



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH69

Kursens titel: Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

Termin: Vårtermin 2023

Finansiella kontra icke-finansiella prestationsmått

Har gasellföretagen hemligheten?

Författare:

Viktor Kullenberg

Jonathan Fidan

Oliver Nederlund

Handledare:

Elin Funck

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Finansiella kontra icke-finansiella prestationsmått - Har gasellföretagen hemligheten?

Seminariedatum: 02/06-2023

Kurs: FEKH69

Författare: Oliver Nederlund, Viktor Kullenberg, Jonathan Fidan

Handledare: Elin Funck

Fem nyckelord:

prestationsmått, icke-finansiella prestationsmått, prestationsmättnings system, balanserat styrkort, ekonomistyrning

Forskningsfrågor:

Finns det en koppling mellan tillväxt och användning av diverse prestationsmått (i synnerhet icke-finansiella)?

Prioriterar SME finansiella prestationsmått över andra prestationsmått?

Syfte:

Syftet med studien är att undersöka huruvida hög tillväxtföretag använder prestationsmått och om det finns en tydlig preferens för icke-finansiella prestationsmått hos dessa företag.

Metod:

Inledningsvist skapades två distinkta grupper som representerade hög tillväxtföretag samt en kontrollgrupp. datainsamlingen skedde genom ett utskick av enkäter. Dessa enkäter skickades till de två olika grupperna. Enkäten undersökte hur ledningen i de olika små-och medelstora företagen (SME) värderade olika kategorier av prestationsmått inom olika områden såsom tillförlitlighet och vikt för beslutsfattande.

Därefter analyseras den insamlade datan där en statistisk jämförelse mellan de två grupperna genomfördes för att identifiera huruvida hög tillväxtgruppen hade några statistiskt signifikanta preferenser för diverse prestationsmått.

Teoretiska perspektiv:

Grundantagandet i studien var att en hög nivå av prestationsmätning är kopplat till ekonomisk tillväxt samt att en blandning av finansiella och icke-finansiella prestationsmått är att föredra. Däremot finns det en diskrepans i litteraturen där företag i praktiken prioriterar finansiella prestationsmått.

Resultat:

Enkäten resulterade i totalt 106 små-och medelstora företag (efter rensning) varav 43 tillväxtföretag och 63 företag i kontrollgruppen. Statistisk analys ledde till två resultat. Det första är att båda grupperna internt prioriterar finansiella prestationsmått över de andra angivna kategorierna (inklusive icke-finansiella). Det andra resultatet var att hög tillväxtföretag med hög signifikans värderade icke-finansiella, personal, kund och PR prestationsmått mer än kontrollgruppen, däremot var det ej möjligt att dra samma slutsats angående prestationsmått kopplat till hållbarhet och innovation.

Slutsats:

Studiens slutsats var att SME prioriterar finansiella prestationsmått över de andra prestationsmått. Däremot fann studien bevis på att tillväxtföretag värderar icke-finansiella prestationsmått mer än kontrollgruppen förutom prestationsmått kopplat till hållbarhet och innovation.

Summery

Title: Finansiella kontra icke-finansiella prestationsmått - Har gasellföretagen hemligheten?

Seminar date: 02/06-2023

Course: FEKH69, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr

Authors: Oliver Nederlund, Viktor Kullenberg, Jonathan Fidan

Advisor: Elin Funck

Key words: Balanced scorecard, performance measurement, non-financial performance measures, key performance indicators, performance measurement system

Research questions:

Do high growth small-and medium sized enterprises (SME) have any preferences regarding certain performance measures?

Do small-and medium sized enterprises (SME) prioritize financial performance measures over non-financial performance measurements.

Purpose:

The purpose of this study is to examine if there is any correlation between the usage of a large variety of performance measurements and financial growth, especially non-financial performance measurements.

Methodology:

The study uses a quantitative method where the analysis is based on statistical analysis.

Initially two groups were identified where one group represents high growth small-and medium sized enterprises (SME) while the other group is a control group. Surveys were sent to the management of these SMEs.

The results of the surveys were processed by statistical analysis.

Theoretical perspectives:

Previous studies indicate that a high level of control is correlated with financial growth. Thus, one assumption of this study is that the high growth SMEs will have a higher level of usage of performance measurements. The studies also indicate that the usage of non-financial measurements, especially a wide spectrum, is linked to financial success. Furthermore, literature claims that SMEs tend to prioritize financial performance measurements.

Result:

106 SMEs that qualified for the study, responded to the survey. 43 of them were in the high growth category while the remaining 63 were in the control group. The statistical analysis indicated that the high growth SMEs, with high significance, seem to value performance measures related to employees, customers, non-financial, and PR more than the control group. With a lower significance level it can also be stated that they prioritize financial and organizational performance measures. There was no evidence that the high growth SMEs valued performance measures related to innovation and sustainability more than the control group.

Both the high growth group and the control group valued financial measures more than all other categories, which was significantly confirmed.

Conclusions:

The conclusion of the study was that both groups prioritized financial performance measures. However, the study showed that the high growth SMEs valued non-financial performance measures (and some sub-categories of it) more than the control group, with the exception of the performance measures related to innovation and sustainability.

Förord

I denna uppsats har vi undersökt det relativt triviala men mycket viktiga ämnet prestationsmätning. Under arbetsåtgången har vi fått stor hjälp av vår handledare Elin Funck samt Antonio Marañon som har varit till stor hjälp vid analys av den insamlade datan. Ett speciellt tack vill vi ge professor Christopher D. Ittner såväl som David F. Larcker vars arbete inom prestationsmätning har varit en stor inspiration för arbetet.

Ordbok

GF: Gasellföretag, detta är ett pris från tidningen Dagens industri som ges till företag med hög ekonomisk framgång där de bland annat har dubblat sin omsättning under en fyraårsperiod. Företagen måste ha mer än tio anställda och en omsättning som överstiger tio mkr. I studien representerar gasellföretag tillväxtföretag.

IGF: icke-gasellföretag som uppfyller samtliga villkor för att vara gasell förutom kraven på tillväxt samt att de uppfyller villkoren för SME. Dessa används som kontrollgrupp i studien.

SME: Små och-medelstora företag. Det definieras som företag med under 249 anställda och en omsättning under 50 miljoner euro.

Prestationsmått: Ett måttetal som används i syfte att beskriva en prestation. Detta innefattar allt från soliditet, räntabilitet på eget kapital, marknadsandelar, omsättning, kundnöjdhetsindex och mycket mer.

Sammanfattning.....	2
Summery.....	4
Förord.....	6
Ordbok.....	7
1.0 Inledning.....	10
1.1 Bakgrund.....	10
1.2 Problematisering.....	12
1.3 Syfte och frågeställning.....	13
1.4 Disposition.....	14
2 Teori.....	15
2.1 Prestationsmätning.....	15
2.2 Ekonomistyrnings påverkan på tillväxt.....	16
2.3 Prestationsmätning i SME.....	16
2.4 Prestationsmätning i stora företag.....	18
2.5 Forskning om prestationsmätningssystem.....	18
2.6 Sammanfattning teori.....	20
3.0 Metod.....	22
3.1 Angrepp.....	22
3.2 Urval.....	22
3.3 Pilotstudie.....	23
3.4 Enkät.....	24
3.5 Datainsamling.....	26
3.6 Bortfallsanalys.....	27
3.8 Analys.....	28
3.9 Validitet och reliabilitet.....	29
4.0 Empiri/Resultat.....	32
4.1 Deskriptiv data.....	32
4.2 Prestationsmått och tillväxt.....	39
4.3 Finansiella prestationsmått gentemot icke-finansiella.....	41
4.4 Viktigaste prestationsmått.....	43
5.0 Analys och diskussion.....	46
5.1 Tillväxt.....	46
5.2 Finansiella kontra icke-finansiella prestationsmått.....	50
5.3 Viktigaste prestationsmått.....	51
5.4 Prestationsmätningssystem hos framgångsrika företag.....	53
5.5 Prestationsmätningar inom SME.....	54
6.0 Slutsats.....	57
6.1 Slutsats.....	57
6.2 Reflektion.....	59
Referenslista.....	63
Bilagor.....	67

1.0 Inledning

1.1 Bakgrund

“*What gets measured, gets managed*” (Almqvist et al., 2018, s.102). Prestationsmätning är ett kraftigt verktyg för att styra företag. Det hjälper ledningen att kommunicera deras strategi och agerar underlag för beslut och uppföljning. De traditionella prestationsmåttet såsom soliditet, resultat och vinstmarginal tagna från företagets bokföring är givetvis effektiva eftersom de på ett direkt sätt diagnostiserar företagets ekonomiska situation. Men är dessa finansiella prestationsmått tillräckligt för att styra företaget till seger? Eller behöver de kompletteras med prestationsmått som tillåter företaget att på ett ännu mer utförligt sätt styra den interna processen såsom kundnöjdhet, personaleffektivitet och marknadsandelar. Alltså icke-finansiella prestationsmått. Detta område är något denna studie ämnar att undersöka inom ramen för små-och medelstora företag (SME).

Ekonomistyrning är ett sätt att styra företagets verksamhet i syfte om att uppnå ekonomiska mål som är i linje med företagets vision och mål. Hurudant ett företag väljer att implementera detta varierar då ekonomistyrning erbjuder ett stort antal metodiker för att styra verksamheten. Dessa metodiker innefattar budgetering, mätningar av verksamhet (till exempel kostnader), kalkyler och mycket mer (Skärvad, 2020). Ett sätt att beskriva ekonomistyrningsfunktioner är att det omfattar två primära funktioner vilket är *beslutsfattning* och *beteendestyrning* (Heinemann, Cleary och Schuster, 2021). Beslutsfattning traditionellt behandlar produktion, pris och kostnadshantering medan beteendestyrningen innefattar mål och riktlinjer för verksamheten.

En essentiell del av ekonomistyrning är förmågan att mäta och undersöka verksamheten. Prestationsmätningar kan innefatta absoluta enheter (såsom resultat), diverse indexsystem och nyckeltal. Dessa tal tillåter ledningen att sätta konkreta mål uttryckt i kvantitativa tal vilket resulterar leder till en hög nivå av tydlighet för de anställda såväl tillåter organisationen att kontinuerligt utföra prestationsbedömningar för att avgöra hur framgångsrika deras strategier är (Franco-Santos et al., 2007).

Kaplan och Norton (2005) introducerade ett nytt populärt verktyg inom ekonomistyrning, nämligen det *balanserade styrkortet* (BSC). Syftet med detta verktyg (BSC) var att skapa ett styrsystem byggt på nyckeltal som inte enbart fokuserar på finansiella nyckeltal utan även icke-finansiella perspektiv såsom kunder, perspektiv, lärande och intern process. Det balanserade styrkortet har visat sig vara lönsamt att implementera för ett stort antal företag (Hoque, 2014) (Davis och Albright, 2004).

Nyckeltal har ett flertal funktioner varav en av dem är deras mätbarhet, den möjliggör nyckeltalen att kunna agera som kvantitativa mål som företaget enkelt kan sätta upp. En annan funktion är användning av nyckeltal som ett prestationsmätt, detta resulterar i att korrekt användning av nyckeltal kan fylla funktionen som både mål och prestationsmätt. Implementeras dessa korrekt, resulterar det i en ökning av en organisations styrförmåga samt underlättar ledningen att ge konkreta mål. Implementation och uppföljning, speciellt i samband med användning av nyckeltal har påvisat sig vara en framgångsrik och lönsam organisationsstrategi att implementera för företag i flera studier (Veliyath, 1992) (Chenhall, 2005). Davis och Albright (2004) har argumenterat och partiellt bevisat att nyckeltal och liknande system medför ett flertal positiva effekter (finansiella och icke-finansiella) för företag.

Visserligen finns det studier som inte fann någon signifikant relation mellan användningen av nyckeltal (icke finansiella) och prestation (Perera, Harrison och Poole, 1997). Dock vill vi uppmärksamma att i denna studie undersökte de enbart tillverkningsföretag, detta poängterar författarna själva när de kritiserade metoden som används i undersökningen. Felaktigt användande av nyckeltal har även visat sig vara potentiellt kontraproduktivt för en organisation såväl riskerar en överdriven betoning på det mätbara. Det riskerar att rikta verksamheten mot fel prioriteringar (Journal of the Royal Statistical Society, 2005).

Ittner, Larcker och Randall (2003) undersökte hur användningen av nyckeltal och prestationsmätt påverkar ett företags prestation där de jämförde två olika tillvägagångssätt för val av dessa mått. Det första tillvägagångssättet var att inkludera ett brett spektrum av prestationsmätt med en stor variation av nyckeltal. Det andra tillvägagångssättet var att välja prestationsmätt som passade företaget, det vill säga speglade företagens strategier och värdeskapande system. De kom fram till att företag som använde sig av ett brett spektrum av prestationsmätt (i synnerhet icke-finansiella)

presterade bättre än de bolag som försökte välja nyckeltal som passade dem. Ittner, Larcker och Randall (2003) diskuterar begränsningarna med att använda sig av icke-finansiella mätningar samt de utmaningar som företag står inför. Författarna hävdar att icke-finansiella mått är användbara för att ge en mer omfattande bild av ett företags prestation, men att de ofta är ofullständiga och svåra att mäta korrekt.

Di-gasell är en utmärkelse som delas ut årligen till företag som har en ekonomisk stabilitet och en hög tillväxttakt under en treårsperiod. Det prestigefyllda priset grundades år 2000 av den svenska näringslivstidningen Dagens Industri och delas ut årligen till företag som uppnår ansträngande och omfattande krav, speciellt rörande tillväxt. Det är endast 745 företag i Sverige som uppfyllde dessa krav år 2022 (Dagens industri, 2023).

Små och medelstora företag (SME) definieras av svenskt näringsliv som företag med mindre än 250 anställda och omsätter mindre än 50 miljoner euro per år, alternativt ett totalt kapital som understiger 43 miljoner euro (Svenskt näringsliv, 2023). SME kommer att delas in i två tillväxtgrupper. Gasellföretag kommer att vara representanter för företag med hög tillväxt, alla dessa företag har minst dubblat deras omsättning under de senaste tre åren och därmed kan argumenteras för att vara en bra grupp representanter för framgångsrika bolag med hög tillväxt. Övriga SME kommer att vara representanter för företag med relativt låg till normal tillväxt som inte har uppnått DI-Gasells tillväxtmål. Vi kommer härmed använda förkortningen **GF** för **gasellföretag** och **IGF** för **icke-gasellföretag**.

1.2 Problematisering

En hög nivå av ekonomistyrning har ett positivt samband med tillväxt (Davila, 2010) där prestationsmätningssystem har en tydlig koppling med finansiell framgång (Franco-Santos et al., 2012). Många studier visar att en kombination av finansiella och icke-finansiella prestationsmått är att föredra för företag (Ittner och Larcker, 2003) (Lingle och Schiemann, 1996). Trots att det är relativt vedertaget att prestationsmätningssystem skall inkludera en stor variation av prestationsmått indikerar forskningen på att stora svenska företag tenderar än idag att prioritera finansiella över icke-finansiella prestationsmått (Taylor och Taylor, 2014), trots att de uppger sig använda balanserat styrkort (Kraus och Lind, 2010).

Det finns bevis på att SME tenderar att prioritera finansiella över icke-finansiella prestationsmått (Perera och Baker, 2007), såväl som att SME som använder balanserat styrkort har en signifikant finansiell framgång (Malagueño et al., 2018). Litteraturen angående användningen av finansiella och icke-finansiella prestationsmått i små och medelstora företag (SME) kopplat till finansiell prestation bedöms dock vara bristfällig (Malagueño et al., 2018) (Franco-Santos et al., 2007) vilket är problematiskt eftersom SME motsvarar 99.9% av de svenska företagen (Svenskt Näringsliv, 2023). Likt upptäckten från Kraus och Lind (2010) indikerar forskningen att det än idag kan finnas skillnader i hur det bör vara och hur det faktiskt är, vi vill undersöka bland annat om fallet är så än idag.

Givet tidigare empiriskt underlag verkar en kombination av finansiella och icke finansiella nyckeltal vara ett bra styrverktyg för ett företag. Denna studie ämnar att undersöka relationen mellan finansiella och icke-finansiella nyckeltal inom Svenska SME där GF (gasellföretag), företag med otroligt stark tillväxt jämförs gentemot andra svenska IGF (icke-gasellföretag) och därmed i snitt en lägre tillväxt. Detta kommer förhoppningsvis resultera i möjligheten att studera och analysera de skillnader ur ett ekonomistyrningsperspektiv som finns mellan dessa två väldigt olika populationer av företag. Studiens mål är också att eventuellt kunna upplysa mindre företagare om potentiella svagheter i deras styrprocess.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka om det finns ett samband mellan användningen av icke-finansiella prestationsmått och ekonomisk tillväxt för små-och medelstora företag.

De två primära frågeställningarna är:

- 1) *Använder hög tillväxtföretag i högre grad ett bredare spektrum av prestationsmått (i synnerhet icke-finansiella) än vanliga företag?*
- 2) *Prioriterar SME företag finansiella prestationsmått över icke-finansiella?*

1.4 Disposition

Studien är strukturerad enligt den rekommenderade disposition som omfattar sex kapitel för att hjälpa läsaren lätt navigera rapporten. Det **första kapitlet** innehåller en bakgrund inom området, identifiera de problem och därmed syftet med studien. I det **andra kapitlet**, presenteras litteraturen som har undersökts och relevanta teorier om ekonomistyrning, finansiella och icke-finansiella nyckeltal, förväntad skillnad i stora och små företag. Med andra ord, teorier som är relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor. **Tredje kapitlet** fokuserar på studiens metod, beskriver hur datainsamling och analys genomfördes samt hur urvalet utfördes. I det **fjärde kapitlet** presenteras empirin som innehåller primärdatan. I det **femte kapitlet** presenteras en analys och diskussion som sammanfattar teorin och empirin och ger utrymme för reflektion. Slutligen presenteras i det **sjätte kapitlet** studiens slutsatser, där de viktigaste resultaten presenteras och syftet med undersökningen och forskningsfrågorna besvaras. Referenser och bilagor finns längst bak i uppsatsen.

2 Teori

I detta avsnitt kommer tidigare forskning relevant till studien att presenteras. Initialt kommer en kort överblick över prestationsmätningar att presenteras. Därefter kommer forskning som behandlar prestationsmätning inom olika kontexter att presenteras.

2.1 Prestationsmätning

Det finns väldigt många tolkningar över vad syftet med prestationsmätning är (Neely, 2007a). Några vedertagna mål med dessa prestationsmätningssystem är verktyg för finansiellt ledarskap, övergripande mål för organisationen samt mekanism för kontroll och motivation (Otley, 2007). Andra mål kan vara översättning och verifiering av företagets strategi, jämförelse med andra aktörer och koordinering (Tonchia et al., 2010). Ett prestationsmätningssystem grundas i olika individuella prestationsmått inom ett systemet samt synergien som skapas mellan dessa prestationsmått. Ett individuellt prestationsmått mäter prestationen av en företagsaktivitet och kan innefatta finansiella samt icke-finansiella aktiviteter (Tonchia et al., 2010) exempelvis omsättning och kundnöjdhetsindex.

