



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

KANDIDATUPPSATS

INRIKTNING MOT ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

VÅRTERMINEN 2013

Minska tjänsteresor genom mätning

- En fallstudie om att öka medvetenheten kring tjänsteresor med hjälp av verksamhetsmått

FÖRFATTARE:

ANTON RUNDGREN, _____

JONATHAN FREYSCHUSS, _____

HANDLEDARE:

CONNOR OVERLAND

FÖRORD

Vi har fått hjälp från många håll med att sammanställa den här uppsatsen. Utan den hjälpen, konstruktiva kritiken och bidraget i stort och smått skulle aldrig den här studien gått att genomföra.

Vi vill rikta ett stort tack till Per Brattberg på SCA för det engagemang och det stöd du visat under dessa månader. Det är få förunnat att ha en sådan engagerad kontakt på ett företag i samband med uppförandet av en kandidatuppsats. Vi vill även tacka alla dem som ställde upp på att bli intervjuade, ert bidrag har varit essentiellt för den här uppsatsen.

Sist men inte minst vill vi tack vår handledare Conny Overland och övriga personer som på ett eller annat sätt har hjälpt oss att slutföra den här uppsatsen genom konstruktiv kritik och övriga råd.

SAMMANFATTNING

- Titel:** Minska tjänsteresor genom mätning – En fallstudie om att öka medvetenheten kring tjänsteresor med hjälp av verksamhetsmätt
- Nivå:** Kandidatuppsats 15 hp, Företagsekonomi – Environmental Management, Vårterminen 2013
- Författare:** Anton Rundgren och Jonathan Freyschuss
- Handledare:** Conny Overland
- Examinator:** Johan Woxenius
- Nyckelord:** Företagsekonomi, environmental management, tjänsteresor, medvetenhet, verksamhetsmätt, nyckeltal, uppföljning
- Bakgrund:** I en värld som blir mer och mer medveten om de klimatförändringar som sker som en konsekvens av de allt större utsläppen i världen läggs allt större skuld på företagen och deras interna processer. Många företag känner sig tvingade att arbeta utefter de av samhället uppsatta miljömålen. En del av de utsläpp som sker på grund av företagets verksamhet kan härledas till tjänsteresor och det är därför intressant att se på hur dessa kan minskas med hjälp av olika verksamhetsmätt.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om hur enskilda företag kan identifiera relevanta verksamhetsmätt relaterade kring interna tjänsteresor. Uppsatsen syftar på att skapa förståelse om vilka verksamhetsmätt som är kritiskt viktiga för mätandet av de kostnadseffektiva samt miljömässiga faktorerna kopplat till tjänsteresor.
- Metod:** Genom en kvalitativ studie på SCA, vars verksamhet omfattar cirka 40 000 anställda i 100 olika länder, undersöks vilka drivkrafter som finns bakom tjänsteresorna och hur de anställda anser att dessa på bäst sätt kan attackeras med hjälp av verksamhetsmätt.
- Resultat:** I ett företag där ett hållbarhetsarbete är fullt utvecklat går det med fördel att använda sig av verksamhetsmätt som kvantifierar tjänsteresornas miljöpåverkan och på så sätt öka medvetenheten hos de anställda.

