



CHALMERS

Identifiering av branschspecifika nyckeltal för installationsföretag

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet ekonomi och produktionsteknik

IDA EDENHOLM
HANNA FUR

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Miljösystemanalys
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige
Rapport nummer E2019:105

Rapport nr. E2019:105

Identifiering av branschspecifika nyckeltal för installationsföretag

Ida Edenholtm
Hanna Fur

Handledare: Anna Nyström Claesson

Examinator: Anna Nyström Claesson

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Miljösystemanalys
Chalmers tekniska högskola
Göteborg, Sverige 2019

Identifiering av branschspecifika nyckeltal för installationsföretag
Ida Edholm och Hanna Fur

© Ida Edholm, Hanna Fur, Sverige, 2019

Examensarbete E2019:105

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Miljösystemanalys

Chalmers Tekniska Högskola
SE-412 96 Göteborg
Sverige
Telefon: + 46 (0)31-772 1000


Chalmers Digitaltryck
Göteborg, Sverige 2019

FÖRORD


Först av allt, stort tack till vår handledare Johan Sjöström på Climacare AB som tagit emot oss för en fallstudie och varit med under resans gång från uppstart till slutförande av detta examensarbetet. Vi vill även rikta ett stort tack till alla anställda på Climacare som deltagit i intervjuer samt varit behjälpliga vid framtagning av nyckeltal. Att få möjlighet att fördjupa sig inom ett installationsföretags interna processer har varit en intressant upplevelse som har bidragit till många nya insikter. Vi vill även tacka vår handledare från Chalmers Tekniska Högskola, Anna Nyström Claesson, för stöd under processens gång.

Examensarbetet på 15 högskolepoäng har pågått under vårterminen 2019 och varit en avslutande del i vår utbildning Ekonomi och Produktionsteknik på Chalmers Tekniska Högskola, ett program omfattande 180 högskolepoäng. Under arbetets gång har vi haft stor användning av kunskaper från utbildningen och vi hoppas kunna ta med nyfunna kunskaper från examensarbetet i framtida arbetsliv.

Göteborg, juni 2019



Hanna Fur



Ida Edholm

SAMMANFATTNING

Indikatorer används i många olika sammanhang för exempelvis uppföljning av de globala målen och för prestationsmätning i företag. Det är vanligt att mäta finansiella prestationer men organisationer verkar i en omvärld som kräver anpassning och styrning i fler perspektiv för att bli mer framgångsrika. Trenden går mot att mäta allt fler icke-finansiella faktorer så som ekologiska och sociala. En utgångspunkt för att skapa balans mellan faktorerna är Triple Bottom Line som följer upp ekonomiska-, sociala- och ekologiska perspektiv.

Antalet indikatorer som används för att styra företag mot sina visioner är oändliga. Ett sätt är att styra prestationsmätningar i linje med företagets strategier är att använda ett balanserat styrkort. Styrkortet länkar företagets vision och strategier till de värdeskapande aktiviteterna. Aktiviteterna följs upp med indikatorer eller nyckeltal. Syftet med studien är att utvärdera indikatorer för prestationsmätning i installationsbranschen med avseende på ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer. Vidare är syftet att utvärdera hur indikatorer kan kopplas till företagsstrategier och mål samt hur de påverkas av hållbarhetsutmaningar i samhället.

För att besvara dessa syften har en fallstudie genomförts på ett företag i installationsbranschen. Nyckeltalen togs fram genom litteraturstudie, intervjuer på företaget, jämförelser mellan företag i branschen samt en omvärldsanalys. Nyckeltalen i det balanserade styrkortet kopplar till de kritiska framgångsfaktorerna som finns i företaget. De är även mätbara och skapade för att motivera medarbetare till att arbeta mot företagets strategier. Utöver dagens behov av uppföljning presenteras ytterligare förslag på indikatorer som möter samhällets hållbarhetsomställning.

Nyckelord: Balanserat styrkort, Indikatorer, Installationsbranschen, Nyckeltal, Prestationsmätning

ABSTRACT

Indicators are used in many different contexts, for instance follow-up of global goals and for performance measurement in companies. It is common for companies to measure financial performance, but they operate in an environment that requires adaptation and governance in other perspectives for them to become more successful. The trend moves towards measuring more and more non-financial factors such as ecological and social. A starting point for creating a balance between the factors is Triple Bottom Line, which follows up economic-, social-, and ecological perspectives.

The number of indicators used to aim companies towards their visions are endless. One way to control performance measurements in line with companies' strategies is to use a balanced scorecard. The control card links the companies' vision and strategies to the value-creating activities. Activities are followed by indicators or key figures. The aim of the study is to evaluate indicators of performance measurement in the installation industry with regard to economic-, social- and ecological factors. Furthermore, it is intended to evaluate how indicators can be linked to corporate strategies and goals and how they are affected by sustainability challenges in the society.

To answer these purposes, a case study has been conducted in a company in the installation industry. The key figures were produced through a literature study, interviews at the company, comparisons between companies in the industry and an external analysis. The key figures in the balanced scorecard reflects the present critical success factors in the company. They are measurable and created to motivate employees to work towards the company's strategies. In addition to today's need for follow-up, there are further suggestions for indicators that meet the societal sustainability adjustment.

Key words: Balanced scorecard, Indicators, Installation business, KPI, Performance measurement

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Metod och avgränsningar	2
2. LITTERATURSTUDIE	3
2.1 Indikatorer	3
2.1.1 Vad är en indikator och hur används dem?	3
2.1.2 Syfte, urval och användning av indikatorer	4
2.1.3 Hållbarhetsindikatorer	5
2.2 Nyckeltal i företag	7
2.2.1 Prestationsmätning	7
2.2.2 Styrning med balanserat styrkort	9
2.2.3 Ekonomiska indikatorer	11
2.2.4 Sociala indikatorer	13
2.2.5 Ekologiska indikatorer	15
2.3 Installationsbranschen	15
2.3.1 Faktorer som påverkar företag i installationsbranschen	15
2.3.2 Specifika indikatorer för installationsbranschen	16
2.3.3 Företagspresentation Climacare	18
2.3.4 Interna processer i Climacare	19
3. METOD	20
3.1 Litteratur	20
3.1.1 Prestationsmätning och indikatorer	20
3.1.2 Omvärldsanalys och branschspecifika nyckeltal	20
3.2 Datainsamling	20
3.2.1 Intervjuer	20
3.2.2 Företagets data	21
3.2.3 Balanserat styrkort och kritiska framgångsfaktorer	21
3.3 Urval och framtagning av nyckeltal	21
3.3.1 Kriterier för urval	21
3.3.2 Ekonomiska nyckeltal	22

3.3.3 Sociala nyckeltal	22
3.3.4 Ekologiska nyckeltal	23
3.3.5 Presentationsteknik	23
3.4 Analysstrategi	24
3.4.1 Vilka nyckeltal är lämpliga för företaget Climacare?	24
3.4.2 Hur kan indikatorer fördelas mellan ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer?	24
3.4.3 Vilka nyckeltal kan användas för att mäta och analysera interna processer i ett företag inom installationsbranschen?	24
4. RESULTAT	25
4.1 Företagets arbetsätt enligt medarbetare	25
4.1.1 Fungerande områden	25
4.1.2 Problemområden	25
4.2 Balanserat styrkort och nyckeltalens koppling till framgångsfaktorer	26
4.2.1 Ekonomiska nyckeltal	26
4.2.2 Sociala nyckeltal	27
4.2.3 Ekologiska nyckeltal	28
5. ANALYS	29
5.1 Vilka nyckeltal är lämpliga för företaget Climacare?	29
5.1.1 Nuvarande rekommendation	29
5.1.2 Förslag på framtida prestationsmätning	31
5.2 Hur kan indikatorer fördelas mellan ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer?	33
5.2.1 Certifiering och hållbar kommunikation	33
5.2.2 Omvärldens påverkan på branschen	33
5.2.3 Integrerade indikatorer i styrkortet	33
5.3 Vilka nyckeltal kan användas för att mäta och analysera interna processer i ett företag i installationsbranschen?	34
5.3.1 Reflektion kring branschen	34
5.3.2 Generell prestationsmätning för branschen	34
6. DISKUSSION	35
6.1 Syfte och frågeställningar	35
6.1.1 Vilka nyckeltal är lämpliga för företaget Climacare?	35
6.1.2 Hur kan indikatorer fördelas mellan ekonomiska, sociala och ekologiska faktorer?	36

6.1.3 Vilka nyckeltal kan användas för att mäta och analysera interna processer i ett företag inom installationsbranschen?	36
6.2 Metoddiskussion	36
6.2.1 Litteratur	36
6.2.2 Fallstudie på Climacare	37
6.2.3 Urval av indikatorer	37
6.2.4 Avgränsningar	37
6.3 Avslutande diskussion och framtida studier	38
6.3.1 Branschstudie	38
6.3.2 Framtida studier	38
7. SLUTSATS	39

1. INLEDNING

Rapportens inledande del innehåller bakgrund, syfte och precisering av frågeställningen, samt metod och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Mängden information och data ökar ständigt i samhället och det kan vara en stor utmaning att sortera ut vad som är relevant och kan utnyttjas för den egna organisationen (Tanner, 2013). För att kunna agera på tillgänglig information och förstå och kontrollera komplexa system används indikatorer. De är mått som på olika sätt beskriver prestation och används för att styra organisationer mot dess strategier och mål. Indikatorer informerar om medarbetares prestationer och om hur organisationen i presterar sin i helhet, vilket sedan kan användas som underlag för beslut. Mätetal som används för prestationsmätning i företag kan benämnas nyckeltal eller indikatorer (Ax, et al., 2015). Dessa kan vara både finansiella och icke-finansiella och kan mätas dagligen, veckovis eller årsvis beroende på funktion (Parmenter, 2015). Företag måste välja ut och analysera vilka indikatorer som är lämpligast för prestationsmätning (Öberg, 2012). Valet påverkas av många faktorer, såsom hållbarhetsutmaningar i samhället, konkurrenter i branschen och företagets egen verksamhet.

Det är vanligast att finansiella indikatorer används men allt fler företag inför mätning av icke-finansiella faktorer (Ax, et al., 2015). För att anpassa företag till hållbar utveckling och se till att de fokuserar på rätt saker finns olika metoder. En av dem är *Triple Bottom Line* som delar in nyckeltal efter sociala-, ekologiska- och finansiella aspekter (Savitz, A. W., 2013). Ett annat sätt att dela in nyckeltal i olika perspektiv är genom användning av balanserade styrkort (Laszlo, 2013). Dessa styrkort används för att balansera prestationsmätningen mellan olika områden av företagsverksamheten och för att koppla utvalda nyckeltal till företagets framgångsfaktorer och vidare även till strategi och vision (Ax, et al., 2015).

Ett företag som planerar att utveckla sin prestationsmätning i verksamheten är Climacare AB. I dagsläget används nyckeltal såsom debiteringsgrad och kundundersökningar men i övrigt arbetar de inte kontinuerligt med prestationsmätning. För att finna vilka nyckeltal som relevanta för företaget krävs en studie över prestationsmätning i installationsbranschen samt en fallstudie på företaget. Genom att ta fram och anpassa nyckeltal till verksamheten kan företaget effektivisera sina processer och anpassa styrning mot strategier och mål.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att utvärdera indikatorer för prestationsmätning i installationsbranschen med avseende på ekonomiska, sociala och ekologiska faktorer. Vidare är syftet att utvärdera hur indikatorer kan kopplas till företagsstrategier och mål samt hur de påverkas av hållbarhetsutmaningar i samhället.

Utifrån syfte preciseras rapportens frågeställningar enligt:

- Vilka nyckeltal är lämpliga för företaget Climacare?
- Hur kan indikatorer fördelas mellan ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer?
- Vilka nyckeltal kan användas för att mäta och analysera interna processer i ett företag inom installationsbranschen?

1.3 Metod och avgränsningar

Studien av nyckeltal för intern prestationsmätning genomfördes med hjälp av en fallstudie i ett företag i installationsbranschen. Där hölls intervjuer med medarbetare och ett balanserat styrkort togs fram för företaget, vilket sedan låg till grund för urval av indikatorer.

Undersökningen avgränsades till ett företag och den jämförande analys som gjordes över branschspecifika nyckeltal begränsades till tre företag. Vidare gjordes en avgränsning gällande antalet undersökta nyckeltal, där endast nyckeltal som kunde vara av relevans för Climacare eller installationsbranschen används i rapporten.

2. LITTERATURSTUDIE

Litteraturstudien inleds med beskrivning indikatorer. Detta följs av information om indikatorer i företag och vidare prestationsmätning i installationsbranschen.

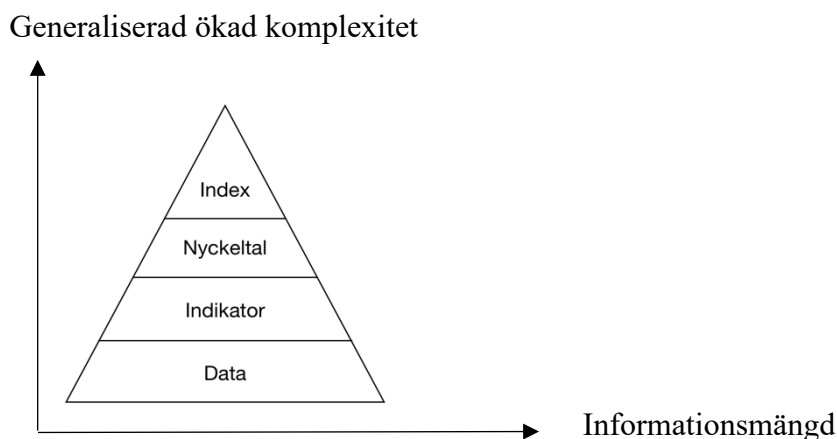
2.1 Indikatorer

Följande avsnitt beskriver vad en indikator är och hur de används, samt syfte och urval av dessa. Detta följs av en beskrivning av hållbarhetsindikatorer.

2.1.1 Vad är en indikator och hur används dem?

Indikatorer kan definieras på olika sätt beroende på sammanhang och används för att kommunicera information om exempelvis trender och händelser i samhället. De kan definieras som en siffra som överskådligt beskriver en företeelse (Naturvårdsverket 2002). En annan definition är att indikatorer beskriver ett utfall eller en prognos som är viktig för en organisation, antingen genom att visa förhållande mellan olika storheter eller dess utveckling (Öberg, 2012).

Indikatorer används för att beskriva nuläget för en specifik prestation i förhållande till uppsatta mål (Ax, et al., 2015), för att förstå och agera på tillgänglig information i samhället och för att förstå och kontrollera komplexa system (Meadows, 1998). De kan även användas för jämförelser mellan konkurrerande företag inom samma bransch, för analyser och som underlag för effektivisering (Ax, et al., 2015). Det finns olika typer av indikatorer som passar vid olika tillfällen: data, indikatorer, nyckeltal och index. Informationspyramiden nedan beskriver hierarkin för dessa (figur 2.1).



Figur 2.1: Informationspyramid utarbetad utifrån (Naturvårdsverket, 2002; Meadows, 1998; German Federal Environment Agency, 2000; Gunarsson, 2006).

Den enklaste typen av indikatorer är statistik (data) som placeras i botten av pyramiden. Statistik är en grundläggande komponent som ligger som bas för stegen över (Segnestam & Persson, u.å). Det kan beskrivas som själva resultatet av mätningen och kan oftast inte ensamt användas för att tolka en situation, kommunicera ut information eller fatta beslut (Mineur, 2007).

Indikatorer är enkelt bearbetad statistik som visar på trender och kan användas som underlag för beslutsfattande. De ger mottagaren mer information om en viss företeelse och de används som grundläggande verktyg för att analysera förändringar. Det finns risker och möjligheter med att använda indikatorer. En risk med indikatorer är att de inte kommer belysa hela situationen om de inte väljs ut på rätt sätt (Meadows, 1998). Ett exempel på det är användning av BNP (Meadows, 1998), som är en indikator över länders ekonomisk hälsa mätt i valuta (Heun, 2015). Vid användning av indikatorer tas ingen hänsyn till faktorer så som rättvisa eller frihet. Även om BNP ökar så behöver indikatorn inte visa på en fullgod samhällsutveckling. Trots svårigheter med indikatorer behövs dessa, i och med deras förmåga att hantera komplex statistik och data. Nästa nivå i pyramiden är nyckeltal som innehåller fler parametrar, vilket gör dem mer komplexa och användbara för att fatta beslut (Meadows, 1998). Nyckeltal är några få utvalda indikatorer med högt kommunikationsvärde som visar information om olika trender. Dessa underlättar planering samt prioriteringar vid beslutsfattning, exempelvis ekologiskt fotavtryck (Mineur, 2007; Segnestam & Persson, u.å).

I toppen av pyramiden finns index som är ett värde av fler olika indikatorer som slagits samman. Här har alltså ett flertal indikatorer sammanfogats för att ge en helhetsbild över en specifik situation. Ett index har alltså mest kommunikerbarhet av de olika stegen i pyramiden och används för att skapa uppmärksamhet och sätta fokus på sådant som borde belysas (Meadows, 1998). Just eftersom index är sammanfogade från flera olika fenomen kan resultatet av ett index bli något missvisande och vidare att det är problematiskt att basera beslut på dessa (Gunnarsson, 2006).

2.1.2 Syfte, urval och användning av indikatorer

De indikatorer som beskrivs i informationspyramidens andra steg kan användas i olika syften. Dels kan de användas för planeringssyfte där de underlättar planering och dels i uppföljningssyfte där de används för att identifiera problem (Mossberg, 1977). Tre andra syften som beskrivs är: information och kommunikation, analys och jämförelse, samt styrning (Öberg, 2012).

Kriterier för val av indikatorer

För att välja ut indikatorer och få ett bestående arbete med dessa finns en del kriterier att ha i åtanke. Indikatorer ska vara få till antalet för att göra de lättöverskådliga. De ska vara enkla att förstå och snabbt kunna ge tydlig och kortfattad information. Indikatorer ska vara mätbara och möjliga att följa över tid för att tydliggöra förändringar. De bör även så långt som möjligt bygga på tillgängliga data (SOU 1999:127). Utöver dessa kvalifikationer rekommenderas att de är utvecklade från strategin, att de är relaterade till uppnåbara mål och har ett tydligt syfte. De ska även bidra med snabb återkoppling, vara synliga för alla och endast mäta sådant som medarbetarna har kontroll över och kan påverka (Neely, et al., 1997). En annan viktig aspekt är att medarbetare ska förstå och relatera indikatorerna till sitt eget arbete (Ax, et al., 2015)

I organisationer används ofta slumpmässigt utvalda indikatorer utan direkt koppling till relevant och nödvändig information, vilket kan leda till negativa konsekvenser som att medarbetare fokuserar på fel saker. Indikatorer bör utformas så att de länkar dagliga aktiviteter till organisationernas framgångsfaktorer och ger underlag för framtida förbättringar av verksamheten (Ax, et al., 2015). För att skapa riktlinjer för medarbetare att driva organisationen i rätt riktning bör indikatorerna utvecklas med utgångspunkt i uttrycket "what gets measured gets done", d.v.s. medarbetare fokuserar ofta mest på att prestera bra inom de områden som prioriteras. Därför är det viktigt att säkerställa att de indikatorer som väljs ut riktar fokus åt rätt håll och att mätningen inte leder till negativt beteende.

Exempelvis kan prestationsmätning som leder till finansiella belöningar leda till att medarbetare eller ledare manipulerar mätningresultat för att själva gynnas, medan de missgynnar företaget (Parmenter, 2015).

Användning och indelning av indikatorer

Indikatorer kan användas som ett verktyg för att förstå organisationen (Öberg, 2012). De används även vid beslut om åtgärder och för att visa tillstånd och förändringar för exempelvis fattigdomsbekämpning och miljömål (Naturvårdsverket, 2002). Indikatorerna kan användas för både internt- och externt bruk. För internt bruk används de för att följa upp uppsatta mål och upptäcka problem. För externt bruk kan de användas i årsredovisningen och informera personer utanför organisationen exempelvis i samband med rekrytering (Schmidt & Antonsson, 2002). Indikatorer kan även delas in i kategorierna absoluta och relativa. Absoluta indikatorer tar faktiska värden i beaktande och visar förändringar i kronor medan relativa fokuserar på förhållanden mellan olika värden som redovisas i kvoter (Öberg, 2012)

2.1.3 Hållbarhetsindikatorer

Sedan 1980-talet har hållbar utveckling varit centralt i samhällsdebatter och i politiken (Liljenfeldt & Keskitalo, 2011). Den definition av hållbar utveckling som tagits från Brundtlandrapporten från 1987 lyder: ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Dewey, 2016; Brundtland, 1987). De tre aspekter som hållbar utveckling anses omfatta och som måste vägas samman är ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer (Liljenfeldt & Keskitalo, 2011). Begreppet Triple Bottom Line, TBL, behandlar de 3 P som står för People, Planet och Prosperity (PR Newswire, 2018) och utgår från att organisationer ska fokusera på hållbar utveckling genom att följa upp sitt fokus mellan ekonomisk-, ekologisk- och social hållbarhet samtidigt. Antagandet som ligger till grund för TBL är att organisationer som arbetar hållbart i alla tre perspektiv är mer framgångsrika i det långa loppet än de som endast fokuserar på de ekonomiska målen (Slack et al., 2016). För att kunna använda sig av begreppet krävs att organisationen har en förståelse för relationen mellan dessa tre (Laszlo, 2013).

