0,586	0,603	0,68	0,617	0,469	0,244	0,376	0,503

Tabell 4.16: Korrelationer mellan karaktärsdrag och användningsområden för övriga prestationsmått.

4.5.8 Sammanfattning av användning

Sammanfattningsvis kan samband för karaktärsdrag och användningen av prestationsmätning samt prestationsmätningens områden påstås existera till viss del. De karaktärsdrag som i störst utsträckning visade på signifikanta samband var kön och chefspositioner inom annat än ekonomi, P1c och P4c. Kvinnliga ekonomichefer och ekonomichefer som hade tidigare chefserfarenhet inom något annat än ekonomi tenderade att värdera prestationsmätning högre i olika användningsområden. Detta gällde för alla områden där vi fann signifikanta skillnader.

Ekonomichefens kön tycks ha ett samband med hur viktig prestationsmätning anses vara i de olika användningsområdena, dock inte inom användningsområdet boundary. Användningsområdet boundary representerar i Levers of Control strikta reglerna och procedurer som medarbetare bör följa, skulle detta kunna ses som en lite ”strängare” typ av användningsområde (Simons, 1995). Kvinnor uppfattade inte användningsområdet boundary högre för något av prestationsmätningens områdena, men ansåg ändå de andra användningsområdena som mer viktiga än vad män gjorde. Detta skulle kunna styrka att kvinnor föredrar en mjukare styrning, där företagskultur, värderingar, kommunikation och frihet anses viktigare. Detta trots att vi idag kan anse att kvinnliga och manliga chefer högt upp i hierarkin på företag leder och styr på samma sätt (DN, 2014).

I propositionen P2c uttryckte vi att ålder skulle ha ett negativt samband med hur viktig prestationsmätning ansågs i olika användningsområden. Vår analys visade dock att ålder endast hade ett signifikant samband för användning av prestationsmätning och prestationsmätningens områden. Det begränsade utfallet av signifikansnivåer för utbildning anser vi betyda att vår proposition inte stämmer. Ålder har således ingen påverkan på hur man som ekonomichef anser att prestationsmätning och prestationsmätningens områden bör användas.

Karaktärsdraget utbildning, P3c, ger begränsat stöd för att utbildningsnivå har ett faktiskt samband med hur ekonomichefen anser att prestationsmätning och dess användningsområden bör användas. De samband vi fann visade dock ett motsatt samband med vad vi presenterade i våra propositioner. En högre ekonomiutbildning gav i alla samband en lägre uppfattning om prestationsmätningen och prestationsmätningens områdenas användningsområden. Naranjo-Gil och Hartmann (2007) kom fram till att chefer med utbildning ekonomi tenderar att använda ekonomistyrning för användningsområdet diagnostic snarare än interactive. Vår studie ger ett visst stöd för detta då de negativa sambanden främst visas för användningsområdet interactive.

De oberoende variablerna i karaktärsdraget erfarenhet, P4c, visar på olika utfall. Vi kan således inte utesluta att karaktärsdraget har ett samband med hur viktig prestationsmätning uppfattas vara i olika användningsområden. Antal år arbetat inom ekonomi, antal chefspositioner inom ekonomi, chefspositioner inom annat samt ingående i tidigare

ledningsgrupper har alla ett positivt samband med hur viktig prestationsmätning anses vara i olika användningsområden. Detta kan bero på att nyare ekonomichefer med mindre erfarenhet kan vara begränsat medvetna om vilka fördelar man kan dra av prestationsmätning inom flera olika användningsområden. Enligt Naranjo-Gil och Hartmann (2007) tenderar chefer med mycket ekonomisk utbildning och mycket ekonomisk erfarenhet att fokusera mer på diagnostic än interactive. Tendenser till detta kan ses även i vårt resultat då prestationsmätning värderas lägre för användning inom interactive desto högre ekonomiutbildning ekonomichefen har. Vidare värderas prestationsmätning högre för diagnostic desto fler chefspositioner inom ekonomi och desto fler år ekonomichefen har arbetat inom ekonomi.

4.6 Förändringsbenägenhet hos ekonomichefer

Av alla respondenter hade 68,8% varit initiativtagande till förändring och 67,7 % vill göra förändringar i framtiden. Vid förändring framkom det att finansiella prestationsmått är det prestationsmättningsområde som berördes mest av förändring, vilket gällde för både förändringar som gjorts de senaste 3-5 åren samt förändringar som avses göras de kommande 1-3 åren. Vidare är även kundrelaterade prestationsmått, medarbetarrelaterade prestationsmått samt prestationsmått för interna processer berörda av relativt mycket förändring.

Förändring bakåt		
Ja	64	68,82%
Nej	29	31,18%
	93	100%
Förändringar i framtiden		
Ja	63	67,70%
Nej	30	32,30%
	93	100%

Tabell 4.17: Förändring

Vilka mått har berörts av förändring		Vilka mått kommer beröras av förändring	
Finansiella	57	Finansiella	43
Kund	34	Kund	37
Medarbetare	28	Medarbetare	35
Interna processer	26	Interna processer	31
Innovation	6	Innovation	14
Övriga	11	Övriga	7

Tabell 4.18: Mått som berörs av förändring

Respondenterna hade möjlighet att delge även vilka typer av förändringar de gjort, där de fick ange flera svar. Våra resultat visade att de allra flesta har valt att lägga till mått, men många tyckte även att förändringen inkluderade att det idag läggs större vikt vid måtten.

Vilka förändringar har gjorts	
Lagt till mått	60
Tagit bort mått	27
Större vikt vid måtten	40
Mindre vikt vid måtten	5
Fler användningsområden	25
Färre användningsområden	0
Annat	0

Tabell 4.19: Områden berörda av förändring

Vidare fann vi att de främsta anledningarna för förändring de senaste 3-5 åren var förändring av strategi/mål, öka kvalitet och ny VD/ledning. Öka kvalitet och ny VD/ledning var även stora anledningar till förändringar i framtiden. Även komplettering/tillägg av mått var en av de främsta anledningarna till förändring i framtiden.

