



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Energiekonomprogrammet 180 hp

KANDIDATUPPSATS



Vad, hur och varför?

- Om mått och mätning i fyra små tillverkande företag.

Barbro Andersson 650221, Beatrice Örnberg 901112 och Nejlja Hassanova Sürer 751006.

Företagsekonomi, C-uppsats 15 hp

Varberg 2014-06-08

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Jan-Olof Müller, som har stöttat oss och handlett oss i rätt riktning under arbetets gång.

Vi vill även tacka våra intervjupersoner som har ställt upp på att svara på våra frågor och gjort denna uppsats möjlig. Dessa är Mathias Rubesved på Kungsäter Industri AB, Christer Ekelund och Helene Heiskanen på Ekelund, Linneväveriet i Horred AB, Per-Åke Andersson på Horredsmattan AB samt Göran Magnusson och Benny Andreen på Nya Viskan Veddige AB.

Slutligen vill vi tacka opponentgrupperna, som har bidragit med konstruktiv kritik och bra synpunkter.

Varberg, maj 2014

Barbro Andersson

Beatrice Örnborg

Nejla Hassanova Sürer

SAMMANFATTNING

Titel	Vad, hur och varför? Om mått och mätning i fyra små tillverkande företag.
Författare	Barbro Andersson, Beatrice Örnberg och Nejla Hassanova Sürer
Handledare	Jan-Olof Müller
Uppsatsnivå	Examensarbete i företagsekonomi, sektionen för ekonomi och teknik vid Högskolan i Halmstad, kandidatuppsats, VT 2014.
Bakgrund och problem	Ett generellt problem är att forskning baserad på små och medelstora företag är mycket liten, med avseende på ekonomistyrning samt mätning av resultat.
Syfte	Syftet är att beskriva och analysera vilka mått som används i fyra små tillverkande företag. Hur måtten mäts, hur informationen kommuniceras kring dem, i vilket syfte de används och om måtten är kopplade till något mål i företaget, är frågor som studien vill besvara. Uppsatsen syftar till att skapa en ökad förståelse för hur små företag mäter sin verksamhet i avsikt att bedöma sitt resultat.
Metod	Med en abduktiv ansats och hermeneutiskt synsätt har den empiriska och teoretiska referensramen insamlats. Genom en kvalitativ studie och besöksintervjuer hos fyra små tillverkande företag har vi fått möjlighet att beskriva och analysera hur de använder sig av mätning i sin verksamhet. Teoriramen har sedan använts för att skapa en djupare förståelse för empirisk data.
Slutsats	De mått som används i små företag måste utformas utifrån varje företags specifika förutsättningar för att träffa rätt då många faktorer spelar in i valet av mått. Utifrån företagets mål får mätningen olika syften och måtten kopplar an till målen. Vi ser att behov för tydliga rutiner för mätning finns i små företag och att kommunikationen kring mätning i huvudsak sker formellt. Den kontrollerande funktionen tycks ha en övergripande roll och skapar förutsättningar för övriga syften för mätning vilka är lärande, belöning och mobilisering.
Förslag till fortsatt forskning	Då små företag är en mångfasetterad och icke-homogen grupp skulle det vara intressant om en studie gjordes på en större population via en kvantitativ studie vilket skulle ge en bredare bild inom ämnet mått och mätning i små företag.
Nyckelord	Små företag, finansiella och icke-finansiella mått, formell och informell kommunikation, företagsmål och mätningens syfte.

ABSTRACT

Title	What, how and why? About measures and measuring in four small manufacturing corporations.
Authors	Barbro Andersson, Beatrice Örnborg and Nejla Hassanova Sürer
Supervisor	Jan-Olof Müller
Course	Bachelor thesis - Business Administration, Division of Business and Engineering at Halmstad University, Spring 2014.
Background and problem	A general problem is that the research based on small and medium sized enterprises is very small, in terms of financial and performance measurements.
Purpose	The purpose is to describe and analyze which measurements of results are used in four small manufacturing corporations. We want to describe and analyze how the dimensions are measured, how the information is communicated about them, for what purpose they are used and if the dimensions are linked to a goal of the corporation. The essay aims to create a greater understanding of how small businesses measure their performance and achievements in their business.
Method	With an abductive and hermeneutic approach was empirical and theoretical data collected. Through a qualitative study and visiting interviews with four small manufacturing corporations we have been given the opportunity to describe how they use measurements in their business. The theory framework was then used to make a deeper understanding for the empirical data.
Conclusion	The measures that small businesses use have to be chosen according to the needs of each and every company in order to fit because a lot of elements have influence on the choice of measure. Depending on corporate goals the measuring get different purposes and in this way the measures connect to the goals. We do see that small businesses have needs for explicit routines when it comes to measuring, and the communication is mainly made through formal channels. The matter of control seems to be a general purpose in order to create prerequisites for the other purposes which are learning, rewarding and mobilization.
Suggestions for future research	Because small and medium sized enterprises are diverse and non-homogenous it would have been interesting if a study of a larger population was made. We believe that a quantitative study in the subject of measures and measurement in small businesses would provide a broader picture.
Keywords	Small businesses, financial and non-financial measures, formal and informal communications, corporate goals and the measurement purpose.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	2
Abstract	3
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Forskningsfråga	9
1.4 Syfte	9
1.5 Avgränsningar	9
2. Teoretisk referensram	10
2.1 Sammanfattning referensram	10
2.2 SMF - Små och medelstora företag	11
2.2.1 Små tillverkande företag	12
2.3 Företags målsättning	12
2.4 Kommunikation i företag - en informationsförmedling	13
2.4.1 Formell kommunikation	13
2.4.2 Informell kommunikation	13
2.5 Mått	14
2.5.1 Nivåer av mått	15
2.5.2 Mått och mätning i små företag	16
2.6 Mätningens syfte	18
3. Metod	20
3.1 Forskningsdesign	20
3.1.1 Val av ansats	20
3.1.2 Primärdata	21
3.1.3 Sekundärdata	21
3.2 Val av företag	21
3.2.1 Val av intervjupersoner	22
3.2.2 Intervjuernas genomförande	22
3.3 Operationalisering	24

3.4 Validitet.....	25
3.5 Reliabilitet.....	26
4. Empiri.....	27
4.1 Nya Viskan Veddige AB.....	27
4.1.1 Företagets målsättning.....	28
4.1.2 Kommunikationen i företaget.....	28
4.1.3 Måtten och mätningens syfte i företaget.....	29
4.2 Ekelund, Linneväveriet i Horred AB.....	30
4.2.1 Företagets målsättning.....	31
4.2.2 Kommunikationen i företaget.....	31
4.2.3 Måtten och mätningens syfte i företaget.....	32
4.3 Kungsäter Industri AB.....	33
4.3.1 Företagets målsättning.....	34
4.3.2 Kommunikationen i företaget.....	35
4.3.3 Måtten och mätningens syfte i företaget.....	35
4.4 Horredsmattan AB.....	36
4.4.1 Företagets målsättning.....	37
4.4.2 Kommunikationen i företaget.....	38
4.4.3 Måtten och mätningens syfte i företaget.....	38
5. Analys.....	40
5.1 Analysmetod.....	40
5.1.2 Analysmodell.....	41
5.2 Företags målsättning.....	42
5.3 Kommunikation i företag.....	42
5.4 Mått.....	43
5.4.1 Finansiella mått.....	43
5.4.2 Icke-finansiella mått.....	44
5.5 Mätningens syfte.....	46
5.5.1 Kontroll.....	46
5.5.2 Lärande.....	47
5.5.3 Belöning.....	47

5.5.4 Mobilisering.....	47
6. Slutsats	49
6.1 Studiens slutsats	49
6.2 Avslutande reflektioner	50
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	50
Källförteckning.....	51
Bilaga 1. Intervjufrågor.....	55

TABELL OCH FIGURFÖRTECKNING

Tabell 1. Företagsinformation (Alla Bolag AB, 2014a)	22
Tabell 2. Företagsinformation nya viskan veddige ab (Alla Bolag AB, 2014b)	28
Tabell 3. Företagsinformation Ekelund, Linneväveriet i Horred Ab (Alla Bolag AB, 2014c)	31
Tabell 4. Företagsinformation Kungsäter Industri AB (Alla Bolag AB, 2014d).....	34
Tabell 5. Företagsinformation Horredsmattan AB (Alla Bolag AB, 2014e).....	37
Tabell 6. Sammanställning av samtliga Företags användande av mått. Måtten är indelade i de två kategorierna: Finansiella mått och icke-finansiella mått.....	45
Tabell 7. Mått tydligt kopplade till företagets målsättningar.....	46
Figur 1. Omarbetad modell för målhierarki, ursprunglig modell och inspiration från Jacobsen & Thorsvik (2008) sid. 34.	12
Figur 2 Analysmodell (Egen modell)	41

1. INLEDNING

I det inledande avsnittet beskriver vi bakgrunden till problemet och lyfter fram problemformuleringen som mynnar ut i vår forskningsfråga. Avsnittet avslutas med uppsatsens syfte och avgränsningar.

1.1 BAKGRUND

Som studerande vid Högskolan i Halmstads Energiekonomiprogram och med företagsekonomi som huvudintresse har vi utbildats i olika ekonomiska kurser. Under ett flertal kurser har vi fått inblick i hur det ser ut i de större företagen, att graden av formalisering är stor och att det mesta sker enligt givna mallar. Att litteraturen utgår från de större företagen (Nilsson et.al., 2010) gjorde oss nyfikna på hur det lilla företaget mäter sin verksamhet. När vi sedan läste artikeln av Garengo et al. (2005), om att det finns flera hinder eller faktorer som påverkar mätningen och att det finns lite forskning kring detta gällande små och medelstora företag, bestämde vi oss för att studera fenomenet mätning i små företag.

Små företag är viktiga för att skapa tillväxt och sysselsättning och utgör en betydande del av Sveriges ekonomi då ca 99 % av Sveriges företag klassas som små och medelstora företag (SMF) (Larsson & Halvarsson, 2004). Den vedertagna internationella benämningen för SMF är SME (small and medium sized enterprises). Det har gjorts väldigt lite empiriska och teoretiska studier om mätning med avseende på prestation och resultat i SMF (Garengo et al., 2005) och brist i forskningen i allmänhet kring SMF (O'Regan & Ghobadian, 2004). I litteraturen finns det få eller inga beskrivningar av hur ekonomistyrningen ser ut i SMF vilket delvis beror på tillgång till aktuell forskning och detta medför att det som beskrivs i många böcker är hur det ser ut i de större organisationerna (Nilsson et al., 2010).

Det lilla företaget kan inte avskalats efter det stora företaget (Fuller-Love, 2006; Curran & Blackburn, 2001; Ates et al., 2013) och små företag är inte heller en homogen grupp (Blackburn et al., 2013; Curran & Blackburn, 2001). Att företagen är små innebär inte att de är enkla, ett litet antal människor som deltar i en gemensam strävan kan skapa mycket komplexa, subtila samspel och små företag är därmed väldigt komplexa (Curran & Blackburn, 2001). Oftast ses inte behovet för rutiner till att mäta sin verksamhet i små företag, då ägare eller VD är i direkt kontakt med sina medarbetare och har en större medvetenhet om vad som händer i verksamheten (Fuller-Love, 2006). SMF har enligt Garengo et al. (2005) en informell syn på sin resultatmätning och de framhäver flera hinder, varav brist på mänskliga resurser är ett, för mätning av verksamhetens resultat (Ibid).

Det finns flera syften och olika mått för att mäta sin verksamhet (Catasús et al., 2008). Det finns också flera mål för att motivera och bedöma sitt resultat (Merchant & Van der Stede, 2012).

Företag, generellt sett, som mäter sin verksamhet tenderar att titta mer på finansiella mått (Neumann et al., 2008). Finansiella mått ska vara lättillgängliga (Catasús et al., 2008) och informationen till dem finns redan i företagets bokföring av affärshändelser, vilket är obligatoriskt för företagen (SFS 1999:1078). Då finansiella mått inte alltid anses räcka till kan icke-finansiella mått användas som komplement (Nilsson et al., 2010).

I försök att undersöka och beskriva ovanstående problematik vidare koncentrerar sig denna studie på att öka förståelsen kring mätningens användande i små företag vilket vidare diskuteras i problemdiskussionen nedan.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Företagets målsättning kan användas som ett styrmedel (Merchant & Van der Stede, 2012) och med hjälp av planering och budget kan målen kopplas till företagets utvärdering av sitt resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Förespråkare för mätning av ett företags prestationer anser att ”det som mäts blir gjort” och det ger en möjlighet till långsiktiga konkurrensfördelar (Pedersen & Sudzina, 2012). Mätning av prestation används för att kunna följa upp och bedöma organisationers resultat och kan då hjälpa företag att identifiera utrymme för förbättringar (Pedersen & Sudzina, 2012). Holmblad Brunsson (2005) menar att mått ger ekonomiska argument som gör att det kan vara lättare att övertyga motparten med hjälp av dem, vilket kan vara en anledning att mäta (Ibid). Det finns även argument mot mätning, Catasús et al. (2012) hävdar att behovet av nyckeltal och mått är mindre i ett litet företag och används i mindre omfattning. Hur gör då små företag gällande mål och mätning? Det är en utmaning enligt Ates et al. (2013) att få små och medelstora företag att bli uthålligt framgångsrika och långlivade. Empiriska studier bekräftar att tillverkande företag inom SMF-sektorn ger ett betydande bidrag med avseende på sysselsättning och god ekonomi (O'Regan & Ghobadian, 2004; Ylinenpää et al. 2006), vilket motiverar vår frågeställning ytterligare.

Även om det inte är storleken på företaget som avgör graden av ekonomistyrning så är förekomsten av utbyggda system för mätning lägre i små organisationer (Nilsson et al., 2010). Små företag är svårare att studera än större företag där verksamheten saknar tydliga strukturer och registreringsförfaranden vilket gör att mätningen blir mycket svårare att genomföra och förslagen svårare att testa (Curran & Blackburn, 2001).

Små företag med få anställda och en ägare med närhet till verksamheten kan styras på ett informellt sätt och Garengo et al. (2005) hävdar att SMF har en informell syn på styrning som inte grundar sig på en utarbetad modell. Formell kommunikation sägs vara kopplad till företagets organisationsstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2008) och eftersom finansiella mått kan hämtas ur redovisningen är den informationen lättillgänglig (Nilsson et al., 2010). Dock kan den formella information som dessa mått förmedlar vara otillräcklig och inte riktigt berätta vad som krävs, då kan informell information spela en viktig roll, för att ge en djupare förklaring av innebörden (Emmanuel et al., 1990). Informell kommunikation är enligt Mintzberg (1993) bekväm och

effektiv. Därför blir det intressant att undersöka hur kommunikationen och informationen i ett litet företag förmedlas med anknytning till måtten som mäts.

Brist på mänskliga resurser är en av flera begränsande faktorer för mätning av prestationer i SMF enligt Catusò et al (2008). Generellt sett, blir valet av mått ibland det som är lättast att ta fram istället för det som passar bäst för verksamheten (Nilsson et al., 2010). Utöver finansiella mått finns det icke-finansiella mått, vilket kritiserats för att de anses för dåligt definierade eller dåligt uppmätta (Pedersen & Sudzina, 2012), men Bititci (1994) menar att de icke-finansiella måtten ger värdefulla bidrag till utveckling av strategier och främjar organisatorisk integration vilket i sin tur får företaget att sträva mot gemensamma mål. Det som små och medelstora företag använder sig av mest är finansiella mått (Chong, 2008; Garengo et al., 2005). Ett tydligt mål som kommuniceras ut till de anställda i företaget via ett lämpligt mått ger goda incitament till medarbetarna (Merchant & Van der Stede, 2012). På detta sätt mobiliseras företagets resurser och medarbetarna kan belönas vilket är två av flera syften med mätningarna i ett företag enligt Catusò et al. (2008).

Med nämnd problematik kring mätning av resultat i små företag ges en uppmaning till vidare forskning och vi blev därför intresserade av att veta hur små tillverkande företag mäter sin verksamhet, vilka mått som används samt att få reda på varför de använder de mått som de valt.

1.3 FORSKNINGSPRÅGA

Vi vill i denna uppsats besvara följande fråga:

Vilka mått ligger till grund för fyra stycken småföretags bedömning av verksamhetens resultat, hur mäts dessa mått och varför?

1.4 SYFTE

Syftet är att beskriva och analysera vilka mått som används i fyra små tillverkande företag. Hur måtten mäts, hur informationen kommuniceras kring dem, i vilket syfte de används och om måtten är kopplade till något mål i företaget är frågor som studien vill besvara. Uppsatsen syftar till att skapa en ökad förståelse för hur små företag mäter sin verksamhet i avsikt att bedöma sitt resultat.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Till vår empiriska studie har vi valt små tillverkande företag med mellan 10-49 anställda med en omsättning som inte överstiger 10 miljoner euro (EU, 2003). Vi kommer inte att göra fler kategoriseringar inom vald grupp, vilket innebär att vi inte tar hänsyn till andra definitioner. Det faktum att företagen faller under kategorin tillverkande företag från Alla Bolag AB (2014a) kommer vi inte göra någon poäng av utan vårt huvudspår är små företag.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta avsnitt redogörs för den teoretiska referensramen. Från SMF och små tillverkande företag går vi vidare till målsättningen i företag, kommunikationen i företag, mått och mätning av företags verksamhet och avsnittet avslutas med mätningens syfte.