Hållbara indikatorer och FN:s hållbarhetsmål

Hållbara indikatorer används med målsättning att verka som underlag för politiska beslut, företagsstyrning och för att bidra till debatt om ett hållbart samhälle (SOU 1999:127). Hållbarhetsindikatorer kan delas in i fyra typer av kategorier beroende på funktion. Den första kategorin kallas målsättande indikatorer och hjälper till att säkerställa policymål relaterat till hållbar utveckling i verksamheter. Den andra typen av indikatorer är tekniska och styrande och dessa mäter utveckling mot hållbarhetsmål. Den tredje kategorin innehåller indikatorer som används för att kommunicera information till allmänheten och på så vis uppmuntra delaktighet och deltagande. Den sista typen av indikatorer möjliggör jämförelser mellan olika organisationer eller områden (Mineur, 2007).

För att Sverige successivt ska ställas om till en hållbar välfärdsstat används incitament så som Agenda 2030 (Regeringskansliet, 2018). Agendan 2030 innehåller 17 globala mål, ofta benämnda FN:s globala hållbarhetsmål, och dessa delas in i nationella eller globala indikatorer. De delas även in i ett färgkodsystem som signalerar hur mycket av indikatorerna som kan tas fram av det svenska statistiksystemet (SCB, 2019). SCB fick i uppdrag 2018 av regeringen att samordna statistik för uppföljning av genomförandet av *Agenda 2030* i Sverige (SCB, 2019). För att få data för att kunna ta fram varje indikator har ett flertal parter involverats i detta arbete, bland andra SCB, Socialstyrelsen, Folkhälsomyndigheten,

Försäkringskassan, Skolverket, Arbetsmarknadsdepartementet, Energimyndigheten, Konjunkturinstitutet, Konsumentverket, Länsstyrelserna, Naturvårdsverket, Tillväxtverket, Tullverket och Utrikesdepartementet (SCB, 2019). Alla de 17 framtagna hållbarhetsmålen påverkar mer eller mindre organisationer och två av dessa är mål 8, *Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*, samt mål 12, *att främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster*. Mål 8 är uppsatt för att nå full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla och för att nå en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt. Mål 12 innebär en omställning för organisationer för att nå en hållbar produktion av tjänster för att minska klimatpåverkan och för att nå detta krävs en hållbar och effektiv resursanvändning. Fyra delmål inom dessa redovisas nedan (Regeringskansliet, 2015; SCB, 2015):

Delmål:

8.4: *“Fram till 2030 successivt förbättra den globala resurseffektiviteten i konsumtionen och produktionen samt sträva efter att bryta sambandet mellan ekonomisk tillväxt och miljöförstöring, i enlighet med det tioåriga ramverket för hållbar konsumtion och produktion, med de utvecklade länderna i täten.”*

12.2: *“Senast 2030 uppnå en hållbar förvaltning och ett effektivt nyttjande av naturresurser.”*

12.5: *“Till 2030 väsentligt minska mängden avfall genom åtgärder för att förebygga, minska, återanvända och återvinna avfall.”*

12.6: *“Uppmuntra företag, särskilt stora och multinationella företag, att införa hållbara metoder och att integrera hållbarhetsinformation i sin rapporteringscykel.”*

För delmål 8.4 samt 12.2 finns indikatorer för mätning såsom materialfotavtryck och materialkonsumtion. För delmål 12.5 finns en indikator som benämns nationell återvinningsgrad och som mäter ton återvunnet material och för delmål 12.6 finns en indikator för mätning av antal organisationer som publicerar hållbarhetsrapporter.

Frivilliga indikatorsystem

Förutom FN:s hållbarhetsmål och indikatorer, finns andra system som föreslår hållbara indikatorer för organisationer. Dessa är exempelvis GRI, TBL, ISO-standarder och Global Compact. GRI, *Global Reporting Initiative* är en frivillig organisation som hjälper olika parter (företagsledare, regeringar mm.) med rapporteringsstandarder och rekommendationer på hur de kan rapportera sitt hållbarhetsarbete. Målet med GRI är att skapa transparens i företag och de används för att efterlikna årsredovisningar för icke-finansiella aspekter (GRI, u.å).

Global Compact är ett initiativ från FN för att mobilisera en global rörelse för hållbara organisationer. Initiativet bygger på begreppet *Corporate Citizen* som grundar sig i att organisationer ska ta ansvar för sina handlingar och att aktiviteterna ska bidra till samhällsutveckling (United Nations, u.å). Tanken med *Global Compact* är att organisationer ska anpassa sina strategier utifrån tio principer så som mänskliga rättigheter, korruption och miljö, arbetskraft, otillåtet barnarbete och att tillåta fackföreningar (Lazslo, 2013). En annan vanlig metod för att se över organisationens miljö- och samhällsansvar är att mäta *Carbon footprint*, vilket innebär mätning av mängden koldioxidekvivalenter som de släpper ut i atmosfären. Ofta mäts då utsläpp orsakade av transporter eller elektricitet (Lazslo, 2013).

Vidare styrmedel för att uppnå miljömål är ett producentansvar, framtaget för att motivera producenterna till att ta fram resurssnåla produkter utan miljöfarliga ämnen som är lätta att återvinna (Naturvårdsverket, u.å). Producentansvaret har bidragit till större andel återvunnet material i Sverige (Naturvårdsverket, 2018a).

Det finns även möjlighet att mäta prestation genom att införa standarder. *International Organization for Standardization* har utformat standarder som verkar som en global måttstock för så gott som alla verksamheter i världen. De används för att specificera standarden på produkter, system och tjänster för att säkerställa kvalitet, säkerhet men även effektivitet. Detta för att skapa jämförbarhet mellan olika organisationer (International Organization for Standardization, u.å, a). Det finns standarder för miljöstyrning, till exempel ISO-14001 och en annan vanlig standard i företag är kvalitetsstandard ISO-9000 (International Organization for Standardization, u.å, b).

2.2 Nyckeltal i företag

Följande del omfattar en beskrivning av prestationsmätning, styrning genom balanserade styrkort och en beskrivning av indikatorer i företag, indelat i ekonomiska-, sociala- och ekologiska kategorier.

2.2.1 Prestationsmätning

I och med att mängden data och information ökar i samhället med allt större volymer, variation och högre hastigheter ökar utmaningar för företag att välja ut relevant information som kan utnyttjas för den egna organisationen (Tanner, 2013). Genom att arbeta med prestationsmätning som styrning når verksamheter finansiella och icke-finansiella mål inom olika områden (Lawler, 2003). Tidigare var finansiell prestationsmätning av störst vikt i företag, men trenden går mot att mäta allt fler icke-finansiella faktorer (Marchand & Raymond, 2008). Trenden tros bero på att finansiella mått inte tar hänsyn till faktorer som påverkar framtida lönsamhet, exempelvis faktorer som kunder eller leverantörer (Ax, et al., 2015). En annan anledning är att den tros vara starkt motiverande för individen (Tonchia & Quagini, 2010).

Prestationsmätning utgör en viktig länk mellan strategisk planering och kontroll av den operativa verksamheten, vilket hjälper ansvariga personer att göra strategiska mål till faktiska beslut (Pinterits, 2009; Tonchia & Quagini, 2010). Ordet prestation används för att beskriva vad som har eller ska utföras, åstadkommas eller genomföras. Prestationsmätning används för att mäta företagets prestationer och mätningen varierar beroende på vilka aspekter som företaget vill ha information om (Ax, et al., 2015). Att implementera prestationsmätningar i företag kan fungera som incitament till att utföra ett bra arbete (Tonchia & Quagini, 2010) eftersom återkoppling är kritiskt för att känna sig tillfredsställd med sin insats (Eriksson-Zetterquist, Kallin, & Styhre, 2012). Vid uppföljning önskas information om att målen uppnåtts och här används lämpligast indikatorer, eller nyckeltal (Mossberg, 1977).

Indikatorer eller nyckeltal

En indikator kan även benämnas nyckeltal eller performance indicator i företag (Schmidt & Antonsson, 2002; Öberg, 2012), varför dessa kommer användas synonymt i denna rapport. Andra benämningar som används för nyckeltal är mätetal, styrtal eller i vissa sammanhang Key Performance Indicators, KPI (Ax, et al., 2015).

Indikatorer kan användas på en mängd olika sätt och det är viktigt att processen för framtagning är väl genomtänkt och används på relevant sätt i verksamheten. Det är även viktigt att nyckeltalen ses som trovärdiga och betydande för företagets viktigaste intressenter. Om de nyckeltal som tas fram inte är förankrade i verksamheten kommer de inte få den effekt de borde (Hildén och Rosenström, 2008). Det är även viktigt att utvärdera framtagna nyckeltal under tidens gång för att anpassa dem till förändringar och förändrade mål i verksamheten (Bossel, 1999).

Presentation av nyckeltal

För att informera om utvalda indikatorer finns olika rekommendationer för hur de ska presenteras, en av dem är att utgå från följande tio punkter (Neely, et al., 1997):

- Titel
- Syftet med nyckeltalet
- Vilket affärsobjekt det relaterar till
- Mål med nyckeltalet
- Formel för hur det ska beräknas (värde, tid och antal etc.)
- Mät-frekvensen, dvs. hur ofta och mycket data som ska mätas
- Vem som ska mäta
- Vilken data mätningen ska baseras på
- Vem som agera på information från mätningen
- Hur de ska agera

En annan rekommendation som beskrivs är informera om (Hallgärde & Johansson, 1999):

- Namn på mått
- Måttenhet
- Perspektiv (ex. finansiellt perspektiv eller kundperspektiv)
- Beskrivning
- Organisatorisk enhet (var måttet samlas in)
- Måttansvarig
- Koppling till framgångsfaktor
- Beståndsdelar
- Frekvens (dagsvis, månadsvis etc.)
- Insamlingstyp (hur det ska samlas in)
- Systemförslag (vilket system ska användas för insamling)

Indelning av nyckeltal

Nyckeltal kan delas in i *externa*, *interna*, *branschspecifika* och *egenkonstruerade*. *Externa nyckeltal* fångar verksamhetens helhet och dessa går till stor del att beräkna med hjälp av företagets årsredovisning där de även redovisas. *Interna nyckeltal* följer istället upp en speciell gren av verksamheten. *Branschspecifika nyckeltal* är inte lika generella som andra nyckeltal, då de är anpassade till den bransch som företaget verkar inom. Exempel på sådana nyckeltal är ett hotells utnyttjandegrad för sina rum, en verkstads belägningsgrad på maskiner eller debiteringsgrad för tjänsteföretag. Vidare finns nyckeltal som konstrueras i företaget för den egna uppföljningen, *egenkonstruerade nyckeltal*. Ju mer utarbetat ett sådant nyckeltal är, desto rättvisare bild ger prestationsmätningen. För att ta fram sådana indikatorer bör fokus ligga på det som genererar intäkt eller som belyser kostnadsdrivare. Här kan till exempel tjänsteföretag relatera sina kostnader till antalet kundkontakter eller försäljning. (Öberg, 2012).

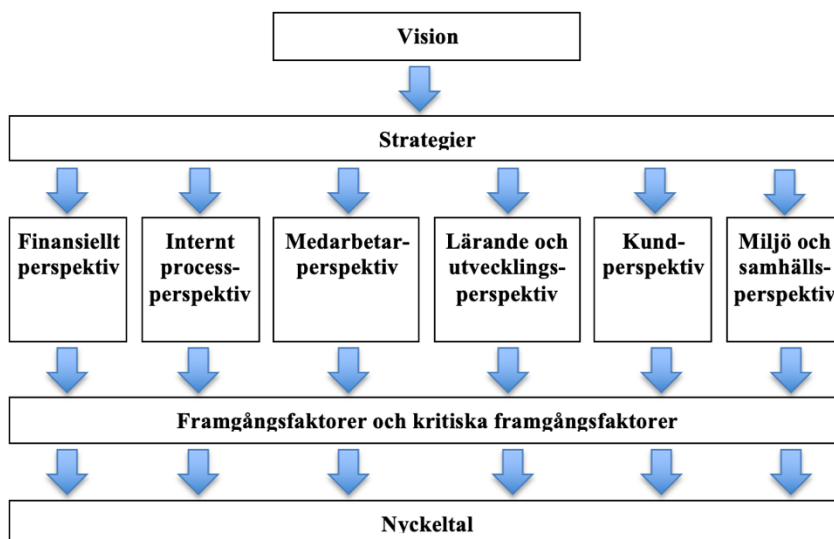
I en annan indelning av indikatorer kategoriseras de i fyra olika områden till: Key Result Indicators (KRI:er), Result Indicators (RI:er), Key Performance Indicators (KPI:er) och Performance Indicators (PI:er) (Parmenter, 2015). KRI:er är resultatorienterade och svåra att påverka men lätta att mäta (Howell & Alshakhshir, 2017). De kan vara finansiella och icke-finansiella och mäter dåtida händelser fram till idag. Det summerar teamens och organisationens prestation men säger inte vad som eller hur det kan förbättras. Exempel på KRI:er är kundnöjdhet eller avkastning på sysselsatt kapital (Parmenter, 2015). Även RI:er beskriver resultatet av alla teamets prestationer men dessa är mer specifika än KRI:er. Exempel på RI:er är gårdagens försäljning eller antalet genomförda förbättringsförslag från medarbetar- eller kundundersökningar (Parmenter, 2015).

KPI:er är ofta fokuserade på ingångsvärden och beteenden och är till skillnad från KRI:er svåra att mäta men lätta att påverka. De fokuserar inte på själva resultaten utan på handlingarna som leder till dessa (Howell & Alshakhshir, 2017). Måtten är bara icke-finansiella och mäter aktuella värden med fokus på specifika aktiviteter. Till skillnad från KRI:er kan teamen använda måttet för att se hur deras prestationer kan förbättras. Exempel på KPI:er är antal stora projekt med förseningar eller sena leveranser till nyckelkunder (Parmenter, 2015). PI:er är icke-finansiella prestationsindikatorer som visar vad teamen levererar och kan användas för att fokusera teamets prestationer mot målsättningar. Exempel på PI:er är sena kundleveranser eller antal planerade kundmöten (Parmenter, 2015).

2.2.2 Styrning med balanserat styrkort

Det balanserade styrkortet används för att skapa en balanserad styrning där prestationsmätning kopplas till företagets strategi (Ax, et al., 2015). Kortet skapades ursprungligen av Kaplan och Norton med utgångspunkt i att komplettera finansiella prestationsmått med icke-finansiella mått (Hallgärde & Johansson, 1999). Ofta är det vanligt att använda finansiella prestationsmått och att beskriva företags framgång genom exempelvis lönsamhet. Risken med det är att för mycket fokus går till redan inträffade händelser och att ledare agerar kortsiktigt med avseende på dessa. Vidare att hänsyn inte tas till faktorer som skapar framtida värde, såsom kundkontakt, leverantörer och medarbetare. Trenden i samhälle går därför mot ett större behov av att identifiera och mäta "mjuka" konkurrensmedel med exempelvis nyckeltal för kvalitet på service, medarbetarnöjdhet och kundorientering (Ax, et al., 2015).

Genom att ta hänsyn till både icke finansiella och finansiella perspektiv ger det balanserade styrkortet ger organisationen en medveten strategisk inriktning mot de faktorer som skapar framtida värde (Laszlo, 2013). Kortet kan även användas för styrning, planering och uppföljning av verksamheten, ledningsfilosofi och bidrar även till en förståelse för hela organisationen. Kortet kan byggas upp av faktorerna *vision, strategi, perspektiv, framgångsfaktorer* och *nyckeltal* (Hallgärde & Johansson, 1999) och kopplingen mellan dessa visualiseras på nästa sida (figur 2.2).



Figur 2.2: Nyckeltalens koppling till framgångsfaktorer inom varje perspektiv och vidare till vision och strategier, utarbetad utifrån (Parmenter, 2015).

Visionen beskriver företagets övergripande mål och syfte med verksamheten. Den ska ge en bild av vad man strävar efter att uppnå och vart är organisationen på väg och ska ligga som grund för utformning av strategier. *Strategier* beskriver hur organisationen ska gå till väga för att uppnå visionen och dessa strategier kan delas in i *perspektiv* som beskriver inom vilka områden företaget bör fokusera. Det finns olika tillvägagångssätt för att ta fram perspektiv. Antingen kan de definieras direkt och användas som bas för att välja ut framgångsfaktorer, alternativt kan framgångsfaktorer tas fram och perspektiv definieras utifrån dessa (Hallgärde & Johansson, 1999). I skaparnas ursprungliga styrkort används fyra perspektiv, *finansiellt perspektiv*, *kundperspektiv*, *internt processperspektiv* och *lärande-och utvecklingsperspektiv* (Dhamayantie, 2018; Hallgärde & Johansson, 1999; Parmenter, 2015). Det rekommenderas att antalet perspektiv bör vara fyra till fem men att det kan variera så länge perspektiven är relevanta (Hallgärde & Johansson, 1999). Andra rekommenderar att företag bör lägga till både *medarbetarperspektiv* och *miljö-och samhällsperspektiv* utöver de ursprungliga fyra perspektiven (Parmenter, 2015).

För att prestationsmätningen ska lyckas behöver verksamheten vara medveten om vilka faktorer som är avgörande för att företaget ska lyckas. Dessa kan benämnas *framgångsfaktorer* och *kritiska framgångsfaktorer* (Hallgärde & Johansson, 1999), Framgångsfaktorer beskrivs som de faktorer som ledningen anser är viktiga att prestera bra inom för att nå framgång. Antalet framgångsfaktorer varierar men kan vara runt 30st och ett urval av dessa presenteras på nästa sida (tabell 2.1) (Parmenter, 2015).

Tabell 2.1: Förslag på framgångsfaktorer (Parmenter, 2015; Neely, et al., 1997; Hallgårde & Johansson, 1999).

Perspektiv	Framgångsfaktorer
<i>Finansiellt</i>	Minskade kostnader, lönsamhet, försäljningsökning, produktivitet, avkastning, ekonomisk styrka, resursåtgång, förbättrat kapitalutnyttjande
<i>Kund</i>	Kundnöjdhet, fokus på nyckelkunder, definiering av kundgrupper, kvalitet, högre kundvärde, servicenivå, leveranssäkerhet, återköp, image
<i>Interna processer</i>	Effektivisering, relationer med intressenter, kostnadseffektivitet, produktivitet, informationsstrukturer, processorientering, förhöjd leveranssäkerhet, förkortad ärendehantering, färre kassationer
<i>Lärande och utveckling</i>	Kunskapssökande, anpassningsbarhet, uppfinningsrikedom, värdeskapande, förslagsverksamhet, höjd medarbetarkompetens, förbättrad prognosförmåga
<i>Medarbetare</i>	Attrahera rätt medarbetare, ledarskap, bemyndigande, utmaningar, medverkan, lojalitet, säkerhet och långsiktighet, mer nöjda medarbetare
<i>Miljö och samhälle</i>	Samarbete, ledarskap, resursanvändning

Några av framgångsfaktorerna som väljs ut i företag är viktigare än andra för företagets framgång, dessa benämns kritiska framgångsfaktorer. De beskrivs som faktorer som är avgörande för ett företags överlevnad och kan exempelvis vara kundtillfredsställelse, servicegrad, rätt teknologi eller kostnadseffektivitet etc. Företag rekommenderas att välja sex till åtta (Hallgårde & Johansson, 1999) eller fem till åtta kritiska framgångsfaktorer (Parmenter, 2015) och för att ta fram dessa kan följande tre steg användas:

1. Lägga fram förslag på kritiska framgångsfaktorer
2. Rangordna och välja ut de viktigaste
3. Motivera urvalet (Hallgårde & Johansson, 1999)

De framtagna framgångsfaktorerna och kritiska framgångsfaktorerna verkar som utgångspunkt för framtagning av *nyckeltal* för prestationsmätning (Parmenter, 2015). Genom att välja rätt kritiska framgångsfaktorer kommer företaget lättare kunna välja rätt nyckeltal, som riktar organisationen arbetar mot strategier och vision. Det rekommenderas att företaget har minst ett mått för varje kritisk framgångsfaktor. Nyckeltal beskrivs ingående nedan indelat i ekonomiska-, sociala- och ekologiska områden (Hallgårde & Johansson, 1999).

2.2.3 Ekonomiska indikatorer

Att styra med hjälp av ekonomiska medel är ett stort område inom prestationsmätning (Ax, et al., 2015). Det finns flera syften med ekonomiska indikatorer så som att tydliggöra arbete med ekonomisk hållbarhet och att styra det ekonomiska arbetet åt rätt håll (Liljenfeldt & Keskitalo, 2011). Ekonomiska- eller finansiella indikatorer syftar även till att visa ett företags finansiella styrka (Visma, u.å). Det finns olika typer av finansiella indikatorer såsom externa och interna och även finansiella mått som inkluderar sociala faktorer så som lönsamhet beroende på personalens insats (Visma, u.å; Öberg, 2012).