Ett idealt prestationsmätningssystem enligt Meyer (2007) innefattar: få prestationsmått, icke-finansiella prestationsmått varav dessa ska vara ledande indikatorer för finansiell framgång, prestationsmått ska användas i hela företaget, systemet ska vara stabilt och anställda ska bli rättvist kompenserade. Däremot drog Meyer (2007) slutsatsen att ett sådant system ej existerar. Det finns många ramverk och åsikter om hurdan ett prestationsmätningssystem bör vara där det balanserade styrkortet är ett välkänt system (Neely, 2007b)

Balanserade styrkort (BSC) är ett prestationsmätningssystem som grundar sig i att hitta en balans mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Grundidén med detta system var att finansiella prestationsmått inte var tillräckligt omfattande för att kunna ge en bra överblick över företagets samlade prestation vilket försvårade ledningens förmåga att uppnå strategiska prestationsmål. I den initiala versionen av styrkortet var prestationsmåttkategorierna: *finansiella*, *kunder*, *process* samt *organisationens innovation och lärande*. Idén var att användare av BSC

skulle välja ett rimligt antal prestationsmått inom dessa kategorier som var i linje med företagets strategier och mål (Tonchia et al., 2010).

2.2 Ekonomistyrnings påverkan på tillväxt

Davila et al. (2010) undersökte hurdana företag under sin livscykel anpassade sig till ett strukturerat styrningssystem och hurdan detta påverkade tillväxten. Dessa företag faller under SME-ramarna gällande antalet anställda och är således relevant för detta arbete. Studien började initialt med att skapa åtta kategorier av system som tillsammans innehöll 46 delsystem. De åtta primära systemen var *finansiell planering, finansiell undervärdering, HR-planering, HR-utvärdering, strategiplanering, produktutvecklingsledning, försäljning och marknadsföringsledning* samt förvaltning av partnerskap. Många underkategorier av dessa åtta ledningssystem är direkt kopplat till prestationsmätning (ej specificerat av författarna).

Davila et al. (2010) undersökte även hur ledningen för dessa företag använde systemet. De fyra primära anledningarna var: (i) *göra företagets mål konkreta och stabila*, (ii) *underlätta koordination och planera de sekventiella stegen i implementationen*, (iii) *främja beslutssfattning och resursallokering*, (iv) *fastställa ansvar och deligering*.

Därefter frågade de 78 företag när de i sin livscykel anpassade respektive system under en period mellan ett och fem år. Resultatet var att de företag som till större grad implementerade ledningssystem hade en mycket högre tillväxt (tillväxten mäts i antal anställda).

2.3 Prestationsmätning i SME

SME är oftast ej lika etablerade som större företag såväl saknar de större företagens resurser, erfarenhet och stabilitet. Oerfarna chefer tenderar att prioritera finansiella prestationsmått medan mer erfarna chefer tenderar att använda både finansiella och icke-finansiella prestationsmått (Roberts et al., 2017). En turbulent och osäker extern miljö är även länkat till en ökad användning av ett brett spektrum icke-finansiella prestationsmått i företag vilket bedöms bero på att chefer behöver mer information för att hantera osäkerheten (Rikhardsson et al., 2021) (Bastian och Munchlish, 2012). SME verkar även undvika icke-finansiella prestationsmått som oftast

används av större företag såväl som att de sällan använder prestationsmått kopplat till personal, utifrån en kvalitativ studie med fem SME (HRM) (Sardi et al., 2021).

En studie utförd i Australien undersökte SMEs användning av prestationsmått där urvalet innefattade 86 företag med mindre än 200 anställda (Perera och Baker, 2007). Små företag använder finansiella nyckeltal i större utsträckning än icke-finansiella, antalet prestationsmått som används ökar i takt med företaget samt att företag som inte är styrda av ägarna använder ett större utbud av prestationsmått. Enligt Perera och Baker (2007) var en brist i denna studie att de använde antalet anställda som mått för att klassificera företagen. De menar att omsättning hade varit ett bättre mått eftersom många mindre tillverkningsföretag kan ha en hög nivå av automatisering vilket kan resultera i en felaktig klassificering där relativt stora företag inkluderas i urvalet.

Malagueño et al. (2018) fann ett gap i forskningen för prestationsmätningssystem för SME där majoritet av forskningen behandlar stora bolag. De motiverar studien med att SME möjligtvis har andra utmaningar än stora företag gällande styrning speciellt med tanke på bristen av vissa resurser (i förhållande till de stora företagen). Malagueño et al. (2018) undersökte det balanserade styrkortet (BSC). Grundkonceptet med BSC är att ha en balans mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått (Kaplan och Norton, 2005), däremot är detta något Malagueño et al. (2018) ej verifierat. Studien lyckades få 201 svar från SME i Spanien (mat- och dryckindustri). Två mått som de mätte vara BSCs inverkan på *finansiell prestation under en treårsperiod* och *innovationer*, det mättes genom att analysera förändring av produkter. De fann att användning av BSC hos SME hade en signifikant positiv påverkan på ekonomisk prestanda såväl som innovation (varav innovation hade ännu bättre korrelation med mer etablerade företag). En annan studie på tolv SME och hurudan de lyckades övergå till ett mer strukturerat ekonomistyrningssystem. Av dessa tolv SME lyckades åtta övergå till denna typ av styrningssystem varav samtliga åtta använde ett brett spektrum av prestationsmått (Reinking och Resch, 2023).

2.4 Prestationsmätning i stora företag

Kraus och Lind (2010) ämnar att undersöka hur de 15 största företagen på Stockholmsbörsen har implementerat ett balanserat styrkort (BSC) och vilka prestationsmått som prioriteras. De definierar BSC enligt Kaplan och Nortons (1992) definition där styrkortet ämnar till att vara ett prestationsmätningssystem där prestationsmått i styrkortet ska ha en tydlig koppling till företagets strategi. Kraus och Lind klassificerar ett företag som BSC-användare om de använder ett multidimensionellt prestationsmätningssystem. Prestationsmått som används kan vara både finansiella-och icke finansiella där båda bedöms vara ytterst betydelsefulla för att styra organisationen. Resultatet av studien var att åtta av femton företag använder BSC. De fann även en differens mellan målen i dessa BSC, i synnerhet på olika nivåer inom företaget. Det framstår att ledningen prioriterar diverse nyckeltal som tilltalar kapitalmarknaden och således blir BSC ett sätt att kommunicera med marknaden i stället för ett styrverktyg där finansiella mått väger tyngre än icke-finansiella.

2.5 Forskning om prestationsmätningssystem

Definitionen av ett prestationsmätningssystem i litteraturen varierar. Enligt Franco-Santos et al. (2007) skapar denna otydliga definition svårigheter att koordinera forskning inom området, dock har författarna försökt samla de vanligaste karaktärsdragen av ett prestationsmätningssystem, dessa två är: *prestationsmätning* och *stödjande infrastruktur*. Författarna identifierade 17 olika roller för denna typ av system men argumenterar att dessa är överflödiga och att den primära rollen för systemet är just prestationsmätning men att det även kan innefatta strategi, kommunikation, påverka beteende och lärande. Slutligen hittade författarna tolv olika processer för prestationsmätning men menar att de flesta är överflödiga och föreslår således fem processer. i) *identifiera och utveckla prestationsmått* ii) *inhämtning av data* iii) *informationshantering* iv) *utvärdering av prestationer samt belöning* v) *system utvärdering*. I helhet argumenterar Franco-Santos et al. (2007) för att det finns en stor diskrepans inom forskning som behandlar prestationsmätningssystem kopplat till företag där de understryker att forskning inom detta område bör vara tydlig med vad de definierar som prestationsmätningssystem.

Franco-Santos et al. (2012) kartlade forskningsfältet angående prestationsmätningssystem. De fann att en stor del av alla studier inom området undersökte system i stället för individuella mått såväl som att de hade en stor spridning av olika system de undersökte. Dock var prestationsmätningssystem med fokus på *strategi*, *samarbete*, *beslutsfattning*, etc ofta förekommande. Vanliga teorier som användes var agentteori, Contingency theory, resursbaserat perspektiv, målsättningsteori, kognition och informationsprocess teorier. Franco-Santos et al. (2012) avslutar med att sammanfatta att de empiriska bevisen hos de 76 undersökta studierna indikerar att prestationsmätningssystem de facto har en positiv påverkan på *beteende*, *organisationskapacitet* och *prestation*. Däremot bör dessa system vara välutformade, prestationsmåten i linje med organisationens strategi och mål samt relevanta. Dåligt designade system kan rimligtvis vara slöseri med tid och resurser såväl som (i värsta fall) leda till opålitligt och felaktigt underlag för beslutsfattning.

Två vanliga klassificeringar för individuella prestationsmått är finansiella och icke-finansiella, där båda har diverse underkategorier. Huruvida företag väljer att blanda dessa typer av mått i sitt prestationsmätningssystem varierar. Mycket forskning presenterat i detta kapitel tenderar att dra slutsatsen att företag generellt prioriterar finansiella prestationsmått även fast icke-finansiella prestationsmått är kopplat till ökad finansiell lönsamhet (Ittner och Larcker, 1998).

Ittner och Larcker (2003) undersöker hur användningen av diverse prestationsmått påverkar ett företags ekonomisk prestanda. De valde att använda fyra variabler för att bedöma prestandan vilket var *ROA*, *försäljningstillväxt*, *ett-års aktieavkastning* och *tre-års aktieavkastning*. De skapade även tio kategorier för varje drivande prestationsmått vilket var kortsiktig finansiella prestanda, kundrelationer, personalrelationer, leverantörsrelationer, organisationsprestanda, produkt- och tjänstkvalité, allians med andra organisationer, miljöprestanda, produkt, service innovation och pr.

Därefter frågade de 140 finansiella firmor (via enkäter) angående deras användning av dessa prestationsmått. Ittner och Larcker (2003) använde en skala mellan ett och sex för att fråga företagen hur viktiga dessa prestationsmått är för långsiktig framgång samt hur företagen använde prestationsmåten (planering, utvärdering och beslut). Resultatet var att företag som använder ett brett spektrum av prestationsmått (finansiella och speciellt icke-finansiella) har en

korrelation för ett och tre års aktieavkastning. Däremot fann de inte samma samband för ROA och försäljningstillväxt. En förklaring till detta var att fördelarna med ett bra prestationsmätningssystem främst är märkbart i framtiden. Författarna avslutar med att presentera några brister i studien vilket inkluderar svårigheter med att få pålitliga resultat från enkäter samt att detta kanske inte går att generalisera för andra industrier.

Lingle och Schiemann (1996) hade en liknande kategori indelning på prestationsmått som Ittner och Larcker (2003) där de delade in prestationsmått i sex distinkta kategorier: *finansiella*, *kundnöjdhet*, *organisationseffektivitet*, *personaleffektivitet*, *innovation* och *miljö*. Därefter frågade Lingle och Schiemann (1996) företag om deras opinion om dessa sex kategorier kopplat till sex distinkta rubriker vilket var : informationen är värdefull, villig att satsa jobbet på kvalitén av informationen, måtten är tydligt definierad, prestationsmått är inkluderad i möten, prestationsmått används för att driva förändring i organisations och slutligen om prestationsmättet är kopplat till belöning. Frågorna i detta fall var ja eller nej till skillnad från en skala som används av Ittner och Larcker (2003). Lingle och Schiemann (1996) drog slutsatsen att hög mängd och god kvalite av mätning är essentiellt för bra styrning. De påpekade även att en kombination av finansiella och ”mjuka” (icke-finansiella) prestationsmått var fördelaktigt för företagen.

2.6 Sammanfattning teori

Utifrån tidigare forskning verkar en hög nivå av ekonomistyrning vara starkt korrelerat med ekonomisk tillväxt (Davila et al., 2010). Prestationsmätningens roll inom ekonomistyrningen är betydande där prestationsmätning som företagsaktivitet har en positiv påverkan på företags prestationer förutsatt att de är korrekt utformade (Franco-Santos et al., 2012) och har ett brett spektrum av prestationsmått (Ittner och Larcker, 2003) där även icke-finansiella är viktiga (Ittner och Larcker, 1998). I fallet med SME är användningen av BSC positivt för företagens resultat (Malagueño et al., 2018). Således formuleras den första hypotesen;

- **H1:** SME med hög tillväxt (GF) värderar samtliga prestationsmått mer än IGF.

Den första hypotes är relevant till studiens syfte där denna hypotes undersöker hur användningen av olika prestationsmått (i synnerhet icke-finansiella) är kopplat till tillväxt. Eftersom hypotesen jämför GF med en kontrollgrupp.

Även fast mycket litteratur menar att ett brett spektrum av prestationsmått (finansiella och icke-finansiella) är att föredra för optimalt resultat verkar detta ej vara normen inom näringslivet där stora företag tenderar att prioritera finansiella prestationsmått (Kraus och Lind, 2010). SME verkar även prioritera finansiella över icke-finansiella prestationsmått (Perera och Baker, 2007).

Huruvida en prioritering av finansiella eller icke-finansiella prestationsmått påverkar ett företags prestation är diffust med tanke på att en stor del av forskningen presenterad i detta kapitel snarare behandlar huruvida företag bör inkludera icke-finansiella prestationsmått eller ej. Grundantagandet således för nedanstående hypoteser är att både GF och IGF prioriterar finansiella över icke-finansiella prestationsmått vilket är baserat på resultatet från Kraus och Lind (2010) samt Perera och Baker (2007).

H2: GF prioriterar användningen av finansiella prestationsmått över icke-finansiella.

H3: IGF prioriterar användningen av finansiella prestationsmått över icke-finansiella.

H2 och H3 är relevant eftersom de undersöker det interna förhållandet mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått inom två olika grupper. Där dessa två hypoteser tillsammans har potential att se om det finns något skillnad mellan tillväxt SME och kontrollgruppen gällande den interna prioriteringen av finansiella prestationsmått.

3.0 Metod

3.1 Angrepp

Ansatsen för studien är kvantitativ forskning. Bryman och Bell (2017) beskriver denna ansats som att mäta numerisk data. Detta är passade för denna studie eftersom syftet med undersökningen är att avgöra SMEs uppfattning och uppskattning gällande finansiella respektive icke-finansiella nyckeltal samt att avgöra om ett högre fokus på icke-finansiella nyckeltal är vanligare bland företag med hög tillväxt.

Bryman och Bell (2017) beskriver den kvantitativa forskningsprocessen som en sekventiell process med ett flertal steg vilket är följande: teori, hypotes, undersökningsdesign, utformning av mått och begreppen, val av plats, val av respondenter, tillämpning av undersökningsinstrument för datainsamling, bearbetning av data, analys av data, resultat och slutsatser. Detta är något som har följts under studiens gång.

3.2 Urval

Alla företag i studien skall vara inom ramarna för små och medelstora företag (SME). Kriterierna för att bli klassificerad enligt Svenskt Näringsliv som ett SME är att företaget ska ha mindre än 250 anställda och en omsättning som understiger 500 miljoner kronor. Studien har även en undre gräns för vilka företag som ingår i urvalet. Företagen måste omsätta minst tio miljoner kronor och ha minst tio anställda. Anledningen till den undre gränsen är för att GF har den gränsen som ett krav, då blir det ett bra mått även för IGF för att göra studien mer trovärdig. Gällande *tillväxt* kommer företagen att delas in i två grupper där en grupp representerar hög tillväxt och den andra gruppen representerar relativt normal tillväxt. Företagen som finns i kategorin hög tillväxt är nominerade till DI-gasell och företagen med låg till normal tillväxt är negativt bestämda.

Di-gasell är ett pris som delas ut årligen till företag som har en ekonomisk stabilitet och en hög tillväxttakt under en treårsperiod. Priset grundades år 2000 av den svenska näringslivetidningen Dagens Industri och delas ut till företag som uppnår vissa krav för tillväxt (Dagens Industri 2023). De kriterierna 2022 som krävs för att bli ett Gasellbolag är att (i) företaget ska *omsätta*

över tio miljoner kronor år 2021 (ii) bolaget ska ha minst tio anställda enligt den senaste årsredovisningen (iii) omsättningen 2021 ska minst ha fördubblats sedan 2018 och ska ha vuxit varje år under perioden (iv) det samlade rörelseresultatet ska vara positivt under perioden (v) företaget har väsentligen vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner (vi) bolaget ska ha sunda finanser. Det ska också finnas revisionsberättelse i den senaste årsredovisningen.

Det andra tillväxtmåttet är företag med låg till normal tillväxt. Företagen i denna grupp får ej vara utmärkta som DI gasell, samtidigt får de inte uppfylla kriterierna för DI gasell kopplat till tillväxt. Även dessa företag måste uppnå det tidigare nämnda urvalet om företagets storlek.

Vid enkätundersökningar kan ett flertal fel uppstå enligt Bryman och Bell (2017). En vanlig felkälla är samplingsrelaterade fel vilket innebär ett felaktigt urval. För att få en god representation av populationen för de två grupperna skall ett sannolikhetsurval försöka utnyttjas med en relativt stor urvalsstorlek. Motiveringen är att de två grupperna representerar en populationer av företag som opererar i olika branscher och geografiska platser vilket innebär att studien måste försöka fånga upp många av dessa för att tillförlitligt kunna representera SME. I fallet med GF är populationen begränsad till 745 företag år 2022, varav 514 av dessa företag inkluderades i urvalet. Detta urval bedöms ge en mycket god representation av populationen eftersom det motsvarar en stor del av populationen. IGF företagen valdes slumpmässigt där målsättningen var att få en jämn fördelning av företag med olika omsättningar och personal storlekar som opererar inom olika branscher. Totalt 399 IGF inkluderades i urvalet vilket bedöms vara en god representation av populationen.

3.3 Pilotstudie

Inledningsvis gjordes en pilotstudie där vi skickade ut enkäten till fem företag som fick svara på frågorna. Det fanns även en öppen fråga i slutet där de fick lämna uttryckliga åsikter om enkätens utformning. Syftet med pilotstudien var att uppmärksamma om det fanns några eventuella otydligheter med frågorna och svarsalternativen som presenterades. Efter utförd pilotstudie ändrade vi frågornas svarsalternativ till ett tydligare visuellt upplägg på hur frågan skulle besvaras.

3.4 Enkät

Vår enkät bestod av 13 frågor som respondenterna fick svara på. Enkäten utformades med hjälp av Google forms och skickades sedan ut till respondenterna via mail (bilaga 1 och 2). I konstruktionen av enkäten var det två områden gällande prestationsmått som var av stor vikt. Det första var att kunna representera prestationsmåten på ett bra sätt i ett frågeformat. Det andra var att identifiera viktiga underkategorier av prestationsmått (i synnerhet icke-finansiella).

Inledningsvis börjar enkäten att fråga om respondenternas omsättning, antal anställda och om den svarande personen satt i ledningen. Dessa frågor utformades för att säkerställa att företaget befinner sig inom ramarna för studiens urval som nämns ovan. Dessa frågor söker inte exakta svar utan de är ställda på ett sätt som bevarar anonymitet för företaget samt respondenten. Frågorna är i formatet Ja/Nej där de kontrollerar att respondenten är medlem i företagsledningen samt att hen representerar ett företag som befinner sig inom godkända intervaller gällande omsättning och personal.

