



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEKK01

Nyckeltal i förändring

En beskrivning av nyckeltalsanvändningen inom Skanska och hur den kan ändras beroende på
omvärldsförändringar

Ht 2008

Handledare:

Per-Magnus Andersson
Olof Arwidi

Författare:

Sara Järdler 840401
Lena Martini 840402
Anders Stenquist 850831

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare på Skanska, Pierre Börjesson, som gjort vår uppsats möjlig och har visat stort intresse av vårt arbete. Även övriga medarbetare på Skanska förtjänar ett stort tack då de gett oss tillgång till en arbetsplats och fullständig information om företaget. Vi skänker också ett extra tack till de regionekonomer som ställt upp på intervjuer. Det var mycket värdefullt för oss i vårt arbete.

Vi vill också rikta ett tack till våra engagerade handledare Per-Magnus Andersson och Olof Arwidi, våra opponenter och andra som hjälpt oss med kommentarer och synpunkter under arbetets gång.

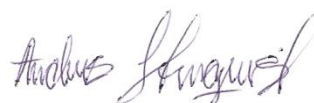
12 januari 2009



Sara Järdler



Lena Martini



Anders Stenquist

Sammanfattning

Titel:	Nyckeltal i förändring
Seminariedatum:	2009-01-16
Kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Sara Järdler, Lena Martini, Anders Stenquist
Handledare:	Per-Magnus Andersson, Olof Arwidi
Nyckelord:	Nyckeltal, Skanska, Omvärldsförändring, Byggbranschen, Ekonomistyrning
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera Skanskas nyckeltalsanvändning och utveckla en modell för att presentera relevanta nyckeltal som organisationen bör fokusera givet en specifik omvärldsförändring.
Metod:	Vår uppsats grundar sig på en fallstudie av Skanska. Vi har med kvalitativ metodik, i huvudsak baserad på ett antal intervjuer med regionekonomer på Skanska, fått fram den information vi behövt för att uppfylla vårt syfte. Vi har även använt oss av sekundärdata från Skanskas intranät och andra företagsspecifika dokument.
Teoretiska perspektiv:	Vi har tagit hjälp av nyckeltalsteori för att skapa oss en grund inom detta område. Sedan har vi använt oss av PESTEL som är en modell för omvärldsanalys.
Empiri:	Empirin beskriver Skanskas organisation, dess nyckeltalsanvändning och vilka omvärldsförändringar som skulle påverka Skanska som företag.
Resultat:	Vår uppsats resulterade i ett förslag för hur Skanska skulle kunna förändra fokus från vissa nyckeltal till andra beroende på vissa specifika omvärldsförändringar. Vi har också utvecklat en modell som visar hur Skanska kan använda vårt resultat i praktiken.

Abstract

Title:	Key Figures in a Changing Environment
Seminar date:	2009-01-16
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)
Authors:	Sara Järdler, Lena Martini, Anders Stenquist
Advisors:	Per-Magnus Andersson, Olof Arwidi
Keywords:	Key figures, Skanska, Environmental change, Construction industry, Control systems
Purpose:	The purpose of this thesis is to describe and analyze the use of key figures in Skanska and to create a model to present which key figures that are the most relevant given a specific environmental change.
Methodology:	The methodology chosen for this thesis is a case study on Skanska. To gather the information needed we have used a qualitative methodology including interviews. We have also got company specific information from the internal database and written documents.
Theoretical perspectives:	We have used theories of key figures to get the basic knowledge in this area. Also the PESTEL model for environmental analysis has been used.
Empirical foundation:	The empirical chapter describes Skanska as an organization, their use of key figures and which environmental changes that would be critical for Skanska.
Conclusions:	The results of our thesis are a suggestion for how Skanska can change focus from some key figures to others depending on an environmental change. We have also created a model that makes it easy for them to use our results practically.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.3 SYFTE.....	10
1.4 DISPOSITION.....	11
2. METODVAL FÖR FALLSTUDIE AV SKANSKA	12
2.1 METODOLOGISKA GRUNDANTAGANDEN	12
2.2 FALLSTUDIE	12
2.3 VAL AV FALLFÖRETAG	14
2.4 VÅR TANKEMODELL	14
2.5 DATAINSAMLING	15
2.6 INTERVJUMETODIK	15
2.6.1 <i>Semi-strukturerad intervju</i>	16
2.7 PRESENTATION AV INTERVJUOBJEKTEN	17
2.8 UPPSATSENS TROVÄRDIGHET	18
2.8.1 <i>Reliabilitet</i>	18
2.8.2 <i>Validitet</i>	19
3. NYCKELTALSTEORI.....	21
3.1 VAL AV TEORI.....	21
3.2 NYCKELTAL.....	21
3.2.1 <i>Kritik mot nyckeltal</i>	22
3.3 NYCKELTALSSTYRNING.....	22
3.3.1 <i>Finansiella nyckeltal</i>	23
3.3.2 <i>Verksamhetsspecifika nyckeltal</i>	24
3.4 GRUPPERING AV NYCKELTAL	26
3.4.1 <i>Lärande nyckeltal</i>	27
3.4.2 <i>Kontrollnyckeltal</i>	27
3.4.3 <i>Belöningsnyckeltal</i>	27
3.4.4 <i>Mobiliserande nyckeltal</i>	28
3.4.5 <i>Alarm och diagnosnyckeltal</i>	28
3.5 STYRNING PÅ KORT OCH LÅNG SIKT	28
4. TEORI FÖR OMVÄRLDSANALYS.....	30
4.1 VAL AV TEORI.....	30
4.2 PESTEL	30
4.2.1 <i>Politiska faktorer</i>	31
4.2.2 <i>Ekonomiska faktorer</i>	31
4.2.3 <i>Sociala faktorer</i>	31
4.2.4 <i>Teknologiska faktorer</i>	32
4.2.5 <i>Miljöorienterade faktorer</i>	32
4.2.6 <i>Lagbestämda faktorer</i>	32

5. BYGGBRANSCHEN OCH SKANSKA	34
5.1 DEN SVENSKA BYGGBRANSCHEN	34
5.1.1 Oligopol.....	35
5.1.2 Branschens aktörer.....	35
5.2 BESKRIVNING AV FALLFÖRETAG.....	36
5.2.1 Skanska koncernen.....	36
5.2.2 Skanska Sverige AB.....	37
5.3 VERKSAMHETSSTYRNING.....	39
5.3.1 Projektstyrning	39
5.3.2 Affärsplan.....	40
5.3.3 Planering och bokslut.....	40
5.3.4 Prognosarbete	41
5.3.5 Analys, marknadsbevakning och riskhantering	42
5.4 SKANSKAS NYCKELTALSANVÄNDNING	43
5.4.1 Nyckeltal för omvärlds- och verksamhetsanalys.....	44
5.4.2 Verksamhetsspecifika nyckeltal.....	44
5.4.3 Nyckeltal kopplade till Framgångsmodell	45
6. OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR OCH SKANSKA	48
6.1 OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR SOM PÅVERKAR SKANSKA	48
6.1.1 Politiska faktorer.....	48
6.1.2 Ekonomiska faktorer.....	50
6.1.3 Sociala faktorer.....	54
6.1.4 Teknologiska faktorer.....	55
6.1.5 Miljöfaktorer.....	55
6.1.6 Lagbestämda faktorer.....	56
7. ANALYS.....	58
7.1 TANKEMODELLENS UTVECKLING.....	58
7.2 POLITISKA FAKTORER	59
7.2.1 Nya aktörer på marknaden	59
7.2.2 Rörlig arbetskraft.....	60
7.3 EKONOMISKA FAKTORER	61
7.3.1 Högkonjunktur.....	61
7.3.2 Lågkonjunktur.....	62
7.3.3 Extraordinära händelser.....	63
7.3.4 Ränteförändringar	64
7.4 SOCIALA FAKTORER.....	65
7.4.1 Personalförändringar.....	65
7.4.2 Allmänhetens bild av Skanska	66
7.5 TEKNOLOGISKA FAKTORER	67
7.5.1 Standardisering av byggprocessen	67
7.6 MILJÖFAKTORER	68
7.6.1 Ökat miljöfokus.....	68
7.7 LAGBESTÄMDA FAKTORER	69
7.7.1 Förändring av byggmoms samt ROT-avdraget.....	69
7.8 SAMMANSTÄLLNING AV ANALYSEN	69
7.9 DET FLEXIBLA BALANSERADE STYRKORTET	70
8. RESULTATDISKUSSION.....	72

8.1 BESVARANDE AV FRÅGESTÄLLNINGAR	72
8.1.1 Hur arbetar Skanska med nyckeltal idag?	72
8.1.2 Anpassas nyckeltalen efter förändringar eller är de statiska?.....	72
8.1.3 Hur kan Skanska variera vilka nyckeltal som ligger i fokus beroende på omvärldsförändringar?	72
8.2 SKANSKAS NYCKELTALSANVÄNDNING	73
8.2.1 Varför är vår studie relevant?.....	73
8.2.3 Utveckling av nyckeltal.....	73
8.3 GENERALISERBARHET	74
8.4 VIDARE REFLEKTIONER OCH SJÄLVKRITIK.....	74
8.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	75
KÄLLFÖRTECKNING.....	77
9.1 Litteratur	77
9.2 Artiklar	78
9.3 Elektroniska källor	78
9.4 Övrigt tryckt material.....	80
9.5 Opublicerade källor.....	81
9.6 Intervjuer.....	81
BILAGOR.....	82
BILAGA 1: DEFINITIONER AV NYCKELTAL	82
BILAGA 2: SAMMANSTÄLLNING AV ANALYSEN	87
BILAGA 3: INTERVJUMALL.....	89
BILAGA 4: PRESENTATIONSMATERIAL FÖR SKANSKA	91

1. Inledning

Detta inledande kapitel introducerar Dig i byggbranschens omfattning, nyckeltalsanvändningens breda användningsområden och relevansen av flexibilitet i dagens organisationer. Du kommer sedan genom styckena problemformulering och syfte skapa Dig en uppfattning om vad vi vill åstadkomma med denna uppsats.

1.1 Bakgrund

Byggindustrin är en av Sveriges största industrier och sysselsätter cirka 11 procent av det totala antalet sysselsatta i landet. År 2006 uppgick de totala bygginvesteringarna i Sverige till 220 miljarder kronor, vilket motsvarar 8 procent av BNP.¹ Den svenska byggmarknaden domineras av fyra privata aktörer, Skanska, NCC, Peab och JM. De fyra stora byggbolagen omsatte 2007 tillsammans 95 miljarder kr på den svenska marknaden.² Inom byggbranschen är nyckeltal ett vanligt förekommande arbetssätt för styrning. Detta beroende på branschens speciella karaktär med många skilda verksamhetsgrenar och stor andel projektstyrning.³

Nyckeltal är även i andra branscher ett viktigt redskap som används vid verksamhetsuppföljning. Klassiskt har de ekonomiska förhållandena i ett företag analyserats genom nyckeltal avseende soliditet, räntabilitet och likviditet. Många organisationer arbetar även med nyckeltal för att följa upp mer mjuka värden som kundnöjdhet och lojalitet.⁴ I stora företag används ibland hundratals nyckeltal för att kontinuerligt följa upp verksamheten. Uppföljning av så många nyckeltal kan leda till att företaget tappar fokus på de för företaget viktigaste nyckeltalen.⁵

I tider av förändring blir det allt viktigare för företag att vara flexibla och om så krävs kunna fokusera sin verksamhet mot nya mål. Detta aktualiseras bland annat genom den ökade globaliseringen och den rådande finanskrisen. I dagens läge har exempelvis många företag större fokus på sin finansieringsstruktur än vad som krävs vid en stabil finansmarknad.⁶ För att på ett snabbt och effektivt sätt kunna rikta om företagets fokus krävs att ledningen har redskap som tydligt

¹ Sveriges Byggindustrier 1

² Sveriges Byggindustrier 2

³ Intervju med Strandberg Cecilia

⁴ Catasús, Bino et al. *Boken om nyckeltal*(2008)

⁵ Intervju med Börjesson Pierre

⁶ Sönne, Anna. *Mörkret tättnar för brittiska byggare.* (2008-10-22)

kommunicerar ut vad som bör prioriteras.⁷ Det blir också allt viktigare att vara förberedd på hur man ska agera i olika scenarier och på så vis kunna förutspå vad som är viktigt att fokusera på i olika situationer.

1.2 Problemformulering

Byggbranschen är en konjunkturkänslig bransch som påverkas mycket av förändringar i ekonomin. Branschen har på kort tid gått från ett överhettat läge där den största bristen var personal till ett kritiskt läge med minskad efterfrågan och stor finansiell osäkerhet.⁸

Trots att nyckeltalsanvändningen i branschen är stor finns inte mycket skrivet om just byggbranschens koppling till nyckeltal. Vi har inte hittat någon forskning som har bedrivits och inte heller några nedtecknade teorier. Således finns luckor i forskningen redan här. Än mer intressant blir ämnet om man beaktar branschens konjunkturkänslighet. För att bedriva den mest effektiva ekonomistyrningen borde troligtvis de nyckeltal som företag fokuserar på skifta beroende på olika omvärldsförändringar.

För att göra vår studie kommer Skanska Sverige AB att användas som fallföretag. Hädanefter kommer Skanska Sverige AB att benämnas enbart som Skanska. Motivering till varför Skanska valdes som fallföretag kommer att diskuteras mer i metodkapitlets avsnitt "Val av fallföretag".

Uppsatsen kommer att utgå från följande frågeställningar:

- **Hur arbetar Skanska med nyckeltal idag?**

För att kunna se om fokuseringen på nyckeltal bör ändras beroende på omvärldsförändringar är det viktigt att ha en insikt i hur Skanska arbetar med nyckeltal i dagsläget. Det är också viktigt att förstå hur den ekonomiska styrningen i stort är uppbyggd och fungerar. Här vill vi också utreda hur nyckeltalen rapporteras. Denna mer deskriptiva del ligger sedan till grund för nästkommande frågeställningar.

- **Anpassas nyckeltalen efter förändringar eller är de statiska?**

Även denna frågeställning har en mer deskriptiv karaktär. Syftet är att ta reda på huruvida nyckeltalsanvändningen idag är helt statisk eller om det inom exempelvis Skanskas olika regioner görs Anpassningar beroende på omvärldsfaktorer.

⁷ Hallgårde, U; Johansson, A. *Att införa balanced scoreboard en praktisk vägledning* (1999)

⁸ Melin, Nomi. *Väldigt mörka moln för byggindustrin*. (2008-10-29)

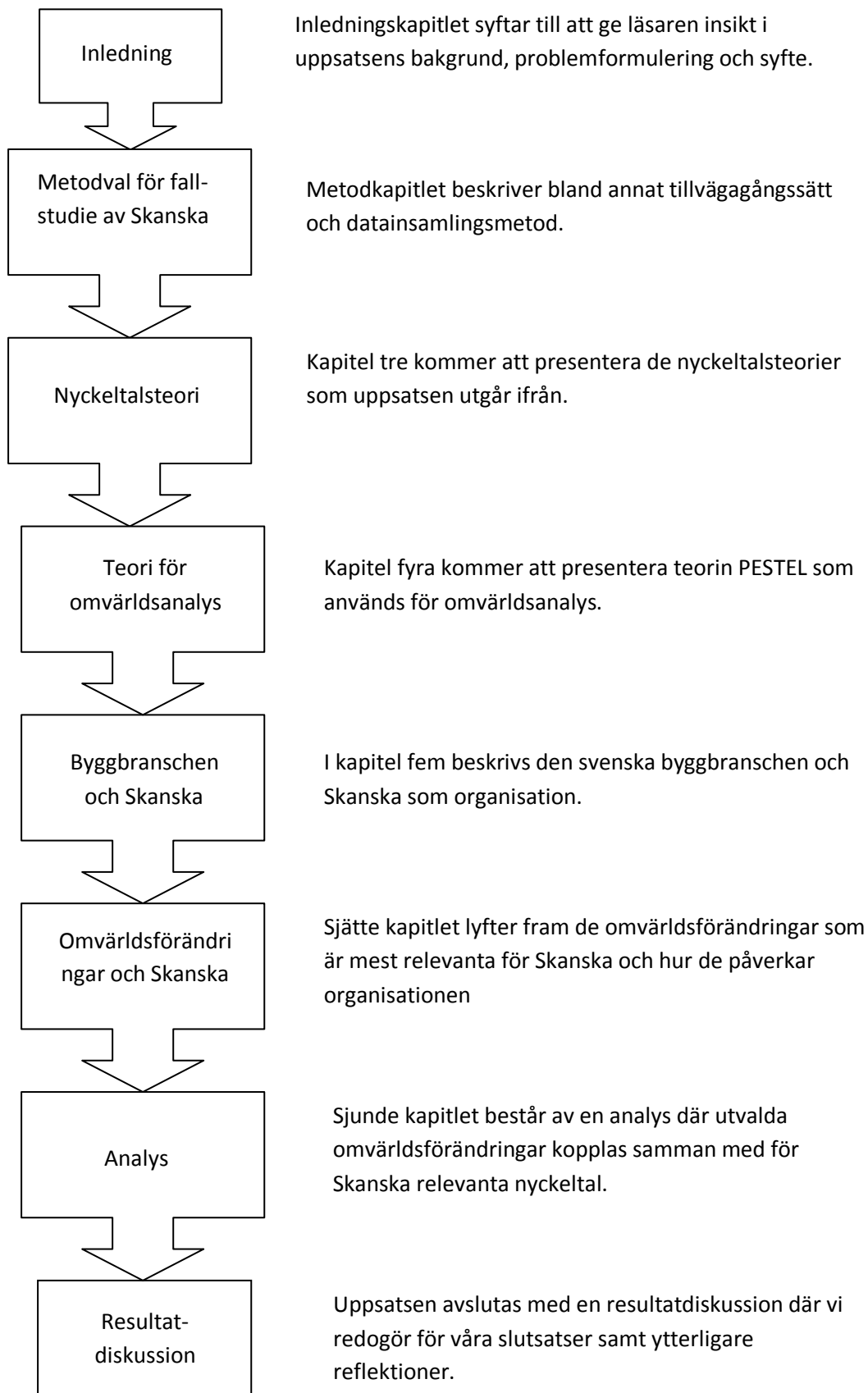
- **Hur kan Skanska variera vilka nyckeltal som ligger i fokus beroende på omvärldsförändringar?**

Utifrån kartläggning och beskrivning av hur Skanska i dagsläget arbetar med nyckeltal kommer vi att utarbeta ett förslag till hur Skanska skulle kunna förändra sin nyckeltalsanvändning utifrån omvärldsförändringar.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera Skanskas nyckeltalsanvändning och utveckla en modell för att presentera relevanta nyckeltal som organisationen bör fokusera på vid omvärldsförändringar.

1.4 Disposition



2. Metodval för fallstudie av Skanska

I detta kapitel presenteras de metodval vi har gjort. Grunden för alla val ligger i att vi har gjort en fallstudie. Våra intervjuer har varit en viktig del av datainsamlingen och i detta kapitel presenteras alla personer vi har intervjuat. Du finner även en modell för hur vi samlat gruppens skilda tankar till att fokusera kring samma röda tråd.

2.1 Metodologiska grundantaganden

Vid utredningar och akademiskt arbete är det viktigt att fundera över sin inställning till hur kunskap samlas in och vad kunskap egentligen är. Detta påverkar inte bara arbetets gång utan även hur slutprodukten ser ut och kan tolkas. Slutprodukten av vår uppsats är en modell som visar hur fokusering och val av nyckeltal kan ändras vid omvärldsförändringar. Denna modell har en positivistisk prägel. I vår arbetsprocess och vårt tillvägagångssätt har vi dock arbetat med en interpretivistisk ansats. En interpretivistisk ansats innebär att vi antar att den information som vi samlar in till stor del kommer att färgas av vem eller vad vi får den från, det finns inte en sann verklighet. Vid datagranskning kommer också våra egna värderingar styra vilken information som kommer att få utrymme och vad vi uppfattar har mindre vikt för vår utredning.⁹

Vår utredningsprocess har genomförts med ett induktivt tillvägagångssätt. Vi började med att studera verkligheten och samla in nödvändig empiri för att kunna göra en god analys som sedan resulterade i att en modell utvecklades.

2.2 Fallstudie

Ett induktivt tillvägagångssätt följs ofta av en kvalitativ metod, så även i denna uppsats. Inom den kvalitativa metoden är fallstudier ett förekommande arbetssätt. Det var också denna arbetsmetod som låg till grund för denna uppsats. Tanken på detta val av metod uppkom vid ett möte med vårt fallföretag Skanska. De visade stort intresse i att låta oss utreda huruvida det bör finnas en koppling mellan nyckeltal och förändringar som får effekter för deras verksamhet. Det visade intresset samt vår stora tillgång till information från såväl primära som sekundära källor gjorde metoden fallstudie mycket intressant. När uppsatsens syfte var formulerat tydde även detta på att fallstudie skulle vara ett bra tillvägagångssätt. Detta då fallstudier ofta används inom den kvalitativa forskningen och

⁹ Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

syftar till att beskriva mer komplexa fenomen och problem.¹⁰ Backman beskriver fallstudien enligt följande:

“...en fallstudie, liksom den kvalitativa strategin, undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller sin kontext, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är givna.”¹¹

Fallstudier ger bland annat följande fördelar gentemot kvantitativa undersökningar:

- *Inriktning på bara en undersökningsenhet*
- *Studie på djupet*: något som är en förutsättning för att kunna skapa det verktyg som vår uppsats tenderar att göra
- *Naturlig miljö*: det faktum att vårt fall redan existerar skapar en icke konstgjord miljö där förutsättningar faktiskt finns för att hitta relevant information och samband
- *Flera källor och metoder*: möjlighet till att använda fler källor och metoder.¹²

Ett av de första problemen man stöter på vid en fallstudie är att definiera vad som är ett fall och var och hur man ska dra gränserna. Frågan varför just det valda fallet är viktigt är också aktuell. För att definiera fallet börjar forskaren ofta med att formulera ett problem eller en fråga, ofta knutna till process- eller förståelsefrågor. Utifrån detta väljs sedan en lämplig analysenhet.¹³

Fallet som studeras kan definieras på fyra olika sätt: organisation, plats, person och händelse. Organisation kan exempelvis vara Skanska, en plats en byggarbetsplats, en person kan vara exempelvis kvinnor i byggbranschen och en händelse kan exemplifieras med en besiktning av ett visst projekt.

Vanligt är att man vid en fallstudie använder sig av en plats eller en organisation som studieobjekt. I denna uppsats tog vi utgångspunkt i en organisation, nämligen Skanska. Att vår utgångspunkt är organisationen som helhet och inte en plats, person eller händelse grundar sig i uppsatsens syfte som är att belysa nyckeltal i förhållande till omvärldsförändringar.¹⁴

Sammanfattningsvis kan sägas att vi har utnyttjat fallstudiens fördelar med många informationskällor och fokusering på en enhet för att skapa ett djup. De nackdelar som kan följa med en fallstudie såsom fråga om generaliserbarhet, access och gränsdragning har vi parerat enligt Figur 2 ”Sammanställning av uppsatsens trovärdighet”.

¹⁰ Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

¹¹ Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser* (1998)

¹² Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (1998)

¹³ Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser* (1998)

¹⁴ Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

2.3 Val av fallföretag

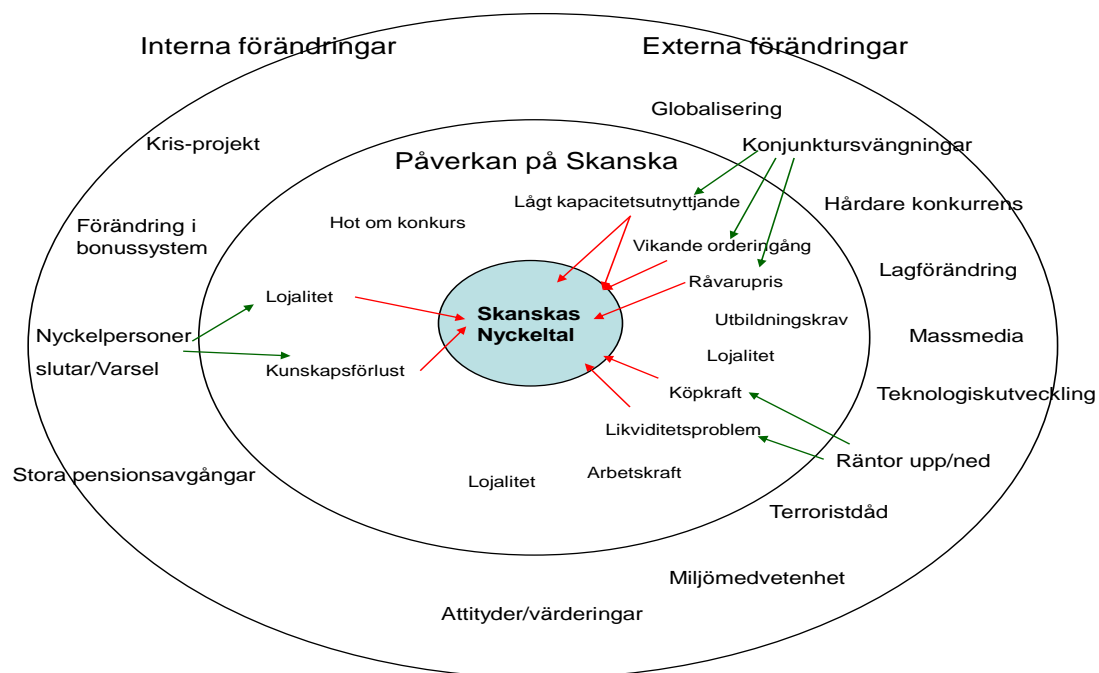
Skanska valdes som fallföretag då de visade stort intresse för ett samarbete. När diskussion fördes kring temat ekonomistyrning och nyckeltal visade de även där stort intresse och engagemang. Den goda relationen vi skapade med Skanska gav oss också stor access till företagsspecifik information, intranät, intervjupersoner och även en handledare som arbetar inom Skanska.