Debiteringsgrad

Debiteringsgrad används av tjänsteföretag för att mäta hur de anställda fördelar sin arbetstid mellan debiterbar- och icke-debiterbar tid (Sundström, 2013; Öberg, 2012). Tiden som företaget kan ta betalt för kallas debiterbar tid. Övrig tid såsom väntetid, intern kontorstid, administrativt arbete och utbildning kallas icke-debiterbar. Lönekostnader och andra personalkostnader är ofta några av företagets största kostnader, därför behöver arbetstiden utnyttjas effektivt. Uppföljning av debiteringsgrad baseras ofta på tidrapportering från de anställda vilken visar var företagets resurser används. Det är viktigt att följa upp både direkt och indirekt tid då förändringar i debiteringsgrad kan ha en stor påverkan på företagets lönsamhet (Ax, et al., 2015). Formeln för att beräkna debiteringsgrad är:

$$\frac{\text{Direkta timmar}}{\text{Totalt antal arbetade timmar}} = \text{Debiteringsgrad (\%)} \quad \text{Ekv 1}$$

Affärsmöjligheter och HIT-rate

Ett problem i företag är ofta dålig uppföljning av affärsmöjligheter. Det kan bero på att affärsmöjligheter inte läggs in i system eller har otillräckliga eller felaktiga data (Tanner, 2013). För att beräkna hur väl ett företag uppnår ett visst mål kan HIT-rate användas. Måtten är ett relationsmått som anpassas efter företagets situation och som mäts i procent. HIT-rate kan exempelvis mätas i antal vunna order av totalt antal order eller i värdet för vunna kontrakt av värde för totalt antal möjliga kontrakt. Nyckeltalet bör utformas efter vad som bidrar till högsta möjliga nytta, exempelvis kan det vara mest lönsamt att mäta HIT-rate på värdet av order för vissa företag medan andra gynnas av att mäta antalet order (Neely, et al., 1997). En formel för HIT-rate är exempelvis:

$$\frac{\text{Vinna order}}{\text{Totalt antal order}} = \text{HIT-rate (\%)} \quad \text{Ekv 2}$$

Overheadkostnader och fakturahantering

För att effektivisera interna processer och följa upp interna kostnader kan företag mäta förhållandet mellan kostnader för värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter (Ax, et al., 2015; Ekonomistyrningsverket, 2005). Overheadkostnader, eller omkostnader, kan beskrivas som gemensamma kostnader för aktiviteter som inte kan kopplas till kärnverksamheten, med andra ord icke-värdeskapande aktiviteter. De innefattar kostnader för bland annat styrning, samordning, administration, lokal och nödvändig kompetensutveckling (Ekonomistyrningsverket, 2005). Det kan även vara relevant att mäta kostnader för specifika indirekta kostnader, exempelvis genom ett nyckeltal för administrationskostnader i relation till intäkter (Hallgärde & Johansson, 1999). Ett exempel på nyckeltal som kan användas för att minska overheadkostnader genom förkortad ärendehantering är nyckeltal för vänte- och handläggningstid per ärende (Ax, et al., 2015) där en typ av ärendehantering är fakturahantering.

Overheadkostnader bör inte ses som något negativt, då de kan vara nödvändiga för att bibehålla konkurrenskraft och för att företaget ska fungera operativt. Det finns inte någon direkt koppling mellan nedskärning i overheadkostnader och kostnadsreducering i företag. Företag måste därför se till att de reduceringar som genomförs är i linje med företagets långsiktiga mål och att de inte görs för att uppnå kortsiktiga kostnadsreduceringar (Anderson, 1996).

Prisstrategi

När det gäller prisstrategi vid prissättning av material eller tjänster behövs en balansgång mellan kostnader, kunder och konkurrenter (Nagle & Hogan, 2006). Även företagets eget kapacitetsutnyttjande anses vara en viktig utgångspunkt (Lundén, 2017). Prissättningen bör baseras på ett gott omdöme om marknad och kunder men även på fakta och beräkningar. För att kunna utföra analyser behöver företagsledare information om marknadssituationen och huruvida den är mottaglig för en prisändring. Detta kan innefatta information om kunder och marknadsstrategier. Utöver det kan den baseras på information om efterfrågan och icke-prisbaserade faktorer såsom prestation, samt beräknad försäljning inom respektive sektor (Lancioni, 2005). Ett urval av nyckeltal inom dessa områden är andel försäljning utomlands, kundvärdering, antal nya kunder, antal returnerade varor och årlig intäktsökning (%) av nya produkter (Ax, et al., 2015). För att skapa en relevant bild av omvärlden är det viktigt att ställa rätt sorts frågor. Några vanliga taktiska frågor för strategisk prissättning innefattar:

- Vilket pris behöver vi för att täcka våra kostnads- och resultatmål?
- Vilket pris är kunderna villiga att betala?
- Vilket pris behöver vi för att möta våra försäljnings- och marknadsandelar? (Nagle & Hogan, 2006)

Likviditet, soliditet samt mått på avkastning

Externa mått som ofta används är likviditets- och soliditetsmått samt mått på avkastning. Dessa mått räknas ut med hjälp av och presenteras i företagets årsredovisning (Ax, et al., 2015; Öberg, 2012). Soliditet visar verksamhetens långsiktiga betalningsförmåga. Mått på avkastning eller räntabilitet, alltså lönsamhetsmått, behandlar det förvaltnings av det kapital som skjutits till eller som finns uppbundet i företagets tillgångar. Här används indikatorer som visar räntabilitet på totalt, eget, eller sysselsatt kapital. Även dessa kan beräknas externt med hjälp av ett företags årsredovisning (Öberg, 2012). Ett annat mått för finansiella prestationer är räntetäckningsgrad som visar möjlig vinstminskning utan att räntebetalningarna riskeras (Visma, u.å.).

Effektivitet, utnyttjandegrad och intäktsfördelning

Ett vanligt finansiellt verksamhetsmått är effektivitet som mäter resultat per resurs eller produktivitet som mäter process per resurs. Även utnyttjandegrad är ett vanligt mått som mäter hur stor andel av resurserna som utnyttjas (Hallgärde & Johansson, 1999). Ett annat finansiellt nyckeltal är att mäta medarbetares prestation genom exempelvis omsättning per anställd (Visma, u.å.; Öberg, 2012). Vidare förslag på ekonomiska nyckeltal kan vara nyckeltal över intäktsfördelning. Ett exempel på det kan t.ex. vara hur mycket ett installationsföretag tjänar i förhållande till omsättning med avseende på affärsområde (Bravida, u.å.; Assemblin u.å.).

2.2.4 Sociala indikatorer

Sociala indikatorer berör kunder, leverantörer och medarbetare och syftet med dessa är att de ska ta hänsyn till faktorer som skapar framtida värde (Ax, et al., 2015).

Många nyckeltal som används för kunder kan även kopplas till leverantörer, så som nyckeltal för leveransprecision och upplevd kvalitet (Hallgärde & Johansson, 1999).

Personalprofil

För att medarbetarna ska vara tillfredsställda med arbetsplatsen bör det säkerställas att de får utvecklas och att de trivs med sina arbetsuppgifter. Här behövs mått som mäter lojalitet till företaget, medarbetartillfredsställelseindex, chans till påverkan och medverkan samt

uppfattning om anställningstrygghet (Hallgärde & Johansson, 1999). För att mäta fördelning och mångfald av personal används nyckeltal som anställningstid, medelålder, antal anställda per chef, anställningstyp, personalomsättning, antal arbetsolycksfall, andel övertid, sjukfrånvaro och personalomsättning. För att mäta de anställdas välmående över tid kan företaget genomföra medarbetarundersökningar (Schmidt & Antonsson, 2002).

Kompetensutveckling

Genom att införa mått på företagets kompetensutveckling säkerställs att företaget uppdaterar sina metoder och inte stannar upp i utvecklingen (Hallgärde & Johansson, 1999). Det gynnar därför företaget att mäta faktorer såsom antal utbildningsdagar per medarbetare eller antal utbildade medarbetare av totalt antal (Ax, et al., 2015).

Kundnöjdhet

Kundnöjdhet kan beskrivas som kundens sammantagna uppfattning av utfört arbete (Hallgärde & Johansson, 1999). Utfallet av kundmätningar kan variera stort, även för samma sorts service, beroende på faktorer såsom ålder, förväntningar eller tidigare erfarenheter. För att mäta kundnöjdhet ur ett marknadsperspektiv kan faktorer som hög service, kvalitet, effektivitet och rätt prissättning vara relevanta. Ett tillvägagångssätt för få en bild av kundens uppfattning inom exempelvis prissättning är att genomföra en enkät som skickas ut till kunder med frågor om pris eller prisförändringar (Lundén, 2017). Andra viktiga faktorer är kundbemötande, kontaktbarhet, varumärke, pålitlighet, kontinuitet samt tillgänglighet. Genom långvariga goda relationer kan företag behålla kunder även om de inte är det effektivaste företaget på marknaden eller har den lägsta prissättningen (Hallgärde & Johansson, 1999).

Kundomsättning

För att marknadsföra sig som företag är det viktigt att förstå marknaden och kunderna i den. Att bygga lönsamma kundrelationer är en del i marknadsföringsprocessen. Nöjda kunder är ofta mer lojala till det säljande företaget och har därför större köpkraft. Synen på kundrelationer har ändrats från att information sker genom massmarknadsföring till fokus på relationer med de kunder som anses av störst vikt för verksamheten (Kotler, Armstrong, & Parment, 2017). I varje verksamhet finns det olika typer av kundrelationer, där vissa är viktigare än andra. Det har visat sig att ett företags huvudkunder står för störst del av företagets omsättning och är därför ytterst viktiga för företagets verksamhet och lönsamhet (Two approaches to marketing, u.å). Sådana relationer sträcker sig ofta över en lång tid och har visat sig bli lönsamma just efter många år av anpassning och samarbete med varandra (Two approaches to marketing, u.å; Gadde & Håkansson, 1993). För att behålla dessa huvudkunder är det viktigt att skapa en långsiktig relation med ömsesidig förståelse. Detta kan ses som en investering för fortsatt lönsamhet. Det krävs mer resurser att hitta nya kunder än att behålla de befintliga, varför det blir nödvändigt att stärka de redan befintliga kundrelationerna (Gadde & Håkansson, 1993).

Leveransprecision och servicegrad

Gällande kunder är det viktigt att skapa kundvärde och att säkerställa att företaget presenteras för dem på rätt sätt. Nyckeltal som behandlar kunder kan innehålla leveransprecision, servicegrad och upplevd kvalitet (Hallgärde & Johansson, 1999; Schmidt & Antonsson, 2002).

Anställningstrygghet

För att medarbetarna ska vara tillfredsställda med arbetsplatsen bör det säkerställas att de får utvecklas och att de trivs med sina arbetsuppgifter. Här behövs mått som mäter chans till påverkan och medverkan samt uppfattning om anställningstrygghet (Hallgärde & Johansson, 1999).

2.2.5 Ekologiska indikatorer

Ekologiska indikatorer är av stor vikt för samhällsutveckling och omställning mot mer hållbara arbetssätt. Uppföljningssystem som följer trender i utvecklingen kallas ekologiska nyckeltal (Hallgärde & Johansson, 1999). I och med att kunder efterfrågar allt fler tjänster och varor som beskrivs som hållbara, har transparens blivit ett allt mer centralt begrepp i affärsvärlden. Detta intresse ökar vikten av att företag är öppna med hur de arbetar och att de kan visa hur deras varor eller tjänster produceras (Laszlo, 2013).

Koldioxidutsläpp från transporter

Trenden går mot ökat intresse för en miljövänligare transportlogistik och på lång sikt är chansen stor att det centrala målet för beslutsfattare och industrier kommer vara miljövänliga prestationer inom transportförsörjningskedjan. Nyckeltal som kan användas för miljöanpassade färdssätt är exempelvis utsläpp av koldioxid eller utsläpp av luftföroreningar som svaveldioxid och kväveoxider (SOU 1999:127)

Transportlogistik

Tidigare har logistikproblem innefattat kostnadseffektivitet eller optimering, genom att även ta hänsyn till miljöperspektiv har företag nu utforskat hur de kan nå en "win-win" situation genom effektivare transportlösningar (Psaraftis, 2016). Nyckeltal som är relevanta för mätning prestationer inom detta är dessa exempelvis transportsträcka med fordon (km/år), andelen kollektiva transporter och andelen persontransporter med bil (SOU 1999:127).

Energianvändning, materialomsättning samt materialavfall

Miljövårdsberedningen har i en rapport föreslagit "gröna nyckeltal" inom de fem kategorierna *biologisk mångfald*, *kemikalieanvändning*, *materialanvändning*, *miljöanpassade inköp* och *miljöanpassade arbetssätt*. Respektive område innefattar ett antal nyckeltal som kan användas för uppföljning och analys av samhällsutvecklingen. Nyckeltal som nämns inom de olika kategorierna är exempelvis energianvändning, kemikalieanvändning, materialanvändning, materialomsättning, avfallsmängd, inköp av miljömärkta produkter och materialomsättning (SOU 1999:127)

2.3 Installationsbranschen

I denna del presenteras faktorer som påverkar företag i installationsbranschen, specifika indikatorer för installationsbranschen samt en företagspresentation av Climacare och deras interna processer.

2.3.1 Faktorer som påverkar företag i installationsbranschen

Jordens klimatförändringar har drivit fram fokus på klimat och miljö och det har byggts upp en medvetenhet om vikten av hållbara lösningar för infrastruktur, och förnyelsebar energi etc. Parisavtalet är ett globalt klimatavtal som trädde i kraft 2016. De länder som skriver under förbinder sig att minska utsläppen av växthusgaser och ge stöd till länder som påverkas av klimatförändringarna (Naturvårdsverket, 2019). Om den globala uppvärmningen fortsätter i

nuvarande takt kommer Parisavtalets övre gräns på atmosfärens temperatur på 2°C inte att hålla, utan snarare gå mot en ökning på 3.2°C. För att detta ska undvikas krävs minskade koldioxidutsläpp inom allt från transportsektorn, energi, jordbruk och industrier (World Economic Forum, 2019). I den senaste blocköverskridande överenskommelsen i riksdagen presenterades ett 73-punktsprogram med reformer (Crona & Fischerström, 2019) där ett av förslagen som kommer att påverka företagare är grön skatteväxling (Andersson & Bolund, 2019; Regeringens proposition 2018/19:100, 2018). Den innebär att skatten ska höjas på sådant som belastar miljö- och klimat medan skatten på tjänster sänks. Utöver det efterfrågas en skatt på förbränning av avfall, vilket kommer påverka verksamheter med materialanvändning. Syftet med dessa insatser är att förstärka den biologiska mångfalden och att skydda naturen från belastningen av människor och verksamheter. Två andra förslag är att fossilfri laddning ska göras mer tillgängligt genom att bygga ut infrastrukturen samt att det ska göras mer lönsamt att investera i förnybar energi för eget bruk (Crona & Fischerström, 2019).

För att minska den globala uppvärmningen är det av stor betydelse att det fossila bränslet ersätts med förnybara bränslen. Av Sveriges koldioxidutsläpp kommer en tredjedel av den totala mängden från transportsektorn, där vägtrafiken dominerar. För personbilar minskar utsläppen årligen men för lätta lastbilar har trenden fluktuerat på grund av en differentierad fordonsskatt som införts av EU (Naturvårdsverket, 2018b). En åtgärd företag kan göra för att begränsa klimatpåverkan är att arbeta för att minska körsträckor. Företag rekommenderas även att övergå till eldrivna fordon och användning av drivmedel som är mer fördelaktiga för lokal luftkvalitet (Sveriges Miljömål, 2018). Energieffektiva bilar är bra ur ekonomisk- och miljömässig synvinkel, dels på grund av minskad användning av ändliga energiresurser och dels på grund av minskat koldioxidutsläpp (Psaraftis, 2016). Försäljning av miljöbilar ökar och detta drivs på av förmåner som miljöbilspremie och drivmedels-stöd. I ett relativindex från 2007 som tar hänsyn till resursförbrukning, miljöpåverkan och hälsoaspekter från olika sorters fordon hamnar elbilen på bäst placering efter cykeln, följt av hybridbilar. På näst sista plats i listan hamnar dieslbilar och på sista plats bensinbilar (Pettersson, 2007). Elbilen beskrivs vara ett långsiktigt bra miljöval (Forsman, 2018) med hög verkningsgrad, möjligheten att lagra energi och andra finesser som gör dem energieffektiva (Karlsson, 2014). Om priserna på fossila bränslen är höga gynnar det företaget både miljömässigt och ekonomiskt att köra med eldrivna fordon och fordon med bränsleeffektiva motorer (Psaraftis, 2016).

2.3.2 Specifika indikatorer för installationsbranschen

Företag i installationsbranschen utför arbete inom bland annat entreprenad, service, el, värme och sanitet, ventilation och automation. De erbjuder tjänster inom till exempel fastighetsdrift, tekniska installationer, underhåll och optimering (Assemblin, u.å; Caverion, u.å; Climacare u.å; Bravida, u.å). Tre företag i branschen som använder nyckeltal för prestationsmätning är Bravida, Assemblin och Gunnar Karlsen. De två förstnämnda arbetar främst med ventilation, värme, sanitet och el. (Assemblin beskriver även automation som ett av sina största områden). Det sistnämnda företaget arbetar inom ventilation, rör, kyla, byggnadsautomation och rådgivning (Assemblin, 2018; Bravida, 2018; Gunnar Karlsen Sverige AB, 2018). Respektive företag mäter finansiella nyckeltal så som avkastning på sysselsatt kapital, nettomarginal, kassalikviditet och soliditet (Retriever Business, u.å) och på nästa sida presenteras andra nyckeltal som de mäter (tabell 2.2). Bravidas och Assemblins nyckeltal hämtas från årsredovisningar för 2018. Gunnar Karlsen nyckeltal hämtas från årsredovisning och hållbarhetsrapport för 2017. För tomma rutor har nyckeltal inte funnits med i deras rapporter.

Tabell 2.2: Nyckeltal för företag i installationsbranschen (Assemblin, 2018; Bravida, 2018; Gunnar Karlson Sverige AB, 2018; Gunnar Karlson, 2018).

Företag (Nettoomsättning)	Bravida (19305 MSEK)	Assemblin (8885 MSEK)	Gunnar Karlson (1227 MSEK)
Ekonomiska nyckeltal			
Rörelsemarginal	✓	✓	✓
Vinstmarginal	✓	✓	-
Avkastning på eget kapital (%)	✓	-	✓
Kassagenerering (%)	✓	-	-
Administrationskostnader i (%) av omsättning	✓	-	-
Rörelsekapital i (%) av omsättning	✓	✓	-
Tillväxt (%)	✓	✓	-
Intäktsfördelning av omsättning (%)	Installation och service	Entreprenad och serviceuppdrag	-
Intäktsfördelning av omsättning (%)	Teknikområden (el, vs, vent, etc.)	Affärsområde (el, vs, vent, etc.)	-
Andel av omsättning (%)	Anläggningstyper (flerbostadshus, kontor, industri, etc.)	-	-
Andel av omsättning (%)	Kundgrupper (Offentlig sektor, fastighetsbolag, byggbolag, etc.)	-	-
Sociala nyckeltal			
Arbetskadefrekvens (%)	✓	✓	✓
Sjukfrånvaro (%)	✓	✓	✓
Åldersstruktur	✓	✓	-
Andel kvinnor (%)	✓	✓	✓
Andel ledande befattningshavare som är kvinnor (%)	✓	✓	✓
Ekologiska nyckeltal			
CO ₂ -utsläpp från fordon	✓	✓	✓
CO ₂ -utsläpp från verksamhetsel eller från affärsresor	-	✓	-
CO ₂ -utsläpp per omsättning	-	-	✓
Andel miljöcertifierad verksamhet enligt ISO-standarder (av totala omsättning)	-	✓	-

Branschföretags hållbarhetsindikatorer

I tabell 2.2 beskrivs att Assemblin använder nyckeltal för andel miljöcertifierad verksamhet enligt ISO-standarder. De certifieringar som används är ISO 14001, ISO 9001 samt OHSAS 18001/ISO 49001 med varierande certifieringar för respektive affärsområden (el, värme och sanitet, ventilation etc.) (Assemblin, u.å). Andra medel för hållbarhetsarbete är bland annat *Global Compact* som de beskriver påverkar företaget men att ingen formell anslutning har skett. De beskriver även att andra viktiga internationella överenskommelser som påverkar dem är *Parisavtalet* och FN:s globala hållbarhetsmål för 2030, *Agenda 2030* (Assemblin, 2018). Bravida presenterar inget nyckeltal för andel certifieringar av ISO-standarder men beskriver att de använder ISO 9001/14001 för att certifiera sitt verksamhetsledningssystem BravidaBAS, vilket stödjer all service- och projektverksamhet (Bravida, 2018). Bravida beskriver att deras policys och uppförandekod följer *Global Compact* gällande mänskliga rättigheter, korruption, arbetsvillkor och miljö (Bravida, 2018).