Anledning till förändring de senaste 3-5 åren		Anledning till förändring i framtiden	
Förändring av strategi/mål	26	Förändring av strategi/mål	22
Fokus på färre mått	21	Fokus på färre mått	13
Komplettering/Tillägg av mått	18	Komplettering/Tillägg av mått	25
Externa krav	13	Externa krav	10
Nya ägare	12	Nya ägare	8
Ändrade ägarkrav	11	Ändrade ägarkrav	7
Introduktion av nya managementsystem	8	Introduktion av nya managementsystem	3
Ny VD/ledning	23	Ny VD/ledning	32
Öka kvalitet	27	Öka kvalitet	30
Annat	6	Annat	6
Totalt	165	Totalt	156

Tabell 4.20: Anledning till förändring.

Förändringsbenägenheten valde vi att mäta genom att se huruvida respondenterna genomfört förändringar de senaste 3-5 åren samt om de såg behov av förändring inom de kommande 1-3 åren. Förändringsbenägenheten visade ett samband med utbildningsnivå, hur länge personen arbetat inom ekonomi samt hur länge personen arbetat på företaget. Förändringsbenägenheten ökade med högre utbildningsnivå (korrelation 0,241). Vidare minskade förändringsbenägenheten desto kortare tid personen arbetat inom ekonomi samt på företaget (korrelation -0,242 resp. -0,230).

Förändring	Kön	Ålder	Nivå på ekonomi-utbildning	Annan utbildning än ekonomi	Antal år arbetat inom ekonomi	Antal chefspositioner inom ekonomi	Chefpositioner inom annat än ekonomi	Antal år på nuvarande befattning	Antal år på företaget	Ingår i ledningsgruppen nu	Har ingått i tidigare ledningsgrupper
Sperman's rho											
Correlation coefficient	0,128	-0,188	0,241*	-0,041	-0,242*	0,164	0,074	-0,122	-0,230*	-0,004	0,041
Sign. (2-tailed)	0,22	0,071	0,02	0,693	0,015	0,116	0,479	0,245	0,027	0,973	0,697

Tabell 4.21: Korrelationer mellan karaktärsdrag och förändringsbenägenhet.

Grundat på vår analys ovan kan vi alltså helt anse att våra propositioner kring karaktärsdragen kön och ålder, P1d och P2d, inte stämmer. Däremot i proposition P3d, karaktärsdraget utbildning, uttryckte vi att det bör finnas ett positivt samband mellan utbildningsnivå och förändringsbenägenhet. Detta kan sägas stämma då vi ser ett positivt samband mellan nivå på ekonomiutbildning och förändringsbenägenhet. Vår analys stödjer därmed att en högre nivå av ekonomiutbildning gör att ekonomichefen är mer öppen för förändring, utveckling av befintliga system samt är inriktad på innovation (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Pavlatos, 2012).

Tidigare forskning bygger ofta sin variabel erfarenhet på tid på befattningen. Vår studie fann inget stöd för att tid på befattning har ett signifikant samband med förändringsbenägenhet. Trots detta tycks förändringsbenägenheten till viss del ha ett samband med erfarenhet, P4d, då vi fann ett negativt samband mellan antal år arbetat inom ekonomi och antal år på företaget. Vi anser att tid på företaget kan vara ett jämförbart alternativ med tid på befattning då tid på företaget och tid på befattningen är högt korrelerade (signifikant på 1 % nivå). Vi kan då konstatera att analysen är i enlighet med tidigare forskning som visar att chefer som har haft sin befattning länge tenderar att göra färre förändringar (Henderson, Miller, & Hambrick, 2006).

4.7 Sammanfattande diskussion och icke-signifikanta resultat

Syftet med vår studie var att undersöka om ekonomichefens karaktärsdrag har ett samband med hur de uppfattar hur viktig prestationsmätning är samt inom vilka användningsområden det anses viktigast. Som presenterat ovan ger vår analys av de olika karaktärsdragen väldigt inkonsekventa resultat, vilket gör det svårt att dra en generell slutsats för huruvida karaktärsdrag har ett samband med hur prestationsmätning värderas och används. Då korrelationsanalysen av karaktärsdragen endast har visat begränsat antal signifikanta samband med prestationsmätning, kan vi anta att Upper Echelons teori inte är fullt applicerbar för vår

studie. Ekonomichefers karaktärsdrag verkar ha en viss betydelse, om än i begränsad utsträckning.

Majoriteten av icke-signifikanta resultat i vår analys gör att vi måste ställa oss frågan; vad kan det bero på att tidigare forskning i ämnet har funnit statistiskt signifikanta samband där vi inte funnit några? Är det möjligt att det idag faktiskt inte är karaktärsdragen som styr?

Den första anledningen kan helt enkelt vara studiens undersökningsområde i sig. Prestationsmätning har varit väldigt omtalat under 2000-talet. De nya ”innovativa” ekonomistyrningssystemen, såsom prestationsmätning, har både argumenterats bidra till att nå strategiska mål, öka kommunikation samt öka konkurrenskraften på en alltmer kundfokuserad världsmarknad. Prestationsmätning som styrsystem har dessutom en positiv inverkan på individers beteende, organisationers kapaciteter och prestationer (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Företag av alla typer kan därför ha haft höga incitament att implementera ett välutvecklat prestationsmätningssystem, vilket har bidragit till en trend att använda sig av prestationsmätning. En ökad trend kan således vara en förklaring till att vi endast fann begränsat stöd för att Upper Echelons teori ska vara applicerbart för uppfattning om prestationsmätning. En högre användning kan även ha bidragit till att karaktärsdrag som tidigare lett till att ekonomichefer uppfattat prestationsmätning olika nu har eliminerats på grund av prestationsmätningens popularitet.

Fortsättningsvis har tidigare forskning, som utgått ifrån Upper Echelons teori, främst studerat ekonomistyrning ur ett bredare perspektiv där flera olika typer av ekonomistyrningssystem undersöks mot varandra (e.g. Bao et al. 2014; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Pavlatos, 2012; Young, Charns & Shortell, 2001). Vår studie är, till skillnad från dessa, begränsad till ett smalare område där vi endast undersöker en typ av ekonomistyrning, prestationsmätning. Avvikelsen i undersökningsområde mellan vår studie och tidigare forskning kan vara en möjlig förklaring till vårt avvikande resultat.