2.1 SAMMANFATTNING REFERENSRAM

Små företag definieras som företag med färre än 50 anställda (Larsson & Halvarsson, 2004; EU, 2003). Graden av ekonomistyrning i SMF är oftast lägre enligt Ates et al. (2013) och det går inte att översätta praxis rakt av gällande mätningssystem och modeller gjorda för de stora företagen. I det lilla företaget är oftast VD eller ägare involverade tillsammans med medarbetarna i den dagliga verksamheten och ser vad som händer och sker, vilket gör att behovet för att mäta sin verksamhet därför inte alltid är tydligt (Fuller-Love, 2006). Användandet av mätning i små företag påverkas av flera faktorer och hinder enligt Garengo et al. (2005), det kan handla exempelvis om brist på mänskliga resurser eller reaktivt förhållningssätt. Behovet av nyckeltal och mått är mindre i ett litet företag och används i mindre omfattning (Catasús et al., 2012). Ett företags målsättning kan verka på två sätt, dels genom att motivera de anställda och dels för att kontrollera måluppfyllnad (Merchant & Van der Stede, 2012). Målen har en övergripande vision om företagets framtida tillstånd och delas ofta in i delmål (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Kommunikationen är avgörande informationsunderlag för att fastställa och realisera mål och kan ske på två sätt: formellt eller informellt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Små företag kan gynnas av att använda informella informationsflöden då det är bekvämt, snabbt och effektivt (Mintzberg, 1993). Repetitioner av arbetsuppgifter förekommer mer sällan än i stora företag och då fungerar det utan standardisering och formella kanaler (Ibid). För att kontrollera måluppfyllnaden och för att kunna dra en slutsats om huruvida man lyckats eller misslyckats används olika typer av mått (Nilsson et al., 2010). Mått kan delas in i tre kategorier, varav två är av finansiell karaktär: Affärsredovisningsmått, ekonomisk-analytiska mått och icke-finansiella mått (Nilsson et al., 2010). Vanligast för SMF är finansiella mått, snarare än icke-finansiella (Chong, 2008; Garengo et al., 2005). Mått behövs för att göra det möjligt att mäta, skapa diskussion och kommunicera (Nilsson et al., 2010). Mätningen i företag kan ha flera olika syften och val av mått beror därför på vad man vill ta reda på (Tangen, 2003). Exempel på olika definierade syften är: kontroll, lärande, mobilisering eller belöning (Catasús et al., 2008). Mätning med hjälp av olika nyckeltal kan även lära en organisation om hur den fungerar (Ibid).

2.2 SMF - SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG

Företag som har färre än 250 anställda klassas som medelstora företag och företag med färre än 50 anställda klassas som små företag (EU 2003; Larsson & Halvarsson, 2004). Enligt data från 2002 fanns det i Sverige ca 580 000 små och medelstora företag (SMF) medan stora företag inte var fler än 1000 (Larsson & Halvarsson, 2004). SMF-sektorn stod för ca 66 % av av den totala privata sysselsättningen, ca 57 % av den totala omsättningen och ca 66 % av nettoinvesteringarna i Sverige. Små och medelstora företag spelar en stor roll i bidraget till Sveriges välfärd då de är en stor del av ekonomin och utgör ca 99 % av Sveriges alla företag (Ibid), och står för lika stor del globalt (Gilmore et al., 2013).

SMF definieras ofta utefter vad de saknar, främst bristen på mänskliga resurser och kapitalresurser, i jämförelse med större företag (Gilmore et al., 2013). Enligt Hudson et al. (2001) är det karaktäristiska för de små företagen att de är:

- Ägarledda, med liten decentralisering av ledningen.
- Svåra resursbegränsningar i fråga om ledning och arbetskraft, samt finans.
- Beroende av ett fåtal kunder och rörelse på begränsade marknader.
- Platta, flexibla företagsstrukturer.
- Hög innovationspotential.
- Reaktiv brandbekämpningsmentalitet.
- Informella, dynamiska strategier.

När det gäller forskning om affärsredovisning och strategier så anses företagets storlek vara en fundamental variabel för att förklara ett företags prestation och resultat, men sambandet kan vara både positivt och negativt (Serrasqueiro & Nunes, 2008). Företag av större storlek kan innebära mer behov av formalisering medan företag av mindre storlek kan styras mer informellt i många situationer (Ibid). I ett litet företag är inte arbetsuppgifterna strikt uppdelade utan många gör lite av varje och genom detta upplägg behöver organiserandet av arbetet inte ske via organisationsscheman utan kan göras mer informellt via samtalet mellan medarbetare (Jonsson, 2005). Det lilla företaget ska inte ses som en avskalad version av det stora företaget (Fuller-Love, 2006) och små företag är inte heller en homogen grupp (Blackburn et al., 2013). Även Jarvis et al. (1999) menar att de många exempel som finns för "god praxis" i stora företag sannolikt kommer att vara olämpligt för små företag, då stora företag har en rad olika mål och operativa egenskaper som skiljer sig från det lilla företaget.

De flesta små företag är ägarledda med en eller få ägare och många av dessa företag är dessutom familjeägda (Brunninge et al., 2007). I de fall SMF är ägda eller ledda av två eller fler innebär att var och en kommer att ha sina egna mål för företaget och olika kompetens och färdigheter (Curran & Blackburn, 2001). Studier på små företag inriktar sig många gånger på handlingar och

drivkraft av bara en person, ägaren eller VD'n, men andra är också inblandade som formar företaget och dess öde (Ibid).

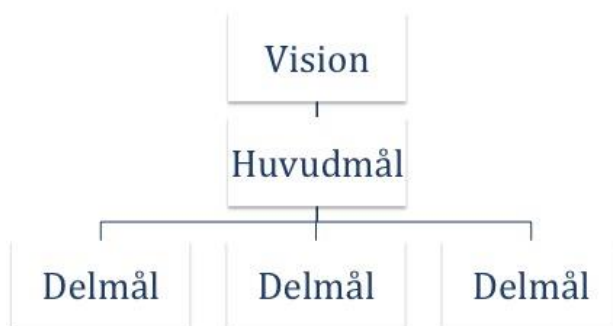
2.2.1 SMÅ TILLVERKANDE FÖRETAG

Enligt O'Regan & Ghobadian (2004) har empiriska studier bekräftat att små och medelstora tillverkningsföretag ger ett betydande bidrag till de nationella ekonomierna i termer av arbetstillfällen och välbefinnande. Även Ylinenpää et al. (2006) säger att små tillverkande företag blivit allt viktigare för svensk ekonomi det senaste decenniet. Sedan slutet av 70-talet har företagsstorleken inom tillverkningsindustrin sjunkit i genomsnitt vilket ökar betydelsen av de små företagens roll om vi vill behålla tillverkningsindustrin i landet (Ibid).

2.3 FÖRETAGS MÅLSÄTTNING

Ett mål är enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) en beskrivning om ett önskat framtida tillstånd, och graden av måluppfyllelse brukar beskrivas som effektivitet. Ett mål kan ha en varierande tidshorisont där det kan vara på kort eller lång sikt (Ibid). Utifrån målsättningen som företag har definieras en vision, som är avsedd att ge en bild av vad organisationen vill nå framöver, exempelvis marknadsledande inom ett område. En vision är ofta långsiktig och ligger långt fram i framtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Visionen bör härledas till konkreta mål för att kunna förverkligas. Målen brukar indelas i huvudmål och delmål (Ibid), tillsammans med visionen bildas en målhierarki (se figur 1).

Figur 1. Omarbetad modell för målhierarki, ursprunglig modell och inspiration från Jacobsen & Thorsvik (2008) sid. 34.



Det görs en skillnad mellan reella mål och symboliska mål. Reella mål har till uppgift att påverka de anställdas beteende medan symboliska mål är den bild av företaget man vill förmedla till omgivningen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Mål enligt Merchant & Van der Stede (2012) fungerar som ett styrmedel på två olika sätt. För det första motiveras de anställda genom att tydliga mål ha något att sträva efter och för det andra kan de anställda bedöma sitt resultat (Merchant & Van der Stede, 2012). Planer och budget blir mål som påverkar chefernas

motivation eftersom målen är kopplade till utvärderingen av resultatet. I de fall mål och uppmätt resultat skiljs åt mycket tyder det på ett misslyckande att uppnå målet och signalerar ett behov av förbättringar (Ibid).

2.4 KOMMUNIKATION I FÖRETAG - EN INFORMATIONSFÖRMEDLING

Kommunikation är en process där personer eller grupper utväxlar information (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För att överföra budskapet som eftersträvas med kommunikationen, kan informationen skickas via olika kommunikationskanaler som är skriftlig information (formell) och muntlig information (informell). Kommunikationen är avgörande för informationsunderlaget som ligger till grund för att fastställa och realisera mål. Om tillgången på information sviktar kan analyser och lägesbeskrivningar bli felaktiga (Ibid). Genom kommunikation blir kunskap till gemensam egendom inom företaget och kommunikationen inom organisationen bör inriktas på hur framgång ska nås tillsammans (Nilsson et al., 2010). Därmed blir den interna kommunikationen allt viktigare. Genom kommunikation sker påverkan av tankar och handlingar, detta sker informellt när det fungerar, men även om informationen når medarbetarna formellt kan de påverkas av det informella som sker utanför det formella (Ibid).

2.4.1 FORMELL KOMMUNIKATION

Formell kommunikation är t ex alla planerade möten och företagets upplägg för informationsförmedling (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Den formella kommunikationen är kopplad till företagets organisationsstruktur och är direkt relaterad till verksamheten och arbetet som utförs (Ibid). Återkommande, regelbunden information som hämtas ur kvantitativa mätningar i redovisningen är den största källan till formell kommunikation och får oftast störst uppmärksamhet, dock är den informella, kvalitativa informationen som nås sporadiskt minst lika viktig (Emmanuel et al., 1990). En negativ aspekt med formell information är att den ibland kan vara otillräcklig och fragmenterad och får därför inte fram innebörden. Då kan informell informationsförmedling bli viktig för att komplettera och förklara den formella informationen ytterligare (Ibid).

2.4.2 INFORMELL KOMMUNIKATION

Informell kommunikation är kontinuerlig och handlar ofta om konversationer mellan medarbetare som är kopplat till förhållandet till arbetsplatsen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Informell kommunikation sprids fortare än den formella och är därmed ett viktigt komplement till den formella kommunikationen (Ibid). Många gånger har den informella informationen ett oförtjänt dåligt rykte, den kan t o m kallas skvaller, men många företagsledare anser den väl värd att lyssna till (Emmanuel et al., 1990). Mintzberg (1993) hävdar att för små organisationer är informell kommunikation bekvämt och effektivt. Han menar även att små organisationer har mindre repetition av olika typer av arbete, medan i större företag är förekomsten av upprepning större, vilket i sin tur leder till ett mer standardiserat och formaliserat beteende. Enligt Emmanuel et al. (1990) är information i rätt tid avgörande och kan enklast fås genom direkt observation

eller “word of mouth”. Enligt Khan & Khan (2011) driver informella kommunikationskanaler resultatmotiverade medarbetare vilket kan förbättra kundservicen och organisationens prestation.

2.5 MÅTT

Siffror är abstrakta men uppfattas oftast av människor som konkreta (Holmblad Brunsson, 2005). Siffror kan också ställas upp i tabeller, summeras, man kan räkna ut medeltal, medianer och andelar vilket gör att dessa siffror kan jämföras och bedömas på ett ganska enkelt sätt (Ibid). Mått ger ekonomiska argument som gör att det kan vara lättare att övertyga med hjälp av dem och med hjälp av mått kan man också reducera komplicerade resonemang vilket gör att mycket information kan uttryckas på litet utrymme via ett ekonomiskt uttryckssätt (Ibid). Mått ska helst vara exakta, objektiva, aktuella och begripliga (Merchant & Van der Stede, 2012). Ändamålet med mätningen är normalt prestation hos en organisatorisk enhet eller en anställd i en specifik tidsperiod (Ibid).

Mått är beskrivningar av vissa egenskaper hos ett föremål eller en verksamhet (Nilsson et al., 2010). Mått kan definieras som det som kvantifierar effektivitet och kompetens i en aktivitet (Tangen, 2003). Mått behövs och utformas för att göra det möjligt att mäta och kommunicera, skapa diskussion och kunna dra en slutsats (Nilsson et al., 2010). Oftast är kvantitativa mått att föredra eftersom de uppfattas som tydligare och lättare att kommunicera (Ibid). Interna enheter bör vanligen ha kvalitativa och kvantitativa resultatmått som är verksamhetsnära (Catasús et al., 2008). Det är dock viktigt att det kvantitativa måttet är väl underbyggt annars säger det inte mycket om utfallet och avsändare och mottagare måste vara överens om vad måttet innebär för att kommunikationen ska bli framgångsrik (Ibid). Vid val av mått i en organisation kan valet ibland falla på det mått som är lättast att ta fram även om det inte är det bästa för uppgiften (Nilsson et al., 2010). Den uppsättning mått som företag väljer att använda ska möta specifika behov och borde vara uppbyggd från en variation av mått (Tangen, 2003). Måtten ska tillsammans ge information om vad som är användbart, i övervakandet av prestationer och resultat (Ibid).

Mått som mäter olika resultat används ofta för att påverka konkurrenskraften och utvecklingsmöjligheterna i tillverkande företag eftersom de t ex kan kommunicera produktivitetsförbättringar (Tangen, 2003). De väljer med hjälp av dessa mått att genomföra de aktiviteter som ger bäst fördelar. Många företag använder fortfarande traditionella mått såsom t ex ROI (Return On Investment), vinstmarginal och kassaflöde (Ibid). Enligt Ylinenpää et al. (2006) är inte alla små företag intresserade av att växa och bli stora utan många väljer att fortsätta driva företaget på samma sätt som tidigare, nöjda med att överleva och behålla företagets omfattning.

2.5.1 NIVÅER AV MÅTT

Enligt Nilsson et al. (2010) så finns det tre nivåer av mått: mått knutna till affärsredovisningen, ekonomisk-analytiska mått och icke-finansiella mått. Två av dessa mått är av finansiell karaktär: *mått knutna till affärsredovisningen* och *ekonomisk-analytiska mått* (Ibid). Finansiella mått är uttryckta i valuta, exempelvis månatlig vinst (TKR); eller uttryckta i ett förhållande mellan finansiella tal, exempelvis avkastning på eget kapital (%); eller en förändring i finansiella tal, exempelvis vinsttillväxt (%) (Merchant & Van der Stede, 2012).

- *Mått knutna till affärsredovisningen*

Dessa mått hämtas ur eller är direkt knutna till affärsredovisningen och har tagits fram för att uppfylla lag- och ägarkrav (Nilsson et al., 2010). Produktkalkyler, lönsamhetsberäkningar och lagervärdering integreras genom olika konton och kodstrukturer till en intern redovisning (Ibid). Exempel på affärsredovisningsmått är vinst, vinstmarginal, rörelseresultat, kassaflöde, nettoinkomst, ROI och avkastning på eget kapital (Merchant & Van der Stede, 2012). Data som inträffat i företaget sorteras och organiseras i olika system vilket gör dem tillgängliga och de får mer genomslag i vardagen (Nilsson et al., 2010). Via affärsredovisningen kan nyckeltal tas fram som passar det aktuella företaget och det finns egentligen ingen begränsning för hur dessa utvecklas. Det finns heller ingen tydlig gräns mellan dessa mått och nästa nivå, dvs ekonomisk-analytiska mått (Ibid).

- *Ekonomisk-analytiska mått*

Dessa mått differentierar sig från redovisningen eller pekar på förhållanden utanför organisationen (Nilsson et al., 2010). Måtten förekommer om företaget vill mäta sitt marknadsmässiga värde och ta med saker som sker utanför företagens affärsredovisningsmått (Ibid). Några av dessa mått är nuvärdet av förväntade framtida betalningar, kundlönsamhet, kundvärde och EVA (Economic Value Added) Dessa är exempel på mått som försöker bygga över skillnaden mellan tillgångar som syns i balansräkningen t ex varumärken kompetenser, och borsvärde. När dessa immateriella tillgångar får stor betydelse finns det anledning att använda sig av ekonomisk-analytiska mått (Ibid).

Mått knutna till affärsredovisningen och ekonomisk-analytiska mått är av finansiell karaktär vilket framgår enligt ovanstående. Finansiella mått är enligt Catasús et al. (2008) till skillnad från icke-finansiella mått, lättolkade och jämförbara. Johansson & Skoog (2001) däremot säger att finansiella mått har andra egenskaper, t ex att de kan vara svåra att förstå, obligatoriska och reglerade, verifierbara och objektiva samt har fokus på att undvika problem.

Företag fokuserar på olika frågor eftersom att få genomslag för ett eller flera mått ofta handlar om hur nyckeltalen kommuniceras (Catasús et al., 2008). Alla företag har någon form av mått, allt från ostrukturerade till väl införda (Ibid). Finansiella mått för prestation är tillbakablickande och korttidsorienterade (Huelsbeck, 2011). Dock bör man inte förkasta finansiella mått, för att de

traditionella måtten kan ha sina fördelar just för att de är precisa och objektiva (Tangen, 2003). Det kan vara viktigt att komplettera sammanfattande finansiella mått på funktion, till exempel nettoresultatet och avkastningen på tillgångar, med vissa icke-finansiella mått som ger snabbare tecken på framgång eller misslyckande (Ibid). Forskning ger stöd åt att de som mäter prestation sannolikt kommer att lägga större vikt på finansiella mått framför icke-finansiella mått, när de är fria att välja mått i enlighet med sina personliga värderingar (Neumann et al., 2008). Om man ser mått ur ett ägare- och chefsperspektiv så används vanligen något slags finansiellt resultatmått och beroende på den organisatoriska miljön påverkas vilket resultatmått som används (Catasús et al., 2008; Chong, 2008).