Gunnar Karlsen påbörjade 2017 ett arbete med att certifiera företaget enligt ISO 14001:2015 som ska integreras med det redan befintliga ISO 9001:2015 Gunnar Karlsen beskriver i sin hållbarhetsrapport att de strävar efter att bidra till att nå de globala mål som alla FN:s länder har förbundit sig. De beskriver åtaganden inom globala mål för:

- Jämställdhet (Mål 5) genom att värdera individer lika i verksamheten.
- Hållbar energi för alla (Mål 7) genom energirådgivning för kunder.
- Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt (Mål 8) genom att skapa en bra arbetsplats, öka jämställdhet och skapa möjligheter för ungdomar.
- Hållbara städer och samhällen (Mål 11) genom hållbara inköp och energirådgivning för kunder.
- Bekämpa klimatförändringen (Mål 13) genom att minska koldioxidutsläpp från transporter och verka för hållbara inköp. (Gunnar Karlsen Sverige AB, 2018).

2.3.3 Företagspresentation Climacare

Climacare AB är ett installationsföretag som arbetar med verksamhetsanpassade inomhusklimat. Detta innebär att de optimerar driften och erbjuder teknisk service i fastigheter såsom skolor, kontorsmiljöer, idrottshallar, bostäder och industrimiljöer (Climacare, u.å, a). Företaget grundades 2008 och är baserat i Västra Frölunda i Göteborg med Västsverige som arbetsområde. Inom Climacare AB ingår även Climacare Rörteknik AB som är ett dotterbolag som grundades 2018. Idag är hela koncernen i en stark tillväxtfas, både omsättningsmässigt och personalmässigt. Climacare ökade sin omsättning från 3 601 000 kr år 2015 till 17 737 000 kr år 2017 och har i dagsläget 28 anställda (Retriever, u.å).

Företagets VD, Johan Sjöström beskriver att Climacares vision är att: *Vi ska vara den mest kompetenta och eftersökta leverantören av hållbara och heltäckande lösningar för inomhusklimat i Västsverige*. Företaget vill även arbeta med minsta möjliga klimatpåverkan och skapa ett energieffektiva verksamhetsanpassade inomhusklimat. På företaget arbetar klimattekniker, ingenjörer och besiktningsmän med att anpassa inomhustemperaturer och luftflöden efter kundens unika behov med hänsyn till de regler och lagar som finns (Climacare AB, u.å, b). De tjänster som utförs varierar och består av serviceavtal och fastighetsdrift, kartläggning av prestanda, optimering, uppföljning, besiktnings, injustering, tekniska installationer, rådgivning samt underhåll (Climacare AB, u.å, c).

Climacare arbetar efter en PDCA-metodik, där PDCA översätts från engelskans plan, do, control och act till planera, agera, kontrollera och åtgärda. I planeringsfasen gör Climacare en behovsanalys och tar fram ett beslutsunderlag som sedan utförs i den praktiska fasen, agera. Detta följs av fasen där arbetet kontrolleras och medarbetare sammanställer avvikelser. I den avslutande fasen, åtgärda, korrigeras utfallet för att säkerställa att arbetet utförts korrekt. Genom att arbeta enligt denna metod skapar företaget en systemförståelse för sitt eget arbete, vilket leder till att de kan erbjuda kunder hälsosamma arbetsplatser med minskade driftskostnader och ökade värden på fastigheter (Climacare AB, u.å, b).

2.3.4 Interna processer i Climacare

Sjöström, beskriver att Climacare arbetar med ett antal interna processer så som prissättning, fakturahantering, debiteringsgrad, transporter, internutbildningar och kundnöjdhetsanalyser med mera. I dagsläget använder företaget nyckeltal och prestandamätning men dessa har inte kommunicerats till de anställda. De använder exempelvis debiteringsgrad som ligger till grund för budget samt mått på kreditfakturor, kundnöjdhet etc. men nyckeltalen används inte på ett kontinuerligt sätt och dess relevans har inte kunnat styrkas.

Inom företagets interna processer strävar Climacare efter en så låg overheadkostnad som möjligt och de strävar efter att ta betalt för de kompetenser de bistår kunder med. Prestationsmätning av debiteringsgrad som anses viktig att mäta då den påverkar företagets lönsamhet. I dagsläget finns även information om företagets affärsmöjligheter, anbuds- och orderstock. Listor för affärsmöjligheter är inte fullständiga då de inte uppdateras i takt med varje affärsmöjlighet. Sociala processer i företaget är kompetensutveckling för medarbetare. Ett socialt mål är att varje medarbetare ska genomgå minst en utbildning per år. Utbildningen ska korrelera mot medarbetarens personliga önskemål och vara relevant för företagets tjänsteprofilering. I dagsläget används en kompetensmatris som redovisar medarbetarnas kompetens och genomförda utbildningar. Årligen genomförs även medarbetarundersökningar samt mätning av sjukfrånvaro. Företagets ekologiska processer är i dagsläget mängden utsläpp av koldioxid med avseende på deras transporter. Enligt en miljöutredning genomförd av företagets kvalitet- och miljöansvarig står transporterna i företaget för den största delen av företagets koldioxidutsläpp. Där beskrivs att företaget i nuläget har 18 fordon i tjänst varav 16 som drivs av diesel och 2 hybridbilar som drivs av bensin/metangas.

3. METOD

Följande del beskriver hur metod för litteraturstudie, datainsamling och tillvägagångssätt för de urval som gjorts. Vidare beskrivs framtagning av nyckeltal och analysstrategi.

3.1 Litteratur

Nedan beskrivs tillvägagångssättet för att finna den litteratur som ligger till grund för studien.

3.1.1 Prestationsmätning och indikatorer

I litteraturstudien användes böcker, kurskompendier, Chalmers databaser, google scholar och Naturvårdsverkets hemsida med följande sökord: *prestationsmätning, performance measurement, key performance indicators, ekonomistyrning, indicators, indikatorer, nyckeltal, kritiska framgångsfaktorer, ekonomisk analys* samt *specifika nyckeltal*. För information om möjligt tillvägagångssätt för prestationsmätning samt indelning av indikatorer användes böcker och Chalmers databas med sökord som: *triple bottom line, balanced scorecard*. På företags webbsidor hämtades information om: *ISO-standarder* och *GRI*.

För information om finansiella indikatorer användes böcker och Chalmers databaser med sökorden: *financial measures, finansiella indikatorer, ekonomiska indikatorer, soliditet, overheadkostnad, prisstrategi, pricing strategy, fakturahantering, kreditfaktura, debiteringsgrad, affärsmöjligheter, hit-rate* och *orderstock*. Retriever Business användes för att få information om Climacares och Gunnar Karlens årsredovisning. Information om sociala indikatorer som finns användes böcker och Chalmers databas med sökorden: *sociala nyckeltal, sociala indikatorer, personalprofil, kompetensutveckling, kundnöjdhet* samt *kundomsättning*. Gällande ekologiska nyckeltalen användes följande sökord i Chalmers databas: *Hållbara nyckeltal, miljönyckeltal, producentansvar, koldioxidutsläpp, gröna nyckeltal, gröna indikatorer, transportlogistik* samt *carbon footprint*.

3.1.2 Omvärldsanalys och branschspecifika nyckeltal

Information om hur omvärlden påverkar företag hämtades genom *FN:s hållbarhetsmål*. I kompendier hämtades information om övriga risker i omvärlden inom *ekonomiska, ekologiska* och *sociala faktorer*. Information om branschspecifika nyckeltal hämtades från års- och hållbarhetsrapporter för Bravida, Assemblin och Gunnar Karlens.

3.2 Datainsamling

Nedan beskrivs tillvägagångssätt för intervjuer och hämtning av data, samt framtagning av balanserat styrkort och kritiska framgångsfaktorer.

3.2.1 Intervjuer

Företagets medarbetare intervjuades angående interna processer, nuvarande arbetssätt och potentiella förbättringsområden. Informanterna var VD, kundansvarig, ekonomi- och administrationsansvarig, miljö- och kvalitetsansvarig samt tekniker inom utredning/injustering, programmering, ventilationsservice, styr & reglerteknik samt VVS. Urvalet speglade verksamhetens olika roller. Intervjuerna hölls på företaget, varade mellan 20–60 minuter och spelades in för transkribering.

Intervjuerna var semistrukturerade med inledande öppna frågor följt av fria följdfrågor. Frågor valdes ut i förväg beroende på dess relevans för personen som intervjuades (Bilaga 1. Sid. 1–2(2)). Svaren användes som utgångspunkt i urvalet av lämpliga nyckeltal för Climacare.

3.2.2 Företagets data

Filer med relevant data över vad företaget mäter i dagsläget hämtades från företagets affärssystem. Datainsamlingen innefattade information om *affärsmöjligheter, pågående och avslutade på projekt, serviceorder, leverantörskontrakt, personalfrånvaro, kreditnotor, tidrapporter, projektransaktioner, resultatrapport, verksamhetsmål, koldioxidutsläpp och bränsleförbrukning samt körda mil*. Information i textform som använts är företagets *verksamhetsmål* och *miljöutredning*.

3.2.3 Balanserat styrkort och kritiska framgångsfaktorer

Sjöström hade använt ett balanserat styrkort i en tidigare arbetsroll och detta uppdaterades utifrån litteratur och diskussioner om respektive område för att passa Climacares verksamhet (Bilaga 3. Sid 1(1)). Styrkortets områden bestämdes utifrån litteraturen till *vision, strategier, perspektiv, framgångsfaktorer och kritiska framgångsfaktorer* och *nyckeltal*. För att tydliggöra vilka *områden* som behandlats för respektive nyckeltal skapades en separat rad för dessa. Utöver det valdes även att dela upp *framgångsfaktorer* och *kritiska framgångsfaktorer* i det balanserade styrkortet för att tydligt visa vilken faktor som kategoriseras var. I det tidigare styrkortet fanns perspektiv för kund, lärande & utveckling, interna processer, medarbetare och finansiellt vilket utökades med ett perspektiv för miljö- och samhälle.

För att få en prioriteringsordning över vilka faktorer som är viktigast för företaget att fokusera på togs Climacares kritiska framgångsfaktorer fram genom ett arbetskort som fylldes i av företagets VD, se (Bilaga 2. Sid. 1(1)). Utformningen av arbetskortet baserades på de steg som rekommenderats i litteraturen med att lägga fram förslag på kritiska framgångsfaktorer, rangordna och motivera urvalet.

3.3 Urval och framtagning av nyckeltal

Nedan beskrivs urval och framtagning av nyckeltal samt urval av faktorer för presentation av nyckeltalen.

3.3.1 Kriterier för urval

Företagsledningen ska vara delaktig vid framtagning av framgångsfaktorer, kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal och därför skedde urvalet i samarbete med Sjöström. Kriterier för val av nyckeltal var överlag att de skulle:

- Vara mätbara
- Vara möjliga att följa över tid
- Tydliggöra förändring
- Bygga på tillgängliga data
- Bygga på företagets strategi (utifrån det balanserade styrkortet)
- Kunna påverkas av medarbetares agerande

De nyckeltal som rekommenderas togs fram utifrån litteraturstudie, intervjuer och diskussion med Sjöström över vad som kunde mätas och vad som passade i organisationen. En rekommendation från Sjöström var att undersöka ekonomiska områden för nyckeltal så som overheadkostnader, affärsmöjligheter (orderstock, anbudsstock, HIT-rate på lämnade anbud och antal affärsmöjligheter), debiteringsgrad, prisstrategi (för material och order) samt fakturahantering (utgående kreditfakturer och behandlingstid inkommande fakturer). Vidare utökades fokus enligt TBL till indikatorer inom ekologisk- och social hållbarhet. För att prestationsmätningen skulle omfatta personal och kunder togs nyckeltal fram för personalprofil, kompetensutveckling, kundnöjdhet samt kundomsättning. Gällande ekologiska områden undersöktes indikatorer för leverantörshantering med fokus på hållbarhet, materialhantering, återvinning, koldioxidutsläpp från transporter samt transportlogistik.

Urvalet av nyckeltal baserades på ovan beskrivna kriterier. För att säkerställa att nyckeltalen var kopplade till företagets strategier användes framgångsfaktorer från det balanserade styrkortet, samt kritiska framgångsfaktorer från arbetskortet. De nyckeltal som valts ut placerades i det balanserade styrkortet efter vilket perspektiv de bäst passade in i. För nyckeltal som passar i två perspektiv placerades de efter var de bäst stämde överens med strategiskt mål och framgångsfaktorer. Nedan beskrivs metod för framtagande för respektive nyckeltal.

3.3.2 Ekonomiska nyckeltal

Nyckeltal för *debiteringsgrad* hämtades ur litteraturstudien. Utöver det konstruerades ett anpassat mått för resursfördelning. I diskussioner med Sjöström och kundansvarig framkom vikten av att mäta andelen affärsmöjligheter som blir till anbud och andelen anbud som blir till order, vilket mäts i *HIT-rate*. Ett schema togs fram över processen för förståelse av flödet.

Fakturahanteringsprocessen kartlades och utifrån diskussioner med ekonomiansvarig togs en tabell och formel fram för att mäta processen. För *kreditfakturahantering* konstruerades en formel för att mäta antalet utgående kreditfakturer i relation till totala antalet fakturer samt värdet av dessa i förhållande till värdet av det totala antalet fakturer i företaget. Företagets resultatrapport användes som utgångspunkt för kategorisering av *overheadkostnader*. Urvalet baserades på intervjuer med ekonomiansvarig Lena Olsson, universitetslektor samt litteraturstudien. Varje kostnadspost diskuterades och kategoriseras till antingen direkta kostnader eller overheadkostnader indelning (Bilaga 4. Sid 6(16)). Därefter beräknades förhållandet mellan overheadkostnader och totala kostnader samt mellan overheadkostnader och omsättning.

Tre nyckeltal togs fram inom området *prisstrategi*. Det första togs fram genom att data på tjänstintäkter och materialintäkter från företagets resultatrapport ställdes i relation till företagets totala omsättning. Detta gjordes för att kunna jämföra lönsamhet på respektive del vid möjlig ny prissättning. Genom att måttet delades upp i beräkningar för material och för tjänst kunde hypotetiska bräkningar göras för att se hur kostnadshöjning på x% skulle påverka inkomst av tjänst- respektive materialförsäljning. Vidare togs ett nyckeltal fram för beräkning av bruttovinst på material och på tjänst. Det sista nyckeltalet togs fram med syfte att jämföra prisökningar i tabeller för tjänste- och materialkategorier.

3.3.3 Sociala nyckeltal

För att ta fram en *personalprofil* valdes följande kategorier för sammanställning utifrån litteraturen: könsfördelning, åldersfördelning, anställningstid samt antal avslutade

anställningar och anledning till dessa. En formel togs fram för att mäta antal utbildningar per person och år. Denna rekommenderas att användas i samband med företagets nuvarande kompetensmatrix där typ av utbildning fylls i för att säkra en kontinuerlig *kompetensutveckling*.

Fyra frågor togs fram, med hjälp av kundansvarig, som underlag till kundundersökningar för att ge en bild av kundens sammanfattade intryck av företaget. Resultatet av frågorna används som underlag för nyckeltalet *kundnöjdhet*, vilket räknas ut genom medelvärde ett till fem. Enligt litteraturstudie och diskussion används följande frågor:

1. Hur upplever du vår service?
2. Hur ser du på våran prisbild mot er som kund?
3. Skulle du rekommendera Climacare till andra?
4. Vad tycker du att vi ska förbättra?

För att få en bild av företagets relation med kunder arbetades två formler fram för mätning av antal återkommande kunder och hur många avtal som sägs upp årligen. Dessa hamnade under området *kundomsättning*.

3.3.4 Ekologiska nyckeltal

Nyckeltalet *koldioxidutsläpp från transporter*, mäter medelsnitt av bränsleförbrukning av drivmedel samt medelvärde av koldioxidutsläpp från företagets fordon. Information gällande detta hämtades från kvalitets- och miljöansvarig. För att kombinera ovanstående nyckeltal med de order företaget utför togs ett nyckeltal fram över antal körda mil per utförd order. Detta gjordes för att se över företagets *transportlogistik*. Leverantörshantering, materialhantering, återvinning valdes bort på grund av avsaknad av mätbarhet, möjlighet att påverka eller bristande motivation till sådan mätning. Dessa analyserades som möjliga framtida nyckeltal.

3.3.5 Presentationsteknik

De metoder för att presentera nyckeltal som beskrivs i teorin användes som utgångspunkt för att välja hur beskrivningen av nyckeltalen skulle utformas och följande delar valdes ut:

- Titel
- Beskrivning
- Syfte
- Koppling till framgångsfaktor och/eller kritisk framgångsfaktor
- Perspektiv (finansiellt perspektiv, kundperspektiv etc. utifrån balanserat styrkort)
- Formel för hur det ska beräknas (värde, tid, antal med mer, samt måttenhet)

Dessa fem punkter behövdes för att presentera utvalda nyckeltal i rapporten. Vid implementering av prestationsmätning i företaget behöver presentationen kompletteras med fler parametrar. Det är upp till företaget att bestämma vilka de anser lämpligast för att presentera nyckeltalen. En rekommendation är att de beskriver hur informationen ska samlas in, vem som ska mäta och agera på informationen samt hur de ska agera på resultatet. Dessa punkter presenteras ej i rapporten utan företaget rekommenderas att själva bestämma tillvägagångssätt.

3.4 Analysstrategi

Följande del beskriver tillvägagångssättet för att kunna analysera rapportens frågeställningar.

3.4.1 Vilka nyckeltal är lämpliga för företaget Climacare?

Analysen kommer delas upp i de nyckeltal som är relevanta för mätning i dagsläget och de som är relevanta för framtida prestationsmätning för att ta hänsyn till möjliga framtida förhållanden. En analys kommer även göras över framtida nyckeltal som är aktuella för företaget, baserat på nyckeltalen i som rekommenderas i dagsläget, hur mätningen ser ut i branschen och framtida faktorer som kan påverka företag sett till omvärldsanalysen.

3.4.2 Hur kan indikatorer fördelas mellan ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer?

Det finns ofta en tydlig indelning av nyckeltal i litteraturen, varför indikatorer som presenteras kommer delas in i områdena ekonomiska-, sociala- och ekologiska genomgående i rapporten. De nyckeltal som presenteras kommer analyseras gällande om de är relevanta för företaget i dagsläget, i relation till branschen och omvärlden.

3.4.3 Vilka nyckeltal kan användas för att mäta och analysera interna processer i ett företag inom installationsbranschen?

Frågeställningen kommer besvaras genom att summera samt analysera informationen från de två ovanstående forskningsfrågorna. I och med att antalet användbara nyckeltal är oändlig kommer endast de nyckeltal som presenterats i rapporten att analyseras tillsammans med en analys över framgångsfaktorer för prestationsmätning i allmänhet.

4. RESULTAT

Följande del innefattar resultat av intervjuer med företagets medarbetare, framtagna kritiska framgångsfaktorer och framtaget balanserat styrkort, vidare presenteras de utvalda nyckeltalen.

4.1 Företagets arbetssätt enligt medarbetare

I intervjuerna framkom att det både fanns fungerande områden och problemområden på företaget.

4.1.1 Fungerande områden

Ett av problemområdena är att det krävs administration efter varje projekt och det är svårt att fördela administrationstid under exempelvis tre timmar på 20 olika projekt. Detta gör att tekniker upplever det svårt att vara 100% debiterbara. Vidare berättar medarbetare att företaget tjänar pengar på material genom materialpåslag. Det varierar mellan olika projekt om man tjänar mest pengar på materialpåslag eller timdebitering. Vidare beskrevs att tekniker är nöjda med nuvarande valfrihet gällande leverantörer. De vill kunna köpa produkter de har bäst kunskap om och deras varierande material och produkter kräver olika leverantörer. Gällande sociala aspekter anser medarbetare att de har en bra dialog med chefer och att detta leder till en hälsosam psykosocial arbetsmiljö. Vidare anser de att det finns bra möjlighet att påverka sin arbetssituation.

4.1.2 Problemområden

Det höga antal leverantörer leder till tidskrävande moment för ekonomiansvarig. Nya leverantörer tar extra lång tid att få in i systemet. Ekonomiansvariga lägger även ner extra tid på kreditfakturer där vanliga anledningar kan vara fel information, handhavandefel eller återlämning av material. För ekologiska aspekter är en negativ trend är att leverantörer hellre byter ut en produkt än att ta tillbaka och reparera den då det med dagens avancerade produkter är alldeles för tidskrävande att felsöka och reparera. Det är kunden som väljer vad som sker med förbrukade och trasiga produkter och företaget får betalt för att återanvända koppar, andra material får de själva betala för att slänga. Det finns möjligheter för att få betalt för att återvinna material men uppfattningen är att Climacare återvinner för små mängder material för att det skulle vara lönsamt att införa. Uppfattningen är dock att det inte slösas med material. Stora kvantiteter material som blir över används i andra projekt, övrigt material återvinns eller slängs i brännbart.

4.2 Balanserat styrkort och nyckeltalens koppling till framgångsfaktorer

Nedan presenteras det balanserade styrkortet indelat i ekonomiska-, sociala- och ekologiska perspektiv samt hur utvalda nyckeltal kopplas till framgångsfaktorer och kritiska framgångsfaktorer. Hela det balanserade styrkortet presenteras i (Bilaga 3. Sid 1(1)) och respektive nyckeltal beskrivs mer ingående i (Bilaga 4. Sid 1–16(16)). Mer information om de kritiska framgångsfaktorerna och framtagning av dessa presenteras i (Bilaga 2. Sid 1(1)).