Vi kan också vända på problemet och anta att alla ekonomichefer har samma typer av värderingar och personligheter. Hambrick (2007) presenterar i sin artikel, som återbesöker Upper Echelons teori, möjligheten att det är, oavsett karaktärsdrag, en viss typ av person som rekryteras till ekonomichef. Det skulle betyda att personens rationalitet och förmåga att

omvandla information till strategi skulle vara densamma. Sedan 1984, då teorin först formulerades, har ledningsgruppers arbete förändrats. Den roll man spelar som ekonomichef och de arbetsuppgifter som rollen innefattar skiljer sig helt från hur den såg ut tidigare. Tidigare var ekonomichefen endast huvudsakligt ansvarig för en fungerande ekonomifunktion. Idag innefattar rollen även deltagande i att driva organisationen framåt och uppfylla organisationens mål (Zorn, 2004). Dessutom har rollen som ekonomichef förändrats till följd av en mer globaliserad marknad där ägare, investerare och analytiker kräver högre transparens, ny teknik, ökat informationsflöde samt ökad kommunikation. Ekonomichefen förväntas idag, utöver dennes operationella ansvar, agera stort stöd iden strategiska beslutfattningsprocessen (IFAC, 2015). Deloitte publicerade till exempel 2015 deras uppfattning om den ”nya ekonomichefen” där de identifierar fyra olika syften en ekonomichef bör fylla. Kraven på strategiskt tänkande och involvering i företags målsättning samt att uppfylla dessa mål ligger idag mycket högre (Deloitte, 2015). Dessa högre krav bidrar därmed även till att kraven på att rätt person anställs i positionen är högre (Zorn, 2004). Det gör att personens åsikter, personlighet och förmåga att agera som en ledare sätts i fokus, vilket med stor sannolikhet bidrar till att likasinnade personer blir ekonomichefer. En strängare och mer specifik rekryteringsmodell gör alltså att det är en viss typ av person som eftersöks, men också att de personer som faktiskt vill bli ekonomichefer är färre. Detta mindre spann av möjliga ekonomichefer bör göra att skillnaderna vi kan finna för olika karaktärsdrag elimineras.

Vidare kan en förändrad roll som ekonomichef, där ekonomichefen har ett högre ansvar för organisationens resultat, göra att granskningen av och förväntan på ekonomichefens arbete ökar. Detta ökar pressen på ekonomichefen att motsvara ledningsgruppens och styrelsens förväntningar, vilket skulle kunna betyda att dennes egna värderingar, åsikter och preferenser påverkas av vad övriga i ledningen och styrelsen anser. Orsaken till att vi inte finner fler signifikanta samband mellan karaktärsdrag och prestationsmätning kan således bero att svaren vi fått i vår enkätundersökning speglar hela ledningsgruppens samt styrelsens uppfattning om prestationsmätning snarare än individens egna.

Slutligen menar Hambrick (2007) att ekonomichefer med en högre nivå av utmaningar inom företaget ger ett större utslag i studier om karaktärsdrag. Desto högre nivå av utmaningar ekonomichefer har och desto snabbare beslut man tvingas ta, desto mer kommer

ekonomichefens karaktärsdrag speglas i besluten. Han menar således att en längre beslutsfattningstid ger ekonomichefen möjligheten att fånga upp mer information och göra mer välkalkylerade val (Hambrick, 2007). Då vår studie är byggd på den enskilda individens uppfattningar om prestationsmätning som styrsystem handlar det varken om att ta snabba eller långsamma strategiska beslut. Det handlar snarare om en uppfattning som formats under en längre tid, då prestationsmätning varit ett populärt och trendigt styrmedel inom ekonomistyrning under en längre tid. Därför skulle det kunna argumenteras att tidselementet har tagit bort de effekter som karaktärsdrag skulle kunna ge.

Sammanfattningsvis finns det en hel del anledningar till att vi finner få samband mellan ekonomichefens karaktärsdrag och dennes uppfattning om prestationsmätning samt prestationsmätningens områden. Vi reserverar oss från att hävda att Upper Echelons teori inte stämmer för andra studier inom området. Vi konstaterar endast att för studiens forskningsområde, prestationsmätning, finns begränsat stöd för att Upper Echelons teori kan vara fullständigt applicerbar.

5. Slutsats

I detta avslutande kapitel ger vi en sammanfattande slutsats till studien vi genomfört. Vi diskuterar även studiens bidrag. Vidare presenteras begränsningar med studien samt förslag till vidare forskning.

5.1 Slutsats

Utgångspunkt för denna studie var Upper Echelons teori som tittar på hur olika karaktärsdrag hos beslutsfattare i företag påverkar hur beslut tas inom organisationer. Syftet med denna studie var att undersöka om det fanns några samband mellan ekonomichefens karaktärsdrag och hur denne uppfattar prestationsmätning samt olika prestationsmätningsområden och dess användning. Vi ämnade bidra till och utöka forskningen kring Upper Echelons teori. Då Upper Echelons-studier uteslutande utförts utomlands bidrar denna studie till att bredda undersökningarna till Sverige och svenska förhållanden. Vi breddar även forskningsområdet kring Upper Echelons teori till prestationsmätning. De karaktärsdrag som berördes i studien är kön, ålder, utbildning och erfarenhet, vilka mättes med ett antal olika variabler. Empirin samlades in via en enkät och resultatet analyserades sedan statistiskt för att undersöka om det fanns samband mellan karaktärsdragen och uppfattningen om prestationsmätning i olika sammanhang. Vi fann i analysen ett antal signifikanta samband, främst för karaktärsdragen kön och erfarenhet. Kvinnliga ekonomichefer och ekonomichefer med längre erfarenhet visade i vår studie, där signifikanta samband kunde hittas, en högre uppfattning om prestationsmätning och dess användning.