Traditionella nyckeltal såsom vinst, tillväxt och avkastning på investeringar är bra på så sätt att de anger värden, dock återspeglar det inte kritiskt känsliga och viktiga parametrar för att nå konkurrenskraft (Bititci, 1994). Antagandet av mått av finansiell karaktär kommer ofta i konflikt med strategiska mål och syften enligt författaren (Ibid).

- *Icke-finansiella mått*

Den tredje nivån av mått, är enligt Nilsson et al. (2010) icke-finansiella mått, och tas oftast till när de två tidigare inte anses räcka till. Kapacitetsutnyttjande, ledtider, kundnöjdhet, frånvaro av personal och marknadsandelar är några exempel på icke-finansiella mått (Ibid). En avgörande faktor vid val av mått är hur de kommer att fungera i kommunikationen. Det får heller inte bli för dyrt att mäta och förmedla måtten. Enkelheten och tydligheten är andra parametrar som är av yttersta vikt så att berörda parter förstår måtten och rätt effekt därmed uppstår (Ibid).

Immateriella resurser är lätta att förstå innebörden av, men svåra att mäta på ett trovärdigt sätt för att bilda nyckeltal som till exempel index för kundnöjdhet och personalnöjdhet (Catasús et al., 2001). Då det är svårt att mäta immateriella resurser, på grund av brist på data eller för att det är resurskrävande, ersätts dessa med surrogatmått, till exempel istället för personalnöjdhet kan det användas ”antal frånvarotillfällen per anställd och år” (Ibid).

Mycket kritik florerar kring mätning på åtgärder av icke-finansiell karaktär (Pedersen & Sudzina, 2012). Kritiken handlar om att åtgärderna är för dåligt definierade eller dåligt uppmätta och inte heller integrerade i det strategiska beslutsfattandet (Ibid). Alternativa icke-finansiella mått definieras utifrån mål från toppnivån och ger värdefulla bidrag till utveckling av affärsstrategier som i sin tur uppmuntrar en proaktiv ledarstil (Bititci, 1994). Resultatmått av icke-finansiell karaktär främjar organisatorisk integration genom att säkerställa att alla strategiska och operativa verksamheter strävar mot gemensamma mål (Ibid).

2.5.2 MÅTT OCH MÄTNING I SMÅ FÖRETAG

Det förekommer för lite forskning, både empiriska och teoretiska studier, gällande mått och mätning i SMF (Garengo et al., 2005). I själva verket finns det en brist på forskning i allmänhet om små och medelstora företag (SMF) och därmed en brist på förståelse för deras behov och

krav (O'Regan & Ghobadian, 2004). Generellt finns det få eller inga beskrivningar av hur ekonomistyrningen ser ut i SMF, delvis beror detta enligt Nilsson et al. (2010) på tillgång till aktuell forskning, vilket gör att det företrädesvis beskrivs om hur det ser ut i de större organisationerna. Även om det inte är storleken på företaget som helt avgör graden av ekonomistyrning så är förekomsten av utbyggda mätningssystem för prestation oftast lägre i små företag (Nilsson et al., 2010). Enligt Ates et al. (2013) är det de styrningsegenskaper som ett litet eller medelstort företag karaktäriseras av, till skillnad från en stor organisation, som gör att man inte kan se dem som en förminskad version av den stora organisationen, det går inte att översätta praxis rätt av genom att förminska den.

I ett litet företag är ägare eller VD i direkt kontakt med sina medarbetare och har en större medvetenhet om det som händer i verksamheten (Fuller-Love, 2006). Ofta ses inte behovet för rutiner för att mäta sin verksamhet. Små företag har dessutom ofta en liten marknadsbas, är beroende av få stora kunder och har ett begränsat sortiment, detta innebär att de inte krävs samma ledningssystem som större företag kräver (Ibid).

Enligt Chong (2008) har chefer och ägare i SMF en tendens till att titta på finansiella mått, som exempelvis vinst, snarare än icke-finansiella mått eftersom dessa mått är objektiva och lätta att förstå. De vanligast icke-finansiella måtten för små företag är antal anställda, omsättning per anställd, tillväxt i intäkter över tid och marknadsandel (Ibid). Kassaflöde är avgörande för att bedöma hur väl verksamheten presterar och är särskilt avgörande för att säkerställa överlevnaden av det lilla företaget (Jarvis et al., 1999). De flesta företagsledare beräknar vinstsiffror grovt på jobb de får, eller bara kontrollerar kostnader, för att sedan förlita sig på att vara sysselsatta för överlevnaden (Ibid). Likviditetsåtgärder såsom kundfakturor eller kontanter i banken är centralt på grund av detta (Ibid).

Garengo et al. (2005) menar att SMF har en informell syn på mätningen av resultat och att det som sällan mäts i små företag är innovation, mänskliga resurser, arbetsklimat, forskning och utveckling samt utbildning. Små företag fokuserar enbart på operativa och finansiella resultat och inser inte behovet av balanserade modeller, dvs. modeller med både finansiella och icke-finansiella mått (Ibid). Enligt Chong (2008) kan icke-finansiella mätningar komplettera finansiella mätningar för att få ett bredare perspektiv på att mäta och jämföra sina resultat och sin effektivitet. Om man i sin mätning fokuserar på andra aspekter än ekonomiska kan det på ett positivt sätt bidra till en rationell inställning och ökad komplexitet och kvalitativ förbättring i SMF (Garengo et al., 2005).

Enligt Garengo et al. (2005) finns det flera faktorer som verkar som ett hinder för användandet av mätning i SMF: T ex.

- Brist på mänskliga resurser (Garengo et al., 2005; Hudson et al., 2005).
- Företagsledningens kapacitet
- Begränsade kapitalresurser

- Reaktivt förhållningssätt
- Tyst kunskap
- Missuppfattning av resultatmätning (Garengo et al., 2005).

I ett litet företag är behovet av nyckeltal för styrning mycket mindre än i ett stort företag och används därför i liten omfattning (Catasús et al., 2012). Individer har dessutom en större effekt på utfallet av nyckeltalen för personalen, exempelvis sjukfrånvaro, i små företag (Ibid).

2.6 MÄTNINGENS SYFTE

Mätning av prestation används för att kunna följa upp och bedöma organisationers resultat och genom att implementera olika typer av mätningar av prestation i företaget kan man identifiera utrymme för förbättringar (Pedersen & Sudzina, 2012). Ett av måttets och mätningens verktyg är nyckeltal vilket är en förenkling av det som måttet beskriver. Fördelen med förenklingen är att det skapar en utgångspunkt till diskussion av komplexa frågor (Catasús et al., 2008). Nyckeltal består av två delar: dels är det ett tal och dels är vi intresserade av det som talet beskriver (Catasús et al., 2008; Jannesson & Skoog, 2013). Nyckeltal är siffror som är intressanta och viktiga för företaget och eftersom de uttrycks i siffror kan de ej vara kvalitativa (Jannesson & Skoog, 2013). För att kunna mäta sin verksamhet som är uttryckt i mål, måste man ha något slags nyckeltal (Catasús et al., 2008). Valet av lämpligt mått för verksamheten beror på mätningens syfte (Tangen, 2003). För att få önskad effekt med nyckeltalen är det viktigt hur nyckeltalen kommuniceras (Catasús et al., 2001) och för att kommunikationen ska lyckas måste måttens innebörd vara tydliga (Nilsson et al., 2010).

Det finns enligt Catasús et al. (2001) flera definierade syften med att utveckla och använda nyckeltal:

- *Kontroll*
Kontrollnyckeltal varnar om något avviker från en viss gräns, till exempel från budget och planering, och används för analys och uppföljning. Nyckeltal som är framtagna för kontroll förutsätter att det finns något att jämföra mot, men säger inte vad som behöver göras. Det bygger på logiken att minimera kostnaderna för att hålla sig inom ramarna.
- *Lärande*
Genom att relatera och jämföra ett antal kontrollnyckeltal med varandra kan det vara lärande om vad som sker inom organisationen och hur saker hänger ihop. Exempelvis kan nyckeltal om sjukfrånvaro kopplas ihop med nyckeltal om anställdas trivsel och på så sätt leta efter samband/åtgärder och effekterna av åtgärder kan avläsas. Det sker inget lärande om nyckeltalen inte relaterar till varandra.

- *Mobilisering*
Nyckeltalen är till för att strukturera om resurser inför framtida handling. Mobiliserande nyckeltal ska tala till "känslorna" för att frigöra resurser i organisationen och uppnå gemensam fokusering på handlingen. Mobiliseringsnyckeltal ligger före åtgärder i jämförelse med uppföljning och lärande som är för mätning efter handlingen. Exempel på mobiliserande nyckeltal är full sysselsättning, marknadsandel etc. På organisationsnivå kan det vara "vi ska bli världsbäst", "ökad omsättning på 100 mkr" etc.
- *Belöning*
Nyckeltal kan vara grund för belöning av de anställda/chefer etc. för att motivera i arbetet. Det kan lätt bli konflikter runt nyckeltal som är utformade för belöning och därför krävs det att nyckeltalets mätvärde är verifierbart och det kravet gör att belöningsnyckeltalens antal minskar. Risk finns att det väljs nyckeltal som är irrelevanta för att det som är enklast tas fram. För att undvika negativa effekter med belöningsnyckeltal bör samtidigt införas kontrollnyckeltal. Belöningsnyckeltal som är kopplade till resultatmättet kan verka som motiverande eller fokuserande (Catasus et al., 2001).

Dock är inte alltid nyckeltal problemfria (Catasús et al., 2008). Det finns tre övergripande problem. Det första är att nyckeltalen är ett koncentrat, dvs en förenkling av verkligheten och då går nyanser förlorade. Det kan motverkas genom att använda sig av flera olika nyckeltal som ger varierande information. Det andra problemet är att det kan bli för mycket information i ett nyckeltal vilket gör beslutsfattandet sämre. Det tredje problemet är fixering som innebär att förutsättningarna för beräkning av talet har förändrats men beslutsfattarna har svårt att ta hänsyn till på vilket sätt det påverkar beslutet (Ibid).

I den teoretiska referensramen har följande nyckelord behandlats och presenterats: SMF, företags målsättning, kommunikation i företag, mått och mätningens syfte. I nästkommande avsnitt behandlas studiens metod och operationalisering.

3. METOD

Detta avsnitt inleds med forskningsdesign med vårt perspektivval, där vi har valt ett hermeneutiskt förhållningssätt och sedan redogörs för vilken ansats vi har utgått ifrån, vilket är abduktion. Vidare presenteras företagsval, val av intervjupersoner, intervjuernas genomförande och uppsatsens operationalisering. Kapitlet avslutas med att en diskussion förs kring uppsatsens validitet och reliabilitet.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Vi valde att ha utgångsläge i ett hermeneutiskt synsätt eftersom hermeneutik är ett tolkande och subjektivt förhållningssätt. Synsättet innebär att man har en viss förförståelse av problemet och man fokuserar på helheten (Patel & Davidson, 2003). I ett hermeneutiskt synsätt analyserar och tolkar forskaren data som samlats in för att försöka få fram kontexten sedd ur den ursprungliga källans perspektiv (Bryman & Bell, 2013). Valet av hermeneutisk synsätt innebär för oss att det är vår tolkning av empirin, med stöd och hjälp av teorin, som speglar verkligheten, och den är inte på något vis den enda giltiga. Eftersom vi har en viss förförståelse av problemet så blir vår tolkning subjektiv. Då vi bearbetat upphämtat material i en kvalitativ studie är det centralt för oss att tolka de vetenskapliga artiklarna, rapporterna, studentlitteraturen och övrigt material från teorin och intervjumaterial från empirin. Ambitionen är att försöka förmedla vad som menas och avses i det material som samlats in samt att kunna analysera och dra slutsatser därefter.

Fallstudie är en undersökning på en mindre avgränsad grupp som också är begränsad i tiden (Patel & Davidson, 2003; Jacobsen, 2002). För vår del är det aktuellt med en fallstudie på fyra stycken små tillverkande företag, då fallstudie enligt Jacobsen (2002) inte har som avsikt att testa några teorier eller generalisera utfallet. Vi vill enbart beskriva och analysera hur det ser ut på de olika fallföretagen.

3.1.1 VAL AV ANSATS

Abduktion har en stark koppling till ett hermeneutiskt synsätt, där man pendlar mellan helhet och del i tolkningsakten (Patel & Davidson, 2003). Abduktion är en växelverkan mellan induktion, som har utgångspunkt i empirin, och deduktion, som har sin utgångspunkt i teorin. Abduktion har således sin grund i dialogen mellan det teoretiska perspektivet och resultatet av empirin (Olsson & Sörensen, 2011). I första skedet inhämtas det teoretiska materialet som sedan bearbetas utefter relevans och ett urval sker. Vidare görs intervjuer med fallföretagen för att inhämta empiriskt material, vilket hjälper oss att slutligen komplettera den teoretiska referensramen. Vi har i vår ansats valt abduktion eftersom vi växlar mellan teori och empiri samt att vi anser oss skapa större utrymme för flexibilitet i tolkningsakten på detta sätt.

3.1.2 PRIMÄRDATA

Primärdata är sådant som vi som forskare har samlat in, antingen kvalitativt eller kvantitativt (Olsson & Sörensen, 2011). Vår empiri har samlats in med hjälp av besöksintervjuer på fyra fallföretag. Gällande företagsinformationen, dvs antal anställda, omsättning mm., har uteslutande hämtats från Alla Bolag AB (2014a) samt från några av företagens hemsidor. Kvalitativ metodansats innebär en koncentrerad på ett eller några få företag, vilket innebär att nyanserad data fås fram som är mer djupgående (Jacobsen, 2002). Vi har valt en kvalitativ datainsamlingsmetod eftersom vi vill få en djupare förståelse för hur företagen går tillväga vid mätning och värdering av sin verksamhet vilken vi sedan vill förmedla till läsaren.

3.1.3 SEKUNDÄRDATA

Sekundärdata är sådant som redan har samlats in av exempelvis forskare, eller registerdata från t ex statistiska centralbyrån (SCB) (Olsson & Sörensen, 2011). Vår datainsamling till teoriavsnittet har skett via Högskolan i Halmstads bibliotek där vetenskapliga artiklar har hämtats. Övrig litteratur har till större delen hämtats från Campusbiblioteket i Varberg, Högskolan i Halmstads bibliotek och resterande är kurslitteratur från utbildningen på Energiekonomprogrammet, Campus Varberg, Högskolan i Halmstad.

3.2 VAL AV FÖRETAG

Vid val av företag utgick vi från Europeiska kommissionens rekommendation (EU, 2003) för definitionen av små företag vilken är; 10-49 anställda med en omsättning som inte överstiger 10 miljoner euro. Tillverkande företag valdes och kategoriserades utifrån Alla Bolag ABs (2014a) register på internet. Vid val av specifika företag och intervjupersoner på dessa företag så är det tillgängligheten som till största delen styrde urvalet. Vid kontakt med företag inom vald grupp så har vi mötts av många olika svar. Många har avböjt vidare kontakt på grund av tidsbrist, att de är på väg in i högsäsong och har inte personalresurser att tillsätta till ett projekt (intervju) utanför företagets egna intressen. Några har nekat oss tillträde med förklaringen att de inte mäter eller använder mått i sin verksamhet eftersom företaget är så litet och att de därför inte har något att tillföra vår rapport. Vi hade gärna sett att vi fått tillträde till ett sådant företag då det hade varit ett intressant utgångsläge eftersom att det finns delar i vårt teoriavsnitt, bland annat Fuller-Love (2006), som säger att det finns litet, om ens något, behov av mätning i små företag.

Följande tillverkande små företag svarade ja till att ställa upp på en intervju och det är på dem vi byggt vår empiriska del i uppsatsen:

Tabell 1. Företagsinformation (Alla Bolag AB, 2014a)

Företag	Antal anställda	Omsättning (TKR)
Nya Viskan Veddige AB	17	15 678 (2013-06) ¹
Ekelund, Linneväveriet i Horred AB	36	37 002 (2012-12)
Kungsäter Industri AB	33	38 679 (2012-12)
Horredsmattan AB	19	20 086 (2012-12)

3.2.1 VAL AV INTERVJUPERSONER

Vid val av intervjupersoner har vi i första hand valt VD eller styrelseordförande i samtliga företag, och för att försöka få en bredd på intervjuvaren har vi, i de fall det varit möjligt, haft medverkande intervjupersoner, som i vårt fall varit ekonomichef och teknisk säljare/projektledare. Anledningen till att vi valt att intervjua dessa personer är att de enligt vår uppfattning är insatta i verksamhetens mått och mätningar. De har tillgång till den information som vi vill komma åt och har också en djupare insikt i företaget än vad exempelvis en verkstadsarbetare har. Med andra ord har vi valt ut de personer som vi anser är lämpliga uppgiftslämnare, som enligt Jacobsen (2002) ger god och riklig information med hänsyn till deras kunskap och kompetens.