Att analysera och arbeta med ett företag inom byggbranschen verkade för oss intressant. Detta då byggbranschen använder sig mycket av nyckeltal i sin ekonomistyrning, är en konjunkturkänslig bransch samt att det är en oerhört stor bransch som påverkas av många andra förändringar i omvärlden.

Valet av fallföretag grundas således på två stora huvudfaktorer: stort visat intresse och full access till Skanska samt ett intressant och relevant företag utifrån uppsatsens syfte och ämnesområde.

2.4 Vår tankemodell

Vi utarbetade redan efter vårt första möte med vår handledare på Skanska en modell för att klargöra för oss själva hur vi skulle tänka genom hela arbetet med uppsatsen. Genom att utveckla denna modell samordnade vi våra tankar och blev eniga om hur vår slutprodukt skulle utformas. Då denna modell har varit med från början har den hjälpt oss att hålla oss inom gränserna för vårt arbete och att arbeta åt samma håll hela tiden.



Figur 1: Vår tankemodell

2.5 Datainsamling

Genom den goda access vi fått till vårt fallföretag, Skanska, har vi fått bra tillgång till både primär och sekundärdata. Primärdata har till stor del samlats in genom kvalitativa intervjuer med anställda på olika nivåer och olika regioner inom Skanska, men framförallt från vår handledare på Skanska. Data som samlats in genom andra forskares, institutioners eller företags rapporter definieras som sekundärdata.¹⁵

Skanska har ett omfattande internt nätverk som vi har haft full access till. Där har vi kunnat ta del av policydokument och annan information som sprids internt. Fördelen med att vi har fått information från det interna nätverket kontra intervjuer är att intervjuer riskerar att bli vinklade om det är någon utanför organisationen som ställer frågorna. Dessutom kan vi under intervjuerna koncentrera oss på att fylla igen luckor i informationen vi har fått från intranätet och även vidare utveckla de områden som är av intresse för oss.

Annan företagsspecifik sekundärdata har vi hittat i bland annat årsredovisningar och i massmedia. Utöver informationen som gäller Skanska har vi också använt oss av tidigare forskning om nyckeltal och teori för omvärldsanalys. De teorier och modeller vi använt oss av har hjälpt oss med att få en grund i vårt utredningsarbete.

För att få en så bred, användbar och rättvisande information om och bild av Skanska som möjligt har vi använt oss av flertalet källor så som ekonomiska tidskrifter, branschtidskrifter, artiklar och övrig litteratur. Under hela datainsamlingsprocessen har vi försökt granska informationen kritiskt och hela tiden haft i beaktande att den företagsspecifika informationen är mycket subjektiv.

Det finns i ringa mängd litteratur som behandlar ekonomistyrning specifikt i byggbranschen. Då detta var ett relevant område för oss att undersöka kontaktade vi Karl Gustav Byrén och Thomas Karlstedt på Sveriges Byggindustri. De är båda anställda på ekonomiavdelningen i denna bransch- och arbetsgivarorganisation för byggföretag men ingen av dem hade vetskap om någon nedskrivna litteratur/teori om ekonomistyrning specifikt för byggbranschen.

2.6 Intervjumetodik

Inom vår fallstudie har intervjuerna vi har gjort varit en viktig del i informationsinsamlingsprocessen. Dels för att de har gett oss en bredare syn på företaget och det problem vi belyser men också för att vi har fått en ökad förståelse för hur nyckeltal används på alla nivåer i organisationen. I många

¹⁵ Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

företag finns kunskapen inte nedskrivna utan bara implicit hos de anställda.¹⁶ Våra intervjuer har således varit ett steg i att få tillgång till denna värdefulla information.

Intervjuer har endast genomförts med anställda som har någon ekonomirelaterad uppgift. Vi har valt att intervjua personer på varierande verksamhetsgrenar inom Skanska för att få en bild av hur nyckeltalen används i de olika verksamheterna inom företaget och för att få fram större mängd värdefull information. Intervjuer med exempelvis chefer på byggarbetsplatser valdes bort efter diskussion med vår handledare på Skanska som menade att dessa anställda förmodligen inte är insatta i nyckeltalsanvändningen och därför inte besitter den kunskap vi eftersöker.

För att få tillräckligt material har vi genomfört fyra intervjuer med regionekonomer vid olika verksamhetsgrenar. Intervjuernas omfattning har varierat beroende på hur mycket tid våra intervjupersoner har kunnat avsätta, men de flesta intervjuerna pågick ungefär en och en halv timme. Utöver dessa intervjuer har vi en gång varje vecka fört en dialog med vår handledare på Skanska. Detta har gett oss möjlighet att kontinuerligt diskutera och kontrollera den fakta vi samlat in. Vi har då även tillåtits utveckla vår intervju med handledaren i takt med vårt arbete och därmed fått möjlighet till mycket goda intervjuer.

2.6.1 Semi-strukturerad intervju

Ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer är den naturliga intervjuformen i kvalitativ forskning.¹⁷ Dessa intervjuformer är inte standardiserade utan ger utrymme för stor flexibilitet.¹⁸ Semi-strukturerad intervjuteknik innebär att intervjuaren ställer frågor som är generella och kan besvaras på ett oändligt antal sätt, dock utifrån en intervjumall. Ostrukturerad intervjuteknik betyder att intervjuaren helt utan bestämda frågor samspråkar med intervjuobjektet i stort om olika teman utan att ha några förutbestämda frågor.¹⁹

I våra intervjuer var vi ute efter att ge utrymme för intervjuobjektet att uttrycka sig fritt och inte styra svaret genom givna alternativ. Men för att uppfylla uppsatsens syfte krävdes dock även att vi fick svar på vissa lite mer specifika frågor. Att vi använt oss av kvalitativa intervjuer har gett oss möjlighet att ta del av den mer djupa kunskap som ett fåtal personer inom Skanska besitter. Denna information hade varit omöjlig att samla in genom exempelvis kvantitativa enkäter.²⁰ För vårt ändamål anses den semi-strukturerade intervjumetoden mest lämplig och vi har således använt oss av detta upplägg.²¹

¹⁶ Intervju med Börjesson Pierre

¹⁷ Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

¹⁸ Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser* (1998)

¹⁹ Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

²⁰ Krag Jacobsen, Jan. *Intervju – konsten att lyssna och fråga* (1993)

²¹ Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

Vi är medvetna om att det alltid finns risk för viss intervjuareffekt vid intervjuer men vi har varit uppmärksamma på och insett att vi bara med viljan att se eller bekräfta ett fenomen riskerar att vinkla våra frågor och därmed påverka svaret hos den intervjuade. Bara insikten i fenomenet är ett steg mot att eliminera viss intervjuareffekt.

Innan intervjutillfällena utarbetade vi en intervjuguide som användes som en checklista för att täcka alla relevanta frågor vid intervjuerna. Trots att vi formulerat frågor gav vi även utrymme för öppna frågor och nya och oförutsedda aspekter. Intervjumallen var också tänkt att fungera som en idé och inspirationskälla för de intervjuade personerna, då det inte fanns ett korrekt svar på många frågor vi ställde, utan vi var ute efter intervjupersonernas personliga uppfattning.

Subjektiviteten är en stark kritik mot den kvalitativa intervjumetoden.²² Denna uppsats resultat kommer dock endast att appliceras på Skanska och uppsatsens subjektiva prägel blir därför inget problem.

2.7 Presentation av intervjuobjekten

Nedan följer en kort presentation av våra intervjupersoner:

Pierre Börjesson började på Skanska 1998 som regionekonom i Karlskrona. Efter sex år avancerade han till affärscontroller. Det innebär att han arbetar på nationell nivå och är chef över regionekonomerna. Han har nu suttit på denna position i tre år. Affärscontrollerns arbete består till stor del av tre olika moment, analys, marknadsbevakning och riskhantering. Det är i stor utsträckning regionekonomerna som förser affärscontrollern med de rapporter som denne behöver.

Anders Bolltoft är anställd på Skanska som regionekonom för avdelningen Nya Hem Öresund. Som regionekonom inom Skanska arbetar man med allt från bokföring, redovisning, rapportering och skattefrågor gällande sin specifika region. Anders Bolltoft har arbetat på Skanska i 7 år och sedan 2004 arbetar han som regionekonom på Nya Hem Öresund. Innan han började på Skanska jobbade han först som ekonomiansvarig på ett sågverk och sedan som revisor i sju år.

Tobias Grönvall är regionekonom på den största regionen, Hus Syd. Det är avdelningen som utför byggandet till Skanskas övriga verksamheter, såsom Nya Hem Öresund. Tobias började som vice regionekonom 2003 och tog över som ordinarie regionekonom 2005.

Petter Levin är anställd som regionekonom på Väg och Anläggning Syd. Då det finns fem väg- och anläggningsregioner är han en av de fem regionekonomerna inom denna verksamhetsgren. Han har

²² Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

haft denna position i ett år, innan detta arbetade han som regioneconom på Hallandsåsprojektet, som räknas som en egen region. Där arbetade han i 4 år.

Cecilia Strandberg började på Skanska så sent som september 2008. Hon arbetar som regioneconom inom verksamhetsgrenen Byggsystem. De skapar fabriksfärdiga hus under namnet Bo Klok, som är ett samarbete mellan Skanska och IKEA. Cecilia arbetade tidigare som ekonom på ett medelstort läkemedelsföretag.

2.8 Uppsatsens trovärdighet

I alla akademiska och vetenskapliga texter ställs krav på reliabilitet och validitet. Syftet med dessa krav är att ge en bild av hur trovärdig exempelvis mätningen, arbetet eller uppsatsen är. Begreppen kan kortfattat beskrivas enligt följande:

”Validitet kan betecknas som frånvaro av systematiska mätfel, medan reliabilitet innebär frånvaro av slumpmässiga sådana.”²³

Validitet visar således hur väl vi mäter det vi tenderar att mäta medan reliabilitet visar om vi mäter, beskriver och utreder fenomenet på ett korrekt sätt. Då denna uppsats har använt sig av kvalitativa metoder kommer dessa begrepp att diskuteras med utgångspunkt i kvalitativ forskning.

2.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan delas upp i intern och extern reliabilitet. Den interna reliabiliteten syftar till att belysa huruvida omständigheter inom forskningsgruppen påverkar resultatet.²⁴ Då vi är tre personer i uppsatsgruppen, där ingen har något egenintresse av att framställa vårt fallföretag i bra eller dålig dager, har vi förbättrat möjligheten till hög intern reliabilitet.

Den externa reliabiliteten syftar till hur väl en studie kan upprepas. Det betyder att om en senare forskare använder samma tillvägagångssätt som tidigare forskare har beskrivit att han gjort, ska resultatet bli likvärdigt. När en kvalitativ metod används kan kravet på extern reliabilitet vara svårt att uppfylla, då såväl intervjupersonen som forskaren har egna värderingar som påverkar. För att öka den externa reliabiliteten måste forskarna arbeta med tillförlitliga verktyg och mätinstrument.²⁵ Ett sätt som man kan göra detta på är genom att spela in intervjuer för att sedan på ett tillförlitligt vis kunna analysera och använda den information man fått fram. För att ytterligare höja uppsatsens nivå på denna punkt har vi försökt att få information från olika nivåer i verksamheten. Det är också

²³Nationalencyklopedin 1

²⁴Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

²⁵Ibid.

viktigt att nämna vi hela tiden varit införstådda med att den information som ges från Skanskas personal är färgad av bland annat intervjupersonen, dennes värderingar och ledningens krav.

2.8.2 Validitet

Även validitet beskrivs inom den kvalitativa forskningen som både ett internt och ett externt fenomen. Den interna validiteten visar hur väl forskarens observationer stämmer överens med de teorier som utvecklats. Kvalitativ forskning tenderar till att uppfylla detta kriterium väl då forskaren ofta under en längre period observerar och analyserar innan teorier sedan genereras.²⁶ Denna uppsats har producerats under en tioveckorsperiod och vi har vid flera tillfällen befunnit oss på Skanskas kontor i Malmö. Denna stora access till företaget innefattade såväl det interna nätverket, handledning och intervjuer med olika personer inom organisationen. Det ger en god grund för att på ett trovärdigt vis koppla an verkligheten till teorin. Även kontinuerlig handledning från Ekonomihögskolan i Lund har bidragit till en ökad intern validitet. För att öka trovärdigheten gällande den interna validiteten har vi också försökt vara tydliga i vår begreppsanvändning.

Den externa validiteten är för många kvalitativa studier som exempelvis fallstudier ett problem. Den externa validiteten anger till vilken grad studien kan generaliseras och tillämpas på andra objekt.²⁷ För vår uppsats med Skanska som fallföretag är den externa validiteten relativt låg. De eventuella slutsatser som tagits kan på ett tillförlitligt sätt endast appliceras och användas inom företaget. Gör studien på ett annat företag finns därför ingen garanti för att resultatet kommer att bli detsamma. Vissa paralleller bör kunna dras till andra byggföretag men att generalisera studiens resultat till att gälla byggföretag i allmänhet bör göras med försiktighet.

²⁶Bell, E; Bryman, A. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

²⁷Ibid.

	Problem	Våra lösningar
Intern reliabilitet – pålitlighet	Hur påverkar forskningsgruppen resultatet?	<ul style="list-style-type: none"> • Tre personer i uppsatsgruppen • Inga egenintresse i fallföretag
Extern reliabilitet – stabilitet	Kan studien upprepas?	<ul style="list-style-type: none"> • Spela in intervjuer • Information från olika nivåer i verksamheten • Stor access och tillgång • Beakta att information är färgad • Noggrann dokumentation av arbetsprocesser • Tre personer i uppsatsgruppen
Intern validitet – tillförlitlighet	Överrensstämmer det insamlade materialet med de teorier som utvecklats?	<ul style="list-style-type: none"> • Relativt lång tidsperiod • Hög access till företaget • God handledning • Noggrann analys av processer och insamlat material
Extern validitet – överförbarhet	Till vilken grad kan studien generaliseras?	<ul style="list-style-type: none"> • Ej generaliserbar på grund av fallstudie

Figur 2: Sammanställning av uppsatsens trovärdighet

3. Nyckeltalsteori

När Du har läst detta kapitel kommer Du att ha fått insikt i nyckeltalens stora användningsområden. Några ofta använda nyckeltal kommer att presenteras och hur nyckeltal kan grupperas kommer att beskrivas. Nyckeltalsteorin är nyckeln till vår analys.

3.1 Val av teori

För att underlätta och stödja analysen av vår empiri kommer vetenskapliga teorier att användas. Till en början kommer nyckeltal att beskrivas och grupperas. Sedan beskrivs hur man kan arbeta med nyckeltal genom det balanserade styrkortet. Nyckeltalsteorierna och deras uppdelning kommer dock inte att användas direkt i analysen utan syftar till att ge en djupare förståelse för hur Skanska använder sig av nyckeltal idag och att göra det möjligt för oss att koppla rätt nyckeltal till en specifik omvärldsförändring.

3.2 Nyckeltal

Uppföljningen av en organisations verksamhet är i många fall komplicerad. Det kan vara svårt att överblicka vilka delar av en organisation som bidrar på ett positivt sätt och vilka som bidrar mindre positivt till organisationens utveckling. Ett sätt att förenkla verkligheten och göra den mer överblickbar är genom användning av nyckeltal. Ett nyckeltal är ett numeriskt värde som på ett förenklat sätt försöker beskriva hur verkligheten ser ut. Nyckeltalets värde kan inte ensamt beskriva tillståndet i verksamheten utan det måste ställas i relation till något annat. Exempelvis kan nyckeltalet ställas i relation till ett mål man i förväg har satt upp eller ett värde från en tidigare situation.²⁸ Följande egenkonstruerade exempel visar hur viktigt det är att alltid ställa nyckeltalet i relation till något annat.

Anta att företag A har 8 % räntabilitet på eget kapital. Är denna information tillräcklig för att utvärdera huruvida ledningen har skapat ett bra resultat åt sina aktieägare? Genom att bara titta på nyckeltalets värde får man inget bra svar på frågan. Genom att relatera nyckeltalet till exempelvis avkastning på ett vanligt bankkonto eller genomsnittet i branschen kan dock relevant analys göras.

Som exemplet tydliggör är nyckeltal endast en indikator på hur någonting ser ut. När man analyserar ett nyckeltal är det till stor hjälp om man är insatt i hur organisationen eller branschen fungerar för

²⁸ Catasús, Bino et al. *Boken om nyckeltal*(2008)

att se relevanta samband. Det är också av vikt att man verkligen funderar över vad som är relevant att ställa nyckeltalen mot.²⁹

3.2.1 Kritik mot nyckeltal

Viss kritik har riktats mot nyckeltal. Exempelvis kan nyckeltalet räntabilitet på sysselsatt kapital manipuleras genom att man avstår från att göra nyinvesteringar. Kapitalbasen kommer genom detta att minska och avkastningen på sysselsatt kapital kommer som en följd av detta att öka. Detta är således en väldigt kortsiktig lösning som till slut kan leda till en icke hållbar situation på grund av försummade nyinvesteringar. Nyckeltalen speglar följaktligen inte alltid en korrekt bild av verksamheten eftersom de kan manipuleras. På grund av att vissa nyckeltal är relativt lätta att manipulera är det intressant att inte bara nöja sig med själva resultaten utan även att analysera faktorerna bakom dem.³⁰

Nyckeltal kan spegla såväl finansiella som icke-finansiella värden. Det finns dock en risk att de finansiella nyckeltalen får all fokus beroende på att de är enkla att få fram utifrån den redovisning som man enligt lag måste göra. Dessa tal mäter dock inte allt som är viktigt för en organisation, de icke-finansiella värdena såsom kvalitet och kundnöjdhet hamnar lätt i skymundan. För att på ett enklare sätt presentera och följa upp såväl finansiella som icke-finansiella värden har det balanserade styrkortet introducerats.³¹

3.3 Nyckeltalsstyrning

Nyckeltalsstyrningen utgick länge enbart från de finansiella nyckeltalen. Efter hand upptäcktes dock att denna ekonomirelaterade nyckeltalsanvändning var alldeles för ensidig. Forskare ansåg att man vid en fokusering på finansiella nyckeltal glömde viktiga delar av organisationen. För att fånga upp hela organisationen utvecklades mer icke-finansiella nyckeltal som skulle främja en styrning av hela verksamheten och inte enbart fokusera på ekonomin.³² Nyckeltalsstyrningen kom således att utvidgas från enbart ekonomistyrning till verksamhetsstyrning. Nyckeltalen kan utifrån detta delas upp mellan en kategori med finansiella nyckeltal och en med mer verksamhetsspecifika nyckeltal. Nedan följer en kort genomgång av de vanligaste finansiella nyckeltalen och sedan beskrivs mer verksamhetsspecifika nyckeltal och hur dessa kan användas med hjälp av det balanserade styrkortet.

²⁹ Norstedts Juridik AB. *BAS nyckeltal* (2003)

³⁰ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning* (2003)

³¹ Ibid.

³² Hallgårde, U; Johansson, A. *Att införa balanced scorecard en praktisk vägledning* (1999)

3.3.1 Finansiella nyckeltal

För att ett företag ska uppnå sina ekonomiska mål krävs ekonomisk styrning. I princip handlar ekonomistyrning om att hitta och förhålla sig till förändringar gällande ekonomiska förhållanden. Finansiella nyckeltal är ett utmärkt hjälpmedel för att finna, beskriva och analysera de förändringar som sker. Dessa nyckeltal används för att ge en överskådlig bild av företagets ekonomiska läge och utveckling samt ligga till grund för planering och styrning mot företagsspecifika mål.³³

Tre välkända finansiella nyckeltal är likviditet, räntabilitet och soliditet. Dessa återfinns nästan uteslutande i alla företags årsredovisningar.³⁴

3.3.1.1 Likviditet

Med ett företags likviditet menas deras betalningsförmåga på kort sikt.³⁵ Ofta benämns likviditeten med begreppet kassalikviditet och definieras enligt följande: omsättningstillgångar exklusive lager och pågående arbeten i procent av kortfristiga skulder. Nyckeltalet visar alltså hur betalningsförmågan ser ut på kort sikt vid årets utgång. Har ett företag en kassalikviditet på 100 procent innebär det i princip att företaget har möjlighet att betala alla sina kortfristiga skulder.³⁶

3.3.1.2 Räntabilitet

Räntabilitet betyder avkastning och uttrycker en form av lönsamhet. Räntabilitetsmåttan visar hur effektivt kapitalet har använts och kan generellt definieras som överskottet dividerat med kapitalinsats.³⁷ Det finns många olika räntabilitetsmått och två av de mest välkända beräknas utifrån eget kapital och totalt kapital. Räntabilitet på totalt kapital definieras som rörelseresultat plus finansiella intäkter i procent av balansomslutningen. Nyckeltalet är ett av de viktigaste och visar hur ett företags tillgångar har förräntats under året. Räntabilitet på totalt kapital kan således användas som en indikation på företagets effektivitet och kan därför användas för jämförelse mellan företag.³⁸

Gällande nyckeltalet räntabilitet på totalt kapital finns en modell kallad Du Pont som visar hur nyckeltalet är uppbyggt. Genom en analys av nyckeltalets beståndsdelar kan man göra en bedömning av vilken strategi som är lämpligast för att förbättra räntabilitet på totalt kapital. En förståelse för hur nyckeltalen är uppbyggda och hur de kan påverkas är således väldigt viktig för att kunna fatta korrekta och effektiva strategiska beslut.³⁹ Exempelvis kan det i ett visst fall ge samma effekt att öka sin omsättning med x procent som att minska sin kapitalbindning genom att sälja delar av

³³ Norstedts Juridik AB. *BAS nyckeltal* (2003)

³⁴ Nationalencyklopedin 2

³⁵ Nationalencyklopedin 3

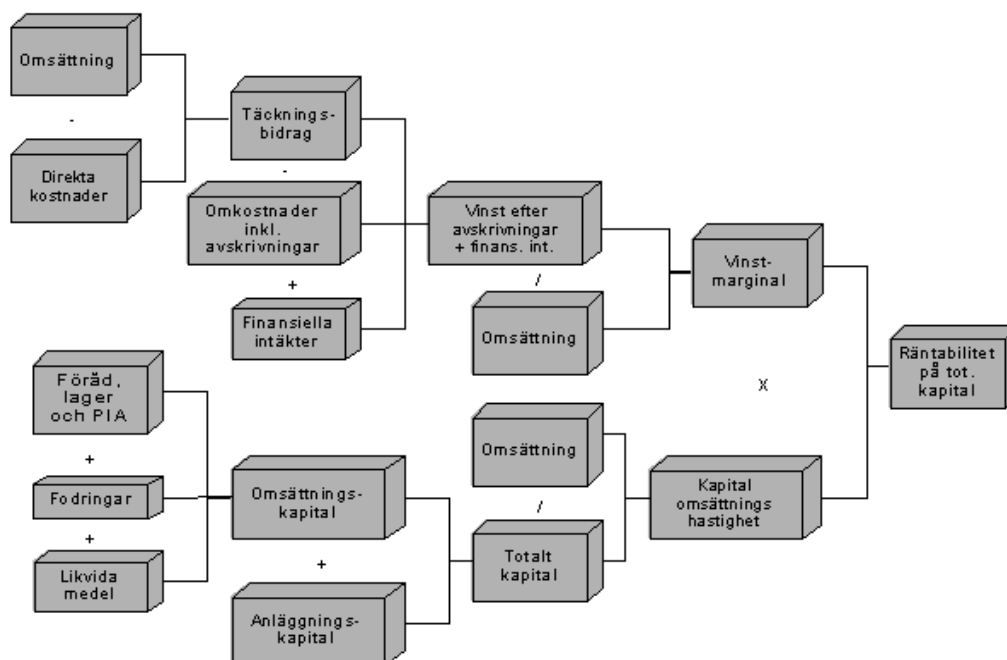
³⁶ Norstedts Juridik AB. *BAS nyckeltal* (2003)

³⁷ Nationalencyklopedin 4

³⁸ Norstedts Juridik AB. *BAS nyckeltal* (2003)

³⁹ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning* (2003)

anläggningstillgångarna och hyra tillbaka dem. Det är sedan upp till ledningen att bestämma vilken strategi som bör användas. Du Pont-modellen, figur 3, visar hur nyckeltalet räntabilitet på totalt kapital kan vara uppbyggt.