De signifikanta sambanden är delvis i linje med, och ger delvis kontraster till, tidigare forskning. Vi fann dock att då tidigare forskning som använts för våra propositioner inte är helt inriktade på prestationsmätning utan endast ser ekonomistyrning i sin helhet, kan våra resultat inte anses vara helt jämförbara. Våra karaktärsdrag visade i begränsad utsträckning samband med prestationsmätning. Vi kan därför inte utesluta att karaktärsdrag har en betydelse för forskning kring ekonomistyrning och organisationers resultat. Däremot kan vi konstatera att vår studie för prestationsmätning som ett ekonomistyrningssystem endast gav

ett svagt stöd för att Upper Echelons teori ska vara applicerbart för prestationsmätning.

Anledningarna till att vi fått avvikande resultat till tidigare forskning inom ämnet kan vara många. Effekter av karaktärsdrag i vår studie kan ha eliminerats på grund av att kraven på ekonomichefer i dagens företagsklimat är så pass specifika att rekryteringsprocesser sorterar bort personer med avvikande värderingar och kunskapsbrister. Det kan även bero på att vi i undersökningen har efterfrågat ekonomichefers uppfattning kring något som varit väldigt närvarande i ekonomichefers arbete det senaste decenniet. Den långa användningen av prestationsmätning som styrsystem kan även vara en ytterligare orsak till avvikelser i uppfattning till följd av olika karaktärsdrag.

Sammanfattningsvis tycks det inte finnas några genomgående samband mellan ekonomichefers karaktärsdrag och deras uppfattning om prestationsmätning och dess användning.

5.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Det finns alltid begränsningar när denna typ av studie genomförs. Exempelvis kan de flesta enkätundersökningar gynnas av att göra ett större urval och att ha enkäten öppen för svar en längre tid för att generera högre svarsfrekvens. Detta är något som även vår studie hade gynnats av. Något som vi såg som ett hinder vid genomförandet av vår studie var att ingen hade gjort en likadan studie tidigare där karaktärsdrag och prestationsmätning undersöktes tillsammans. Detta gjorde att vi fick använda tidigare forskning som endast hade en liknande inriktning som den vi valt. Vi hade då heller ingen studie där vi kunde hämta helt färdiga frågor till vår enkät.

Vi valde att utföra vår studie med utgångspunkt i ekonomichefernas uppfattning om prestationsmätning i en rad olika sammanhang. Något som vi då inte fått svar på är om dessa uppfattningar och åsikter speglas i den faktiska användningen av prestationsmätning. Det skulle därför vara intressant att undersöka detta med en kvalitativ undersökning där ekonomichefen intervjuas gällande dennes uppfattning samt att företagets prestationsmätning granskas för att få en bild av hur det ser ut på företaget i praktiken. Detta skulle även ge en indikation på om det faktiskt är ekonomichefen som påverkar prestationsmätning eller om det är något annat som påverkar.

Vårt resultat visade att de karaktärsdrag vi valt endast i begränsad utsträckning kan förklara ekonomichefers uppfattning om prestationsmätning. Detta skulle kunna bero på att de karaktärsdrag vi studerade inte är avgörande för uppfattning. Istället skulle det kunna bero på att de som anställs som och söker sig till att bli ekonomichefer har en viss typ av personlighet som då väger över karaktärsdragen. Det skulle då vara intressant att undersöka detta dels genom att prata med ekonomichefer för att få en uppfattning om de har liknande personlighet och dels genom att prata med de som anställer ekonomichefer för att få en bild av vad de letar efter vid rekrytering.

Referenslista

Litteratur & Artiklar

- Andersson, G. (2015). *Ekonomistyrning: Beslut och Handling*, Lund: Studentlitteratur
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*, Berkshire: McGraw-Hill Education
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya Ekonomistyrningen*, 4:e uppl., Malmö: Liber
- Backman, J. (2008). *Rapporter och Uppsatser*, 2:a uppl., Lund: Studentlitteratur
- Baines, A. & Langenfield-Smith, K. (2003). Antecedents to Management Accounting Change: a Structural Equation Approach, *Accounting Organizations and Society*, 28 (7-8), s.657-698
- Bao, S., Fainshmidt, S., Nair, A. & Vracheva, V. (2014). Women in Upper Echelons of Mangement, Tenure and Legal Risk, *British Journal of Management*, vol. 25, s. 388-405
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M. & Columb, V. L. (2009). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with the ‘ Most Ethical Companies ’ List?, *Corporate Reputation Review*, vol. 12, no. 3, s. 270-280
- Bernardi, R. A. & Threadgill, V. H. (2010). Women Directors and Corporate Social Responsibility, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 15, no. 2, s. 15-21
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 2:a uppl., Stockholm: Liber

Burkert, M. & Lueg, R. (2013). Differences in the Sophistication of Value-based Management – The Role of Top Executives, *Management Accounting Research*, 24, s. 3– 22

Chenhall, (2003). Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, s. 127–168

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, *Oxford University Press*, vol. 6, iss. 1, s. 1-22

Davila, T. (2005). An Exploratory Study on the Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resources in Small Growing Firms, *Accounting, Organizations and Society*, 30, s. 223-248

Decoene, V. & Bruggeman, W. (2006). Strategic Alignment and Middle-level Managers' Motivation in a Balanced Scorecard Setting, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (3–4), s. 429–448

Dossi, A. & Patelli, L. (2010). You Learn from What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies, *Long Range Planning*, 43 (4), s. 498–526

Driesch, T., Costa, M. E. S., Flatten, T. C. & Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities, *European Management Journal*

Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research, *Management Accounting Research*, 23(2), s. 79-119

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis – A Global Perspective*, 7:e uppl., New Jersey: Pearson Education

Hall, M. (2011). Do Comprehensive Performance Measurement Systems Help or Hinder Managers' Mental Model Development? *Management Accounting Research*, 22(2), s. 68-83

Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: An Update, *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 2, s. 334–343

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, s.193-206

Hambrick, D. C. & Snow, C. C. (1977). A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations, *Academy of Management Proceedings*, s.109-112

Henri, J-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 31 (6), s. 529–558

Henderson, A. D., Miller, D. & Hambrick, D. C. (2006). How Quickly do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure and Company Performance, *Strategic Management Journal*, 27, s. 447–460

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). Forskningsmetodik. Om kvalitativa och Kvantitativa Metoder, 2:a uppl., Lund: Studentlitteratur