ABSTRACT

- Title:** Decrease business travel with measurements – A case study of increasing consciousness of business travel by using performance measures
- Level:** Bachelor thesis, 15 ECTS credit points, Business Administration – Environmental Management, Spring term 2013
- Authors:** Anton Rundgren and Jonathan Freyschuss
- Mentor:** Conny Overland
- Examiner:** Johan Woxenius
- Keywords:** Business administration, environmental management, business trips, consciousness, performance measures, key performance indicators, monitoring
- Background:** In a world that are becoming more and more aware of the climate changes that occur as a consequence of the increasing emissions around the world companies' experience that the opinion blame the internal processors for this. Many companies feel forced to align their strategies to the environmental goals set by the community. Some of the emissions the companies' operations can be linked to business trips and it is therefore interesting to see how these can be reduced by using different performance measures.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to contribute knowledge of how individual companies can allocate performance measures related to internal business travel. The papers aim is to create an understanding about what performance measures are critically important to measure the cost efficiency and environmental factors of business travel.
- Method:** Through a qualitative study with SCA, whose business include approximately 40,000 employees in 100 different countries, examines the driving forces behind the business travel and how the employees feel that the problem is best attacked with the help of performance measures.
- Results:** A company which sustainability work is well developed can favorably use performance measures which quantifies the environmental effect of business travel, thus raising awareness among employees.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	I
Sammanfattning	II
Abstract	III
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund & problemdiskussion	1
1.2 Frågeställning och syfte	4
1.3 Disposition	5
2 Teoretisk referensram	6
2.1 Öka medvetenheten med hjälp av verksamhetsmått	6
2.1.1 Uppföljning	7
2.1.2 Intern benchmarking	8
2.2 Verksamhetsmått	8
2.2.1 Key result indicators	9
2.2.2 Result indicators	9
2.2.3 Performance indicators	10
2.2.4 Key performance indicators	10
2.3 Kvantifiering	12
3 Metod	14
3.1 Fallstudie	14
3.2 Datainsamling	15
3.2.1 Intervjuprocess	16
3.3 Begränsningar	16
4 Empiri	18
4.1 Drivkrafter bakom interna tjänsteresor	19
4.2 Substitut	20

4.3 Medvetenhet om resekostnader.....	21
4.4 Planering av resornas innehåll.....	22
4.5 Inställning till mätning	22
4.6 Verksamhetsmått	23
5 Analys & diskussion	25
5.1 Ökad medvetenhet.....	25
5.2 Bakgrund till verksamhetsmått.....	27
5.3 Verksamhetsmått	29
6 Slutsats	34
6.1 Förslag på framtida forskning.....	35
7 Referenser	36
Tryckta källor	36
Vetenskapliga artiklar	36
Elektroniska källor	37
Övrigt	37
8 Bilagor.....	38
8.1 Intervjufrågor.....	38

1 INLEDNING

De senaste decennierna har miljödebatten blivit mer och mer inriktad mot klimatförändringarna som är en konsekvens av de allt större utsläppen av växthusgaser i världen. En stor del av utsläppen kommer från de transporter som utförs över hela världen och där just persontransport är en del av dessa. Debatten om klimatförändringarna påverkar alla aktörer i samhället och det är särskilt företagen som beläggs med en stor del av ansvaret. För att kunna möta samhällets krav ser sig vissa företag tvingade att integrera dessa av samhället satta miljömål i sina egna strategier. Ett av målen är att minska det bidraget som företag har på persontransporter, nämligen tjänsteresor. För att kunna göra det krävs det att företagen kan engagera sina anställda, göra dem medvetna om problemet och kommunicera ut hur de anställda ska agera för att uppfylla företagets utsatta mål. Uppsatsens fokus ligger på hur en integrering av verksamhetsmål kan öka de anställdas medvetenhet och få dem att arbeta i linje med företags mål.

1.1 Bakgrund & problemdiskussion

Dagens miljödebatt är till största del inriktad på de faktorer som bidrar till de observerade och prognostiserade klimatförändringarna. Även om världen står inför flertalet andra stora miljömässiga och sociala problem läggs stort fokus på just klimatförändringarna. Det kan förklaras med att det troligtvis kommer drabba alla invånare på jorden direkt eller indirekt medan de specifika konsekvenserna är mycket svåra att uppskatta. Det har gjorts försök att exempelvis fastställa de monetära kostnaderna men även där har forskarna svårt att komma överens. Trots den stora osäkerheten är de flesta överens om att konsekvenserna kommer bli kännbara och att de troligtvis kommer drabba den fattigaste delen av befolkningen hårdast (Miljö & Utveckling, 2013).

