



**HÖGSKOLAN  
I GÄVLE**  
Institutionen för ekonomi

*Titel: En fallstudie i hur nyckeltal används i verksamhetsstyrningen av ett åkeriföretag*

*Författare: Joakim Tuvér  
Mattias Fredriksson*

*Kurspoäng: 15 högskolepoäng  
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

***Examensarbete***  
*i ämnet företagsekonomi*

## **Abstract**

**Titel:** En fallstudie i hur nyckeltal används i verksamhetsstyrningen av ett åkeriföretag

**Nivå:** Kandidatuppsats i företagsekonomi, Högskolan i Gävle

**Författare:** Mattias Fredriksson & Joakim Tuvér

**Handledare:** Sture Lifh

**Datum:** 2008-12

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur ett åkeriföretag använder sig av nyckeltal i verksamhetsstyrningen samt utveckla nya tänkbara nyckeltal för att effektivisera verksamhetsstyrningen.

**Metod:** I vår fallstudie har vi valt oss att använda den kvalitativa metoden. Tillvägagångssättet bygger på den hermeneutiska tolkningen. Underlaget till fallstudien har samlats in genom intervjuer med Gävle fjärrfrakts ekonomiansvarig. Information har även samlats in från litteratur som sedan har sammankopplats med den empiriska undersökningen som ligger till grund för vår analys.

**Resultat & Slutsats:** Ett flertal nyckeltal används hos fallföretaget. Finansiella nyckeltal används i betydligt mindre omfattning än vi förutspått. Istället används egenkomponerade nyckeltal som är anpassade att kontrollera och påverka enskilda delar av verksamheten. De flesta nyckeltalen är inriktade på kostnadskontroll och intäktsmaximering. På senare år har miljöinriktade nyckeltal börjat användas. Svårigheter finns att mäta personaleffektivitet med hjälp av nyckeltal.

**Förslag till fortsattforskning:** Det skulle kunna vara att undersöka flera företag inom åkeribranschen och jämföra företagen med varandra eller att jämföra dem med branschen om hur de använder sig av nyckeltal och försöka utarbeta interna standardnyckeltal för företag i åkeribranschen.

**Uppsatsen bidrag:** Vår förhoppning är att fallföretaget har nytta av vår studie i sitt fortsatta arbete med nyckeltal i verksamhetsstyrningen. Uppsatsen har bidragit till att författarna fått en god inblick i hur nyckeltal kan användas internt i ett företag och ökad kunskap om uppsatsskrivande.

**Nyckelord:** Nyckeltal, verksamhetsstyrning, åkeriföretag/branschen, nyckeltalsanvändning,

## Abstract

**Title:** A case study regarding how key figures are used when managing a transport/carrier company.

**Level:** Dissertation for Bachelor degree in Business management/administration, College of Gävle

**Author:** Mattias Fredriksson & Joakim Tuvér

**Supervisor:** Sture Lifh

**Date:** 2008-12

**Aim:** The purpose of this case study is to investigate how a transport company uses key figures when managing their organisation, as well as developing new possible key figures to improve the efficiency.

**Method:** In our case study we have chosen to use the qualitative method. The means of achieving this are based on the "hermeneutiska" interpretation. The basis of this case study has been collected through interviews with the Finance manager at "Gävle fjärrfrakt". Information has also been collected through literature which has then been linked with the empirical investigation which forms the basis of our analysis.

**Result & Conclusions:** A number of key figures are being used at the organisation in question. Financial key figures are being used far less than we predicted. Instead, self made key figures adapted to control and affect certain parts of the organisation are being used. Most of the key figures are focusing on controlling costs and profit maximisation. During the past few years environmentally focused key figures have started to being used. There are difficulties measuring employee efficiency with the help of key figures.

**Suggestions for future research:** Could be to do research on more companies in this business sector and comparing them either to each other or comparing them with the business sector in regards to how they use key figures and try to develop a standardised set of key figures for companies in this line of business.

**Contribution of the thesis:** Our ambition is that the company in question will find use in our study when continuously using key figures as a mean to manage their organisation.

**Key words:** key figures, management/managing an organisation, transport company/sector, use of key figures

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3	PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.4	SYFTE .....	2
1.5	DISPOSITION .....	2
1.6	TIDIGARE FORSKNING.....	3
<b>2</b>	<b>METOD</b> .....	<b>4</b>
2.1	METODVAL.....	4
2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	4
2.3	FALLSTUDIE .....	5
2.4	KVALITATIV INTERVJU .....	7
2.5	TROVÄRDIGHET.....	7
<b>3</b>	<b>LITTERATURSTUDIE</b> .....	<b>8</b>
3.1	VAD ÄR NYCKELTAL.....	8
3.2	SYFTEN MED NYCKELTAL .....	8
3.3	INDELNING AV NYCKELTAL .....	9
3.4	PROBLEM MED NYCKELTAL .....	10
3.5	VERKSAMHETSSTYRNING .....	11
3.6	PERSONALEKONOMI .....	12
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>14</b>
4.1	ÅKERIBRANSCHEN.....	14
4.2	PRESENTATION AV GÄVLE FJÄRRFRAKT .....	16
4.3	AFFÄRSIDÉ .....	18
4.4	NYCKELTALSANVÄNDNING IDAG .....	18
4.5	MILJÖNYCKELTAL .....	19
4.6	ÖKAD NYCKELTALSANVÄNDNING .....	20
4.7	PROBLEM MED NYCKELTAL .....	21
4.8	BONUSSYSTEM .....	21
<b>5</b>	<b>ANALYS OCH SLUTSATS</b> .....	<b>22</b>
5.1	OMLOPP - INTÄKTER/ RESA .....	23
5.2	INTÄKTER/LINJE .....	23
5.3	FÖRBRUKNINGSNYCKELTAL .....	24
5.4	PERSONALNYCKELTAL .....	24
<b>6</b>	<b>REFLEKTION</b> .....	<b>26</b>
	KÄLLFÖRTECKNING .....	27
	INTERVJUER .....	28
	FIGURFÖRTECKNING .....	29
	BILAGA 1 .....	30
	BILAGA 2 .....	31

# 1 Inledning

*Först kommer en introduktion av ämnet. Därefter kommer en problemdiskussion som sedan leder till studiens syfte. Här kommer även tidigare forskning inom ämnet att presenteras.*

## 1.1 Bakgrund

För att ett företag ska överleva på lång sikt krävs framgång. Vad som kännetecknar framgång är olika för alla företag. Ytterst handlar framgång om att uppnå lönsamhet. Misslyckas man med det kommer företaget så småningom att avvecklas. För att lyckas med målet att uppnå framgång krävs ett antal framgångsfaktorer dvs. förhållanden som vi tror oss kunna påverka och direkt påverkar eller samvarierar med framgång. För att kunna styra en organisation måste de olika framgångsfaktorerna kunna synliggöras på ett enkelt sätt. Detta kan göras med hjälp av nyckeltal. <sup>1</sup>

Definitionen av begreppet nyckeltal är till viss del oklar. Ofta är nyckeltal av rent ekonomisk karaktär för att användas vid värdering av företag och organisationer. Nyckeltal kan även vara av icke ekonomisk karaktär och användas som effektivitetsindikatorer för olika delar av verksamheten. Enligt nationalencyklopedin är nyckeltalets syfte att komprimera information för att göra den mer lättillgänglig för en användare. Komprimeringen uppnås genom att särskilt viktig information väljs ut ur en större mängd information eller anges med relationstal, T.ex. Omsättning per anställd, produktion per arbetstimme och liknande.

Nyckeltal har flera användningsområden och kan användas internt vid utvärdering av företaget och även ge en bild av företagets prestationer i förhållande till konkurrenter inom samma bransch. I Sverige framställs fortlöpande olika nyckeltal av Statistiska centralbyrån SCB för olika branscher och företag. En del nyckeltal används i årsredovisningar av företag för att sammanfatta redovisningsdata och viktig information. <sup>2</sup>

Det finns inga begränsningar när det gäller konstruktionen av nyckeltal. Gemensamt för alla typer av nyckeltal är att det är ett tal och att det är något som intresserar oss för. För att få perspektiv på det tal vi intresserar oss för vill vi ha något att jämföra med. Nyckeltalet blir då en kvot.

*Intresse*  
*Jämförelsebas* = *Nyckeltal*

De flesta företag agerar idag på hårt konkurrensutsatta marknader. Mycket av ekonomiarbetet handlar om kostnadsbesparingar och effektiviseringar. Här spelar nyckeltalsanvändningen en stor roll då nyckeltal tydliggör och förenklar särskilt viktig information som företaget vill mäta och följa upp. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Catasús, 2001, s 1-2

<sup>2</sup> <http://www.nationalencyklopedin.se/artikel/273008> 2008-11-23 kl. 12.00

<sup>3</sup> Catasús, 2001, s 2

En av de mest konkurrensutsatta är åkeribranschen. En bransch som i många år haft problem med lönsamheten. Sedan 1990 har fler än 3000 åkeriföretag gått i konkurs och branschen har under senare år genomgått stora förändringar där antalet åkerier har minskat medan storleken på åkerierna ökat. Det har i sin tur lett till en ökad professionalisering hos de kvarvarande företagen.<sup>4</sup> Anledningen till den klara tendensen mot större åkerier är stordriftsfördelar i större fordonsflottor beträffande omkostnader, bränsle och underhåll.<sup>5</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Att kunna använda och hantera nyckeltalsinformation är viktigt för att på sikt uppnå och bibehålla framgång. För att på sikt vara konkurrenskraftig krävs kontroll och uppföljning av framförallt kostnader i verksamheten. I takt med att tekniken utvecklas underlättas arbetet med insamlandet av information och uppföljning av verksamheten. För åkeribranschen finns idag ett flertal hjälpmedel i kalkyl och uppföljningsarbetet. Organisationen Sveriges åkeriföretag tillhandahåller stora mängder information åt åkeriföretagen för att underlätta deras verksamhetsstyrning. Hur mycket använder de sig av all information som finns tillgänglig för ett åkeriföretag? Vad är intressant att analysera? Fokuseras det för mycket på vissa områden?

Vi har valt fallföretaget Gävle Fjärrfrakt som varit framgångsrikt i många år inom åkeribranschen. Vad är det som har gjort att de kunnat bibehålla denna framgång och hur ser det praktiska arbetet ut med analysering och styrning av verksamheten? Arbetar de praktiskt med det som vi författare kallar nyckeltal?

## 1.3 Problemformulering

Hur ser nyckeltalsanvändningen ut vid Gävle Fjärrfrakts verksamhetsstyrning?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur ett åkeriföretag använder sig av nyckeltal i verksamhetsstyrningen samt utveckla nya tänkbara nyckeltal för att effektivisera verksamhetsstyrningen.