Hoque, Z. (2014). Drivers of Management Control Systems Change: Additional Evidence from Australia, *Advances in Management Accounting*, vol. 23, s. 65-92

Jackson, S. (1992). Consequence of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing, *Advances in Strategic Management*, vol. 8, s. 345–382

Jacobsen, D. I. (2002). Vad, Hur och Varför? Om Metodval i Företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen, Översatt av Sandin, G., Lund: Studentlitteratur

Jazayeri, M. & Scapens, R.W. (2008). The Business Values Scorecard within BAE Systems: The Evolution of a Performance Measurement System, *British Accounting Review*, 40 (1), s. 48–70

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, s. 71-79

- Konrad, A. M. & Kramer, V. W. (2006). How Many Women Do Boards Need?, *Harvard Business Review*, 84(12), s. 22
- Körner, S. & Wahlgren, L. (2006). *Statistisk Dataanalys*, 4:e uppl., Lund: Studentlitteratur
- Körner, S. & Wahlgren, L. (2012). *Praktisk Statistik*, 4:e uppl., Lund: Studentlitteratur
- Lee, C-L. & Yang, H-J. (2011). Organization Structure, Competition and Performance Measurement Systems and Their Joint Effects on Performance, *Management Accounting Research*, 22(2), s. 84-104
- Libby, T. & Waterhouse, W. L. (1996). Predicting Change in Management Accounting Systems, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, s. 137-150
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning: Från Traditionell Ekonomistyrning till Modern Verksamhetsstyrning*, 2:a uppl., Lund: Studentlitteratur
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package - Opportunities, Challenges and Research Directions, *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007). How CEOs Use Management Information Systems for Strategy Implementation in Hospitals, *Health Policy*, 81(1), s. 29-41
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S. & Hartmann, F. G. H. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects, *European Accounting Review*, vol. 18, no. 4, s. 667-695
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, no. 4, s. 413-428

- Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G.P. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A Software Firm's Experience, *Long Range Planning*, 37 (4), s. 351–366
- Parker, C. (2000). Performance Measurement, *Work study*, vol. 46, iss. 2, s. 63-66
- Pavlatos, O. (2012). The Impact of CFOs' Characteristics and Information Technology on Cost Management Systems, *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 13, iss. 3, s. 242 - 254
- Peni, E. & Vähämaa, S. (2010). Female Executives and Earnings Management, *Managerial Finance*, vol. 36, iss. 7, s. 629-645
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, iss. 1, s. 99-118
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations, *American Economic Review*, vol. 69, iss. 4, s. 493-513
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Change*, Boston: Harvard Business School Press
- Stephenson, C. (2004). Leveraging Diversity to Maximum Advantage: The Business Case for Appointing More Women to Boards, *Ivey Business Journal*, vol. 69, iss. 1, s. 1-5
- Waal, A. & Kourtit, K. (2013). Performance Measurement and Management in Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, iss. 5, s. 446 - 473
- Williams, J. J. & Seaman, A. E. (2001). Predicting Change in Management Accounting Systems: National Culture and Industry Effects, *Accounting, Organizations and Societs*, 26(4), s. 443-460

Welbourne, T. M., Cychota, C. S. & Ferrante, C. J. (2007). Wall Street Reaction to Women in IPOs: An Examination of Gender Diversity in Top Management Teams, *Group & Organization Management*, vol. 32, no. 5, s. 524-547

Widener, S. (2007). An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, iss. 7-8, s. 757-78

Young, G. J., Charns, M. P. & Shortell, S. M. (2001). Top Manager and Network Effects in the Adoption of Innovative Management Practices: A Study of TQM in a Public Hospital System, *Strategic Management Journal*, vol. 22, iss. 10, s. 935-951

Zorn, D. M. (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm, *American Sociological Review*, 69(3), s. 345–364

Internetkällor

Deloitte (2015), The Four Faces of the CFO, Tillgänglig online:

<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/solutions/cfo-role-responsibilities-organization-steward-operator-catalyst-strategist.html> [Hämtad 2015-04-27]

DN (2014). Ingen skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap, Tillgänglig online:

<http://www.dn.se/ekonomi/ingen-skillnad-pa-manligt-och-kvinnligt-ledarskap/> [Hämtad, 2015-05-05]

IDG Content & Marketing Services (2014). Så förändras en CFO:s roll i framtiden,

Tillgänglig online: <http://partnerzoner.idg.se/smartcfo/sa-forandras-en-cfos-roll-i-framtiden/> [Hämtad 2015-03-27]

IFAC (2013). The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership [pdf] Tillgänglig online:

<https://www.ifac.org/fr/system/files/publications/files/Role%20of%20the%20CFO.pdf> [Hämtad 2015-04-27]

Retriever (n.d.). Utökad Sökning, Tillgänglig online: <http://web.retriever->

[info.com/services/businessinfo](http://web.retriever-info.com/services/businessinfo) [Hämtad 2015-03-27]

Textalk (2013). Allt du behöver för att skapa en webbenkät, Tillgänglig online:

<http://www.textalk.se/websurvey/> [Hämtad, 2015-04-13]

Bilagor

Bilaga 1 – Mail

Ämne: Masteruppsats, Prestationsmätning
Hej,

Vi heter Malin Roos och Adina Ahlgren och vi studerar just nu vår sista termin på Lunds Universitet där vi läser civilekonomprogrammet. Vi skriver vår masteruppsats där vi berör ämnet ekonomistyrning, och då främst prestationsmätning.

Uppsatsen kommer analysera hur prestationsmätning uppfattas samt värderas av olika typer av personer. Vi kommer att se till samband eller mönster i uppfattningen av prestationsmätning beroende på t ex utbildning och erfarenhet.

I undersökningen riktar vi oss till de ansvariga för ekonomin, därför har du blivit utvald att delta i undersökningen. Enkäten tar ca 20-30 minuter att genomföra och vi hoppas att du kan ta dig tiden att hjälpa oss, då det skulle vara otroligt uppskattat! Vi önskar att kunna ge ett så tillförlitligt resultat som möjligt i vår uppsats, vilket gör att alla svar stärker vår undersökning.

Alla resultat kommer att behandlas anonymt.

Har du frågor kring enkäten eller dess utformning och innehåll är du välkommen att ta kontakt med oss!