I enkäten inkluderades åtta kategorier för att representera de olika områdena för prestationsmått. Många av dessa kategorier var inspirerade av Ittner et al. (2003) samt Lingle och Schiemann (1996) i synnerhet de sex underkategorierna för icke-finansiella prestationsmått. De två huvudkategorierna är *finansiella* och *icke-finansiella*. De sex underkategorierna vi har valt att använda oss av är *kundrelationer*, *organisationseffektivitet*, *personaleffektivitet*, *PR*, *hållbarhet* och *innovation*. Dessa underkategorier kan således representera essentiella delar av företag såsom marknadsföring (PR), hållbarhet (CSR), innovation, relationer till konsumenter, personalens prestationer och den inre effektivitet .

Denna studie valde att inkludera icke-finansiella prestationsmått som en egen kategori till skillnad från Ittner et al. (2003) och Lingle och Schiemann (1996). Motiveringen till detta var att kombinationen av finansiella och icke-finansiella prestationsmått skulle innefatta samtliga prestationsmåttsområden vilket gör att studien ej missar viktiga kategorier. De sex underkategorierna av icke-finansiella prestationsmått vi valt är en nedbruten variant av de viktigaste underkategorier som presenterats i tidigare forskning. Till skillnad från Ittner et al. (2003) valde denna studie däremot att ej inkludera prestationsmått gällande kvalitet och

leverantörsrelationer då vi resonerar att underkategorier kvalitet bedömdes falla in under personaleffektivitet (tjänster) samt organisationseffektivitet och leverantörsrelationer bedömds vara överflödigt.

Dessa åtta prestationsmått skall därefter representeras på ett korrekt sätt. Vid en initial bedömning ansågs en fråga per prestationsmått ej tillräcklig eftersom det är svårt att korrekt utvärdera prestationsmått. Genom att till exempel fråga företag hur viktigt de tycker att individuella prestationsmått är, detta kan möjligtvis leda till generella svar och därmed tvetydig data. Således krävs mer frågor för att på ett korrekt sätt representera de olika dimensionerna av ett individuellt prestationsått.

I enkäten representerades varje prestationsmått av fyra frågor, dessa skulle representera individuella prestationsmått där frågorna var inspirerade av Lingle och Schiemann (1996). Dessa fyra frågor skulle (tillsammans vägda) ge ett relativt tillförlitligt mått som täcker de viktiga styrdimensionerna från prestationsmått. De viktiga styrinstrumenten från prestationsmått är att de kontrollerar *anställdas betéende, ger underlag för beslutsfattning* och *kommunicerar strategi* (Franco-Santos et al., 2012).

Underfråga 1 *Mätning* innefattar delvis det praktiska arbetet med prestationsmått men bidrar även med ansvarighet där anställda och chefer bedömt fokuserar mer på de områden som faktiskt mäts vilket indirekt leder till att ledningen de facto kan kontrollera verksamheten på detta sätt.

Underfråga 2 *Tillförlitlighet* används som ett sätt att bedöma ledningens förtroende för respektive prestationsmått. **Underfråga 3** *Beslutsfattande* innefattar både långsiktig planering och kortsiktiga beslut där prestationsmått kan användas som underlag för beslutsfattande men även för att ålägga strategiska mål. **Underfråga 4** *Uppföljning* behandlar två viktiga områden för prestationsmått vilket är ansvar och organisationens förmåga att lära. Vid uppföljning av prestationsmått blir chefer och anställda utvärderade för deras arbete vilket används av ett flertal styrverktyg såsom belönings-och bestraffningssystem samt en tydligare yrkesroll (Bukert et al., 2011). Denna uppföljning tillåter även företag att utvärdera deras historiska prestationer samt anpassa deras prestationsmätningssystem. Sammanfattningsvis behandlar dessa fyra frågor *strategisk kommunikation, underlag för beslutsfattning, målsättning, ansvarighet och lärande*.

Avslutningsvis presenterades en öppen fråga där respondenterna fick nämna tre viktiga nyckeltal som företaget använder sig av.

3.5 Datainsamling

Inledningsvis identifierades GF och IGF. GF identifierades genom en lista publicerad av Dagens Industri. I detta fall kollades ej den övre gränsen för SME, motiveringen var att även om ett GF var utanför SME-ramen garanterar enkäten (fråga 4) att företagen är inom ramarna för studien. GF identifierades genom att använda hemsidan allabolag där filter användes för omsättning och personal användes för att fastställa att företaget är inom studiens omfattning. Därefter identifierades GF med varierande och jämnt fördelade omsättning inom studiens ramar. Vid identifiering av IGF fastställdes det även att företaget i fråga de facto inte var ett GF genom att kolla företagets omsättning de senaste åren.

Därefter samlades mailadresser till de olika företagen. Efter den initiala identifieringen av GF och IGF hade två separata listor med 680 GF från år 2022 och 700 IGF sammanställts. Företagen söktes upp systematiskt via Google där målet var att identifiera i första hand deras hemsidor och i andra hand deras sociala medier. En del företag hade en direkt kontaktväg till deras ledning medan andra företag enbart angav en allmän informations-email som användes om de inte angav kontaktinformation till ledning. Mailadressinsamlingen resulterade i 399 mailadresser till IGF och 514 mailadresser till GF.

Slutligen skedde utskicket till företagen. Två separata e-mailmallar för GF och IGF (se bilag 1 och 2). I konstruktionen av dessa mallar lades extra stor vikt på att vara neutrala, vänliga, tydliga med studiens område och att frågorna var för ledningen. Två separata enkäter för GF och IGF användes. Extra noggrannhet lades på att hålla e-mail mallar, e-mailadresser samt enkäter separata för GF och IGF där separata dokument användes för att förhindra korrupt data och missvisande utskick. Vissa företag svarade med att ge en mailadress till en person i ledningen och meddelandet skickades om till den angivna personen. Samtliga mail skickades ut via gmail. I detta skede vidtogs mindre åtgärder för att undvika att mailen ej skulle hamna i företagets skräpkorg markerad som spam på grund av den stora kvantiteten av mail från få användare. Åtgärderna som vidtogs var att skicka från ett flertal mailadresser. Däremot hade extra åtgärder

kunnat vidtagits såsom att fördela utskicket på flera dagar i syfte att reducera risken för bortfall. Det är oklart hur stor del av bortfallen som skedde på grund av att mail hamnade i företags skräppost.

3.6 Bortfallsanalys

De två enkäterna var öppna i fem dagar från och med utskicket den åttonde maj till stängning den elfte maj. Resultatet var 44 svar från GF och 77 svar från IGF. Det skedde en kontroll av de insamlade svaren för att säkerställa att alla företag befann sig inom ramarna för urvalet. Kontrollen resulterade i att det fanns 43 godkända svar från GF och 63 godkända svar från IGF. En anledning till varför det var ett större antal IGF som rensades ut skulle kunna vara att dessa företag var slumpmässigt utvalda vilket ökar risken att hamna utanför urvalskriterierna för ett SME. Efter insamlande av datan har vi fått en total svarsfrekvens på 15,4%. I de två indelade urvalskriterierna har vi fått en svarsfrekvens på 19,2% för IGF och 8,6% för GF.

Ett stort bortfall kan leda till en felaktig representation av populationen, bland annat för att det är problematiskt att veta huruvida det finns något skillnad mellan de som svarar och de som inte svarar (Bryman och Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) menar att ett minimalt bortfall är att föredra men de framför även att svarsfrekvensen för publicerade studier varierar där studier har haft ett bortfall på 82%. Däremot är denna studies bortfall på 81% bortfall (IGF) respektive 91% (GF) problematiskt, i synnerhet för GF. Detta gör att det är svårt att göra några populära statistiska analyser (de baserade på normalfördelning) eftersom det ej går att garantera att de svarande representerar hela populationen. Således anpassas den statistiska analysen till att använda icke-parametriska metoder.

Eftersom enkäterna var anonyma går det inte att genomföra en bortfallsanalys på ett bra sätt där analysen hade behandlat huruvida respondenterna är en god representation av urvalet eller ej. Det går inte explicit att identifiera skillnader mellan respondenterna och icke-responenterna, utan enbart spekulera. Ett scenario är att respondenterna inom respektive grupp (GF och IGF) är framgångsrika gentemot icke-responenterna. Om detta hade varit fallet för båda grupperna hade bortfallet ej varit lika gravt eftersom detta hade inneburit att resultatet fortfarande hade varit relevant eftersom det jämför framgångsrika IGF (i förhållande till den totala populationen IGF i

Sverige) gentemot framgångsrika GF (i förhållande till den totala populationen GF i Sverige). Det är väldigt möjligt att respondenterna representerar populationen som de facto använder prestationsmätningar, medan de icke-svarande ej har implementerat detta system i lika stor skala. Detta hade lett till att den deskriptiva statistiken ej representerar SME GF och IGF vilket gör att slutsatser gällande SME som helhet ej hade varit lika tillförlitliga. Däremot hade slutsatser gällande prestationsmätningar fortfarande varit relevanta.

3.8 Analys

Analysen var framförallt av statistisk karaktär där datan analyseras med diverse statistiska metoder. Motiveringen är att en statistisk analys är tillförlitlig när det kommer till jämförelser av kvantitativ data. Totalt användes tre statistiska metoder varav två var för jämförelse och en var för validering, dessa utfördes i programmet SPSS.

Eftersom varje prestationsmått har fyra datapunkter kopplat till enkätfrågorna är det svårt att på ett tillförlitligt sätt jämföra de olika prestationsmått mellan de två grupperna eftersom det resulterar i fyra olika jämförelser för varje prestationsmått. Således hade en sammanvägning av de fyra frågorna för varje företag kunnat representera prestationsmått på ett relativt korrekt sätt. För att kontrollera att detta var möjligt användes *Chronbach's Alpha* för samtliga frågor kopplat till varje prestationsmått applicerat på hela populationen. Detta test mäter den interna konsistensen och undersöker hur nära besläktat de fyra frågorna är. Testet ger ett resultat på mellan 0 och 1 där 0 innebär att frågorna ej är kopplat till varandra medan 1 innebär att frågorna är identiska. Ett högt värde på detta test för varje prestationsmått innebär att företagen svarar ungefär samma på samtliga frågor gällande varje prestationsmått. Detta innebär att de fyra frågorna tillsammans kunde aggregeras (medelvärde) och att resultatet ger en god representation av respektive prestationsmått.

De två andra testerna ämnade till att jämföra prestationsmått. Det första testet ämnar att jämföra varje prestationsmått och svar mellan hög tillväxt-SME (GF) och kontrollgruppen (IGF). Testet som användes var *Mann-whitney test* vilket är ett icke-parametriskt test som ej har krav på att de två olika populationerna är normalfördelade. Med detta test gjordes ett ensidigt test för att undersöka om GF svarar högre än IGF på frågorna om respektive prestationsmått. För att jämföra

hur respektive grupp prioriterade finansiella prestationsmått över icke-finansiella användes *Wilcoxon test* detta är även ett icke-parametriskt test och har ej krav på att populationen skall vara normalfördelad. Det som undersöktes var om en population i snitt hade svarat högre på finansiella prestationsmått än andra prestationsmått. Båda dessa tester gav ett ensidigt p-värde.

Resultatet av de två jämförande testerna kom i form av p-värde. Denna signifikansnivå behandlar studiens risknivå där en högre accepterad signifikansnivå ökar risknivån för studien. Enligt Bryman och Bell (2017) brukar den högsta signifikansnivån inom företagsekonomi motsvara att en felaktig slutsats angående samband i populationen sker i 5 av 100 fall, vilket korresponderar till ett p-värde lägre än 0,05. Denna signifikansnivå är det denna studien skall använda sig av, däremot kommer givetvis lägre signifikansnivå att godtas samt att högre signifikansnivåer inom rimliga gränser uppmärksammas.

3.9 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att måtten som mäts inom studien faktiskt är en god indikator på det som skall mätas.

I fallet enkätundersökningar går det inte att undersöka företagets syn på ett utförligt sätt, däremot bedöms fördelarna av enkäter överväga detta eftersom det ger mycket data. Eftersom enkäterna var anonyma går det ej att följa upp, därav var det viktigt att enkäterna var utformade på ett bra sätt för att uppnå en god begreppsvaliditet (Bryman och Bell, 2017). I denna studie används ett index system (1-5) för att mäta företags opinion gällande olika prestationsmått där 1 motsvarar "inte alls", 5 motsvarar "väldigt mycket" och allt mellan är en skala. Varje prestationsmått har fyra korresponderande frågor kopplat till dem i syfte att undvika generella svar och få en bättre överblick över företagets koppling till dessa prestationsmått. Dessa fyra frågor bedöms behandla olika syften för prestationsmått och anses därav vara bra mått för att mäta företags prestationsmått.

Den interna validiteten avgör hur tillförlitliga slutsatser dragna av datan är. Måtten som användes i studien behandlar främst hur företag värderar olika prestationsmått i nutid. Däremot behandlar dessa frågor ej ett orsak-verkan samband där det ej går att avgöra om framgångsrika företag är framgångsrika på grund av deras prestationsmått eller om de använder dessa prestationsmått på

grund av att de är framgångsrika. Däremot undersöker studien inte detta utan undersöker företags användning av prestationsmått i nutid och slutsatser relaterat till detta bedöms ha hög intern validitet.

I helhet bedöms studien ha god validitet där de mått som används i studien anses vara goda mått relaterat till studiens syfte där slutsatserna dragna från dessa mått även anses vara tillförlitliga.

Reliabilitet är inom kvantitativ forskning synonymt med reproducerbarhet. Bryman och Bell (2017) presenterar tre viktiga faktorer som är viktig för kvantitativa studiers reliabilitet vilket är stabilitet, intern reliabilitet och interbedömarreliabilitet.

I fallet med *stabilitet* handlar det om att observationerna är stabil i tiden där respondenterna ej på ett drastiskt sätt ändrar sina svar mellan två jämlika tester. Eftersom företag under sin livstid utvecklas är det svårt att argumentera för att deras ledningssystem kommer att vara statistiskt. Externa händelser såsom politisk reform och nya trender kan även leda till att företag måste anpassa sitt prestationsmätningssystem vilket bedöms vara väldigt sannolikt i kategorier såsom hållbarhet. Däremot bedöms ej övergripande prestationsmått som antingen är finansiella och icke-finansiella vara särskilt dynamisk där slutsatser i denna studie angående dessa mått valideras av studier som publicerades för ca 20 år sedan. I helhet bedöms stabiliteten i bästa fall vara god sett från ett medellångt tidsintervall men externa händelser kan givetvist ändra observationer vilket är oundvikligt i det företagsekonomiska fältet.

Enligt Bryman och Bell (2017) handlar intern reliabilitet om diverse mått som innefattar ett flertal indikatorer. Detta inträffar då respondenternas svar på frågor som behandlar liknande områden aggregerade (slås ihop på något sätt, till exempel medelvärde) för att skapa mer överskådliga mått. Aggregering har används i denna studie där varje prestationsmått representeras av fyra frågor. För att testa intern reliabilitet användes *Chronbach's Alpha test* vilket beräknar intern konsistens av den aggregerade måtten. Ett *Chronbach's Alpha* resultat som är högre än 0.8 anses oftast vara att föredra för intern reliabilitet (Bryman och Bell, 2017) vilket denna studie uppfyller (presenteras i empirin).

Interbedömarreliabilitet innebär att resultatet ska vara oberoende av vem som gör testet. De primära slutsatserna som dras i denna studie är baserat på datan som bedöms ha en låg nivå av

subjektiv tolkning när det kommer till bearbetning av data. Däremot var det en fråga i undersökningen som bad respondenterna om deras viktigaste prestationsmått. Dessa prestationsmått kategoriseras. Denna kategorisering kan eventuellt leda till lägre interbedömarreliabilitet eftersom den kan ske på flera sätt, däremot drogs inga slutsatser med denna data. I helhet bedöms interbedömarreliabiliteten vara hög.

Stabilitet, intern reliabilitet och interbedömarreliabilitet bedöms alla vara höga i synnerhet de senare två. Att bedöma en studies stabilitet är däremot svårt vilket är anledningen till varför många rapporter utelämnar denna analys (Bryman och Bell, 2017). Däremot anses denna studie ha hög reliabilitet.

Reliabiliteten i denna studie bedöms vara relativt hög eftersom studien är replikerbar. Validiteten på studien bedöms även vara hög på grund av måtten som används anses representera studiens syfte där dessa mått är tillräckliga för att dra korrekta slutsatser.

4.0 Empiri/Resultat

4.1 Deskriptiv data

Nedan kommer den deskriptiva överblick av datan från enkäten. Den insamlade datan motsvarar 43 svarande GF samt 63 svarande IGF som uppfyller villkoren för studien gällande storlek (omsättning och personal) samt att den svarande tillhörde företagets ledning. Diagrammen delas i de åtta frågorna (finansiella, icke-finansiella och sex underkategorier av icke-finansiella prestationsmätningar) ledningen skattade på en skala 1-5. De blåa staplarna representerar gasellföretagen och de orangea representerar icke-gasellföretag. Staplarna från vänster till höger, är döpta efter huvudämne och vilken fråga där:

- 1) Till vilken utsträckning försöker ni **mäta** nyckeltalet?
- 2) Hur **tillförlitliga** tycker ni nyckeltalet är?
- 3) Till vilken **vikt** använder ni nyckeltalet som underlag för **beslutsfattande**?
- 4) Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

I diagram 1-8 visar staplarna det sammanvägda medelvärdet för respektive urvalsgrupp.