4.2.1 Ekonomiska nyckeltal

Tabell 4.1: Ekonomiska perspektiv i det balanserat styrkortet

Perspektiv	
Interna processer	Finansiellt
Strategier	
Vi har våra kostnadseffektiva processer, med hög kvalitet som i samverkan skapar ett optimalt kundvärde	Vi ska vara mycket lönsamma och finansiellt starka
Framgångsfaktorer	
Kontinuerlig kvalitetssäkring	God verksamhetsstyrning
Kundkännedom	Gott projektutförande
Erfarenhet och kompetens	Kostnadseffektivitet
Extern och intern kommunikation	Effektivt kapitalutnyttjande
Korta ledtider	Dynamisk prissättning
Ständiga förbättringar	Strategiska inköp
Effektiva interna processer	Effektivt arbetstidsutnyttjande
Kritiska framgångsfaktorer	
Intern processer, rutiner och effektivitet	Effektiv prissättning
	Effektivt kapitalutnyttjande
Områden	
1. Resursanvändning	1. Overheadkostnader
2. Affärsmöjligheter	2. Prisstrategi
3. Fakturahantering	
Nyckeltal	
1. Debiteringsgrad (%)	1. Overheadkostnader av totala kostnader (%)
1. Resursfördelning (%)	1. Overheadkostnader av omsättning (%)
2. HIT-rate affärsmöjligheter (%)	2. Hypotetisk vinstmarginal (%) (tjänst)
2. HIT-rate <u>anbud</u> (%)	2. Hypotetisk vinstmarginal (%) (material)
3. Behandlingstid faktura (dagar)	2. Bruttovinst (%) (tjänst)
3. Andel kreditfakturor (%)	2. Bruttovinst (%) (material)
3. Värde kreditfakturor (%)	2. Inkomst per tjänstekategori (%) (tjänst)
	2. Inkomst per företag (%) (material)

Nyckeltalen inom **resursanvändning** kopplar till företagets framgångsfaktorer: *ständiga förbättringar*, *kostnadseffektivitet*, *effektivt kapitalutnyttjande* och *effektivt arbetstidsutnyttjande*. Genom att få en överblick över fördelningen kopplar de även till kritisk

framgångsfaktor 3. *Interna processer, rutiner och effektivitet*. **Affärsmöjligheter** förvaltar möjligheter till nya projekt vilket kan kopplas till framgångsfaktorerna *kundkännedom och ständiga förbättringar*. Nyckeltal för **fakturahantering** mäts för att effektivisera administrationsprocessen, vilket även det kan kopplas till kritiska framgångsfaktor 3. Vidare kopplas det även till *korta ledtider, ständiga förbättringar och effektiva interna processer*. Även **overheadkostnader** kan kopplas till kritisk framgångsfaktor 3 men även 7. *Effektivt kapitalutnyttjande* i och med att nyckeltalet tydliggör vart kapitalet går. Framgångsfaktorer som kan kopplas till nyckeltalen är *god verksamhetsstyrning, kostnadseffektivitet och effektivt kapitalutnyttjande*. Nyckeltalen inom **prisstrategi** kopplar till kritisk framgångsfaktor 6. *Effektiv prissättning* genom dess tydliggörande av hur prishöjning påverkar utfallet av vinstmarginal, bruttovinst och inkomst. Nyckeltalen kan kopplas till framgångsfaktorerna *god verksamhetsstyrning, effektivt kapitalutnyttjande och dynamisk prissättning*.

4.2.2 Sociala nyckeltal

Tabell 4.2: Sociala perspektiv i det balanserat styrkortet

Perspektiv		
Medarbetare	Lärande & utveckling	Kund
Strategier		
Vi är stolta, kompetenta och engagerade medarbetare som känner stor arbetsglädje	Vi utvecklar och förbättrar våra produkter, tjänster och organisation utifrån kundens behov	Vi har nöjda kunder för att vi uppfyller kundens behov genom att leverera energieffektiva helhetslösningar avseende inomhusklimat på ett förtroendefullt sätt
Framgångsfaktorer		
Starkt och tydligt ledarskap Uppföljning av individuella mål Delaktighet, kommunikation och info Utbildning och kompetensutveckling Förståelse för andras arbete Träffsäker rekrytering Lojalitet	Omvärldsbevakning Kompetensutveckling Intern idéhantering Öppenhet för utveckling Benchmarking Dialog med samarbetspartners	Lyhördhet för kundbehov Trovärdighet Marknadsföring Information och dialog med kund Hög servicegrad Leveranssäkerhet Kundanpassad finansiering Återkommande kunder
Kritiska framgångsfaktorer		
Rekrytering Företagsprofil	Lärande och utveckling	Återkommande kunder
Områden		
1. Personalprofil	1. Kompetensutveckling	1. Kundnöjdhet 2. Kundomsättning
Nyckeltal		
1. Könsfördelning (%) 1. Åldersfördelning (%) 1. Fördelning anställningstid (%) 1. Avslutade anställningar per år (antal)	1. Anställda som når mål (%)	1. Medelvärde kundpoäng (månadsvis) 2. Uppsägningsfrekvens (%) 2. Återkommande kunder (%) (projekt) 2. Återkommande kunder (%) (försäljningsorder)

Syftet med **personalprofilen** är att är förse företaget med statistik och underlag för framtida beslut. Nyckeltalen kopplar både till kritisk framgångsfaktor 1. *Rekrytering och 4. Företagsprofil*. Vidare kan de även kopplas till framgångsfaktorerna *träffsäker rekrytering och lojalitet*. **Kompetensutveckling** används för att säkra kontinuerlig utbildning av medarbetare vilket kopplar till kritisk framgångsfaktor **5. Lärande och utveckling**. Genom att mål hela tiden höjs riktar de även mot framgångsfaktorerna *kompetensutveckling och öppenhet för utveckling* **Kundnöjdhet** mäts i syfte är att få information om kundernas bild av Climacare. Detta kopplar både till kritisk framgångsfaktor 2. *Återkommande kunder* och framgångsfaktorerna *Information och dialog med kund, lyhördhet för kundbehov, marknadsföring, hög servicegrad, kundanpassad finansiering och återkommande kunder*. Genom nyckeltal för **Kundomsättning** mäter hur företaget förvaltar sina relationer och kundsamarbeten kopplar även detta till kritisk framgångsfaktor 2 och även framgångsfaktor *återkommande kunder*.

4.2.3 Ekologiska nyckeltal

Tabell 4.3: Ekologiska perspektiv i det balanserat styrkortet

Perspektiv
Miljö och samhälle
Strategier
Vi strävar efter att arbeta hållbart med minimerad resursåtgång
Framgångsfaktorer
Kontinuerlig miljösäkring
Materialåtervinning
Aktivt produktval
Kritiska framgångsfaktorer
Områden
1. Koldioxidutsläpp från transporter
2. Transportlogistik
Nyckeltal
1. Medelförbrukning (liter/mil)
1. Medelutsläpp CO2 (g/km)
2. Mil per order

Nyckeltal för både **Koldioxidutsläpp från transporter** och **Transportlogistik** kan kopplas till *Kontinuerlig miljösäkring* genom att de motiverar till minskade koldioxidutsläpp från transporter och effektivare transportplanering.

5. ANALYS

Följande del innefattar analys över resultatet utifrån rapportens tre frågeställningar.

5.1 Vilka nyckeltal är lämpliga för företaget Climacare?

Frågeställningen analyseras genom nyckeltalens koppling till Climacares strategier, medarbetarperspektiv och förslag på framtida prestationsmätning.

5.1.1 Nuvarande rekommendation

Resultatet besvarar frågeställningen genom att beskriva nyckeltal inom elva områden fördelade mellan ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer. Nyckeltalen används för intern prestationsmätning och är sådana som hämtats från litteraturen, används i branschen eller som konstruerats specifikt för Climacare. Nyckeltalen indelas i de sex perspektiv som Parameter (2015) rekommenderar. I litteratur om prestationsmätning från bland andra Ax et al. (2015) och Hallgärde & Johansson (1999) beskrivs vikten av att utvalda nyckeltal kopplar till företagets framgångsfaktorer för att styra organisationen i rätt riktning. De nyckeltal som valts ut kopplar i nuläget till mellan en och fyra av företagets framgångsfaktorer. Nyckeltalen kopplar även till företagets kritiska framgångsfaktorer som beskrivs av Hallgärde & Johansson (1999) som ännu viktigare för att driva företaget mot sina strategiska mål. Valet har baserats på huruvida nyckeltalen riktar företaget mot strategier, men innan prestationsmätningen införts i företaget är det svårt att avgöra huruvida de gör det. När nyckeltalen väl införts bör det därför utvärderas om de uppnår sitt syfte och om de riktar medarbetares fokus mot sådant som skapar värde för verksamheten.

Enligt Parameter (2015) är det viktigt att mätningen inte leder till negativt beteende, exempelvis att resultatet manipuleras till det bättre. För att undvika oärligt beteende bör företaget säkerställa att nuvarande och framtida nyckeltal framtiden ej leder till finansiella belöningar. Även Öberg (2012) beskriver vikten av att nyckeltalen inte manipuleras till förmån för exempelvis högre lön. Företaget rekommenderas därför att i största möjliga mån undvika sådana belöningar.

För att nyckeltalen ska vara motiverande är det enligt både Ax et al. (2015) och Neely et al. (1997) viktigt att medarbetare kan påverka och relatera måtten till det egna arbetet. De behöver även vara lättförståeliga och kunna presenteras visuellt för att vara användbara. Nyckeltalen bör även enligt Neely et al. (1997) vara utvecklade från strategiska mål med ett tydligt syfte. Företaget har inte arbetat kontinuerligt med prestationsmätning tidigare, därför finns inte på förhand uppsatta mål inom respektive område att sträva efter. Climacare rekommenderas därför att sätta upp mål när prestationsmätningar införts. Målen bör då baseras på huruvida de är uppnåbara för medarbetare och de bör även anpassas till förändringar i verksamheten. Ytterligare en anledning till att målen inte presenteras i denna rapport är de bör baseras företagsledningens kunskap om önskat utfall, med avseende på den egna verksamheten och branschen i övrigt.

Ekonomiska nyckeltal

De ekonomiska nyckeltalen som valts ut för mätning av Climacares interna processer är relaterade till de kritiska framgångsfaktorerna 3,6 och 7 och till många av

framgångsfaktorerna. De finansiella nyckeltal som beskrivs är fler än de icke-finansiella vilket kan vara en nackdel i och med att fokus inte balanseras mellan respektive område. Nyckeltalen är relevanta för företagets lönsamhet och rekommendationen blir snarare att öka antalet nyckeltal inom övriga kategorier än att plocka bort befintliga ekonomiska. En vidare analys är att nyckeltalen som beskrivs inom prisstrategi för hypotetisk vinstmarginal och inkomst per tjänstekategori/företag inte bör ses som nyckeltal för styrning utan ska snarare användas som underlag för prissättning. Detta kan i kombination med kundundersökningen gällande kundens uppfattning om prisbilden vara ett hjälpmedel för prissättning. Det är viktigt att ta hänsyn till omvärlden och exempelvis den gröna skatteväxlingen vid prissättning på material och tjänster. Blir det dyrare att handhålla med material behöver det prissättas efter de nya förutsättningarna och det kan vara fördelaktigt för företaget att redan ha en klar strategi för sådan prissättning.

Sociala nyckeltal

Eftersom företagets högst rangordnade kritiska framgångsfaktor är bolagets medarbetare och deras engagemang krävs sociala indikatorer för att se över deras välmående, utveckling och trivsel på arbetsplatsen. Förhoppningen är att de utvalda nyckeltalen bidrar till ett mångsidigt företagsklimat med jämnare könsfördelning och en bred variation av erfarenheter och kvalifikationer. De sociala indikatorer som tagits fram för att uppnå detta kopplar till kritiska framgångsfaktorer 1, 2, 4 och 5. De kopplar till många av framgångsfaktorerna men det finns möjlighet till ytterligare koppling inom respektive perspektiv.

Inom medarbetarperspektivet saknar flest framgångsfaktorer koppling till nyckeltal, såsom *starkt och tydligt ledarskap, uppföljning av individuella mål, delaktighet, kommunikation och info, utbildning och kompetensutveckling och förståelse för andras arbete*. En rekommendation är att se över huruvida företagets årliga medarbetarundersökningar kan kopplas till dessa faktorer. Detta är även relevant eftersom nuvarande nyckeltal inom *personalprofil* endast mäter objektiva data, så som åldersstruktur, könsfördelning etc. medan även subjektiva data bör undersökas, så som välmående, medarbetarnöjdhet etc. Medarbetarna upplever idag att välmående på arbetsplatsen är hög och det kan gynna företaget att ha siffror på huruvida denna trend håller i sig eller skiftar över tid.

För att säkerställa *kompetensutveckling* rekommenderas företaget att sätta ett högre mål med antingen fler utbildningar per person eller fler totalt antal genomförda utbildningar. Nyckeltalet i sig är endimensionellt och bör kompletteras med en kompetensmatris, där avstämning kontinuerligt sker gällande vilka utbildningar som aktuella för varje medarbetare. Genom mätningen av *kundnöjdheten* får företaget en bild över huruvida de håller rätt pris och erbjuder bra service. Det visar även hur stor chansen är att kunder rekommenderar företaget till andra potentiella kunder. Undersökningen som genomförs består endast av fyra frågor och risken finns att det inte ger en övergripande bild. Det låga antalet frågor kan bidra till att kunderna faktiskt genomför undersökningarna. Nyckeltalen för *kundomsättning* kan användas i alarmeringssyfte vilket Mossberg (1977) beskriver, genom att signalera om förändringar i antal uppsagda avtal. Genom att ha tydlig uppföljning kan företagsledare motiveras att undvika bortfall av avtal och stärka sina befintliga kundrelationer. En svårighet med måttet är att återkommande kunder är att företaget ej vill att de återkommer på grund av reklamationer utan snarare för att de varit nöjda med utförandet.

Ekologiska nyckeltal

I och med att samhällets utveckling enligt Petersson (2007) går mot minskad användning av diesel och miljöfarliga drivmedel är nyckeltalet för *koldioxidutsläpp* är relevant för prestationsmätning. Att endast mäta utsläpp av koldioxidkvivalenter från företagets transporter skapar ett endimensionellt nyckeltal, vilket åtgärdas genom att kombinera det med måttet *transportlogistik*, som främjar effektiv körning.

En nackdel med måttet är att det påverkas av faktorer som ojämn fördelning av transportsträckor. Inget av nyckeltalen kopplar till framgångsfaktorerna *aktivt produktval* eller *materialåtervinning*. Detta är därför något företaget rekommenderas göra inför framtiden. Vidare kopplar ingen av de ekologiska nyckeltalen heller till några av företagets kritiska framgångsfaktorer. För att skapa en balanserad styrning kan det vara värt att se över huruvida företaget inte tagit hänsyn till dessa vid urvalet eller om deras framgång faktiskt inte påverkas kritiskt av ekologiska framgångsfaktorer.

5.1.2 Förslag på framtida prestationsmätning

De kritiska framgångsfaktorerna som tagits fram berör perspektiven för ekonomiska och sociala faktorer, men saknar ett ekologiskt perspektiv. Att ha ett bättre fokus på detta perspektiv kan gynna företaget. Dels eftersom ”gröna” nyckeltal beskrivs som viktiga av SOU (1999), och även på grund av miljöpolitiska åtgärder så som grön skatteväxling vilket Crona & Fischerström (2019) nämner kommer drivas fram under kommande mandatperiod. Enligt Andersson & Bolund (2019) och Regeringens proposition (2019) är den gröna skatteväxlingen betydande för företag som arbetar med tjänster och material, vilket ökar relevansen av nyckeltal som berör områden som materialomsättning och avfallsmängd. I intervjuer beskriver medarbetare att företaget själva får betala för att slänga överblivet material och att införa ett mått för avfallshantering kan därför vara relevant i ekonomiskt syfte. Särskilt med tanke på en eventuellt kommande skatt på förbränning av materialavfall som Crona & Fischerström (2019) nämner. Det är i nuläget inte lönsamt att införa metoder för att få betalt för att återvinna material och inget av de undersökta företagen beskriver att de använder indikatorer för återvinning. Nyckeltal för andel återvinning och materialomsättning kan bli relevanta vid beskattning av avfall allt eftersom företaget växer och ökar materialomsättningen.

Framtida arbete med nyckeltal kan även vara att se över hela verksamheten från inköp av material tills det att materialet har återvunnits eller att ha en tydlig plan för återvinning. För att göra detta krävs grundläggande kartläggning av hela företagets processer och arbetssätt, något som omfattar allt från framtagning av material, anskaffning av material via leverantörer till det att tjänsten är avslutad och att materialet är återvunnet. Vidare nyckeltal som SOU (1999) rekommenderar är exempelvis andelen miljömärkta produkter och miljöanpassade inköp. Dessa kan vara relevanta dels då de kopplar till samtliga framgångsfaktorer inom miljö och samhällsperspektivet, dels i och med den gröna skatteväxlingen där skatten höjs på sådant som belastar miljö- och klimat. Att redan nu ha tydliga indikatorer på hur detta sköts kan vara strategisk och det kan gynna både kunder och miljö att aktivt välja produkter av hög kvalitet som är resurssnåla. Att ta sitt ansvar som producent kan även göras genom att införa nyckeltal som belyser andel återvunnet material eller att göra en livscykelanalys. För att Climacare ska säkerställa en effektiv resursanvändning och rikta fokus mot framgångsfaktorn *kontinuerlig miljösäkring* kan ett annat relevant nyckeltal vara mätning av energiförbrukning.

Ekonomiska nyckeltal som kan vara relevanta för Climacare att mäta i framtiden kan, precis som är för Bravida, vara att mäta intäktsfördelning i procent gällande uppdragstyp, det vill säga mellan order och projekt. Mätning kan på samma sätt genomföras mellan intäktsfördelning för affärsområde såsom el, vs och ventilation. Detta kopplar till deras kritiska framgångsfaktor *effektiv prissättning*. Vidare kopplar det till framgångsfaktorerna *dynamisk prissättning* och *effektivt kapitalutnyttjande*. Något annat som påverkar företags framtid är FN:s hållbarhetsmål om att bryta sambandet mellan ekonomisk tillväxt och miljöförstöring (Regeringskansliet, 2015). Detta hållbarhetsmål kan leda till ökade kostnader i och med de omställningar som krävs för att nå en hållbar och effektiv resursanvändning. Exempelvis kan det bli dyrare för företaget att köpa in miljömärktmaterial eller så kan kostnader för avfallshantering komma att öka. Företaget kan då behöva omorganisera sitt materialflöde för att arbeta effektivare med hela materialkedjan från inköp till återvinning. För att mäta detta kan exempelvis nyckeltal gällande materialomsättning användas. Detta kopplar inte till någon kritisk framgångsfaktor men kopplar till framgångsfaktorerna *kontinuerlig miljösäkring*, *materialåtervinning* och *aktivt produktval*.

Ett socialt nyckeltal som kan vara relevant för framtiden är arbetsskadefrekvens, vilket både mäts av företag i branschen och kan kopplas Climacares kritiska framgångsfaktor gällande medarbetare. Eftersom Climacare är ett tjänsteföretag och i behov av nöjda kunder kan det vara relevant att mäta nyckeltalet leveransprecision vilket kopplar till framgångsfaktorerna *lyhördhet för kundbehov*, *information och dialog med kund*, *leveranssäkerhet*, *hög servicegrad* med mer. Utöver det kan företaget se över urvalet av leverantörer, där krav ställs på pris samt social och ekologisk hållbarhet. Den kundundersökning som presenteras i rapporten består endast av fyra frågor och kan, om aktuellt, utökas med information om exempelvis kontaktbarhet, varumärke, pålitlighet, kontinuitet och kvalitet vilka Hallgärde & Johansson (1999) beskriver som viktiga faktorer för att få en djupare förståelse för kunders uppfattning.

Sammanfattningsvis behöver Climacare arbeta för ett hållbart nyckeltalsarbete som möter framtida utmaningar. De rekommenderas använda nyckeltal inom de ekonomiska-, sociala- och ekologiska kategorierna som presenteras i tabellen nedan, där störst fokus bör vara på de ekologiska för att balansera upp styrkortet ytterligare (tabell 5.1).

Tabell 5.1: Förslag på framtida nyckeltal

Ekonomiska	Sociala	Ekologiska
Branschspecifika		
Avkastning på eget kapital (%) Intäktsfördelning av omsättning (%) (projekt och försäljningsorder) Intäktsfördelning av omsättning (%) (vent, rör, etc.) Andel kundgrupper i omsättning (%)	Arbetsskadefrekvens (%) Andel kvinnliga befattningshavare (%)	
Litteraturstudie		
Räntabilitet på totalt, eget, eller sysselsatt kapital Omsättning per anställd Handläggningstid för ärenden	Leveransprecision Servicegrad Anställningstrygghet Antal arbetsolycksfall Andel oövertid	Avfallsmängd Energiförbrukning Andel återvinning (%) Materialomsättning Miljöanpassade inköp Andel miljömärkta produkter

5.2 Hur kan indikatorer fördelas mellan ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer?

Nedan analyseras certifiering och hållbar kommunikation gällande prestationsmätning. Detta följs av analys över omvärldens påverkan samt integrerade indikatorer i styrkortet.