## 1.5 Disposition

Varje avsnitt i detta examensarbete kommer inledas med en förklaring om innehållet i respektive kapitel. I kapitel 2 kommer vi redogöra för den metod vi valt att använda oss av. Kapitel 3 innehåller den teoretiska referensramen för arbetet i form av en litteraturstudie. I kapitel 4 redovisas det empiriska resultatet från intervjuer och insamlad fakta om åkeribranschen. I kapitel 5 kopplar vi ihop det empiriska materialet med litteraturstudien i en analys och avslutar respektive del med en kortfattad slutsats. Slutligen kommer en reflektion över arbetet i kapitel 6.

---

<sup>4</sup> [http://www.akeri.se/files/bilder/sa/utvecklingstendenser\\_2008\\_0.pdf](http://www.akeri.se/files/bilder/sa/utvecklingstendenser_2008_0.pdf) 2008-11-18 kl. 12.00

<sup>5</sup> Lumsden, 2006, s 126

## 1.6 Tidigare forskning

Vid en sökning av tidigare forskning som handlar om nyckeltal och verksamhetsstyrning har vi hittat en del intressanta arbeten som angränsar till vårt ämne: Projektarbetet implementering av nyckeltal i verksamhetsstyrning (statens controllerutbildning 2006), En studie av nyckeltal – hur nyckeltal tillämpas av två småföretag i bilbranschen (HIG), Nyckeltal – En översyn av vilka nyckeltal som används i praktiken (HIG). Personalekonomiska nyckeltal i marknadskopplade och budgetkopplade organisationer (Karlstads universitet).

## 2 Metod

*I denna del kommer författarnas olika val av metoder redogöras, men även valet av fallstudie. Därefter kommer en beskrivning av insamlingen av data och författarnas tillvägagångssätt. Avslutningsvis kommer det en diskussion om studiens trovärdighet.*

### 2.1 Metodval

Vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden när vi har gjort vår studie om hur Gävle Fjärrfrakt använder sig av nyckeltal. Den kvantitativa metoden använder sig av numeriska uppgifter och olika frågetekniker som frågeformulär, enkäter och experiment. Vilket vi inte har använt oss av i vår studie. Tal och siffror används inte i samma utsträckning i den kvalitativa metoden som i den kvantitativa, utan den är mer verbal. Den kvalitativa synsättet riktar sitt intresse mot individen som en del i en subjektiv omvärld. Tyngdpunkten läggs inte på begrepp och formuleringar av teorier, frågeställningar eller hypoteser vid kvalitativ forskning. Istället börjar forskaren ofta med empirin genom att samla in data och därefter formulera begrepp i form av hypoteser eller teorier. Många kvalitativa undersökningar är hypotesgenererande snarare än hypotesprövande. Vid kvalitativ forskning är fallstudier vanliga.<sup>6</sup>

Den kvalitativa forskningsprocessen är inte lika standardiserad och uppdelad som den kvantitativa traditionella forskningsprocessen. Den kvalitativa processen är mer flexibel och ger därmed större utrymme för variationer. Detta kan skapa problem då forskarens fördomar eller förutfattade meningar kan inverka på resultatet av studien. För att motverka detta är det viktigt att som forskare förhålla sig neutral genom hela processen.<sup>7</sup>

### 2.2 Tillvägagångssätt

Vårt tillvägagångssätt bygger på hermeneutisk ansats. Till skillnad mot den positivistiska ansatsen som bygger på formell logik och fakta som är resultat av statistisk mätning avser vi att söka en helhetsförståelse för problemet. Den hermeneutiska metoden bygger på förståelse av det som undersöks. Uttolkaren dvs. forskaren kan sägas träda in i den statistiska analysens ställe. Tolkningen utgår alltså från forskaren som person. Språket och dialogen mellan forskaren och det som undersöks blir därmed viktig. Eftersom en av författarna har erfarenheter från arbete inom åkeribranschen och båda författarna har studerat ekonomi i 3 år anser vi oss ha en god förförståelse för det undersökta ämnet. Risken för problem med förståelsen av språket som annars kan uppstå vid användande av den hermeneutiska metoden anser vi därför vara liten. Med språk menar vi ekonomiska facktermer och begrepp samt särskilda termer som används i ett åkeriföretag och kan skapa förvirring för utomstående.

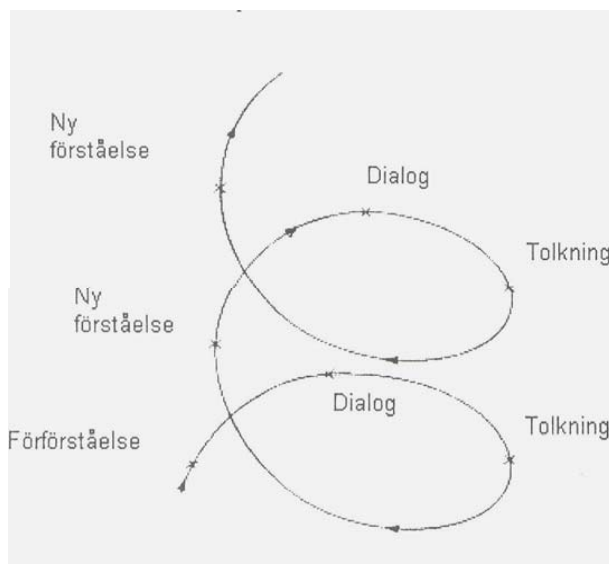
---

<sup>6</sup> Backman, 2008, s 33, s 54

<sup>7</sup> Backman, 2008, s 56-57



Utifrån författarnas förförståelse formuleras intressanta problem, idéer och frågor som är till hjälp vid dialogen med undersökningsmaterialet bestående av både fördjupning i litteratur och kommunikation med ett fysiskt undersökningsobjekt. Därefter sker tolkning av dialogen för att leda till ytterligare frågor och en ny dialog med både litteratur och intervjuobjekt sker. Det i sin tur leder till ny förståelse och proceduren fortsätter tills en fullständig förståelse av händelseförloppet uppnåts.<sup>8</sup> Detta kan illustreras med hjälp av den hermeneutiska spiralen (Figur 2.1):



Figur 2.1 Hermeneutisk spiral. Källa: Eriksson, 2001, s 222

Studien inleds med en översiktlig orientering av litteraturen inom nyckeltal och verksamhetsstyrning. Därefter kommer några inledande frågor ställas till objektet för den empiriska studien för att precisera vilket material som är viktigt i den fortsatta litteraturfördjupningen. Efter insamlingen och fördjupningen av det teoretiska materialet kommer en empirisk studie att göras i form av en fallstudie hos företaget Gävle Fjärrfrakt. Resultatet av fallstudien kommer sedan att presenteras under delen empiri i uppsatsen. Därefter kommer det empiriska materialet sammankopplas med litteraturstudien i en avslutande analys och slutdiskussion. Slutligen kommer ett avsnitt om reflektion där intressanta ämnen för vidareforskning diskuteras.

## 2.3 Fallstudie

En fallstudie innebär att en enskild företeelse t.ex. en person, ett företag eller en händelse undersöks mer ingående. I denna studie är det Gävle fjärrfrakt som undersökningen fördjupas sig i. Skälet till att vi valt att undersöka endast ett företag är att vi vill gå djupare in i ett enskilt företag och få en ökad förståelse istället för att endast skrapa på ytan på flera företag. Vårt resultat av fallstudien blir därmed unikt för just det enskilda företaget och bör inte ses som någon generell metod att tillämpa på alla åkeriföretag.

---

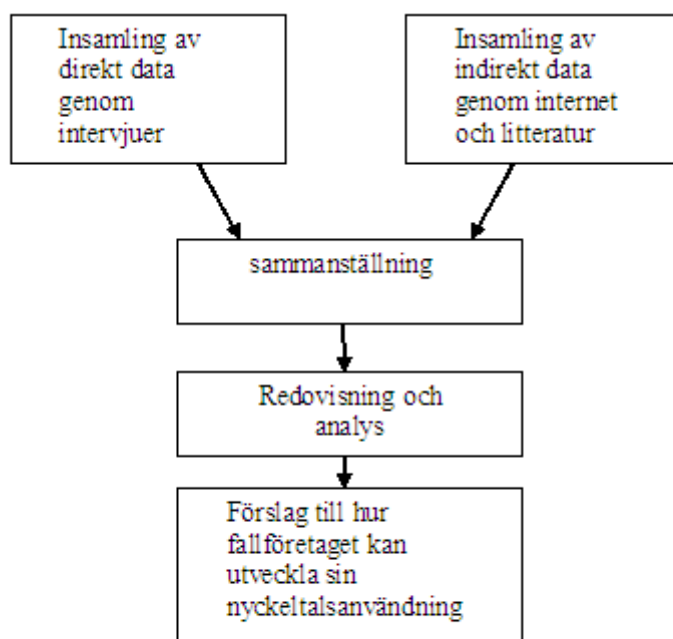
<sup>8</sup> Eriksson, 2001, s 222 - 223

Anledningen till att vi valde att använda Gävle fjärrfrakt som fallstudie är att en av författarna har jobbat där i två år som lastbilschaufför och har erfarenheter från branschen. Idén om att skriva om nyckeltal inom åkeribranschen var ett förslag från den ekonomiansvarige Ove Gustafsson på Gävle Fjärrfrakt. Detta har påverkat valet av företag att utföra fallstudien på.

Den empiriska studien kommer att bestå av en inledande intervju med ekonomiansvarig Ove Gustafsson via E-mail. Därefter kommer en besöksintervju med Ove Gustafsson att utföras där intervjupersonen fått ta del av frågorna via E-mail några dagar innan intervjun. Därefter har 3 telefonintervjuer utförts med Ove för att stämma av och kontrollera att vi uppfattat svaren korrekt. Telefonintervjuerna har inte behandlat några nya frågor gällande nyckeltal utöver de som finns i bilagorna. Detta för att ge en djupare inblick i hur nyckeltalsanvändningen fungerar på företaget.