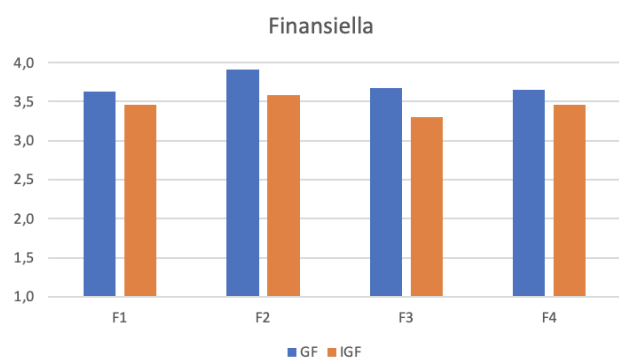


Diagram 1: Medelvärde, finansiella nyckeltal

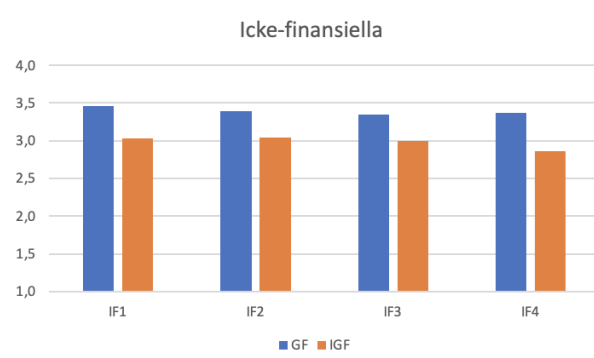


Diagram 2: Medelvärde, icke-finansiella

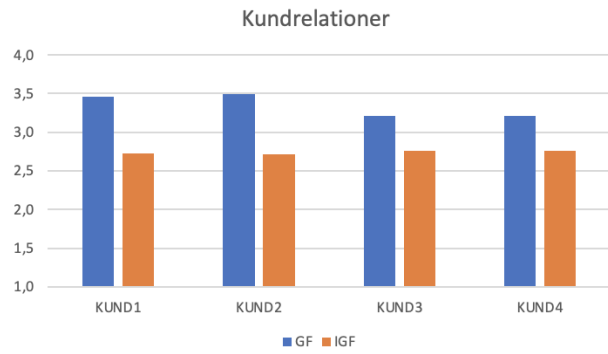


Diagram 3: Medelvärde, kundrelationer

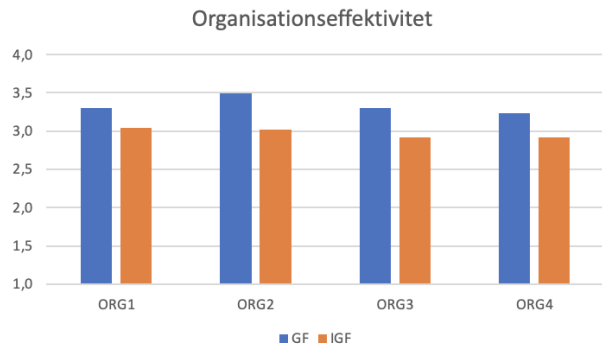


Diagram 4: Medelvärde, organisationseffektivitet

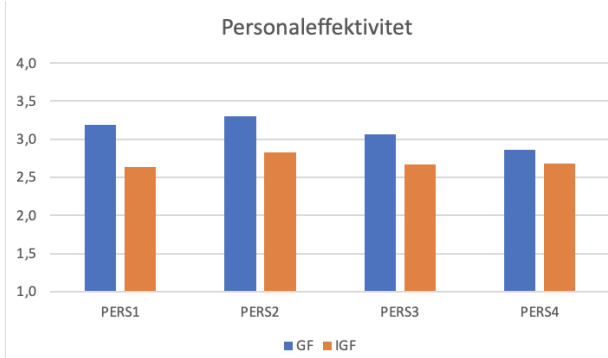


Diagram 5: Medelvärde, personaleffektivitet

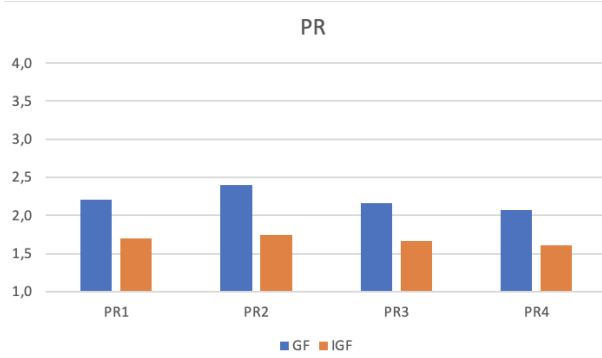


Diagram 6: Medelvärde, PR

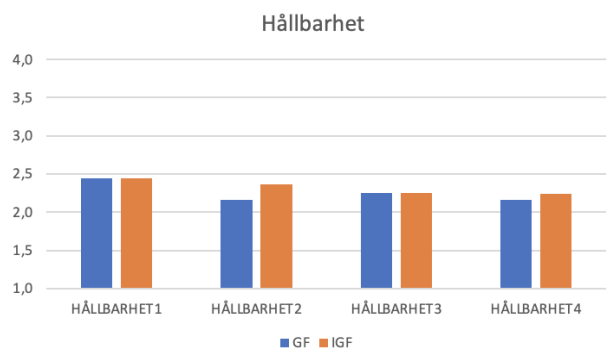


Diagram 7: Medelvärde, hållbarhet

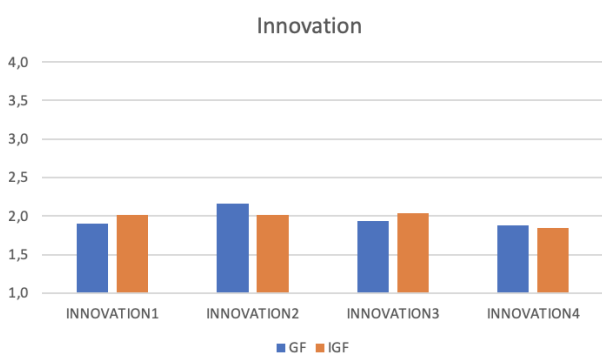


Diagram 8: Medelvärde, innovation

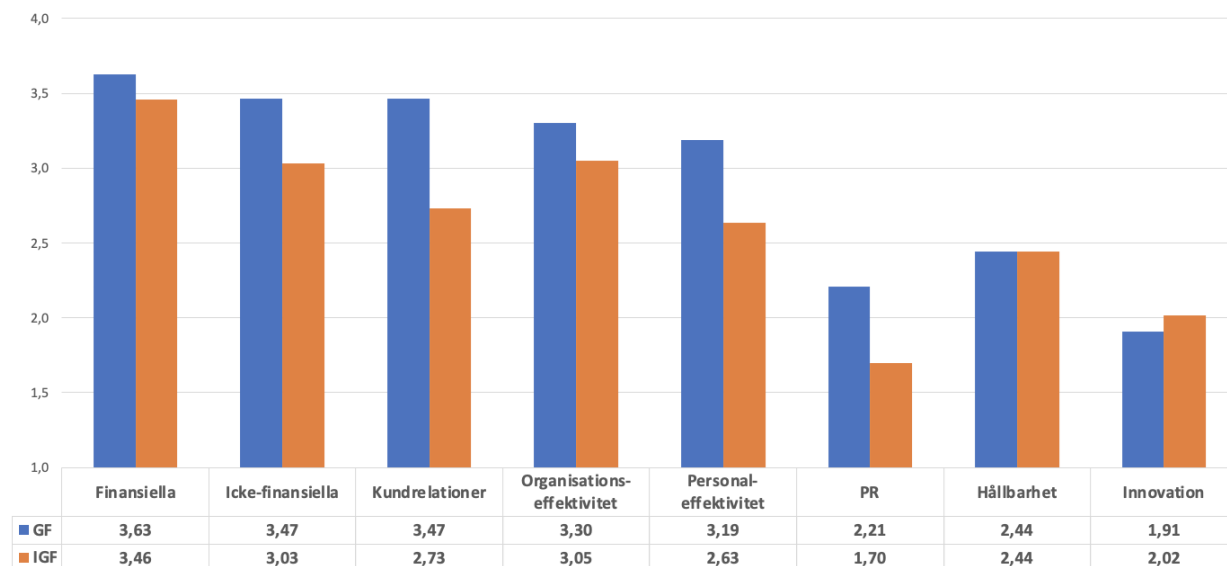


Diagram 9: Medelvärde, "MÄTA", GF (n=43) och IGF (n=63)

I diagram 9 presenterar staplarna medelvärdet för de samtliga prestationsmåten. Staplarna är indelade i de två urvalsgrupperna GF och IGF. Diagram 9 presenterar enbart medelvärdet för frågan: *Till vilken utsträckning försöker ni mäta?* GF har ett större medelvärde i majoriteten av prestationsmåten. IGF har ett större medelvärde i prestationsmättet innovation. Både GF och IGF har exakt lika stort medelvärde i prestationsmättet hållbarhet.

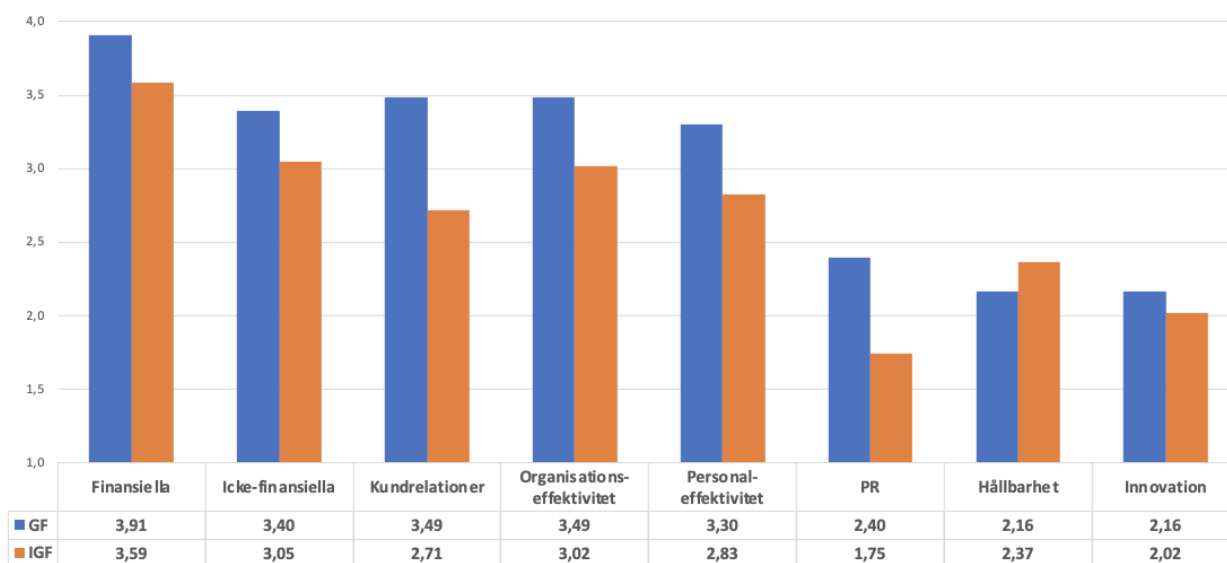


Diagram 10: Medelvärde, "Tillförlitlighet", GF (n=43) och IGF (n=63)

I *diagram 10* presenterar staplarna medelvärdet för de samtliga prestationsmåten. Staplarna är indelade i de två urvalsgrupperna GF och IGF. *Diagram 10* presenterar enbart medelvärdet för frågan: *Hur tillförlitliga tycker ni prestationsmåten är?* GF har ett större medelvärde i finansiella, icke-finansiella, kundrelationer, organisations-effektivitet, personal-effektivitet, PR och innovation. IGF har ett större medelvärde i hållbarhet.

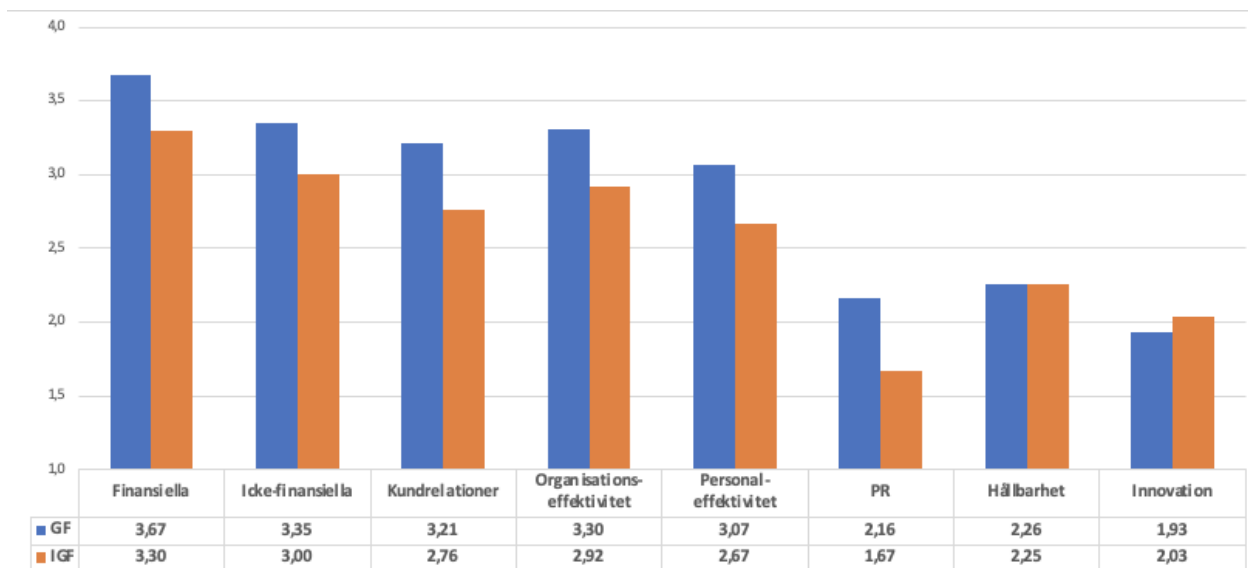


Diagram 11: Medelvärde, "Vikt för beslut", GF (n=43) och IGF (n=63)

I *diagram 11* presenterar staplarna medelvärdet för de samtliga prestationsmåten. Staplarna är indelade i de två urvalsgrupperna GF och IGF. *Diagram 11* presenterar enbart medelvärdet för frågan: *Till vilken vikt använder ni prestationsmåten som underlag för beslutsfattande?* GF har ett större medelvärde i sju av åtta prestationsmått. Det enda prestationsmålet som IGF hade ett större medelvärde var innovation.

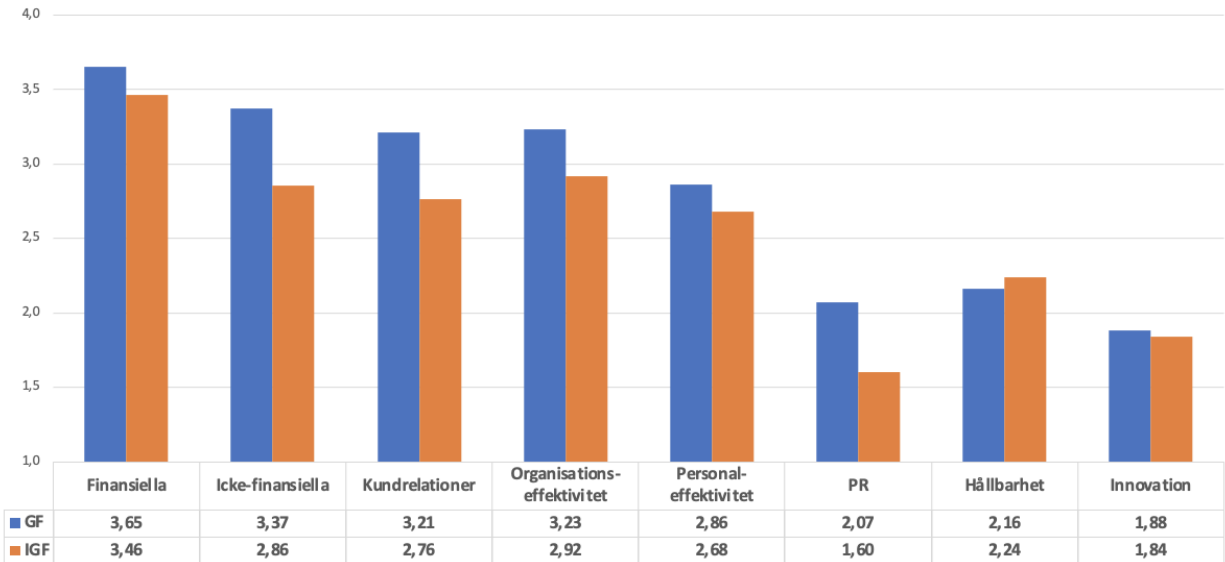


Diagram 12: Medelvärde, "Följa upp", GF (n=43) och IGF (n=63)

I *diagram 12* presenterar staplarna medelvärdet för de samtliga prestationsmått. Staplarna är indelade i de två urvalsgrupperna GF och IGF. *Diagram 12* presenterar enbart medelvärdet för frågan: *Hur stor vikt lägger ni på att följa upp prestationsmått?* GF har ett större medelvärde i prestationsmått finansiella, icke-finansiella, kundrelationer, organisations-effektivitet, personal-effektivitet, PR och innovation. Det enda prestationsmålet som IGF hade ett större medelvärde var hållbarhet.

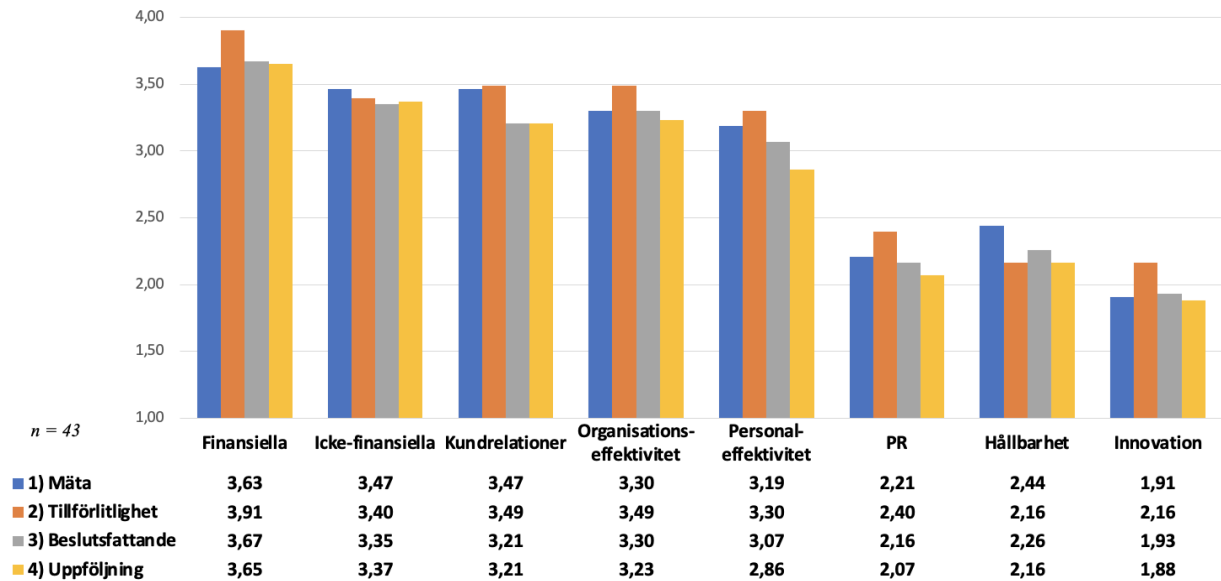


Diagram 13: Medelvärde, gasföretag (n=43)

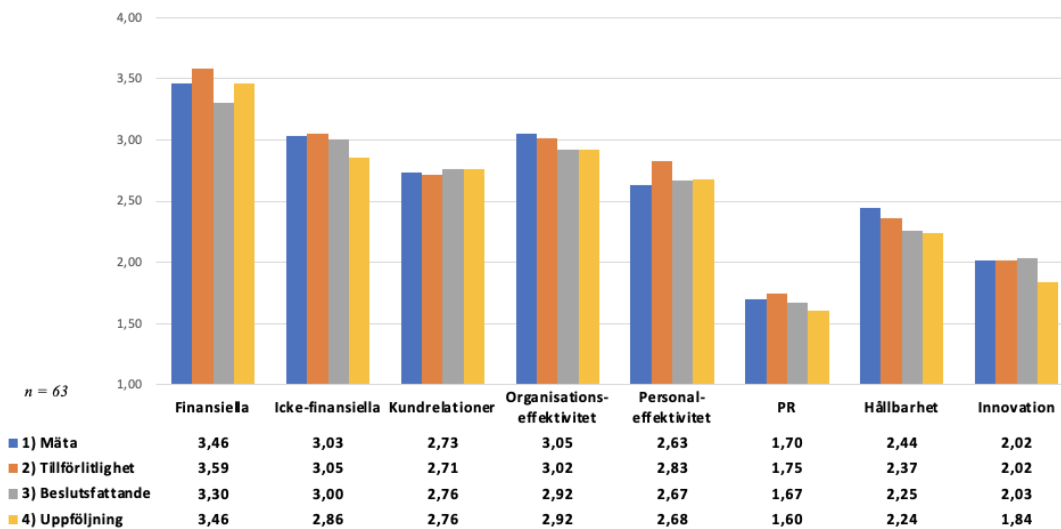


Diagram 14: Medelvärde, icke-gasföretag (n=63)

Diagram 13 och 14 presenterar medelvärde av varje svar för GF och IGF. Tabellerna presenterar företagets svar för respektive prestationsmått för varje fråga (se bilaga 3 för enkäten). “Mätningar” frågar till vilken utsträckning företagen försöker mäta respektive prestationsmått. “Tillförlitlighet” frågar hur tillförlitliga företag tycker respektive prestationsmått vara. “Vikt för

beslut" frågar företag vilket vikt de lägger på respektive prestationsmått vid beslutsfattning. "Vikt på uppföljning" frågar företag hur stor vikt de lägger på att följa upp respektive prestationsmått.