5.2.1 Certifiering och hållbar kommunikation

För att prestationsmätning ska vara av värde för företag beskriver både Ax et al. (2015) och Marchand & Raymond (2008) att de bör vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Prestationsmätningen bör fånga hela företagets situation och därför är det enligt Savitz (2013) relevant att, som ovan beskrivet, dela in mätningen i ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer, vilket har gjorts genomgående i rapporten. Genom att balansera upp nyckeltalen kommer företaget hänga med på nya trenden att mäta icke-finansiella som Marchand & Raymond (2008) beskriver. Detta är även relevant i och med att de sociala nyckeltal sägs enligt Tonchia & Quagini (2010) vara starkt motiverande för individen, vilket kan tänkas förbättra deras prestation i företaget. Även nyckeltal av ekologisk karaktär är relevanta då allt fler företag arbetar mer hållbart. Det kan vara relevant för företaget att skriva rapporter enligt GRI (u.å) eftersom det där beskrivs att det är ett effektivt sätt att göra företag och deras kunder mer medvetna om produkters och tjänsters påverkan på klimatet. Ur konkurrenssynpunkt kan det exempelvis vara fördelaktigt att införa miljöcertifiering enligt ISO 14 000 eftersom allt fler företag i installationsbranschen gör det.

5.2.2 Omvärldens påverkan på branschen

För att förstå vilka indikatorer som är relevanta för en verksamhet behövs kunskap om marknaden den verkar inom. På grund av kommande lagstiftningar och politiska mål är det relevant att kontinuerligt genomföra omvärldsanalyser, för att säkerställa att de indikatorer som väljs är aktuella och kan användas under en längre period. Genomgående i denna rapporten finns ett fokus på hållbarhet och miljöarbete i företag. Detta grundar sig i att många av FN:s framtagna hållbarhetsmål kan ha en påverkan på företagare i installationsbranschen. Två sådana hållbarhetsmål som beskrivs av Regeringskansliet (2015) är *anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt* samt mål för *främjande av hållbara konsumtions- och produktionsmönster*, vilka kan användas som målsättning i företags arbete med hållbarhet. Detta görs av företaget Gunnar Karlsen (2018) som presenterar ett flertal globala mål i sin hållbarhetsrapport och beskriver sitt hållbarhetsarbete utifrån dessa. Även om ett balanserat styrkort ska vara just balanserat mellan olika faktorer kan vissa områden tyckas viktigare eller behöva prioriteras under vissa tidsperioder. Med tanke på rådande miljöproblem och behovet av grön infrastruktur, som beskrivs av Laszlo (2013), ter det sig naturligt att i dagsläget öka företags fokus på ekologiska nyckeltal.

5.2.3 Integrerade indikatorer i styrkortet

Indikatorer kan ha tydliga kopplingar till två eller flera områden och genom att de integreras kan de skapa balans i prestationsmätningen, vilket var utgångspunkten med styrkortet. Vårt att nämna är att i rapporten har indelningen gjorts utifrån vilket område de främst kopplar till. Ett exempel på ett integrerat nyckeltal är *kundomsättning* som kategoriserats som socialt nyckeltal men även kan kopplas till ekonomi eftersom en minskad uppsägningsfrekvens och ökning av återkommande kunder leder till lönsamhet. Ytterligare en indikator som kan kategoriseras till två områden är *materialhantering*, ett ”grönt” nyckeltal, som kräver en omfattande analys av vilka leverantörer som används, där leverantörer ses som en social

faktor. Vidare exempel är nyckeltal för *koldioxidutsläpp från transporter* som kategoriseras som ekologiskt nyckeltal men även påverkar drivmedelskostnader, vilka genererar en ekonomisk kostnad för företaget. På samma sätt kan nyckeltalet för *transportlogistik* förutom ekologi även kopplas till lönsamhet eftersom effektivare körning leder till minskade utgifter för drivmedel.

5.3 Vilka nyckeltal kan användas för att mäta och analysera interna processer i ett företag i installationsbranschen?

Frågeställningen analyseras genom en reflektion kring branschen och genom en analys kring generell prestationsmätning för denna.

5.3.1 Reflektion kring branschen

Svaret på frågeställningen kan sammanfattas som att en anpassad och varierad prestationsmätning är mest fördelaktig. Det som är viktigt vid val av nyckeltal är de skapar förståelse för verksamheten och att de anpassas efter det egna företaget och inte enbart efter vad branschen i helhet mäter. Att beskriva ett komplett urval av nyckeltal för att mäta och analysera interna processer för installationsföretag är därför inte möjligt. Det är snarare viktigare att företagen själva väljer ut nyckeltal som kopplar utvalda indikatorer till framgångsfaktorer, strategier och mål. För att styra verksamheten åt rätt håll kan mätningen underlättas av användning av balanserade styrkort och indelning i ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer.

5.3.2 Generell prestationsmätning för branschen

De nyckeltal som beskrivs för intern prestationsmätning i rapporten baseras på litteratur, branschen och egenkonstruerade nyckeltal. Nyckeltalen representerar endast en liten del av alla som finns tillgängliga och som dagligen används för prestationsmätning. Några av de beskrivna nyckeltalen kan kategoriseras till KRI:er och RI:er som Howell & Alshakhshir (2017) beskriver mäter dåtida händelser fram till idag, exempelvis kundnöjdhet. Andra kan istället kategoriseras till KPI:er som fokusera teamets prestationer mot målsättningar, exempelvis nyckeltal inom personalprofil och kompetensutveckling. Dessa nyckeltal kan användas för olika syften och som Öberg (2012) beskriver finns det även olika typer av nyckeltal så som absoluta, relativa, externa, interna, branschspecifika och egenkonstruerade. De nyckeltal som beskrivs i resultatet kan definieras som interna eftersom de kommer användas för intern prestationsmätning. Några av de nyckeltal som rekommenderas används av andra i branschen, såsom koldioxidutsläpp från fordon, andel kvinnor, intäktsfördelning av omsättning för olika kategorier osv. Det går dock inte säga att dessa är just branschspecifika. För att göra det hade en bredare jämförelse behövt göras, dels gällande installationsföretag och dels gällande ifall nyckeltalen används i företag utanför installationsbranschen. En ytterligare svårighet med att definiera just branschspecifika nyckeltal är att nyckeltalen enligt Öberg (2012) bör anpassas efter respektive verksamhet. Inom Assemblin, Bravida och Gunnar Karlsen har ledningen i respektive företag sannolikt valt ut vilka faktorer de anser mest relevanta att mäta för just deras företag. Vidare har de även valt vilka av dessa nyckeltal de vill presentera för omvärlden i årsredovisningar och hållbarhetsrapporter. Nyckeltalen som presenteras i tabell 2.2 speglar kanske därför inte en aktuell bild av företagets prestationsmätning utan endast den bilden de väljer att visa utåt. Något som går utläsa är dock att respektive företag använder sig av nyckeltal inom ekonomiska-, sociala- och ekologiska områden. En analys blir att samtliga undersökta företag arbetar med hållbar styrning genom att balansera sitt urval av nyckeltal till både icke finansiellt och finansiellt fokus.

6. DISKUSSION

Följande del behandlar hur syfte och frågeställningar har besvarats, vidare följer en kritisk granskning av metoden och en avslutande diskussion och framtida förbättringar.

6.1 Syfte och frågeställningar

Indikatorer för prestationsmätning i installationsbranschen har utvärderats med avseende på ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer enligt triple bottom line. De indikatorer som presenteras kopplar indirekt till Climacares strategier, genom framgångsfaktorer och kritiska framgångsfaktorer. Gällande påverkan från samhällets hållbarhetsutmaningar har fokus främst varit på hållbarhet inom ekologiska sektorn. Den omvärldsanalys som gjorts för att förstå marknaden är till begränsad och kan inte förväntas belysa hela företaget situation i och med att den inte tar hänsyn till alla omvärldens olika aspekter. De aspekter som presenteras i nuläget är ett urval av faktorer som kan komma att påverka företag i branschen. Dessa hade kunnat utvidgas mer med sociala och finansiella hållbarhetsutmaningar och information om exempelvis faktorer som påverkar ekonomi och kunder. I allmänhet hade respektive område kunnat innehålla fler indikatorer då det finns ett oändligt antal möjliga indikatorer. En begränsning har fått göras till nyckeltal inom elva områden och till nyckeltal som är relevanta för Climacare och installationsbranschen. Det är dels en styrka i och med att företaget har tillräckliga resurser att mäta och följa upp nyckeltalen. Att implementera allt för många nyckeltal kan leda till att prestationsmätningen försummas. En svaghet är att nyckeltalen inte täcker alla viktiga aspekter som kan påverka intern prestation.

6.1.1 Vilka nyckeltal är lämpliga för företaget Climacare?

Eftersom det på förhand fanns ett antal föreslagna ekonomiska områden från Sjöström styrdes studien delvis mot dessa, vilket visade sig ha båda positiva- och negativa effekter på arbetet. De negativa effekterna var att fokus från början endast riktades mot vissa ekonomiska nyckeltal, vilket kan ha lett till att fokus på andra relevanta ekonomiska nyckeltal gått förlorat. Inom sociala och ekologiska områden fanns det på förhand inga specifika önskemål om områden vilket ledde att utgångspunkten för dessa främst grundade sig rekommendationer från bland annat Schmidt & Antonsson (2002) och Ax, et al. (2015). Inom sociala och ekologiska områden fanns det på förhand inga specifika önskemål om områden vilket ledde till att utgångspunkten för dessa grundade sig rekommendationer från bland annat Schmidt & Antonsson (2002), Ax et al. (2015), Hallgårde och Johansson (1999) och SOU (1999). De positiva effekterna med Sjöströms föreslagna områden var att många av de nyckeltalen visade sig vara högst relevanta för företaget. Detta i och med kopplingen till framgångsfaktorer och kritiska framgångsfaktorer och även att de grundar sig i Sjöströms kunskap om branschen och företaget. Något som i beskrivs av Parmenter (2015) vara en utgångspunkt för relevant prestationsmätning. Om valet av nyckeltal är fördelaktig eller inte är upp till företaget att utvärdera när prestationsmätningen införs. Då bör de bland annat utvärdera hur medarbetare påverkas av de utvalda nyckeltalen och om dessa exempelvis leder till motivation och effektivare prestation eller om de istället skapar stress.

När det gäller urval och indelning av nyckeltal i olika perspektiv i det balanserade styrkortet, kan detta göras på ett flertal olika sätt. Vissa företag kan behöva fler perspektiv än andra för att belysa alla delar av verksamheten och få en fullgod prestationsmätning. Respektive kategori kan utökas med fler indikatorer och några av dem har rekommenderats för framtida studier i analysen. I och med det stora utbudet av möjliga indikatorer är det svårt att veta om de mest lämpade nyckeltalen valts ut, detta är något som företagsledare får utvärdera vid

användning och uppföljning av prestationsmätning över tid. Nyckeltalen är kopplade till företagets strategiska mål som presenteras i det balanserade styrkortet. Detta har varit en grund till indelningen och urval av nyckeltal. Hade andra perspektiv valts ut hade utfallet kunnat variera. Några av de indikatorer som valts ut är relativt endimensionella, exempelvis kompetensutveckling, koldioxidutsläpp från transporter och fakturahantering. Det har gjorts försök till att addera ytterligare dimensioner till dessa genom att koppla kompetensutveckling till den kompetensmatris som finns samt att föreslå ett nyckeltal som mäter andel koldioxidutsläpp per order.

6.1.2 Hur kan indikatorer fördelas mellan ekonomiska, sociala och ekologiska faktorer?

Det är på förhand relativt givet hur nyckeltal bör delas in i de tre olika kategorierna. Svårighet kan uppstå när indikatorerna passar i flera kategorier. Detta är dock inget större problem då indelningen inte har avgörande betydelse för utfallet. Att dela in fel kan leda till att prestationsmätningen inte blir lika balanserad men Parmenter (2015) menar att fokus bör vara på att indikatorerna kopplar till företagets framgångsfaktorer och mål.

6.1.3 Vilka nyckeltal kan användas för att mäta och analysera interna processer i ett företag inom installationsbranschen?

Det finns inte några förutbestämda regler för hur prestationsmätning ska genomföras i en viss bransch och mätningen behöver därför anpassas för varje unik organisation. Öberg (2012) beskriver att det är fördelaktigt att anpassa nyckeltal efter den egna verksamheten, varför det blir svårt att ge en övergripande bild av vilka indikatorer som är mest lämpliga att använda i installationsbranschen. Information om hur andra företag utför prestationsmätning bör därför användas som inspiration, snarare än riktlinjer. För bästa effekt bör nyckeltalen anpassas till kritiska framgångsfaktorer och strategiska mål, vilka varierar i varje företag. Exempelvis kan ett nyckeltal som är högst relevant för att Bravida ska nå upp till sina mål, vara irrelevant eller rent av olämpligt i Assemblins prestationsmätning, då de har andra målsättningar. Däremot kan det vara intressant att mäta de nyckeltal som konkurrenter mäter för att kunna jämföra den egna verksamhetens resultat mot deras.

Att som utomstående ta fram nyckeltal för branschen kan vara en utmaning. Det är därför viktigt att diskussioner gällande nyckeltalens relevans förs tillsammans med företagsledare under arbetets gång. Arbetet med prestationsmätningen är en pågående process som behöver uppdateras efter hur verksamheten och omvärlden förändras. Nyckeltal och kategorier som är optimala under en tidpunkt kan behöva omarbetas och ändras i takt med att företaget exempelvis växer eller att efterfrågan från kunder förändras.

6.2 Metoddiskussion

Följande del diskuterar tillvägagångssätt av studien och dess relevans.

6.2.1 Litteratur

Litteraturstudien gav mycket övergripande information om prestationsmätning och nyckeltal i allmänhet men även inom respektive kategorier för ekonomiska-, sociala- och ekologiska faktorer. Det fanns dock mindre information om vissa nyckeltal och framtagning av dessa, varför det var svårt att finna fullständigt stöd i litteraturen för vissa rekommendationer.

Exempelvis var litteraturen bristfällig gällande framtagning av overheadkostnad, vilket gjorde det svårt att finna stöd för val av indelning i kostnadsposter. Detta berodde delvis även på de många olika sätt att fördela kostnader. Det fanns även mindre information om HIT-rate än övriga indikatorer. Vidare hittades ingen litteratur för de nyckeltal som till viss del var egenkonstruerade för Climacare. De indikatorerna grundar sig istället på ett behov från Climacare och togs fram med hjälp av berörda roller, främst Sjöström.

6.2.2 Fallstudie på Climacare

Att få göra en fallstudie samt att göra intervjuer på ett installationsföretag var till stor fördel för arbetet. Genom att prata med företagets alla olika roller gavs ett brett perspektiv på hela verksamhetens situation. Det gav en inblick i var prestationsmätningen skulle tillföra mest nytta. Att få studera ett företag som inte tidigare arbetat kontinuerligt med prestationsmätning (med vissa undantag) har var fördelaktigt eftersom det inte fanns några begränsningar att ta hänsyn till. En svårighet i att endast göra undersökningen på ett företag är att nyckeltalens lämplighet fokuseras till just detta företag. Öberg (2012), Neely et al. (1997) och Ax et al. (2015) beskriver att framtagning av nyckeltal är som mest användbar om den anpassas specifikt till företag. Studien hade därför kunnat bli allt för allmän av att studera interna nyckeltal för flera företag. Samtidigt behövs ett externt perspektiv för att hitta nyckeltal som används av flertalet företags i branschen och rapporten hade kunnat förbättras genom jämförelser och en djupare inblick i fler företag i branschen. Det hade kunnat ge en mer övergripande bild av vilka indikatorer som används och styrka och motivera de urval som gjorts. I nuläget har nyckeltal endast kunnat hämtas från företags årsredovisningar och hållbarhetsrapporter, vilket kan tänkas ge en grundare bild av deras prestationsmätning. Det kan även tänkas att många av de nyckeltal företagen använder för intern prestationsmätning inte presenteras i allmänna rapporter.

6.2.3 Urval av indikatorer

De nyckeltal som valts ut är en blandning av sådana som har konstruerats under arbetets gång, som redan används av konkurrenter eller som fanns tillgänglig i litteratur från författare så som Ax et al. (2015), Schmidt & Antonsson (2002), Hallgärde och Johansson (1999), SOU (1999), Öberg (2012) med fler. Urvalet har baserats på att nyckeltalen antingen ska vara relevanta för Climacare eller för andra företag i installationsbranschen. Sett till de egenkonstruerade nyckeltalen, (resursfördelning (%) och nyckeltal inom fakturahantering och prisstrategi) finns en brist i att de delvis utarbetats med bristande stöd i litteraturen utan snarare utefter företagets behov. En stor fördel med dessa nyckeltal är att de är anpassade efter den verksamhet som studien genomfördes på, vilket kopplar till de studier som visar att de nyckeltal som används ska vara specifika för företaget de ska användas på. Dessa kan dock användas även av andra företag i installationsbranschen som anser att nyckeltalen är relevanta för deras prestationsmätning.

6.2.4 Avgränsningar

Eftersom det möjliga antal indikatorer som kan användas i företag är oändligt och eftersom fallstudien utfördes på ett företag är de utvalda nyckeltalen relevanta för just Climacare. Vidare nyckeltal som presenterats eller utvärderats har varit relevanta för företag i installationsbranschen.

6.3 Avslutande diskussion och framtida studier

Avslutningsvis finns en styrka i arbetet med tanke på den litteraturstudie som gjorts för att ligga till grund för rekommendationerna. Att inte bara studera indikatorer, utan prestationsmätning i helhet ger en överblick som har varit nödvändig för att kunna stärka studiens relevans. Vidare bidrar omvärldsanalys till att de rekommenderade nyckeltalen inte bara är aktuella inte bara idag, utan även för framtida prestationsmätning.

6.3.1 Branschstudie

Fallstudien som gjordes på Climacare resulterade i rekommendationer som passar detta företag och eventuellt andra företag i installationsbranschen. Det hade varit önskvärt att studera fler företag i branschen för att få en mer pålitlig och allmängiltig rekommendation. Vissa av de nyckeltal som tagits fram, så som overheadkostnader, är så pass anpassade efter Climacares resultatrapport och kostnadsposter att det ej går att använda i ett annat företag i sin helhet. Dock kan arbets- och tankesättet användas för indelning av overheadkostnader på andra företag. Liknande gäller för nyckeltal inom fakturahantering då det inte kan säkerställas att liknande företag har likadan attesteringsprocess.

6.3.2 Framtida studier

Framtida studier kan innefatta hur dessa framtagna nyckeltal kan göras mer branschspecifika. Där företag kan använda nyckeltal på samma vis och därmed kunna göra korrekta jämförelser mellan konkurrenters verksamheter. För vidare studier rekommenderas även att nyckeltal för installationsbranschen undersöks genom fallstudier på fler företag och att jämföra om dessa skiljer sig från nyckeltal som används i andra branscher. De nyckeltal som tagits fram i denna studie kan både vara relevanta i dagsläget och inför framtiden. För att säkerställa deras relevans och även ta hänsyn till kommande händelser som kan påverka företag i installationsbranschen bör liknande studier göras med jämna mellanrum.

7. SLUTSATS

Antalet indikatorer som kan användas för prestationsmätning är oändligt och ett urval av dessa har presenterats i rapporten. För att skapa värde i mätningen är det både fördelaktigt att införa indikatorer som kan jämföras med konkurrenter i branschen och att anpassa nyckeltal efter företagets egen verksamhet. En slutsats från rapporten är att det är svårt att komma underfund med vilka nyckeltal som är interna då dessa oftast inte presenteras för allmänheten. Vidare är branschspecifika nyckeltal i vissa fall ett intetsägande begrepp då företag i olika branscher kan använda samma eller liknande indikatorer.

Att dela in nyckeltal i ekonomiska-, sociala- och ekologiska utifrån TBL skapar en balanserad prestationsmätning som speglar både finansiella- och icke finansiella faktorer. Att dela in dem ytterligare i perspektiv i det balanserade styrkortet ger en tydlig bild över huruvida prestationsmätningen är jämnt fördelad mellan olika områden. Det balanserade styrkortet visualiserar vision och strategier som kan kopplas till företagets framgångsfaktorer och kritiska framgångsfaktorer. Dessa faktorer bör användas som utgångspunkt i urvalet av nyckeltal för att prestationsmätningen ska bli ett effektivt och relevant verktyg för daglig och framtida styrning. I rapporten kopplas nyckeltal till alla utvalda kritiska framgångsfaktorer och ett urval av företagets framgångsfaktorer. Utöver det har valet även baserats på omvärlden, konkurrenter samt företagets aktuella situation. De rekommenderade nyckeltalen är lämpliga i dagens verksamhet men bör kontinuerligt uppdateras och anpassas till omvärld och verksamhetsförändringar för att vara relevanta även i framtiden. Därför rekommenderas ett antal framtida nyckeltal som kan vara intressanta att mäta utifrån några av omvärldens hållbarhetsutmaningar. Syftet med prestationsmätning för Climacare är att nyckeltalen ska användas som underlag för förbättring och effektivisering av interna processer. De ska även bidra till framtida utveckling och vara ett incitament för styrning av verksamheten mot strategiska mål. För bästa möjliga utfall bör företagsledningen vara involverad i att utvärdera de framtagna nyckeltalen och utveckla dessa utifrån egna perspektiv och erfarenheter från branschen. Vidare bör det säkerställas att medarbetare kan relatera nyckeltalen till sitt eget arbete och förstår hur de kan påverka prestationsmätningens utfall. Sammanfattningsvis är slutsatsen att de nyckeltal som används av företag i installationsbranschen bör vara mätbara, anpassade till verksamheten och styra företaget mot dess strategier.