Uppsatsen är inriktad mot lösning av ett företagsekonomiskt problem. Till skillnad mot metodinriktad forskning har vi valt en mer resultatnriktad forskning (Figur 2.2). Istället för att forska om nya metoder inriktar vi vårt arbete på tillämpning av redan befintlig forskning. Vår undersökning blir mer en form av utredning där resultatet ofta avser att lösa ett bestämt problem eller förändra en viss situation. Till skillnad mot forskning, som ofta har avsikten att ge generaliserbar kunskap.<sup>9</sup>

I vårt fall kan den resultatnriktade utredningen illustreras med följande figur:



Figur 2.2 Resultatnriktad utredning. Källa Eriksson 2006, S 135

<sup>9</sup> Eriksson L-T, 2006, s 134, s 23

## 2.4 Kvalitativ intervju

Det mest använda sättet att samla in kvalitativa data är genom kvalitativ intervju. Huvudavsikten med kvalitativa intervjuer är inte att jämföra enheter utan att få tillgång till handlingar och händelser som är relevanta för undersökningens problemställning. Tillgången till en enskild undersökningssperson och dennes syn på världen är det centrala, inte att räkna hur många som delar samma eller liknande sätt. Styrkan i kvalitativa intervjuer är att kunna nå djupt i den enskilda intervjun. Stora urval av undersökningsspersoner ger inte nödvändigtvis mer eller bättre data än små urval. Det viktiga är inte antalet intervjuer utan informationen de ger.<sup>10</sup>

## 2.5 Trovärdighet

Validitet avser förmågan att mäta det som är tänkt att mäta och är det viktigaste mätinstrumentet. Validitet delas upp i två grenar, inre validitet och yttre validitet. Inre validitet avser överensstämmelsen mellan begrepp och de mätbara definitionerna av dem. Vad som menas med detta är att den empiriska delen måste stämma överens med vad begreppet betyder. Yttre validitet syftar på om informationen kommer från rätt källa. Det är viktigt att den insamlade informationen är korrekt och inte ofullständig, annars skulle det leda till en låg yttre validitet.<sup>11</sup>

För att studien ska få en hög validitet är det viktigt med en tydlig avgränsning och väldefinierad frågeställning. Vi har sökt efter de begrepp som är relevanta för vår litteraturstudie för att få så bra mätbarhet som möjligt. För att få så hög validitet i vår empiri har vi valt att intervjua den person på Gävle fjärrfrakt som är ansvarig för uppföljning och kontroll av nyckeltalen på företaget. I vår studie har vi en tydlig röd tråd genom arbetet. Detta har gjort att vi har en bra grund för en relevant och bra analys/slutsats.

Reliabilitet syftar på pålitlighet, med detta menas att om andra forskare hade kommit fram till samma resultat om de använder sig av samma angreppssätt. Hög reliabilitet garanterar inte hög validitet, men däremot hög validitet förutsätter hög reliabilitet.<sup>12</sup>

Eftersom en av oss har jobbat inom åkeribranschen i två år, har erfarenhet inom området och att vi har en relevant kompetens inom ekonomi och nyckeltal ökar reliabiliteten. Dessutom att vi använt oss av pålitliga källor med en tydlig källföreteckning i slutet av studien gör att reliabiliteten ökar ytterligare. När det gäller vår intervju försökte vi att inte ställa ledande frågor, utan hade dem mer öppna. En annan aspekt som gör att reliabiliteten ökar var att vi båda var närvarande under intervjun. Detta gör att utrymmet för personliga och subjektiva tolkningar minskar.

---

<sup>10</sup> Ryen, 2003, s 73-74

<sup>11</sup> Eriksson, 2006, s 60-61

<sup>12</sup> Eriksson, 2006, s 61

### 3 Litteraturstudie

*I detta avsnitt kommer den teoretiska bakgrunden som ligger till grund för studien att presenteras för läsaren.*

#### 3.1 Vad är nyckeltal

*”Nyckeltal är ett sammanfattande index över några förhållanden, verkliga eller överkliga, sanna eller osanna. Nyckeltalen blir helt enkelt ett uttryck för den verklighet vi konstruerar eller representerar, sådan som vi uppfattar den. Det vi benämner nyckeltal är tal som vi intresserar oss för”<sup>13</sup>*

Nyckeltal är ett tal som intresserar oss och vi vill kunna jämföra talet med något. I och med detta blir nyckeltalet en kvot av en ekvation där intresset är täljare och jämförelsebasen nämnare. Det är viktigt att välja en jämförelsebas som har anknytning till verksamhetens filosofi och strategi. Nyckeltal är konstruerade så att de oftast sätts i relation till något annat. Att till exempel säga att x antal har slutat på ett företag säger inte så mycket, men om det sätts i relation till hur många som är anställda på företaget är det mer intressant för företaget.<sup>14</sup>

Nyckeltal kan ses som ett relationstal och är till för att i en enda siffra skildra förhållandet mellan flera andra siffror. Nyckeltal är till för att hjälpa verksamheten att på enkelt sätt visa hur det ekonomiska läget och utvecklingen är i verksamheten. Det kan även fungera som ett underlag eller hjälpmedel för att planera och styra verksamheten.<sup>15</sup>

#### 3.2 Syften med nyckeltal

Det finns fyra olika syften med eller användningsområden för nyckeltal:

##### **Kontroll, lärande, mobilisering och belöning.**

Syftet med *kontrollnyckeltal* är att de ska varna eller alarmera om de under- eller överstiger ett gränsvärde som företaget själva bestämt. Det är viktigt att kontrollnyckeltalet har något att jämföra med och det är endast avvikelser som är intressant. Däremot säger inte nyckeltalet vad företaget ska göra om nyckeltalet avviker från gränsvärdet. Exempel på kontrollnyckeltal är kvalitetstoleranser vid tillverkning, verkliga kostnader i relation till budgeterade och antalet korttidsfrånvarotillfällen per anställd. Kontrollnyckeltal används inte till att maximera intäkterna men däremot för att minimera kostnaderna för att kunna hålla sig inom gränsvärdet.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Catasús, 2001, s 2

<sup>14</sup> <http://www.nyckeltalsinstitutet.se/pdf/wisendr7.pdf> 2008-11-18 kl. 12.00

<sup>15</sup> Catasús, 2001, s 2

<sup>16</sup> Catasús, 2001, s 19

Det *lärandenyckeltalets* funktion är att de ska hjälpa oss att lära oss om företaget. Detta kan göras med hjälp av kontrollnyckeltalen genom att relatera talen med varandra. Genom att relatera nyckeltalen kan företaget leta efter samband och åtgärder. Exempel är att koppla nyckeltalet anställdas trivsel till kontrollnyckeltalet antalet korttidsfrånvarotillfällen för att lära oss mer om personalen på företaget.<sup>17</sup>

Det tredje syftet är *mobilisering* som används till att frigöra resurser inom företaget för att få en ökad fokusering. Nyckeltalets huvudsakliga funktion ligger före handling, inte genom uppföljning eller lärande, utan det ska hjälpa till att mobilisera till handling. Exempel på ett mobiliseringsnyckeltal är antal utbildningsdagar/anställd och anledningen till att mäta detta är för att öka och få fart på kompetensutvecklingen. Det är inte lika viktigt att nyckeltalet har ett samband med prestationer eller lönsamhet, utan att det ska mobilisera intresset kring vad företaget tror skapar framgång.<sup>18</sup>

Det sista syftet med ett nyckeltal är *belöning* som ska ligga till grund för belöningar inom företaget. Det är viktigt att bestämma vilket syfte belöningen ska uppfylla. Belöningar kan användas på olika sätt t.ex. vid rekrytering av personal, för att få personalen att stanna eller för att motivera och fokusera personalen till att göra ett bättre arbete. Belöningar kan även kopplas till en tidpunkt i verksamhetsprocessen. Det kan vara när du gör något (handlingsmått), att det leder till något t.ex. en ökning av marknadsandelar (styrmått) eller att det är kopplat till resultatet (resultatmått).<sup>19</sup>

### 3.3 Indelning av nyckeltal

Nyckeltal kan delas upp i två olika grupper, grundnyckeltal och tilläggsnyckeltal. Grundnyckeltalen innefattar de vanligaste nyckeltalen, exempelvis avkastning på eget kapital eller skuldränta. De kan användas av olika slags företagstyper som handelsföretag, tjänsteföretag och tillverkningsföretag och är ett bra redskap för att undersöka företagets ekonomiska läge. Grundnyckeltalen beräknas utifrån uppgifter från årsredovisningen och är begränsade till antalet.<sup>20</sup>

Företag använder sig oftast av fler tilläggsnyckeltal än av grundnyckeltal. De är även mer specifika för att få en mer fördjupad analys. Exempel på tilläggsnyckeltal är rörelseresultat per anställd och nettoresultat per anställd. Vid beräkning av tilläggsnyckeltal hämtas oftast uppgifterna från årsredovisningen men ibland måste nyckeltalen kompletteras med interna uppgifter från verksamheten, exempelvis produktionsmängd.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Catasús, 2001, s 20

<sup>18</sup> Catasús, 2001, s 26

<sup>19</sup> Catasús, 2001, s 26-27

<sup>20</sup> BAS Nyckeltal, 2006, s 79

<sup>21</sup> BAS Nyckeltal, 2006, s 79

I Boken om nyckeltal av Bino Catasús m fl. har författarna delat upp nyckeltalen i fyra olika klasser. Den första klassen är finansiella nyckeltal som kännetecknas av att uppgifterna plockas ifrån ekonomisystemet. Ett exempel på finansiella nyckeltal är soliditet eller vinstmarginal. Personalnyckeltal är den andra klassen av nyckeltal och den karaktäriseras av att minst en av siffrorna behandlar personalstruktur, kompetensförsörjning eller personalrelationer. Exempel på detta är personalomsättning och personalkostnad per timme.

I nästa klass av nyckeltal presenteras verksamhetsnyckeltal som visar om företaget gör saker på rätt sätt den s.k. inre effektiviteten och om företaget gör rätt saker, den yttre effektiviteten. Exempel på verksamhetsnyckeltal kan vara kostnadseffektivitet eller serviceeffektivitet. I den sista klassen av nyckeltal så behandlas marknadsnyckeltal som kännetecknas av att de berör externa intressenter. Exempel på marknadsnyckeltal är marknadsandelar eller nöjd – kund -index(NKI).<sup>22</sup>

### **3.4 Problem med nyckeltal**

Nyckeltal kan vara ett effektivt hjälpmedel för företag, men de är fortfarande bara en förenkling av verkligheten. Det finns tre principiella problem med att använda sig av nyckeltal. Det första problemet är delar kontra helhet, med det menas att vissa nyanser försvinner, exempelvis ryms inte all viktig information i ett enskilt nyckeltal. Ett sätt att bemöta detta problem är att använda sig av fler nyckeltal som visar flera aspekter. Det andra problemet med nyckeltal är att informationen kan bli alltför omfattande och detta kan leda till att beslutsfattandet försvåras. För att undvika detta problem måste en del av informationen utelämnas eller slås ihop. Det sista problemet med nyckeltal är fixering som handlar om beräkningen av nyckeltal om den har förändrats. Detta kan leda till att det kan blir svårt att bedöma nyckeltalet och ta hänsyn till förändringen av beräkningen. Om företaget byter ett nyckeltal till ett annat nyckeltal är det bra om båda nyckeltalen beräknas under en övergångsperiod.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Catasús, 2001, s 115

<sup>23</sup> Catasús, 2001, s 9 - 10

### 3.5 Verksamhetsstyrning

*”Begreppet framgång kan i ett styrperspektiv ersättas med resultatmätt, och framgångsfaktorer med styrmått, Startpunkten är det organisationen väljer som resultatmätt uttryckt som ett nyckeltal”<sup>24</sup>*

Verksamhetsstyrning kan anses vara organisationens manöverorgan för att påverka arbetet eller rörelsen. Kommunikation och påverkan anses viktigare inom dagens verksamhetsstyrning än information och kontroll. I takt med utvecklingen av samhället där människan gått från att vara en produktionsresurs inom industrin till att bli en kreativ och självständig individ har kravet på verksamhetsstyrningen förändrats. Människans motivation, kunskap, kreativitet och hälsa är egenskaper som värderas högt i dagens kunskapssamhälle. Dessa egenskaper måste förstås för att kunna påverkas och styras. Verksamhetsstyrning bör därför inriktas mer på förståelse, lärande och kommunikation än information och kommendering.<sup>25</sup>

Verksamhetsstyrning har tre olika funktioner. Signalering, legitimering och dominering. Signalering används för att sända budskap neråt i verksamheten med syfte att få anställdas uppmärksamhet och lärande. Dessa signaler ska stå i harmoni med visioner, strategier och mål. Detta kan göras med nyckeltal. Ledningen signalerar med sina val av nyckeltal vad som är viktigt inom organisationen och legitimerar därmed vissa beteenden och aktiviteter.