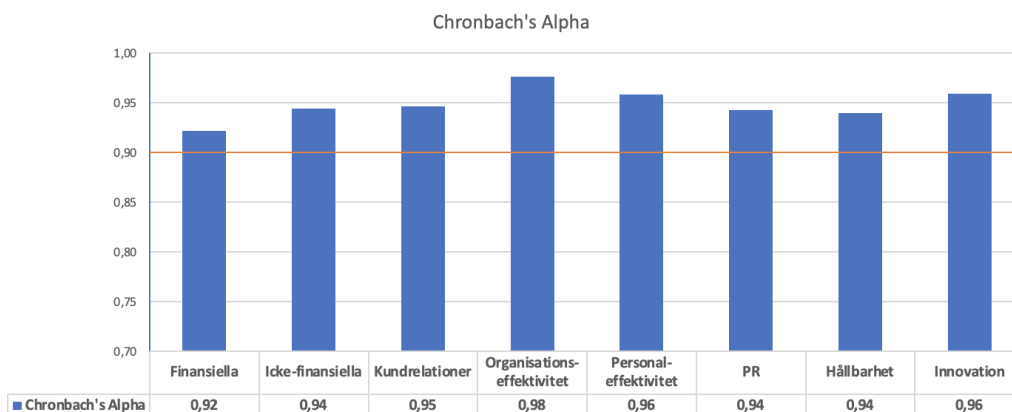


Diagram 15: Chronbach's Alpha för samtliga fyra underfrågor tillhörande de åtta kategorierna (n=106)

De fyra frågorna som tillhör varje prestationsmått är ett bra sätt att få överblick över varje prestationsmått, däremot skapar det svårigheter att jämföra prestationsmått gentemot varandra samt jämförelse mellan GF och IGF. Därav summeras de fyra frågorna för varje prestationsmått och ett genomsnitt för de aggregerade frågorna skapas. För att dessa aggregerade värden fortfarande skall vara statistiskt relevanta krävs det att företags svar på frågorna gällande varje prestationsmått är relativt sammanhängande för att representera prioriteten hos respektive prestationsmått. Ett Chronbach's Alpha-test genomförs för att fastställa att detta är fallet och illustreras i diagram 15. Samtliga värden är större än 0,9 vilket indikerar att aggregeringen är godkänd att använda eftersom det är större än 0,8, se diagram 15 för samtliga värden.

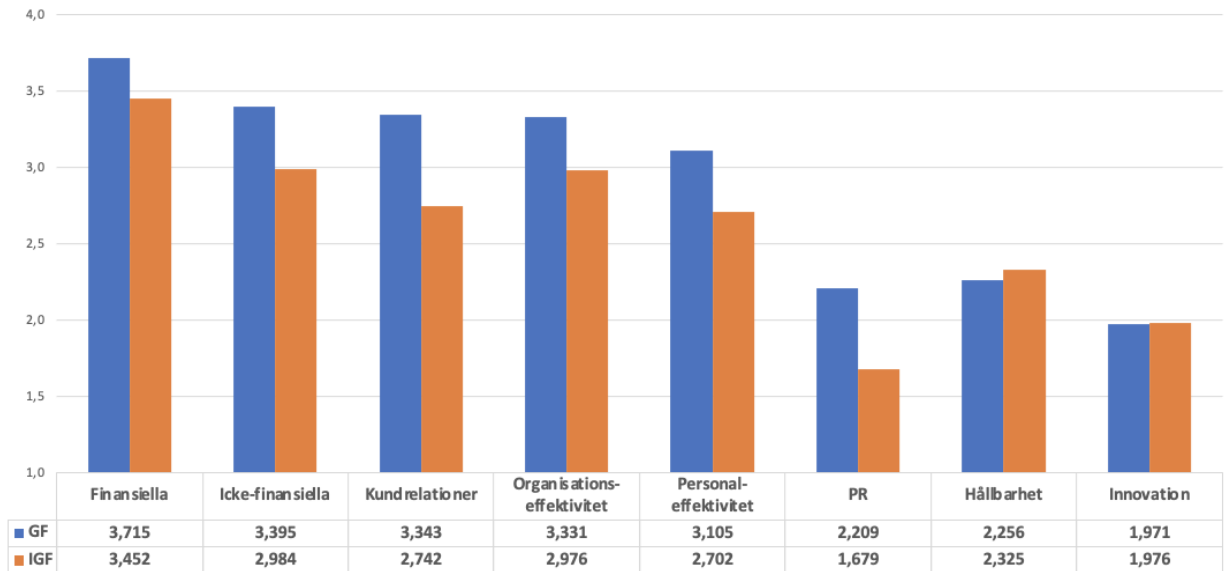


Diagram 16: Medelvärde, aggregerade svar för GF (n=43) och IGF (n=63)

Diagram 16 presenterar och visualiserar aggregeringen av de fyra frågorna på varje prestationsmått. Anledningen till aggregationen är att få ett mer detaljerat svar på den insamlade datan. Medelvärdet är uppdelat i de två urvalsgrupperna GF och IGF. Efter aggregeringen är det tydligare att se skillnaden på medelvärdet mellan GF och IGF. I diagrammets staplar visualiseras det tydligt att GF har ett större medelvärde på prestationsmåten Finansiella, icke-finansiella, kundrelationer, organisations-effektivitet, personal-effektivitet och PR. De prestationsmått som GF har ett lägre medelvärde än IGF är hållbarhet och innovation.

4.2 Prestationsmått och tillväxt

I diagram 13 och 14 illustreras medelvärdet av svar för GF och IGF. Utifrån den tabellen går det att se att GF fokuserar mer på nästan samtliga prestationsmått samt dess användningar gentemot IGF förutom ett fåtal datapunkter inom hållbarhet och innovation. Diagram 16 illustrerar det aggregerade värdet för respektive prestationsmått där samtliga fyra frågor för respektive prestationsmått har vägt samman (medelvärde). GF (enligt datan) fokuserar mer än IGF på prestationsmått gällande finansiella, icke-finansiella, kundrelationer, organisationseffektivitet, personaleffektivitet och PR. Däremot verkar GF inte prioritera hållbarhet och innovation mer än IGF.

För att testa om GF fokuserar mer på de olika prestationsmått används SPSS för att jämföra GF och IGF. Icke-parametriska tester används eftersom det är svårt att argumentera för att datan är normalfördelad. Det första testet är illustrerat i *tabell 1*. Detta test kollar om GF har svarat högre för varje fråga än IGF där tabellen ger p-värdet.

	1) Mäta	2) Tillförlitlighet	3) Beslutsfattande	4) Uppföljning
Finansiella	0.1945	0.04*	0.056	0.2245
Icke-finansiella	0.022*	0.0345*	0.056	0.0105*
Kundrelationer	0.0015**	<0.001***	0.0195*	0.0955
Organisationseffektivitet	0.142	0.023*	0.048*	0.0955
Personaleffektivitet	0.008**	0.0145*	0.04*	0.239
PR	0.0125*	<0.001***	0.02*	0.0125*
Hållbarhet	0.454	0.1715	0.4705	0.3085
Innovation	0.3705	0.239	0.375	0.3845

Tabell 1: Mann-whitney test ensidigt p-värde för jämförelsen mellan GF (n=43) och IGF (n=63) för respektive fråga

Tabell 1 testar om det är statistiskt signifikant om GF fokuserar mer än IGF på ett prestationsmått i de fyra olika kategorier. Däremot finns det ej stor signifikansnivå i samtliga frågor för varje prestationsmått. GF fokuserar mer än IGF på PR (P=0.02) och kundrelationer (P=0.02). Det går även att påstå med signifikansnivå (P<0.05) att GF även verkar fokusera mer än IGF på ett flertal prestationsmått i en majoritet av områden. Men för att testa detta mer utförligt används de aggregerade resultatet för varje prestationsmått för att göra ett till test, detta är illustrerat i *tabell 2*.

	Alpha
Finansiella	0.0815
Icke-finansiella	0.0165*
Kundrelationer	0.002**
Organisationseffektivitet	0.0665
Personaleffektivitet	0.0285*
PR	0.004**
Hållbarhet	0.399
Innovation	0.412

Tabell 2: Mann-whitney test ensidigt p-värde för de aggregerade kategorierna mellan GF (n=43) och IGF (n=63)

Tabell 2 visar (utifrån de aggregerade kategorierna) att GF med hög signifikans fokuserar mer på PR (P=0,004), personaleffektivitet (P=0.0285), icke-finansiella (P=0.0165) och kundrelationer (P=0.002) än IGF. Det finns en tendens (dock ej statistiskt signifikant) att GF fokuserar mer på finansiella (P=0.0815) respektive organisationseffektivitet (P=0.0665) prestationsmätt gentemot IGF. Vår data visar ingen signifikans att GF fokuserar mer än IGF på hållbarhet (P=0.399) och innovations (P=0.412) prestationsmätt.

4.3 Finansiella prestationsmätt gentemot icke-finansiella

Studien ämnar även att undersöka om företag prioriterar finansiella över icke-finansiella prestationsmätt. För att undersöka det jämförs företags svar på alla frågor relaterat med finansiella prestationsmätt med företags svar på icke-finansiella prestationsmätt för respektive fråga. Variabeln som jämförs är således svaren för finansiella prestationsmätt gentemot svaren för icke-finansiella samt dess underkategorier.

Eftersom det ej går att garantera att urvalet är normalfördelat används icke-parametriska tester via SPSS, testet i fråga är wilcoxon test eftersom variablerna som jämförs är inom samma urvalsgrupp (IGF eller GF). Resultatet för GF respektive IGF presenteras i *diagram 13 och 14*.

	1) Mäta	2) Tillförlitlighet	3) Beslutsfattande	4) Uppföljning
Icke-finansiella	0.1375	0.05*	0.0435*	0.035*
Kundrelationer	0.2155	0.017*	0.0295*	0.0125*
Organisationseffektivitet	0.049*	0.0165*	0.02*	0.0095**
Personaleffektivitet	0.0235*	0.0015**	0.004**	<0.001***
PR	<0.001***	<0.001***	<0.001***	<0.001***
Hållbarhet	<0.001***	<0.001***	<0.001***	<0.001***
Innovation	<0.001***	<0.001***	<0.001***	<0.001***

Tabell 3: Wilcoxon test (ensidiga p-värdet), GF, prioriterar finansiella mer än de sju andra prestationsmåten (n=43)

Ur tabell 3 går det att utläsa att GF (med P<0.05) prioriterar finansiella prestationsmätt över icke-finansiella och dess underkategorier i alla frågor förutom *mätning* av icke-finansiella och kundrelationer.

	1) Mäta	2) Tillförlitlighet	3) Beslutsfattande	4) Uppföljning
Icke-finansiella	0.0035**	< 0.001***	0.059	0.001***
Kundrelationer	< 0.001***	< 0.001***	0.002**	< 0.001***
Organisationseffektivitet	0.0115*	< 0.001***	0.018*	< 0.001***
Personaleffektivitet	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***
PR	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***
Hållbarhet	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***
Innovation	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***	< 0.001***

Tabell 4: Wilcoxon test (ensidiga p-värdet), IGF, prioriterar finansiella mer än de sju andra prestationsmåten (n=63)

Ur tabell 4 går det att utläsa att IGF (med $P < 0.05$) prioriterar finansiella prestationsmått mer än icke-finansiella och dess underkategorier i alla kategorier förutom vikt för beslut av icke-finansiella prestationsmått.

	Aggregerat
Icke-finansiella	0.015*
Kundrelationer	0.019*
Organisationseffektivitet	0.0155*
Personaleffektivitet	0.001***
PR	< 0.001***
Hållbarhet	< 0.001***
Innovation	< 0.001***

Tabell 5: Wilcoxon test, GF - Aggregerat (n=43)

	Aggregerat
Icke-finansiella	0.0015**
Kundrelationer	< 0.001***
Organisationseffektivitet	0.002**
Personaleffektivitet	< 0.001***
PR	< 0.001***
Hållbarhet	< 0.001***
Innovation	< 0.001***

Tabell 6: Wilcoxon test, IGF - Aggregerat (n=63)

Tabell 5 och 6 illustrerar även resultat från Wilcoxon test fast i detta fall testat den aggregerade kategorin för finansiella prestationsmått gentemot de andra aggregerade kategorierna. GF och IGF prioriterar finansiella prestationsmått över de andra prestationsmåten med $P < 0.05$ (högsta P av samtliga 14 grupper är 0.019).

4.4 Viktigaste prestationsmåt

Den sista frågan i enkäten bad SME ange deras tre viktigaste prestationsmåt. Denna data har manuellt klassificerats till någon av studiens prestationsmåttskategorier. Dock, på grund av datans format, bedöms det ej vara möjligt att göra en tillförlitlig statistisk analys utan datan kommer enbart att presenteras deskriptivt i syfte att användas som underlag för analysen.

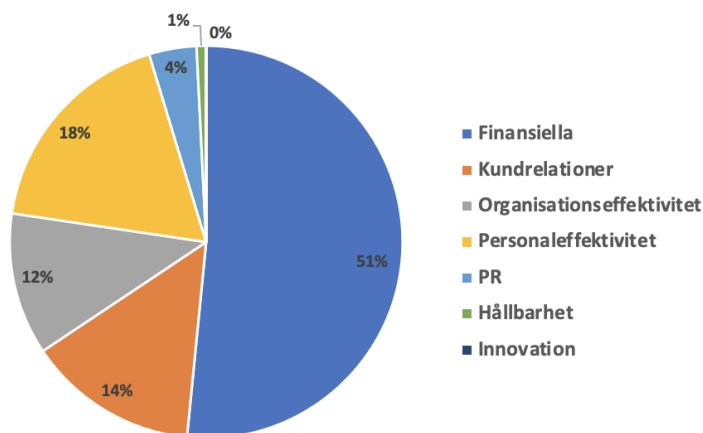


Diagram 17: Sammanställda prestationsmåt visualiserat i %, GF (n=43)

I *diagram 17* presenteras den sammanställda datan av respondenternas svar på vilka deras tre viktigaste prestationsmåt är. Vi har manuellt delat in alla svar i de sju olika kategorierna för prestationsmåt (se bilaga 5). Efter sammanställningen var det en majoritet av svaren som klassas som finansiella (51%). Personaleffektivitet (18%), kundrelation (14%) och organisationseffektivitet (12%) blev alla ungefär lika stora. De prestationsmåt som respondenterna inte prioriterade var hållbarhet (1%) och innovation (0%).

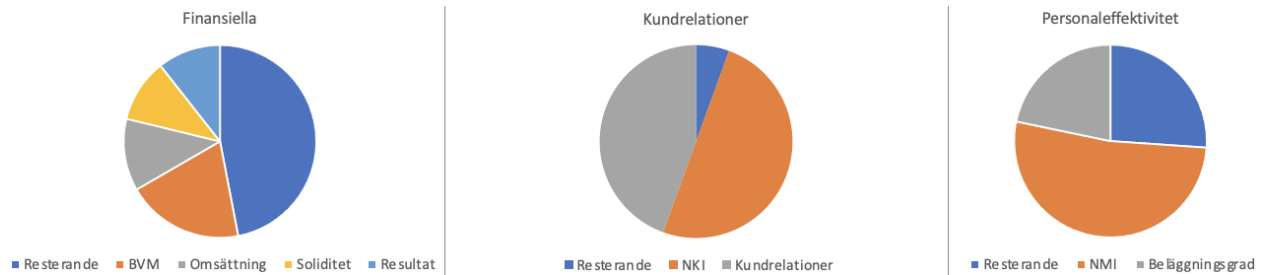


Diagram 18: de viktigaste prestationsmått visualiserat i %, GF (n=43)

Efter sammanställningen av finansiella prestationsmått framgår det att de tre vanligaste svaren representerar 42.4% av alla finansiella prestationsmått, de tre som ingår är bruttovinstmarginal, soliditet, omsättning och resultat. Det mest nämnda prestationsmålet för kundrelationer var NKI (nöjd kund index) och kundrelationer. Av svaren som gick under kategorin kundrelation var 50% av dem NKI. Det vanligaste svaret för personal-effektivitet var NMI (nöjd medarbetar index) och på andra plats var det beläggningsgrad. NMI hade en majoritet av svaren och bestod av 52% av alla svar som går under kategorin personal-effektivitet. Prestationsmålet organisationseffektivitet fick många olika svar där inget av svaren var speciellt överrepresenterad. PR fick enbart fem svar där trovärdighetsindex och PR fick två svar vardera. Innovation fick inte ett enda svar från respondenterna.

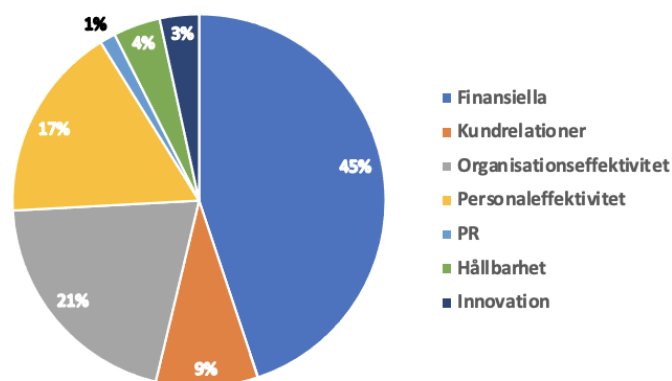


Diagram 19: Sammanställda prestationsmått visualiserat i %, IGF (n=63)

I *diagram 19* presenteras den sammanställda datan av respondenternas svar på vilka deras tre viktigaste prestationsmått är. Vi har manuellt delat in alla svar i de sju olika kategorierna för prestationsmått (se bilaga 6). 45% av de tre viktigaste prestationsmått är finansiella, vilket gör den till den största kategorin av prestationsmått. Organisationseffektivitet (21%) och personaleffektivitet (17%) prioriteras ungefär lika mycket av respondenterna. De övriga prestationsmått kundrelation (9%), hållbarhet (4%), innovation (3%) och PR (1%) hade inte lika stor representation.