REFERENSER

Andersson, M., & Bolund, P. (2019). *Reformer för 4,5 miljarder finansierade krona för krona*. Hämtad 2019-04-25 från: <https://www.regeringen.se/debattartiklar/2019/04/reformer-for-45-miljarder-finansierade-krona-for-krona/>

Anderson, R. J. (1996). *Reducing and Controlling Overhead Costs*. DRUG INFORMATION JOURNAL, (1), 89. Hämtad från: <http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=http://search.ebscohost.com.proxy.lib.chalmers.se/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN005754860&lang=sv&site=eds-live&scope=site>

Assemblin. (u.å). Hämtad 2019-04-30 från: <https://www.assemblin.com/sv/>

Assemblin. (2018). *Årsredovisning och hållbarhetsrapport 2018 (sv)*. Hämtad från: https://www.assemblin.com/globalassets/common/about-us/financial-reports/assemblin_2018.pdf

Ax, C., Johansson, C., & Kullén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber, 2015

Bravida. (u.å). *Bravida- Våra teknikområden*. Hämtad 2019-04-30 från: <https://www.bravida.se/teknikomraden/>

Bravida. (2018). *Bravida Årsredovisning*. Hämtad från: <https://www.bravida.se/globalassets/9.-investors/financial-reports/swedish-reports/2018/2018-bravida-arsredovisning.pdf>

Brundtland, G. H. (1987). *Our common future-call for action*. Environmental Conservation, 14(4), 291. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=8178046&site=eds-live&scope=site>

Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: Theory, method, Applications. A Report to the Balaton Group*. International Institute of Sustainable Development. Canada.

Caverion. (u.å) *Teknikområden*. Hämtad 2019-04-30 från: <https://www.caverion.se/teknikomraden>

Climacare AB. (u.å, a). *Om företaget*. Hämtad 2019-02-06 från: <https://www.climacare.se/om-foretaget/>

Climacare AB. (u.å, b). *Om företaget*. Hämtad 2019-02-06 från: <https://www.climacare.se/metodik/>

Climacare AB. (u.å, c). *Om företaget*. Hämtad 2019-02-06 från: <https://www.climacare.se/vara-tjanster/>

Crona, M., & Fischerström, M. (2019, januari 18). *Sveriges Natur*. Hämtad från: <http://www.sverigesnatur.org/aktuellt/sa-blir-miljopolitiken-med-nya-regeringen/>

- Dewey, J. (2016). Our Common Future. *Salem Press Encyclopedia*. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89474349&site=eds-live&scope=site>
- Dhamayantie, E. (2018). DESIGNING A BALANCED SCORECARD FOR COOPERATIVES. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 11(2), 220-227. Hämtad från: <http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=https://search-proquest-com.proxy.lib.chalmers.se/docview/2126528171?accountid=10041>
- Ekonomistyrningsverket. (2005). *Nyckeltal för OH-kostnader (ESV 2005:3)*. Hämtad från: <https://www.esv.se/contentassets/60ed83982818483caa0dc2ca196964e9/nyckeltal-for-oh-kostnader.pdf>
- Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (1993). *Professional Purchasing*. 63-76.
- German Federal Environmental Agency (UBA). (2000). *German Environment Index (DUX)*.
- GRI. (u.å). *Globalreporting.org*. Hämtad 2019-05-04 från: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Gunnar Karlsen Sverige AB. (2018). *Hållbarhetsredovisning 2017*. Hämtad från: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/gkweb/filer_public_se/72/5f/725f8055-c58f-4468-b670-74ee88f9813e/gk_hallbarhetsrapport_2017.pdf
- Gunnar Karlsen. (2018). *Årsredovisning 2017*. Tillgänglig: Retriever Business.
- Gunnarsson, C. (2006) *Indikatorer för hållbar regional utveckling*, PM, Handlingsgruppen för hållbar utveckling. Hämtad från: <http://public.tillvaxtverket.se/content/1/c4/41/60/Indikatorerfrhllbarregionalutvslutlig060911.pdf>
- Hallgårde, U., & Johansson, A. (1999). *Att införa balanced scorecard: en praktisk vägledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Heun, M. K. (2015). *Beyond GDP: national accounting in the age of resource depletion*. Springer. Hämtad från <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06296a&AN=clc.b2170822&site=eds-live&scope=site>
- Hildén, M. & Rosenström, U. (2008). *The Use of Indicators for Sustainable Development*, *Sustainable Development*, 16: 237-240
- Howell Marvin, & Alshakhshir Fadi S. (2017). *12. Measures of Equipment and Maintenance Efficiency and Effectiveness Lead (Key Performance Indicators) and Lag (Key Result Indicators)*. In *Energy Centered Maintenance - A Green Maintenance System*. Fairmont Press, Inc. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsknv&AN=edsknv.kt011AKBNK&site=eds-live&scope=site>

International Organization for Standardization. (u.å, a). *International Organization for Standardization*. Hämtad 2019-03-28 från: <https://www.iso.org/about-us.html>

International Organization for Standardization. (u.å, b). *International Organization for Standardization*. Hämtad 2019-06-14 från: <https://www.iso.org/popular-standards.html>

Karlsson, S. (2014). *Hur energieffektiva är elbilar?* Chalmers University of Technology. Hämtad från:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir01368a&AN=cpl.210658&site=eds-live&scope=site>

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2017). *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*. London: Pearson Education Inc.

Lancioni, Richard. (2005). *A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan*. *Industrial Marketing Management*, 34,177-183.

Laszlo, Christoffer. (2013). *Business strategies and management for sustainability*. Berkshire, a global point of reference.

Lawler, E.E., (2003). *Reward Practices and Performance Management System Effectiveness*. *Organizational Dynamics*, Vol: 32, No: 4, s. 396–404.

Liljenfeldt, J., & Keskitalo, C. (2011). *Kriterier och indikatorer på hållbar utveckling: exempel från teori och praktik*. Umeå: CERUM.

Lundén, B (2017) *Prissättning: praktisk handbok*. Näsviken: Björn Lundén Information AB

Marchand, M. & Raymond, L. (2008). *Researching performance measurement systems - An information systems perspective*. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28. Nr. 7, s. 663-686.

Meadows, D. (1998). *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*. The Sustainability Institute. Hartland: A Report to the Balaton Group.

Mineur, E. (2007). *Towards Sustainable Development – Indicators as a tool of local governance*. Statsvetenskapliga institutionen. Umeå Universitet.

Mossberg, T. (1977). *Utveckling av Nyckeltal*. Stockholm: EFI

Nagle, T. T., & Hogan, J. E. (2006). *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably*. Pearson/Prentice Hall. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06296a&AN=clc.b1349889&site=eds-live&scope=site>

Naturvårdsverket. (2002). *Index, indikatorer, presentationsverktyg och de svenska miljömålen*. Rapport 5206.

Naturvårdsverket. (2018a). *Resultat av producentansvaret*. Hämtad 2019-04-29 från: <https://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Mark/Avfall/Resultat-producentansvaret/>

Naturvårdsverket. (2018b). *Utsläpp av växthusgaser från inrikes transporter*. Hämtad 2019-04-07 från Naturvårdsverket- så mår miljön: <https://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Statistik-A-O/Vaxthusgaser-utslapp-fran-inrikes-transporter/>

Naturvårdsverket. (2019). Parisavtalet. Hämtat från <https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/EU-och-internationellt/Internationellt-miljoarbete/miljokonventioner/Klimatkonventionen/Parisavtalet/>

Naturvårdsverket. (u.å). *Producentansvar*. Hämtad 2019-05-04 från: <https://www.naturvardsverket.se/Amnen/Producentansvar/>

NE. (u.å). Hållbar utveckling. Hämtad 2019-06-06 från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/hallbar-utveckling>

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). *Designing performance measures: a structured approach*. International Journal of Operations & Production Management, (11–12), 1131. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.20497143&site=eds-live&scope=site>

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsssb&AN=edsssb.bkb00082469&site=eds-live&scope=site>

Pettersson, G. (2007). *Miljöbilar - hälsa, miljö och klimat*. Chalmers University of Technology. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir01368a&AN=cpl.45184&site=eds-live&scope=site>

Pinterits, A., (2009). *Coordinating internet sales with other channels - A performance measurement model*. Wiesbaden, Gabler Verlag.

PR Newswire. (2018). CMS Energy Releases Climate Assessment Report, Highlighting Commitment to People, Planet and Prosperity. PR Newswire US. Hämtad från <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=201811301100PR.NEWS.USPR.DE88653&site=eds-live&scope=site>

Psaraftis, H. N. (2016). *Green Transportation Logistics. The Quest for Win-Win Solutions*. Springer International Publishing. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06296a&AN=clc.b2555417&site=eds-live&scope=site>

Regeringens proposition 2018/19:100: 2019 års ekonomiska vårproposition. Stockholm: Regeringen. Hämtad från:

<https://www.regeringen.se/4964bd/contentassets/83ce688e4b27486d8a00ba6178d7fdbbc/2019-ars-ekonomiska-varproposition-prop.-201819100.pdf>

Regeringskansliet. (2015). *Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*. Hämtad 2019-05-02 från: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/anstandiga-arbetsvillkor-och-ekonomisk-tillvaxt/>

Regeringskansliet. (2018). *Handlingsplan Agenda 2030*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf>

Retriever. (u.å). *Retriever business*. Hämtad från: <https://web-retriever-info-com.proxy.lib.chalmers.se/>: <https://web-retriever-info-com.proxy.lib.chalmers.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5567694202&country=SE>

Savitz, A. W. (2013). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success - and how you can too*. Hämtad från: <https://ebookcentral.proquest.com>

SCB, Samordning av den statistiska uppföljningen av Agenda. 2030 Delredovisning mars 2019

Schmidt, L. & Antonsson, A. (2002) *Nyckeltal för arbetsmiljön* (IVL Rapport B 1504). Hämtad från IVL Svenska Miljöinstitutet AB: https://www.researchgate.net/profile/Ann-Beth_Antonsson/publication/268323546_Nyckeltal_for_arbetsmiljon/links/5489c08a0cf225bf669c728b.pdf

Segnestam, L., & Persson, A. (u.å). *Index, indikatorer, presentationsverktyg och de svenska miljömålen*. Stockholm: Naturvårdsverket.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations Management*. Harlow, England: Pearson

SOU. 1999:127. *Gröna nyckeltal*. Stockholm. Hämtad 2019-05-01 från: <https://www.regeringen.se/49bbb4/contentassets/c1883026d3a14cca812fcdf1be049eaa/betankandet>

Sundström, M. (2013). *Nyckeltal för handeln*. Swedish Institute for Innovative Retailing. Hämtad från: <http://urn.kb.se/resolve?>

Svenska Akademiens ordbok. (u.å). Hämtad 2019-05-10 från: https://svenska.se/saob/?id=I_0225-0232.It57&pz=7

Sveriges Miljömål. (2018). *Begränsad klimatpåverkan - saker företag kan göra*. Hämtad 2019-05-08 från: <http://sverigesmiljomal.se/stod-och-rad-i-miljoarbetet/begransad-klimatpaverkan---saker-foretag-kan-gora/>

Tanner, J. F. (2013). *Dynamic Customer Strategy: Today's CRM*. Business Expert Press. Hämtad från:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06296a&AN=clc.b2513207&site=eds-live&scope=site>

Tonchia, S. & Quagini, L. (2010). *Performance measurement systems*. Heidelberg/Berlin. Springer-Verlag Berlin.

Two approaches to marketing. (u.å). *Business Marketing and Purchasing- Industrial Marketing*, 1-5.

United Nations. (u.å). Our Mission. Hämtad 2019-06-06 från <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>

Visma. (u.å). *Nyckeltal – Vad är ett nyckeltal?* Hämtad 2019-04-20 från: <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-ett-nyckeltal>

World Economic Forum. (2019). *The Global Risks Report 2019- 14th Edition*. Geneva: World Economic Forum.

BILAGOR

BILAGA 1 – Urval av nyckeltal för respektive intervju samt intervjufrågor

	Företagets önskade nyckeltal							Egna förslag på nyckeltal			
	Debiteringsgrad	Overheadkostnad	Successiv vinstavräkning	Prisstrategi	Arbetsmiljö	Fakturahantering	Affärsmöjligheter	Carbon Footprint	Leverantörshandling	LCA	Cirkulär ekonomi
Tjänstemän:											
VD		■	■	■	■		■		■		■
Administration/ Ekonomi	■	■			■	■			■		■
Ekonomiassistent	■	■			■	■			■		■
Kundansvarig					■		■		■		■
Kvalitet- & miljöansvarig					■			■	■	■	■
Tekniker:											
Programmering				■	■				■		■
Ventilation				■	■				■		■
VVS				■	■				■		■
Styr- & reglerteknik				■	■				■		■

Intervjufrågor

Intro:

1. Kan du lite kort beskriva din roll i företaget och vad dina arbetsuppgifter går ut på?

Debiteringsgrad:

1. Vad har ni för tankar gällande debiteringsgrad i dagsläget?
2. Hur ser ni er debiteringsgrad?
3. Hur redovisar alla sina arbetade timmar?

Overheadkostnad:

1. Vad klassas som en overheadkostnad enligt tidigare beräkningar?
2. Hur har ni beräknat den procentsats ni har idag?

Successiv vinstavräkning:

1. Hur fungerar det?
2. Vad skulle vara målet med detta nyckeltal?

Prisstrategi:

1. Hur använder ni er av en prisstrategi idag?
2. Hur fungerar er prissättning?
3. Vad skulle ni vilja använda detta mått till?

Arbetsmiljö:

1. Hur ser du på din arbetssituation?
2. Skulle du kunna tänka dig att göra en undersökning med fokus på psykosocial arbetsmiljö och mående?
3. Finns det något annat du gärna hade sett på arbetsplatsen, exempelvis en anonym låda till chefen med tips och förslag?
4. Känner du att det finns möjligheter att påverka din arbetssituation?

Fakturahantering:

1. Hur fungerar fakturahanteringsprocessen idag för fakturor och kreditfakturor?
2. Vilka berörs av processen?
3. Är denna process tidskrävande?

Affärsmöjligheter:

1. Hur hanterar ni affärsmöjligheter i dagsläget?
2. Vad är bristande i den processen?

Carbon footprint:

1. Mäter ni på något sätt koldioxidutsläpp idag?

Leverantörshantering:

1. Hur köper du material när du är ute på projekt?
2. Hur många leverantörer skulle du uppskatta att du använder dig av?
3. Använder du dig hellre av vissa leverantörer än andra?
4. Vad tycker du är viktig när du väljer vem du ska handla av under pågående projekt eller reparation?
5. Vi funderar på om det finns vissa delar av det material ni använder som kommer upp i varje projekt eller vid varje reparation. Finns det möjlighet att samla ihop material som används frekvent för att alltid ha till hands?

LCA:

1. Har ni något LCA- tänk idag?
2. Har du någon idé om vad ni skulle kunna göra på Climacare för en bättre LCA-medvetenhet?

Cirkulärekonomi:

1. Känner du till begreppet cirkulärekonomi?
2. Hur ofta repareras/ byts en enhet ut?
3. Hur förhåller ni er/ använder er av förbrukningsvaror?
4. Har du funderat på något som känns som resursslöseri i arbetsdagen? Exempelvis att ni slösar med material eller slänger saker som hade kunnat repareras?

Avslutande fråga:

1. Har ni tänkt på något som är gällande företaget som det känns som att ni inte kunnat ta upp med chefer eller medarbetare? Vad anser du skulle kunna vara den största förbättringen arbetsmässigt/miljömässigt eller ekonomiskt eller inom något helt annat?

BILAGA 2 – Ifyllt arbetskort för att framtagning av kritiska framgångsfaktorer, utarbetad från Hallgårde & Johansson (1999)

Kritiska framgångsfaktorer:

1. Ta fram alla kritiska framgångsfaktorer för Climacare AB och välj ut de viktigaste.
2. Rangordna de utvalda faktorerna efter vilken prioritering ni anser dem ha.

Exempel på kritiska framgångsfaktorer: Servicegrad, image, behålla kunder, gott rykte, återkommande kunder, låga kostnader, effektiva projekt, kundbemötande mm...

	Kritisk framgångsfaktor	Rangordning
1.	Rekrytering	1
2.	Företagsprofil (attrahera personal)	4
3.	Interna processer, rutiner och effektivitet	3
4.	Återkommande kunder	2
5.	Effektivt kapitalutnyttjande	7
6.	Effektiv prissättning (önskar kalla det taktisk prissättning)	6
7.	Lärande och utveckling	5
8.		

Vid behov - Beskriv de utvalda framgångsfaktorerna och motivera varför dessa valts ut:

1. Nyckeln till framgång är otvetydigt bolagets medarbetare och dess engagemang
2. Återkommande kunder skapar trygghet
3. Utan koll på interna processer och rutiner kan vi ej arbeta kostnadseffektivt. Tydlighet skapar detta förutsättning för trygghet i organisationen
4. Företagsprofilen måste ligga rätt i tiden för att attrahera medarbetare
5. Viktigt att ha en strategi för att finansiera vår verksamhet och expansion på ett effektivt sätt
6. Kännedom om hur en effektiv prissättning genomförs och hur den kan vara dynamisk utifrån den effekt tjänsten har hos vår kund
7. tydlig strategi för kompetensutveckling och lärande är kritiskt.
- 8.

BILAGA 3 – Balanserat styrkort

Balanserat styrkort Climacare 2019

"Vi ska vara den mest kompetenta och eftersökta leverantören av hållbara och heltäckande lösningar för inomhusklimat i Västsverige."					
Intern processer	Finansiellt	Medarbetare	Lärande & utveckling	Kund	Miljö och samhälle
Vi har våra kostnadseffektiva processer, med hög kvalitet som i samverkan skapar ett optimalt kundvärde	Vi ska vara mycket församma och finansiellt starka	Vi är stolta, kompetenta och engagerade medarbetare som känner stor arbetsglädje	Vi utvecklar och förbättrar våra produkter, tjänster och organisation utifrån kundens behov	Vi har nöjda kunder för att vi uppfyller kundens behov genom att leverera energieffektiva helhetslösningar avseende inomhusklimat på ett förroenderfullt sätt	Vi strävar efter att arbeta hållbart med minimerad resursåtgång
Kontinuerlig kvalitetsstyrning Kundnöjdhetsmätning Erfarenhet och kompetens Extern och intern kommunikation Korta ledtider Ständiga förbättringar Effektiva interna processer	God verksamhetsstyrning Gott projektförande Kostnadseffektivitet Effektivt kapitalutnyttjande Dynamisk prissättning Strategiska inköp Effektivt arbetsutnyttjande	Starkt och tydligt ledarskap Uppföljning av individuella mål Delaktighet, kommunikation och info Utbildning och kompetensutveckling Förståelse för andras arbete Traffsäker rekrytering Loyalitet	Omvärldsbevakning Kompetensutveckling Intern idénhantering Öppenhet för utveckling Benchmarking Dialog med samarbetspartners	Lyhörighet för kundbehov Trovärdighet Marknadsföring Information och dialog med kund Hög servicegrad Leveranssäkerhet Kundanpassad finansiering Aterkommande kunder	Kontinuerlig miljöstyrning Materialåtervinning Aktivt produktivitet
Intern processer, rutiner och effektivitet	Effektiv prissättning Effektivt kapitalutnyttjande	Rekrytering Företagsprofil	Lärande och utveckling	Aterkommande kunder	
1. Resursanvändning 2. Affärsmöjligheter 3. Fakturahantering	1. Overheadkostnader 2. Prisstrategi	1. Personalprofil	1. Kompetensutveckling	1. Kundnöjdhets 2. Kundomsättning	1. Koldioxidutsläpp från transporter 2. Transportlogistik
1. Debiteringsgrad (%) 1. Resursfördelning (%) 2. HI-rate affärsmöjligheter (%) 2. HI-rate andub (%) 3. Behandlingstid faktura (dagar) 3. Andel kreditfakturer (%) 3. Värde kreditfakturer (%)	1. Overheadkostnader av totala kostnader (%) 1. Overheadkostnader av omsättning (%) 2. Hypotetisk vinstmarginal (%) (tjänst) 2. Hypotetisk vinstmarginal (%) (material) 2. Bruttovinst (%) (tjänst) 2. Bruttovinst (%) (material) 2. Inkomst per tjänstkategori (%) (tjänst) 2. Inkomst per företag (%) (material)	1. Kön fördelning (%) 1. Åldersfördelning (%) 1. Fördelning anställningstid (%) 1. Avslutade anställningar per år (antal)	1. Anställda som når mål (%)	1. Medelvärdet kundnöjdhets (månadsvis) 2. Uppsägningsfrekvens (%) 2. Aterkommande kunder (%) (projekt) 2. Aterkommande kunder (%) (föreläsningsorder)	1. Medelförbrukning (liter/ml) 1. Medelutsläpp CO2 (g/km) 2. Mil per order