Verksamhetsstyrning används till att dominera och utöva makt inom organisationen för att kunna påverka olika beslut och processer. Dominering och maktutövning handlar i dagens styrning mer om kommunikation, lärande, utveckling och engagemang än ordning och reda. Vilken typ av makt som utövas och vilka resurser det fokuseras på är unikt för varje organisation.<sup>26</sup>

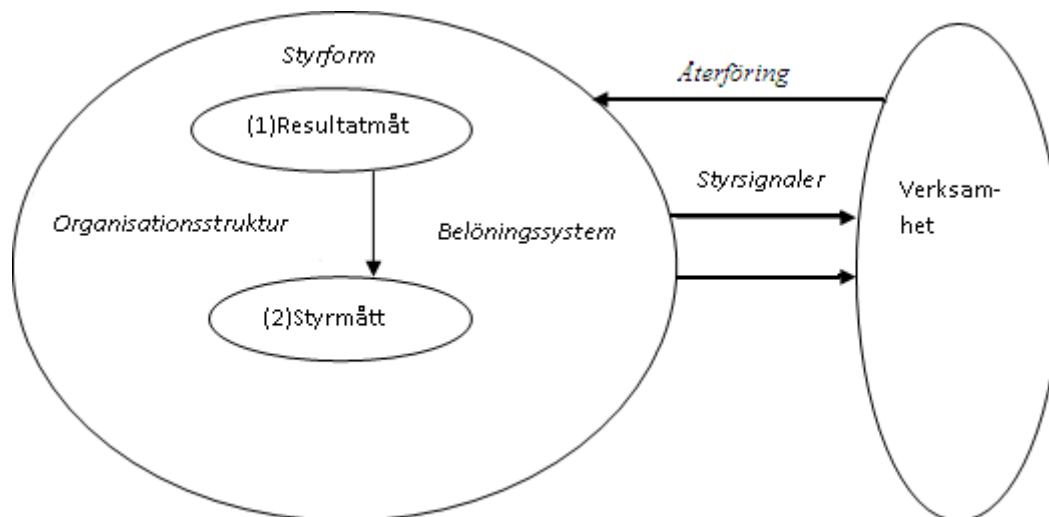
---

<sup>24</sup> Catasús, 2001, s 13

<sup>25</sup> Johansson, 2007, s 24 - 25

<sup>26</sup> Johansson, 2007, s 31

De förhållanden som organisationen väljer att bevaka med hjälp av nyckeltal (styrsmål), härledda utifrån resultatmål är de faktorer organisationen väljer att bevaka i resursomvandlingen. Den organisatoriska miljö som resultat- och styrmåten ska fungera i kan delas upp i tre delar. *Organisationsstruktur* är det sätt som väljs för att organisera verksamheten. *Styrformen* är ett uttryck för hur beslut ska fattas i organisationen. *Belöningsystem* avser de signaler ledningen vill förmedla vidare till medarbetare för att uppnå önskvärda verksamhetsåtgärder.<sup>27</sup> Detta kan sammanfattas i en modell för verksamhetsstyrning (Figur 3.1):



Figur 3.1 Modell över verksamhetsstyrning. Källa: Catasús, 2001, s 14

### 3.6 Personalekonomi

Personalekonomi är ett område som utvecklats i angränsning till både ekonomi och beteendevetenskap. Sedan flera hundra år har det funnits intresse av att tydliggöra de ekonomiska konsekvenserna på organisationsnivå av anställdas effektivitet.

Personalekonomi bygger på att ett nytt innehåll i form av personal tillfogas de gamla ekonomistyrningsinstrumenten balansräkning, resultaträkning och kalkyler.<sup>28</sup>

Ett flertal nyckeltal för personal finns tillgängliga. Personalekonomiska nyckeltal beräknas ofta uttryckt som kostnader i procent av totala personalkostnader. Exempelvis produktionslön i förhållande till total personalkostnad för att se hur mycket av totala personalkostnader som resulterar i produktion.<sup>29</sup>

Nyckeltalsinstitutet har gjort en uppdelning av personalrelaterade nyckeltal i 4 olika klasser. **Personalstruktur** där medelålder eller antal tillsvidareanställda ingår, **Kompetensförsörjning** där utbildningskostnader beräknas, **personalrelationer** som innefattar främst sjukfrånvaro och olika belöningar samt **verksamhetsresultat** som t.ex. omsättning per helårsarbetare.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Catasús, 2001, s 14 - 15

<sup>28</sup> Johansson, 2007, s 50

<sup>29</sup> Johré, 2001, s 97 - 98

<sup>30</sup> Catasús, 2001, s 133 - 134



Personalnyckeltal kan sättas i relation till två relationstal, personalkostnadsandelar och personalkostnadsfördelning. Personalkostnadsandelar delas upp i fem komponenter som uttrycks som andelar av totalkostnaden. De fem komponenterna är följande:

$$\text{Rekryteringsomfattning} = \frac{\text{Rekryteringskostnader}}{\text{Personalkostnader}} \times 100$$

$$\text{Frånvaroomfattning} = \frac{\text{Frånvarokostnader}}{\text{Personalkostnader}} \times 100$$

$$\text{Utbildningsomfattning} = \frac{\text{Utbildningskostnader}}{\text{Personalkostnader}} \times 100$$

$$\text{Personalsocial omfattning} = \frac{\text{Personalsocialkostnader}}{\text{Personalkostnader}} \times 100$$

$$\text{Produktionsandel} = \frac{\text{Direkt lön}}{\text{Personalkostnader}} \times 100$$

Personalkostnadsfördelning delas istället upp i fyra nivåer och fördelas på antalet helårsanställda förutom rekrytering som fördelas på antalet rekryteringar. De fyra nivåerna är:

$$\text{Rekryteringsnivå} = \frac{\text{Rekryteringskostnader}}{\text{Antal rekryteringar}}$$

$$\text{Frånvaronivå} = \frac{\text{Frånvarokostnader}}{\text{Antal helårsanställda}}$$

$$\text{Utbildningsnivå} = \frac{\text{Utbildningskostnader}}{\text{Antal helårsanställda}}$$

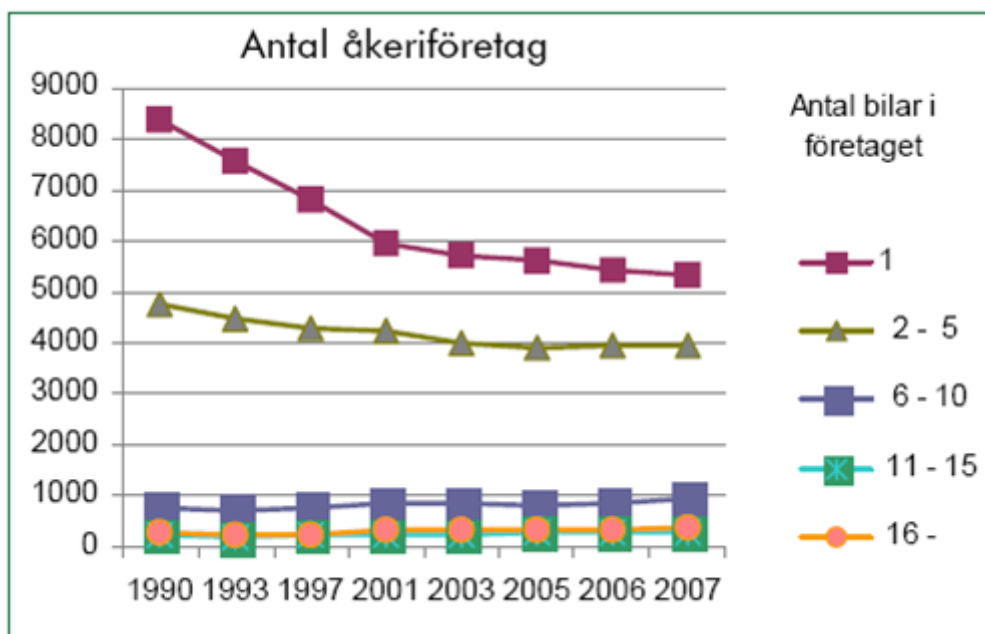
$$\text{Personalsocial nivå} = \frac{\text{Personalsociala kostnader}}{\text{Antal helårsanställda}}$$

## 4 Empiri

I den empiriska referensramen redogörs en beskrivning av hur branschen ser ut idag samt en sammanställning av informationen som har samlats in ifrån studiens fallföretag.