Figur 3: Du Pont-modellen⁴⁰

3.3.1.3 Soliditet

Soliditet används vanligtvis för att visa ett företags finansiella stabilitet och betalningsförmåga på lång sikt.⁴¹ Soliditet definieras som justerat eget kapital i procent av balansomslutningen. Nyckeltalet visar således hur stor del av de totala tillgångarna som har kunnat finansieras med eget kapital. Nyckeltalet är förknippat med företagets långsiktiga lönsamhet och tillväxt.⁴²

3.3.2 Verksamhetsspecifika nyckeltal

Utvecklingen av nyckeltalsanvändningen har gått från att endast fokusera på finansiella nyckeltal till att inkludera fler icke-finansiella nyckeltal. Denna utveckling utgår från insikten om att det är mer än den finansiella dimensionen som bidrar till företagets lönsamhet. För att bredda nyckeltalsanvändningen till mer verksamhetsspecifika områden introducerades i början av 1990-talet

⁴⁰ Nationalencyklopedin 4

⁴¹ Nationalencyklopedin 5

⁴² Norstedts Juridik AB. *BAS nyckeltal* (2003)

det balanserade styrkortet. Detta ämnade belysa relevansen för företag att styra sin verksamhet genom fler dimensioner än det finansiella.⁴³

3.3.2.1 Balanserat styrkort

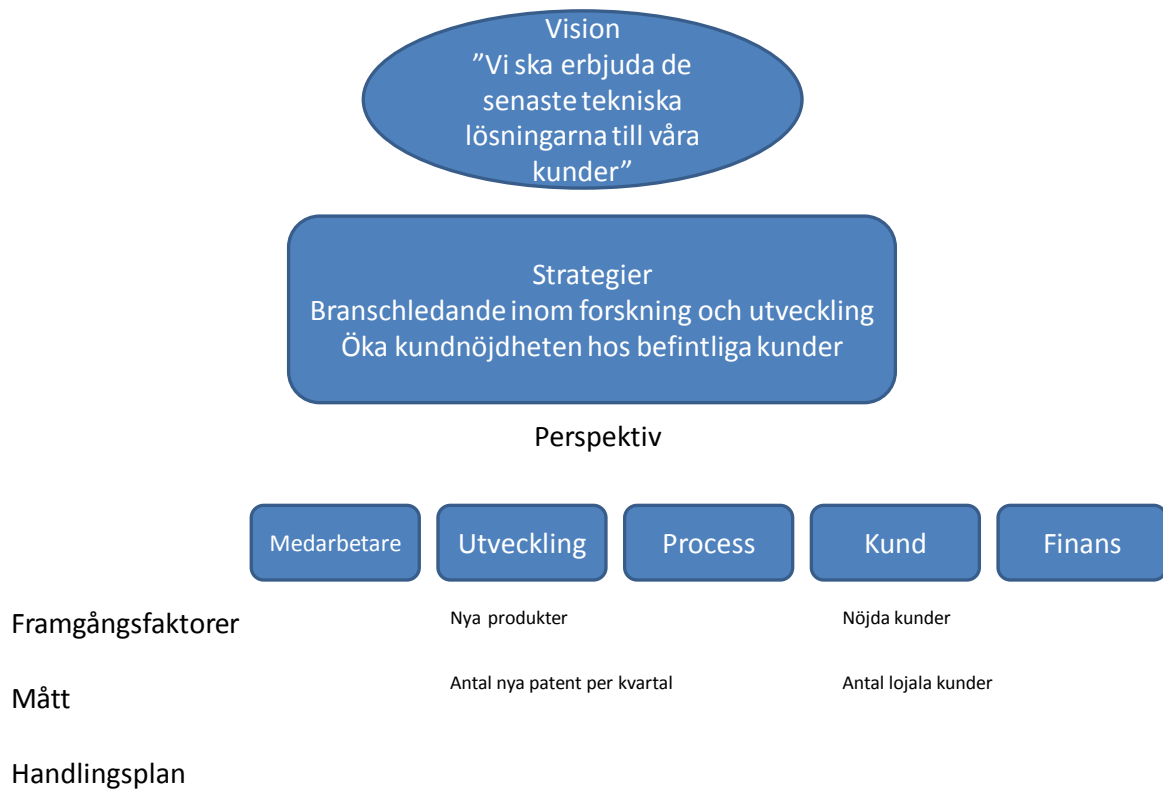
När ett balanserat styrkort tas fram utgår man vanligen från en vision som är utformad av företagsledningen. Visionen bryts sedan ner i ett antal strategier som är mer konkreta. För att personalen i organisationen ska kunna förverkliga strategierna sätter man upp kritiska framgångsfaktorer som sorteras i olika kategorier. De kritiska framgångsfaktorerna ska spegla vad som anses vara av yttersta vikt för organisationens framgång, exempel på detta kan vara leveransprecision eller rätt kompetens i personalstyrkan. I det ursprungliga balanserade styrkortet fanns följande fyra kategorier: finans, kund, process, och utveckling. I dag är det dock vanligt med en femte kategori kallad medarbetare. Kategorin medarbetare har lagts till då många anser att detta är en central faktor för en organisations framgång. Vilka kategorier som används beror på organisationens karaktär. Andra alternativa kategorier kan exempelvis vara leverantör, IT, miljö och etik.⁴⁴

Utifrån de kritiska framgångsfaktorerna tas nyckeltal fram som har till uppgift att indikera hur väl företaget lyckas uppfylla framgångsfaktorerna. Företagsledningen bör vara noggrann med vilka nyckeltal de väljer att använda så att de nyckeltal som används på ett korrekt sätt mäter företagets framgångsfaktorer. Ett av ledningen väl formulerat budskap om vad som följs upp kommer att få personalen att lägga fokus på det ledningen anser vara mest kritiskt för verksamheten. Det sista steget är att ta fram handlingsplaner som ska leda till att nyckeltalen hålls vid önskad nivå.⁴⁵

⁴³ Hallgårde, U; Johansson, A. *Att införa balanced scorecard en praktisk vägledning* (1999)

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.



Figur 4: Arbetsprocessen för balanserat styrkort⁴⁶

Det balanserade styrkortet används både som ett uppföljningssystem för verksamhetsspecifika nyckeltal och för att förmedla ledningens vision på ett begripligt och konkret sätt i organisationen. Utan en tydligt formulerad plan från ledning kan det vara svårt för enskilda medarbetare att veta vilka åtgärder som måste göras för att företagets vision ska uppnås. Det balanserade styrkortet är ett sätt att överbrygga dessa svårigheter.⁴⁷

3.4 Gruppering av nyckeltal

Nyckeltal kan grupperas utifrån andra faktorer än huruvida de är finansiella eller verksamhetsspecifika, nämligen utifrån deras funktion. Uppdelning utifrån nyckeltalens funktion kan vara effektiv för att tydliggöra vilka nyckeltal företagsledningen bör fokusera på för att styra sin organisation i önskad riktning.

⁴⁶ Hallgårde, U; Johansson, A. Att införa balanced scorecard en praktisk vägledning (1999)

⁴⁷ Ibid.

3.4.1 Lärande nyckeltal

En grupp benämns ofta som lärande nyckeltal. Denna grupp är till för att försöka hitta organisationens framgångsfaktorer.⁴⁸ Ett företag kan exempelvis finna ett samband mellan att ge internutbildning till montörer och färre fel i produktionen. Detta leder i sin tur till färre reklamationer och mer nöjda kunder. Lärdomen för företagsledningen av detta samband är att ökade satsningar på utbildning av montörer ökar kundnöjdheten.

Man bör dock tänka på att olika samband kan förändras över tiden. Om exempelvis företagsledningen investerar i nya maskiner som kräver mindre arbetsinsats från montören kan internutbildningens betydelse minska. Företag bör därför kontinuerligt göra bedömningar av relevansen i de samband nyckeltalen avser att mäta.⁴⁹

3.4.2 Kontrollnyckeltal

Kontrollnyckeltal används av de flesta organisationer. Denna typ av nyckeltal är väldigt vanliga i exempelvis uppföljning av produktion där man bland annat mäter kvalité eller antal producerade produkter per timme. Ofta sätts riktvärden och mål upp i förväg utifrån hur verksamheten har producerat tidigare. Så länge man håller sig inom målen görs ofta inte någon ansträngning för att förbättra nyckeltalen utan det är endast när målet man satt upp inte uppfylls som åtgärd sätts in.⁵⁰

3.4.3 Belöningsnyckeltal

Belöningsgrundande nyckeltal kan se ut på flera olika sätt. Det kan till exempel vara ökad omsättning per kund för en försäljningsavdelning. Dessa nyckeltal används sedan som underlag för att ge personalen belöningar och få personalen att prioritera av ledningen valda områden. Det kan dock vara svårt att hitta rätt nyckeltal att fokusera på. Om man exempelvis belönar ökad omsättning kan detta leda till att försäljningsavdelningen godkänner alla kontrakt oavsett vilka marginaler de har. Om man istället belönar höga marginaler kan det leda motsatsen. För att minska risken för manipulation eller snedvridning av information som ligger till grund för ett nyckeltal, bör denna informationsinsamling ligga utom kontroll för den som blir belönad.⁵¹ Om exempelvis en byggchef har minskat antal arbetsolyckor som bonusunderlag kan denne förmildra olyckornas relevans och eventuellt påverka rapportering av dessa.

⁴⁸Catasús, Bino et al. *Boken om nyckeltal*(2008)

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

3.4.4 Mobiliserande nyckeltal

Mobiliserande nyckeltal används för att motivera personalen. Ofta kan det vara svårt att se något direkt samband mellan dessa nyckeltal och vinstutvecklingen. Ledningen förmedlar här vad de tycker är viktigt i organisationen och försöker motivera personalen att jobba mer med dessa frågor. Ett exempel på ett mobiliserande nyckeltal kan vara antalet utbildningsdagar per anställd och år. Sambandet mellan utbildning och vinst är kanske inte självklart men om ledningen tror på sambandet kan man genom ett sådant nyckeltal stimulera utbildning av personalen.⁵²

3.4.5 Alarm och diagnosnyckeltal

Ett annat sätt att beskriva nyckeltal är att dela in dem efter vilka signaler de avger. Nyckeltal kan vara uppbyggda så att de utsänder de två olika signalerna alarm eller diagnos. Alarmnyckeltalen har som syfte att berätta för beslutsfattaren om det finns behov att sätta in en åtgärd. För att veta om en alarmsituation har uppstått ställs värdet på nyckeltalet mot ett förväntat värde eller mot andra nyckeltal. Vid utarbetning av ett alarmnyckeltal är det två variabler man bör ta hänsyn till: nyckeltalets utformning och vilka nivåer man anser vara alarmerande.⁵³ Ett alarmnyckeltal kan vara när likviditeten sjunker under en viss nivå.

Diagnosnyckeltal ska påvisa att en förändring i verksamheten har skett, det är dock inte givet att åtgärder behöver sättas in. Exempelvis kan ett företag som hyr ut skidor, vilket är en väldigt säsongsbetonad verksamhet, ha vikande omsättning i flera månader utan att det krävs någon åtgärd. Det kan vara svårt att ställa diagnos på vad som inte fungerar i en verksamhet med enbart nyckeltal. Det krävs också att man är väl insatt i hur organisationen fungerar för att förstå hur vissa faktorer påverkar nyckeltalen.⁵⁴

3.5 Styrning på kort och lång sikt

En organisation bör styras med hänseende till både kortsiktiga och långsiktiga mål. Nyckeltalen ger en ögonblicksbild av tillståndet inom ett visst område och måste därför alltid ses i ett större sammanhang. Låt säga att ett företag satsar på stora utvecklingsprojekt vilket gör att avkastning på eget kapital för stunden blir lägre. På lång sikt kan denna investering komma att löna sig men tittar företaget endast kortsiktigt finns risk att sådana investeringar inte görs. En alltför kortsiktig syn på styrningen kan alltså leda till sämre lönsamhet på längre sikt.⁵⁵

⁵² Catasús, Bino et al. *Boken om nyckeltal*(2008)

⁵³ Mossberg, Thomas. *Utveckling av Nyckeltal* (1977)

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ewing, P; Samuelson A L. *Styrning med balans och fokus* (1998)

Dock krävs idag en stor flexibilitet och det är inte önskvärt att fastna i för långa tidsperspektiv. Under 1970- och 1980-talet användes modeller där man gjorde treårsplaner med detaljerade kostnads- och intäktsberäkningar.⁵⁶ I en värld med större frihandelsområden liknande EU ökar möjligheten för företag att konkurrera med varandra över nationella gränser. Ökad frihandel leder till en ökad konkurrens och de prognoser man gjorde vid årets början kan vid årets slut vara inaktuella på grund av nyetablerade konkurrenter eller råvaruprisförändringar. Det blir alltså av större vikt att oftare revidera de långsiktiga prognoserna för att de ska vara relevanta. I dagens läge föredrar många företag att arbeta med prognoser som utgår ifrån dagens situation men där det längre tidsperspektivet revideras efter hand som omvärlden förändras.⁵⁷ Denna utveckling av nyckeltalsanvändningen gör det än mer relevant att undersöka huruvida företag bör ändra fokusering på nyckeltal beroende på omvärldsförändringar.

⁵⁶ Ewing, P; Samuelson A L. *Styrning med balans och fokus* (1998)

⁵⁷ Ibid.

4. Teori för omvärldsanalys

Här presenteras omvärldsanalysmodellen PESTEL:s struktur och vad den kan innefatta. Denna teori ligger sedan till grund för både empiri och analys.

4.1 Val av teori

För att finna relevanta omvärldsförändringar kommer en analys av Skanskas omvärld att göras utifrån en modell kallad PESTEL. PESTEL är ett verktyg för att analysera hur trender och förändringar i makromiljön påverkar ett företag.⁵⁸ Det finns flera olika modeller för omvärldsanalys, så som SWOT-analysen och Porters Five Forces . Men med PESTEL som analysmodell tyckte vi att vi kunde täcka in de viktiga områdena och börja på en bred grund med att plocka fram relevanta omvärldsförändringar för vår uppsats. PESTEL kommer att vara stommen i uppsatsens analys.

4.2 PESTEL

För att ett företag ska kunna verka på det mest effektiva och lönsamma sättet måste de förstå sin omvärld och sätta sig in i hur utvecklingen på marknaden ser ut. Genom att skapa sig en förståelse för dessa kan företag lättare avgöra hur strategin måste anpassas till omvärldsförändringar. PESTEL-modellen tar upp faktorer som påverkar företag på marknaden. Dessa faktorer identifieras genom att delas upp i politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljöorienterade och lagbestämda faktorer. Modellen har fått namnet PESTEL av begynnelsebokstäverna i de engelska namnen⁵⁹ på dessa sex faktorer och syftar till att upptäcka och kartlägga vilka omvärldsfaktorer som påverkar eller kommer att påverka ett företag. När någonting i dessa faktorer förändras kommer detta att påverka den verklighet som företaget agerar i.⁶⁰

Tidigare omfattade modellen bara de fyra första faktorerna, politik, ekonomi, sociologi och teknologi och gick under namnet PEST. Då inkluderades miljö- och lagaspekterna i dessa fyra faktorer, men nu anses de vara så omfattande och viktiga att de behandlas separat. De olika faktorerna är förvisso inte oberoende av varandra utan i stor utsträckning sammanlänkade. Påverkas en faktor påverkas ofta en annan också. Flera olika faktorer kan påverka företaget med samma resultat.⁶¹

⁵⁸ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy* (2005)

⁵⁹ Political, Economical, Socio-cultural, Technological, Environmental, Legal

⁶⁰ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy* (2005)

⁶¹ Ibid.

Det kan verka önskvärt att systematiskt scanna omvärldsfaktorer och göra ständiga uppdateringar av PESTEL-analysen för att ständigt vara beredd på förändringar, men det blir oerhört kostsamt och det kommer skapa ett överflöd av information. Vid en noggrann analys kan de faktorer som är viktigast för just ett specifikt företag tas fram och det räcker därför att ha dessa i åtanke och reagera vid en eventuell förändring av dem.⁶²

Modellen har blivit kritiserad för att bara ta in historiska händelser. Men historiska händelser är värdefulla då de ofta kan vara en bra källa till vad som kan antas hända i framtiden.⁶³ Historiska händelser kan förse oss med information om tidigare utveckling och hjälpa oss att förutse i vilken riktning framtiden rör sig.⁶⁴ Dock är modellen till för att titta på påverkan på företaget vid framtida omvärldsförändringar och dessa kommer troligtvis att påverka företaget något annorlunda jämfört med vad som har skett historiskt sett. Detta då framtiden alltid är förenad med en stor osäkerhet.⁶⁵ Nedan kommer en kort redogörelse för vad som innefattas i de olika faktorerna.

4.2.1 Politiska faktorer

Det finns många politiska faktorer som påverkar vår omvärld. Exempel på detta kan vara de följder som EU:s framväxt får med en ökad internationell marknad med utsuddade landsgränser. Även de klimatförändringar vi står inför kräver politiska förändringar som bland annat höjda koldioxidskatter och minskade utsläppsrätter.⁶⁶ Ett byte av regeringsparti kan skapa stora politiska förändringar på vissa områden. Politisk stabilitet, skattepolicy och välfärdspolitik är andra möjliga faktorer att ta i beaktning vid en omvärldsanalys.⁶⁷

4.2.2 Ekonomiska faktorer

Vad gäller ekonomiska faktorer är konjunkturförändringar en viktig del. Många ekonomiska faktorer förändras med konjunktoren. Exempel på ekonomiska faktorer är ekonomisk utveckling, BNP-trender, räntenivåer, inflation, materialpriser, tillgång på riskvilligt kapital, arbetsmarknadssituation, arbetslöshet, energitillgång och energikostnad.⁶⁸

4.2.3 Sociala faktorer

Demografiska förändringar i landet kan påverka samhället genom att med exempelvis en åldrande befolkning följer en minskad andel arbetsför befolkning. Det leder till förändrade

⁶² Grant, M Robert. *Contemporary Strategy Analysis Fifth Edition (2005)*

⁶³ Lynch, Richard. *Corporate Strategy (2006)*

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy (2005)*

⁶⁶ Leander, Helena. *De klimatförändringar vi står inför kräver också politiska förändringar (2008-01-28)*

⁶⁷ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy (2005)*

⁶⁸ Ibid.

konsumtionsmönster och möjligheter för de branscher som kan tillfredsställa de behov som skapas av en åldrande befolkning.⁶⁹ En åldrande befolkning är aktuellt i Sverige just nu.⁷⁰ Även inkomstskillnader, etniska grupper, social rörlighet, livsstilsförändringar, utbildningsnivå, attityder till arbete och fritid med mera är exempel på faktorer som räknas hit.⁷¹

4.2.4 Teknologiska faktorer

Den teknologiska utvecklingen går idag väldigt fort och det är viktigt för företag som jobbar med teknik att hänga med i utvecklingen för att inte halka efter och tappa försäljning. Fredrik Sjöholm, professor i internationell ekonomi, anställd vid Institutet för näringslivsforskning uttrycker sig enligt följande:

*"Långsiktig ekonomisk utveckling är omöjlig utan teknologisk utveckling"*⁷²

Teknologiska faktorer som kan påverka företagens omvärld är exempelvis hur stora de statliga satsningarna på forskning och teknisk utveckling är, snabbheten i teknisk omvandling, nya upptäckter och spridning av teknik.⁷³

4.2.5 Miljöorienterade faktorer

I Sverige har miljöfrågor fått stor genomslagskraft och en stor del av befolkningen tycker att det är viktigt att ta hänsyn till och ta tillvara på miljön. Vissa är beredda att betala mer för produkter från företag som aktivt jobbar med att minska klimatpåverkan.⁷⁴ Då det engagerar människor så starkt har det blivit viktigt och genomslagskraftigt vid företags marknadsföring. Det har således blivit viktigt för företag att beakta miljölagar, avfallshanteringsregler och att hålla nere sin energikonsumtion.⁷⁵

4.2.6 Lagbestämda faktorer

En lagförändring är en strikt förändring som man inte kan välja om man vill anpassa sig till eller inte. En förändring av en lag kan i värsta fall hota verksamhetens lönsamhet och då måste företagen noggrant utvärdera situationen och anpassa sig på bästa sätt. Varje land har sina lagar och med globaliseringen följer att företagen måste ta hänsyn till flera olika länders lagar om de vill göra affärer med dem. Vid till exempel en flytt av en del av verksamheten utomlands måste konkurrenslagar,

⁶⁹ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy* (2005)

⁷⁰ Statistiska centralbyrån 1

⁷¹ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy* (2005)

⁷² Institutet för näringslivsforskning 1

⁷³ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy* (2005)

⁷⁴ Råd & Rön 1

⁷⁵ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy* (2005)

anställningslagar, monopolpolicy, säkerhetslagar, branschspecifika lagar och lagar för produktsäkerhet tas i beaktning.⁷⁶

⁷⁶ Johnson, Gerry et al. *Exploring Corporate Strategy* (2005)

5. Byggbranschen och Skanska

I detta empirikapitel får Du till att börja med information om den svenska byggbranschen. Sedan övergår kapitlet i en beskrivning av byggföretaget Skanska med påföljande beskrivning av deras ekonomistyrning som avrundas med deras nyckeltalsanvändning. Allt detta möjliggör en korrekt analys av vilka omvärldsfaktorer som påverkar Skanska och vilka nyckeltal som blir viktiga i en bestämd situation.