Klimatförändringarna drivs på av ökande utsläpp av växthusgaserna, där transporter är en avsevärt bidragande faktor. År 2007 kom FN:s klimatpanel med sin senaste rapport om bakgrundsfaktorerna och konsekvenserna av klimatförändringarna. Rapporten anger koldioxidutsläppen från förbränningen av fossila bränslen som den absolut största orsaken (56,6 %) till de utsläpp av växthusgaser som sker globalt, översatt i koldioxidekvivalenter sett på en period mellan 1970 och 2004. Sett till de totala utsläppen av växthusgaser är transporter

den femte största bidragande faktorn (13,1 %), efter energiproduktionen (25,9 %), industrier (19,4 %), avverkning av skog (17,4 %) och jordbruk (13,5 %) (IPCC, 2007).

För att minska koldioxidutsläppen som kommer specifikt från förbränning av fossila bränslen så är minskade persontransporter en del av lösningen. En stor andel av förbränningen utav fossila bränslen sker just vid olika transporter. De trafikslag som främst kan kopplas till persontransporter är vägtransport av mindre fordon och flygtrafik. Sett till transportsektorns utsläpp i Sverige med pålägg för vad den bidrar med till de globala transporterna står de vägtransport av mindre fordon för 42,5 procent och flygtrafiken 17,5 procent. Trafikslagen tung lastbil, buss och sjöfart som inte i samma utsträckning tillskrivs persontransporter står för resterande 40 procent av de totala utsläppen (Trafikverket, 2013).

I den miljödiskussion som förs så läggs allt större fokus på hur företag agerar. I dagens samhälle är det främst de demokratiskt valda beslutsfattarna som sätter upp de regler som resten av samhällets aktörer förväntas följa. En viss frustration kan dock observeras kring miljöfrågorna på grund av brist på resultat och beslut från de ledande politikerna. Inte minst blir detta tydligt av de reaktioner som kom efter både klimatkonferensen i Köpenhamn 2009 och i Doha 2012. Det som sker nu är att en växande opinion går förbi beslutsfattarna och lägger mer och mer ansvar direkt på företagen. Ett tydligt exempel på det är all den hållbarhetsrapportering som idag sker från diverse företag och som inte är en produkt från tvingande ålägganden av beslutsfattare utan är mer en konsekvens av en anpassning till den rådande opinionen. En konsekvens av det blir att företag allt större utsträckning integrerar miljömål i sina egna strategier och mål (Epstein, 2008).

Majoriteten av de persontransporter som kan tillskrivas företag är främst tjänsteresor. Dessa kan sedan delas upp i externa och interna tjänsteresor. De externa tjänsteresorna är främst sådana resor som syftar till att möta en extern part, alltså inte någon som är anställd av företaget utan istället handlar det oftast om en kund, en leverantör eller någon annan samarbetspartner. I takt med att de multinationella företagen blir fler i kombination med ett ökande samarbete över landsgränser inom andra organisationer så ökar även de interna tjänsteresorna. Dessa är de tjänsteresor vars syfte är ett möte mellan personer som är anställda av samma företag, resor till och från kurser, konferenser och andra mer socialt betonade resor (Swarbrooke & Horner, 2001).

För att minska sin negativa påverkan på miljön kan företagen arbeta med målet att minska frekvensen av sina interna tjänsteresor, främst då flygresor där klimatpåverkan är som störst. Det har från olika håll lyfts fram att ett minskat resande kan ha negativa effekter på företagets finansiella resultat (Travel Effect, 2013). De argumenten är oftast kopplat till utebliven kundkontakt och minskade fördelar i förhandlingar, alltså sådant som ganska enkelt kan tillskrivas externa tjänsteresor. De interna resorna har oftast samma kostnader som de externa i form av arbetstid och biljettpris men de monetära inkomsterna är svårare att härleda vilket gör dem till ett enklare mål för ett företag som är i början av ett initiativ för att minska tjänsteresor.