### 4.1 Åkeribranschen

Linjetrafiken av godstransporter utförs till nästan 100 % av de stora speditorsbolagen på den svenska marknaden. Hård konkurrens mellan olika transportförmedlare pressar åkerierna. Nettomarginalen för företag inom fjärrgods har i genomsnitt legat på 3 % de senaste tio åren. De åkerier som har hög servicegrad och goda kundrelationer är de som uppvisar de bästa nyckeltalen i branschen. Efterfrågan på godstransporter påverkas av konjunkturen, konkurrensen och kostnadsläget. Utvecklingen inom branschen går mot att åkerierna vill göra sig mindre speditörsberoende och skaffa en större andel egna kunder. Fler uppdrag utförs utan mellanhänder mellan transportköpare och transportör. Organisationen Sveriges Åkeriföretag räknar med att transportererna kommer att öka på 10 års sikt. Tillväxten inom åkeribranschen antas bli högre än samhällstillväxten i övrigt. Allt mer gods kommer att transporteras på järnväg. Det kommer dock inte påverka landsvägstrafiken nämnvärt eftersom järnvägstrafiken utgör endast en liten del av godstrafiken. 3000 åkeriföretag har sedan 1990 gått i konkurs. Under senare år har branschen genomgått stora förändringar där antalet åkerier minskat medan storleken på åkerierna ökat (Figur 4.1). Detta har lett till en ökad professionalisering hos de kvarvarande företagen.<sup>31</sup>

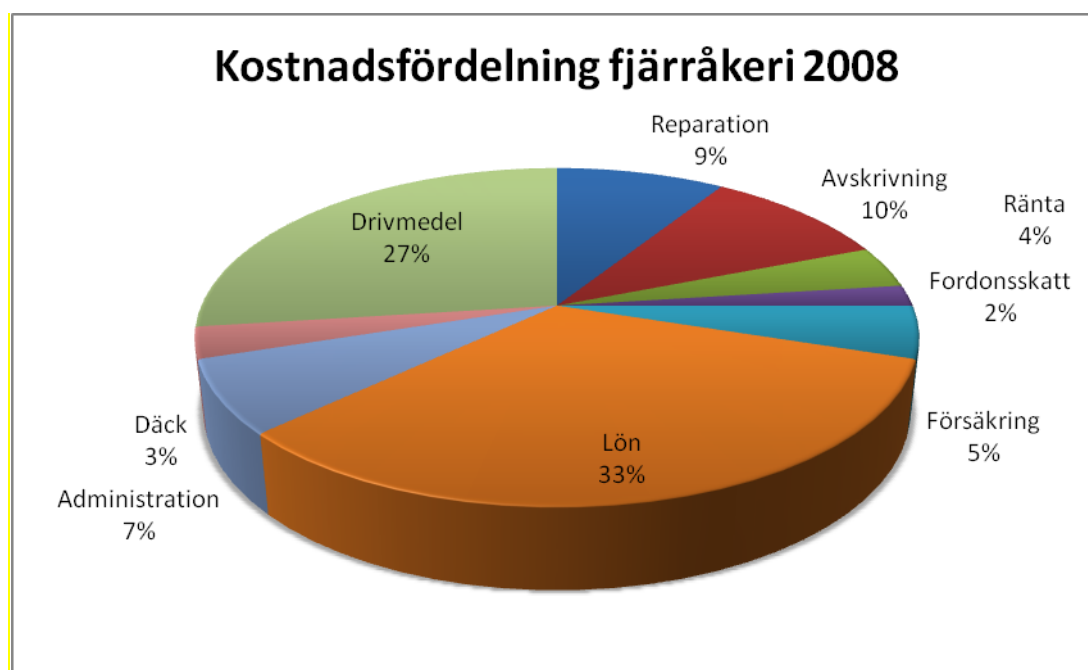


Figur 4.1 Antal åkeriföretag. Källa: Sveriges Åkeriföretag

31 [http://www.akeri.se/files/bilder/sa/utvecklingstendenser\\_2008\\_0.pdf](http://www.akeri.se/files/bilder/sa/utvecklingstendenser_2008_0.pdf) 2008-11-18 kl. 12.00

Transportföretag räknas till gruppen tjänsteföretag. Ett tjänsteföretag är ett företag som producerar någon form av service. I vissa tjänsteföretag utgörs prestationen huvudsakligen med hjälp av företags egna arbetsredskap. Så är fallet för ett transportföretag. Eftersom tjänsteföretag skiljer sig åt väsentligt är det i princip omöjligt att konstruera generella kalkylmetoder.<sup>32</sup>

Enligt Sveriges åkeriföretag ligger åkeribranschen efter när det gäller kunskap och användning av bra arbetsmetoder för kostnadsberäkning. Generellt har ett fjärråkeri år 2008 följande kostnadsfördelning (Figur 4.2):



Figur 4.2 Kostnadsfördelning Fjärråkeri 2008. Källa: Sveriges Åkeriföretag

Löner är den största kostnadsposten för ett åkeriföretag och står idag för 33 % av kostnaderna. Drivmedel är den näst största kostnadsposten. Drivmedelskostnaderna påverkar inte åkeriets lönsamhet direkt eftersom de flesta åkerier använder sig av drivmedelstillägg - DMT. DMT är en priskorrigerande faktor mellan köpare och säljare av transporter. Drivmedelstillägg har tagits fram för att köpare och säljare ska ha intresse av långvariga överenskommelser, vanligtvis flera år. Tillägget beräknas utifrån ett index och redovisas separat på fakturan. Trots att drivmedel faktureras separat kan drivmedelsförbrukningen påverka lönsamheten avsevärt. En hård kontroll av förbrukningen leder till stora kostnadsbesparingar. Allt fler åkerier har som policy att inte köra fortare än 80 km/h istället för maxhastigheten 90 km/h. Detta för att minska dieselförbrukning och slitage på fordon. Kan dieselförbrukningen minskas med 10 % till följd av sänkt hastighet blir besparingen enorm om man räknar med att en Lastbil i snitt drar 5 liter per mil och kör en sträcka på 20000 mil per år.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Andersson, 2001, s 124

<sup>33</sup> <http://www.akeriekonomi.se/Index08/Sindex4/FilNerladdning/DMT%20beräkning.pdf> 2008-11-18 kl. 12.00

För all förflyttning av produkter från en anläggning till en annan krävs det någon form av transport. Generellt går utvecklingen mot allt fler "just in time" -transporter med snäva tidsmarginaler. Allt större andel av företagens lager finns numera efter vägarna under transport. Transportköparna har höga krav på säljarna när det gäller bl.a. kostnader, leveransservice och ledtid. Transportsäljarna i sin tur möter dessa krav med hög fyllnadsgrad, hög leveransservice i form av pålitlighet med regelbundna transporter på förutbestämda tider och korta ledtider med transporter som avgår ofta. För att transportföretaget ska kunna uppfylla allt detta till lägsta möjliga pris krävs stora volymer. Detta löses genom samlastning av flera kunders sändningar i samma transport. En annan viktig del i transportföretagets kostnadsminimering är att se till att det finns gods på tillbakavägen. Här tillkommer även en miljöaspekt då Lastbilstransporter har stora effekter på miljön och bör utföras med minsta möjliga miljöpåverkan. Ytterligare en aspekt som tillkommer vid planering av transporter är kör och vilotidsregler som alla chaufförer måste följa. En lastbilschaufför får aldrig köra mer än 10 timmar utan en längre rast kallad dygnsvila. Sammanfattningsvis kan sägas att transporter är komplicerade och kräver effektiv logistikplanering för att vara lönsamma.<sup>34</sup>

## 4.2 Presentation av Gävle Fjärrfrakt

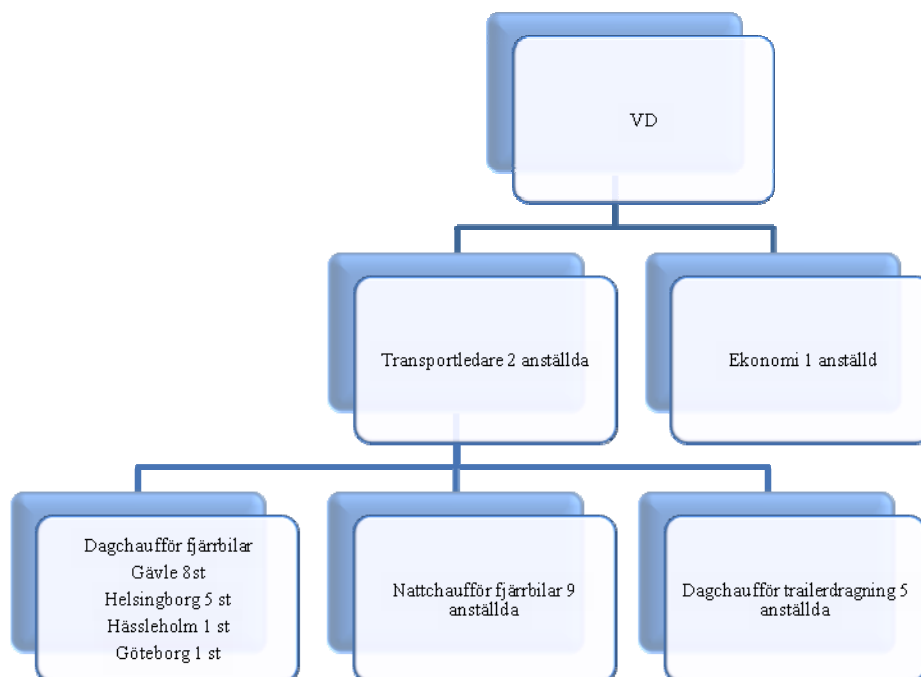
Gävle Fjärrfrakt är ett familjedrivet företag som funnits i över 60 år och har vuxit med tiden. Företaget bedriver åkeriverksamhet med tunga lastbilar. För tillfället har företaget 21 fordonskombinationer och en omsättning på ca 45 miljoner. Den största delen av verksamheten består av linjetrafik av fjärrgodstransporter mellan Gävleborg- Skåne och Gävle-Göteborg. De utför även dragbilstransporter Inom Gävleborgsområdet med omnejd. Linjetrafiken utförs med anpassade fjärrekipage som dagligen trafikerar sträckorna Gävleborg-Skåne och Gävle-Göteborg. Dragbilstransporterna utförs med trailerdragare som uthyrs med chaufför till olika speditörer som bedriver combitrafik. Företaget har en modern fordonspark och gör kontinuerligt nyinvesteringar.<sup>35</sup> Gävle Fjärrfrakt har sitt huvudkontor i Gävle där kontoret består av (Figur 4.3) 1 Vd, 1 ekonom, 2 transportledare, 1 mekaniker samt 28 chaufförer. Dessutom finns 5 chaufförer stationerade i Helsingborg samt 1 chaufför i Hässleholm och 1 chaufför i Göteborg. Utöver anställd personal tillkommer personal som hyrs in per timme av olika bemanningsföretag. Hur många som hyrs in varierar beroende på godsmängder och sjukfrånvaro.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Oskarsson, 2006, s 119-128

<sup>35</sup> [http://www.gavleffjarr.se/Filer/Interaktiv%20presentation/pf\\_pdf.pdf](http://www.gavleffjarr.se/Filer/Interaktiv%20presentation/pf_pdf.pdf) 2008-11-23 kl. 12.00

<sup>36</sup> Intervju Ove Gustafsson 5/11 -08



**Figur 4.3 Organisationsschema Gävle Fjärrfrakt AB. Källa: Egen sammanställning**

Ekonomiarbetet sköts i huvudsak av ekonomen Ove Gustafsson som arbetar vid kontoret i Gävle. Till sin hjälp har Ove ett verktyg som heter TransPA som är ett personal- och lönesystem. Systemet hjälper till att hålla reda på data på anställda och räknar ut vilken lön personalen ska ha.<sup>37</sup> Ett annat system som Gävle fjärrfrakt använder sig av är Hogia mobillast som är ett IT-verktyg som ska underlätta för företaget. Systemet är uppbyggt av olika databaser som omfattar kunder, fordon, förare, transportplanering, orderregistrering och fakturering.<sup>38</sup>

Ove Gustafsson har arbetat på företaget i 2 år. Innan honom var det Kurt Olsson som skötte ekonomiarbetet sedan slutet av 70-talet. Enligt Gustafsson har de alltid använt sig av nyckeltal vid uppföljningen av kostnader samt i budget och kalkyleringsarbetet. Det var Kurt som tog fram de nyckeltalen de använder sig av idag.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> <http://www.transpa.se/Start/tabid/36/Default.aspx> 2008-12-01 kl. 12.00