- Nya Viskan Veddige AB, intervju med VD Göran Magnusson och teknisk säljare/projektledare Benny Andreen den 7 april kl 11.00.
- Ekelund, Linneväveriet i Horred AB, intervju med styrelseordförande Christer Ekelund och ekonomichef Helene Heiskanen den 14 april kl 10.00.
- Kungsäter Industri AB, intervju med VD Mathias Rubesved den 17 april kl 9.00.
- Horredsmattan AB, intervju med VD Per-Åke Andersson den 7 maj kl 10.00.

3.2.2 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE

En semistrukturerad intervju har övergripande specifika teman som ska behandlas där frågorna inte behöver komma i samma ordning (Bryman & Bell, 2013). Semistrukturerade intervjuer ger även intervjupersonerna möjlighet att besvara frågorna på sitt egna vis och intervjuarna reagerar på de punkter som kan vara värda uppmärksamhet med uppföljningsfrågor (Ibid). Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer på samtliga företag. Avsikten var att få intervjupersonerna att uppfatta frågorna på ett likartat sätt och samtidigt ge dem möjlighet att få tolka frågorna fritt. Dels eftersom vi inte vet vilket svar vi kan förvänta oss och dels för att inte

¹ Inom parantes ses senaste datum för årsbokslut. Nya Viskan Veddige har årsbokslut i juni.

styra intervjupersonen i någon riktning. Intervjuerna har varit strukturerade så att varje intervjuperson getts samma förutsättningar och möjligheter att besvara våra frågor, och vi har ställt följdfrågor där det behövts. Vi har både skrivit ned intervjuvaren och spelat in intervjuerna för att senare ge oss själva möjlighet till vidare avlyssning och bearbetning. Möjligheten att gå tillbaka till intervjuerna gjorde att vi säkerställde innehållet i svaren och återgivningen av intervjuerna i empirikapitlet.

Innan intervjutillfället med samtliga företag, skickade vi två förberedande frågor till intervjupersonerna via mail:

- *Vad för typ av resultat utvärderar ni, vad är viktigt för er att veta?*
- *Vad har ni för incitament till att mäta er verksamhet?*

Vi skickade ut dessa frågor för att intervjupersonerna skulle ges en chans att förbereda sig på vad vi tänkte fråga om. Detta visade sig ge lite olika effekter. På ett företag hade statistik plockats fram i förväg som gav en bra bild av mätningens omfattning och på ett annat fick vi förtydliga lite när vi genomförde intervjun.

Vid intervjutillfällena började vi med frågor generellt kring företagen och dess historia, sedan gick vi över till intervjupersonernas roll i företaget. Deras roll i företagen var intressant för oss att ta reda på för att förstå hur de arbetar med sin mätning och utvärdering av företagen. Vidare tog vi upp frågor kring företagsmål, om de har något uttalat mål och om det finns några mål som är knutna till den mätning som utförs samt andra relevanta mått till denna mätning. För att få en helhetsförståelse över hur företagen arbetar med mätning ställdes inledande frågor kring hur företagen når sin information och hur den kommuniceras, informellt eller formellt. Frågorna som ställdes var: Hur ser dina dagsrutiner ut? Vad tittar du på i verksamheten? Vad är viktigast för dig att veta/få reda på? På detta sätt hoppades vi få reda på kommunikationsvägarna och hur informationen som är relevant för måtten förmedlas. Vi kategoriserade mätningarna och måtten efter finansiella mått, som innefattas av mått knutna till affärsredovisningen och ekonomisk-analytiska mått, samt icke-finansiella mått (Nilsson et al. 2010). Med dessa kategorier i baktanke ställde vi frågor om vad som är viktigt för dem att veta om verksamheten, vilka mått är relevanta att få reda på. Slutligen, med utgångspunkt i Catasús et al., (2001) om nyckeltalens och måttens syften: *kontroll, lärande, mobilisering, belöning*, ställde vi frågor som besvarade varför just de mått som de använder, som framkom under intervjuerna, var viktiga för dem.

3.3 OPERATIONALISERING

Först har en teoretisk ram ställts upp för det vi ska undersöka i vår empiri. Teoriramen härstammar från de vetenskapliga artiklar och den litteratur vi ansett varit relevant. Genom att basera vår teori på dessa utvalda, vetenskapligt förankrade artiklar, skapades en god grund för referensramen. Utifrån denna teoretiska ram har vi sedan byggt våra intervjufrågor till de valda företagen.

Företagen är först valda utefter att de stämmer in på Europeiska kommissionens rekommendation av små företag och sedan efter att de alla är tillverkande företag enligt Alla Bolags (2014a) kategorisering. Tillgängligheten har varit den största anledningen till att valet hamnat på just dessa fyra företag. Ca 20 företag har kontaktats i vår strävan att få komma till slutligen fyra företag. Reseavståndet för oss studenter har också påverkat i vilken region som urvalet skett vilket lett till att de alla ligger i trakterna av Veddige-Horred.

Vid varje intervju har en ur vår grupp om tre studenter haft huvudansvaret för intervjun och ställt frågorna till intervjupersonen. Var och en av oss har på så sätt fått möjlighet att styra upp minst varsin intervju. Vid behov har de andra två fyllt på med följdfrågor som ansetts relevanta för att svaret ska bli tydligt för oss. Intervjuerna har spelats in och anteckningar har förts av oss alla tre. Att vi alla antecknat ser vi som en styrka då olika personer kan anse olika saker som viktiga vilket ökar chanserna till att vi fångat upp all viktig information.

Första intervjun var hos Nya Viskan Veddige AB i Veddige. På detta företag intervjuades två personer samtidigt, VD Göran Magnusson och projektledare och teknisk säljare, Benny Andreen. Intervjun fick anses lite som en provintervju, en test av frågor och upplägg. Viss information som vi behövde föll utanför våra frågor och vi har därför ställt kompletterande frågor till intervjupersonerna via mail. Den andra intervjun var hos Ekelund, Linneväveriet i Horred AB och efter att frågeformuläret förbättrats något fick vi den information som sammanställningen krävde. Hos Ekelund, Linneväveriet i Horred var det också två personer som deltog vid intervjun. Styrelseordförande Christer Ekelund, tillika delägare, och ekonomiansvariga Helene Heiskanen svarade gemensamt på de flesta frågorna. Ett par frågor var utformade för individuella svar. Dessa frågor var: Hur ser din dag ut? Vilket mått är viktigast för dig om du måste välja endast ett av alla hos företaget förekommande mått?

Den tredje intervjun var hos Kungsäter Industri AB i Kungsäter och där tog VD Mathias Rubesved emot oss och svarade på våra frågor. Vid rundvandringen som avslutade vårt besök gavs också tillfälle att ställa ytterligare, dock oförberedda, frågor till de anställda i produktionen. Så skedde också hos Ekelund, Linneväveriet i Horred där vi träffade produktionsledaren vid rundvandringen. Vi har inte använt oss av detta material men det bidrog till vår helhetsbild av företagen.

När empirin från dessa tre företag sammanställts tog vi beslutet att kontakta ytterligare ett företag. Vi tyckte det skulle vara intressant att ta in ett till företag som matchade Nya Viskan Veddige AB i antal anställda för att försöka få en större bredd, så att vi hade två företag med över 30 anställda och två företag med under 20 anställda. Vi hoppades och trodde att vi skulle finna likheter avseende mätning och kommunikation som kunde härledas till just antal anställda. Den fjärde och avslutande intervjun gjordes på företaget Horredsmattan AB i Horred. VD Per-Åke Andersson tog emot och besvarade våra frågor. Vid intervjun med Andersson hade vi en bättre grund än tidigare och vi hade utvecklat vår intervjuteknik, dvs vi var mer ifrågasättande till svaren vi fick. De tre tidigare intervjuerna har vi fått gå tillbaka till med kompletterande frågor via mail, då vi märkte att vi behövde följa upp mer för att öka förståelsen till *Varför* de gjorde på det sätt som framgick under den tidigare intervjun. Hos Horredsmattan räckte det med den ursprungliga intervjun. Vi har efter denna uppföljning kunnat söka mer specifik information till teoriramen för att på så sätt försöka få de empiriska svaren vi fick förklarade via teorin. Att på detta sätt växla mellan teori-empiri-teori visar på vår abduktiva ansats. Avslutningsvis har vi skickat den färdiga empiriska texten till respektive företag för godkännande innan vi använt oss av den. Samtliga företag har godkänt texten, i något fall efter smärre justeringar i detaljerna, vilket skapat en trygghet för oss som författare och det bekräftar att vi uppfattat berättelserna korrekt.

3.4 VALIDITET

Undersökningen ska vara giltig och relevant, det vill säga att vi ska mäta det vi önskar mäta (Jacobsen, 2002). I en kvalitativ undersökning betecknas validiteten av att upptäcka företeelser, att tolka och förstå och att beskriva uppfattningar (Patel & Davidson, 2003). Detta gäller hela undersökningsprocessen. Besöksintervjuer har skett vid samtliga fallföretag. Genom att ställa relevanta intervjufrågor och spela in intervjuerna kan vi återge och tolka svaren så att rimligheten blir godtagbar. Vi är medvetna om att det finns negativa aspekter vid besöksintervjuer. Bl a kan det förekomma intervjuareffekter. Intervjuareffekter uppstår när den intervjuade personen och intervjuaren påverkar varandra, vilket i sin tur kan påverka svaren och frågorna och det kan också vara svårt att fråga om känsliga saker (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011).

Intervjuareffekter kan uppstå vid fysisk närvaro av intervjuare och den som intervjuas kan genom att granska intervjuaren påverkas av hur denne ser ut, är klädd, talar, kroppsspråket etc. vilket innebär att intervjuaren inte alltid kan undvika den påverkan som sker (Jacobsen, 2002). Det vi däremot har kunnat påverka är att t ex undvika ledande frågor eftersom utrymmet för fria svar då blir större. Då vi valt att intervju VD/ledning av företagen blir svaren förstås sedda ur deras perspektiv. Om vi istället valt att intervju någon annan anställd hade det troligen påverkat svaren i en annan riktning och studien hade blivit sedd ur ett annat perspektiv. Vår tolkning hade då också blivit annorlunda. Intervjuareffekter, eller forskningseffekter som Jacobsen (2002) benämner det, är inte möjliga att undvika, alla typer av upplägg av intervjuerna påverkar resultatet. Det enda vi kunnat göra är att vara medvetna om det och reflektera över hur vi kan ha

påverkat det område som studerats (Jacobsen, 2002). Vid val av ett fåtal företag har vi fått fram många nyanser och gått in på djupet via våra kvalitativa fallstudier (Jacobsen, 2002). Vi har till viss del förlorat bredden som annars skulle ha fått fram vid undersökning av många företag vid genomförande av en kvantitativ fallstudie (Ibid).

3.5 RELIABILITET

Det vi avser att undersöka ska ske på ett tillförlitligt sätt för att få en god reliabilitet (Patel & Davidson, 2003; Jacobsen, 2002) och vara trovärdigt (Jacobsen, 2002). Teorin som har samlats in har därför i denna kvalitativa studie styrkts genom att vi använt oss av flera vetenskapliga artiklar för att påvisa reliabiliteten av begreppsförklaringar inom valda områden. Intervjuszvarens tillförlitlighet har vi påvisat genom att vi fått vår text godkänd av respektive intervjuperson. Intervjuerna ska också ses mot bakgrund av den särskilda situationen vid undersökningstillfället, då svaren kan variera av olika anledningar (Patel & Davidsson, 2003), exempelvis att företagets aktuella situation gör att de kanske bara fokuserar på en typ av mätning just då. Då valet av kvalitativ fallstudie kan göra att bredden går förlorad (Jacobsen, 2002), har vi valt tillverkande företag från fyra olika tillverkande branscher för att få en bredare helhetsbild och ett bättre djup (inom vald teoriram) till vår frågeställning. Det skapar också en bredare inblick inom området mätning än om vi valt företag ur samma bransch. Detta faktum hoppas vi kommer stärka tillförlitligheten i studien. Dock kommer vi inte dra några slutsatser kring det faktum att de är tillverkande företag.

Även om vår inriktning varit små företag så har det varit oundvikligt att vi under arbetets gång inkluderat teorin kring medelstora företag också eftersom de ingår i benämningen SMF. De artiklar vi använt oss av beskriver och tar ställning till situationen i små och medelstora företag eftersom liten, och ibland ingen, skillnad görs mellan små och medelstora företag i forskningen i relation till mätning av resultat utan dessa förs ihop som en enhet vilken enbart skiljs från stora företag. I enstaka fall, t ex teorin kring finansiella och icke-finansiella mått, använder vi till viss del teori som gäller för företag generellt sett, vilket kan göra att trovärdigheten blir ifrågasatt då vi applicerat den teorin till vårt valda område, små tillverkande företag.

4. EMPIRI

Nedan följer en företagspresentation av de fyra fallföretagen: Nya Viskan Veddige AB, Ekelund, Linneväveriet i Horred AB, Kungsäter Industri AB och Horredsmattan AB. Vidare presenteras den bild och beskrivning som vi fått av företagens användande av mätning i sin verksamhet som följer temat: vad, hur och varför. Varje företag presenteras var för sig och all information om företagen är förmedlad via besöksintervju med samtliga intervjupersoner från varje företag. I de fall kompletterande frågor skickats via mail har svaren redovisats med extra källhänvisning. Övriga företagsfakta har hämtats från Alla Bolag AB (2014a), t ex antal anställda och omsättning i kr, och från företagens hemsidor. Intervjufrågorna presenteras i bilaga 1.

4.1 NYA VISKAN VEDDIGE AB

Nya Viskan Veddige AB är ett litet privatägt industriföretag, beläget i Veddige strax väster om Varberg, vilket ombildades 2004 av Göran Magnusson, ensamägare och VD. Företaget har levt sedan 1997 och till en början vid ombildandet var tanken att Nya Viskan Veddige skulle tillverka industriugnar och vara verksamma inom ugnsteknik. Företaget driver idag en mekanisk verkstad, och som VD Göran Magnusson benämner det “Legoverkstad” och viss entreprenadverksamhet. De har i nuläget 18 anställda och omsätter ca 400 beställda arbeten/projekt per år. Deras huvudsakliga inriktning är utrustning till betongindustrin, träförädlingsindustrin och massaindustrin vilket faller sig ganska naturligt då flera stora företag i närområdet sysslar med denna produktion. De tillverkar och utformar kundanpassad utrustning som t ex sågverksutrustning och hyvelutrustning och tillverkningen sker oftast helt efter kundens specifika behov. De tillverkar också transportörer, materialhanteringsutrustning samt omrörare till biogasproducenter. Hos beställarna har de även mycket service och underhållsarbete på plats.

Nya Viskan Veddige har ett erfarenhetskartotek med full dokumentation sedan 1998 över varje arbete och jobb som har utförts sedan dess, där kalkyler och all övrig information finns med som de kan återblicka på. Erfarenhetskartoteket ger dem möjlighet att lära sig av tidigare beställda arbeten och ta referensarbeten i beaktning vid kalkylering av nya projekt. Det övergripande målet för Nya Viskan Veddige är att sysselsätta sina anställda och ha en god beläggning över året.

Vi intervjuade och pratade med VD och ägare Göran Magnusson och projektledare, teknisk säljare, Benny Andreen som medverkade vid samma intervjutillfälle. I de fall vi skriver enligt Magnusson eller enligt Andreen är det deras egen åsikt, och där det inte förekommer har de en gemensam uppfattning om vad som skrivs.

Tabell 2. Företagsinformation Nya Viskan Veddige AB (Alla Bolag AB, 2014b)

Nya Viskan Veddige Aktiebolag	2013-06	2012-06	2011-06
Omsättning (TKR)	15 678	23 119	13 409
Res. e. finansnetto (TKR)	1 540	5 616	2 065
Årets resultat (TKR)	855	3 114	1 503
Antal anställda	17	17	17

4.1.1 FÖRETAGETS MÅLSÄTTNING

Nya Viskan Veddige har som internt företagsmål att ha en så hög beläggning som möjligt enligt Magnusson, dvs att sysselsätta personalen långsiktigt. Att de har en hög beläggning innebär för Nya Viskan Veddige enligt Andreen att de har en bra balans mellan personal och produktion i verkstaden och att de anställda alltid har något projekt att jobba med. De har inget uttalat företagsmål som de kommunicerar utåt eller som är väl förankrat hos personalen, då det inte anses finnas ett behov (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Det är dock enligt Magnusson viktigt för dem att verksamheten ska fortsätta fungera. De resonerar som så att om de har en hög beläggning medför det ett positivt resultat. Ett annat informellt mål för företaget är att ha 100 % nöjda kunder (beställare), men det är inget de har ett utarbetat mått för.

Det är viktigt att alla rullar bollen åt samma håll (Benny Andreen, 2014).