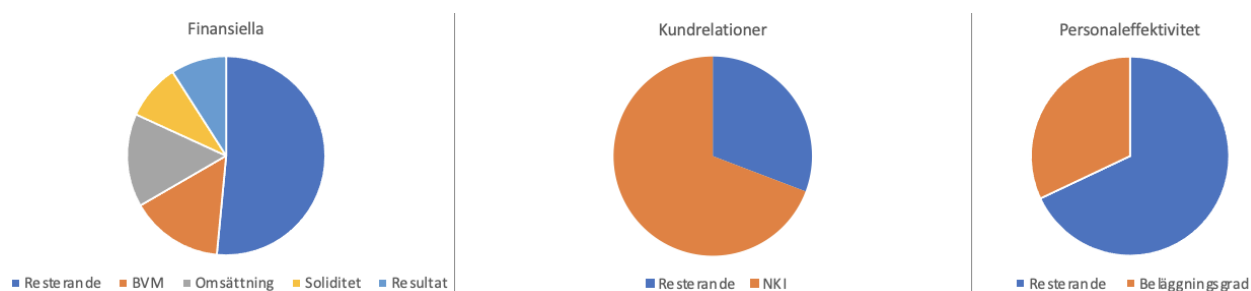


Diagram 20: de viktigaste prestationsmått visualiserat i %, GF (n=63)

Efter sammanställningen av finansiella prestationsmått framgår det att de tre vanligaste svaren representerar 40.1% av alla finansiella prestationsmått, de tre som ingår är bruttovinstmarginal, soliditet, omsättning och resultat. För kategorin kundrelationer är det vanligaste prestationsmåttet kundnöjdhet. Prestationsmåttet organisationseffektivitet fick mest svar som var olika sorters mätvariabler som exempelvis antal offerter, antal sålda varor, debiterade timmar, med mera. Det vanligaste prestationsmåttet för personaleffektivitet är beläggningsgrad, vilket representerar 27% av svaren inom kategorin. PR, hållbarhet och innovation hade för få svar för att kunna avgöra vilket av prestationsmått inom kategorierna som anses vara det viktigaste.

5.0 Analys och diskussion

5.1 Tillväxt

Den sammanställda datan från enkäterna visar att SME med hög tillväxt (GF) i genomsnitt värderar de flesta prestationsmått mer än kontrollgruppen (IGF) i samtliga kategorier förutom prestationsmåttunderkategorierna *hållbarhet* och *innovation*. Något som blir mer tydligt då kategorierna sammanvägs för att representera respektive prestationsmått (se *diagram 16*). Dessa påståenden verifieras med statistiska tester där det med statistisk signifikans ($p < 0.05$) går att hävda att GF värderar fyra prestationsmått mer än IGF, de är *icke-finansiella*, *kundrelation*, *PR* och *personaleffektivitet*. Utöver de fann vi tendenser att GF prioriterar *finansiella* ($p = 0.082$) och *organisationseffektivitet* ($p = 0.067$) mer än IGF. Däremot går det inte att påstå att GF prioriterar de två prestationsmått *innovation* och *hållbarhet*.

Enligt *tabell 2* ser vi att GF verkar även prioritera *finansiella* prestationsmått mer än kontrollgruppen, däremot uppfylls inte den statistiska gränsen ($p < 0.05$ då $p = 0.08$). Dock anser GF att finansiella prestationsmått är mer tillförlitliga ($p = 0.04$) gentemot IGF samt att det finns tendenser att de använder *finansiella* prestationsmått som *underlag för beslutsfattande* ($p = 0.056$) mer än IGF.

I denna studie användes termen *icke-finansiella* prestationsmått som en paraplyterm för ett flertal olika kategorier av prestationsmått där detta mått täcker samtliga underkategorier som används i studien. Mycket av litteraturen brukar använda denna term och således inkluderades den. Icke-finansiella prestationsmått har en koppling till ekonomisk framgång för företag (Franco-Santos et al., 2012) (Ittner och Larcker, 2003) (Davis och Albright, 2004). System med kombinationen av finansiella och icke-finansiella prestationsmått skapar synergi och därmed bör anses vara lukrativt (Hoque, 2014) (Davis och Albright, 2004). (Malagueño et al., 2018). Resultatet från denna studie visar att GF prioriterar icke-finansiella prestationsmått mer än IGF med en hög signifikansnivå ($p < 0.02$) sett ifrån det aggregerade resultatet. Däremot verkar GF prioritera icke-finansiella prestationsmått mer än kontrollgruppen ($p = 0.05$) gällande mätningar, tillförlitlighet och vikt för uppföljning. Det går även att påstå att det finns tendenser för GF att prioritera icke-finansiella prestationsmått inom kategorin "vikt för beslut" däremot är

signifikansnivån relativt låg ($p=0.056$) gentemot den vedertagna nivån inom fältet ($p<0.05$). Studien kan ej besvara varför vikt för beslutfattning ej har samma signifikansnivå som de andra kategorierna, däremot bekräftar studien delvis att GF värderar icke-finansiella prestationsmått mer än kontrollgruppen.

Att använda prestationsmått kopplat till *kundrelationer* har i litteraturen påvisats vara lukrativt (Ittner och Larcker, 1998) såsom Kundnöjdhetsindex (AbuRaya et al., 2023) och villighet att dela företaget med anhöriga (Reichheld, 2003). Denna studie bekräftar att prestationsmått relaterat till kundrelationer är mer värderad i GF än IGF. Denna studie kan däremot ej bekräfta orsak-verkan sambandet mellan tillväxt och kundprestationsmått men observationerna bekräftar att GF tenderar att prioritera dessa prestationsmått vilket till viss grad överensstämmer med befintlig litteratur. Gällande de fyra frågorna går det med hög signifikansnivå påpeka att GF prioriterar mätning ($p=0.015$), tillförlitlighet ($p<0.01$) och beslutfattande ($p=0.011$) över kontrollgruppen. Däremot går det inte att påstå samma sak med en rimlig signifikansnivå angående uppföljning. Detta kan indikera att en framgångsfaktor med prestationsmått gällande kundrelationer är att mäta dem och använda dem i beslutfattning, men uppföljning nödvändigtvis inte behöver samma prioritering.

Det finns även en tendens att GF värderar prestationsmått relaterat till *organisationseffektivitet* mer än IGF ($p=0.067$). Detta indikerar att GF prioriterar prestationsmått kopplat till organisationens inre effektivitet vilket är ett stort tema inom ekonomistyrning. Däremot inkluderar denna studie ej vilken typ (utöver den otillräckliga datan från fråga 13) av organisationseffektivitet vilket är problematiskt eftersom det är ett mycket brett begrepp och kan innebära prestationsmått kopplat till effektivitet inom ett flertal olika avdelningar. Däremot går det ej med rimlig signifikansnivå jämföra de två grupperna.

Prestationsmått relaterat till *personal* är ett effektivt sätt att styra företaget men även att hantera belöningsystem, personlig prestanda och trivsel på arbetet. Att personalens välmående och prestation har en stor påverkan på företag är föga förvånat. HRM leder till högre lönsamhet per anställd samt en lägre personalomsättning (Guest et al., 2003). Trivsel på jobbet ökade produktiviteten (Duchon och Plowman, 2005). GF (med statistik signifikans) prioriterar prestationsmått relaterat till personaleffektivitet högre än IGF då kategorierna sammanvägs. Det

finns statistik signifikans ($p=0.01$) att GF i synnerhet mäter personalprestationsmått i större utsträckning såväl som att de anser att dessa prestationsmått är tillförlitliga och används med mycket vikt i beslutsfattning. Däremot verkar GF ej värdera dessa mått mer än kontrollgruppen gällande uppföljning då detta ej går att stärka med en rimlig signifikansnivå. Framgångsfaktorer för detta prestationsmått verkar således vara att använda det som ett styrverktyg (mätning) och vid beslutsfattning (målsättning och strategisk implementation) där det anses vara tillförlitligt. Däremot verkar uppföljning ej anses vara lika viktigt, och tyvärr (utifrån datan i denna studie) kan inte en trovärdig förklaring ges till detta fenomen.

GF fokuserar mer på **PR** prestationsmått än IGF med en statistisk signifikans ($p=0.01$) samt att de i samtliga frågor fokuserar mer på denna typ av mått. Företags finansiella prestation har en viss koppling till PR (Moran och Rego, 2009) (Mizik och Jacobson, 2008). Att fokusera på PR (genom till exempel prestationsmått) bör således leda till en positiv finansiell påverkan vilket är relativt vedertaget med tanke på hur viktigt marknadsföring är för de flesta företag. I samtliga fyra frågor går det med en tillräcklig signifikansnivå ($p=0.02$) påstå att GF värderar PR prestationsmått mer än IGF. Detta kan innebära att framgångsfaktorer för att korrekt använda detta prestationsmått är att mäta det, använda det som underlag för beslutsfattning samt uppföljning.

Studien kan ej med statistisk signifikans säga att hög tillväxtföretag prioriterar prestationsmått kring **hållbarhet** mer eller mindre än kontrollgruppen, samt att det ej går att utifrån vår studie påstå något statistisk märkbart angående användningen av hållbarhetsmått. Prestationsmätning för CSR kan ha direkt positiv påverkan på ett företags CSR, motiveringen för att implementera dessa system tycks bero på finansiella motiv samt ledningens opinion om CSR (Lisi, 2018). Hurudant företag har motiv att implementera CSR-relaterade prestationsmått är däremot oklart med tanke på att vissa förespråkar att det är essentiellt (Carroll, 2010) men att det inte finns några större bevis på att CSR leder till finansiell framgång (Aras et al., 2010) (Tang et al., 2012). Detta kan tolkas som att det ej finns enorma motiv för företag att faktiskt använda denna typ av prestationsmått förutom i fallen då företag måste mäta sin hållbarhetspåverkan (till exempel koldioxid-utsläpp).

Det går ej att påstå huruvida GF använder prestationsmått relaterat till *innovation* i förhållande till IGF. I båda fallen verkar företagen värdera innovationsmått minst gentemot de övriga kategorierna av prestationsmått. Att mäta och styra innovation har stora fördelar men trots detta verkar företag ej inkludera dessa prestationsmått i sin styrning (Adams et al., 2006). Eftersom denna studie inte innefattar företagets bransch eller deras syn på innovation går det inte (med stark grund) att förklara resultatet.

Resultatet indikerar på att GF värderar olika prestationsmått i en större skala än IGF, där GF med signifikans värderar prestationsmått kopplat till *icke-finansiella*, *PR*, *personaleffektivitet* och *kundrelationer* mer än IGF. GF tenderar också att värdera finansiella och organisationseffektivitet prestationsmått mer, däremot kan detta ej stärkas med en stark signifikansnivå, det vill säga med $p < 0.05$. Det går ej att dra slutsatsen att GF och IGF värderar prestationsmått kopplat till *hållbarhet* och *innovation* annorlunda. Därav går det ej att bekräfta H1 som hävdar att GF värderar samtliga prestationsmått mer än IGF. GF värderar *icke-finansiella*, *PR*, *personaleffektivitet* mått mer (med en rimlig signifikansnivå) förutom *hållbarhet* och *innovation*. Där det även verkar finnas en tendens att GF värderar organisationseffektivitet och finansiella prestationsmått mer än IGF, dock ej med tillräcklig signifikansnivå. Det går ej att dra några konkreta slutsatser över varför de ej värderar *hållbarhet* och *innovation* mer. Detta kan bero på att det ej finns en tydlig koppling mellan *hållbarhet* och ekonomisk prestation och således bör båda grupperna prioritera det likvärdigt (givet att urvalet av de två grupperna är jämbördiga). GF verkar även ha ett större fokus på prestationsmätningar som helhet gentemot IGF vilket indikerar på att de har en större grad av ekonomistyrning vilket överensstämmer med resultatet från Davila et al. (2010).

Sammanfattningsvis går det **ej att acceptera H1** som lyder: ”SME med hög tillväxt (GF) värderar samtliga prestationsmått mer än IGF”. Anledningen till att H1 förkastas är eftersom det ej med tillräckligt signifikansnivå ($p < 0.05$) går att hävda att GF prioriterar finansiella ($p = 0.0815$), organisationseffektivitet ($p = 0.0665$), hållbarhet ($p = 0.0399$) samt innovation ($p = 0.412$) mer än IGF för de aggregerade fallet (*tabell 2*) eller de icke-aggregerade fallen (*tabell 1*). Visserligen går det ej att acceptera H1 däremot går det fortfarande att med en rimlig signifikansnivå påstå att GF värderar *icke-finansiella* (inklusive *kundrelationer*, *PR* och *personaleffektivitet*) prestationsmått mer än IGF. Detta överensstämmer med resultat från Ittner et al. (1998). Därefter indikerar detta

resultat även att användningen av diversifierade prestationsmått är kopplat till ekonomisk framgång vilket verifierar resultatet från Ittner et al. (2003), Malagueño et al. (2018) och Franco-Santos et al. (2012). Resultatet indikerar även att en hög nivå av ekonomistyrning är fördelaktigt vilket överensstämde med Davis et al. (2004).

5.2 Finansiella kontra icke-finansiella prestationsmått

Både GF och IGF verkar prioritera finansiella prestationsmått över de andra kategorierna. Detta resultat överensstämmer med resultatet draget av Kraus och Lind (2010) gällande svenska företag samt resultatet från Perera och Baker (2007) gällande SME. Resultatet är liknande för den icke sammanvägda empirin. GF har värderat finansiella prestationsmått mer på varje fråga med signifikans förutom mätning för prestationsmått gällande *icke-finansiella* och *kundrelationer*. Kontrollgruppen värderade finansiella prestationsmått med stark signifikans i samtliga kategorier förutom *icke-finansiella* prestationsmått *vikt för beslut* där signifikansen var $p=0.059$.

Eftersom båda grupperna prioriterade finansiella prestationsmått går det ej att kommentera huruvida en preferens för *finansiella* kontra *icke-finansiella* prestationsmått skulle påverka tillväxten. Däremot framstår det att preferens för finansiella prestationsmått är det vanligaste eftersom denna typ av mått tilltalar ägare, investerare, låneinstitut etc samt att dessa prestationsmått ger en mycket bra och konkret överblick över företagets verksamhet.

Ett av studiens syften vara att undersöka svenska SMEs preferenser gällande finansiella och icke-finansiella prestationsmått såväl som inkludera diverse underkategorier för icke-finansiella prestationsmått. Resultatet var att SME (både GF och IGF) hade en högre preferens för finansiella prestationsmått än icke-finansiella. Således kan både H2 och H3 med relativt stark signifikans bekräftas. Eftersom GF har en preferens för finansiella prestationsmått indikerar det fördelaktigtigheten i att fokusera på dessa men med tanke på resultatet var densamma för IGF går det ej att göra en jämförelse och dra en direkt slutsats.

Sammanfattningsvis **accepteras både H2 och H3** med en god signifikansnivå ($p=0.02$). Det innebär att GF (H2) och IGF (H3) prioriterar användningen av finansiella prestationsmått över icke-finansiella prestationsmått. Hypoteserna accepteras på grund av resultatet från testerna gällande de aggregerade kategorierna illustrerat i *tabell 5* och *tabell 6*, i addition verifierar

tabellerna det resultatet från Perera och Baker (2007) gällande att SME företag prioriterar finansiella prestationsmått och delvis Kraus och Lind (2010) resultat fast applicerad till mindre företag.

5.3 Viktigaste prestationsmått

Båda grupperna blev även tillfrågade om deras tre viktigaste prestationsmått. Dessa prestationsmått kategoriseras till de olika kategorierna som används i studien. På grund av datans format var det ej möjligt att genomföra en tillförlitlig statistisk analys. Det är också viktigt av oss att upplysa läsaren om att datan tillgänglig i studien inte uppger hur stor del av respektive respondentgrupp (GF och IGF) som står för varje kategori. Med andra ord, läsaren vet till exempel inte om de flesta IGF-respondenterna svarade i snitt ett finansiellt nyckeltal som ett av deras tre viktigaste eller om en liten grupp hade tre av tre finansiella nyckeltal som deras viktigaste.

För **GF** var 52% av de viktigaste prestationsmått *finansiella* medan resterande var *icke-finansiella*. Inom den icke-finansiella kategorin var *personaleffektivitet* störst varav 18% av totalen, därefter *kundrelationer* 14%, *organisationseffektivitet* 12%, *PR* 4%, *hållbarhet* 1% och slutligen *innovation* 0%. Denna data stämmer överens med GFs värdering av de olika kategorierna. Finansiella prestationsmått var den mest värderade kategorin, något som kan konstateras med statistisk signifikans. Alltsom företagen värderade *organisationseffektivitet*, *personaleffektivitet* och *kundrelationer* relativt mycket gentemot *finansiella* prestationsmått (se *diagram 12*) är det föga förvånat att dessa kategorier även representerades bland de viktigaste prestationsmått. I fallet med *PR*, *hållbarhet* och *innovation* motsvarade de tillsammans enbart 5% av den totala mängden av de viktigaste prestationsmått. Detta innebär inte att GF ej använder dessa underkategorier utan enbart att de ej var betraktad som de viktigaste prestationsmått. Detta överensstämmer med GFs egna värdering av dessa tre kategorier som var betydligt lägre än de andra kategorierna.

För **IGF** var 45% av de viktigaste prestationsmått *finansiella*, resterande *icke-finansiella*, varav totalen var 20% *organisationseffektivitet*, 17% *personaleffektivitet*, 9% *kundrelationer*, 4% *hållbarhet*, 3% *innovation* och 1% *PR*. Likt kontrollgruppens värderingen av prestationsmått var

finansiella prestationsmått mest använd, därefter var ordningen de andra sex underkategorier likvärdiga gällande representationen i de tre viktigaste prestationsmått samt värderingen av måtten (se *diagram 12*) vilket i fallande ordning är: *organisationseffektivitet, personaleffektivitet, kundrelationer, hållbarhet, innovation och slutligen PR*.

Från ovannämnda data görs *två* viktiga observationer. Den *första* observationen är att båda grupperna verkar konsekventa i deras värdering av prestationsmått samt deras användning av prestationsmått. Detta bidrar till viss grad med validiteten för värderingen av prestationsmått eftersom de överensstämmer med den praktiska användningen av prestationsmått. Däremot är det värt att poängtera att detta samband ej skalar på grund av att innovation, hållbarhet och PR var underrepresenterade bland de viktigaste prestationsmått. Men eftersom varje företag hade en gräns på tre prestationsmått är det fortfarande förståeligt med tanke på att de fyra kategorierna var värderade mer än dessa prestationsmått. Den *andra* observationen är att GF framstår prioritera finansiella prestationsmått över de icke-finansiella bland deras viktigaste prestationsmått vilket stämmer överens med deras värdering. Detta var däremot inte fallet för kontrollgruppen där finansiella prestationsmått enbart utgjorde 45% av de mest använda prestationsmått vilket innebär att 55% var icke-finansiella. Däremot går det ej att dra någon slutsats från detta eftersom det kan bero på att dessa företag till exempel enbart använder få finansiella prestationsmått som värderas väldigt högt.

De tre finansiella prestationsmått som är väldigt använda i studiens GF population är *bruttovinstmarginal, soliditet, omsättning och resultat*, för IGF var även dessa prestationsmått överrepresenterade. Dessa är klassiska prestationsmått som kan härledas direkt från balans-och resultaträkningen. GF verkar till hög grad fokusera på diverse index för mått gällande personal och anställda. IGF använder även en stor grad kundnöjdhetsindex däremot använder de inte särskilt många index gällande personalens nöjdhet utan istället fokuserar det på prestationsmått såsom beläggningsgrad. I de andra kategorierna finns det ej några prestationsmått som är överrepresenterade utan prestationsmåtten är relativt diversifierade. Detta är rimligt med tanke på att prestationsmått kopplat till organisationseffektivitet i stor grad beror på företagets verksamhet. De få observationer som kan dras från konfigurationen av företagets individuella prestationsmått är att båda grupperna verkar prioritera prestationsmått som är relativt enkla

såsom prestationsmått som kan härledas direkt ur företaget bokföring samt prestationsmått som kan samlas enkelt genom till exempel enkät undersökningar.