5.1 Den svenska byggbranschen

Byggbranschen i Sverige sysselsätter cirka 11 procent av det totala antalet sysselsatta i Sverige. En väl fungerande byggmarknad är således väldigt viktig för Sveriges välbefinnande. Byggbranschen tillhandahåller förutsättningar för boende och transporter och är viktig för att samhällsservicen ska fungera. År 2006 uppgick de totala bygginvesteringarna i Sverige till 220 miljarder kronor, vilket motsvarar 8 procent av BNP.⁷⁷

I Sveriges näringsliv finns ungefär 920 000 företag varav 68 000 är verksamma inom byggbranschen. Byggbranschen innefattar många verksamhetsområden som delas in i mark- och grundentreprenörer, bygg- och anläggningsentreprenörer, bygginstallationsfirmor, firmor för slutbehandling av byggnader (till exempel golvläggning, måleri och glasmästeri) och uthyrningsfirmor för bygg- och anläggningsmaskiner.⁷⁸

Under de senaste 20 åren har den svenska byggbranschen förändrats mycket. Förr kännetecknades branschen av hård offentlig reglering och den internationella konkurrensen var i det närmaste obefintlig. Idag är situationen en annan då branschen blivit allt hårdare beskattad genom till exempel förändringar i byggmomsen samt att den internationella konkurrensen ökar, framför allt gällande leverantörer av byggmaterial. Trots detta kännetecknas byggbranschen av stor andel småföretagare och marknaden är fortfarande i hög grad nationell eller till och med lokal. I Sverige finns det bara ett fåtal stora aktörer på byggmarknaden. De fem största aktörerna är Skanska, NCC, Peab, JM och Vägverket Produktion. Skanska är idag den största aktören i Sverige både gällande anställda och omsättning i entreprenörverksamhet.⁷⁹

⁷⁷ Sveriges Byggindustrier 1

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

5.1.1 Oligopol

Den svenska byggbranschens struktur kan liknas vid ett oligopol. Med oligopol menas att det bara finns ett fåtal aktörer inom samma område på marknaden. Vid ett oligopol blir företagens position väldigt stark och de har alla mycket stor möjlighet att påverka marknadspriset. Då en stark konkurrens saknas leder det ofta till att om ett företag förändrar sina priser kommer övriga aktörer på marknaden att följa dessa prispförändringar. Detta leder i slutändan ofta till högre priser för konsumenterna.⁸⁰ Oligopol i sig är inte olagligt utan det är ett marknadsfenomen. Det är inte förrän det finns ett organiserat samarbete mellan företag som hämmar konkurrensen som det blir olagligt.⁸¹ Ett sådant olagligt samarbete var fallet då bland annat alla de stora byggföretagen i Sverige fälldes för att ha ingått i den så kallade asfaltkartellen.⁸² Branschtidningen Byggvärlden citerar Carl Cederschiöld, moderat och förhandlingsman för infrastruktur i Stockholm, som bekräftar byggbranschens oligopolmarknad:

”Det är dålig konkurrens i byggbranschen. Urtypen för ett oligopol är när tre-fyra bolag konkurrerar. Den svenska byggmarknaden är ett lysande exempel på detta.”⁸³

5.1.2 Branschens aktörer

Byggbranschen har idag, som tidigare nämnts, en mängd små aktörer men ett fåtal stora aktörer där Skanska, NCC, Peab, JM och Vägverket Produktion är de fem största aktörerna. Företagen följer varandras utveckling noga gällande såväl byggprojekt som utvecklingsprojekt. Skanska är idag det största företaget i svenska byggbranschen.⁸⁴ Att någon av Skanskas konkurrenter skulle bli ännu större är i dagsläget inget stort hot. Skanska har på grund av sin finansiella storlek stor möjlighet att parera eller följa efter om deras konkurrenter förändrar något i sin verksamhet eller strategi.⁸⁵

Trots att byggbranschen idag är en lokalt förankrad bransch så har antalet utländska företag på den svenska byggmarknaden dubblerats på tio år.⁸⁶ Det är i dag i princip helt fritt för utländska företag att etablera sig i Sverige. Den utländska konkurrensen är i dagsläget störst bland leverantörer av material.⁸⁷ Pierre Börjesson berättar att branschen har förändrats mycket inom materialområdet

⁸⁰ Aktiesite 1

⁸¹ Melin, Nomi, *Europadomstolen prövar inte allt*. (2007-02-13)

⁸² Melin, Nomi, *Sista rondellen för asfaltkartellen*. (2008-11-17)

⁸³ Karlsson, Fredrik. *Attacken mot byggbranschen*. Byggvärlden (2008-02-13)

⁸⁴ Sveriges Byggindustrier 1

⁸⁵ Intervju med Börjesson Pierre

⁸⁶ Branschnyheter 1

⁸⁷ Sveriges Byggindustrier 3

och att det här finns en helt annan möjlighet för utländska konkurrenter att komma in och etablera sig på marknaden.⁸⁸

För de rena byggföretagen är det svårare att etablera sig på grund av den lokala karaktär som präglar byggbranschen. Många utländska byggföretag agerar i dagsläget i branschen men enligt Pierre Börjesson är dessa i dagsläget inget hot mot de befintliga aktörerna. Han menar att det i just byggbranschen är väldigt svårt för utländska aktörer att ta sig in på marknaden eftersom de befintliga aktörerna är så stora, har stora kontaktnät, väl utvecklade distributionskanaler och har kännedom om den lokala marknads behov, tillgångar, lagar, regler och praxis.⁸⁹ Idag är det endast tre procent av de anställda som arbetar inom byggbranschen i Sverige som har en utländsk arbetsgivare.

⁹⁰

5.2 Beskrivning av fallföretag

5.2.1 Skanska koncernen

Grunden till Skanska koncernen, aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet, bildades 1887 och var då ett litet bolag som i huvudsak sysslade med cementgjutning. Bolaget började snart arbeta internationellt, bytte namn till Skanska och riktade sig mer och mer mot byggverksamhet. Idag verkar bolaget i Europa, USA, Mexico och Sydamerika, men de största marknaderna är Sverige och USA. Skanska koncernen har 60 000 anställda i hela världen och 2007 omsatte koncernen ca 139 miljarder kronor.⁹¹

Skanska AB är moderbolaget i koncernen och ansvarar för samordning och utveckling av den globala verksamheten. Högst upp i Skanska koncernen sitter ett ledningsteam som under sig har tre grupper som jobbar med övergripande frågor för hela koncernen. Dessa tre är Skanska Financial Services, Group Staff Units och Skanska Project Support. Under dessa finner man fyra verksamhetsområden: byggverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell utveckling och infrastrukturutveckling. De tre utvecklingsavdelningarna bedrivs som egna affärsenheter och verkar på koncernnivå medan byggverksamheten bedrivs i nio olika affärsenheter som är uppdelade efter geografiska områden.

⁸⁸ Lutz, J., Gabrielsson, E *Byggsektorns struktur och utvecklingsbehov* (2002)

⁸⁹ Intervju med Börjesson Pierre

⁹⁰ Branschnyheter 1

⁹¹ Skanskas Årsredovisning (2007)

Byggverksamheten är den verksamhetsgren som genererar de största intäkterna, år 2007 svarade de för 93 procent av intäkterna.⁹²



Figur 5: Organisationsbild Skanska koncernen⁹³

5.2.2 Skanska Sverige AB

Skanska arbetar med byggverksamhet och byggrelaterade specialisttjänster och produkter. Omsättningen 2007 var 27 miljarder kronor och bolaget har 11 000 anställda. Skanska Sverige innefattar idag 23 regioner och 105 distrikt. De olika distrikten har sedan ett antal projekt de jobbar med. Besluts- rapporterings- och arbetsprocessen är alltså enligt följande: projektnivå – distriktsnivå – regionnivå – nationell nivå – koncernnivå.⁹⁴

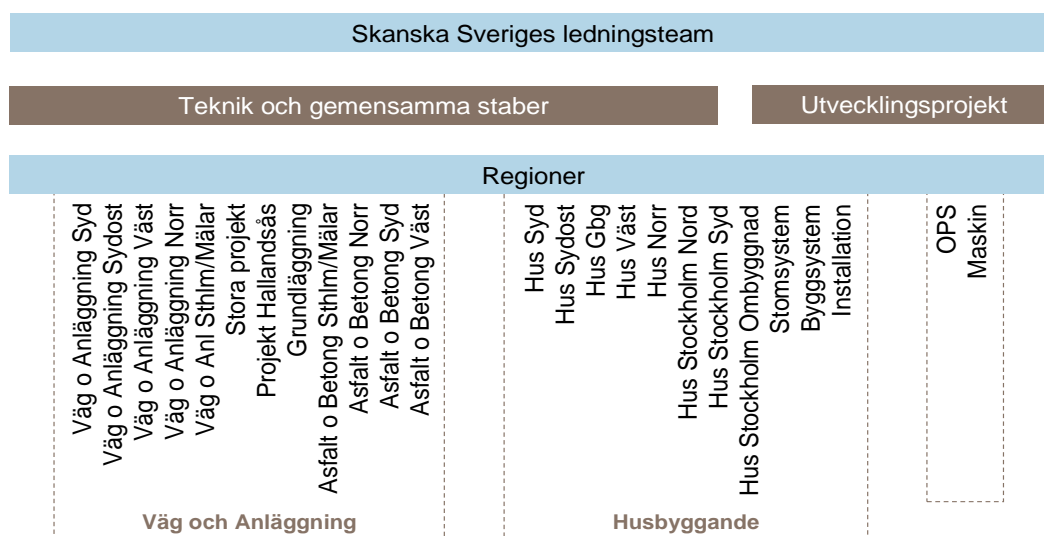
⁹² Skanskas Årsredovisning (2007)

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

Skanska Sverige

1



SKANSKA

Nov 2007

Figur 6: Organisationsbild Skanska Sverige⁹⁵

Det övergripande ansvaret för verksamheten har Skanskas ledningsteam. På avdelningarna för "Teknik och gemensamma staber" och "Utvecklingsprojekt" arbetar de anställda stödjande inom sina verksamhetsområden gentemot hela organisationen. Inom "teknik och gemensamma staber" finns ekonomistaben som bland annat innefattar sex affärscontrollers som var och en arbetar med ett antal regioner och som tillsammans har kontroll över hela Skanska. Regionerna delas i huvudsak in i de två stora grupperna "Väg och Anläggning" samt "Husbyggnad".⁹⁶ Det är endast dessa två vars verksamhet kommer att bli aktuell i denna uppsats.

Det finns en central ekonomifunktion i ledningsteamet som stödjer hela Skanskas affärsverksamhet, men i huvudsak är det ekonomistaben som arbetar med styrning, uppföljning, kompetensutveckling, systemförvaltning, affärscontrolling, redovisning, rapportering samt intern kontroll. Såväl affärscontrollers som regionekonomer ansvarar dock för sina respektive regioner. Rapporteringsvägarna följer oftast väl med de olika organisatoriska nivåerna från projekt till distrikt till region till Sverigenivå och till sist upp till koncernnivå.⁹⁷

⁹⁵ Skanskas Årsredovisning (2007)

⁹⁶ Skanskas intranät

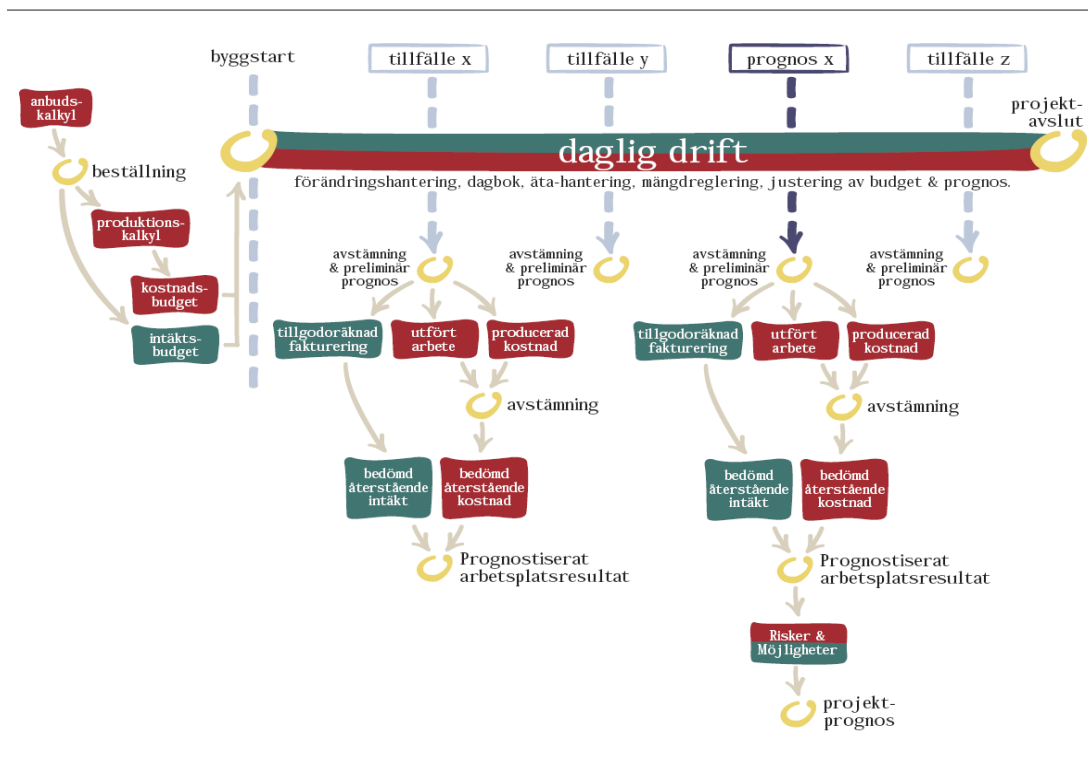
⁹⁷ Ibid.

5.3 Verksamhetsstyrning

Inom Skanska arbetar man med en rad olika metoder för att styra verksamheten i önskad riktning för företaget. Nedan kommer de viktigaste metoderna att kortfattat beskrivas.

5.3.1 Projektstyrning

Även om Skanska till synes är en hierarkisk organisation så är verksamheten i huvudsak projektbaserad. Därmed blir projektekonomi en grundläggande och viktig start i det ekonomiska arbetet. De som arbetar med ett projekt lägger själva grunden till den ekonomiska analysen av projektet, vilken innefattar hela processen från anbuds-kalkyl till och med att arbetet är avslutat. Detta i sin helhet benämns som projektekonomi. Tanken är att arbetet så långt som möjligt ska styras på projektnivå. Ekonomin sköts så långt det går ute på projekten. Vanligtvis sköts projektekonomi av projektledaren, det är bara de riktigt stora projekten som har en egen ekonom. Projekten rapporteras sedan vidare till sin respektive regionekonom. Oftast är regionekonomerna inte involverade i projektekonomi mer än vid prognos och avstämning av projekten. Ibland kan dock regionekonomerna behöva hjälpa projekten i ett tidigt skede.⁹⁸ Bilden nedan syftar till att beskriva hur Skanska arbetar med sina projekt och var regionekonomerna kommer in i processen.



Figur 7: Projektekonomi⁹⁹

⁹⁸ Skanskas intranät

⁹⁹ Ibid.

5.3.2 Affärsplan

Ett moment i styrningen av verksamheten är att Skanska på koncernnivå utvecklar en så kallad affärsplan. Affärsplanen innehåller företagets viktiga mål för perioden och används som ett sätt att utveckla verksamheten. Ett mål kan exempelvis vara att fokus ska läggas på effektivisering av inköp och i planen finns då beskrivet hur detta ska uppfyllas. Affärsplanen skickas sedan nedåt i hela koncernen, bland annat till Skanska Sverige. De olika nationella bolagen utvecklar sedan en egen affärsplan för deras verksamhet utifrån koncernens riktlinjer. Inget av koncernens uppsatta mål får dock revideras.¹⁰⁰

Regionerna och distrikten utarbetar sedan utifrån Skanskas plan sina separata affärsplaner som beskriver de mål och åtgärder som denna verksamhet har. Representanter för regionerna diskuterar och arbetar igenom sin affärsplan med affärscontrollern innan den skickas till ledningsteamet för godkännande. Det är ledningsteamets uppgift att därefter stämma av och följa upp hur regionernas affärsplaner efterlevs. Avstämning och uppföljning görs kontinuerligt och planerna revideras årligen. Detta är ett sätt att få hela verksamheten att arbeta åt samma håll, efter rådande läge på marknaden och att förändras i takt med omvärlden.¹⁰¹

5.3.3 Planering och bokslut

5.3.3.1 Arbetsplaner

Som ett led i styrningsarbetet arbetar Skanska årligen fram en årsarbetsplan. Denna årsarbetsplan beskriver aktiviteter och milstolpar som påverkar verksamhetsstyrningen inom företaget som helhet, som exempelvis inrapportering av budget och godkännande av regionernas affärsplaner. Som komplement till denna årsarbetsplan finns mer specifika arbetsplaner för exempelvis affärscontrollergruppen där viktiga möten, rapporter och datum är inplanerade. Utifrån årsarbetsplanen tas sedan en kvartalstidsplan fram, som visar vad som ska göras varje kvartal och när arbetet ska vara klart inför varje bokslut. Kvartalstidsplanen är mer specifik än årsarbetsplanen och riktar sig just till ekonomrelaterade uppgifter. Där framgår bland annat när rapporter från olika regioner ska vara klara. Regionens rapport ska varje kvartal innehålla vissa nyckeltal, regionens resultat för perioden och andra skriftliga kommentarer om regionens verksamhet. Vilka nyckeltal som ska rapporteras utgår idag från en fastställd och icke föränderlig lista.¹⁰²

¹⁰⁰ Skanskas intranät

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid.

5.3.3.2 Årsbokslut

En gång om året görs, i enlighet med lagen, ett årsbokslut. Arbetet startar på distriktsnivå och sammanställs sedan till regionnivå, för att därefter rapporteras till ansvarig affärscontroller. I bokslutet tas verksamhetsrelaterad information och resultat upp. Avstämningar av verksamhetsmål och -planer görs ofta men det är vid bokslut som den sista övergripande kontrollen görs. Regionernas bokslut bearbetas av ekonomistaben som sammanställer en koncernrapport som skickas vidare till Skanska koncernen. I boksluten presenteras, diskuteras och analyseras alla de nyckeltal som Skanska har inkluderat i sitt balanserat styrkort, men även övriga viktiga nyckeltal som speglar verksamheten och kan användas för analys av denna.¹⁰³

5.3.4 Prognosarbete

Varje kvartal görs bokslut och prognoser utifrån varje regions verksamhet. Prognoshantering börjar med insamling av rapporter och information från projekt, projektchefer och distrikt för att sedan summeras till en rapport för regionen. När regionekonomen tillsammans med regionchef har sammanställt en regionrapport rapporteras denna vidare till affärscontrollern. Den rapporten ska, så väl som dagsläget, även innehålla framtidsutsikter. Den ska innehålla prognoser angående orderläge, orderstock, personalförändringar, planerade inköp, pågående projekt, nya och gamla projekt och deras resultat.¹⁰⁴

Arbetet med prognoser och rapporter sker dock inte bara kvartalsvis, utan månadsvis rapporteras regionens orderingång, nettoomsättning, omkostnader, saldon, med mera till affärscontrollern. Denna månadsvisa genomgång tillämpas för att få möjlighet att kunna överblicka hela Skanskas verksamhet. Då samlas alla affärscontrollers för att gå igenom samtliga regioners prognoser, vad som har hänt sen senast, controllerrapporter, personalfrågor et cetera.¹⁰⁵

Efter en analys av materialet sammanställer affärscontrollern detta i en rapport till vice VD som används som underlag för deras kvartalsvisa genomgång. Syftet med prognosgenomgång är att stämma av arbetet ute i regionerna, få en överblick över hur verksamheten fungerar och vilka resultat man förväntas uppnå. Det är regionekonomens och affärscontrollerns uppgift att analysera om prognoserna verkar stämma eller om projektet är under- eller övervärderat. Det är väldigt viktigt att avsätta tid för analys för att skapa en helhetsbild över verksamheten och förstå hur regionens verksamhet fungerar just nu.¹⁰⁶

¹⁰³ Skanskas intranät

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Ibid.

5.3.5 Analys, marknadsbevakning och riskhantering

På Skanska finns för närvarande sex affärscontrollers. Deras arbete består till stor del av de tre olika momenten analys, marknadsbevakning och riskhantering. Det är i stor utsträckning regionekonomen som förser affärscontrollern med rapporter av olika slag. Affärscontrollern arbetar ofta tätt ihop med en vice VD och rapporterar sin bedömning av tillståndet i de olika regionerna till denne.¹⁰⁷

5.3.5.1 Analys

I samband med samtliga rapporter, prognoser och utfall är det affärscontrollerns uppgift att analysera dessa. Analysen består till stor del av nyckeltalsanalys. För att verksamheten ska kunna förbättras och brister upptäckas i ett tidigt skede sker denna analys av verksamheten kontinuerligt.

I det löpande arbetet sker dagliga uppföljningar av vissa nyckeltal. Vilka det är beror på verksamhetsgren, men gemensamt är att nyckeltalen rörelsemarginal och Skanska Value Added följs upp kontinuerligt av alla.¹⁰⁸ Rörelsemarginal och Skanska Value Added finns definierade i bilaga 1. Vid affärscontrollerns möten sätts nyckeltalen samman för de olika regionerna och verksamhetsgrenarna för att därigenom kunna få en uppfattning om avvikelser eller framgångar inom vissa regioner eller verksamheter. Målet med dessa analyser är att hitta var förbättringspotentialen är störst och se var förbättringsåtgärder kan vara befogade.¹⁰⁹

5.3.5.2 Marknadsbevakning

För att bättre anpassa sin verksamhet till omvärlden genomför Skanska interna marknadsgenomgångar. Genomgångarna sker på regionnivå och regionekonomen deltar i regel vid dessa möten. Vid marknadsgenomgångarna analyseras regionens marknad avseende kunder, produkt och projekt med hänsyn till existerande och kommande anbud. Vid genomgången analyseras även regionernas projekt och en kontroll av möjliga risker och styrkor för såväl nya som pågående projekt görs. Regionernas framtida kunders kreditvärdighet och vad de har för säkerhet för sina eventuella köp kontrolleras också. Det är vanligt att regionerna månatligen eller kvartalsvis rapporterar prognoser för marknaden till vice VD och affärscontrollern. Affärscontrollerns uppgift är sedan att kontrollera rimligheten i regionernas bedömningar.¹¹⁰

5.3.5.3 Riskhantering

Ett annat av affärscontrollerns arbetsområden är riskhantering. Risker och möjligheter kan upptäckas vid analys av internt producerade rapporter och marknadsbevakning. När förändringstakten ökar i samhället blir det allt viktigare att affärscontrollern kan fånga upp dessa omvärldsförändringar i ett

¹⁰⁷ Skanskas intranät

¹⁰⁸ Intervju med Bolltoft Anders

¹⁰⁹ Skanskas intranät

¹¹⁰ Ibid.

så tidigt skede som möjligt. Inom Skanska utgår denna riskanalys utifrån så kallade "early warnings" som syftar till att ge ledningen möjlighet att vidta åtgärder innan en för företaget allvarlig förändring inträffar. "Early warnings" kan fångas upp med hjälp av bland annat nyckeltal. Men för att skapa en bättre plattform för "early warnings" är det viktigt att beakta fler faktorer än enskilda nyckeltal. Risk- och möjlighetsbedömning sker även utifrån omvärldsfaktorer. "Early warnings" ska ge signaler om sämre eller bättre tider så man i ett tidigt stadium kan börja förbereda verksamheten och på så sätt mildra de konsekvenser som uppstår. Vid eventuell lågkonjunktur är det affärscontrollerns ansvar att verka för en smidigare förändring inom bland annat områden som analys, omorganisering, kostnadsuppföljning och att verka för att behålla nyckelpersoner. I dagsläget finns dock ingen standardiserad modell eller något verktyg för hur nyckeltal och omvärldsfaktorer är relaterade till risker utan det är upp till varje enskild affärscontroller att göra en bedömning av vilka faktorer som anses vara relevanta.¹¹¹

5.4 Skanskas nyckeltalsanvändning

Vid analys av Skanskas verksamhet används nyckeltal i stor utsträckning. Nyckeltal är i de allra flesta fall ett tal som ställs i relation till något annat, exempelvis omsättning uttryckt i kronor per anställd. Nyckeltal som exempelvis omsättning kan dock användas i jämförelse med föregående års siffror och behöver därför inte ställas i relation till något annat. Nyckeltalen är verktyg som används för att underlätta arbetet med styrning, kontroll och uppföljning. Nyckeltal används för redovisning och rapportering, presentation i årsbokslut, koncernrapportering och som underlag för avsättningar till exempelvis bonus.¹¹²

En viktig uppgift för affärscontrollers är att hitta de för Skanska mest användbara nyckeltal som möjliggör analys och styrning. Olika nyckeltal är mer eller mindre relevanta på olika organisatoriska nivåer. För en affärscontroller inom Skanska är det viktigt att inte vara låst vid ett visst arbetssätt för analys utan det krävs att affärscontrollern flexibelt kan använda alla relevanta nyckeltal och övrig information för att kunna genomföra en bra analys, inte minst för "early warnings".¹¹³ På de lägre nivåerna, där exempelvis regioneconomerna arbetar, används dock nyckeltalen statistiskt. Det finns inga direktiv på att nyckeltalen bör vara statistiska men på grund av tidsbrist hinner regioneconomerna sällan reflektera över alternativa nyckeltal.¹¹⁴ För att underlätta läsningen kommer alla de nyckeltal som tas upp i denna uppsats finnas beskrivna i bilaga 1 och inte i den löpande texten.