Adina Ahlgren
070-240 23 22
cek11aah@student.lu.se

Malin Roos
073-406 73 74
ace10mro@student.lu.se

Handledare
Johan Dergård
johan.dergard@fek.lu.se

Du kommer till enkäten genom nedanstående länk.

\$FULLURL

\$NAME

\$PASS

Vi tackar på förhand för den information du kan bistå med till vår uppsats samt den tid du avsätter för oss. Om du önskar att få det slutgiltiga resultatet i undersökningen är du återigen välkommen att kontakta oss via mail.

Med vänliga hälsningar,

Malin Roos och Adina Ahlgren

Bilaga 2 – Påminnelsemail

Ämne: Påminnelse Masteruppsats

Hej,

Hoppas att du haft en trevlig påsk!

Vi heter Malin Roos och Adina Ahlgren och vi skickade i förra veckan en enkät rörande prestationsmätning till dig. Detta då vi skriver vår masteruppsats, vid Lunds Universitet, i ekonomistyrning, där vi främst studerar uppfattningen av prestationsmått.

Uppsatsen kommer analysera hur prestationsmätning uppfattas samt värderas av olika typer av personer. Vi kommer att se till samband eller mönster i uppfattningen av prestationsmätning beroende på t ex utbildning och erfarenhet.

I undersökningen riktar vi oss till de ansvariga för ekonomin, därför har du blivit utvald att delta i undersökningen. Enkäten tar ca 20-30 minuter att genomföra. Du har ännu inte genomfört enkäten, men vi hoppas att du kan ta dig tiden att hjälpa oss, då det skulle vara otroligt uppskattat! Vi önskar att kunna ge ett så tillförlitligt resultat som möjligt i vår uppsats, vilket gör att alla svar stärker vår undersökning.

Alla resultat kommer att behandlas anonymt.

Du kommer till enkäten genom nedanstående länk.

\$FULLURL

\$NAME

\$PASS

Har du frågor kring enkäten eller dess utformning och innehåll är du välkommen att ta kontakt med oss!

Adina Ahlgren
070-240 23 22
cek11aah@student.lu.se

Malin Roos
073-406 73 74
ace10mro@student.lu.se

Handledare
Johan Dergård
johan.dergard@fek.lu.se

Vi tackar återigen på förhand för den information du kan bistå med till vår uppsats samt den tid du avsätter för oss. Om du önskar att få det slutgiltiga resultatet i undersökningen är du återigen välkommen att kontakta oss via mail.

Med vänliga hälsningar,

Malin Roos och Adina Ahlgren

Bilaga 3 – Enkät

Prestationsmätning

websurvey
websurvey.textalk.se

Inledning

Tack för att du tar dig tid att medverka i denna undersökning.

Undersökningen handlar om prestationsmätning och prestationsmått. Vi är särskilt intresserade av hur du uppfattar prestationsmätning som ett styrsystem för att styra verksamheten mot strategiska mål. Inom prestationsmätning används prestationsmått vilket också kan benämnas som nyckeltal, styrmått, KPI och styrtal och liknande.

Enkäten är utformad i främst fasta svarsalternativ, dels ja och nej frågor och dels frågor där vi ber dig göra en bedömning på en skala mellan 1-7. Obligatoriska frågor kräver ett svar för att skicka in enkäten. Övriga frågor är följdfrågor som kan lämnas tomma om du inte svarat ja på föregående fråga.

Enkäten består av fem olika delar; frågor om din bakgrund, om företaget, din uppfattning av prestationsmätning som styrmedel, din uppfattning av olika områden inom prestationsmätning samt frågor om förändring av prestationsmätning inom företaget.

Resultatet av enkäten kommer att behandlas anonymt.

Enkäten innehåller ytterligare 41 frågor av totalt 41.

Nästa sida

Spara svaren

Prestationsmätning **websurvey**
websurvey.textalk.se

= Frågan är obligatorisk

Bakgrund
Nedanstående frågor och påståenden fokuserar på din bakgrund t ex utbildning och erfarenhet.

1. Vänligen ange kön Man Kvinna

2. Vänligen ange din ålder

3. Har du eftergymnasial utbildning inom ekonomi? Om ja, på vilken nivå?

Ja, folkhögskola Ja, högskola/universitet - kandidatexamen Ja, högskola/universitet - magister/masterexamen Ja, doktorsexamen

Nej

4. Om du svarade ja på föregående fråga, vilken inriktning inom ekonomi har du studerat?

Marknadsföring Organisation Redovisning Finansiering Annan

5. Har du eftergymnasial utbildning inom något annat område än ekonomi? Om ja, på vilken nivå?

Ja, folkhögskola Ja, högskola/universitet - kandidatexamen Ja, högskola/universitet - magister/masterexamen Ja, doktorsexamen

Nej

6. Om du svarade ja på föregående fråga, vänligen ange vilket/vilka områden av utbildning har du studerat?

Teknik Juridik Naturvetenskap Humanoria Annan

7. Hur många år har du arbetat inom ekonomi?

8. Har du haft tidigare chefsbefattningar eller liknande inom ekonomi? Ja Nej

9. Om du svarade ja på föregående fråga, vänligen ange hur många

10. Har du haft tidigare chefsbefattningar eller liknande inom andra områden än ekonomi?

Ja Nej

11. Om du svarade ja på föregående fråga, vänligen ange hur många

12. Vad är din befattning?

CFO Ekonomichef Controller Ekonomi & Admin Annan

13. Hur många år har du varit på nuvarande befattning?

14. Hur många år har du varit verksam inom företaget?

15. Ingår du i företagets ledningsgrupp idag?

Ja Nej

16. Har du erfarenhet från tidigare ledningsgrupper?

Ja Nej

17. Om du svarade ja på föregående frågor, hur många år har du varit aktiv inom ledningsgrupper?

Föregående sida

Enkäten innehåller ytterligare 24 frågor av totalt 41.

Nästa sida

Spara svaren

Prestationsmätning websurvey
websurvey.textalk.se

🔴 = Frågan är obligatorisk

Företaget
Följande frågor fokuserar på företaget.