Sammanfattningsvis stämmer denna data relativt bra överens med de tidigare dragna slutsatser i studien. Däremot anses denna data ej vara tillräckligt tillförlitlig för att dra några exakta slutsatser. Istället är denna data ett sätt att validera resten av datan. SMEs självskattning av värdering av olika prestationsmått stämmer relativt bra överens med deras tre mest värderade prestationsmått. Prestationsmått inom innovation, hållbarhet och PR är underrepresenterade bland dessa prestationsmått och överensstämmer ej med värderingen av dessa kategorier. Däremot innebär det ej att företag inte använder dessa prestationsmått utan istället att de ej är tillräckligt värderade för att betraktas som en av de tre viktigaste.

5.4 Prestationsmätningssystem hos framgångsrika företag

Denna studie finner ett samband mellan användningen av icke-finansiella prestationsmått och tillväxt. Detta samband gäller däremot inte samtliga icke-finansiella prestationsmått. Finansiella prestationsmått är även mer prioriterade än de icke-finansiella prestationsmått för GF. Resultatet kan möjligtvis ge en inblick i hur ett effektivt prestationsmätningssystem bör på en övergripande nivå vara uppbyggt för SME. Finansiella prestationsmått bör vara prioriterade eftersom de mäter variabler som är direkt kopplade till företagens verksamhet, speciellt de individuella prestationsmått som kan vara essentiella för företagens överlevnad såsom soliditet. Däremot bör även icke-finansiella prestationsmått vara en essentiell del av bolagets prestationsmätningssystem med ett extra fokus på prestationsmått inom *kundrelationer*, *organisationseffektivitet* och *personaleffektivitet*.

Studien kan ej svara på vilka exakta prestationsmått (utan istället fokuserar på kategorier) som bör innefattas i ett framgångsrikt prestationsmätningssystem. Däremot indikerar resultatet att framgångsrika företag har en jämn fördelning av finansiella och icke-finansiella prestationsmått som de anser tillhöra deras viktigaste prestationsmått. Det går även att observera att prestationsmått som är enkla verkar vara prefererat av båda grupperna.

Studiens resultat valideras även i tidigare litteratur. Ett brett spektrum av prestationsmått (i synnerhet icke-finansiella) är fördelaktigt för att förbättra ett företags ekonomiska prestation (Ittner et al., 2003) (Franco-Santos et al., 2012) och är minst lika applicerbart för SME som större företag (Malagueño et al., 2018). Trots studiens fokus på icke-finansiella prestationsmått är finansiella prestationsmått fortfarande prioriterade av framgångsrika företag, där företag rent generellt verkar prioritera dessa mått (Kraus och Lind, 2010) (Perera och Baker, 2007).

5.5 Prestationsmätningar inom SME

Resultatet ger även en inblick i styrningsprocessen för SME. Finansiella prestationsmått är prioriterade. Studien svarar inte på varför däremot kan det finnas ett flertal anledningar till detta. Kraus och Lind (2010) studerade användningen av prestationsmått i Svenska företag där de kom fram till att styrningen framförallt fokuserade på det finansiella. De tre stora motiveringarna till att använda sig av finansiella prestationsmått var att de är *enkla, möjliggör jämförelse med andra företag* samt *tryck från kapitalmarknaden*. Finansiella prestationsmått kan oftast härledas från företagets obligatoriska bokföring, således krävs det ej extra resurser för att mäta dem. Dessa prestationsmått är direkt kopplade till verksamheten har har konkreta enheter såsom kronor eller procent. Finansiella prestationsmått kan tas från företags resultat-och balansräkningar. Därmed kan företag på ett enkelt sätt jämföra sin egen prestation med konkurrenter eftersom denna information oftast är offentlig, det inte alltid möjligt med andra prestationsmått såsom kundindex som oftast är en internt bevarad hemlighet. Detta hjälper företag att få en bättre översikt över sin bransch och kan lära sig från framgångsrika företag inom branschen. Finansiella prestationsmått är även ett sätt att kommunicera med kapitalmarknaden och intressenter. Goda finansiella prestationsmått är något som många intressenter prioriterar eftersom detta är direkt kopplat till ägarnas avkastning samt banker och leverantörers riskbedömningar. Således finns det oftast press på ledningen att de skall fokusera på att förbättra finansiella prestationsmått vilket innebär att dessa mått inkluderas i företagets prestationsmätningssystem.

Icke-finansiella prestationsmått delar ej ovanstående tre fördelar med de finansiella prestationsmått presenterad av Kraus och Lind (2010). Visserligen finns det enkla icke-finansiella prestationsmått men dessa kräver fortfarande resurser att inhämta, till skillnad från de finansiella prestationsmått som redan finns i redovisningen. Icke-finansiella prestationsmått är även mycket

svårt att använda för jämförelse inom branschen. Det är ej säkert att konkurrenter använder dessa prestationsmått och även fast de gör det är chansen stor att konkurrenterna ej delar med sig av sina interna resultat. Detta gör det svårt att ställa upp mål och utvärdera med prestationsmått eftersom det ej är vedertaget vad ett icke-finansiella prestationsmått skall ha för värde. Det är även svårt att använda icke-finansiella prestationsmått som ett sätt att kommunicera med intressenter och kapitalmarknaden. Normen är oftast finansiella prestationsmått, det vill säga det kan bli väldigt svårt för analytiker och intressenter att tolka icke-finansiella prestationsmått. Visserligen används några av icke-finansiella prestationsmått vid kommunikation till intressenter såsom hållbarhetsmått vilket är kopplat till hållbarhetsredovisning. Däremot indikerar denna studie på att prestationsmått gällande hållbarhet ej är särskilt prioriterad. Anledningen till varför de ej är prioriterade kan bero på att intressenter och kapital marknaden ej värderar dessa prestationsmått och således finns det inget incitament för företag att de facto prioritera dessa prestationsmått.

Enligt vår studie använder SME icke-finansiella prestationsmått, studien kan dock ej svara på varför. De mest prioriterade icke-finansiella prestationsmått framstår vara relaterat till personaleffektivitet, kundrelationer och organisationseffektivitet. Baserat på de prestationsmått som respondenterna har gett verkar de finansiella prestationsmått som innefattar dessa kategorier framförallt vara enkla prestationsmått. Prestationsmått kopplat till organisationens effektivitet mäts framförallt i "antal" där enheter varierar från timmar, olyckor och avtal. Prestationsmått kopplat till personal och kunder verkar framförallt vara baserad på index (högst troligt via enkäter) och antal timmar (beläggningsgrad och sjukfrånvaro). Framgång i dessa tre kategorier är även kopplat till ekonomisk framgång (Ittner och Larcker, 1998) (Duchon och Plowman, 2005) (Guest et al., 2003). SME verkar inte fokusera på prestationsmått kopplat till PR, innovation och hållbarhet. PR är ett mycket viktigt område för både stora och små företag, däremot verkar mindre företag använda mer relationsorienterad marknadsföring (Coviello, Brodie och Munro, 2000). Mindre företag använder mindre prestationsmått kopplat till PR än stora företag. vilket kan bero på en annorlunda marknadsstrategi samt mindre resurser (Coviello, Brodie och Munro, 2000). Anledningen till varför SME ej verkar prioritera innovationsprestationsmått går ej att besvara utifrån denna studie. Däremot kan det bero på att dessa prestationsmått inte är enkla att använda, är svårt att jämföra med andra företag och framförallt att det är svårt att kommunicera dessa prestationsmått till intressenter och kapitalmarknaden. SME verkar ej prioritera

prestationsmått gällande hållbarhet. Detta kan bero på att det är svårt att arbeta med dessa prestationsmått. Vissa hållbarhetsmått såsom antal kvinnliga chefer och koldioxidutsläpp är relativt enkla att använda, däremot finns det många hållbarhetsmått som kräver väldigt omfattande processer såsom livscykelanalys. Dessa mått är inte heller direkt kopplade till företagets finansiella prestation (om man exkluderar marknadsföringssyften) vilket gör att de ej inkluderas i prestationsmätningssystemet.

En observation från Chronbach's Alpha testet (*diagram 15*) är att företagen verkar använda samtliga prestationsmått på ett sammanhängande sätt där deras svar för *mätning*, *tillförlitlighet*, *vikt för beslut* och *uppföljning* är relativt jämbördiga ($\alpha > 0.9$). Visserligen visar de visuella resultatet från *diagram 13* och *diagram 14* att det fortfarande finns en viss skillnad mellan svaren för de individuella frågorna, där till exempel *finansiella* prestationsmått verkar anses vara mer tillförlitlig än vad de faktiskt används (*mätning* och *vikt för beslut* samt *uppföljning*), denna skillnad är dock inte markant. En möjlighet vi ser är när ett företag väljer att implementera ett prestationsmått är att de anser att prestationsmättet är tillförlitligt vilket resulterar i ytterligare användning av prestationsmättet (*beslutfattning* och *uppföljning*). Det framstår inte finnas en diskrepans i hur mycket ett företag till exempel mäter en prestationsmått och hur mycket de använder sig av det.

Sammanfattningsvis verkar SME prioritera finansiella prestationsmått i deras system eftersom dessa prestationsmått är enkla, kan jämföras och är prioriterade av intressenter. Däremot används även icke-finansiella prestationsmått. Dessa prestationsmått är framförallt kopplade till kundrelationer, personaleffektivitet och organisationseffektivitet där de individuella prestationsmått oftast är relativt enkla att framställa (till exempel genom enkäter) och använder oftast enkla enheter såsom timmar och index.

6.0 Slutsats

6.1 Slutsats

Syftet med studien var att undersöka om det fanns ett samband mellan användningen av icke-finansiella prestationsmått och ekonomisk tillväxt. Där studien lyckas besvara de två primära frågeställningarna med varierande precision.

Den första frågeställningen handlar om att hög tillväxtföretag i högre grad använder ett bredare spektrum av prestationsmått vilket är kopplat till H1. H1 kunde ej accepteras med tillräcklig signifikansnivå därav går det inte att påstå att tillväxtföretag prioriterar samtliga prestationsmått mer än kontrollgruppen. Däremot går det att påstå att tillväxtföretag tenderar att prioritera prestationsmätning mer än kontrollgruppen. Där de i synnerhet fokuserar mer på icke-finansiella prestationsmått såsom kundrelationer och personaleffektivitet. Däremot går det inte att dra någon slutsats angående om det skulle finnas en skillnad mellan gällande användningen av prestationsmått kopplat till hållbarhet och innovation. En implikation av detta är även att det inte går att koppla ett fokus på finansiella prestationsmått med tillväxt, iallafall ej med en acceptabel signifikationsnivå.

Denna studie visar däremot enbart att tillväxt SME värderar diverse prestationsmått mer än kontrollgruppen. Studiens resultat kan ej bevisa verkan och orsakssambandet om dessa prestationsmått leder till finansiell framgång eller om dess användning är ett resultat av finansiell framgång.

Den andra frågeställningen undersöker om SME (de två grupperna) prioriterar finansiella prestationsmått över icke-finansiella. H2 och H3 kan koppla till denna frågeställning. I detta fall accepteras H2 och H3 vilket innebär att både kontrollgruppen och tillväxt SME de facto prioriterar finansiella prestationsmått över icke-finansiella.

Studiens bidrag är att den finner bevis på att prestationsmätning används inom svenska SME med en relativt stor skala. Visserligen förkastades H1 men det går fortfarande att påstå att SME med en hög nivå av finansiell framgång har en preferens för icke-finansiella prestationsmått gentemot

kontrollgruppen i synnerhet prestationsmått som är kopplat till personal, kunder och RP. Att H2 och H3 accepteras innebär att Svenska SME verkar prioritera finansiella prestationsmått över icke finansiella prestationsmått oavsett om företaget i fråga har haft hög tillväxt eller ej. Implikationerna av detta är att användningen av finansiella och icke-finansiella prestationsmått är fördelaktigt för SME samt att SME har ett finansiellt fokus i deras styrning.

Användningen av finansiella och speciellt icke-finansiella prestationsmått har en koppling till tillväxt. Detta resultat validerar tidigare litteratur i ämnet som hävdar att icke-finansiella prestationsmått har en koppling till tillväxt (Ittner et al., 1998) samt litteratur som hävdar att ett brett spektrum av prestationsmått är positivt (Ittner et al., (2003) (Franco-Santos et al., (2012) (Malagueño et al., 2018) . Där studiens resultat även indikerar att resultat från tidigare studier är legitima för SME. Studien bidrar även till litteraturen där den visar att alla icke-finansiella prestationsmått inte verkar vara kopplade till tillväxt. Framgångsrika företag verkar ej ha en stark preferens för prestationsmått gällande innovation och hållbarhet än icke-finansiella prestationsmått vilket kan indikera att ledningens fokus på just hållbarhet och innovation inte är kopplat till tillväxt. Däremot indikerar resultatet att ett högt fokus på kundrelationer, PR och personal (delvis organisationseffektivitet) från ledningen är kopplat till tillväxt.

Både tillväxt SME och kontrollgruppen prioriterade finansiella prestationsmått över icke-finansiella prestationsmått (H2 och H3 accepterades). Detta ger insikt hur SME företag styrs där det visar att ledningen fortfarande prioriterar att styra med finansiella mål istället för icke-finansiella. Detta resultat validerar tidigare litteratur gällande SME (Perera och Baker , 2007) samt att de även bidrar till tidigare litteratur som indikerar på att stora Svenska företag prioriterar finansiella prestationsmått (Kraus och Lind , 2010) genom att även innefatta Svenska SME. Att finansiella prestationsmått är prioriterat av företag är visserligen inte revolutionerande men denna studie finner även att tillväxt SME ej prioriterar finansiella prestationsmått mer än kontrollgruppen (iallafall ej med en rimlig signifikansnivå) . Implikationerna av detta är att ett fokus på finansiella prestationsmått inte nödvändigtvis är dåligt utan snarare att allt fokus ej bör ligga på dessa prestationsmått. Istället för att öka sitt fokus på finansiella prestationsmått(i relation till kontrollgruppen) verkar tillväxt SME istället ökat fokuset på icke-finansiella prestationsmått gentemot kontrollgruppen.

Resultatet av studien ger en inblick vad ledningens fokuserar på för två olika grupper av SME samt framgångsfaktorer för ett bra prestationsmätningssystem. Ledningen för tillväxt SME och kontrollgruppen verkar framförallt fokusera på finansiella faktorer vilket stärks av att H2 och H3 accepteras. Däremot verkar ledningen hos tillväxt SME även fokusera mer på kundrelationer, personal och PR gentemot kontrollgruppen. Detta resultat kan bidra med att hjälpa företag förbättra sitt ledningssystem genom att ge dem förslag på vad de bör fokusera på. Studiens resultat indikerar även på att framgångsrika Prestationsmätningssystem lägger högst fokus på finansiella prestationsmått men även ett stort fokus på icke-finansiella prestationsmått i synnerhet PR, kundrelationer, personaleffektivitet (alla tre högre fokus än konkurrenterna) samt organisationseffektivitet. Däremot verkar det ej finnas något koppling mellan tillväxt och att fokusera mer än konkurrenterna på prestationsmått kopplat till innovation och hållbarhet.

6.2 Reflektion

Resultatet av studien överensstämmer visserligen med den teoretiska referensramen, men det finns flera potentiella felkällor att ta hänsyn till på grund av studiens natur. Dessa felkällor är främst relaterade till urvalet och datainsamlingen.

En potentiell felkälla var att studien inte tog hänsyn till olika branscher. Trots att enkäterna skickades till företag från olika branscher, saknades information om vilken bransch de svarande tillhörde. Detta kan snedvrída resultaten om de två grupperna i studien hade olika branschfokus. Å andra sidan kan det argumenteras att det slumpmässiga urvalet av ett stort antal företag från olika branscher ger en god representation av populationen. Dock förutsätter detta att de svarande utgör en representativ population där framgångsrika företag inte är mer benägna att svara än mindre framgångsrika företag. Det bör dock noteras att svarsfrekvensen var relativt jämförbar mellan de grupper som jämfördes (GF och IGF), vilket indikerar att detta troligtvis inte påverkar jämförelsen mellan de två grupperna i studien.

Studiens stora intervall för urvalet, med gränserna 10-249 anställda och 10-500 miljoner kronor, kan också vara en potentiell felkälla. Även om detta intervall faller inom SME-populationen, finns det fortfarande en betydande skillnad i företagens storlek på båda sidor av intervallet. Större

företag har vanligtvis mer resurser för att implementera formella prestationsmätningssystem, som till exempel controllers, medan mindre företag inte har samma resurser för sådana system.

Eftersom datainsamlingen baserades på anonyma enkäter fanns det ingen enkel möjlighet för de svarande att be om hjälp att tolka enkäterna. Detta kan ha resulterat i att de svarande inte hade fullständig förståelse för innebörden av de olika prestationsmåten, vilket kan ha lett till felaktiga resultat. Dock bedöms detta vara osannolikt då frågorna var formulerade på ett väldigt enkelt sätt. Många av dessa potentiella problem hade kunnat undersökas ytterligare om enkäterna inte hade varit anonyma. Dock var detta inte genomförbart på grund av författarnas bristande juridiska kunskaper, som exempelvis kopplat till GDPR.

Det största potentiella felet i studien bedöms vara den låga svarsfrekvensen vilket resulterade i ett bortfall på 81% bortfall (IGF) respektive 91% (GF). Studiens höga bortfall kan innebära att respondenterna för de två grupperna ej representerar populationerna på ett tillförlitligt sätt. Således går det ej att explicit hävda att resultatet från denna studie är applicerbart för generella SME. Däremot anses resultatet tillförlitligt gällande att det finns en koppling mellan användandet av icke-finansiella prestationsmått och tillväxt. Eftersom studien fortfarande jämför två grupper där respondenterna för grupperna de facto har hög tillväxt kontra normal. studien var anonym därmed går det ej att analysera huruvida de svarande representerar populationen eller ej. Samt att det inte går att kontakta icke-responder för att försöka få dem att representera bortfallet och jämföra huruvida det avviker från respondenterna. Om mer tid hade erfordrats hade detta bortfall varit mycket lägre eftersom en bättre metod hade använts. En potentiell metod hade varit inspirerad av Malagueño et al. (2018) som kollade på 201 SME företags användning av prestationsmått. De frågade först företagen om de var villiga att delta i studien innan de faktiskt skickade ut enkäterna. Denna metod gav två distinkta fördelar. Den första är att bortfallet reducerades kraftigt. Den andra är att forskarna kan vara proaktiva i att bygga upp urvalet eftersom de redan innan enkätundersökningen kan jämföra urvalet med populationen gällande viktiga variabler såsom omsättning, bransch och mycket mer.

En annan observation är att två prestationsmått, kvalitet och prestationsmått kopplade till leverantörer, inte inkluderades som egna underkategorier, något som Ittner et al. (2003) inkluderade i sin forskning. Kvalitet betraktades som en del av kategorin personal (tjänster) och

organisationseffektivitet, eller möjligen inkluderades det i den övergripande termen icke-finansiella prestationsmått. Det hade dock varit relevant att ha kvalitet som en separat underkategori i studien, eftersom det är en viktig icke-finansiell prestation.