4.1.2 KOMMUNIKATIONEN I FÖRETAGET

Både Andreen och Magnusson startar sin dag med att gå ut i verkstaden för att stämma av läget, det förs ingen skriftlig kommunikation mellan dem och verkstadsarbetarna. All kommunikation sker muntligt i de dagliga samtalen, direkt kommunikation och en konstant dialog är stora inslag i verksamheten. De tillfällen som information skrivs ned och förmedlas är när underlag för fakturering till beställare ska göras, detta för att få fram materialkostnad till kund. Genom att de båda går ner i verkstaden och löpande kontrollerar och bedömer pågående arbeten får de den information de behöver, om det är en bra beläggning, där Magnussons fokus ligger eller att jobbet klarar tidsramen, där Andreens fokus ligger. Den enda formella mätningen som sker är måtten knutna till affärsredovisningen och efterkalkylerna (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Magnusson och Andreen har informella möten rörande verksamheten på daglig basis, där ingenting protokollförs eller skrivs ned. Det som diskuteras under dessa möten är aktuella offerter som är lämnade eller på gång, pågående arbeten, personalfrågor, planering framåt och efterkalkyler (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1).

4.1.3 MÅTTEN OCH MÄTNINGENS SYFTE I FÖRETAGET

Det viktigaste måttet som de mäter är sin beläggning och den mäts löpande genom direkt observation, där Magnusson menar att det är en erfarenhetskänsla och det märks väl när de har mycket beställningar i rullning. De kontrollerar även att de har en balans mellan personal och produktion. Beläggning över tid mäts inte, därför att det märks tydligt om det är låg beläggning vilket enligt Magnusson ger en låg omsättning.

Det förekommer inget budgetarbete för verksamheten. De kan inte beräkna eller mäta för kommande perioder och budgetera därefter, då de är helt i händerna på marknaden enligt Magnusson. Hur de kan påverka utfallet däremot är att angripa rätt beställare. Något som är oerhört viktigt för företaget är likviditeten, de har en löpande kontroll, dagligen, att likviditeten håller.

Man kan aldrig lura likviditeten (Göran Magnusson, 2014).

Enligt Magnusson gör de ingen finansiell mätning eller formell resultatuppföljning. Det som tas hänsyn till och beaktas hela tiden är likviditeten. Likviditeten är viktig för dem, för att den ger en trygghet och utrymme att lämna bra offerter samt att slippa behöva kräva förskottsbetalning (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Dock är det ganska oviktigt för Magnusson att värdera hur mycket som finns i kassan, det är snarare viktigt för honom att veta att det finns kapitalresurser för överlevnadens skull. Ekonomisk styrning såsom likviditetsprognoser och kvartalsbokslut menar Andreen att det inte behövs för företaget, då de är så pass små.

Andreen beaktar avvikelser från förkalkyl till efterkalkyl per arbete, detta görs för att det ger en indikation på företagets totala resultat (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1), för att de ska kunna fakturera rätt och ta lärdom av det, speciellt när de offererat till ett fast pris enligt Andreen.

Tidsramen är viktig och tidsåtgången bedöms vid offert eller beställning och de resursplanerar efter detta. Tidsramen mäts och registreras per projekt både löpande och på fastprisarbeten (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). För varje projekt används en stämpelklocka för att det ska bli möjligt att se tidsåtgången, detta för att ge rätt underlag i faktureringen till varje beställare. Med efterkalkyler och tidigare arbeten dokumenterade tar de lärdom av vissa typer av jobb, för att de i framtida jobb ska kunna skapa en så bra förkalkyl som möjligt. Genom att de ser avvikelser i efterkalkylen, kan de bli bättre på att förutspå exempelvis arbetstimmar och kostnader i förkalkylen till snarlika jobb. Materialkostnader är alltid lätt att beräkna enligt Andreen, men det är betydligt besvärligare med tidsåtgång.

Totalpris för leverantörer inför inköp är också någonting de lägger stor vikt på enligt Andreen. Det är ett totalpris med faktorer som leveranstid och leveranssäkerhet och ger en blick för övergripande duglighet hos leverantör. Totalpriset använder de sedan för att välja bästa leverantörerna. Det är enligt Andreen inte alltid den med billigast offert som antas, då

ovanstående faktorer vägs in. Ett positivt resultat, det vill säga att de går med vinst är viktigt för företaget, med det är enligt Magnusson sådant som man ser efteråt i årsbokslutet.

I årsbokslutet mäter man, konstaterar och man drar slutsatser, men man vet med sig redan i början om omsättningen är lägre (Göran Magnusson, 2014).

De mäter resultatet i alla jobb de utför. Resultatet syns i efterkalkylerna då projektet är slut, men är ej registrerade i något datorsystem. Trots goda kunskaper i Excel hos Andreen så görs alla kalkyler och underlag för hand på papper och återfinns i erfarenhetskartoteket i pärnarna.

Beställarna, kunderna, är viktiga för företaget enligt Magnusson och de följer upp projekten för att se om varje beställare är nöjd med deras levererade varor och tjänster.

Vi jobbar alltid med att rulla ut röda mattan åt beställarna (Göran Magnusson, 2014).

Varje projekt följs upp för att se till att de har 100 % nöjda kunder. De skickar inte ut kundenkäter eller dylikt men de märker när kunder är återkommande och ser till att alla projekt får nöjda beställare. Mätningen sker informellt och registreras inte och visar sig genom att kunden återkopplar, eller inte. Om inte kunden återkopplar så ringer Magnusson eller Andreen själva upp och frågar om allt är till belåtenhet eller om det finns något som kunde gjorts på ett bättre sätt.

Personalhälsan är viktig för dem själva och för medarbetarna. Både Magnusson och Andreen stämmer av med personalen i företaget att de alla mår bra, men det är inget som mäts utan sker via dagliga observationer i verkstaden och i kommunikation med de anställda.

4.2 EKELUND, LINNEVÄVERIET I HORRED AB

Företaget Ekelund, Linneväveriet i Horred AB ligger i Horred och grundades ursprungligen 1692 och är sannolikt världens äldsta textila familjeföretag (Ekelunds hemsida, 2014). Företaget, som inte är börsnoterat, ägs sedan 1987 av moderbolaget Aktiebolaget S.A. Ekelund & Co (Alla Bolag AB, 2014) som även det ägs av familjen Ekelund.

Vi genomförde intervju med styrelseordförande Christer Ekelund, som också ingår i ägarfamiljen, och ekonomichef Helene Heiskanen. Ekelund ansvarar för produktion, produktutveckling, utredningar, Kina-marknaden och miljöfrågor och Heiskanen har hand om löner, personal och ekonomi. Ekelund, Linneväveriet i Horred tillverkar textilier och all produktion sker med 34 anställda i väveriet i Horred, medan allt garn importeras. Ca 50% av produktionen exporteras till länder som Tyskland, Norge, USA, Japan m fl till exklusiva butiker. De har även levererat linnevaror till kungahus och kejsardömen. Ekelund, Linneväveriet i Horred jobbar med kvalitet och produktivitet i fokus och med ständigt förbättringsarbete inom företaget. De håller i hela kedjan med produktion, grossistverksamhet för den egna produktionen, försäljning, leveranser, fakturering av sina kunder vilka i regel är butiker, samt att de håller i

marknadsföringen själva. För att bli konkurrenskraftiga mot lågprisländer har de utvecklat produktionen från ursprungligen handtillverkning till automatiserad maskintillverkning via egna uppfinningar och innovationer. Maskinerna byggs i fabriken både för att få de maskiner som de efterfrågar och för att det ska bli billigare.

Företaget är miljömedvetna och de anser att de kommit långt med miljöarbetet. De skriver också att de är en av världens mest miljöanpassade textilproduktionsanläggningar. De är öppna med sitt miljöarbete, med öppen insyn för att informera och inspirera och för att öka kravet på andra företag enligt Ekelund. Företaget får konkurrenskraft mot lågprisländerna tack vare den korta tiden från produktidé till lansering, mervärde för att det är tillverkat i Sverige och sitt varumärke (Ekelunds hemsida, 2014).

Tabell 3. Företagsinformation Ekelund, Linneväveriet i Horred AB (Alla Bolag AB, 2014c)

Ekelund, Linneväveriet i Horred AB	2012-12	2011-12	2010-12
Omsättning (TKR)	37 002	41 146	47 914
Res. e. finansnetto (TKR)	-1 959	-4 647	-1 915
Årets resultat (TKR)	184	15	1 915
Antal anställda	36	39	43

4.2.1 FÖRETAGETS MÅLSÄTTNING

Det uttalade företagsmålet är att ”tjäna pengar” enligt Ekelund, med andra ord att gå med vinst, annars kan de inte vidareutveckla sig och kommer inte att överleva och existera. Ekelund menar att de säkrar företagets existens framledes genom att ”tjäna pengar”. Företagsmålet är kopplat till bokslutet där man ser om målet är uppnått (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Delmål finns inom alla delar av företaget. Ett delmål kan vara att förbättra kvalitén, byggande av varumärket etc. Företaget jobbar med långsiktiga strategier och långsiktig planering genom att blicka bakåt och lära av misstagen. Kortsiktig planering förekommer också och ligger då på produktionssidan med mode och designpåverkan. Produktionsmålet, vilket är kostnad per producerad produkt, är också kortsiktigt då det måste ändras i samma takt med att kostnadsläget förändras.

4.2.2 KOMMUNIKATIONEN I FÖRETAGET

Mycket av informationen i företaget sker formellt med möten tre gånger om året. Personalen får ta del av framtagna systematisk månadsstatistik, bestående av många olika mått och mätningar,

till exempel allt från kundbesök på hemsidan till förändring av materialkostnader. Statistiken² sätts upp på anslagstavlan varje månad för att nå ut till alla anställda. Anledningen till systematisk information med hjälp av statistik är enligt Ekelund att ha öppenhet gentemot personalen. Mer öppenhet anses leda till bättre resultat, de anställda blir involverade och får på så sätt också möjlighet att påverka. Affärssystemet är uppbyggt på ett sätt som gör att informationen till månadsstatistiken är lätt att få tag på. Planeringen sker formellt hela vägen från toppen långt ner i organisationen, men alla kan komma med idéer. Beslut som rör produkt och design måste ske snabbt då modet ändras. Den eventuella informella kommunikationen sker av och till vid t ex fikaraster (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1) och varje månad när det är dags för löneutbetalning går Helene Heiskanen personligen ut i produktionen och delar ut lönekuverten, vilket ger henne tillfälle att se och prata med varje individ.

4.2.3 MÅTTEN OCH MÄTNINGENS SYFTE I FÖRETAGET

Företaget mäter i stort sett allt och vi fick ta del av månadsstatistik där det framgick vad de mäter. I månadsstatistiken, som är uppställd i Excel och består av fem sidor med detaljerade mått, kunde vi utläsa sammanfattningsvis:

- Orderstock i kr per månad och jämförelse med föregående år samma period.
- Fakturering i kr per månad och jämförelse med föregående år samma period - totalt och per enhet.
- Kundbesök på internet, butik, kafé och bussbesök (antal per månad).
- Omsättning.
- Export och förändring av export totalt och per land. Statistik totalt och per månad.
- Lager - garn, färdiglager och totalt och jämförelse mot föregående år.
- Försäljning och förändring mot föregående år. (Försäljningssiffror finns även från år 2008 och framåt med i statistiken).
- Inköp och förändring mot föregående år.
- Produktivitet per månad och per avdelning och jämförelse med föregående år i kronor och timmar.
- Leveranssäkerhet med beställning och restorder.
- Antal artiklar i katalogen (från år 2008 till 2014).

Årsredovisning är det viktigaste sett ur ledningens perspektiv och även om det bara är en gång om året så är den viktig och måste göras menar Ekelund. Bokslutet är viktigt på grund av att det är ett formellt och standardiserat mått som är jämförbart med tidigare år och även med andra företag. Den andra mätningen som är viktig är budget och den hänger delvis samman med årsredovisningen. Vidare är det resultatuppföljningen via budgeten, prognoser och månadsstatistik som utgör mått som företaget värderar. Likviditetsavstämning görs två gånger per månad för att ha god uppsikt över likviditeten. Likviditet är ett viktigt mått, enligt Heiskanen.

² Statistiken presenteras mer utförligt under avsnitt 4.2.3.

Är pengarna slut så får vi stänga (Helene Heiskanen, 2014).

Kostnad per producerad produkt är ett annat mått som ständigt mäts inom företaget. Även mätningar i realtid förekommer, ett exempel är den dagliga orderingen som dokumenteras. Orderingen är det viktigaste måttet enligt Ekelund.

Om vi bara får in order så vet jag att det både blir likviditet och vinst (Christer Ekelund, 2014).

Orderingen indikerar hur utfall och likviditet kommer att se ut i nära framtid (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Enligt månadsstatistiken mäter de internetbesök, antal bussbesök, antal besök i butiken och antal besök i cafét, vilka är exempel på icke-finansiella mått. Dessa mått är för att återkoppla hur marknadsföringen fungerat enligt Ekelund (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Leveranssäkerhet är också ett viktigt mått för att följa upp hur många restnoteringar som har gjorts. Företaget har väldigt flexibel produktion med hög teknik där de kan producera enligt kundens specifika efterfrågan och egen design. Genom att hålla lager kan de skicka mindre leveranser utan fördröjningar. Genom mätning av lagerstatus och ordergång kan Ekelund, Linneväveriet i Horred anpassa produktionen väl.

Företaget har ett vinstutdelningssystem där 8 % av överstående vinst delas till alla anställda. Vinstutdelningssystemet fungerar motiverande för medarbetarna till att uppnå målet om bättre resultat enligt Ekelund och Heiskanen. De berättar också att resultatuppföljning via budgeten ligger till grund för avvikelser och åtgärder. Statistik över måtten förs ständigt och tas fram varje månad. Kostnad per producerad produkt mäts med hänsyn till uppföljning av produktionsmålet. Genom att kolla några år tillbaka och jämföra kan man lära sig av historien. Exempel på sådant som jämförs är hur materialkostnaderna och lönerna har ändrats. Jämförelse görs både på årsbasis och månadsvis mot samma period året innan. Genom lärande och erfarenheter ligger mätvärdena till grund för justeringar i verksamheten, arbetet med ständiga förbättringar och vissa beslut som tas i företaget. Mätningarna görs för optimering av lönsamheten.

4.3 KUNGSÄTER INDUSTRI AB

Kungsäter Industri AB är ett företag med anor från ca 100 år tillbaka i tiden. Enligt Mathias Rubesved, företagets externa VD, ägs företaget sedan 1980-talet till 60 % av Moelsa Industrier AS och till 40 % av Korsvirket AB. Deras huvudinriktning har tidigare varit presenningstillverkning men idag är verksamheten helt inriktad på skräddarsydda tekniska textilier. Allt från evenemangstålt för racing, via segeltak, översvämningsskydd, stora plasthallar och vidare till en specialdesignad bil för krocktester till Volvo tillverkas. Företaget är underleverantörer till huvudsakligen svenska företag. Företaget har 33 anställda enligt Alla Bolag AB (2014d) men dessa tjänster är i verkligheten fördelade på 41 personer enligt Rubesved, det vill säga att det finns flera deltidsarbetande. Kungsäter Industri ser sina anställda, eller mera korrekt, medarbetare, som den viktigaste tillgången och inser verkligen vikten av personalens stora erfarenhet i branschen som bidrag till framgångarna på marknaden. Eftersom verksamheten

inriktas på specialdesign så är dessa erfarenheter som medarbetarna besitter en förutsättning för att kvaliteten på produkterna ska nå upp till kundernas krav.

Vid vårt besök på företaget träffade och intervjuade vi VD Mathias Rubesved. Rubesved är utbildad maskiningenjör vid Högskolan i Borås och han har jobbat på företaget i snart 3 år. Han har tidigare erfarenheter i andra företag av att vara bl a produktionschef, platschef, säljare, marknadschef och affärsområdeschef.

Tabell 4. Företagsinformation Kungsäter Industri AB (Alla Bolag AB, 2014d)

Kungsäter Industri AB	2012-12	2011-12	2010-12
Omsättning (TKR)	38 679	44 980	54 918
Res. e. finansnetto (TKR)	46	1 219	3 346
Årets resultat (TKR)	97	802	2 175
Antal anställda (Heltid)	33	36	40

4.3.1 FÖRETAGETS MÅLSÄTTNING

Företaget har ett uttalat omsättningsmål och för år 2014 är det 43 miljoner kronor och deras Break-even ligger för samma år på 40 miljoner kronor. Efter ett par år med sjunkande siffror (2010-2012) så vände trenden uppåt 2013 och företaget ökade både sin omsättning och sitt resultat. Omsättningens storlek är det mål som företaget strävar mot vilket är förankrat hos alla och uttalat av ledningen/ägarna. De använder sig i huvudsak av finansiella mått och av dessa är omsättningen det viktigaste måttet då verksamheten är omsättningskänslig, vilket enligt Rubesved, beror på att hela produktionskedjan finns i verksamheten. Via kompletteringsfrågorna bad vi Rubesved förtydliga vad han menade med att de är omsättningskänsliga och svaret blev följande: Lagerhållning av duk, personalresurser, uppvärmning och övriga lokalkostnader, revisorsarvoden och även personalkostnader är fasta kostnader som måste betalas oavsett omsättning. Det innebär att de har en hög konstant kostnads massa och eftersom verksamheten i grunden är dimensionerad för en omsättning på runt 60-70 miljoner kronor och den i dagsläget bara ligger runt 40 miljoner så gäller det att verkligen hålla koll på kostnaderna. Fördelen är att de bara behöver öka personalkostnaderna lite grann för att snabbt kunna öka omsättningen och lönsamheten.

Vi är omsättningskänsliga på grund av att allt finns i huset (Mathias Rubesved, 2014).