¹¹¹ Skanskas intranät

¹¹² Ibid.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Intervju med Bolltoft Anders

I dagsläget kan Skanskas nyckeltal delas in tre olika delar

1. Nyckeltal för omvärlds- och verksamhetsanalys
2. Verksamhetsspecifika nyckeltal
3. Nyckeltal kopplade till Framgångsmodellen¹¹⁵

5.4.1 Nyckeltal för omvärlds- och verksamhetsanalys

Dessa nyckeltal används för omvärlds- och verksamhetsanalys. På Skanskas intranät kan man se löpande analys och uppföljning av de nyckeltal som syftar till att spegla branschen i stort och Skanskas del av denna. Man kan alltså från dessa nyckeltal se trender i branschen i stort och om Skanskas utveckling följer dessa trender. Genom dessa nyckeltal kan Skanska alltså upplysas om när en viss omvärldsförändring, som exempelvis lågkonjunktur, aktualiseras. Nyckeltalen som används här är följande:

- **Konfidensindikatorn** är ett mått på aktiviteten i byggbranschen.
- **Kostnadsutvecklingen** visar priserna för byggmaterial i relation till KPI.
- **Sysselsatta i byggbranschen** visar antal sysselsatta i byggbranschen i hela hundratal, nyckeltalet är liksom konfidensindikatorn ett mått på trycket i branschen.
- **Antal bygglov** visar antal beviljade bygglov. Nyckeltalet är liksom konfidensindikatorn ett mått på trycket i branschen.
- **Beläggningsgrad Skanska Teknik** är ett internt mått som speglar Skanska Teknisk beläggningsgrad – måttet kan ses som en indikator på Skanskas konjunktur.
- **Beläggningsgrad bodar Skanska Maskin** är ett internt mått som speglar Skanska Maskins uthyrningsgrad på de med mest frekventa bodarna – måttet kan ses som en indikator på konjunkturen.¹¹⁶

5.4.2 Verksamhetsspecifika nyckeltal

De olika verksamhetsområdena styrs delvis med verksamhetsspecifika nyckeltal. Detta faller sig naturligt då verksamheten ser olika ut för exempelvis husbyggnationer samt väg- och anläggningsproduktion. Exempel på verksamhetsspecifika nyckeltal är osålda enheter och nöjda

¹¹⁵ Skanskas intranät

¹¹⁶ Ibid.

medarbetare. Vid analys av den egna regionen har regioneconomerna stort inflytande över vad som granskas.¹¹⁷

Att det finns standardiserade nyckeltal som måste rapporteras vidare uppåt i organisationen beror på att man vill kunna göra en sammanställning av de olika regionerna men också för att man vill kunna jämföra olika delar av Skanska med varandra. Då dessa nyckeltal inte passar alla delar av Skanskas verksamhet finns en tendens till att dessa bara slentrianmässigt rapporteras för att sedan endast delvis analyseras. Regioneconomerna använder sig även av nyckeltal som de själva tycker har stor vikt för sin region och verksamhet. Dessa behöver inte sedan rapporteras vidare.¹¹⁸

5.4.3 Nyckeltal kopplade till Framgångsmodell

För att hela tiden förbättra lönsamheten har Skanska skapat en så kallad Framgångsmodell. Modellen visar de olika stegen som Skanska arbetar med för att nå förutsägbar lönsamhet. I modellen tänker man sig att gott ledarskap leder till engagerade medarbetare som skapar ett arbetssätt som präglas av kvalitet och effektivitet. Detta ska i sin tur ge nöjda kunder som bidrar till en förutsägbar lönsamhet.¹¹⁹



Skanskas framgångsmodell

Figur 8: Framgångsmodellen¹²⁰

För att mäta och identifiera avvikelser utifrån modellen mäter Skanska sina prestationer med hjälp av fyra perspektiv. De fyra perspektiven är medarbetare, arbetssätt, kund och finans. Framgångsmodellen är en form av balanserat styrkort som Skanska själva har utvecklat.¹²¹

¹¹⁷ Skanskas intranät.

¹¹⁸ Intervju med Strandberg Cecilia

¹¹⁹ Skanskas intranät

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Ibid.

Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
Nöjda medarbetare	Samordnat inköp	Nöjda kunder	SVA
Värdeskapande organisation	IBX Ramavtalsköp	Mediebild	Rörelseresultat
Frisknärvaro	Upplevd kvalitet	Nöjda prio. Kunder	Nettoomsättning
Arbetsolycksfrekvens			Driftresultat
			Sverigemätetal

Figur 9: Nyckeltal från Skanskas balanserade styrkort¹²²

För att på ett tydligt sätt presentera mätningarna utifrån Framgångsmodellen använder sig Skanska av ett presentationssystem kallat Vägvisaren. Vägvisaren presenterar utfall av mätning och uppföljning samt gör det möjligt att jämföra en viss region med andra enheter. Resultat för olika mätningar redovisas under de fyra perspektiven medarbetare, arbetsätt, kund och finans. För att enkelt kunna få överblick över de fyra perspektiven och helheten har antalet nyckeltal per perspektiv begränsats. Grundtanken med Vägvisaren är att den ska underlätta för varje distrikt och region att styra sin verksamhet mot uppsatta mål.¹²³

5.4.3.1 Sverigemätetal

Under perspektivet *Finans* i det balanserade styrkortet finns en kolumn som kallas Sverigemätetal. Det är en beteckning på sju stycken nyckeltal som följs upp på en nationell nivå, därav namnet Sverigemätetal. Sverigemätetalen benämns enligt följande:

- **ROCE** syftar till att förbättra kapitaleffektiviteten och utnyttja det kapital som binds i verksamheten på ett bättre sätt.
- **SVA-kapital** syftar till att följa utvecklingen av det kapital som binds i verksamheten.
- **Kassaflödets** syfte är att styra mot positiva betalningsströmmar vilket i sin tur indikerar hur verksamheten utvecklas.
- **Omkostnader** syftar till att styra mot en stärkt konkurrenskraft genom att kontrollera sina omkostnader.

¹²² Skanskas intranät.

¹²³ Ibid.

- **Orderingång** syftar till att följa upp inkommande projekt och därmed kunna bedöma marknaden och framtida behov.
- **Orderstock** syftar till att följa upp hur mycket arbete som finns kvar i aktuella projekt.
- **Marginal orderstock** syftar till att indikera om det framtida bruttoresultatet från den befintliga orderstocken.¹²⁴

¹²⁴ Skanskas intranät

6. Omvärldsförändringar och Skanska

I detta empirikapitel kan Du läsa om ett flertal omvärldsförändringar som vi har funnit genom PESTEL och som vi tror skulle påverka Skanska endera positivt eller negativt.

6.1 Omvärldsförändringar som påverkar Skanska

Det finns förändringar som helt eller delvis ligger utanför ett företags kontroll. Vi har utifrån PESTEL-analysen identifierat de omvärldsförändringar som påverkar byggbranschen. Det är intressant att analysera dessa omvärldsförändringar eftersom de direkt eller indirekt kan ha stor påverkan på Skanska.

6.1.1 Politiska faktorer

Då politiska beslut kan få stor effekt på hur marknadens spelregler ser ut kan det vara avgörande att följa dessa. De två politiska förändringarna som vi har valt att fokusera på är risken för att nya aktörer etablerar sig på marknaden och det faktum att det blir en mer rörlig arbetsmarknad. Båda dessa fenomen har stärkts i och med den fria rörligheten för varor, tjänster och kapital inom EU.

6.1.1.1 Nya aktörer på marknaden

I dagsläget finns fem stora aktörer på den svenska byggmarknaden. Alla har länge verkat på den svenska marknaden och känner väl till de svenska byggtraditionerna. Trots byggbranschens nationella och lokala förankring har antalet utländska företag på den svenska marknaden ökat kraftigt.¹²⁵ I dagsläget finns dock den utländska konkurrensen främst inom byggmaterial.¹²⁶ De utländska aktörerna märks i nuläget allt mer och mer vid förhandlingar och när det gäller de större projekten är de ofta med och lämnar offerter.¹²⁷ De utländska aktörerna har än så länge inte i någon större utsträckning etablerat sig i Sverige utan arbetar mestadels bara med ett enskilt större projekt. Anledningen till att det har varit svårt för de utländska företagen att etablera sig i Sverige beror bland annat på att det finns ett antal hinder.¹²⁸ Tobias Grönvall, regionekonom Hus Syd uttrycker sig enligt följande:

”De gånger de (läs: utländska aktörer) har varit här så har det varit rätt mycket strul. Det är ganska stora kulturskillnader och de inhemska företagen känner sin egen marknad väl. Såväl beställare,

¹²⁵ Branschnyheter 1

¹²⁶ Sveriges Byggindustrier 3

¹²⁷ Intervju med Lévin Petter

¹²⁸ Intervju med Grönvall Tobias

kunder och leverantörer är vana vid ett svenskt system och det blir helt enkelt jobbigare att anlita utländska företag.”¹²⁹

Med den ökande globaliseringen blir dock kulturskillnaderna mindre, marknaderna och arbetsätten mer likvärdiga och med detta växer hotet om utländsk etablering på marknaden.¹³⁰

Om någon ny stor aktör etablerar sig på den svenska byggmarknaden skulle detta påverka Skanska och de andra stora byggföretagen. Detta skulle till viss del ha förändrat det oligopol som präglar branschen idag och på så vis minskat de befintliga aktörernas förhandlingskraft gentemot leverantörer och kunder. En minskad förhandlingskraft hade haft som följd att priserna pressats ner och i sin tur minskat marginalerna för byggföretagen. Lönekostnader och andra omkostnader skulle kunna komma att öka då det blir fler aktörer på marknaden och konkurrensen om arbetskraft ökar. Vid stor arbetskraftsinvandring, som diskuteras i stycke 6.1.1.2, kan dock situationen bli omvänd och lönekostnaderna minska. Är de nya aktörerna mer attraktiva som arbetsgivare kan också personal som är väl insatt i verksamheten komma att sluta hos sin befintliga arbetsgivare, vilket skulle kunna bidra till att kunskap går förlorad. Om de utländska aktörerna kan förhandla och pressa priser med sina inhemska exempelvis polska leverantörer kan detta användas som en förhandlingsfördel. De utländska aktörerna kan då få möjlighet att erbjuda samma arbete för ett lägre pris. Nyetablering kommer också att påverka fördelningen av marknadsandelar.¹³¹

6.1.1.2 Rörlig arbetskraft

2004 fick EU 10 nya medlemsländer vilket gjorde att EU:s inre marknad ökade markant. Alla medborgare i ett EU-land har grundläggande rättigheter till att söka arbete i annan medlemsstat, ta anställning i annan medlemsstat och driva rörelse i annan medlemsstat.¹³²

EU:s utvidgning kommer på lång sikt att påverka byggbranschen i Sverige. Såväl företag som medborgare i länder geografiskt nära Sverige kan på ett enklare sätt vara verksamma och vara med och konkurrera på den svenska marknaden. För länder med lägre skattetryck och lönenivåer blir Sverige än mer attraktivt att etablera sig i. I bland annat Skåne märks tydligt det ökade intresset från utländska företag för såväl tillfällig som permanent etablering på marknaden. För utländsk arbetskraft gäller samma lagar och kollektivavtal som för svensk arbetskraft, dock blir kostnaderna

¹²⁹ Intervju med Grönvall Tobias

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Intervju med Börjesson Pierre

¹³² EU:s webbplats 1

lägre då olika lönetillägg inte måste betalas. Det är inte längre självklart att nya projekt går till svenska entreprenörer.¹³³

Ökar användandet av utländsk arbetskraft mycket kan detta påverka Skanska på många olika vis. Det finns risk för att kulturskillnaderna blir stora och att det är svårt att samarbeta utifrån de lagar och traditioner som finns i Sverige. Det kan vara säkerhetsfrågor, syn på mutor, kvalitetsskillnader och mycket annat.¹³⁴ Med den ökade andelen utländsk arbetskraft mattas troligtvis också löneutvecklingen av. Lönekostnaderna blir lägre om personalen är anställd av ett utländskt företag med lägre lönenivåer. Prisnivån på projekt pressas då de utländska företagen kan erbjuda lägre priser.¹³⁵

6.1.2 Ekonomiska faktorer

Det finns en mängd ekonomiska faktorer som påverkar företagen på marknaden. Vi har samlat ihop några till att gemensamt behandlas under konjunkturförändringarna. De ekonomiska faktorerna som vi då valt att studera är konjunkturförändringar, ränteförändringar och plötsliga och drastiska händelser så som en naturkatastrof. Det finns en viss korrelation mellan konjunkturförändringar och ränteförändringar, men de följer dock inte alltid varandra och de kommer därför att behandlas separat.

6.1.2.1 Högkonjunktur

Högkonjunktur är en period av hög tillväxt på marknaden. Den kännetecknas bland annat av ökad sysselsättning, hög investeringskvot och ökade inkomster.¹³⁶

Vid en god konjunktur ökar aktiviteten på marknaden och därav ökar byggandet. Byggföretagen får in en större mängd order och har möjlighet att bara utföra byggen där de kan räkna med goda marginaler. De förväntade marginalerna är det som i hög grad bestämmer om företaget tar ett projekt eller inte.¹³⁷ De väljer ibland att tacka nej till en order med lägre marginal då marknaden är god eftersom de då ofta har en god orderstock. I högkonjunktur blir det viktigt att ta vara på tillfället att kunna anpassa produktionskapaciteten för att expandera och skapa en god tillväxt.¹³⁸

¹³³ Sveriges Byggindustrier 3

¹³⁴ Intervju med Grönvall Tobias

¹³⁵ Sveriges Byggindustrier 3

¹³⁶ Ekonomifakta 1

¹³⁷ Intervju med Bolltoft Anders

¹³⁸ Intervju med Strandberg Cecilia

6.1.2.2 Lågkonjunktur

Lågkonjunktur är en period med låg ekonomisk tillväxt, kanske till och med negativ tillväxt. Den kännetecknas bland annat av högre arbetslöshet, lägre produktionstakt och uteblivna investeringar.¹³⁹

Byggbranschen är en konjunkturkänslig bransch och branschen drabbas tidigt då konjunkturen viker. I en vikande marknad, det vill säga lågkonjunktur, blir det mer fokus på nyckeltal för att kontrollera att verksamheten inte fastnar i en negativ spiral. Det blir viktigare att noggrant iakttaga hur många order som ligger och väntar på att startas för att se att det kommer att finnas projekt att jobba med även en tid framåt.¹⁴⁰

I lågkonjunktur minskar bankernas vilja till utlåning, vilket påverkar företags och privatpersoners möjlighet till att låna upp kapital. När hushållen inte får lån för att göra bostadsaffärer är det få som köper nya hus och lägenheter och bostadsbyggandet stannar följaktligen av.¹⁴¹ Då inga nya bostäder behöver byggas drabbas Skanska med minskad ordergång och fallande orderstock.

I lågkonjunktur blir konkurrensen om byggprojekten hårdare på grund av att det startas färre projekt. Då fler byggföretag slåss om varje order, och de är villiga att ta projekt med lägre marginal för att de behöver order i sin orderstock, pressas marginalerna neråt. Skanska blir således tvunget att ta projekt med lägre marginaler då marknaden är sämre.¹⁴²

En sinande orderstock är det allvarligaste problemet för ett byggföretag och ett minskat bostadsbyggande gör att byggföretagen försöker ersätta sin orderstock med andra projekt för att inte få allt för lite att arbeta med.¹⁴³ I lågkonjunktur är det möjligt att andelen statliga uppdrag växer genom att staten försöker hålla igång aktiviteten på marknaden. Det finns dock en viss tendens till att de statliga byggprojekten ger lägre marginaler av den anledningen att byggföretagen inte är med och utvecklar projekten från början utan får lägga en offert på ett redan utarbetat projekt. Det är i utvecklingen och upphandlingen av ett projekt som det finns störst utrymme för att spara pengar.¹⁴⁴

Då många företag får problem med likviditeten i en lågkonjunktur tenderar kundfordringar att bli betalda senare än avtalat. Skanska sätter därför stort fokus på att följa upp att betalningar från kunder kommer in i tid.¹⁴⁵ Det är en medveten och ofta praktiserad teknik av företag att betala

¹³⁹ Ekonomifakta 1

¹⁴⁰ Intervju med Strandberg Cecilia

¹⁴¹ Åkerlund, Staffan. *Bank-, bygg-, samhällskris* (nr 36, 2008)

¹⁴² Intervju med Lévin Petter

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Intervju med Grönvall Tobias

¹⁴⁵ Ibid.

leverantörsskulder så sent som möjligt för att behålla likvida medel i företaget så länge som det är möjligt. Av samma anledning försöker företagen på olika vis också minska sin kapitalbindning.¹⁴⁶ Osålda lägenheter binder väldigt mycket kapital och därför är det viktigt att minska detta antal. Att ha flera bostäder färdigställda men osålda skulle påverka Skanskas verksamhet negativt genom att de då inte får in pengar till nya projekt och därmed riskerar att fastna i en situation där de varken får sålt sina färdiga byggnader eller kan starta nya projekt.¹⁴⁷ Det blir också viktigare än tidigare att analysera vad det är som egentligen kostar pengar för företaget, vilka omkostnader som finns, men även vad som verkligen genererar intäkter.¹⁴⁸ Fokus bör vara på likviditet. Det är oftast en dålig likviditet och inte en dålig lönsamhet som försätter ett bolag i konkurs.¹⁴⁹

Då byggandet mattas av dyker priset på byggmaterial. Leverantörerna tvingas till drastiska prissänkningar för att få något sålt till byggföretagen.¹⁵⁰ Då de flesta byggmaterialen blir billigare gynnas Skanska och materialdelen i projektkalkylen minskar.¹⁵¹

6.1.2.4 Extraordinära händelser

Inom kategorin extraordinära händelser syftar vi här till händelser utöver det vanliga som är svåra att förutsäga. Detta kan vara exempelvis naturkatastrofer, börsras eller terroristdåd. Att samla alla dessa dramatiska händelser under samma rubrik kan vara svårt då de kan slå på flera olika sätt. Under tsunamikatastrofen var det framför allt förlorade medarbetare som påverkade företagen i Sverige.¹⁵² Men den vanliga reaktionen världen över är att allt stannar upp och det blir stiltje i ekonomin. Det skapas en stor osäkerhet på marknaden som påverkar konsumenterna negativt och gör att de inte vågar göra stora investeringar såsom nybyggnationer och följderna blir att mycket få jobb beställs. I en sådan situation viker orderingången i byggbranschen, men oftast bara kortvarigt.¹⁵³

En naturkatastrof eller ett terroristdåd kan också ge positiva konsekvenser för just byggbranschen. Det skapas fler arbetsmöjligheter då allt det som förstörts ska restaureras och byggas upp.¹⁵⁴ Då "Ground Zero" efter terroristattacken mot "World Trade Center" skulle byggas upp till en "Transportation Hub" fick Skanska sin dittills största order på 2,7 miljarder svenska kronor.¹⁵⁵

¹⁴⁶ Intervju med Strandberg Cecilia

¹⁴⁷ Intervju med Bolltoft Anders

¹⁴⁸ Intervju med Grönvall Tobias

¹⁴⁹ Intervju med Bolltoft Anders

¹⁵⁰ Hinderesson, Per. *Krisens fördel: fallande priser* (nr 36,2008)

¹⁵¹ Intervju med Strandberg Cecilia

¹⁵² Byggindustrin 1

¹⁵³ Intervju med Grönvall Tobias

¹⁵⁴ Intervju med Lévin Petter

¹⁵⁵ Melin, Nomi. *Skanska med när Ground Zero återuppbyggs* (2006-01-26)

Även materialpriser kan förändras som följd av en dramatisk händelse. Under stormen Gudrun som drog fram över Sverige år 2005 var det en stor mängd träd som föll. Detta gjorde att vi i Sverige fick ett överskott på trämaterial och priset på detta sjönk kraftigt.¹⁵⁶

6.1.2.3 Ränteförändringar

Staffan Åkerlund, chefredaktör för Byggindustrin kopplar samman ränteförändringarna till byggbranschen enligt följande:

*”Det tar inte många veckor av tvärstopp i banksystemets kreditgivning till bolånekunder förrän bostadsbyggandet upphör effektivare och mer långvarigt än under värsta tänkbara strejk. Effekterna i byggsektorn är dramatiska.”*¹⁵⁷

Osäkerhet om huruvida privatpersoner och företag kommer att klara att betala sina skulder leder till en restriktivare kreditgivning från bankerna. En ökad risk för kreditförluster leder till att räntan höjs, vilket gör att det blir mycket dyrare att låna pengar av banken och färre människor har därför råd att göra så.¹⁵⁸ Ett lån är oftast en nödvändighet för de privatpersoner som vill köpa ett hus och de är därmed beroende av bankerna och det rådande ränteläget. Då räntan är hög köper färre människor en bostad men då räntan går ned ökar mängden skrivna bostadskontrakt stadigt. I förlängningen blir då byggbranschen starkt beroende av räntenivån.¹⁵⁹

Vid en hög räntenivå kan, förutom att bostadsbyggandet minskar, även företagskundernas betalningsförmåga vad gäller deras fakturor bli kritisk. Skanskas kunder kan få problem med att betala sina fakturor och kan eventuellt drabbas så hårt att de går i konkurs och Skanska inte får betalt för det arbete man har utfört.¹⁶⁰

Med hög räntenivå och färre kunder på bostadsmarknaden tvingas byggbolagen titta noggrannare på vilken typ av bostäder som kommer att kunna säljas. De gör då mer ingående analyser över exempelvis ”typfamiljen” som kan vilja bo i området. De analyserar ”typfamiljens” inkomstnivå och vilken möjlighet till lån de har, allt för att få veta vad som efterfrågas och inte riskera att stå med ett för stort antal osålda lägenheter.¹⁶¹

¹⁵⁶ Intervju med Börjesson Pierre

¹⁵⁷ Åkerlund, Staffan. *Bank-, bygg-, samhällskris* (nr 36, 2008)

¹⁵⁸ Riksbanken 1

¹⁵⁹ Intervju med Bolltoft Anders

¹⁶⁰ Intervju med Lévin Petter

¹⁶¹ Intervju med Bolltoft Anders

Det finns ingen ständig uppföljning av räntan i Skanska, men i tider då den förändras påverkar den oerhört mycket.¹⁶² Dock är det inte alla avdelningar som påverkas lika mycket. Väg- och anläggningsbyggande, som har en stor andel statliga projekt, drabbas inte lika starkt som husbyggande.¹⁶³

6.1.3 Sociala faktorer

Oavsett vilken bransch ett företag verkar i är det viktigt att analysera sociala faktorer i den omgivning där företaget verkar. Sociala faktorer kan vara demografi, inkomstskillnader, livsstilsförändringar, personalförändringar eller allmänhetens bild av företaget. Byggbranschen är lokal, vilket innebär att man måste vara etablerad på en marknad för att kunna konkurrera där.¹⁶⁴ Det innebär också att företag i byggbranschen endast behöver analysera hur de sociala faktorerna ser ut på de marknader de verkar på.

6.1.3.1 Personalförändringar

Skanska har under hösten 2008 deklarerat att de på grund av förväntad volymnedgång på 15 procent under 2009 varslar 2 000 medarbetare i Sverige.¹⁶⁵ Vid stora varsel kan det ske en förändring av ålderssammansättningen hos personalen, detta på grund av turordningsreglerna. Detta kan bli problematiskt i ett senare skede när det blir stora pensionsavgångar och inte finns medarbetare med den erfarenheten som de högre positionerna kräver.¹⁶⁶ Skanska arbetar även aktivt med att få en jämnare köns- och etnisk fördelning, denna kan också komma att förändras vid stora varsel.¹⁶⁷

6.1.3.2 Allmänhetens bild av företaget

Allmänhetens bild av ett företag spelar stor roll i flera hänseenden. Det påverkar chansen att locka till sig kompetenta medarbetare och kan även påverka försäljningen dramatiskt. Det finns flera faktorer som påverkar hur bilden av företaget ser ut. Det kan bland annat vara att de drabbats av en kris i ett projekt eller stora varsel. Skanska arbetar för närvarande med att bygga en tunnel i Hallandsåsen. Projektet startades 1992 med den ursprungliga budgeten 900 Mkr. Projektet har kantats av problem och beräknas vara klart 2015 till en kostnad av 10 000 Mkr.¹⁶⁸ Detta är ett projekt som kan ha påverkat allmänhetens bild av Skanska endera positivt eller negativt. Skanska jobbar även med en rad nyskapande projekt såsom BoKlok (beskrivs närmre i nästa stycke) som är ett projekt för att

¹⁶² Intervju med Strandberg Cecilia

¹⁶³ Intervju med Lévin Petter

¹⁶⁴ Intervju med Bolltoft Anders

¹⁶⁵ Pressrelease, *Skanska anpassar bemanningen till en förväntad volymnedgång på de nordiska marknaderna* (2008-11-25)

¹⁶⁶ Intervju med Grönvall Tobias

¹⁶⁷ Intervju med Strandberg Cecilia

¹⁶⁸ Banverket 1

effektivisera byggprocessen.¹⁶⁹ När dessa projekt blir medialt uppmärksammade påverkas allmänhetens bild av Skanska.