Slutligen, sista frågan bad företagen ange sina tre viktigaste prestationsmått. Det innebär att företagen var begränsade till tre prestationsmått, vilket innebär att andra prestationsmått som används i deras prestationsmätningssystem inte inkluderades, särskilt prestationsmått kopplade till innovation, hållbarhet och PR, eftersom dessa verkar vara mindre värderade av respondanterna. På grund av detta representeras inte alla underkategorier, vilket gör att dessa data inte är tillräckligt tillförlitliga för att dra slutsatser utan endast som ett sätt att validera tidigare slutsatser. Frågan indikerar att företagen som grupp faktiskt prioriterar de prestationsmått som de värderar högt.

Fortsatt forskning inom området hade dock behövts. Resultatet från denna studie indikerar att finansiella prestationsmått är mer prioriterad än icke-finansiella prestationsmått inom SME. Studien visar även att det finns en stor skillnad mellan olika icke-finansiella prestationsmått där prestationsmått såsom kundrelationer är betydligt mycket mer prioriterad än motsvarande för hållbarhet. Studiens slutsats är att tillväxt företag prioriterar några icke-finansiella prestationsmått mer än kontrollgruppen, däremot undersökte denna studie ej orsak och verkan samband mellan olika implementationer av prestationsmätningar

Det första området är att undersöka orsak verkan samband mellan prestationsmått och finansiell framgång. Där undersökningen hade byggt på denna studie genom att undersöka om framgångsrika företag är framgångsrika på grund av att de använder vissa icke-finansiella prestationsmått eller om de använder dessa prestationsmått på grund av dem är framgångsrika. Detta hade till exempel kunnat ske genom att använda en mer detaljerad enkät som undersöker företags prestationsmätningar system historiskt sett, alternativt att studien följer företag under en längre period.

Det andra området behandlar SME företags prestationsmätningssystem som helhet. Denna studie var begränsad till att undersöka SMEs värdering av olika kategorier av prestationsmått. Däremot behandlade studien inte SMEs prestationsmätningssystem som helhet och hur detta påverkar ekonomisk framgång. Från denna studie kan en arketyper för tillväxt SMEs konstrueras vilket är att

de värderar finansiella prestationsmått mer än icke-finansiella men att de fortfarande värderar icke-finansiella prestationsmått relativt högt (gentemot kontrollgruppen). Däremot bidrar studien ej med hur konfigurationen av ett framgångsrikt prestationsmätningssystem skall vara. Gällande faktorer såsom ration mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått, vila icke-finansiella prestationsmått bör användas etc. I helhet saknar denna studie en överblick av företags prestationsmätningssystem som helhet vilket är en stor brist eftersom de individuella prestationsmått kategorierna arbetar i synergi och kompletterar varandra. Således missar studien de potentiella kompletterings effekterna. Framtida forskningsfrågor hade därav kunnat behandla prestationsmätningssystem som helhet och försöka koppla detta till ekonomisk framgång.

Referenslista

AbuRaya, R., Yassin, M. och Ali, S.A., 2023. Accounting for customer satisfaction: evidence of corporate performance value relevance from top global brands. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 21(2), pp.486-507.

Adams, R., Bessant, J. och Phelps, R., 2006. Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8(1), pp.21-47.

Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A & Skoog, M. (2018). *Boken Om Ekonomistyrning. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur*

Aras, G., Aybars, A. och Kutlu, O., 2010. Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of productivity and Performance management*.

Bastian, E. och Muchlish, M., 2012. Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, pp.787-792.

Bird, S.M., Sir David, C., Farewell, V.T., Harvey, G., Tim, H. och Peter C, S., 2005. Performance indicators: good, bad, and ugly. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 168(1), pp.1-27.

Blais, C., St-Pierre, J. och Bergeron, H., 2023. Performance measurement in new product development projects: findings from successful small and medium enterprises. *International Journal of Project Management*, 41(2), p.102451.

Burkert, M., Fischer, F.M. och Schäffer, U., 2011. Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. *Management accounting research*, 22(3), pp.143-159.

Carroll, A.B. och Shabana, K.M., 2010. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), pp.85-105.

Cavalluzzo, K.S. och Ittner, C.D., 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, organizations and society*, 29(3-4), pp.243-267.

Chenhall, R.H., 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 30(5), pp.395-422.

Coviello, N.E., Brodie, R.J. and Munro, H.J., 2000. An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of business venturing*, 15(5-6), pp.523-545.

Davis, S. och Albright, T., 2004. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, 15(2), pp.135-153.

Davila, A., Foster, G. och Jia, N., 2010. Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), pp.79-105

Dagensindustri (2023). Di Gasell, Tillgänglig online: <https://gasell.di.se/> [hämtad 6 april 2023]

Duchon, D. och Plowman, D.A., 2005. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), pp.807-833.

Perera, S. och Baker, P. (2007) 'Performance Measurement Practices in Small and Medium Size Manufacturing Enterprises in Australia'. *Small Enterprise Research*, 15(2), pp. 10–30. doi:10.5172/ser.15.2.10.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. och Neely, A., 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International journal of operations & production management*.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L. och Bourne, M., 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), pp.79-119.

Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. och Sheehan, M., 2003. Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), pp.291-314.

Hoque, Z., 2014. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), pp.33-59.

Ittner, C.D. och Larcker, D.F., 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36, pp.1-35.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. och Randall, T., 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), pp.715-741.

Kaplan, R.S. och Norton, D.P., 2005. The balanced scorecard: measures that drive performance (Vol. 70, pp. 71-79). *US: Harvard business review*

Kraus, K. och Lind, J., 2010. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control—A research note. *Management Accounting Research*, 21(4), pp.265-277.

Lingle, J.H. och Schiemann, W.A., 1996. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?. *Management review*, 85(3), p.56

Lisi, I.E., 2018. Determinants and performance effects of social performance measurement systems. *Journal of Business Ethics*, 152(1), pp.225-251.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. och Gomez-Conde, J., 2018. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, pp.221-244.

Meyer, M. (2007) “Finding performance: the new discipline in management,” in Neely, A. (ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. 2nd edn. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 113–124. doi: 10.1017/CBO9780511488481.007.

Morgan, N.A. och Rego, L.L., 2009. Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of marketing*, 73(1), pp.59-74.

Mizik, N. och Jacobson, R., 2008. The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*, 45(1), pp.15-32.

Neely, A., 2007a. Introduction. In: A. Neely, ed., *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, pp.1–6.

Neely, A., Kennerley, M. och Adams, C. (2007b) “Performance measurement – frameworks and methodologies,” in Neely, A. (ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. 2nd edn. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 141–142. doi: 10.1017/CBO9780511488481.009.

Otley, D. (2007) “Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices,” in Neely, A. (ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and*

Perera, S., Harrison, G. och Poole, M., 1997. Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: *A research note. Accounting, organizations and Society*, 22(6), pp.557-572.

Reichheld, F.F., 2003. The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), pp.46-55.

Reinking, J. och Resch, P., 2023. Gaining traction: how SMEs succeed in making management control systems stick. *Qualitative Research in Accounting & Management*.

Rikhardsson, P., Wendt, S., Arnardóttir, A.A. och Sigurjónsson, T.O., 2021. Is more really better? Performance measure variety and environmental uncertainty. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), pp.1446-1469.

Roberts, M.L., Neumann, B.R. och Cauvin, E., 2017. Individual Performance Measures: Effects of Experience on Preference for Financial or Non-Financial Measures. In *Advances in Management Accounting*. Emerald Publishing Limited.

Sardi, A., Sorano, E., Garengo, P. och Ferraris, A., 2021. The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), pp.589-606.

Schuster, P., Heinemann, M., Cleary, P. (2021). Introduction to Management Accounting. In: *Management Accounting*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/978-3-030-62022-6_1

Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J.E. och Sohal, A., 2015. Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), pp.908-931.

Skärvad, P-H, 2020. Företagsekonomi 100. Liber, Lund.

Svenskt Näringsliv (2023). SME-kommittén, Tillgänglig online: svensktnaringsliv.se/sme/, [hämtad 4 april 2023]

Tang, Z., Hull, C.E. och Rothenberg, S., 2012. How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of management Studies*, 49(7), pp.1274-1303.

Taylor, A. och Taylor, M. (2014) 'Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory', *International Journal of Production Research*, 52(3), pp. 847–866. doi:10.1080/00207543.2013.842023.

Tonchia, S., Quagini, L., Tonchia, S. och Quagini, L., 2010. Performance measurement systems. *Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*, pp.35-59.

Veliyath, R., 1992. Strategic planning: Balancing short-run performance and longer term prospects. *Long Range Planning*, 25(3), pp.86-97.

Bilagor

Bilaga 1 - Utskick till GF

Hej,

Jag heter **förnamn efternamn** och tillsammans med mina två studiekollegor bedriver vi just nu forskning inom företagsekonomi på Lunds Universitet.

Studien vi genomför undersöker hur DI-gasellföretags ledning ser på finansiella och icke-finansiella nyckeltal., för att sedan dra en slutsats om det finns en koppling mellan fokuset på nyckeltalen och företagets höga tillväxt.

Som nominerade till det prestigefulla DI-gasellpriset har ni visat på en hög tillväxt och lönsamhet som är utöver det normala. Vi tror att ert företag kommer att kunna bidra mycket till vår studie och vi uppskattar om ni tar er tid till att delta.

Vi skulle vara enormt tacksamma om någon från ledningen kan svara på några korta frågor som är i enkätform. Enkäten tar ca 3 minuter att besvara. Alla svar kommer att vara anonyma och vi kommer att använda svaren som rådata till vår kandidatuppsats.

Tack för att ni tar er tid för att bidra till vår studie!

Länk:

Med Vänliga Hälsningar,

Viktor Kullenberg, Oliver Nederlund, Jonathan Fidan.

Bilaga 2 - Utskicka till IGF

Hej,

Jag heter förnam efternamn och tillsammans med mina två studiekollegor bedriver vi just nu forskning inom företagsekonomi på Lunds Universitet.

Studien vi genomför undersöker hur framgångsrika företagsledningar ser på finansiella och icke-finansiella nyckeltal, för att sedan dra en slutsats om det finns en koppling mellan fokuset på nyckeltalen och företagets höga tillväxt.

Vi skulle vara enormt tacksamma om någon från ledningen kan svara på några korta frågor som är i enkätform. Enkäten tar ca 3 minuter att besvara. Alla svar kommer att vara anonyma och vi kommer att använda svaren som rådata till vår kandidatuppsats.

Tack för att ni tar er tid för att bidra till vår studie!

Länk:

Med Vänliga Hälsningar,

Viktor Kullenberg, Oliver Nederlund, Jonathan Fidan.

Bilaga 3 - Enkät

Fråga 1- Sitter du i ledningen i bolaget?

- Ja/Nej

Fråga 2- Är företaget börsnoterat?

- Ja/Nej

Fråga 3- Hade företaget mellan 10 och 249 anställda år 2021?

- Ja/Nej

Fråga 4 - Omsatte bolaget mellan 10 och 500 miljoner kr år 2021?

- Ja/Nej

Fråga 5 - Skatta eran syn på **finansiella nyckeltal** sett till frågorna nedan.

Finansiella nyckeltal definieras som alla nyckeltal som härstammar från bolagets finansiella värden.

5.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

5.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

5.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

5.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 6 - Skatta eran syn på **icke-finansiella nyckeltal** sett till frågorna nedan.

Icke-finansiella definieras som alla nyckeltal som inte är finansiella

6.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

6.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

6.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

6.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 7 - Skatta eran syn på **kundrelationer** sett till frågorna nedan.

Kundrelationer definieras som prestationsmått kopplat till kunder vilket till exempel kan innefatta anskaffning av ny kunder, kundnöjdhetsindex och kundlojalitet.

7.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

7.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

7.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

7.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 8 - Skatta eran syn på **organisations-effektivitetsnyckeltal** sett till frågorna nedan.

Organisationseffektivitet är till exempel produktivitet, säkerhet och kvalitet.

8.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

8.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

8.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

8.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 9 - Skatta eran syn på **personal-effektivitetsnyckeltal** sett till frågorna nedan.

Personaleffektivitet är till exempel personalomsättning, utbildning och allt relaterat till personal.

9.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

9.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

9.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

9.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 10 - Skatta eran syn på **PR** sett till frågorna nedan.

PR är publika relationer, t.ex. Samhällets image av bolaget.

10.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

10.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

10.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

10.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 11 - Skatta eran syn på **hållbarhet** sett till frågorna nedan.

Hållbarhet definieras som prestationsmått kopplat till miljön såsom livscykelanalys och utsläpp

11.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

11.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

11.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

11.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 12 - Skatta eran syn på **innovation** sett till frågorna nedan.

Innovation definieras som utveckling av nya produkter, tjänster och affärsmodeller.

12.1 Till vilken utsträckning försöker ni **mäta**?

- På en skala 1-5 (där 1 är inget fokus och 5 är högt fokus)

12.2 Hur **tillförlitligt** tycker ni nyckeltalen är?

- Skala 1-5

12.3 Till vilken vikt använder ni nyckeltalen som underlag för **beslutsfattande**?

- Skala 1-5

12.4 Hur stor vikt lägger ni på att **följa upp** nyckeltalen?

- Skala 1-5

Fråga 13 - Vänligen **skriv de 3 nyckeltal ni anser vara viktigast** (om bolaget inte har 3, skriv då så många ni mäter/använder er av).

- Öppen fråga

Bilaga 4 - Nyckeltalen (fråga 13) - GF

Finansiella	Kundrelationer	Organisationseffektivitet	Personaleffektivitet	PR	Hållbarhet	Innovation		
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Vunna affärer	Ant. konsulter	Marknadsföring	Hållbarhet			
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Servicenivåuppfyllnad	Beläggningsgrad	PR				
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Säkerhetsincidenter	Beläggningsgrad	PR				
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Produktionsmål	Beläggningsgrad	Trovärdighetsindex				
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Produktionsmål	Beläggningsgrad	Trovärdighetsindex				
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Producerat per timma	Beläggningsgrad					
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Org-kvalite	Personalengagemang					
Bruttovinstmarginal	Kundrelation	Org-effektivitet	NMI (Nöjdmedarbetarindex)					
Bruttovinstmarginal	NKI (Nöjdukundindex)	Org-effektivitet	NMI					
Bruttovinstmarginal	NKI	Org-effektivitet	NMI					
Bruttovinstmarginal	NKI	Kvalitetsincidenter	NMI					
Bruttovinstmarginal	NKI	Fakturerade timmar	NMI					
Bruttovinstmarginal/kund	NKI	Fakturerade kunder	NMI					
EBITDA	NKI	Ant. förfrågningar	NMI					
EBITDA	NKI	Ant. beställningar	NMI					
Fakturerbarhet	NKI	Fakturering per timma,	NMI					
Finansiella nyckeltal	NKI		NMI					
Finansiella nyckeltal	Nya kunder/månad		NMI					
Finansiella nyckeltal			NMI					
Finansiella nyckeltal			Personalutveckling					
Försäljning			Personalvård					
Försäljning			Personalprestation					
Försäljning			Ant. rekryteringar					
Kassaflöde								
Kassaflöde								
Kassaflöde								
Lageromsättningshastighet								
Likviditet								
Lönekostnader								
Lönekostnader/omsättning								
Lönsamhet								
Lönsamhet								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
omsättning								
omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning/anställd								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Resultat/projekt								
ROE								
ROI								
ROI								
Rörelsemarginal								
Rörelseresultat								
Rörelseresultat								
Rörelseresultat								
Solditet								
Solditet								
Solditet								
Solditet								
Solditet								
Solditet								
Solditet								
Täckningsbidrag								
Tillväxt								
Tillväxt								
Tillväxt								
Tillväxt								

Finansiella	Kundrelationer	Organisationseffektivitet	Personaleffektivitet	PR	Hållbarhet	Innovation	Totalt
	66	18	15	23	5	1	0
	52%	14%	12%	18%	4%	1%	0%
							128
							100%

Bilaga 5 - Nyckeltalen (fråga 13) - IGF

Finansiella	Kundrelationer	Organisations-effektivitet	Personals-effektivitet	RP	Hållbarhet	Innovation		
Bruttovinstmarginal	Kund-nyckeltal	Andel uppklarade supportärenden	Antal lyckade rekryteringar	Inkomna leads	CO2 utsläpp	Innovation		
Bruttovinstmarginal	Kund-nyckeltal	Antal genomförda riskanalyser innan arbetsmomentet utförs	Beläggningsgrad	PR	Hållbarhet	Innovation		
Bruttovinstmarginal	NKI (Nöjdhetsindex)	Antal offerter	Beläggningsgrad		Hållbarhet	Innovation		
Bruttovinstmarginal	NKI	Antal offerter	Beläggningsgrad		Hållbarhet	Prövkvalitet i tid		
Bruttovinstmarginal	NKI	Antal sålda varor	Beläggningsgrad		Hållbarhets	Utvecklingstimmor/ totala timmar		
Bruttovinstmarginal	NKI	Antal skrivna avtal	Beläggningsgrad		Miljö			
Bruttovinstmarginal	NKI	Antal olyckor	Beläggningsgrad					
Bruttovinstmarginal	NKI	Antal olyckor	Beläggningsgrad					
Bruttovinstmarginal	NKI	Bokade order	Beläggningsgrad					
Bruttovinstmarginal	NKI	Debiterade timmar	eNPS					
Byråintäkt	NKI	Debiterade timmar	Kund per anställd					
Direktavkastning	Servicegrad	Servicegrad	Medarbetamöjdhed					
EBITDA	Servicegrad	Försäljning	NPS					
EBITDA		Försäljning	NPS					
EBITDA		Kostnadsavvikelse projektgenomförande	Personal					
EBITDA		Kvalitet	Personal					
EBITDA		Kvalitetsbristkostnader	Personal-kultur					
Finansiella nyckeltal		Leveransprecision	Personaleffektivitet					
Finansiella nyckeltal		Leveransprecision	Personaleffektivitet					
Finansiella nyckeltal		Måluppfyllning	Personalomsättning					
Finansiella nyckeltal		Ordreingång	Plockeffektivitet					
Finansiella nyckeltal		Organisations-effektivitet	Sjukfrånvaro					
Finansiella-nyckeltal		Organisations-effektivitet	Sjukfrånvaro					
Finansiella-nyckeltal		Organisations-effektivitet	Sjukfrånvaro					
IK-tal		Organisations-effektivitet	Utnyttjandegrad					
Kapital i lager		Organisations-nyckeltal						
Kassaflöde		Produktions-effektivitet						
Kassaflöde		Produktivitet						
Kassalikviditet		Produktivitet						
Kassalikviditet		Sålda varor/timme						
Kassalikviditet								
Lageromsättningshastighet								
Lageromsättningshastighet								
Lönekartläggning								
Lönekostnad								
Bruttovinstmarginal								
Bruttovinstmarginal								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättning								
Omsättningshastighet								
Personalkostnader								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Resultat								
Rörelsekapital								
Rörelsemarginal								
Snittpris								
Soliditet								
Soliditet								
Soliditet								
Soliditet								
Soliditet								
Täckningsbidrag								
Tillväxt								
Finansiella	Kundrelationer	Organisationseffektivitet	Personaleffektivitet	PR	Hållbarhet	Innovation	Totalt	
	66	13	30	25	2	6	5	147
	45%	9%	20%	17%	1%	4%	3%	100%