👤 🔴 18. Vilken är den största ägaren i företaget?

👤 🔴 19. Hur många anställda har ni inom företaget?

👤 🔴 20. Vilken är er verksamhets huvudsakliga branschtillhörighet?
 Tjänst Handel Tillverkande

👤 🔴 21. I hur många länder är företaget verksamt i utöver Sverige?

 Enkäten innehåller ytterligare 20 frågor av totalt 41.

Prestationsmätning
 = Frågan är obligatorisk websurvey
websurvey.textalk.se

Prestationsmätning som styrsystem
 Följande frågor fokuserar på din uppfattning av prestationsmätning som styrsystem för att styra verksamheten mot strategiska mål. Här är vi särskilt intresserade av hur du ser på betydelsen av prestationsmätning.

22. Hur viktigt anser du att prestationsmätning är som styrsystem för att styra verksamheten mot strategiska mål?

	1 - Inte alls viktigt	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktigt
Prestationsmätning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Hur viktigt anser du att prestationsmätning är i jämförelse med följande styrsystem för att styra verksamheten mot strategiska mål?

	1 - Inte alls lika viktigt	2	3	4 - Lika viktigt	5	6	7 - Mycket viktigare
Strategisk planering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kortsiktig planering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belöningsystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Företagskultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledningsprocesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regler och procedurer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Hur har din uppfattning av betydelsen av prestationsmätning, för att styra verksamheten mot strategiska mål, ändrats de senaste 5 åren?

Prestationsmätning är viktigare idag än tidigare
 Prestationsmätning är lika viktigt idag som tidigare
 Prestationsmätning är mindre viktigt idag än tidigare

25. Hur viktigt anser du att användningen av prestationsmätning är i följande syften?

	1 - Inte alls viktigt	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktigt
Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa visioner som inspirerar medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificera minimikrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokusera på strategiska hot och möjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prestationsmätning

🔴 = Frågan är obligatorisk

websurvey
websurvey.textalk.se

Prestationsmätningens områden

Följande frågor fokuserar på olika områden av prestationsmätt. Här är vi särskilt intresserade av dina uppfattningar om olika områden av prestationsmätt samt deras sätt att styra verksamheten mot strategiska mål, inte företagets perspektiv.

Vi har delat upp prestationsmåten i 6 olika områden som förklaras nedan.

I finansiella prestationsmätt inkluderas exempelvis räntabilitets- och resultatmätt, även mått såsom förändring av intäkter och försäljning inkluderas.

De kundrelaterade prestationsmåten visar hur kunderna uppfattar företaget och vad företaget har att erbjuda. Här mäts exempelvis kundtillfredsställelse, återköp, reklamationer och marknadsandel.

De medarbetarrelaterade prestationsmåten samt lärande indikerar bland annat medarbetartillfredsställelse, antal år på företaget, humankapital och internutbildning.

Prestationsmätt relaterade till den interna processen uttrycker vad man är bra på och vad man kan bli bättre på inom företaget. Här mäts bland annat kapacitetsanvändning, leveranstid, kvalitet, ledtider och produktivitet.

Prestationsmätt relaterade till innovation visar vad som kan förbättras och företagets immateriella tillgångar. Måten innefattar till exempel nya produkter lanserade och resurser tilldelade forskning och utveckling.

Övriga prestationsmätt innefattar mått som inte fallit under våra uppställda kategorier. Det kan exempelvis vara miljörelaterade mått.

🔴 26. Hur många mått har ni idag på företaget inom följande områden?

	0	1-3	4-6	7-9	9-11	11<
Finansiella prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundrelaterade prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbetarrelaterade prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestationsmätt relaterade till interna processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestationsmätt relaterade till innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övriga prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

🔴 27. Vänligen ange hur viktiga du tycker de olika områdena av prestationsmätt är för att styra verksamheten mot strategiska mål

	1 - Oviktiga	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktiga
Finansiella prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundrelaterade prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbetarrelaterade prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestationsmätt för interna processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestationsmätt för innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övriga prestationsmätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

🔴 28. Hur viktiga anser du att finansiella prestationsmätt är i följande syften

	1 - Inte alls viktiga	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktiga
Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa visioner som inspirerar medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificera minimikrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokusera på strategiska hot och möjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Hur viktiga anser du att kundrelaterade prestationsmått är i följande syften							
	1 - Inte alls viktiga	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktiga
Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa visioner som inspirerar medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificera minimikrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokusera på strategiska hot och möjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Hur viktiga anser du att medarbetarrelaterade prestationsmått är i följande syften							
	1 - Inte alls viktiga	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktiga
Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa visioner som inspirerar medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificera minimikrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokusera på strategiska hot och möjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Hur viktiga anser du att prestationsmått för interna processer är i följande syften							
	1 - Inte alls viktiga	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktiga
Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa visioner som inspirerar medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificera minimikrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokusera på strategiska hot och möjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

📊 32. Hur viktiga anser du att prestationsmått för innovation är i följande syften							
	1 - Inte alls viktiga	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktiga
Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa visioner som inspirerar medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificera minimikrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokusera på strategiska hot och möjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

📊 33. Hur viktiga anser du att övriga prestationsmått är i följande syften							
	1 - Inte alls viktiga	2	3	4	5	6	7 - Mycket viktiga
Kommunicera och förankra företagets grundvärderingar till medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa visioner som inspirerar medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vägleda och styra medarbetares beteenden med instruktioner, rutiner och processer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificera minimikrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera kritiska nyckelfaktorer som indikerar utveckling mot strategiska mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övervaka utvecklingen mot prestationsmål samt rätta till avvikelser från dessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Främja och uppmuntra kommunikation med medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokusera på strategiska hot och möjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Föregående sida](#)

Enkäten innehåller ytterligare 8 frågor av totalt 41.

[Nästa sida](#)
[Spara svaren](#)

Prestationsmätning
 = Frågan är obligatorisk websurvey
websurvey.textalk.se

Förändring av prestationsmätning
 Följande frågor fokuserar på hur förändring av prestationsmätning i verksamheten har sett ut och kommer att se ut inom företaget.