BILAGA 4 – Beskrivning av utvalda nyckeltal

Ekonomiska nyckeltal

<i>Titel</i>	Resursanvändning
<i>Beskrivning</i>	Prestationsmätning inom resursanvändning delas upp i debiteringsgrad och ett anpassat mått för företagets resursfördelning.
<i>Syfte</i>	Syftet med nyckeltalet debiteringsgrad är att mäta hur stor del av varje medarbetares arbetstid som går att fakturera till kund. Då Climacare till största del är ett tjänsteföretag blir detta mått högst relevant att följa upp. Syftet med nyckeltalet resursfördelning är att utöver tid på arbetet även få en bild av utnyttjandegrad av totalt antal arbetstimmar på ett år.
<i>Perspektiv</i>	Finansiellt -och internt processperspektiv
<i>Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor</i>	Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorerna <i>ständiga förbättringar, kostnadseffektivitet, effektivt kapitalutnyttjande och effektivt arbetstidsutnyttjande</i> samt kritisk framgångsfaktor nummer 3. <i>Interna processer, rutiner och effektivitet.</i>

Formel:

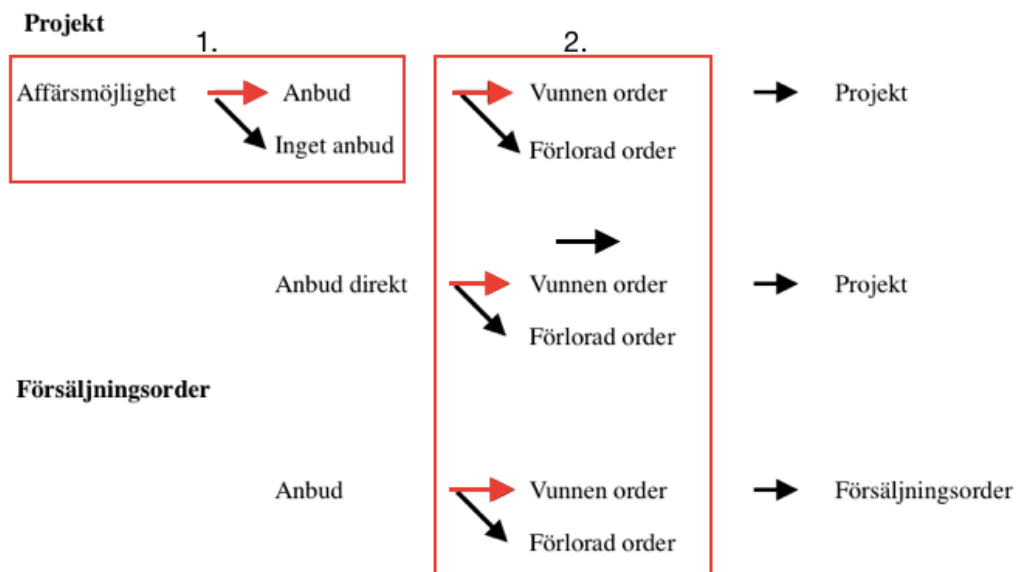
$$\frac{\text{Debiterbar tid}}{\text{Debiterbar tid} + \text{Ej debiterbar tid}} = \text{Debiteringsgrad (\%)}$$

$$\frac{\text{Debiterbar tid}}{\text{Debiterbar tid} + \text{Ej debiterbar tid} + \text{Frånvarotid}} = \text{Resursfördelning (\%)}$$

Titel	Affärsmöjligheter
Beskrivning	Området affärsmöjligheter består av tre sorters mätningar och används för att företaget ska få information om antal affärsmöjligheter, anbud och order. I dagsläget följer företaget orderprocessen som presenteras i figuren nedan.
Syfte	Används i syfte för att se hur väl de förvaltat sina möjligheter till nya projekt eller försäljningsorder samt för att se värdet och antal av företagets aktuella anbuds- och orderstock.
Perspektiv	Internt processperspektiv
Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor	Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorerna <i>kundkänedom</i> och <i>ständiga förbättringar</i> .

Formel:

Figuren nedan visar processen från affärsmöjlighet till projekt



1. Andel affärsmöjligheter som blir anbud (projekt)

$$\frac{\text{Antal anbud per månad}}{\text{Antal affärsmöjligheter per månad}} = \text{HIT-rate affärsmöjligheter (\%)}$$

2. Andel anbud som blir order (projekt och försäljningsorder)

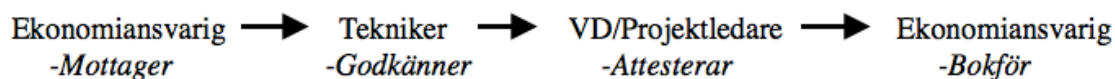
$$\frac{\text{Antal vunna anbud per månad}}{\text{Antal anbud per månad}} = \text{HIT-rate anbud (\%)}$$

För att se påverkan av möjliga inkomster från order kan mätning kan även göras över värde för vunna order per månad och värde för förlorade order per månad.

3. Daglig mätning av antal och värde för anbuds- och orderstock.

Titel	Fakturahantering
Beskrivning	Prestationsmätning inom fakturahantering delas upp i behandlingstid för fakturor och mätning av utgående kreditfakturer i antal och värde. Nyckeltalet skapar en bild över hos vilka företag problemen oftast uppstår.
Syfte	Syftet med nyckeltalet är effektiva dessa två ”icke-värdeskapande” processer.
Perspektiv	Internt process-perspektiv
Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor	Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorerna <i>korta ledtider, ständiga förbättringar</i> samt <i>effektiva interna processer</i> och den kritiska framgångsfaktorn 3. <i>Interna processer, rutiner samt effektivitet.</i>
Formel:	

Fakturahanteringsprocessen följer enligt



1. Inkommande fakturor:

Kategori	Datum mottagen faktura	Datum godkänd faktura	Behandlingstid faktura (dagar)
Ekonomiansvarig			=
Tekniker			=
VD/Projektledare			=
Ekonomiansvarig			=

Behandlingstid faktura summeras för samtliga fakturor för respektive kategori (ekonomiansvarig, tekniker etc.)

$$\frac{\text{Total behandlingstid kategori (x)}}{\text{Antal fakturor för kategori (x)}} = \text{Behandlingstid faktura (dagar)}$$

x= (Ekonomiansvarig, Tekniker, VD/Projektledare, Ekonomiansvarig)

2. Kreditfakturer:

Mäter fördelningen för kreditfakturer för alla kundnummer gällande antal och värde.

$$\frac{\text{Antal kreditfakturer till kundnummer (x) per år}}{\text{Antal fakturer till kundnummer (x) per år}} = \text{Andel kreditfakturer (\%)}$$

$$\frac{\text{Värde kreditfakturer till kundnummer (x) per år}}{\text{Värde fakturer till kundnummer (x) per år}} = \text{Värde kreditfakturer (\%)}$$

*Titel***Overheadkostnader***Beskrivning*

Nyckeltalen används för att visualisera fördelningen mellan direkta kostnader (inkomstdrivande aktiviteter) och indirekt kostnader (kostnader som inte kan kopplas till kärnverksamheten).

Syfte

Nyckeltalen mäts för att effektivisera interna processer genom att informera om fördelningen av företagets kostnader.

Perspektiv

Finansiellt perspektiv

Koppling till framgångsfaktor/kritisk framgångsfaktor

Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorerna *god verksamhetsstyrning, kostnadseffektivitet och effektivt kapitalutnyttjande* och de kritiska framgångsfaktorerna *3. Interna processer, rutiner och effektivitet samt 7. Effektivt kapitalutnyttjande*.

Formel

$$\frac{\text{Overheadkostnader}}{\text{Totala kostnader}} = \text{Overheadkostnader av totala kostnader (\%)}$$

$$\frac{\text{Overheadkostnader}}{\text{Omsättningen}} = \text{Overheadkostnader av omsättning (\%)}$$

Bilden på nästa sida visar indelning av direkta och indirekta kostnader.

POST	KATEGORI	FÖRDELNINGSNYCKEL	DIREKTA KOSTNADER	INDIREKTA KOSTNADER
Inköp av varor och material	DIREKT			
Löner kollektivanställda	DIREKT/INDIREKT	Debiteringsgrad	Debiteringsgrad i procent * Löner kollektivanställda	Ej debiterbar tid i procent * Löner kollektivanställda
Löner till tjänstemän och företagsledare	DIREKT/INDIREKT	Debiteringsgrad	Debiteringsgrad i procent * Löner tjänstemän och företagsledare	Ej debiterbar tid i procent * Löner tjänstemän och företagsledare
Sociala och andra avgifter enl lag/avtal	DIREKT/INDIREKT	Andel sociala avgifter av totala lönekostnad	Direkta lönekostnader * andel sociala avgifter av totala lönekostnad	Sociala avgifter - direkta kostnader
Legarbete och underentreprenader	DIREKT			
Kostnader transportmedel	INDIREKT			
Övriga externa tjänster	INDIREKT			
Förbrukningsinventarier och -material	INDIREKT			
Lokal kostnader	INDIREKT			
Övriga personalkostnader	DIREKT/INDIREKT	Andel pensionavgifter av totala lönekostnader	Direkta lönekostnader * andel pensionsavgifter av totala lönekostnader	Pensionsavgifter - direkta kostnader
Pensionskostnader	DIREKT/INDIREKT	Andel kostnadsersättning av totala lönekostnader	Direkta lönekostnader * andel kostnadsersättning av totala lönekostnader	Kostnadsersättning - direkta kostnader
Kostnadsersättningar och förmåner	DIREKT/INDIREKT			
Tele och post	INDIREKT			
Förvaltningskostnader	INDIREKT			
Resekostnader	DIREKT/INDIREKT	Andel resekonstnader av totala lönekostnader	Direkta lönekostnader * andel resekonstnader av totala lönekostnader	Resekostnader - direkta kostnader
Övriga försäljningskostnader	INDIREKT			
Kontorsmateriel/tycksaker	INDIREKT			
Företagsförsäkringar/övr riskkostnader	INDIREKT			
Övriga externa kostnader	INDIREKT			
Reparation och underhåll	INDIREKT			
Hyra anläggningsförlängingar	INDIREKT			
Reklam och PR	INDIREKT			
Fastighetskostnader	INDIREKT			
Räntekostnader och liknande res poster	INDIREKT			
Frakter och transporter	INDIREKT			
Övriga räntemåtkter och liknande res poster	INDIREKT			
Reduktion av inköpspriser	DIREKT			
SUMMA			<i>Direkta kostnader</i>	<i>Indirekta kostnader</i>
ANDEL I PROCENT			<i>Direkta kostnader/totala kostnader</i>	<i>Indirekta kostnader/totala kostnader</i>
KOSTNADER I FÖRHÅLLANDE TILL OMSÄTTNING			<i>Direkt kostnader/omsättning</i>	<i>Indirekta kostnader/omsättning</i>

<i>Titel</i>	Prisstrategi
<i>Beskrivning</i>	Nyckeltal används som underlag för prissättning av tjänster respektive material. Måttet innehåller dels nyckeltal som kan användas för hypotetiska test av förändrad prissättning, dels för att visa bruttovinsten för respektive försäljning. Slutligen presenteras nyckeltal och tabeller för fördelning av inkomst per tjänstekategori och för olika företags materialpriser.
<i>Syfte</i>	Syftet är att ta fram en prisstrategi för att behålla en konkurrenskraft på marknaden.
<i>Perspektiv</i>	Finansiellt perspektiv
<i>Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor</i>	Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorerna <i>god verksamhetsstyrning, effektivt kapitalutnyttjande, dynamisk prissättning</i> samt och kritisk framgångsfaktor <i>6. Effektiv prissättning</i> .
<i>Formel</i>	

1. Hypotetisk ökat pris på tjänst och material

$$\frac{\text{Omsättning} + \text{försäljning tjänst} * x - \text{kostnader}}{\text{Omsättning}} = \text{Hypotetisk vinstmarginal (\%)} (\text{tjänst})$$

$$\frac{\text{Omsättning} + \text{försäljning material} * x - \text{kostnader}}{\text{Omsättning}} = \text{Hypotetisk vinstmarginal (\%)} (\text{material})$$

(x = hypotetisk prishöjning i procent)

2. Alternativ beräkning på vinst på material- respektive tjänstförsäljning

Försäljning material – materialkostnader (direkta + indirekta) = Vinst material

$$\frac{\text{Vinst material}}{\text{Materialförsäljning}} = \text{Bruttovinst material (\%)}$$

Försäljning tjänst – kostnader tjänst (direkta + indirekta) = Vinst tjänst

$$\frac{\text{Vinst tjänst}}{\text{Tjänstförsäljning}} = \text{Bruttovinst tjänst (\%)}$$

Vinst på material eller vinst på tjänst kan även ställas i relation till den totala försäljningen istället för respektive material -eller tjänstförsäljning.

3. Ytterligare underlag

För att visualisera hur prisökning påverkar inkomsten för respektive kategori kan en tabell över fördelning av inkomst användas för tjänst respektive material.

Tjänst

Tjänstekategori	Pris	Timmar	Intäkt tjänst	Fördelning inkomst per kategori %
Ventilation				(%)
Injustering				(%)
Montör				(%)
Besiktningsman				(%)
Projektledare				(%)
Totalt				=100%

$$\frac{\text{Pris kategori (x)} * \text{Timmar kategori (x)}}{\text{Totalt (pris*timmar)}} = \text{Inkomst per tjänstekategori (\%)} \text{ (tjänst)}$$

x = (Ventilationstekniker, klimattekniker etc.)

Material

Företag	Kostnad material	Material-påslag	Kostnad material * materialpåslag	Fördelning inkomst per kategori %
Företag 1				(%)
Företag 2				(%)
Företag 3				(%)
Företag 4				(%)
Företag 5				(%)
Totalt				=100%

$$\frac{\text{Kostnad material kategori (x)} * \text{Materialpåslag kategori (x)}}{\text{Totalt kostnad (material*materialpåslag)}} = \text{Inkomst per företag (\%)} \text{ (material)}$$

x = (Företag 1, företag 2, etc.)

Sociala nyckeltal

<i>Titel</i>	Personalprofil
<i>Beskrivning</i>	Prestationsmätningen delas upp i mätning för: Könsfördelning, åldersfördelning, anställningstid och antal avslutade anställningar samt anledning till avslutad anställning.
<i>Syfte</i>	Syftet med nyckeltalen är förse företaget med statistik som kan användas som underlag för framtida beslut.
<i>Perspektiv</i>	Medarbetarperspektiv
<i>Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor</i>	Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorerna <i>träffsäker rekrytering</i> och <i>lojalitet</i> samt de kritiska framgångsfaktorerna 1. <i>Rekrytering</i> samt 4. <i>Företagsprofil</i> .
<i>Formel</i>	

1. Könsfördelning

$$\frac{\text{Antal kvinnliga medarbetare}}{\text{Totalt antal anställda}} = \text{Könsfördelning (\%)}$$

2. Åldersfördelning (%)

Åldersspann	2019
<20	
21-30	
31-40	
41-50	
51-60	
>61	
Totalt	100,00%

$$\frac{\text{Antal medarbetare i åldersspann (x)}}{\text{Totalt antal anställda}} = \text{Åldersfördelning (\%)}$$

(x=Respektive åldersspann <20 ...>61)

3. Anställningstid (%)

Antal år	Antal (medarbetare)	Andel
<1		
1-2		
3-4		
5-6		
7-8		
>9		
Totalt		100%

$$\frac{\text{Antal medarbetare med anställningstid (x)}}{\text{Totalt antal anställda}} = \text{Fördelning anställningstid (\%)}$$

(x= (<1, 1-2, 3-4, ..., >9))

4. Övrig mätbar information

- Avslutade anställningar per år (antal)

(Anledning till avslutad anställning sparas i textform)

<i>Titel</i>	Kompetensutveckling
<i>Beskrivning</i>	Måttet används för att säkra kontinuerlig utbildning av medarbetare. Genom att komplettera antal utbildningar per år med den befintliga kompetensmatrisen har företaget ett mått som beskriver den årsvisa kompetensutvecklingen.
<i>Syfte</i>	Syftet med nyckeltalet är att beskriva hur väl företaget utvecklar sin medarbetarkompetens.
<i>Perspektiv</i>	Lärande & utvecklingsperspektivet
<i>Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor</i>	Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorerna <i>kompetensutveckling</i> och <i>öppenhet för utveckling</i> samt kritisk framgångsfaktor 5. <i>Lärande och utveckling</i> .
<i>Formel:</i>	

$$\frac{\text{Anställda som genomgått minst 1 utbildning per år}}{\text{Totalt antal anställda}} = \text{Anställda som når mål (\%)}$$

<i>Titel</i>	Kundnöjdhet
<i>Beskrivning</i>	<p>Nyckeltalet används för att följa kundnöjdhet över tid. Frågor skickas till kunder via en enkät online. De tre översta frågorna besvaras i skala 1–5, där 5 är bäst. Den sista frågan besvaras i textform och används som förrättningsunderlag.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Service: Ger överblick över hur servicegraden förändras över tid och ska belysa kundens övergripande bild av utfört jobb. 2. Prisbild: Visar hur kundanpassad företagets prissättning är. 3. Rekommendation: Skapar förståelse för huruvida företaget har ett gott rykte och lojala kunder som rekommendera dem till nya potentiella kunder. 4. Förbättring: För att få in eventuella och åsikter som inte framkommit tidigare.
<i>Syfte</i>	Syfte med nyckeltalet är att få information om kundernas bild av Climacare.
<i>Perspektiv</i>	Kundperspektiv
<i>Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor</i>	Nyckeltalen kan kopplas till framgångsfaktorerna <i>information och dialog med kund, lyhördhet för kundbehov, marknadsföring, hög servicegrad, kundanpassad finansiering och återkommande kunder</i> samt kritisk framgångsfaktor 2. <i>Återkommande kunder</i> .

Formel:

Medelvärde för fråga 1–3 beräknas separat genom:

$$\frac{\text{Summa poäng per månad}}{\text{Antal svar per månad}} = \text{Medelvärde kundpoäng (månadsvis)}$$

Fråga 4 används för insamling av och åsikter som inte framkommit tidigare.

<i>Titel</i>	Kundomsättning
<i>Beskrivning</i>	Kundomsättning delas upp i uppsägningsfrekvens och andel aktiva kunder. Uppsägningsfrekvens mäter hur många avtal som sägs upp per år och andel aktiva kunder mäter hur antal aktiva kunder företaget har per år.
<i>Syfte</i>	Syftet med nyckeltalet är att se hur väl företaget förvaltar sina relationer och om de arbetar aktivt för att stärka sina kundsamarbeten.
<i>Perspektiv</i>	Kundperspektiv
<i>Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor</i>	Nyckeltalet kan kopplas till framgångsfaktorn <i>återkommande kunder</i> och den kritiska framgångsfaktorn <i>2. Återkommande kunder</i>

Formel:

1. Uppsägningsfrekvens

$$\frac{\text{Uppsagda avtal per år}}{\text{Totalt antal avtal per år}} = \text{Uppsägningsfrekvens (\%)}$$

2. Andel återkommande kunder

En återkommande kund kan definieras på olika sätt, exempelvis att den kommer tillbaka års- eller månadsvis. Företaget rekommenderas att definiera vad den givna tidsperioden ska vara beroende på situation.

Projekt:

$$\frac{\text{Kunder fakturerade för nytt projekt inom tidsperiod (x)}}{\text{Totalt antal projektkunder}} = \text{Återkommande kunder (\%)} \\ \text{(projekt)}$$

Försäljningsorder:

$$\frac{\text{Kunder fakturerade för ny försäljningsorder inom tidsperiod (x)}}{\text{Totalt kunder för försäljningsorder}} = \text{Återkommande kunder (\%)} \\ \text{(försäljningsorder)}$$

Ekologiska nyckeltal

<i>Titel</i>	Koldioxidutsläpp från transporter
<i>Beskrivning</i>	Nyckeltalet beräknar medelförbrukning av drivmedel samt koldioxidutsläpp från företagets transporter.
<i>Syfte</i>	Syftet med nyckeltalet är att verka som incitament till minskade koldioxidutsläpp från transporter.
<i>Perspektiv</i>	Miljö- och samhällsperspektiv
<i>Koppling till framgångsfaktor/ kritisk framgångsfaktor</i>	Nyckeltalen kan kopplas till framgångsfaktorn <i>kontinuerlig miljösäkring</i> .

Formel:

$$\frac{\text{Summa bränsleförbrukning för respektive fordon}}{\text{Antal fordon}} = \text{Medelförbrukning (liter/mil)}$$

$$\frac{\text{Summa CO}_2\text{-utsläpp för respektive fordon}}{\text{Antal fordon}} = \text{Medelutsläpp CO}_2 \text{ (g/km)}$$

*Titel***Transportlogistik***Beskrivning*

Nyckeltalet mäter hur väl medarbetare planerar sin körning mellan order. Ju effektivare körning mellan jobb desto mindre användning av drivmedel, vilket påverkar både ekonomi och miljö.

Syfte

Syftet är att verka som incitament till effektivare transportplanering.

Perspektiv

Miljö- och samhällsperspektiv

*Koppling till framgångsfaktor/
kritisk framgångsfaktor*

Nyckeltalen kan kopplas till framgångsfaktorn *kontinuerlig miljösäkring*.

Formel

$$\frac{\text{Körsträcka per person och månad (mil)}}{\text{Genomförda order per månad}} = \text{Mil per order}$$