Det räcker inte enbart med att formulera olika miljömål i sina strategier för att företagens miljöresultat ska förbättras. Ett företags resekostnader drivs oftast av de anställdas vanor. Är inte de insatta och medvetna om de målsättningar som företaget sätter upp samt de problem som föregått dem så är risken stor att de positiva resultaten uteblir. Två drivande faktorer för en ökad medvetandegrad hos de anställda är främst kommunikation och ansvar. Chinander (2001) argumenterar för att företagen behöver tydligt kommunicera ut till resten av organisationen vilka värderingar som ska driva deras handlande. Genom att koppla dessa värderingar och mål till olika incitamentstyrda effektiviseringssystem kan sedan de anställda hållas ansvariga för hur deras arbetsuppgifter bidrar till att antingen förbättra eller försämra resultaten.

För att möjliggöra användandet av incitamentsystem så är det nödvändigt för företagen att utarbeta olika sätt att följa upp resultaten kopplade till målen. En företagsledning måste kunna mäta de mål som de vill att de anställda ska arbeta mot. En frekvent använd fras som beskriver det är "What gets measured, gets managed". Mycket forskning pekar på att så är fallet och för att ha möjligheten att se positiva och hållbara resultat räcker det inte bara med att kommunicera ut till de anställda hur de ska arbeta, det måste även följas upp i form av verksamhetsmått (Epstein, 2008).

Att mäta är relativt lätt, att utveckla verksamhetsmått som faktiskt höjer medvetenheten hos de anställda kring ett mål och på så sätt får den effekt som vill uppnås är desto svårare. Användandet av verksamhetsmått har fått en del kritik för att vara för hårda och inte se till de mjuka värdena inom organisationen (Pyle, 1979). Användandet av verksamhetsmått är långt ifrån en helhetslösning men är en av flera lösningar för att minska principal-agent problemet,

som syftar till de olika viljorna inom organisationen. Då främst den informationsasymmetri som existerar när företag sätter upp olika miljömål. För en anställd längre ner i hierarkin kan det vara svårt att se sin del i ett miljömål och hur det påverkar honom eller henne samt företaget som helhet. Genom att mäta miljöpåverkan med olika verksamhetsmått, environmental performance indicators, kan ansvaret riktas och effekterna kommuniceras ner i organisationen (Basak & Goldsmith, 2001). Att börja mäta, även om det till en början inte används rätt verksamhetsmått, är bättre än att inte mäta. Nya och bättre verksamhetsmått samt sätt att mäta på kan utvecklas under tiden vilket gör att företag med fördel kan använda sig av en "trial and error" lösning i utvecklingsfasen (Pyle, 1979).

Ett problem företag ställs inför när de ska utveckla verksamhetsmått kopplade till miljömål är bristen på en global standard. När det kommer till verksamhetsmått som syftar till att öka medvetenheten kring miljöproblem är det svårt att hitta en standard som funkar på alla företag då alla företag är unika, är aktiva i olika branscher och då också har olika inverkan på miljön (Basak & Goldsmith, 2001). Tjänsteresor som utförs av stora multinationella företag är ett universellt problem och anledning till de interna tjänsteresorna torde vara relativt identiska oberoende av bransch. Det är därför intressant att kolla på just det specifika problemet och se vilka verksamhetsmått som kan användas för att öka medvetenheten hos de anställda och på så sätt minska tjänsteresorna.

För att ett verksamhetsmått som syftar till att öka medvetenheten kring ett miljöproblem ska kunna användas inom ramen för ett företags verksamhet gäller det att det även beaktar det finansiella perspektivet. Genom att både se till miljöproblematiken och på den finansiella situationen skapas en balans mellan miljömässig och monetär hållbarhet. Om ett verksamhetsmått syftar till att premiera en handling som är bra för miljön men som driver upp kostnaderna för företaget oförsvarligt mycket kommer det inte att kunna användas i längden.

1.2 Frågeställning och syfte

Ovanstående problemdiskussion leder fram till följande frågeställning:

- Vilka verksamhetsmått är relevanta för företag att använda för att öka inre medvetenhet kring tjänsteresor och på så sätt få en minskad frekvens av dessa?