<sup>38</sup> [http://work.sitedirect.se/sites/hogia/wwwhogiase/p359/files/MobiLast\\_juni\\_2006\\_web.pdf](http://work.sitedirect.se/sites/hogia/wwwhogiase/p359/files/MobiLast_juni_2006_web.pdf) 2008-12-01 kl. 12.00

<sup>39</sup> Intervju Ove Gustafsson 25/11 -08

### 4.3 Affärsidé

Gävle fjärrfrakt har följande affärsidé:

*“Gävle Fjärrfrakt AB skall med hög kvalitet, service, kompetens och miljöhänsyn erbjuda och utveckla för kunderna attraktiva transportlösningar. Detta gäller transporttjänster av konventionellt gods såväl som gods vilket fraktas som specialgoods och gods som transporteras tempererat.*

*När möjlighet finns utnyttjar vi fördelarna med kombitrafik mellan väg och järnväg. Gävle Fjärrfrakt skall också arbeta för rationella lösningar vad gäller samtransport av olika kunders gods för bästa nyttjande av fordon och personal.*

*Detta för att ge kunderna bästa service och pris.”<sup>40</sup>*

### 4.4 Nyckeltalsanvändning idag

Nyckeltalen de använder sig av är främst till för att se vilka intäkter och kostnader de har och kunna förmedla information till styrelsen och de anställda inom företaget. Det sker kontinuerligt en uppföljning av både intäkter och kostnader. All förbrukning räknas om till nyckeltal. Drivmedelskostnader fördelas per mil och linje för att kunna användas vid analyser och uppföljning.

Finansiella nyckeltal används i liten utsträckning. Främst är det vinstmarginalen som beräknas för varje månad och år. Jämförelser görs sedan mot tidigare månader och år. Andra finansiella nyckeltal som soliditet och avkastning på eget kapital beräknas för varje år och presenteras i årsredovisningen. Detta gör man i princip endast för att det är ett måste. Soliditet är inget de tittar på särskilt ofta vid analys och styrning av företaget. I huvudsak är det egna framtagna nyckeltal som används. En del av nyckeltalen är förmodligen lika många andra åkeriföretags medan andra är anpassade till just den verksamhet som företaget bedriver.

De nyckeltal som främst används är intäkter per resa som också kallas omlopp. D.v.s. Intäkter i kronor per bil för en linjebil tur och retur. Genom att veta hur mycket intäkter en bil behöver generera per resa kan den som planerar resan, transportledaren enkelt veta hur mycket gods som behövs till bilen för att den ska vara lönsam. Genom nyckeltalet intäkter per resa blir det också enkelt att se om det lönar sig att skicka en extrabil (utanför den ordinarie linjetrafiken) vid extra stora godsmängder. Ibland kan det hända att extrabilar skickas trots att de inte är lönsamma. Det kan bero på att kunden kräver att få sitt gods levererat.

---

<sup>40</sup> <http://www.gavleffjarr.se/affarside.html> 2008-11-18 kl. 12.00

Ett annat viktigt nyckeltal är intäkter i kronor per linje. Där räknas alla intäkter om till intäkter/ton i vardera riktningen per linje. T.ex. Linjen södra Skåne - Gävle och i andra riktningen Gävle – södra Skåne. Intäkter per linje ger en god överblick över åren hur mycket de verkligen får betalt för transporter. Det ger även en bild av hur konkurrenssituationen ser ut på de olika linjerna dvs. hur pressade kostnaderna är samt hur lönsam respektive linje är.

För transporter som utförs med trailerdragare beräknas intäkterna per mil.

Priset för fjärrtransporttjänsterna som utförs beräknas på olika sätt. Kunden kan välja att betala för pallplats, volym, flakmeter eller vikt. Alla dessa siffror räknas om till ton. 1 pallplats (120 x 80 cm) = 780 kg, 1 m<sup>3</sup> = 280 kg, 1 Flakmeter (250 x 100 cm - anger ytan godset upptar på flaket som är 250 cm brett) = 1950 kg, betalning efter vikt beräknas genom den faktiska vikten på godset. Detta benämns sedan fraktdragande vikt och är något som används generellt inom branschen.<sup>41</sup>

#### 4.5 Miljönyckeltal

Ett omfattande miljöarbete pågår ständigt i företaget. Eftersom Gävle fjärrfrakt är miljöcertifierat framställs årligen en miljöredovisning där verksamhetens påverkan på miljön redovisas. I miljöredovisningen finns ett flertal nyckeltal för att styra verksamheten mot de uppsatta miljömålen. All förbrukning av oljor och vätskor summeras och fördelas per mil för att uppföljning ska göras över åren. Enligt Gustafsson finns det när det gäller miljöarbetet alltid en strävan efter förbättring. De jämför sig hela tiden med föregående år och sätter nya mål att minska förbrukning och miljöpåverkan.<sup>42</sup>

Miljönyckeltalen är tydligt uttryckta i miljöredovisningen. För luftföroreningar är målet att de årligen ska minska med 3 % per körd kilometer. För att uppnå målet investeras det årligen i nya bilar med miljövänliga motorer. Vid beräkning och uppföljning används Sveriges Åkeriföretags modell SÅmiljöcalc tillsammans med uppgifter om utnyttjande av den egna fordonsparken. Genom att summera de totala utsläppen från fordonsparken och fördela dessa per körd kilometer får de ett mer lätthanterligt tal som tydligt visar luftförorening per körd kilometer. Detta tal blir enklare att analysera och följa upp under bestämda tidsperioder, än enbart fokusering på de totala utsläppen.

För att påverka verksamhetens mark- och vattenföroreningar använder de sig av däckförbrukning per mil. Däcken ska i möjligaste mån vara regumnerade och fria från miljöfarliga ämnen. Däckförbrukningen beräknas sedan per mil under en 36 månadersperiod för att beräkningsgrunden ska bli så exakt som möjligt. Genom att minska däckförbrukningen minskas föroreningarna av mark och vatten. Nyckeltalen som beräknas för miljöpåverkan har både en miljö och lönsamhetsaspekt eftersom minskad förbrukning leder till lägre kostnader. Indirekt påverkas också intäkterna eftersom en profilering som miljömedvetet företag kan göras, vilket många kunder ställer som krav idag.

---

<sup>41</sup> Intervju Ove Gustafsson 25/11 -08

<sup>42</sup> Intervju Ove Gustafsson 25/11 -08

Dieselförbrukning har både stor miljöpåverkan och är en viktig kostnad. Dieselförbrukningen beräknas för transporterade ton, per bil, per mil och per linje. Omfattande besparingar kan göras vid minskad förbrukning. Året 2006-2007 förbrukades totalt i verksamheten knappt 1,2 miljoner liter diesel.<sup>43</sup>

## 4.6 Ökad nyckeltalsanvändning

Gustafsson tror att användningen av nyckeltal kommer att öka i framtiden. Förhoppningsvis kan personalrelaterade nyckeltal användas mer i framtiden. Just nu finns det enligt Gustafsson svårigheter med att få fram effektiva nyckeltal gällande personalkostnaderna. Det har att göra med att transporter utförs av flera olika slag som debiteras på olika sätt. Personalkostnaderna kan vara svåra att fördela rätt eftersom en del arbete utförs av heltidsanställda, en del av timanställda och en del av inhyrd personal från bemanningsföretag. En ytterligare försvårande omständighet är att godset samlas i Gävle och Skåne för att undvika att flera bilar skickas till samma ort. Ett exempel: 4 fjärrbilar kommer från Skåne och Göteborg till Gävle. Alla bilarna har gods med sig till Edsbyn (ca 13 mil från Gävle). Självklart är det inte lönsamt att åka med alla 4 bilarna till Edsbyn. Allt gods till Edsbyn lastas då om i Gävle till en och samma bil. På det sättet uppnås en effektiv logistik och kostnaderna minimeras. Problem uppstår vid analysen av nyckeltalen de använder sig av eftersom de inte längre vet hur mycket varje enskild bil och linje utför av arbetet under dagen.

En annan svårighet med personalkostnaderna är att det är svårt att mäta personal. Hur mycket hinner de på en dag? Eftersom företaget utför godstransporter av flera olika slag som varierar i mängd från dag till dag är behovet av personal svårt att planera. Det kan ta lika lång tid att leverera en mindre kartong till en kund som det kan ta att leverera ett större parti med exempelvis stål. Analyseras då enbart hur många ton en anställd levererat under en dag blir resultatet missvisande. Det bästa vore enligt Gustafsson om de kunde fördela personalkostnaderna per ton, vilket i praktiken är omöjligt. Ett mer rättvisande nyckeltal skulle enligt Gustafsson kunna vara mantimme per linje, där totala utnyttjandet av timmar fördelas för varje linje. Det görs i praktiken redan eftersom alla chaufförer måste registreras på en linje vid tidsregistreringen i löneprogrammet Transpa.

Problemet är att den informationen är missvisande enligt Gustafsson då inte alla chaufförer registrerar sin arbetsdag på rätt linje. Det har att göra med att alla linjer samarbetar under dagen för att logistiken ska bli så effektiv som möjligt. För en chaufför som hämtat in gods på flera linjer under dagen är det inte helt tydligt vilken linje han eller hon ska registrera sig på. Problemet borde dock kunna lösas med att transportledningen är tydligare vid planeringen av vem som ska göra vad under nästa arbetsdag. Chaufförerna som kör dagtid har ett rullande schema som innebär att de under en arbetsvecka kör bilar på flera olika linjer.