34. Har ni genomfört några förändringar inom prestationsmätningen inom de senaste 3-5 åren?
 Ja Nej

35. Om ni har genomfört förändringar, vilka områden av mått har då berörts?

<input type="checkbox"/> Finansiella prestationsmått	<input type="checkbox"/> Kundrelaterade prestationsmått	<input type="checkbox"/> Medarbetarrelaterade prestationsmått	<input type="checkbox"/> Prestationsmått relaterade till interna processer
<input type="checkbox"/> Prestationsmått relaterade till innovation	<input type="checkbox"/> Övriga prestationsmått		

36. Om ni har genomfört förändringar, vilka förändringar har ni gjort?

<input type="checkbox"/> Lagt till mått	<input type="checkbox"/> Tagit bort mått	<input type="checkbox"/> Större vikt läggs vid måtten	<input type="checkbox"/> Mindre vikt läggs vid måtten	<input type="checkbox"/> Fler användningsområden	<input type="checkbox"/> Färre användningsområden
---	--	---	---	--	---

37. Om ni har genomfört förändringar, inom vilka områden har du varit initiativtagande till förändring?

<input type="checkbox"/> Finansiella prestationsmått	<input type="checkbox"/> Kundrelaterade prestationsmått	<input type="checkbox"/> Medarbetarrelaterade prestationsmått	<input type="checkbox"/> Prestationsmått relaterade till interna processer
<input type="checkbox"/> Prestationsmått relaterade till innovation	<input type="checkbox"/> Övriga prestationsmått		

38. Om du har varit initiativtagande till förändringar, varför ansåg du att en förändring behövdes?

<input type="checkbox"/> Förändring av strategi/mål	<input type="checkbox"/> Fokus på färre mått, de mest relevanta	<input type="checkbox"/> Komplettering/tillägg av mått	<input type="checkbox"/> Externa krav (t ex miljö- och kundkrav)
<input type="checkbox"/> Nya ägare/ändrade ägarkrav	<input type="checkbox"/> Introduktion av nya managementsystem	<input type="checkbox"/> Ny VD/ledning	<input type="checkbox"/> Öka kvalitet (på tjänster och produkter etc)
<input type="checkbox"/> Öka produktiviteten i framställningen av tjänster och produkter	<input type="checkbox"/> Annat		

39. Anser du att det finns behov av förändringar inom prestationsmätningen inom de kommande 1-3 åren?
 Ja Nej

40. Om du svarade ja på föregående fråga, vilken/vilka områden av mått vill du koncentrera dig på då?

<input type="checkbox"/> Finansiella prestationsmått	<input type="checkbox"/> Kundrelaterade prestationsmått	<input type="checkbox"/> Medarbetarrelaterade prestationsmått	<input type="checkbox"/> Prestationsmått för interna processer
<input type="checkbox"/> Prestationsmått för innovation	<input type="checkbox"/> Övriga prestationsmått		

41. Om du svarade ja på föregående frågor, varför ser du behov av förändring inom denna/dessa områden?

<input type="checkbox"/> Förändring av strategi/mål	<input type="checkbox"/> Fokus på färre mått, de mest relevanta	<input type="checkbox"/> Komplettering/tillägg av mått	<input type="checkbox"/> Externa krav (t ex miljö- och kvalitetskrav)
<input type="checkbox"/> Nya ägare/ändrade ägarkrav	<input type="checkbox"/> Introduktion av nya managementsystem	<input type="checkbox"/> Ny VD/ledning	<input type="checkbox"/> Öka kvalitet (på tjänster och produkter etc)
<input type="checkbox"/> Öka produktiviteten i framställningen av tjänster och produkter	<input type="checkbox"/> Annat		

Föregående sida

Svara

Spara svaren

Chef.

- Störst i Sverige på ledarskap

Är det någon skillnad på olika ekonomichefer?

Idag är prestationsmätning väldigt viktigt som hjälpmedel för företag att uppnå sina strategier och mål. Ekonomichefen är också mycket mer viktigt för företags strategiutveckling och -implementering än för bara några år sedan. Detta leder till frågan om prestationsmätningen, och därmed strategin, påverkas av vem som är ekonomichef.

Forskare har nyligen genomfört en studie som undersöker sambandet mellan ekonomichefen och dess uppfattning och användning av prestationsmätning. Studien syftade till att undersöka huruvida ekonomichefer värderar och använder ekonomistyrning i olika utsträckning. Detta baserat på ekonomichefens karaktärsdrag, vilka i denna studie var kön, ålder, utbildning och erfarenhet. I tidigare studier, som berör ekonomichefen och dess förmåga att ta beslut kring implementering av ekonomistyrningssystem, har forskare dragit slutsatsen att ekonomichefens personlighet och värderingar faktiskt kan spela roll. Den nya studien, utförd på svenska företag, motargumenterar dock tidigare studier. Forskarna hävdar att ekonomichefers olika karaktärsdrag inte alls kan förklara att olika företag använder sig olika mycket av prestationsmätning. De hävdar att prestationsmätning uppfattas lika, oavsett karaktärsdrag på ekonomichefen. De menar vidare att detta kan bero på att ekonomichefens

ansvarsområden och funktion har förändrats och ökat den senaste tiden. Även kraven på ekonomichefen har ökat och blivit tydligare. Allt detta kan ha lett till att det är en viss typ av person, med särskilda personlighetsdrag, som blir ekonomichef. Detta då det både är en viss typ av person som söker sig till att bli ekonomichef och att en viss typ av person eftersöks vid rekrytering. Detta gör att karaktärsdragen överskuggas av andra personlighetsdrag som är viktigare för uppfattning och användning av prestationsmätning. Det faktum att kraven har ökat kan göra så att ekonomicheferna vet vad som förväntas av dem och därmed likformas deras sätt att tänka och agera. Eftersom det således inte är ekonomichefens karaktärsdrag som påverkas hur prestationsmätningen uppfattas och används är det inte heller ekonomichefens karaktärsdrag som påverkar företagets strategi.

Sammanfattningsvis kan det alltså sägas att nej, det är inte någon skillnad på olika ekonomichefer. I alla fall inte gällande prestationsmätning.

Adina Ahlgren
Malin Roos
Mastersstudenter, Lunds Universitet