På frågan om ekonomisk-analytiska mått används svarar Rubesved, ”Nej, inte mer än att bokslut sker varje tertiäl och då tas analyser fram gällande omsättning och vinst” (Kompletteringsfrågor,

140508, se bilaga 1). Vid detta tillfälle bevakas också soliditeten vilken bör ligga runt 40 % för att vara till belåtenhet. Likviditeten är inget som bekymrar i dagsläget då företaget enligt Rubesved är ett stabilt företag med goda reserver vilka det finns planer för i framtiden (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Kassaflödet anses också ganska ointressant just nu då det för tillfället är mycket bra (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1).

4.3.2 KOMMUNIKATIONEN I FÖRETAGET

Rubesved berättar att all kommunikation i företaget sker, i stort sett, helt formellt. Företagets mål, baserat på omsättningens storlek, kommuniceras ut till alla i verksamheten via formella kommunikationskanaler och bryts ner från årsbasis till per månad, per vecka och ibland även till per dag. Informationen når medarbetarna via möten med alla anställda 4 ggr per år och utöver det har man även individuella utvecklingssamtal (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Företaget har en tydlig informationsförmedling via planeringsmöten, uppföljningsmöten och dokumenterade kalkyler och beräkningar. Den administrativa gruppen i företaget har möten varje vecka. Minnesanteckningar förs alltid vid dessa möten. Det enda som kommuniceras informellt och muntligt i denna personalgrupp är avvikande arbetstider och planerad ledighet men även dessa aktiviteter förs in i kalendern. I produktionen sker motsvarande planeringsmöten. Varje dag samlas till exempel produktionspersonalen och går igenom dagens agenda. Man bestämmer vad som ska göras och vem som ska utföra vad. All den information som kommuniceras muntligt finns också dokumenterad på produktionstavlan som är strategiskt placerad mellan personalens utrymmen och ingången till verkstaden, med andra ord sitter den där personalen passerar flera gånger per dag.

VD Rubesved har som ambition att gå en rond i produktionen varje dag och då prata med 4-5 olika medarbetare varje gång. Denna informella kontakt ger honom möjlighet att dels få en inblick i det dagliga arbetet, dels hålla kontakten med sina medarbetare vilket han anser vara mycket värdefullt.

4.3.3 MÅTTEN OCH MÄTNINGENS SYFTE I FÖRETAGET

Enligt Rubesved är det affärsredovisningsmått som ligger till grund för de nyckeltal som används vid bedömning av företagets verksamhet. Omsättningen är den siffra som har uteslutande störst betydelse, både vid budgetering och uppföljning. Med hjälp av omsättningens storlek, satt i relation till materialkostnad, arbetskostnad och övriga omkostnader, skapas en form av nyckeltal och på så sätt kan ledningen få en klar bild av hur verksamheten går. Hur det går för företaget påverkar alla medarbetare eftersom om företaget når upp till sitt finansiella mål så får all personal ta del av 10 % av överskottet genom ett bonussystem. På detta sätt skapas incitament för medarbetarna att jobba målmedvetet.

Genomgång av budget görs 1 gång per månad och genom detta uppmärksammas budgetavvikelser som därmed också kan åtgärdas. Orderstocken är ett mycket viktigt mått i denna budget och bevakningen av den sker genom ett aktivt Excelark. Med hjälp av denna

bevakning kan rätt resurser sättas in i produktionen och på så vis kan förseningar och överbelastning på personalen i möjligaste mån undvikas.

Utöver de affärsredovisningsmått som mäts i företaget så finns det andra mått som är av vikt. Leveranstid är ett viktigt icke-finansiellt mått och leveransdatum beslutas vid bekräftelse till kund (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). För att kunna hålla tiderna krävs ett relativt stort lager av textil vilket påverkar möjligheterna att snabbt kunna tillverka det kunden efterfrågar. Det finns andra mått av denna karaktär. Förseningar, vilka det förs utförlig statistik på, är ett sådant. I affärssystemet sorteras automatiskt de varor fram som inte levererats enligt det datum som bekräftats till kund. Alla orderrader kontrolleras mot verkligheten och hänsyn tas bara till de fall där de själva orsakat förseningen (ibland beror det givetvis på kunden) (Kompletteringsfrågor, 140508, se bilaga 1). Med hjälp av denna statistik kan företaget ta lärdom av vad som gick fel, vad som ska förändras till framtida aktiviteter och på så sätt sker ständiga förbättringar. Allt detta kommuniceras på veckomötena. Beläggning, dvs. hur mycket personalen har att göra, är ett annat mått. Det finns inget nyckeltal för beläggning men det är viktigt att ha koll enligt Rubesved. Avvikelse gällande order där det t ex blivit fel vara, dokumenteras nogsamt och vid uppföljningen kontrolleras vad som gick fel och varför det skedde. Precis som med förseningar kan detta underlätta för framtiden då det visar på vad som kan gå snett och då kan det undvikas. Denna uppföljning gör enligt Rubesved att erfarenheterna i företaget växer. När det gäller mått som berör personalhälsan så mäts sjukfrånvaro och statistik förs över densamma eftersom Rubesved tycker det är väldigt viktigt att personalen mår bra. Siffrorna kan sedan utvärderas och jämföras mellan olika år eller mellan olika andra perioder. På detta sätt kan man utläsa huruvida personalen är jämnt belastade eller om det ställts för höga eller låga krav. Sådant avspeglar sig oftast i förhöjd sjukfrånvaro. Kundnöjdheten är ett av de viktigaste icke-finansiella måtten vilket undersöks via en årlig kundenkät. Denna kundenkät skickas ut till de tio största kunderna, plus fem slumpvis utvalda, i vilken det frågas efter kundnöjdhet och vad som anses vara den viktigaste parametern för att de ska vara nöjda. Kvaliteten har visat sig vara det viktigaste för kunderna enligt kundundersökningarna. Med hjälp av dessa mätningar kan man därför fokusera på att göra rätt saker.

4.4 HORREDSMATTAN AB

Horredsmattan AB är beläget i Horred och startades ursprungligen, enligt VD Per-Åke Andersson, år 1956 och år 1977 såldes företaget till personalen. Idag ägs företaget av moderbolaget Horredsmattans Aktieägares Ekonomisk förening (Alla Bolag, 2014e).

Vid vårt besök på företaget träffade och intervjuade vi VD Per-Åke Andersson. Andersson har jobbat på företaget i snart 42 år och som VD de senaste 15 åren. Sedan gymnasietiden har han arbetat på företaget och på vägen till VD-posten har han varit både på lagret och senare produktionsansvarig. Anderssons roll är enligt honom själv att ta emot och verkställa styrelsens direktiv och vara länken mellan styrelsen och ledningsgruppen som i sin tur ska föra

informationen från ledningen nedåt till de anställda. Ledningsgruppen har nyligen införts och mycket positivt har utvecklats efter detta, speciellt informationsflödet har blivit bättre då personer från ledningsgruppen jobbar nere i avdelningarna. Horredsmattan är agenter, grossister och tillverkare av mattor för inomhusbruk. Deras huvudkunder är återförsäljare mot vilken säljkampanjerna riktas medan deras marknadsföring riktar sig mot slutkonsument. De marknadsför sig mycket för att stärka sitt varumärke via mässor med mera.

Personaläggande var populärt på 70-talet enligt Andersson. Än idag är Horredsmattan personalägt. Företaget har i dagsläget 18 anställda, varav 2 inte är delägare och det är heller inget krav att vara delägare för att jobba inom företaget. Fördelen som han ser med att företaget ägs av de anställda är att det är inga problem att få dem att jobba hårdare för att producera lite extra. På frågan gällande fördelar med att personalen är med och äger företaget svarar Andersson:

Det är att få med drivet när det är mycket att göra, det brukar aldrig vara några problem med att få med sig folket (Per-Åke Andersson, 2014).

Han menar att det fungerar bra när detta sker friktionsfritt, då övertid med mera behövs i vissa perioder. Andersson anser att det är en styrka för företaget att det är svenskt med svensktillverkade produkter då kunderna efterfrågar allt mer närproducerat.

Tabell 5. Företagsinformation Horredsmattan AB (Alla Bolag AB, 2014e)

Horredsmattan AB	2012-12	2011-12	2010-12
Omsättning (TKR)	20 086	18 573	20 973
Res. e. finansnetto (TKR)	358	231	757
Årets resultat (TKR)	472	327	411
Antal anställda	19	17	17

4.4.1 FÖRETAGETS MÅLSÄTTNING

Företagets mål är att följa den uppställda budgeten som sätts i relation till föregående års budget och utfall. De planerar långsiktigt och har startat med en 5-årsplanering av verksamheten. Det kortsiktiga målet för företaget är att följa budgeten, vilket kontrolleras varje månad. Tidigare följde de upp budgeten per kvartal, men för att få en bättre översikt så började de göra uppföljningar varje månad istället, för att lättare kunna relatera till tidigare månader. Deras produktionsmål för år 2014 är att de ska öka sin produktion med 5 % på samma antal timmar som tidigare.

4.4.2 KOMMUNIKATIONEN I FÖRETAGET

Informationsmöte med alla anställda sker första fredagen i varje månad. De möten som hålls handlar bland annat om uppföljning av budget och mål, dessa sker muntligt men på ett formellt sätt. Det är viktigt hur det kommuniceras. De försökte med pappersformat tidigare men det fungerade inte och personalen vill få informationen muntligt. Nackdelen som Andersson ser det är att den muntliga informationen fortare glöms bort. De möten som sker mellan ledning och styrelse protokollförs dock alltid. På ledningsmöten får Andersson information som rör verksamheten och de går igenom punkter som ska åtgärdas och genomföras. Information som är intressant angående hur marknaden ser ut kan de enligt honom få genom nätverk, återförsäljare, kundtjänst och säljare som är ute och skapar kontakter på mässor och dylikt. All information till mätningen sker enligt Andersson oftast formellt via inskriven data i system eller via pappersformat.

4.4.3 MÅTTEN OCH MÄTNINGENS SYFTE I FÖRETAGET

Produktionsstatistik förs i form av producerad kg matta per timme men detta är i startfasen, de jobbar med att ta fram ett bra verktyg för att effektivt och rättvist kunna få fram korrekt statistik. Mätningen ska göras dels för att hålla koll på hur mycket det kan förväntas av de anställda att producera per arbetstimma, dels att mäta produktiviteten för att enkelt kunna beräkna kostnaden per kg, det vill säga den anställdes timlön dividerat med producerad kg matta per timme. Till mätningen förs informationen om produktion per timme från anställda till arbetsledare som sedan för in det i statistiken. Produktiviteten mäts, förutom för att göra rätt kalkyler angående hur mycket som förväntas produceras, även för att se avvikelser och få ett produktionsflöde som hänger samman.

Den massa som mäts, ska ju då gå igenom till nästa avdelning och på så sätt ses ett flöde (Per-Åke Andersson, 2014).

Det är enligt Andersson flera faktorer som spelar in som anledning till att mätningen behövs. Om det exempelvis saknas en ur personalen kan de lättare bedöma hur de ska gå tillväga för att lösa bristen och samtidigt bedöma hur mycket de kan producera trots manfallet. Ett annat exempel är att genom mätning av kg producerad matta kan man identifiera var felvaror uppstår vilket syns om nästa moment i produktionsledet har tappat kg sedan tidigare led. Slutligen är tanken med att mäta produktiviteten att det ska vara ett underlag för ett bonussystem, som ska delas ut per avdelning, vid överskjutande produktion i förhållande till de uppsatta målen.

Ett annat mått som är viktigt enligt Andersson är att de ska ha en årlig vinst på 10 %. Måttet är av finansiell karaktär och beslutat av ledningen. Personalhälsa mäts via enkäter som genomförs av företagshälsovården. Denna information når Andersson i form av en sammanställd rapport. I övrigt "känner de av" hur personalen mår på ett informellt sätt. Individuella personalsamtal sker en gång om året där varje anställd får chansen att uttrycka sig.

Horredsmattan är väldigt lyhörda för vad marknaden och kunderna säger, vilket kommuniceras bland annat via säljarna och kundtjänst. Dock mäts inte kundnöjdheten. Det är en sådan detalj som Andersson menar att de också ”känner av”. Däremot uppmärksammar de marknadsandelar och har gjort marknadsundersökningar som ligger till grund för åtgärder och för att veta att de är bäst på det de gör. De beaktar även kundvärde, det vill säga bedömning av hur de ligger till på marknaden prismässigt och om de kanske kan höja sitt försäljningspris vilket är väldigt känsligt att hantera. Att försäljningssiffrorna sjunker beror inte på ett för lågt försäljningspris resonerar Andersson, det handlar snarare om en volymminskning enligt honom.

Lagerhållningen är något de är intresserade av att vara uppdaterade om. Hur mycket som finns i lager kan de se i sitt datasystem och det kontrolleras vid den årliga inventeringen. Den löpande kontrollen av lagret görs dock manuellt via erfarenhet och genom känsla för hur mycket som borde finnas av varje typ av matta. Inköp och hemtagning av mattor försöker de göra genom samordning av större kvantiteter för att få lönsamhet i det (med hänsyn till frakt med mera).

De försöker jobba in fler nyckeltal i verksamheten, men de har inte riktigt kommit dit än. Andersson ser ett tydligt behov av det. Mått i siffror är viktigt för att det är enkelt.

Är det enkelt så är det mycket kommunicerbart också (Per-Åke Andersson, 2014).

Ska det användas i informationen gäller det dock att informationsmottagaren vet vad måttens innebörd är, påpekar Andersson. Det viktigaste incitamentet för att mäta är att veta att ”man är på banan och att det inte spårar ur” enligt Andersson, och så att de kan skapa åtgärder för att rätta till eventuella fel.

5. ANALYS

I detta kapitel tas den empiri upp som samlats in och behandlas med hjälp av den teoretiska referensramen. Vi följer upplägget och dispositionen av innehållet från teorikapitlet.

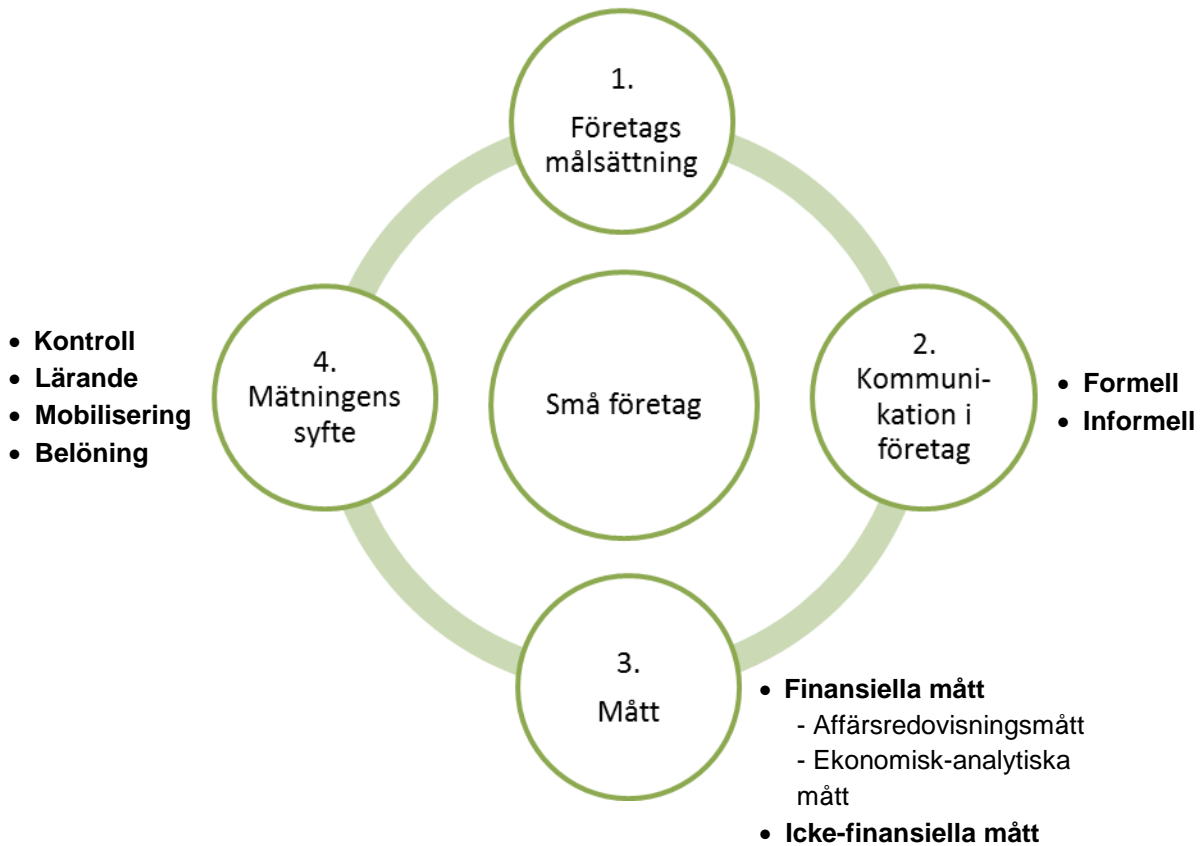
5.1 ANALYSMETOD

Under analysen förklaras och analyseras ett urval av den inhämtade empirin. Med hjälp av teorin och vår analysmodell kan vi identifiera och kategorisera det vi har fått fram från empirin. Vår ambition är att öka förståelsen och få en förklaring av det vi har hittat i empirin med hjälp av teorin. Någon specifik analys kommer inte att göras för varje enskilt företag utan analysen sker med företagen som en grupp. Detta för att vi inte tänker jämföra och framhäva skillnader utan bara påvisa likheter och olikheter i de fall de förekommer.