En ökning av nyckeltalsanvändningen i framtiden är trolig. Förutsättningen för att använda fler nyckeltal är att ett nyckeltal ska säga någonting, vara enkelt att förstå och kunna användas till något. Även jämförbarhet anses vara viktigt om de ska användas sig av ytterligare nyckeltal.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> [http://www.gavleffjarr.se/Filer/Miljo/miljredoavisning\\_20062007webb.doc](http://www.gavleffjarr.se/Filer/Miljo/miljredoavisning_20062007webb.doc) 2008-11-30 kl. 12.00

<sup>44</sup> Intervju Ove Gustafsson 25/11 -08



## 4.7 Problem med nyckeltal

Enligt Gustafsson finns flera problem med nyckeltal. Detta är också ett av de problem som vi har beskrivit i litteraturstudien att en del information försvinner vid användandet av nyckeltalen. Även enskilda händelser försvinner i nyckeltalen. I praktiken innebär detta att rapporter innehållande nyckeltal måste kompletteras med information i textform för att få med hela bilden. Som tidigare nämnts kan det också vara svårt att ta fram ett rättvisande underlag att basera olika nyckeltal på. Mycket information samlas upp i de två administrationsverktygen Transpa och Mobilast, men det är inte alltid den informationen de vill ha. Ofta får informationen från Transpa och Mobilast kompletteras med exceluträkningar för att skapa användbara siffror. Nyckeltal är endast en förenkling av verkligheten och rymmer inte all information som finns tillgänglig.<sup>45</sup>

## 4.8 Bonussystem

Gävle Fjärrfrakt har i november 2008 presenterat ett förslag till bonussystem för de anställda. Förslaget är baserat på olika nyckeltal. För att bonus ska utbetalas krävs att nyckeltalen håller sig inom vissa värden. T.ex. minskas dieselförbrukningen per mil utgår bonus. Kan reparationskostnaderna per mil minskas till ett visst värde utgår bonus. En förutsättning för att bonus ska utbetalas oavsett om de olika målen uppnås för varje enskilt nyckeltal är att företaget gör en viss vinst. Med ett bonussystem kopplat till nyckeltalen hoppas ledningen att de anställda ska få en större förståelse för vilka kostnader som kan påverkas och vilka effekter det ger. Bonus har tidigare utbetalats till de anställda vid vinster men inte haft någon koppling till enskilda prestationer eller nyckeltal.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Intervju Ove Gustafsson 25/11 -08

<sup>46</sup> Intervju Ove Gustafsson 25/11 -08

## 5 Analys och slutsats

*I detta avsnitt kommer informationen från den empiriska undersökningen att kopplas samman med den teoretiska bakgrund som författarna har valt. Därefter presenteras förslag till nya nyckeltal för fallföretaget, Gävle fjärrfrakt.*

Gävle Fjärrfrakt har inget övergripande styrdokument. Ett flertal nyckeltal används istället för att styra verksamheten. Framst mot ökad lönsamhet och minskad miljöpåverkan. De olika nyckeltalen som används redovisas nedan tillsammans med analys och koppling till litteraturstudien. Uppdelning i analysdelen har gjorts utifrån nyckeltalen de använder sig av. Överlag uppfyller samtliga nyckeltal som Gävle Fjärrfrakt använder sig av de fyra olika syften som anges i litteraturstudien: Kontroll, lärande, mobilisering och belöning med särskild tonvikt på kontroll.

Nyckeltal har en viktig roll i verksamhetsstyrningen av företaget. Resultatmålet för att mäta framgång är främst vinstmarginalen. För att påverka den används ett flertal styrmått i mindre uppdelade nyckeltal som kan ses som företagets framgångsfaktorer. I första hand används nyckeltalen till att signalera till de anställda vad som är viktigt att påverka och förbättra. Dessa signaler harmoniserar väl med företagets affärsidé som i sin tur ska leda företaget mot de lönsamhetsmål som sätts upp. Detta legitimerar vissa beteenden hos chaufförerna framför andra. Dominering och maktutövning från ledningen verkar dock fortfarande handla mer om information och kontroll än kommunikation och påverkan. De nyckeltal som används idag verkar inte vara något som chaufförerna haft särskilt mycket inflytande i framtagandet av. För att uppfylla den moderna verksamhetsstyrningens funktion med ökad kommunikation borde kanske nyckeltal rörande anställdas hälsa och utveckling användas.

Nyckeltalen ser dock ut att ha ett starkt inflytande hos chaufförerna som är den viktigaste resursen i företaget för att uppnå de mål och visioner som sätts upp. Gävle Fjärrfrakts verksamhetsstyrning har därmed med hjälp av nyckeltal en god koppling till de funktioner verksamhetsstyrningen har i litteraturstudien: Signalering, legitimering och dominering.

## 5.1 Omlopp - Intäkter/ Resa

Nyckeltalet intäkter/resa uppfyller i första hand syftet med mobilisering där transportledaren i förväg kan veta om resan blir lönsam eller inte. Den huvudsakliga funktionen för ett mobiliseringsnyckeltal är före handling. Eftersom alla linjerna har fasta åtaganden åt stora kunder kan transportledaren inte bestämma att en resa ska ställas in p.g.a. dålig lönsamhet. Däremot kan fokus på att leta gods inriktas på de bilarna med dålig beläggning och låga intäkter. Genom att veta hur stora intäkter som krävs för att varje resa ska bli lönsam kan transportledaren i förväg veta om det lönar sig att köra ett större partilass som ofta genererar en lägre intäkt per ton eller om det är bättre att leta på flera mindre sändningar att köra, som oftast kräver mer arbete med lastning och lossning. På längre sikt kan nyckeltalet påverka en eventuell ökning eller minskning av trafiken på linjen. Trots att nyckeltalet är inriktat på mobilisering av resurser används nyckeltalet också till uppföljning. Intäkter per resa uppfyller både syftet med kontroll och mobilisering. I första hand är det transportledare och ledning som har användning av nyckeltalet. Utfallet av nyckeltalet presenteras regelbundet för chaufförerna men har liten förankring då möjligheten att direkt påverka nyckeltalet är liten för en chaufför.

**Slutsats:** Intäkter/resa används i första hand av ledningen. Chaufförerna har liten insikt i nyckeltalet. Används både till mobilisering av resurser och uppföljning.

## 5.2 Intäkter/linje

Används i första hand för att få en överblick av intäkterna per linje. Genom att beräkna nyckeltalet för varje linje fås en tydlig bild av vilka områden extra åtgärder behöver vidtas för att öka intäkterna. För Gävle Fjärrfrakt är det tydligt att bilarna har högre intäkter för resorna till Gävle än för resorna från Gävle till Skåne och Göteborg. Det har bland annat att göra med hur industrierna är belägna i landet och hur många som konkurrerar om godset. En annan aspekt vid analys av nyckeltalet är hur mycket en chaufför hinner på en dag. Att skicka fler mindre sändningar på en bil ger oftast bättre betalt än ett större partilass. För den sakens skull kan man inte enbart inrikta sig på att hitta småposter eftersom bilen ska hinna lastas och lossas under dagen så att den under natten kan vända tillbaka igen. En tidsaspekt tillkommer då vid planeringen. Lastbilstransporterna är hårt reglerande när det gäller kör och vilotider. Därför kan inga undantag göras från raster och körtider eftersom det är olagligt. Även nyckeltalet intäkter per linje används främst av ledning och transportledare.

**Slutsats:** Används av transportledningen för att fördela godsmängder jämnt. Kan också användas till uppföljning för ökning minskning av trafik. Visar dagligen vad som krävs för att varje bil ska bli lönsam. Möjligheten för chaufförerna att påverka utfallet av nyckeltalet är liten och därmed minskar intresset.

### 5.3 Förbrukningsnyckeltal

Ett flertal nyckeltal används för att kontrollera kostnader. Alla förbrukning av drivmedel fördelas per mil och linje. Eftersom Gävle Fjärrfrakt är miljöcertifierat framställs en miljöredovisning där all förbrukning av miljöpåverkande ämnen redovisas. Det planerade bonussystemet för de anställda kommer förutom att det är kopplat till företagets vinst vara beroende av att vissa målvärden för att olika förbrukningsnyckeltal uppnås. De nyckeltal som kommer att påverka bonus är reparationskostnader/mil och dieselförbrukning/mil. Genom att koppla bonussystem till nyckeltal antas intresset hos chaufförerna öka rejält. De olika nyckeltalen för förbrukning uppfyller i första hand syftet med kontroll där nyckeltalet i första hand är till för att kontrollera avvikelser när det gäller kostnader. I första hand är det avvikelser i förhållande till tidigare år som analyseras. Genom att koppla detta till ett bonussystem kommer också belönings syftet med nyckeltalen att uppnås.

**Slutsats:** Går att ta fram inom alla områden som är intressant. Flera olika jämförelsebasen kan användas beroende på vad som är intressant att analysera. Antalet nyckeltal som förmedlas till chaufförerna bör begränsas för att tydliggöra vilka områden som är extra viktiga. Antas få ett större inflytande hos chaufförerna i framtiden med koppling till bonussystem.

### 5.4 Personalnyckeltal

Den största kostnaden för ett åkeriföretag är personalkostnader. Trots det finns svårigheter med att ta fram nyckeltal för att påverka och kontrollera dessa kostnader. Problem uppstår när personalkostnaderna ska delas upp på olika poster. Trots ett avancerat administrationssystem uppstår svårigheter då de vill veta kostnaden per bil eller per linje. Ett effektivitetsmått för personalen skulle kunna vara andel personalkostnad för dagtidschaufförer i förhållande till totala personalkostnader. Eftersom personalkostnader för nattchaufförer och administrationspersonal är relativt konstanta och lönerna för dagtidschaufförerna är den kostnad som varierar mycket och är svår att kontrollera bör detta nyckeltal ge en bild av personaleffektiviteten. Desto mindre andelen personalkostnad dagtidschaufförer är i förhållande till total personalkostnad desto effektivare är företaget. Detta förutsätter att Nattchaufförernas löner är relativt lika vilka de i praktiken är, då dessa chaufförer kör samma sträcka varje natt från punkt A till punkt B, utan stopp för lastning eller lossning av gods. Kostnaden för en nattchaufför blir då enkel att beräkna eftersom chauffören kör samma sträcka varje natt i en bil som alltid antas köra med samma hastighet. Kostnad för administration är även den relativt konstant.

$$\frac{\text{Lönekostnad dagtidschaufförer}}{\text{Totala personalkostnader}} = \text{Personaleffektivitet}$$

Ett annat effektivitetsmått för personalkostnader skulle också kunna vara personalkostnader i förhållande till omsättning exklusive drivmedelstillägg. Drivmedelstillägget räknas bort eftersom dieselpriset varierar mycket och skulle leda till ett svårtolkat nyckeltal. Det ger också en bild av hur mycket personalen arbetar för varje intjänad krona. En förutsättning för att använda nyckeltalet är att det i praktiken går att räkna bort drivmedelstillägget från omsättningen. Väljer de istället att använda sig av den totala omsättningen måste hänsyn tas till större förändringar i drivmedelskostnader vid analys av nyckeltalet.

$$\frac{\textit{Personalkostnad}}{\textit{Omsättning exkl.DMT}} = \textit{Personaleffektivitet}$$

Inget av dessa två mått visar mer exakt vart kostnaderna är som störst. Om det t.ex. finns vissa problemområden eller liknande. Däremot kan man med jämförelser månads- eller årsvis se om effektiviteten ökat eller minskat. Jämförelser kan göras med egna företagets siffror eller liknande företag. Ett ytterligare problem är att nyckeltalet endast kan beräknas i efterhand. Då de vet hur stora de faktiska personalkostnaderna blivit.

Gustafssons förslag för att mäta personaleffektivitet är att fördela antalet mantimmar per linje. Då skulle alla totala personalkostnader för all personal utom administrationspersonal fördelas per linje. Det ger en mer tydlig bild av vilka linjer som är effektivare än andra. Är det praktiskt möjligt att få fram rättvisande siffror till det nyckeltalet skulle det vara effektivt att använda sig av.<sup>47</sup>

$$\frac{\textit{Mantimme}}{\textit{Linje}} = \textit{Personaleffektivitet}$$

**Slutsats:** Svårigheter finns att skapa personalnyckeltal inom enskilda delar av verksamheten. Några förslag har redovisats ovan hur personaleffektiviteten kan mätas för hela verksamheten. Svårigheter finns också när det gäller att få fram rätt information för att beräkna personalnyckeltal.