6.1.4 Teknologiska faktorer

Det sker en ständig teknologisk utveckling i byggbranschen. Flera aktörer inom branschen har börjat arbeta med vad man kallar för modulbyggande. Det innebär att man färdigställer hela moduler inomhus för att sedan skicka ut dem till byggarbetsplatser och sätta ihop dem till färdiga hus.¹⁷⁰

6.1.4.1 Standardisering av byggprocessen

Skanska och Ikea jobbar tillsammans med ett projekt som har namnet BoKlok.¹⁷¹ Idén med projektet är att bygga standardiserade hus för att hålla nere utvecklings- och produktionskostnaderna och göra det billigt för slutanvändaren. Produktion skiljer sig från traditionellt husbyggande genom att man i en anläggning belägen i Småland bygger färdiga rum, så kallade moduler, som sedan monteras ihop på byggarbetsplatsen. Effektivitet i produktionen uppnås genom att medarbetarna i högre grad än vid traditionella byggen blir specialister på det de gör då alla husen byggs likadant.¹⁷² BoKlok bidrager i dagens läge till en marginell del av Skanskas omsättning. Men Skanska tror att projektet ska kunna ta större marknadsandelar i en vikande marknad då kunderna blir mer priskänsliga och kan komma att välja ett billigare alternativ.¹⁷³

Om byggbranschen skulle gå mot en mer standardiserad produktion, i form av modulbyggande, får det effekter för hur byggbranschen bedriver sin verksamhet. Materialkostnader bör kunna sänkas om användningen av byggmaterial standardiseras och större volymer av ett mindre antal materialvarianter brukas. Den ekonomiska styrningen kan också komma att förändras och bedrivs mer som i en traditionell verkstadsindustri med ökat fokus på nyckeltal för att mäta effektivitet i produktionen och lagerbindning.¹⁷⁴ Byggbranschen skulle alltså gå från att som idag arbeta med projekt till vad som mer skulle kunna liknas vid ett löpande band.

6.1.5 Miljöfaktorer

Inom samtliga branscher har miljöfokuseringen ökat och blivit allt mer viktigt. Exempelvis inledde Skanska 2007 ett så kallat grönt initiativ för att stärka bolagets miljökunskande.

¹⁶⁹ Skanska och IKEA tillsammans 1

¹⁷⁰ Moelven 1

¹⁷¹ Skanska och IKEA tillsammans 1

¹⁷² Intervju med Strandberg Cecilia

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Ibid.

6.1.5.1 Ökat miljöfokus

Miljön har de senaste åren varit i fokus och satsningar har skett på miljöanpassat och energieffektivt byggande.¹⁷⁵ 2007 tog Skanska ett så kallat grönt initiativ som är "... en treårig plan för att stärka bolagets miljökunskande och bli ledande inom miljö och energibesparing."¹⁷⁶ De fyra prioriterade områdena inom miljö är för Skanska materialanvändning, energi och klimat samt ekosystem och lokal påverkan. Att bygga energieffektiva byggnader hjälper till att minska exempelvis koldioxidutsläpp och trots att investeringen inledningsvis kan bli högre kan den totala kostnaden på lång sikt bli lägre. Vid transport av material samarbetar Skanska med bland annat Green Cargo som är ett miljöcertifierat transportföretag, allt för att minimera koldioxidutsläpp och lokala störningar på miljön. Gällande material försöker man i möjligaste mån utnyttja lokala källor samt använda material med stor mängd återvunnet material. För att minska påverkan på ekosystem fokuserar man på att effektivisera sin användning av leveranskedjan med exempelvis större samordnade inköp.¹⁷⁷

Fokuseringen på lokal påverkan syftar till att helt enkelt minska de negativa effekterna i de lokala miljöerna som Skanska agerar i, exempelvis gällande deponering av miljöfarligt avfall. Den ökande miljöfokuseringen kan göra att Skanska, inledningsvis, får betala ett dyrare pris. Men långsiktigt blir dock priset kanske detsamma eller till och med lägre.¹⁷⁸

6.1.6 Lagbestämda faktorer

Byggbranschen är hårt reglerad och lagar kan skilja sig väsentligt mellan olika länder.¹⁷⁹ Då byggbranschen karaktäriseras av att vara lokal med nästan obefintlig export har företagen störst fokus på hur de lagbestämda faktorerna ser ut på den lokala marknaden. Lagförändringar som nyligen införts och som fått direkt effekt på byggbranschen är förändringen av momsregler och ROT-avdraget.

6.1.6.1 Förändrade momsregler samt ROT-avdraget

För Skanska innebär de förändrade momsreglerna att det blir dyrare och svårare att finansiera nybyggnationer som en följd av att momsen måste betalas in i ett tidigare skede än förut. Det resulterar även i en något högre byggkostnad då man behöver kapital i ett tidigare skede för att betala momsen.¹⁸⁰ ROT-avdraget innebär att privatpersoner kan få en skattereduktion på max 50 000

¹⁷⁵ Silén, Marianne. *Skanska-bok ska stimulera grönt byggande* (2008-10-24)

¹⁷⁶ Skanskas Årsredovisning (2007)

¹⁷⁷ Ibid.

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Intervju med Börjesson Pierre

¹⁸⁰ Ibid.

kr per person och år för reparationer, underhåll och om- och tillbyggnad av småhus eller bostadsrätt.¹⁸¹

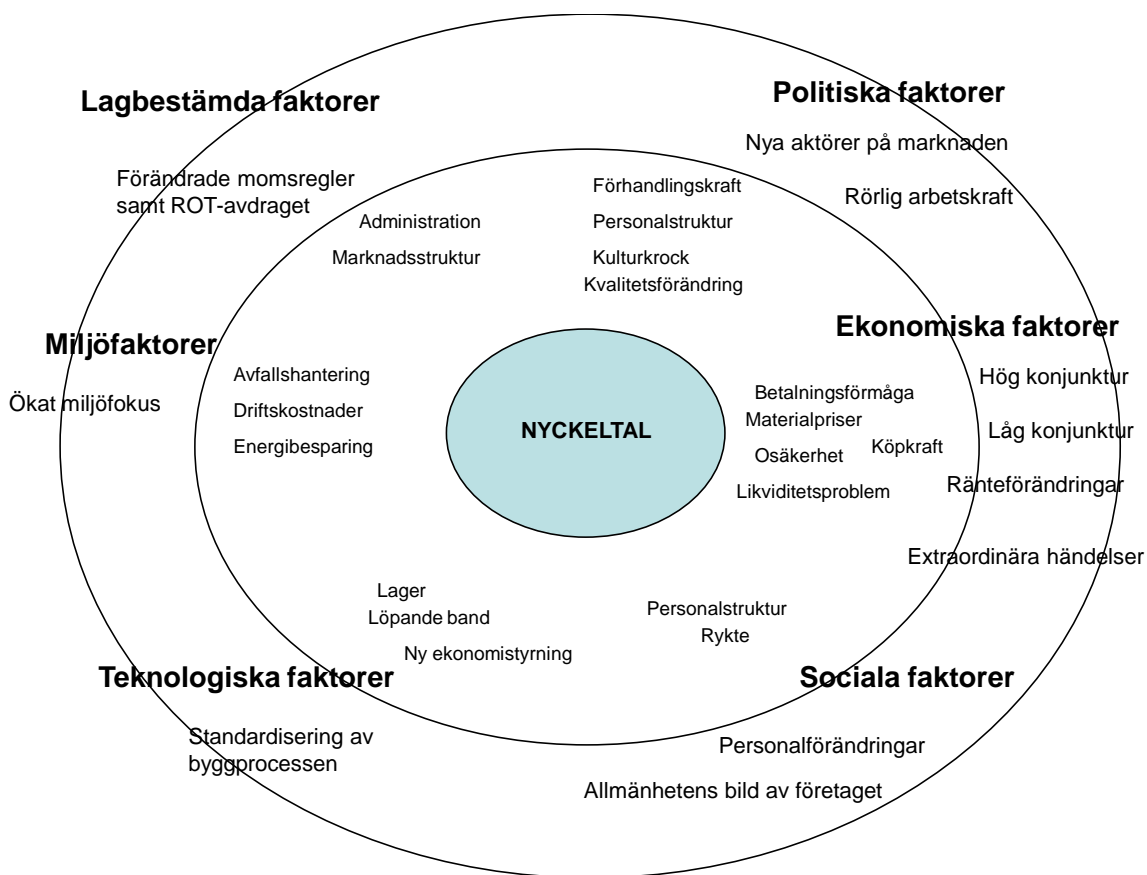
¹⁸¹ Regeringskansliets hemsida p. 1

7. Analys

I detta kapitel har den information vi samlat in om Skanskas verksamhet och omvärldsförändringar knutits ihop med teori om nyckeltal. Här presenteras kortfattat utifrån empirin hur ett antal omvärldsförändringar påverkar Skanska. I fokus ligger våra förslag på vilka nyckeltal Skanska bör arbeta med vid dessa omvärldsförändringar.

7.1 Tankemodellens utveckling

Under uppsatsens arbetsprocess har vi lagt till och tagit bort omvärldsförändringar utifrån den ursprungliga tankemodellen. Detta har till slut mynnat ut i den modell som presenteras nedan i figur 10. Det är således de omvärldsförändringar som finns beskrivna nedan och hur de påverkar Skanskas nyckeltalsanvändning som kommer att diskuteras i analysen. Hur omvärldsförändringarna i sig påverkar Skanska kommer endast att beskrivas kortfattat då det på ett mer utförligt sätt finns beskrivet i kapitel 6. I modellen presenteras analysens samtliga omvärldsförändringar men bara ett urval av de interna faktorer som påverkas.



Figur 10: Tankemodellens utveckling

7.2 Politiska faktorer

7.2.1 Nya aktörer på marknaden

De utländska aktörerna märks allt mer på den svenska byggmarknaden. Det är främst inom byggmaterial de konkurrerar men även vid stora projekt är de med och förhandlar. I dagsläget är det dock svårt för utländska aktörer att etablera sig på den svenska byggmarknaden men med ett allt mer öppet EU kan inträdesbarriärerna komma att bli lägre.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på om nya aktörer etablerar sig på den svenska byggmarknaden:

Rörelsemarginal: En nyetablering av ännu ett stort företag på den svenska byggmarknaden riskerar att påverka branschens rörelsemarginaler genom en ökad konkurrens. Idag har de stora aktörerna stor förhandlingskraft på grund av det oligopol som präglar branschen. Kommer nya aktörer in kan denna makt minska och Skanska måste då mer noga följa upp projektens rörelsemarginaler för att se att de projekt som kontrakteras fortfarande är lönsamma.

Marknadsandelar: Det blir viktigt att i denna situation kontrollera marknadsandelarna för att se att Skanska inte tappar sin position som Sveriges största företag inom byggbranschen. Märker Skanska att de tappar mycket marknadsandelar gäller det att följa upp och urskilja vad de som företag kan påverka och på vilket sätt marknadsandelarna kan återfås.

Material- och personalkostnader: Med fler aktörer påverkas förmodligen priserna på de resurser som byggbranschen använder sig av, som exempelvis byggmaterial och personalkostnader. Det kan vara så att rörelsemarginalerna på projekten pressas ner men det kan också påverka löner och andra kostnader. Använder sig exempelvis en utländsk aktör av en stor andel utländsk arbetskraft kan det leda till att de får lägre personalkostnader. Vid en sådan situation måste Skanska se över sina kostnader för att se var det finns utrymme för kostnadsbesparingar och effektivisering.

Samordnat inköp: Då det blir fler aktörer på marknaden kan marginalerna på projekten bli lägre och minskade kostnader blir då än mer viktigt. Genom att öka de internt samordnade inköpen och på så vis få bättre priser och villkor av leverantörer kan Skanska sänka sina kostnader och enklare konkurrera med en eventuellt billigare aktör.

Personal: Det är bra att följa upp hur personalstyrkan förändras för att se om den nya aktören rekryterar kompetent personal från Skanska. Om anställda inom en viss yrkesgrupp eller med chefsposition slutar på företaget tappar Skanska viktiga kompetenser som måste ersättas. Om

Skanska reagerar i tid finns det möjlighet att diskutera exempelvis belöning med de aktuella personerna. I dagsläget har Skanska inget nyckeltal som mäter detta.

7.2.1.1 Organisationsnivå

Rörelsemarginal, marknadsandelar och material- och personalkostnader anser vi att man bör följa redan från regionnivå. Att uppföljningen bör börja redan på regionnivå grundar sig i att varje region har sin specifika verksamhet och förbättringar kan således göras olika inom de olika regionerna. Uppföljningen bör också göras på nationell nivå för att få en helhetsbild av hur Skanska som enhet mår. Samordnat inköp bör följas från nationell nivå då denna funktion kan vara regionöverskridande.

7.2.2 Rörlig arbetskraft

Med ett mer öppet EU och med en mer rörlig arbetskraft kommer personalstrukturen på Skanska att förändras. Personalens bakgrund ändras, kulturskillnader uppstår och syn på exempelvis säkerhet och kvalité kan skilja sig åt. En ökad andel utländsk arbetskraft kan också bidra till att löneutvecklingen minskar samt att priserna pressas då vissa utländska företag kan erbjuda lägre priser. Nedanstående nyckeltal utgår endast ifrån att det kommer utländsk personal till Sverige. Svenska medarbetare som börjar arbeta utomlands kommer inte att beröras då detta inte är vanligt förekommande i byggbranschen.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på vid en tillströmning av utländsk arbetskraft:

Upplevd kvalitet från kund: Vid en ökad andel utländsk arbetskraft skulle kvaliteten kunna påverkas. Detta på grund av de kulturskillnader och de olika byggtraditioner som kan finnas mellan olika länder. Det kan exempelvis vara så att man i Polen har högre krav på kvalitet i vissa moment än vad man har i Sverige och tvärtom. Märker Skanska att en ökad andel utländsk arbetskraft förbättrar eller försämrar kundernas nöjdhet har de möjlighet att utnyttja denna styrka eller eliminera de svagheter som finns genom exempelvis tydligare direktiv gällande arbetsprocess. Överbryggs inte dessa kulturskillnader kan detta leda till en minskad upplevd kvalitet från kunderna. Detta kan i sin tur bidra till negativa effekter för Skanska med försämrat rykte och minskat förtroende.

Tillbud: När arbetskraft med en annorlunda byggtradition kommer in kan det finnas olika syner på materialhantering och säkerhetsfrågor. Ett stort företag som Skanska har riktlinjer och tydliga föreskrifter gällande exempelvis användandet av arbetskläder och hur man får uppträda på en byggarbetsplats. Visar det sig att tillbuden ökar måste Skanska tydligare kommunicera ut de riktlinjer som finns till samtliga medarbetare på byggarbetsplatserna.

Personalkostnader: Även om exempelvis personalkostnaderna kan bli lägre om utländsk personal anställs kan andra kostnader som är nära knutna till personalkostnader komma att öka. Dessa kostnader skulle kunna vara olika indirekta kostnader för den utländska personalen såsom språkutbildning eller utbildning i svenska byggnads- och säkerhetslagar. Här finns en möjlighet att se hur personalkostnaderna förändras och hur Skanska kan arbeta mer kostnadseffektivt.

Mediebild: Bilden av Skanska i media kan komma att förändras med en ökad andel utländsk arbetskraft. Det kan röra sig om en positivare bild som visar det internationella företaget som Skanska faktiskt är men bilden kan också visa sig vara negativ genom exempelvis ökat antal tillbud. Att följa upp hur mediebilderna ser ut är således viktigt för det är den bild som kunder och leverantörer ofta bygger sin uppfattning om Skanska på.

7.2.2.1 Organisationsnivå

Nyckeltalen upplevd kvalitet från kund och tillbud bör mätas så tidigt som på projektnivå för att man på så vis ska kunna lära sig av lyckade projekt men också kunna analysera misslyckande för att se till att de inte upprepas vid andra projekt. Reflektionen över nyckeltalen måste alltså spridas uppåt i organisationen för att en förbättring ska kunna ske. Personalkostnader bör mätas på varje region då det kan vara stor skillnad i andelen utländsk arbetskraft i exempelvis Skåne och Norrland. Mediebilderna bör mätas på nationell nivå då de påverkar varumärket Skanska som troligtvis har en likartad ställning bland konsumenterna i de olika regionerna.

7.3 Ekonomiska faktorer

7.3.1 Högkonjunktur

Vid högkonjunktur präglas hela marknaden av bland annat stor tillväxt och ökad grad av sysselsättning. När prioritering inte behöver ligga på att bibehålla likviditet och sysselsätta personal har Skanska möjlighet att fokusera på att utvärdera och utveckla verksamheten. Grundläggande marknadsanalys kan göras och utvecklingsprojekt startas. Då det finns många projekt på marknaden kan Skanska i högre grad välja vilka projekt som man tycker är intressanta att arbeta med. Under en högkonjunktur kan analys av vad man egentligen tjänar pengar på göras genom exempelvis analys av kunder, efterfrågan och verksamhetsområden.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på vid en högkonjunktur:

Rörelsemarginal: Vid högkonjunktur kan mer aktiva val göras i vilka projekt som ska kontrakteras på grund av att det finns ett stort utbud av projekt. Skanska har därför möjlighet att välja de projekt som

har högst rörelsemarginaler och på så vis skapar god lönsamhet. Innan Skanska beslutar sig för att lägga en offert på ett projekt görs analyser av projektets lönsamhet. Om de har en god orderstock läggs stort fokus på att kontraktera projekt med hög rörelsemarginal.

Omsättning och marknadsandel: Skanska bör i högkonjunktur lägga mer fokus på tillväxt vilken mäts genom omsättning och marknadsandelar. Dessa sätts vid en analys ofta i relation till BNP-tillväxten. Det kan i lågkonjunktur vara svårt att hinna med att fokusera på denna faktor, men den är viktig för Skanskas framtida lönsamhet.

7.3.1.1 Organisationsnivå

Det är viktigt att titta på rörelsemarginaler för varje projekt så att de är lönsamma. Rörelsemarginalerna har sitt ursprung i projektnivå men rapporteras sedan vidare för analys. Således är det viktigt att Skanska följer upp rörelsemarginalerna på alla nivåer inom företaget för att få en helhetsbild av verksamheten. Omsättning och marknadsandelar bör analyseras utifrån varje region och verksamhetsgren. Detta gör att man kan följa upp vilka regioner som växer eller minskar och förändra organisationen efter detta. Tillväxten måste också följas upp på nationell nivå för att se hur organisationen som helhet förändras.

7.3.2 Lågkonjunktur

Då byggbranschen är en konjunkturkänslig bransch drabbas den tidigt när konjunkturen viker. I lågkonjunktur minskar bland annat bankernas vilja till kreditgivning, byggprojekten blir färre och kundfordringar betalas för sent. Vid en sådan situation är det viktigaste för Skanska att bibehålla en god orderstock så att de kan hålla så stora delar som möjligt av verksamheten igång.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på vid en lågkonjunktur:

Orderstock: Nyckeltalet används för att kunna se den planerade sysselsättningen i verksamheten inom den närmsta framtiden. Utifrån detta kan Skanska sen se huruvida de bör förändra sin personalstyrka. I lågkonjunktur de gör också en analys huruvida de kan kontraktera projekt med lägre rörelsemarginaler för att få fler order. Är orderstocken god kan hålla högre krav på projektens rörelsemarginaler.

Antal osålda enheter: Detta nyckeltal används för att kontrollera att det inte produceras fler nya bostäder än vad Skanska kan sälja och att verksamheten inte binder för mycket kapital. I lågkonjunktur förekommer det att Skanska bygger exempelvis lägenheter utan att de i förväg har blivit sålda, något som inte sker i högkonjunktur. Står det sen för många osålda enheter ute i Sverige binder detta mycket av Skanskas kapital. Detta leder till att det inte finns så mycket kapital till att utveckla eller starta nya projekt. När antal osålda lägenheter minskar kan detta också ses som en

indikation på att köplusten har kommit tillbaka till kunderna och att konjunkturen håller på att vända.

Skanska Value Added: Detta kan liknas vid ett kassaflöde och blir i lågkonjunktur väldigt viktigt att fokusera på. Då är det inte längre rörelsemarginalerna som står i fokus utan det primära för Skanska är att behålla en god likviditet. Detta för att de ska kunna minska de kortsiktiga följderna av en lågkonjunktur som exempelvis varsel.

Kundfordringar: I dagsläget följer Skanska inte upp försenade betalningar och osäkra kundfordringar med något speciellt nyckeltal utan det följs upp i varje enskilt fall. För att se trender vore det intressant att analysera förändringar i kundernas benägenhet till att betala sina skulder i tid. Det är intressant ur två aspekter, dels kan det vara en tidig indikation på att kunderna kommer att få likviditetsproblem och dels kan Skanska få problem med sin egen finansiering om kunder betalar alltför sent.

7.3.2.1 Organisationsnivå

Då regionerna skiljer sig mycket åt såväl geografiskt som verksamhetsmässigt bör dessa nyckeltal följas upp regionalt. Regionerna fungerar och drivs som egna enheter och det är därför av stor vikt att samtliga har en god orderstock, får sina kundfordringar betalda och bibehåller ett positivt kassaflöde. Nyckeltalet antal osålda enheter används endast inom bostadsbyggande medan de övriga används av samtliga regioner.

7.3.3 Extraordinära händelser

Extraordinära händelser är ofta av vitt skilda karaktärer och får ofta mycket olika och svåröversägbare utfall. Vid en kris såsom en naturkatastrof, ett terroristdåd eller ett börsras är det dock vanligt att ekonomin stannar upp på grund av den osäkerhet som då präglar marknaden. För byggbranschen kan dock dessa kriser även bidra med något positivt då det kan leda till att exempelvis vägar eller byggnader måste återuppbyggas eller renoveras.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på vid extraordinära händelser:

Orderingång: Utifrån orderingången vet Skanska mer kortsiktigt hur den extraordinära händelsen har påverkat företaget. Orderingången används för att kunna se den planerade sysselsättningen i verksamheten inom den närmsta framtiden. Utifrån detta kan Skanska exempelvis se huruvida de bör omstrukturera sin personalstyrka på något vis. Kanske måste fler asfaltläggare anställas om stora vägpartier ska återuppbyggas. Vid katastrofer som exempelvis terroristdåd blir stiltjen i ekonomin ofta kortvarig men detta är viktigt att följa upp för att se att den faktiskt blir kortvarig.

Sänkta kostnader inköp: Vid en naturkatastrof som exempelvis stormen Gudrun kan materialpriserna till viss del sjunka. För att kunna utnyttja detta på ett effektivt sätt bör Skanska följa upp sina inköspriser och hur de utvecklats. Eventuellt kan nya kontrakt med leverantörerna skrivas.

7.3.3.1 Organisationsnivå

Orderingång bör följas på regionnivå då katastrofer kan vara väldigt lokala och inte behöver få effekter på hela organisationen. Sänkta kostnader inköp bör följas centralt då de är regionsöverskridande.

7.3.4 Ränteförändringar

Ränteförändringar påverkar Skanska genom att kunderna, såväl privatpersoner som företag, får lättare eller svårare att få lån vilket i sin tur ökar eller minskar graden av investeringar. Det kan också påverka kundernas betalningsförmåga om räntekostnaderna för befintliga lån ökar. För Skanskas egen finansiering spelar bankernas ränta ingen avgörande roll. Detta då Skanska i väldigt liten mån nyttjar extern finansiering genom exempelvis bank utan i hög grad finansieras av att de fakturerar sina kunder i förväg.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på vid en ränteförändring och då främst en räntehöjning:

Orderingång: Detta analyseras för att kunna se den planerade sysselsättningen i verksamheten inom den närmsta framtiden. En räntehöjning kan påverka försäljningen negativt. Utifrån detta kan Skanska exempelvis se huruvida de bör varsla eller förändra sin personalstyrka på annat vis.

Kundfordringar: En uppföljning av när kundfordringar betalas kan ge indikationer på att räntorna har påverkat de befintliga kunderna till den grad att de inte kan betala i tid. Detta måste hållas under uppsikt för att se att man här inte förlorar alltför stora belopp genom att förfallna kundfakturer betalas för sent. Det kan också vara ett vägledande nyckeltal för Skanska vad det gäller att exempelvis ge kunderna längre kredittid. Innan nya projekt kontrakterats bör Skanska extra noga kontrollera kundernas betalningsförmåga. Allt för att undvika försenade kundfordringar. I dagsläget finns inget nyckeltal som mäter detta.

7.3.4.1 Organisationsnivå

Orderingång bör mätas på regionnivå då det kan skilja sig mellan de olika regionerna och varje region fungerar som en egen enhet. Kundfordringar bör primärt analyseras på regionnivå men agerar kunderna över regionernas gränser kan en analys på nationell nivå vara nödvändig.

7.4 Sociala faktorer

7.4.1 Personalförändringar

Hösten 2008 deklarerade Skanska att många av deras medarbetare skulle drabbas av varsel. När stora förändringar som detta sker påverkar det personalens sammansättning. Personalstrukturen kan förändras med hänseende på bland annat ålder, kön, etnicitet och utbildningsnivå.