Vår analys tar avstamp i företagets målsättning eftersom dessa mål styr vad som är intressant för företaget att mäta och följa upp. Beroende på vilka mål de har avgörs vilka mått som är mest lämpliga. Analysen går sedan vidare till hur dessa mått kommuniceras i företaget, hur informationen kring mätningen går till. I steg tre sker en indelning av måtten i två kategorier för att visa vilken typ av mått det rör sig om. Förklaringen till varför de mäter just dessa mått, i vilket syfte måtten används, påvisas i det fjärde och sista steget av analysmodellen. Anledningen till att vi valt en cirkel som illustration till analysmodellen är att alltsammans hänger ihop och det är inte givet att de bara påverkar varandra i en riktning. Vi har valt att avsluta med mätningens syften men de skulle i princip lika gärna kunna vara början på analysen. Det är svårt att skilja de olika begreppen i analysmodellen åt då de hänger väldigt tätt samman. Företagets mål styr vad som ska genomföras och för att se om målen nås krävs mätning. Beroende på hur kommunikationen ser ut väljer företaget mått och/eller beroende på måtten kommuniceras mätningen på olika sätt. Syftet med mätningen är sammankopplat med företagets mål och tvärtom.

5.1.2 ANALYSMODELL

Figur 2. Analysmodell (Egen modell)



Ovan ses analysmodellen över hur små företag är kopplade till de olika delarna i den yttre ringen: Företags målsättning, hur informationen till mätningen förmedlas (formellt eller informellt), vad för typ av mätning som görs samt i vilket syfte mått och mätning används. I teoriavsnittet, under sammanfattning, ses koppling mellan de olika delarna. Små företag mäter det som täcker de behov som de anses ha och på vilket sätt det mäts är beroende av vad som passar dem. Med hjälp av denna analysmodell ska svar ges på forskningsfrågan: *Vilka mått ligger till grund för fyra stycken småföretags bedömning av verksamhetens resultat, hur mäts dessa mått och varför?*

5.2 FÖRETAGS MÅLSÄTTNING

Mål kan fungera som ett styrmedel (Merchant & Van der Stede, 2012) och därför är det viktigt att de anställda medvetandegörs om företagets mål. Kungsäter Industri sätter upp mål gällande omsättningen och om målet uppfylls utfaller en typ av bonus till medarbetarna vilka gjort att målet realiserats (Rubesved, 2014). Nya Viskan har inget sådant uttalat mål men däremot har företaget ett övergripande mål om att ha så hög beläggning som möjligt vilket resulterar i att de sysselsätter sina anställda långsiktigt och får på så sätt en välmående personal. Detta ger också medarbetarna incitament att göra ett gott jobb (Magnusson, 2014). Ekelund, Linneväveriet i Horred kommunicerar endast viljan att fortsätta skapa lönsamhet (gå med vinst) för företaget (Ekelund, 2014) med motivationen att annars får man lägga ner verksamheten (Heiskanen, 2014). De anställda får sedan, om det går bra för företaget, ta del av vinsten via ett vinstutdelningssystem (Heiskanen, 2014). Horredsmattan har ett budgetmål, där de ska följa budget och på så vis göra lika eller bättre resultat som för föregående år, och ett produktionsmål som säger att de ska öka produktionen med 5 % med samma resursutnyttjande som tidigare. Personalen motiveras genom att de gynnas om företaget går bra, då ett bonussystem ska införas (Andersson, 2014).

Sammanfattningsvis har samtliga företag ett företagsmål, där Horredsmattan och Kungsäter Industri har en mer uttalad målsättning. Däremot finns det ett gemensamt syfte med mål för samtliga företag, som enligt Merchant & Van Der Stede (2012) är att bedöma sitt resultat och motivera de anställda. I tabell 7, avsnitt 5.4, ses en översikt över företagens målsättningar kopplade till ett specifikt mått.

5.3 KOMMUNIKATION I FÖRETAG

Kommunikationen i ett företag har avgörande betydelse för företagets förmåga att fastställa och realisera mål (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Företaget Nya Viskan Veddige följer till större delen informella kommunikationskanaler (Magnusson & Andreen, 2014), som enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) är muntlig information. Både Ekelund, Linneväveriet i Horred och Kungsäter Industri kommunicerar sin information via inplanerade möten och skriftlig dokumentation och baserar i huvudsak sitt informationsflöde på detta (Ekelund, 2014; Rubesved, 2014), som enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) är formell kommunikation. Hos Kungsäter Industri prioriteras den formella informationen även om den informella informationen också lyssnas av och kontrolleras (Rubesved, 2014). Nya Viskan Veddige däremot har nästan uteslutande ett informellt informationsflöde (Magnusson, 2014) och Horredsmattan kombinerar de två sätten, då information förmedlas via planerade informationsmöten men även genom direkt observation, gällande exempelvis lagerhållningen (Andersson, 2014). Mintzberg (1993) hävdar, att för små organisationer är informell kommunikation bekvämt och effektivt. Alla de mått som Nya Viskan Veddige mäter, förutom positivt resultat (vinst), efterkalkyler och likviditet, är informella då de har en direkt observation och en känsla för exempelvis beläggning. Kommunikationen är

informell med ständiga konversationer med alla i verksamheten (Magnusson & Andreen, 2014). Sättet som Nya Viskan Veddige arbetar på stämmer överens med vad Serrasqueiro & Nunes (2008) säger om att ett litet företag inte kräver lika mycket formalisering som ett stort, och därmed kan styras informellt i de flesta situationer.

Återkommande, regelbunden information som hämtas ur kvantitativa mätningar i t ex affärsredovisningen är den största källan till formell kommunikation vilken också oftast får den största uppmärksamheten (Emmanuel et al., 1990). Ekelund, Linneväveriet i Horred använder sig av denna typ av regelbunden, återkommande information när de tar fram sin statistik (Heiskanen, 2014) och även Kungsäter Industri förlitar sig till stor del på information ur affärsredovisningen (Rubesved, 2014).

Sammanfattningsvis har vi stött på lite olika sätt att kommunicera information till mätningen i de företag som vi har intervjuat. Kungsäter Industri, Horredsmattan och Ekelund, Linneväveriet i Horred använder sig, till större delen, av formell kommunikation. Horredsmattan kombinerar till viss del formell och informell kommunikation, medan Nya Viskan Veddige använder sig nästan uteslutande av informell kommunikation.

5.4 MÅTT

5.4.1 FINANSIELLA MÅTT

Finansiella mått är enligt Catasús et al. (2008) till skillnad från icke-finansiella mått, lättolkade och jämförbara. Horredsmattans ambition är att få in fler nyckeltal i verksamheten därför att Andersson (2014) anser att mått i siffror är viktigt, då det är enkelt och kommunicerbart. Han säger också att det är väldigt viktigt att mottagaren inser måttens innebörd, vilket även Catasús et al. (2008) understryker.

Samtliga företag använder sig av de finansiella måtten vinst och omsättning då dessa mått anses viktiga för verksamheten (Ekelund & Heiskanen, 2014; Magnusson & Andreen, 2014; Rubesved, 2014; Andersson, 2014). Både Ekelund, Linneväveriet i Horred och Nya Viskan Veddige ser även likviditeten som viktigt mått för deras verksamhet (Ekelund & Heiskanen, 2014; Magnusson, 2014). Enligt Chong (2008) tenderar chefer och ägare i små och medelstora företag att intressera sig mer för finansiella mått, då de är objektiva och lätta att förstå. Ekelund, Linneväveriet i Horred mäter även sin orderingång (Ekelund & Heiskanen, 2014) och Horredsmattan mäter kundvärde (Andersson, 2014). Nya Viskan Veddige använder sig av efterkalkyler till att se avvikelser från den ursprungliga kalkylen (Magnusson, 2014).

För Kungsäter Industri är både kassaflödet och likviditeten ganska oviktig för dem att utvärdera i dagsläget, bara kontrollera, då de anser sig vara stabila angående båda delarna (Rubesved, 2014). Jarvis et al. (1999) menar att kassaflödet är avgörande för att hur väl verksamheten presterar och för att säkerställa överlevnaden i det lilla företaget.

Sammanfattningsvis anser samtliga företag att finansiella mått såsom vinst och omsättning är av stor vikt, vilket Garengo et al. (2005) också menar att små företag fokuserar på finansiella mått och resultat. Även sett ur ett ägar- och chefsperspektiv används finansiella resultatmått mer (Catasús et al., 2008; Chong, 2008).

5.4.2 ICKE-FINANSIELLA MÅTT

Enligt Tangen (2003) kvantifierar mått effektivitet och kompetens i en aktivitet. För Horredsmattan är det viktigaste måttet produktivitet, produktion per arbetad timma, där de kan se hur mycket kg matta de kan producera per anställd och timme (Andersson, 2014). Enligt Nilsson et al. (2010) behövs mått för att kommunicera, skapa diskussion och dra en slutsats. Det är viktigt även för Nya Viskan Veddige med icke-finansiella mått och deras mått av icke-finansiell karaktär är: god beläggning, leverantörsduglighet, nöjda kunder, hålla tidsramar och ha god personalhälsa (Magnusson & Andreen, 2014). Enligt Chong (2008) kan icke-finansiella mätningar komplettera finansiella mätningar för att få ett bredare perspektiv på att mäta och jämföra sina resultat och sin effektivitet. Enligt Garengo et al. (2005) är bland annat arbetsklimat, någonting som sällan mäts i små företag. Horredsmattan och Kungsäter Industri utför personalenkäter (Andersson, 2014; Rubesved, 2014), medan Nya Viskan Veddige stämmer av läget med de anställda via dagliga samtal (Magnusson & Andreen, 2014). Ekelund, Linneväveriet i Horred gjorde inga aktiva mätningar gällande personalhälsa men Heiskanen delar ut lönekuverten personligen för att på så sätt ges en möjlighet att träffa varje person (Heiskanen, 2014). Ekelund, Linneväveriet i Horred mäter statistik över antal internetbesök på deras hemsida, antal besök i fysisk butik samt antal bussbesök till väveriet. Mätningen är viktig för att se hur pass bra deras marknadsföring är (Ekelund, 2014). Både Horredsmattan och Kungsäter Industri hör sig för hur de ligger till på marknaden, där marknadsandelar är något som de är intresserade av att ha information om (Andersson, 2014; Rubesved, 2014). Marknadsandelar som enligt Chong (2008) är ett av de vanligaste icke-finansiella måtten som mäts för små företag.

Sammanfattningsvis ser vi att det är variation på användandet av icke-finansiella mått. Ekelund, Linneväveriet i Horred har tagit fram stor mängd mått av icke-finansiell karaktär och för statistik på dessa medan övriga företag använder sig av dem men inte i samma omfattning och det sker heller inte systematiserat. Icke-finansiella mått är mycket viktiga enligt företagen men de fokuserar på olika saker, t ex kundnöjdhet och personalhälsa för Kungsäter Industri och Nya Viskan Veddige som även har god beläggning som huvudfokus, medan för Horredsmattan är det produktivitet som står i fokus.

Tabell 6. Sammanställning av samtliga företags användande av mått. Måtten är indelade i de två kategorierna: Finansiella mått och icke-finansiella mått.

Företag	Finansiella mått	Icke-finansiella mått
Nya Viskan Veddige AB	Positivt resultat (vinst), avvikelser i efterkalkyl, likviditet och omsättning.	God beläggning, leverantörers duglighet, personalhälsa, kundnöjdhet och tidsram.
Ekelund, Linneväveriet i Horred AB	Likviditet, vinst, orderingång och omsättning ³ .	Besöksstatistik på hemsidan, besök i fysisk butik och antal bussar m m.
Kungsäter Industri AB	Omsättning och vinst.	Kundnöjdhet, personalhälsa och orderstock i relation till personalresurs. Marknadsandelar.
Horredsmattan AB	Vinst, omsättning och kundvärde.	Kundnöjdhet, produktivitet, personalhälsa, lagerhållning. Marknadsandelar.

I tabell 6 visas en översikt över finansiella och icke-finansiella mått hos samtliga företag. En balans mellan de två ger enligt Chong (2008) ett bredare perspektiv på mätningen och gör det lättare att jämföra sitt resultat. Garengo et al. (2005) menar att tyngst fokus läggs på finansiella mått vilket också görs i två av företagen, Kungsäter Industri och Ekelund, Linneväveriet i Horred. De andra två företagen, Horredsmattan och Nya Viskan Veddige lägger fokus på de icke-finansiella måtten. Horredsmattan har huvudfokus på produktivitet och Nya Viskan Veddige på god beläggning. Dock inses behovet av både icke-finansiella mått och finansiella mått hos samtliga företag, då de använder sig av dem i verksamheten vilket Garengo et al. (2005) menar att små företag inte gör.

³ Då Ekelund, Linneväveriet i Horred AB mäter i stort sett allt i verksamheten, har vi valt att lyfta fram de måtten som anses vara viktigast för företaget enligt Ekelund & Heiskanen (2014).

Tabell 7. Mått tydligt kopplade till företagets målsättningar.

Företag	Företagets målsättning	Mått
Nya Viskan Veddige AB	Sysselsätta sin personal	God beläggning
Ekelund, Linneväveriet i Horred AB	Tjäna pengar	Vinst
Kungsäter Industri AB	Omsättning	Omsättning
Horredsmattan AB	Produktionsmål	Produktivitet

5.5 MÄTNINGENS SYFTE

5.5.1 KONTROLL

Kontrollnyckeltal varnar enligt Catasús et al., (2008), om något avviker från en viss gräns. Om nyckeltalen ska gå att använda i kontrollerande syfte måste det finnas något att jämföra mot exempelvis avvikelser från budget och planering (Ibid). Nya Viskan Veddige AB kontrollerar sin likviditet (Magnusson, 2014) och avvikelser från kalkyler eller offerter, för att se vad varje utfört arbete kostar och inbringar, samt tidsramen för varje arbete (Andreen, 2014).

Resultatuppföljningen via budgeten ligger till grund för avvikelser och åtgärder på Ekelund, Linneväveriet i Horred och statistik över ett flertal mått, bland annat orderingång, omsättning med mer mera förs ständigt och tas fram varje månad vilka sedan jämförs mot tidigare års siffror (Ekelund & Heiskanen, 2014). På Ekelund, Linneväveriet i Horred görs också likviditetsavstämning två gånger per månad för att ha god uppsikt över likviditeten och kostnad per producerad produkt mäts med hänsyn till uppföljning av produktionsmålet (Heiskanen, 2014). Kungsäter Industri fokuserar på budgetavvikelser, som uppmärksammas och åtgärdas (Rubesved, 2014). Omsättningens storlek följs ständigt upp då det är det viktigaste måttet och avvikelser gällande order där det t ex blivit fel vara, dokumenteras nogsamt och vid uppföljningen kontrolleras vad som gick fel och varför det skedde (Ibid). På Horredsmattan sker budgetuppföljning för att kontrollera hela verksamhetens resultat, lagerhållningen kontrolleras löpande, produktionsstatistiken som tas fram och jämförs kontrollerar produktivitet, och marknadskontroller görs för att kunna bedöma huruvida prissättning och utbud ligger rätt (Andersson, 2014).

5.5.2 LÄRANDE

Catasús et al., (2008) menar att genom att relatera och jämföra ett antal kontrollnyckeltal med varandra kan lärande om vad som sker inom organisationen göras och man ges möjlighet att se hur saker hänger ihop. Enligt Pedersen & Sudzina (2012) gör en implementering av olika mätningar att man kan identifiera utrymme för förbättringar. Med efterkalkyler och tidigare arbeten dokumenterade tar Nya Viskan Veddige lärdom av vissa typer av jobb, för att de i framtida jobb ska kunna skapa en så bra förkalkyl som möjligt (Andreen, 2014). Genom att de ser avvikelser i efterkalkylen, kan de bli bättre på att förutspå exempelvis arbetstimmar och kostnader i förkalkylen till snarlika jobb (Ibid). Genom att stämma av några år tillbaka och jämföra kan Ekelund, Linneväveriet i Horred lära sig av historien (Ekelund, 2014). Genom lärande och erfarenheter ligger mätvärdena till grund för justeringar i verksamheten, för arbetet med ständiga förbättringar och vissa beslut som tas i företaget. Mätningarna görs för optimering av lönsamheten (Ibid). Kungsäter Industri dokumenterar gällande förseningar och avvikelser i beställningar som leder till lärdomar om varför det blev fel och framtida misstag av samma sort kan därför undvikas, vilket gör att erfarenheterna i företaget växer (Rubesved, 2014). Med produktivitetmålet som Horredsmattan har som fokus, är syftet att lära sig i processledet var det har gått fel, hur materialkostnaden ska beräknas, eller vad som kan förväntas produceras per anställd (Andersson, 2014).

5.5.3 BELÖNING

Enligt Catasús et al. (2001) kan nyckeltal och mått vara en möjlighet att se resultat och bli en grund för belöning av de anställda/chefer för att motivera i arbetet. För att undvika konflikter kring mätningen krävs att mätvärdet är verifierbart (Ibid). Belöningsnyckeltal som är kopplade till resultatmålet kan verka som motiverande eller fokuserande (Ibid).