---

<sup>47</sup> Intervju Ove Gustafsson 25/11 -08

## 6 Reflektion

Syftet med denna studie är att undersöka hur ett åkeriföretag använder sig av nyckeltal i verksamhetsstyrningen samt utveckla nya tänkbara nyckeltal för att effektivisera verksamhetsstyrningen. Vi har inte gjort någon analys av siffrorna i de olika nyckeltalen. Det beror dels på att det inte varit vår avsikt att analysera olika data och dels på att det är svårt att få ta del av alla siffror eftersom det skulle avslöja sådant som företaget inte vill ge ut. Givetvis hade vi kunnat anonymisera uppgifterna om vi fått ta del av dem. Det har dock inte varit aktuellt eftersom en nyckeltalsanalys inte överensstämmer med vårt syfte.

Vi har valt att fokusera på hur alla nyckeltal används i praktiken och varför de valt att använda sig av just de nyckeltalen. Hade vi valt att analysera siffrorna hade vi behövt flera olika företag eller branschen att jämföra med. Eventuellt skulle ett ämne för vidareforskning kunna vara hur ett större antal åkeriföretag använder sig av interna nyckeltal och jämförelser av nyckeltalen skulle kunna göras. Vi antar att det är svårt att få ta del av uppgifter från flera olika företag om hur mycket de får betalt av sina kunder och hur effektiva de är, eftersom de avslöjar väl mycket om hur de ligger till i förhållande till sina konkurrenter. En annan försvårande omständighet vid jämförelser mellan olika företag är att de flesta åkeriföretag har sin egen inriktning på verksamheten. Jämförelser av andra nyckeltal än rent finansiella blir därmed svåra att dra några slutsatser från.

Därmed blir de nyckeltal som används ofta unika för just det företaget. Detta gäller främst nyckeltal som används för verksamhetsstyrning. Finansiella nyckeltal är betydligt lättare att jämföra mellan olika företag. Det har dock visat sig i vår fallstudie att finansiella nyckeltal inte används i allt för stor utsträckning, åtminstone inte i det undersökta företaget. En anledning till det kan vara att vårt fallföretag är ägt till 100 % av VD:n själv och att det därmed inte finns särskilt många utomstående intressenter som vill ta del av finansiell information om företaget.

Sammanfattningsvis vill vi säga att nyckeltal i praktiken används i betydligt större utsträckning än vi trodde när vi började skriva denna uppsats. Inte enbart i vårt fallföretag utan även i olika exempel vi stött på vid insamlandet av material som vi inte har tagit med i denna uppsats. Kanske beror det på att nyckeltal används till fler områden än att enbart förmedla finansiell information som vi från början trodde var nyckeltalens huvudsakliga syfte.

## Källförteckning

- Andersson, G. (2001). *Kalkyler som beslutsunderlag*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Catasús, B., m fl, (2001). *Boken om nyckeltal*. Stockholm: Liber.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Eriksson, L.-T., & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- Gröjer, J.-E., & Johansson, U. (1996). *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. Stockholm: Arbetarskyddsämnden.
- Johansson, U., & Johré, A. (2001). *Personalekonomi idag*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Johansson, U., & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning*. Kristianstad: Liber.
- Norstedts Juridik. (2006). *BAS nyckeltal - för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*. Stockholm: Norstedts juridik AB.
- Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Oskarsson, B., m fl, (2006). *Modern logistik : för ökad lönsamhet*. Malmö: Liber.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju : från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.

## Elektroniska källor

*Sveriges Åkeriföretag.* (den 24 11 2008). Hämtat från SÅ Kalkylfakta: Allmänt om kostnadsberäkning:  
<http://www.akeriekonomi.se/SA/Fakta/bas/kostnadsberakning/kostnadsberakningbas.htm>

*Sveriges Åkeriföretag.* (den 18 11 2008). Hämtat från [www.akeriekonomi.se](http://www.akeriekonomi.se):  
<http://www.akeriekonomi.se/SA/Fakta/bas/kostnadsberakning/Grundkalkylering.pdf>

*Sveriges Åkeriföretag.* (den 18 11 2008). Hämtat från [www.akeriekonomi.se](http://www.akeriekonomi.se):  
<http://www.akeriekonomi.se/Index08/Sindex4/FilNerladdning/DMT%20berakning.pdf>

*Sveriges Åkeriföretag.* (den 18 11 2008). Hämtat från Utvecklingstendenser för åkerinäringen: [http://www.akeri.se/files/bilder/sa/utvecklingstendenser\\_2008\\_0.pdf](http://www.akeri.se/files/bilder/sa/utvecklingstendenser_2008_0.pdf)

Gävle Fjärrfrakt. (den 30 11 2008). *Miljöredovisning.* Hämtat från [www.gavleffjarr.se](http://www.gavleffjarr.se):  
[http://www.gavleffjarr.se/Filer/Miljo/miljoredoavisning\\_20062007webb.doc](http://www.gavleffjarr.se/Filer/Miljo/miljoredoavisning_20062007webb.doc)

*Hogia mobilast - Transportplaneringssystemet som har lätt för att utbyta informaton med andra system.* (den 1 12 2008). Hämtat från  
[http://work.sitedirect.se/sites/hogia/wwwhogiase/p359/files/MobiLast\\_juni\\_2006\\_web.pdf](http://work.sitedirect.se/sites/hogia/wwwhogiase/p359/files/MobiLast_juni_2006_web.pdf)

*www.transpa.se.* (den 1 12 2008). Hämtat från  
<http://www.transpa.se/Start/tabid/36/Default.aspx> den 15 11 2008

Nationalencyklopedin. (den 23 11 2008). *www.nationalencyklopedin.se.* Hämtat från artikel 273008: <http://www.nationalencyklopedin.se/artikel/273008>

Nyckeltalsinstitutet. (den 18 11 2008). *www.nyckeltalsinstitutet.se.* Hämtat från:  
<http://www.nyckeltalsinstitutet.se/pdf/wisenr7.pdf>

## Intervjuer

Ove Gustafsson ekonomiansvarig Gävle Fjärrfrakt.	
Via E-mail	5/11 -08
Besöksintervju	25/11 -08
telefonintervjuer för förtydligande av tidigare intervjusvar	26/11 -08 - 10/12 -08.



## Figurförteckning

Figur 2.1 Hermeneutisk spiral. Källa: Eriksson, 2001, s 222.....	5
Figur 2.2 Resultatinriktad utredning Källa: Eriksson, 2006, S 135.....	6
Figur 3.1.3 Modell över verksamhetsstyrning. Källa: Catasús, 2001, s 14.....	12
Figur 4.1 Antal åkeriföretag. Källa: Sveriges Åkeriföretag .....	14
Figur 4.2 Kostnadsfördelning Fjärråkeri 2008. Källa: Sveriges Åkeriföretag .....	15
Figur 4.3 Organisationsschema Gävle Fjärrfrakt AB.....	17

## Bilagor

### Bilaga 1 inledande intervju ekonomiansvarig

#### Inledande intervju med Ove Gustafsson, ekonomiansvarig Gävle Fjärrfrakt 5/11 2008

- *Hur ser organisationen ut idag?*
- *Hur används nyckeltal idag?*
- *Vilka nyckeltal finns och när används de?*
- *Hur följer ni upp informationen som ni får ifrån nyckeltalen?*
- *Jämför ni era nyckeltal? I så fall med vad? T.ex. Branschen, konkurrenter, tidigare år.*
- *Hur stor roll spelar nyckeltalen in när ni tar ett beslut?*
- *Vilka beslut tas med hjälp av nyckeltal?*
- *Finns det någon uppdelning av nyckeltalen inom olika områden? T.ex. miljö, lönsamhet, personal*
- *Kan ni använda er av nyckeltal i en större utsträckning än vad ni gör idag? I så fall på vilket sätt?*
- *Finns det tillräckliga resurser för att beräkna och analysera nyckeltal?*
- *Finns det områden inom företaget som ni vill mäta eller följa upp med hjälp av nyckeltal som inte görs idag?*

## Bilaga 2 Fördjupande intervju ekonomiansvarig

Fördjupande frågor ekonomiansvarig Ove Gustafsson Gävle Fjärrfrakt 25/11 2008

### Bakgrund nyckeltal

- När började ni använda nyckeltal? (Kanske kallar ni det för något annat än nyckeltal)
- Varför började ni använda nyckeltal?
- Har det alltid funnits ett välutvecklat ekonomisystem där ni följt upp olika intäkter och kostnader? Hur har uppföljning och kontroll av olika områden utvecklats sig?
- Hur ser utvecklingen ut för er när det gäller uppföljning och användning av nyckeltal? Kommer användningen att minska eller öka i framtiden?
- I de tidigare svar vi fick svarar du att ni skulle ha nytta av mer personalrelaterade nyckeltal. Har du någon teori om hur dessa skulle kunna se ut? Vad är viktigast att mäta när det gäller personaleffektivitet?
- Om ni skulle börja använda fler nyckeltal, är det viktigt att dessa följer samma mönster som de nyckeltal ni redan använder för en ökad jämförbarhet och överskådlighet?
- Varför finns det få eller inga personalrelaterade nyckeltal om det är största utgiftsposten?
- I er årsredovisning finns uppgifter om sjukfrånvaro inom olika åldersgrupper. Arbetar ni med att påverka sjukfrånvaron?
- Finns det någon ytterligare uppföljning av sjukfrånvaron förutom den som finns i årsredovisningen? Varför finns den återgiven i årsredovisningen?

### Kostnadsfördelning m.m.

- Vi fick en kostnadsfördelning av dig. Vad kom uppgifterna ifrån? Vet du om administrationskostnaderna innefattar löner för administrationspersonal eller räknas de in under löner?
- Hur ser er kostnadsfördelning ut?
- Utifrån er kostnadsfördelning, vilka områden jobbar ni mest med att påverka? Skiljer sig vissa områden från andra?
- I er miljöredovisning finns flera nyckeltal där ni fördelar bränslekostnader, däck m.m. per mil. Fördelas dessa kostnader på något annat sätt också. T.ex. per linje eller liknande? Hur görs detta isåfall?
- Dieselförbrukningen är en stor kostnadspost som följs upp varje år. Hur arbetar ni med att hålla nere dieselförbrukningen?
- Är det mer än personalrelaterade nyckeltal som ni skulle vilja ha en ökad användning av?
- På vilket sätt påverkas de anställda (chaufförerna) av ledningens arbete med uppföljning och kontroll av olika nyckeltal?
- Har chaufförerna tillräcklig insikt om nyckeltal och dess betydelse?
- Hur hanterar ni avvikelser i nyckeltalen? Gränsvärden? Hur vet ni vad som är bra – dåligt?