När ett stort varsel har genomförts kan det vara intressant att undersöka hur personalstrukturen ser ut. Har man analyserat denna faktor vet man var det finns luckor i personalens sammansättning nästa gång man behöver rekrytera personal. Åldersfaktorn bör man vara extra uppmärksam på då man annars riskerar att komma i ett läge med stora pensionsavgångar utan att det finns medarbetare som kan fylla på underifrån.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på vid stora personalförändringar:

Personal – ålderssammansättning: Att ständigt arbeta för att ha en jämn ålderssammansättning är av stor vikt för att undvika att hamna i en situation med stora pensionsavgångar och påföljande kunskapsluckor i organisationen. Vid varsel finns också stor risk att det är medarbetare av samma ålder som blir uppsagda. Detta kan resultera i stora problem vid inskolning av nyanställda när rekryteringen åter tar fart.

Personal - kön: För att bibehålla en utvecklande arbetsmiljö som överensstämmer med samhället i stort behövs en jämn fördelning av män och kvinnor. En jämn fördelning av män och kvinnor kan bidra till bland annat en bättre jargong på arbetsplatserna och en bredare personlighetsdifferentiering som i sin tur skulle kunna öka Skanskas lönsamhet.

Personal - utbildning: Utbildningsnivån är viktig att mäta för att se om de anställdas kompetens möter Skanskas behov. Det är således viktigt att Skanskas varsel inte påverkar enskilda yrkeskategorier för mycket, så att Skanska exempelvis hamnar i en situation utan kranförare.

Nöjda medarbetare: Efter varsel kan det vara relevant att undersöka hur nöjda Skanskas medarbetare är för att kontrollera att stämningen och lojaliteten inte har fått sig en allvarlig törn.

7.4.1.1 Organisationsnivå

Nyckeltal som berör personal bör mätas på en så låg nivå som möjligt då man vill att varje team eller arbetslag ska ha en jämn fördelning och inte bara företaget i stort. Bedömning huruvida det är kostnadseffektivt eller inte måste dock göras. Nyckeltalen relaterade till personal bör annars mätas på regionnivå.

7.4.2 Allmänhetens bild av Skanska

Vid exempelvis stora varsel eller krisprojekt liknande tunnelbyggandet vid Hallandsåsen kan allmänhetens bild av Skanska förändras. Att Skanska uppfattas som ett pålitligt företag och framställs positivt i media är viktigt. Ett gott rykte bidrar inte bara till en ökad försäljning utan också till att attrahera kompetent personal och goda leverantörer.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på då allmänhetens bild av Skanska förändras:

Nöjda kunder: Förändras allmänhetens bild av Skanska kan det finnas risk att företaget förlorar kunder. Det är därför vid dessa situationer viktigt att följa upp hur nöjda kunderna är och var det finns förbättringspotential. Lojalitet och förtroende kan vara avgörande faktorer för långsiktiga och lönsamma affärsrelationer.

Nöjda prioriterade kunder: Även om de prioriterade kunderna är mycket viktiga för Skanska är chansen större att deras relationer inte påverkas lika lätt av förändrat rykte som icke prioriterade kunder. Detta då det finns en stabil och tidigare väl fungerande affärsrelation mellan parterna med ett uppbyggt djupare förtroende. Förändras nöjda prioriterade kunder är det dock extra viktigt för Skanska att fokusera på att förbättra dessa kunders inställning.

Mediebild: Vid en förändrad bild av Skanska måste de följa upp hur de framställs i media. Den bild som visas utåt kan vara avgörande för Skanskas framtid. Även om något, av Skanska, allvarligt misstag har begåtts är det viktigt hur händelsen beskrivs i media. Det är också viktigt att det noga framkommer hur Skanska hanterar situationerna. Agerar Skanska enligt media och allmänhetens preferenser och önskemål kan de trots eventuella misstag behålla sitt rykte som ett seriöst och ansvarstagande byggföretag. En god mediebild bidrar också till att attrahera och bibehålla kompetent personal.

7.4.2.1 Organisationsnivå

Nöjda kunder, nöjda prioriterade kunder och mediebild bör mätas på nationell nivå för att man ska kunna säkerställa att det är varumärket som har tagit skada och att det inte bara är en enskild region som har hanterat sina kunder på ett dåligt sätt.

7.5 Teknologiska faktorer

7.5.1 Standardisering av byggprocessen

En mer standardiserad byggprocess skulle få effekter på hur Skanska bör styra och bedriva sin verksamhet. Utvecklings- och produktionskostnaderna skulle förhoppningsvis bli lägre och den ekonomiska styrningen kan komma att se ut mer som i traditionell verkstadsindustri. Ur en nyckeltalssynpunkt kommer den mer standardiserade byggprocessen att ha fördelar då det blir lättare att hitta ett produktivetsmått.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på om ökad standardisering av byggprocessen sker:

Producerade enheter per skift: Ett nyckeltal som inte används inom Skanska idag men är vanligt inom verkstadsindustrin är producerade enheter per en viss tidsperiod. Vid exempelvis Skanskas BoKlok projekt kan det följas upp hur många av de olika enheterna som produceras per skift. Detta kan sedan användas för att maximera kapacitetsutnyttjandet och eventuellt göra justeringar och ytterligare effektiviseringar i byggprocessen.

Tillverkningskostnad per producerad enhet: För att kunna se hur mycket varje enhet kostar och på så vis kunna se var det finns effektiviseringar att göra.

Lageromsättningshastighet: Detta nyckeltal visar hur många gånger man byter ut lagret under en viss period. Det är bra att ha en hög lageromsättningshastighet så att det inte binds stort kapital i lager. Vid standardisering och förändring mot en mer verkstadsliknande industri kommer dessa faktorer att bli allt viktigare. När en standardiserad arbetsprocess introduceras kan detta nyckeltal vara extra viktigt att följa upp, speciellt innan man är väl insatt i verksamhetens nya karaktär.

Kapitalbindning i lager: Med en produktion som mer liknar traditionell verkstadsindustri kommer lagerbehovet att öka och detta kanske främst gällande byggmaterial. För att inte binda upp onödigt mycket material och riskera att stå med ett lager av material som ingen vill använda bör man ständigt se över denna post.

7.5.1.1 Organisationsnivå

Dessa nyckeltal bör följas upp inom de regioner som arbetar med en standardiserad byggprocess. I dagsläget är det endast ett fåtal projekt som använder ett standardiserat arbetssätt men om konceptet skulle visa sig framgångsrikt kan det komma att sprida sig genom stora delar av organisationen.

7.6 Miljöfaktorer

7.6.1 Ökat miljöfokus

Miljön har inom byggbranschen kommit allt mer i fokus. Skanska tog 2007 ett så kallat grönt initiativ som ett led i att stärka bolagets miljökunskande och bli ledande inom miljö- och energibesparing. En ökad fokusering på miljön bidrar inte bara till en förbättrad miljö för oss alla att leva i utan det är också ett led i att möta kunders efterfrågan och skapa en bild av Skanska som ett ansvarstagande företag.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på vid ökat miljöfokus:

Driftkostnader: Ett hus som har bättre isolering kräver mindre uppvärmning vilket i sin tur minskar driftkostnader. Detta kan vara ett försäljningsargument gentemot kunder som vill bespara miljön och samtidigt minska de egna utgifterna för huset. Detta är något som Skanska kan följa upp och hela tiden försöka göra mer effektivt. Det kan också vara driftkostnader för Skanskas egen verksamhet som att exempelvis effektivisera användningen av maskiner.

Återvunnet material: Detta nyckeltal används för att se hur stor andel återvunnet material som används i produktion. Att återvinna material är bättre för miljön och det kan bli billigare för Skanska om återvinningsprocesserna förbättras.

Samordnade inköp: Ett samordnat inköp kan leda till färre transporter och bättre priser. Samarbetar Skanska internt mellan projekt kan detta leda till en högre andel samordnade inköp. Dessa samordnade inköp medför i sin tur att förhandlingskraften mot leverantörer blir större samt att miljöpåverkan minskar.

7.6.1.1 Organisationsnivå

För att Skanska ska kunna få effektivitet i sitt miljöarbete måste samarbeta genom exempelvis inköp och logistik. Detta betyder att arbetet sker över regiongränser vilket gör att nyckeltalen gällande miljö bör följas upp på nationell nivå.

7.7 Lagbestämda faktorer

7.7.1 Förändring av byggmoms samt ROT-avdraget

Byggbranschen är fortfarande en relativt nationell bransch. Således måste fokus läggas mest på hur lagar och regler förhåller sig på den inhemska marknaden. Lagförändringar som nyligen trätt i kraft är förändring av momsregler och ROT-avdraget. Vad som kommer att ske i framtiden är svårt att förutspå och därför kommer denna analys att ta avstamp i de förändringar som redan har skett och vilka nyckeltal som kan användas för uppföljning av liknande förändringar.

Nedan finns förslag på nyckeltal som vi anser att Skanska bör fokusera på efter förändring av ovanstående lagbestämda faktorer.

Orderingång: För att se om förändrade lagar påverkar kundernas vilja till investeringar används detta nyckeltal. Vid exempelvis införande av ROT-avdrag kan orderingången vara av intresse och då i huvudsak vilka sorts tjänster som efterfrågas, allt för att Skanska ska kunna möta eventuella förändringar i efterfrågan.

Omkostnader: Vid förändring av momsregler krävs förändring i administrationen. Eventuellt kommer det att till en början att råda förvirring hos de medarbetare som berörs av momsreglerna. Att följa upp de omkostnaderna som berörs av exempelvis den administrativa personalen kan hjälpa Skanska att se huruvida det krävs en förbättring av information, utbildning och andra åtgärder som kan underlätta implementeringen av förändringen i verksamheten.

7.7.1.1 Organisationsnivå

När en ny lag införs eller en befintlig lag förändras påverkar det hela den svenska marknaden omedelbart och alla regioner. Skanska bör därför analysera vilken del av verksamheten som påverkas mest och sedan följa upp den verksamheten noga. En analys av detta slag tror vi görs bäst på nationell nivå.

7.8 Sammanställning av analysen

För att tydliggöra vilka nyckeltal som vi har valt att lyfta fram vid varje omvärldsförändring har vi också sammanställt analysen i en sammanfattande tabell. I första kolumnen finns alla omvärldsförändringar vi har behandlat, i andra kolumnen beskrivs hur omvärldsförändringen påverkar Skanska som företag och i den tredje kolumnen har vi stolpat upp de nyckeltal som vi anser är viktiga vid varje omvärldsförändring. Tabellen finns i bilaga 2.

7.9 Det flexibla balanserade styrkortet

I dag genomsyrar Skanskas nyckeltal hela organisationen. Informationen samlas in från projekten och rapporteras sedan vidare uppåt i organisationen. Utifrån våra intervjuer har vi dock fått uppfattningen att nyckeltalsanvändningen sker rutinmässigt. På grund av tidsbrist läggs inte mycket tid ner på att analysera och förändra nyckeltalen utan regionekonomerna rapporterar de nyckeltal som alltid har rapporterats. Vi fick intrycket att regionekonomerna såg detta som en stor brist i verksamheten. De menade att alldeles för mycket av deras tid gick åt till rutinmässiga arbeten och för lite tid fanns för analys och utveckling av verksamheten. Hade regionekonomerna haft mer tid för just analys och utveckling av nyckeltal tror vi att detta hade gynnat verksamheten. De ansvariga för varje region och verksamhetsgren hade då haft gemensamt ansvar för att förändra verksamheten i rätt riktning. Att kontinuerligt reflektera över vad som händer och varför det inträffar anser vi vara avgörande faktorer för en organisations framtida fortlevnad. Arbeta med att försöka förutspå omvärldsförändringar förekommer idag inom Skanska men det borde utvecklas betydligt.

Vi tror att ledningsteamet och affärscontrollers bör vara de som arbetar fram de nyckeltal som Skanska beroende på specifik omvärldsförändring bör fokusera på. Detta då de har möjlighet att få en översikt och på så vis fatta de beslut som är bäst för Skanska som helhet. De får sedan ansvaret för att kommunicera ut detta i organisationen. För att detta ska fungera är det dock viktigt att de personer som arbetar på nationell nivå är väl insatta i hela verksamheten på alla dess nivåer. Att förändra styrningen från en statisk till en mer flexibel nyckeltalsanvändning vore eventuellt kostsamt och det måste analyseras hur det kan göras kostnadseffektivt. Trots att kostnaderna vid själva implementeringen möjligtvis skulle bli höga, kan en mindre statisk nyckeltalsanvändning vara lönsam på lång sikt.

Ett sätt att kommunicera ut de mer föränderliga nyckeltalen till organisationen tror vi skulle kunna vara genom det balanserade styrkortet. I Skanskas balanserade styrkort har företaget samlat de nyckeltal som de anser mäter deras kritiska framgångsfaktorer. Som en utveckling av det balanserade styrkortet har vi lagt till en rad som benämns "Just nu". När ledningsteam och affärscontrollers har gjort en analys av den gällande omvärldsförändringen och kommit fram till de nyckeltal som är mest aktuella att följa kan dessa placeras in i det utvidgade balanserade styrkortets "Just nu"-rad. När raden "Just nu" uppdateras med nya nyckeltal bör det vara möjligt för personalen att någonstans i Vägvisaren läsa varför ledningen anser att dessa nyckeltal är viktiga att fokusera på i dagsläget. Detta användningssätt skulle kunna stimulera personalen att följa med i företagets utveckling.

Det är möjligt att ett nyckeltal förekommer två gånger i det balanserade styrkortet om det ska ligga extra fokus på detta nyckeltal just nu. De nyckeltal som nu finns i det balanserade styrkortet har

bestämda tidsintervall då de rapporteras, men hamnar ett nyckeltal även i "Just nu" raden innebär det en intensivare rapportering och uppföljning än normalt. Exempelvis skulle Upplevd kvalité, som återfinns i perspektivet Arbetsätt, också kunna finnas i raden "Just nu". Det ska i så fall tolkas som att ledningen anser att man bör fokusera extra mycket på upplevd kvalité under rådande omständigheter. Vi anser att denna vidareutveckling av det balanserade styrkortet är ett snabbt och enkelt sätt för ledningen att kommunicera ut var man anser att fokus bör ligga i verksamheten under den närmaste tiden. Presentationsmaterial för det flexibla balanserade styrkortet finns i bilaga fyra.

Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
Nöjda medarbetare	Samordnat inköp	Nöjda kunder	SVA
Värdeskapande organisation	IBX Ramavtalsköp	Mediebild	Rörelseresultat
Frisknärvaro	Upplevd kvalitet	Nöjda prio. Kunder	Nettoomsättning
Arbetsolycksfrekvens			Driftresultat
			Sverigemätetal
Just nu	Just nu	Just nu	Just nu
Tillbud	Mediabild	Upplevd kvalité kund	Personalkostnad

Figur 11: Det flexibla balanserade styrkortet i en situation med mer rörlig arbetskraft.

8. Resultatdiskussion

Detta kapitel kommer att inledas med att uppsatsens frågeställningar på ett tydligt sätt besvaras. Sedan förs en diskussion om Skanskas nyckeltalsanvändning samt huruvida vår studie kan appliceras på andra branscher.

8.1 Besvarande av frågeställningar

För att på ett tydligt sätt visa hur vi har uppfyllt uppsatsens syfte kommer uppsatsens frågeställningar att besvaras. Dessa frågeställningar finns presenterade ytterligare i uppsatsens inledning.

8.1.1 Hur arbetar Skanska med nyckeltal idag?

Den första frågeställningen berör hur Skanska arbetar med nyckeltal i dag vilket har diskuterats utförligt i empirin. Inom Skanska är nyckeltalsanvändningen en viktig del av ekonomistyrningen. Detta på grund av företagets karaktär med mycket projekt och skilda verksamhetsgrenar. Användningen av nyckeltal bidrar bland annat till att projektnivå och verksamhetsgrenarna, trots vitt skilda karaktärer, kan jämföras. Även om informationen till nyckeltalen samlas in på projektnivå så är det först på regionnivå som nyckeltalen bearbetas. Nyckeltalen rapporteras således från projekten upp till en regionekonom som sedan sammanställer och rapporterar vidare till affärscontrollern på nationell nivå. Det är först på nationell nivå som det ges tid för en grundligare analys och reflektion över eventuell förändring i nyckeltalsanvändningen.

8.1.2 Anpassas nyckeltalen efter förändringar eller är de statiska?

På regionnivå är de nyckeltal som rapporteras vidare statiska. Detta faktum beror till stor del på att det inte finns tid till utvärdering och reflektion på regionnivå. En del av regionekonomerna följer dock upp vissa mer verksamhetsspecifika nyckeltal för att själva kunna kontrollera sin region. Affärscontroller, på nationell nivå, har en stor uppgift gällande nyckeltalsanvändningen. Det är de som samlar in information från regionerna och på så vis får en överblick som gör det möjligt att vid behov förändra nyckeltalsanvändningen. Dock är förändringar i nyckeltalsanvändningen sällsynta.

8.1.3 Hur kan Skanska variera vilka nyckeltal som ligger i fokus beroende på omvärldsförändringar?

Omvärlden förändras allt snabbare och företagen bör därför försöka bli mer flexibla. Att ha möjlighet att förändra vilka nyckeltal som ligger i fokus kan ses som ett steg mot en alltmer flexibel organisation. För Skanska kan det vid en lågkonjunktur vara mer viktigt att fokusera på orderstock då

denna kan vara kritisk. Vid högkonjunktur är orderstocken god och nyckeltal som rörelsemarginal blir då mer intressant att fokusera på. Hur Skanska kan variera vilka nyckeltal som ligger i fokus beroende på specifika omvärldsförändringar diskuteras mer utförligt i analyskapitlet.

8.2 Skanskas nyckeltalsanvändning

8.2.1 Varför är vår studie relevant?

Nyckeltal har traditionellt setts som ett verktyg för att på lång sikt följa upp, styra och kontrollera organisationer. Nyckeltalsanvändningen utvecklas nu till att även kunna användas på kort sikt för att se en organisations omedelbara status. Det kan exempelvis, för ett företag som Skanska, vara värdefullt att mäta och följa upp nyckeltalet mediebild under en period där företaget befinner sig i medialt blåsväder. Ett sådant nyckeltal är självklart alltid viktigt, men kan vid sådana omständigheter bli än mer viktigt.

Fram till idag har Skanska använt sig av relativt statisk nyckeltalsanvändning. Detta användande har fungerat och fyllt sitt syfte att underlätta vid rapportering, men har det fört Skanskas utveckling framåt? Vi tror att om Skanska hade anpassat sina nyckeltal efter specifika omvärldsförändringar hade de haft mycket att vinna. Nyckeltalen hade kunnat användas som indikator på att något var på väg att hända vilket i sin tur hade lett till att Skanska i ett tidigare stadium hade kunnat upptäcka exempelvis en konjunktursvängning. En snabbt föränderlig omvärld kräver en flexibel och ständigt uppdaterad organisation.

8.2.3 Utveckling av nyckeltal

Vid våra intervjuer diskuterades endast ett fåtal nyckeltal. Det visade sig att regioneconomerna statistiskt använder samma nyckeltal och det förekom liten reflektion kring varför och vilka nyckeltal som eventuellt varit mer lämpliga. De nyckeltal som Skanska i dagsläget mest använder sig av täcker inte in allt som vi anser vara väsentligt att mäta. Vi var därför tvungna att själva och utifrån teori konstruera ett antal nyckeltal. Då vi inte har fullständig kompetens om hur Skanskas verksamhet bedrivs kan dessa behöva specificeras mer om de ska bli användbara i praktiken. Exempel på detta är Producerade enheter per skift och Tillverkningskostnad per enhet, som är effektivitetsmått för produktion. Dessa nyckeltal kanske inte är så avancerade i sin karaktär men är ändå relevanta att mäta. Även nyckeltal gällande Personalens kompetens hade varit intressant. Detta skulle visa på om kompetent personal försvinner från företaget och hur detta påverkar Skanskas totala kompetensnivå. Ett sådant mått hade varit intressant vid exempelvis etablering av nya aktörer. Gällande Kundfordringar finns i dag inget nyckeltal. Obetalda och försenade kundfordringar är dock

något som Skanska stöter på ofta. Att försöka skapa ett nyckeltal för att kunna kontrollera dessa faktorer hade därför varit att föredra. Vi har, utifrån vår kunskap, gjort ett försök att definiera dessa nyckeltal. Definitionerna finns i bilaga 1.

8.3 Generaliserbarhet

Vårt resultat är framarbetat genom en fallstudie på Skanskas svenska verksamhet. Vi anser dock att det finns goda chanser att resultatet går att applicera på Skanskas verksamhet i andra länder då vi tror att ekonomistyrningen fungerar på ett liknande vis. De stora aktörerna på den svenska marknaden bör också kunna använda sig av vårt resultat då vi tror att de till stor del bedriver sin verksamhet likvärdigt. Givetvis måste modellen justeras för bolagsspecifika faktorer men de omvärldsförändringar som analyseras påverkar de stora byggföretagen på likartat vis. Modellen skulle även kunna vara intressant för små och medelstora byggföretag. Vi tror dock inte att de har resurser att genomföra de omvärldsanalyser som krävs. Även om resurser skulle finnas, ifrågasätter vi hur kostnadseffektivt det skulle vara för ett litet företag. Mindre organisationer har ofta lättare att ställa om vid förändring på grund av mindre administration och byråkrati. De kan på så vis klara sig utan att se förändringen långt i förväg.

Grundtanken om att företag i allt högre grad måste anpassa sig efter omvärldsförändringar tror vi är generell för de flesta branscher. Ju högre konkurrens och ju lägre inträdesbarriärer en bransch har desto viktigare är det att ständigt anpassa sig efter marknaden. Byggbranschen i sig har relativt låga inträdesbarriärer då vilken snickare som helst kan starta eget företag då inga stora investeringar behövs. För att konkurrera med de stora aktörerna är dock barriärerna högre då mycket kapital krävs. Enligt detta resonemang är Skanska inte det företag där nyttan av våra resultat är allra störst utan istället branscher som exempelvis detaljhandelsbranschen, där inträdesbarriärerna är relativt låga.

8.4 Vidare reflektioner och självkritik

De omvärldsförändringar vi har tagit upp i denna uppsats empiri och analys är vår egen bedömning av vad som skulle påverka Skanska som organisation. Det finns ett otal förändringar som skulle kunna behandlas, men vi har koncentrerat oss på de som vi har ansett är mest relevanta. En utvidgning av analysen med fler omvärldsförändringar skulle med hänsyn till den tidsram vi haft gå ut över djupet i varje faktor.

Hade vi haft mera tid finns det dock mycket vi skulle kunna utvidga med. Vi hade kunnat gräva djupare i varje omvärldsförändring, hittat fler nyckeltal eller kanske sorterat noggrannare, utvecklat

varje nyckeltal eller rangordnat dem utefter hur betydelsefulla de är i den speciella situationen. Vid en större insyn i Skanska hade även värden på när nyckeltal nått en kritisk nivå kunnat sättas.

Vi tror att vår uppsats hade kunnat förbättras om vi gjort flera intervjuer med anställda på Skanska och då framförallt med anställda på andra områden än de vi nu har fokuserat på. Intervjuer med ansvariga för marknadsbevakning hade eventuellt kunnat ge oss värdefull information om vilka omvärldsförändringar som skulle kunna påverka Skanska. Intervjuer med inköpsansvariga skulle kunna leda till att vi skulle kunna utvidga resonemangen kring inköspriser och vad som påverkar dessa.

Denna modell kan nog omöjlig bli helt fullständig. Varje omvärldsförändring tar ny form nästa gång den dyker upp och denna analysmodell blir en ram och en vägledning för vilka nyckeltal som bör sättas i fokus.

Den teori som finns nedskreven om nyckeltal grundar sig i tanken att nyckeltal ska användas i långa tidsperspektiv. Det är långsiktigt och som jämförelse över tid som det har ansetts intressant att använda nyckeltal. Vår analys bygger dock på kortare tidsperspektiv där fokus ändras från vissa nyckeltal till andra utefter dess relevans vid en viss omvärldsförändring. Detta är något nytt inom nyckeltalsanvändningen och därför finns det ingen teori att hämta om nyckeltalsanvändning i kortare perspektiv.

För att hitta väsentliga omvärldsförändringar använde vi oss av PESTEL. Denna analysmodell ansåg vi täcker in de viktiga områdena och ger oss en bred grund att börja vårt arbete med. Utifrån denna tog vi sen fram de för Skanska mest relevanta omvärldsförändringarna. Hade vi använt oss av en annan analysmodell är det möjligt att det hade funnits en skillnad i de faktorer vi valt att fokusera på, men då modeller för omvärldsanalys ger forskaren mycket stort utrymme att väga in de faktorer han/hon anser relevanta tror vi inte att det hade blivit en distinkt skillnad.

8.5 Förslag till vidare forskning

Det finns mycket vi skulle kunna utvidga denna uppsats med om tiden hade varit tillräcklig. Vi har ständigt gjort medvetna val för att begränsa omfattningen både vad gäller antal omvärldsförändringar och antal nyckeltal.