Företaget Ekelund, Linneväveriet i Horred har ett vinstutdelningssystem där 8 % av den överskjutande vinsten delas till alla anställda (Ekelund, 2014). Vinstutdelningssystemet ser Ekelund och Heiskanen som motiverande för att få medarbetarna att uppnå målet om bättre resultat. Även Kungsäter Industri har 10 % av överskottet som bonus till all personal om företaget når upp till sitt finansiella mål (Rubesved, 2014). Hos Horredsmattan mäts produktiviteten för att det ska vara ett underlag för ett framtida bonussystem (Andersson, 2014).

5.5.4 MOBILISERING

Mobilisering syftar till att strukturera resurser inför framtida handling, frigöra resurser i organisationen samt uppnå gemensam fokusering på handlingen (Catasús et al., 2001). Ett sådant mått är exempelvis full sysselsättning (Ibid).

Ekelund, Linneväveriet i Horred har väldigt flexibel produktion med hög teknik där de kan producera enligt kundens specifika efterfrågan. Genom att hålla lager kan de skicka mindre leveranser utan fördröjningar. Ordergång mäts dagligen och genom mätning av lagerstatus och ordergång kan företaget anpassa produktionen tack vare flexibel produktion (Ekelund, 2014). På Kungsäter Industri är kvaliteten det viktigaste för kunderna enligt kundundersökningarna som

görs (Rubesved, 2014). På grund av dessa mätningar kan man därför fokusera på rätt saker. Med hjälp av bevakning av orderstocken kan rätt resurser sättas in i produktionen och på så vis kan förseningar och överbelastning på personalen undvikas (Ibid). På Nya Viskan Veddige är det viktigt med god beläggning (Magnusson, 2014), där de vill se en god balans mellan personal och produktion, så de har rätt bemanning (Andreen, 2014). Horredsmattan mäter sin produktivitet för att de ska se hur mycket personal som behövs dvs. hur mycket de kan producera per anställd, mängd kg matta per timme (Andersson, 2014).

Sammanfattningsvis används mått, som har kunnat identifieras på samtliga företag, i syfte att ha kontroll, lära sig och mobilisera resurserna. Det som Nya Viskan Veddige inte gör, vilket i alla fall inte framkommit vid intervjun, till skillnad från de andra företagen, är att de inte mäter i syfte att belöna personalen ekonomiskt.

6. SLUTSATS

I detta avsnitt behandlas forskningsfrågan och studiens slutsatser. Avsnittets indelning har sitt ursprung i uppsatsens huvudrubrik och uppsatsen ska resultera i slutsatser kring forskningsfrågan: Vilka mått ligger till grund för fyra stycken småföretags bedömning av verksamhetens resultat, hur mäts dessa mått och varför? Avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning.

6.1 STUDIENS SLUTSATS

Små företag är varken homogena eller enkla vilket försvårar bedömningen av företagen som grupp i användandet av mått, finansiella och icke-finansiella. Vad de mäter avgörs helt individuellt och vi tolkar det som att det kan bero på vilken typ av verksamhet företaget bedriver. Oavsett vilket mått som prioriteras i verksamheten så förekommer båda varianterna i en kombination hos samtliga fyra företag. På detta sätt visar företagen, enligt vår tolkning, att de ser behovet av kombinationen. Vår tolkning är också att icke-finansiella mått inte bara är ett komplement till de finansiella måtten utan av stor vikt för fallföretagen och enligt vår mening ges särskild uppmärksamhet. Då vi ser att fallföretagen använder sig av många mått tolkar vi det som att de har behov av mått i större utsträckning än vad t ex Catasús et al. (2012) hävdar. Mätningens omfattning skiljer sig ganska mycket åt på de fyra företagen vilket återigen tyder på att de har väldigt olika behov. Slutsatsen som dras är att de mått som används i små företag måste utformas utifrån varje företags specifika förutsättningar för att träffa rätt då många faktorer spelar in i valet av mått.

Mätningen kan ske formellt eller informellt via kommunikationen i företaget. Då ägare eller VD i fallföretagen är i direkt eller nära kontakt med sina medarbetare har de förmodligen en stor medvetenhet om vad som försiggår. Det som vi däremot tycker oss se är att behov för tydliga rutiner för mätning finns, vissa har det redan och någon är på gång att införa det. I tre av de fyra fallföretagen läggs fokus, angående kommunikationen kring mätning, i huvudsak på formell kommunikation.

Studiens företag har mer eller mindre uttalade företagsmål och då måluppfyllnad är intressant för dem mäter de för att kunna kontrollera om de uppnår målen, vilka avvikelser som föreligger och för att skapa underlag för nya mål. Utifrån företagens mål ser vi hur mätningen får olika syften och måtten kopplar på så sätt an till målen. Vi tolkar att den kontrollerande funktionen har en övergripande roll då den skapar förutsättningar för de andra, vilka är lärande, belöning och mobilisering och på detta sätt utvecklas verksamheten. Oavsett om företagen bara vill fortsätta i samma omfattning eller växa behöver de veta hur de ligger till och vilket resultat de uppnått. Att

kontrollnyckeltalen är avgörande för de andra syftena och är den tolkning vi gör av samtliga företag utifrån vår empiriska del i studien.

6.2 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Storleken på företagen i vår studie spelar enligt vår tolkning inte så stor roll gällande behovet av mätning, däremot vid genomförandet och den vidare användningen av de mått som tas fram. Personalresurser och framförallt tid är, som vi tolkar det, helt avgörande för respektive företags mätande och avgör om måtten utnyttjas till sin fulla kapacitet. I ett av företagen sker mätningen till största delen via informell kommunikation och observation, det kan enligt oss bero på att företaget är yngst i gruppen och har en närhet till den operativa nivån, och saknar möjligtvis traditioner kring mätning.

Efter att vi läst in oss på teorin var den uppfattning som vi fick att små företag inte hade behov och resurser till mätning. Vår lärdom är dock att de mäter mer än vi trodde. Mycket är formaliserat och strukturerat i en omfattning som går mycket längre än förväntat.

En sak som är svår att sätta mått på är den erfarenhetsbaserade mätning som inte konkretiseras men ändå sker hos företagen. Vissa kallar det magkänsla, andra kallar det fingertoppskänsla och i litteraturen lyfts den sällan fram.

6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Då små företag är en mångfasetterad och icke-homogen grupp skulle det vara intressant om en studie gjordes på en större population via en kvantitativ studie inom ämnet mått och mätning i små företag. Då indelningen mellan 10 och 49 anställda som Europeiska Kommissionen gör, vilken ofta används i forskningen men är en stor spännvidd i små företag, vore det intressant att veta om antalet anställda i företaget har inverkan på hur mätningen hos respektive företag ser ut. En studie med indelning på det undre och det övre värdet på antal anställda kanske skulle kunna bringa klarhet i detta.

KÄLLFÖRTECKNING

- Alla Bolag AB (2014a). *Hallands län & Västra Götalands län, tillverkning & industri*. <http://www.allabolag.se/>. Hämtat 2014-02-27.
- Alla Bolag AB (2014b). *Nya Viskan Veddige AB*. http://www.allabolag.se/5566683412/Nya_Viskan_Veddige_AB. Hämtat 2014-04-28.
- Alla Bolag AB (2014c). *Ekelund, Linneväveriet i Horred AB*. http://www.allabolag.se/5563132231/Ekelund_Linnevaveriet_i_Horred_AB. Hämtat 2014-04-28.
- Alla Bolag AB (2014d). *Kungsäter Industri AB*. http://www.allabolag.se/5561509760/Kungsater_Industri_AB. Hämtat 2014-05-02.
- Alla Bolag AB (2014e). *Horredsmattan AB*. http://www.allabolag.se/5561950097/Horredsmattan_AB. Hämtat 2014-04-28.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., Bititci, U. (2013). *The development of SME managerial practice for effective performance management*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20, No. 1, pp. 28-54.
- Bititci, U. S. (1994). *Measuring your way to profit*. Management Decision, 32(6), 16.
- Blackburn, R. A., Hart, M., Wainwright, T. (2013). *Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 Iss: 1, pp. 8 – 27.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., Wiklund, J. (2007). *Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams*. Small Business Economics 29: pp. 295–308.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Catasús, B., Gröjer, J-E, Högberg, O., Johrén A. (2001). *Boken om nyckeltal*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal*. Malmö: Liber AB.
- Catasús, B., Högberg, O., Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Malmö: Liber AB.
- Chong, H. G. (2008). *Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounded theory approach*. Journal of Business and Public affairs Volume 2, Issue 1, 2008.

Curran, J. & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the small enterprise*. London: SAGE Publications Ltd.

Ekelunds hemsida: Ekelund, Linneväveriet i Horred (2014). *Om oss*. Tillgänglig på: <http://www.linnevaveriet.se/>. Hämtat 2014-05-05.

Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K. (1990) *Accounting for management control*. 2nd edition, London: Chapman & Hall.

Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.

EU, Europeiska unionens officiella tidning (2003). *Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:sv:PDF>. Hämtat 2014-02-27.

Fuller-Love, N. (2006). *Management development in small firms*. International Journal of Management Reviews, 8: pp. 175–190.

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

Gilmore, A., McAuley, A., Gallagher, D., Massiera, P., Gamble, J. (2013). *Researching SME/entrepreneurial research: A study of Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship 2000-2011*. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 15 Iss: 2, pp. 87 – 100.

Holmblad Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning: om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur.

Hudson, M., Smart, A., Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 21, No. 8, pp. 1096-1115.

Huelsbeck, D. P., Merchant, K. A., Sandino, T. (2011). *On Testing Business Models*. The accounting review, Vol. 86, No. 5, pp. 1631–1654.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 3. Bulgarien: Författaren och studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Malmö: Författaren och Studentlitteratur.

Jannesson, E., Skoog, M. (Red.) (2013). *Perspektiv på ekonomistyrning*. Stockholm: Liber AB.

- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., Lightfoot, G. (1999). *The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 7, Number 2.
- Johansson, U. & Skoog, M. (2001). *Att mäta och styra i verksamheten - modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Jonsson, U. (2005). *Företagsekonomi - begrepp och verklighet*. Lund: Författaren och Studentlitteratur.
- Khan, A. & Khan, R. (2011). "Informal communication styles benefit McDonald's and Ford: The way ahead in an era of social networking", Human Resource Management International Digest, Vol. 19 Iss: 7, pp. 27 – 29.
- Larsson, S. & Halvarsson, S. (2004). *SMEs in Sweden – Structural change and policy development*. NUTEK info. 002-2004.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Upplaga 3. Harlow, England: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives, Designing effective organizations*. Prentice-Hall inc: New Jersey.
- Neumann, B. R., Roberts, M. L., Cauvin, E. (2008). *Financial and nonfinancial performance measures*. Cost Management; Nov/Dec 2008; 22, 6; ABI/INFORM Global, pp. 5-14.
- Nilsson, F., Olve, N-G, Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011) *Kvalitativa och kvantitativa perspektiv - Forskningsprocessen*. Upplaga 3. Stockholm: Liber AB.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2004) "Testing the homogeneity of SMEs: The impact of size on managerial and organisational processes", European Business Review, Vol. 16 Iss: 1, pp. 64 - 77.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pedersen, E. R. G. & Sudzina, F. (2012). *Which firms use measures?: Internal and external factors shaping the adoption of performance measurement systems in Danish firms*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 Iss: 1, pp. 4 - 27.
- Serrasqueiro, Z. S. & Nunes, P. M. (2008). *Performance and size: empirical evidence from Portuguese SMEs*. Small Business Economics, ISSN 0921-898X, 08/2008, Vol. 31, No. 2, pp. 195 – 217.

SFS 1999:1078. *Bokföringslag*. Stockholm: Justitiedepartementet L1.

Tangen, S. (2003). *An overview of frequently used performance measures*. Work Study. Vol. 52, No. 6/7, pp. 347-354.

Ylinenpää, H., Johansson, B., Johansson, J. (2006). *Ledning i småföretag*. Lund: Författarna och Studentlitteratur.

Intervjuer

Magnusson, Göran, VD, Nya Viskan Veddige AB, Veddige 2014-04-07

Andreen, Benny, Projektledare och teknisk säljare, Nya Viskan Veddige AB, Veddige 2014-04-07.

Ekelund, Christer, Styrelseordförande, Ekelund, Linneväveriet i Horred AB, Horred 2014-04-14.

Heiskanen, Helene, Ekonomichef, Ekelund, Linneväveriet i Horred AB, Horred 2014-04-14.

Rubesved, Mathias, VD, Kungsäter Industri AB, Kungsäter 2014-04-17.

Andersson, Per-Åke, VD, Horredsmattan AB, Horred 2014-05-07.

BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR

Allmänt om företaget och intervjupersonerna

1. Du kan väl berätta lite om företaget?
2. Hur gammalt är företaget?
 - Hur många anställda har företaget?
3. Vad är din roll i företaget, vad gör du?
4. Vad tittar du på i dina arbetsuppgifter, hur ser dina dagsrutiner ut?
 - Och varför tittar du på dem?
5. Har ni ett uttalat företagsmål?
 - Hur är det kommunicerat? Informellt/formellt
6. Hur kommuniceras informationen som rör mätningen och verksamheten? (Resultat etc)
 - Hur mycket skrivs ned?
 - Hur når du informationen, varför detta informations sätt?

Om mått och mätning

1. Hur mäter ni prestationer i er verksamhet? (utvärdering, uppföljning), varför på detta sätt?
2. Vilket är det viktigaste informationsflödet, beroende på typ av mätning?
 - Formellt kontra informellt?
 - Vad är viktigt för dig att få information om, vad ger dig den bästa bilden av verksamheten? Varför?
 - Vilka nyckeltal/mått ger er en bild av verkligheten i verksamheten, ex. tidsåtgång?
3. Vilka mätningar och mått använder ni er av? (Om inte varför då?)
 - Varför just dessa mått?
 - Vad använder ni dessa mått till?
4. Var är den viktigaste anledningen för er att mäta er verksamhet?
 - Varför.... vad gynnar det er, nytta?
5. Hur följer ni upp ert företagsmål? och varför på detta sätt? Hur kopplar ni an målet till den mätning ni gör?
 - Mätning av prestation/resultat?
 - Finansiella/icke-finansiella mått?
6. Vad påverkar er verksamhet mest? (kunder, leverantörer, övriga intressenter, personal)
7. Hur når ni informationen? informella möten, går ut och tittar eller rapporter?
8. Om du får välja ett mått som är absolut viktigast, vilket väljer du då och varför?

Kompletteringsfrågor via mail 2014-05-08

Kungsäter Industri AB

1. Du nämnde att kassaflödet är ganska ointressant för er, skulle du kunna motivera varför och hur det kommer sig?
2. Omsättningsmålet bryts slutligen ned till "per dag". Hur kommuniceras detta mål till medarbetarna och hur ofta? (Förutom de 4 möten per år som du berättade om).
3. Använder ni er av några ekonomisk-analytiska mått? Exempel på ett sådana mått är kundvärde och EVA. Om inte, hur kommer det sig?
4. Hur kommer det sig att likviditeten inte läggs så mycket fokus på? Varför är inte likviditeten intressant?
5. Citat "Vi är omsättningskänsliga på grund av att allt finns i huset". Kan du förklara lite närmare hur det kommer sig?
6. Hur mäts förseningarna mer konkret? Förutom i statistiken, hur nås informationen?
7. Vår uppfattning är att ni prioriterar de finansiella måtten i er mätning (omsättningen). Kan du motivera varför?

Ekelund, Linneväveriet i Horred AB

1. Har ni några uttalade företagsmål och hur kommuniceras dessa till de anställda?
2. Om ni inte har några uttalade företagsmål, hur kommer detta sig?
3. Är några företagsmål kopplade till den mätning ni gör? (exempelvis mäter ni ju lagerstatus och orderingång)
4. Hur kommer det sig att orderingången (Christer) och likviditeten (Helene) är de viktigaste måtten för er? Vad säger dessa mått om er verksamhet?
5. Hur kommer det sig att ni mäter antal internetbesök, bussbesök och antal besök i butiken?
6. Sker någon informell kommunikation kring måtten, t ex direkt observation, eller sker allting formellt?
7. Använder ni er av några ekonomisk-analytiska mått? Exempel på ett sådant mått är kundvärde och EVA. Om inte, hur kommer det sig?

Nya viskan Veddige AB, Benny Andreen och Göran Magnusson

1. Har ni några uttalade företagsmål och hur är de kommunicerade till de anställda? Om inte, varför då?
2. När ni har era möten på daglig basis, vad nämns och pratas det om rent konkret som rör verksamheten?
3. Tidsramen för jobben som ni är noga med att hålla, mäts tiden eller uppskattas den?
4. Hur kommer det sig att ni inte mäter några mått formellt (förutom det som återfinns i årsredovisningen)?
5. Hur konkret tittar ni på tidsramen för projekten?
6. Citat: ”Man kan inte lura likviditeten”, ni nämner att likviditeten är väldigt viktig för er. Varför är den så viktig och vad säger den om er verksamhet?
7. Varför är efterkalkylerna ett viktigt mått för er verksamhet? (Förutom rätt faktura till kund och för att räkna rätt i framtiden).
8. Hur kommer det sig att ni inte tittar på ekonomisk- analytiska mått (exempelvis kundvärde)?

Barbro Andersson
Beatrice Örnborg
Nejla Hassanova Sürer

Energiekonomprogrammet
Högskolan Halmstad

2014-06-08



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se