Det hade varit intressant att göra en ännu djupare analys med flera omvärldsförändringar och mer väl underbyggda resonemang kring vilka nyckeltal som är viktiga i en speciell situation. Det skulle också kunna göras en verksamhetsspecifik undersökning för att anpassa nyckeltalen ännu bättre till verksamhetens karaktär och regioner.

Det hade också varit intressant att fokusera mer intensivt på en speciell förändring som exempelvis konjunkturförändring och göra en mer allmän modell med en mängd nyckeltal som kan bli viktiga vid hög- eller lågkonjunktur. Utifrån denna modell hade sedan företag med olika karaktär kunnat använda de för dem mest användbara nyckeltalen.

Källförteckning

9.1 Litteratur

Backman Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund, Studentlitteratur

Bergstrand, Jan (2003) *Ekonomisk styrning*. Lund, Studentlitteratur

Bryman, Alan; Bell, Emma (2003), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber Ekonomi

Catasús, Bino, et al (2008), *Boken om nyckeltal*. Malmö, Liber AB

Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund, Studentlitteratur

Ewing, Per; Samuelsson, Lars A (1998) *Styrning med balans och fokus*. Malmö, Liber Ekonomi

Grant, Robert M (2005) *Contemporary Strategy Analysis 5th Edition*. Oxford, Blackwell Publishing

Hallgårde, Ulf; Johansson, Andreas (1999) *Att införa balanced scoreboard en praktisk vägledning*. Lund, Studentlitteratur

Johnson, Gerry, et al (2005) *Exploring Corporate Strategy 7th edition*. Essex, Financial Times Prentice Hall

Krag Jacobsen, Jan (1993) *Intervju – konsten att lyssna och fråga*. Lund, Studentlitteratur

Lynch, Richard (2006) *Corporate Strategy 4th edition*. Essex, Financial Times Prentice Hall

Mossberg, Thomas (1977) *Utveckling av Nyckeltal*. Stockholm, CEBE Grafiska

Norstedts Juridik AB, (2003) *BAS nyckeltal*. Stockholm

Yin, Robert K (2007), *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö, Liber AB

9.2 Artiklar

Hindersson, Per (2008) "Krisens fördel: fallande priser" *Byggindustrin* nr 36

Karlsson, Fredrik (2008-02-13) "Attacken mot byggbranschen" *Byggvärlden*

<http://www.byggvarlden.se/naringsliv/article66400.ece>

Leander, Helena (2008-01-28) "De klimatförändringar vi står inför kräver också politiska förändringar" *Miljöpartiets hemsida*

http://mp.se/templates/Mct_78.aspx?avdnr=12455&number=144163

Melin, Nomi (2006-01-26) "Skanska med när Ground Zero återuppbyggs" *Byggindustrin*

http://www.byggindustrin.com/nyheter/skanska-med-nar-ground-zero-ateruppbyggs__917

Melin, Nomi (2008-10-29) "Väldigt mörka moln för byggindustrin" *Byggindustrin*

http://www.byggindustrin.com/konjunktur/sysselsattingen-minskar__5843

Melin, Nomi (2007-02-13) "Europadomstolen prövar inte allt" *Byggindustrin*

http://www.byggindustrin.com/ledare/europadomstolen-provar-inte-allt__10

Melin, Nomi (2008-11-17) "Sista rondellen för asfaltkartellen" *Byggindustrin*

http://www.byggindustrin.com/nyheter/sista-ronden-for-asfalt-kartellen__5932

Silén, Marianne (2008-10-24) "Skanska-bok ska stimulera grönt byggande" *Byggindustrin*

http://www.byggindustrin.com/nyheter/skanska-bok-ska-stimulera-gront-byggande__5830

Sönne, Anna (2008-10-22) "Mörkret tättnar för brittiska byggare" *Dagens Industri*

<https://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D2008%255C10%255C22%255C307243>

Åkerlund, Staffan (2008) "Bank-, bygg-, samhällskris" *Byggindustrin* nr 36

9.3 Elektroniska källor

Aktiesite, en sida om finansmarknaden och dess finansiella instrument: www.aktiesite.se

1. <http://www.aktiesite.se/Mikroteori/oligopol.htm> (2009-01-08)

Banverket: www.banverket.se

1. <http://www.banverket.se/sv/Amnen/Aktuella-projekt/Projekt/1869/Hallandsas/Om-projektet.aspx> (2009-01-08)

Branschnyheter, branschtidningar med nyheter online: www.branschnyheter.se

1. <http://www.branschnyheter.se/article22819.php> (2009-01-08)

Byggindustrin, byggsveriges nyhetstidning: www.byggindustrin.com

1. http://www.byggindustrin.com/nyheter/byggforetag-saknar-medarbetareefter-kata__2499 (2009-01-08)

Dagens Industri: www.di.se

1. <https://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D2008%255C10%255C22%255C307243> (2009-01-08)

Ekonomifakta, en källa till information och kunskap om Sveriges ekonomi: www.ekonomifakta.se

1. http://www.ekonomifakta.se/sv/Fragor_och_svar/ (2009-01-08)

Riksbanken: www.riksbanken.se

1. <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=29043>

EU:s webbportal: <http://europa.eu/>

1. http://europa.eu/index_sv.htm (2009-01-08)

Institutet för näringslivsforskning: www.ifn.se

1. <http://www.ifn.se/web/f4b37f92-7a0b-49ee-bbb5-9db73370b069.aspx> (2009-01-08)

Moelven: levererar bland annat flexibla systemlösningar till modulbyggande: www.moelven.com

1. <http://www.moelven.com/se/Produkter-och-tjanster/Byggsystem-och-Konstruktioner/Byggmoduler/Skolor-och-forskolor/Mer-om-ByggModul/> (2009-01-08)

Nationalencyklopedin: www.ne.se

1. <http://www.ne.se/artikel/1059553>, sökord: validitet, (2009-01-08)
2. <http://www.ne.se/artikel/1151718>, sökord nyckeltal (2009-01-08)

3. <http://www.ne.se/artikel/1085320>, sökord: likviditet (2009-01-08)
4. <http://www.ne.se/artikel/1151841>, sökord: räntabilitet (2009-01-08)
5. <http://www.ne.se/artikel/1151860>, sökord: soliditet (2009-01-08)

Regeringskansliet: www.regeringen.se

1. <http://www.regeringen.se/sb/d/11257> (2009-01-08)

Råd och rön: www.radron.se

1. http://www.radron.se/templates/Artikel____558.aspx (2009-01-08)

BoKlok, ett samarbete mellan Skanska och IKEA: www.boklok.com

1. <http://www.boklok.com/Sverige/Om-BoKlok/> (2009-01-08)

Statistiska centralbyrån: www.scb.se

1. http://www.scb.se/templates/tableOrChart____159279.asp (2009-01-08)

Sveriges Byggindustrier, byggföretagens bransch- och arbetsgivareorganisation: www.bygg.org

1. <http://www.bygg.org/files/publikationer/FoB%202007.pdf>, (2009-01-08)
2. http://www.bygg.org/Files/Marknad/50_storsta_byggforetagen_i_sverige_2007.pdf, (2009-01-08)
3. http://www.bygg.org/files/publikationer/0509_byggarbetsmarknad_efter_eu-utvidgningen.pdf (2009-01-08)

9.4 Övrigt tryckt material

Lutz, Juri; Gabrielsson, Eva (2002) *Byggsektorns struktur och utvecklingsbehov*. Bygghögskolekommittén, Stockholm

1. http://www.bygghogskolekommitten.com/_webdoc/data/6/Files/27/byggsektorns_struktur_och_utvecklingsbehov.pdf (2009-01-08)

Pressrelease (2008-11-25) *Skanska anpassar bemanningen till en förväntad volymnedgång på de nordiska marknaderna*

1. http://thehub.skanska.com/Upload/8590/2/081125_Nordic_downsizing_SWE.pdf (2009-01-08)

Skanskas Årsredovisning (2007)

9.5 Opublicerade källor

Skanskas intranät

9.6 Intervjuer

Bolltoft Anders, regionekonom Nya Hem Öresund, Skanska. Personlig intervju 2008-12-05

Börjesson Pierre, affärscontroller, Skanska. Samtal veckovis from v 45- v 3.

Grönvall Tobias, regionekonom Hus Syd, Skanska. Personlig intervju 2008-12-08

Lévin Petter, regionekonom Väg och Anläggning Syd, Skanska. Personlig intervju 2008-12-05

Strandberg Cecilia, regionekonom Byggsystem, Skanska. Personlig intervju 2008-12-08

Bilagor

Bilaga 1: Definitioner av nyckeltal

Antal bygglov	antal beviljade bygglov
Antal osålda enheter	antal färdigställda bostäder som är osålda
Arbetsolycksfrekvens	antal arbetsolyckor per miljoner arbetade timmar
Beläggningsgrad bodar	ett internt mått som speglar Skanska Maskins uthyrningsgrad på de med mest frekventa
Beläggningsgrad Skanska Teknik	speglar Skanska Teknicks beläggningsgrad, måttet kan ses som en indikator på Skanskas konjunktur
Driftskostnader	kostnad för driften av en enhet under en avgränsad tidsperiod
Driftsresultat	(rörelseresultat + finansnetto) / omsättningen
Frisknärvaro	andel arbetstid som inte utgörs av rapporterad sjukfrånvaro
IBX Ramavtalsköp	Andel köp via IBX från ramavtalsleverantörer
Kapitalbindning i lager	andel av totalt kapital som i genomsnitt är bundet i lager
Kassaflöde	Kassaflöde från den operativa verksamheten minus Nettoinvesteringar i verksamheten. Syftet med kassaflöde är att styra fokus mot positiva betalningsströmmar
Kundfordringar	antal dagar i genomsnitt kundfordringarna är försenat betalda
Konfidensindikatorn	mått på aktiviteten i byggbranschen.
Kostnadsutvecklingen	priserna för byggmaterial i relation till KPI
Lageromsättningshastighet	omsättning / genomsnittlig lager
Marginal orderstock	syftar till att indikera om det framtida bruttoresultatet från den befintliga orderstocken

Marknadsandelar	Skanskas försäljning i proportion till den totala försäljningen på den byggmarknad, anges normalt i procent
Materialkostnader	kostnader för byggmaterial inkluderat utförda byggrelaterade tjänster från underleverantörer
Mediebild	<p>(Läsvärde för samtliga artiklar - Läsvärde för negativa artiklar) / Läsvärde för samtliga artiklar.</p> <p>Syftet är att styra mot stor synlighet och att speglas på ett bra sätt i massmedierna. En bra Mediebild är ett viktigt steg för att nå Skanskas vision och visar Skanskas ansträngningar nå dit. Bilden som ges av Skanska i massmedierna är nära knuten till hur allmänheten och kunderna uppfattar bolaget och dess verksamhet. Mediebildens mäts genom att omvärldsbevakningsföretaget Observer samlar in samtliga artiklar i svensk dags- och fackpress där Skanska omnämns och levererar dessa fortlöpande till Informationsstaben. Halvårsvis går en oberoende bedömare igenom materialet och avgör för varje artikel om den är negativ, neutral eller positiv - utifrån ett läsarperspektiv - samt hur stort läsvärde den har. Läsvärdet ger en uppskattning av hur många som läst artikeln (tidningens antal läsare, artikelns storlek och placering i tidningen, eventuell bild etcetera.) och som förknippat den med Skanska.</p>
Nöjda kunder	<p>definieras som den procentandel av kunderna som svarat med betyg 4 eller 5 på kundmätningens två sammanfattande frågor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hur bra har Skanska hanterat det du angav som viktigast? • Skanska är en leverantör du totalt sett är mycket nöjd med <p>Nöjda kunder mäts för att följa upp vad kunderna anser om Skanskas arbete och det de levererar. Syftet är att ta reda på vad som är viktigast att förbättra i kundens perspektiv. Nöjda kunder är det sammanfattande mätetalet som kommer från kundmätningar. För varje kund avgörs på individnivå om denne är nöjd eller inte. Nöjda kunder är således den procentandel av de tillfrågade kunderna som anses vara nöjda.</p>

Nöjda medarbetare	<p>definieras som den procentandel av medarbetarna som svarat 4 eller 5 på de två sammanfattande frågorna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skanska är en arbetsgivare jag gärna skulle rekommendera en god vän att söka arbete hos? • Jag är nöjd med min totala situation på Skanska? <p>Syftet med att mäta nöjda medarbetare är att styra mot en god arbetssituation för Skanskas medarbetare vilket är en förutsättning för viljan att forstätta arbeta på Skanska, samt att långsiktigt skapa värde för företaget. Undersökningen genomförs som en stickprovsundersökning.</p>
Nöjda prioriterade kunder	<p>definieras som den procentandel av de prioriterade kunderna som svarat med betyg 4 eller 5 på kundmätningens två sammanfattande frågor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hur bra har Skanska hanterat det du angav som viktigast? • Skanska är en leverantör du totalt sett är mycket nöjd med <p>Syftet med att mäta "Nöjda prioriterade kunder" är att kontinuerligt följa vad denna kundgrupp tycker om oss och att undersöka hur vi kan bli bättre utifrån deras perspektiv. Marknadsstaben på Skanska har ställt upp följande kriterier för vilka kunder som ska prioriteras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vi har hög marknadsandel hos kunden • Kunden har hög potential – det vill säga stor volym av kommande arbeten • Vi kan båda uppnå lönsamhet • Vi samarbetar bra • Kunden delar våra värderingar <p>I övrigt gäller detsamma som för nyckeltalet, nöjd kund.</p>
Omkostnader	<p>indirekt kostnad, kostnad som inte direkt kan hänföras till en bestämd kostnadsbärare, såsom till en viss produkt</p>
Omsättning	<p>totala intäkter</p>
Orderingång	<p>ordersumma på erhållna nya order + förändring av ordersumma på tidigare erhållna order. Mäts i miljoner kronor</p> <p>Syftet är att följa upp mängden inkommande projekt och därmed kunna göra bedömningar av marknad och framtida personalbehov</p>
Orderstock	<p>total bedömd ordersumma, befintliga projekt - upparbetad intäkt, befintliga projekt. Mäts i miljoner kronor</p> <p>Syftet är att genom att följa upp hur mycket arbete som finns kvar i aktuella projekt bedöma framtida</p>

	resursbehov samt att utgöra underlag för projektprioritering.
Personal – kompetens	diskuteras i resultatdiskussionen
Personalkostnader	avseende personer som arbetare direkt vid byggnationer ej administrativ personal
Personal – kön	andel kvinnor per analyserad enhet
Personal – åldersammansättning	personalen uppdelat i 10-årsintervaller satt i relation till totalt antal personal
Producerade enheter per skift	antal enheter som färdigställs i genomsnitt per skift
Rörelseresultat	resultat för finansnetto
ROCE	syftar till att förbättra kapitaleffektiviteten och utnyttja det kapital som binds i verksamheten på ett bättre sätt.
Räntabilitet på eget kapital	Årets resultat / Genomsnittligt eget kapital
Räntabilitet på sysselsatt kapital	Rörelseresultat plus ränteintäkter men före räntekostnader/Totalt kapital med avdrag för räntefria skulder
Räntabilitet på totalt kapital	Resultat före skatt (EBT)/Totala tillgångar vid periodens början
Rörelsemarginal	rörelseresultat efter avskrivningar i % av omsättningen. Rörelsemarginal anger hur stor andel i procent av varje omsatt krona som blir kvar för att täcka räntor, skatt och ge vinst.
Samordnat inköp	(Inköp på Sverigeavtal + Inköp på Koncernavtal + Internationella Inköp) / Totala inköp Samordnat inköp är ett måttetal som över tiden ska visa om Skanska arbetar rätt med inköp för att kontinuerligt sänka de totala kostnaderna. Inköpskostnaderna står idag för cirka 80 procent av Skansas nedlagda kostnader. Inköp är således ett område där små förbättringar kan åstadkomma stora besparingar. Samordnat inköp styr mot ett sortiment med ett större inslag av import och standard och koncepttänkande samt fördjupade relationer och partnerskap med leverantörer.
Skanska Value Added	rörelseresultatet - WACC (weighted average cost of capital)

SVA-kapital	kapital som är bundet i verksamheten
Sysselsatta i byggbranschen	antal sysselsatta byggbranschen i hela hundra tal
Sänkta kostnader inköp	syftet med nyckeltalet är att följa upp kostnaderna gällande inköp. Kostnaderna mäts kvartalsvis i absoluta tal.
Tillbud	antal tillbud per miljoner arbetade timmar
Tillverkningskostnad per producerad enhet	den genomsnittliga kostnaden för en producerad enhet
Upplevd kvalitet från kund	definieras som den procentandel av kunderna som svarat med betyg 4 eller 5 på följande fråga i kundmätningen: "Skanska har levt upp till dina förväntningar på kvalitet" Upplevd kvalitet mäter kvaliteten utifrån kundens perspektiv både i process och i produkt.
Värdeskapande organisation	definieras som den procentandel av medarbetarna som svarat 4 eller 5 på de två sammanfattande frågorna: <ul style="list-style-type: none"> • På min arbetsplats har vi mycket god förmåga att skapa nöjda kunder. • På min arbetsplats arbetar vi i särklass professionellt. Syftet är att styra mot en god förmåga att skapa värde för Skanska och för deras kunder, vilket är en förutsättning för deras existens. Värdeskapande organisation ska svara på hur bra Skanska presterar och hur väl de skapar nöjda kunder.
Återvunnet material	andel av totalt inköpt material som är återvunnet

Bilaga 2: Sammanställning av analysen

Omvärldsförändring	Påverkan på Skanska	Nyckeltal
POLITISKA FAKTORER		
Nya aktörer på marknader	Ökad konkurrens Minskad förhandlingskraft Lägre marginaler Högre lönekostnader Minskade marknadsandelar Förändring i personalstyrkan	Rörelsemarginal Marknadsandelar Material- och personalkostnader Samordnat inköp Personal; kompetens
Rörlig arbetskraft	Kulturkrock Kvalitetsförändringar Lägre lönekostnad	Upplevd kvalitet från kund Tillbud Personalkostnader Mediebild
EKONOMISKA FAKTORER		
Högkonjunktur	Tillväxt Ökande marginaler Ökande ordergång	Rörelsemarginal Omsättning och marknadsandel
Lågkonjunktur	Vikande ordergång Minskad betalningsförmåga hos kunder Minskade marginaler Personalminskning Materialpriset sjunker Likviditetsproblem	Orderstock Antal osålda enheter Skanska Value Added Kundfordringar
Extraordinära händelser	Osäkerhet på marknaden Vikande/ökande ordergång Materialpriser sjunker/ökar <i>Terroristdåd/Naturkatastrof/Börsras</i>	Ordergång Sänkta kostnader inköp

Ränteförändringar	Kunders betalningsförmåga Bankens vilja till utlåning Försäljning	Orderingång Kundfordringar
SOCIALA FAKTORER		
Personalförändringar	Kunskapsluckor Ev. stora pensionsavgångar	Personal –Könsfördelning -Åldersfördelning -Utbildningsnivå Nöjda medarbetare
Allmänhetens bild av företaget <i>Varsel/Krisprojekt</i>	Förlorar/attraherar medarbetare Förlorar/attraherar kunder Försäljning	Nöjda kunder Nöjda prioriterade kunder Mediebild
TEKNOLOGISKA FAKTORER		
Standardisering av byggprocessen <i>Teknologisk utveckling</i>	Effektivisering Utvecklingskostnader Produktionskostnader	Producerade enheter per skift Tillverkningskostnad per producerad enhet Lageromsättningshastighet Kapitalbindning i lager
MILJÖFAKTORER		
Ökat miljöfokus	Nya byggmetoder Utvecklingskostnader Materialprisförändringar Ökat krav på avfallshantering	Driftskostnader Återvunnet material Samordnat inköp
LAGBESTÄMDA FAKTORER		
Lagförändring <i>Förändring av byggmoms/ ROT-avdrag</i>	Förändring i administration Förändring i efterfrågade tjänster	Orderingång Omsättning

Bilaga 3: Intervjumall

NYCKELTAL

Först skulle vi vilja ha en kort beskrivning av ditt arbete och dina personliga uppfattningar om nyckeltalsanvändningen i SKANSKA:

- Hur arbetar Du med nyckeltal och vem rapporterar du till?
- Vad är syftet med nyckeltalsanvändningen?
- Vilka nyckeltal använder du mest? Används de rutinmässigt eller reflekterar Du över värdet i varje nyckeltal?
- Är arbetet med nyckeltalen meningsfullt och ger de en korrekt bild av verksamheten?
- Används alltid samma nyckeltal eller förändras uppsättningen av nyckeltal ibland?
- Borde man fokusera på olika nyckeltal beroende på olika omständigheter eller det bör alltid vara samma nyckeltal?

OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR

Vad finns det för omvärldsförändringar som du skulle kunna tänka dig skulle påverka Skanska som företag antingen positivt eller negativt?

Nya aktörer

- Hur ser det ut med risken för att nya aktörer tar sig in på svenska marknaden?
- Är det ett hot?
- Finns det nya potentiella aktörer bland leverantörer av byggmaterial?
- Vilka faktorer kan påverka Skanska om nya aktörer etablerar sig?

Konjunktursvängningar

- Hur påverkas Skanska vid en konjunkturuppgång/nedgång?
- Ändras verksamheten? Satsas det på olika saker.

Varsel/Åldersfördelning

- Ser du några problem eller möjligheter som kan uppstå vid stora varsel?
- Vad hände vid förra lågkonjunkturen?

Extraordinära händelser

- Hur påverkade Gudrun-stormen Skanska?
- Terroristdåd och Börsras, Påverkar det Skanska?

Bankers vilja till utlåning

- Hur påverkar bankers vilja till utlåning Skanskas orderingång och möjlighet till egen finansiering?

Förändringar i styrräntan

- Vad händer då räntan går upp/går ner?

Statlig eller privat kund

- Är statliga uppdrag och privata uppdrag olika attraktiva? Förändras det med konjunkturen?
- Vilka uppdrag ger högst marginaler?

Bilaga 4: presentationsmaterial för Skanska

Nyckeltal från Skanskas balanserade styrkort			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
Nöjda medarbetare	Samordnat inköp	Nöjda kunder	SVA
Värdeskapande organisation	IBX Ramavtalsköp	Mediebild	Rörelseresultat
Frisknärvaro	Upplevd kvalitet	Nöjda prio. Kunder	Nettoomsättning
Arbetsolycksfrekvens			Driftresultat

Nyckeltal i det flexibla balanserade styrkortet

Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
Personal - utbildning	Sänkta kostnader inköp	Upplevd kvalitet från kund	Marknadsandelar
Tillbud	Producerade enheter per skift		Materialkostnader
Personal - kön	Lageromsättningshastighet		Personalkostnader
Personal - åldersammansättning	Driftkostnader		Omsättning
	Återvunnet material		Orderstock
			Antal osålda enheter
			Kundfordringar
			Orderingång
			Tillverkningskostnad per producerad enhet
			Kapitalbindning i lager

Omvärldsförändringar			
Organisationsnivå där nyckeltalsuppföljningen bör starta			
Projektnivå	Regionnivå	Nationell nivå	
Politiska faktorer:			
Nya aktörer på marknaden			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
Personal - utbildning	Samordnat inköp		Rörelsemarginal
			Marknadsandelar
			Materialkostnader
			Personalkostnader
Rörlig arbetskraft			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
Tillbud		Upplevd kvalitet från kund	Personalkostnader
		Mediebild	
Ekonomiska faktorer			
Högkonjunktur			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
			Rörelsemarginal
			Omsättning
			Marknadsandelar
Lågkonjunktur			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
			Orderstock
			Antal osålda enheter
			SVA
			Kundfordringar
Extraordinära händelser			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
	Sänkta kostnader inköp		Orderingång
Ränteförändringar			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
			Orderingång
			Kundfordringar
Sociala faktorer			
Personalförändringar			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
Personal - ålderssammansättning			
Personal - kön			
Personal - utbildning			
Nöjda medarbetare			
Allmänhetens bild			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
		Nöjda kunder	
		Nöjda prio. Kunder	
		Mediebild	

Teknologiska faktorer			
Standardisering av byggprocessen			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
	Producerade enheter per skift		Tillverkningskostnad per producerad enhet
	Lageromsättningshastighet		Kapitalbindning i lager
Miljöfaktorer			
Ökat miljöfokus			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
	Driftkostnader		
	Återvunnet material		
	Samordnat inköp		
Lagbestämda faktorer			
Förändring av byggmoms samt ROT-avdraget			
Medarbetare	Arbetsätt	Kund	Finans
			Orderingång
			Omkostnader