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om hur multinationella produktionsföretag kan identifiera relevanta verksamhetsmått relaterade till interna tjänsteresor. Uppsatsen syftar

även till att skapa förståelse om vilka verksamhetsmått som är kritiskt viktiga för mätandet av de kostnadseffektiva samt miljömässiga faktorerna kopplat till tjänsteresor.

1.3 Disposition

Vidare är uppsatsen disponeras enligt följande.

Kapitel 2 Teoretisk referensram presenterar den teoretiska referensramen som uppsatsens analys grundar sig i.

Kapitel 3 Metod handlar om metoden för uppsatsen. Här beskrivs tillvägagångssättet för den grundläggande undersökningen. Vidare beskrivs även hur fallstudien på fallföretaget har bedrivits, hur intervjupersonerna valts ut och hur intervjuerna förberetts och genomförts.

Kapitel 4 Empiri beskriver och presenterar det empiriska data som har samlats in i form av intervjumaterial samt under annan form av möten med anställda på fallföretaget. Här kommer även en sammanställning av de verksamhetsmått, som syftar till att öka medvetenheten kring tjänsteresor som funnits under undersökningens gång dels i intervjuerna men även i övrig källor, att presenteras.

Kapitel 5 Analys & diskussion är uppsatsens analys av empirin som är presenterat i kapitel 4. Inledningsvis analyseras om den empiriska delen av studien stödjer den teoretiska referensramen. Analysen går sedan vidare med att se på hur den kunskapen kan appliceras på verksamhetsmått som presenterats i kapitel 4.

Kapitel 6 Slutsats presenterar de slutsatser som tas av utifrån analysen tillsammans med förslag på upplägg för framtida forskning. Efterföljande kapitel innehåller sedan referenslista och bilaga.

2 TEORETISK REFERENSRAM

Det finns en stor kunskapsbas, eller framework på engelska, om hur företag och andra organisationer ska utveckla verksamhetsmått för att de ska få den förväntade genomslagskraften i organisationen (Permenter, 2010); (Pyle, 1979); (Epstein, 2008). Det finns en skillnad i hur ett verksamhetsmått ökar motivationen inom en organisation beroende på om verksamhetsmålet förändras på kort eller lång sikt (Pyle, 1979). För att ett engagemang ska upprätthållas hos de anställda är det viktigt för företagets ledning att bedriva en frekvent uppföljning av verksamhetsmålet för att kommunicera ut till resten av organisationen vikten av processen som måttet åsyftar att mäta (Permenter, 2010). Ett dåligt resultat har större sannolikhet än ett redan bra resultat att förbättras genom uppföljning (Baker m.fl., 2012). Presentationen av verksamhetsmålet för de anställda ska ske på daglig basis för att det ska integreras i den anställdes arbetssätt i så stor utsträckning som möjligt (Permenter, 2010). Motivationen men framförallt möjligheten till förbättring ökar med hjälp av intern benchmarking (Ax, Johansson & Kullvén, 2009); (Andersen, B. & Pettersen, P-G. 1997).

Det finns många olika definitioner av verksamhetsmått men där en frekvent använd källa (Permenter, 2010) ger fyra olika benämningar på verksamhetsmått beroende på hur viktiga de är för organisationen och om de syftar till att mäta och redovisa ett resultat eller en process. Varje företag har en uppsättning framgångsfaktorer som är de faktorer som är essentiella för att företaget ska lyckas med sin verksamhet. De verksamhetsmått företagen väljer att använda sig av ska vara starkt kopplade till just dessa faktorer för att måtten på ett effektivt sätt ska främja ett handlingsätt som ökar företagets prestation (Permenter, 2010). När en process ska kvantifieras som ett verksamhetsmått finns det olika kategorier av verksamhetsmått beroende på vad som ska kvantifieras och hur det ska presenteras. Det finns även olika sätt att samla in data på där processen som kvantifieras bestämmer den mest effektiva metoden (Guidotti, 2012); (Permenter, 2010).

2.1 Öka medvetenheten med hjälp av verksamhetsmått

Ett verksamhetsmått som har en bevisad relation till den utförda handlingen har en inverkan i motivationen att agera i linje med mätningens målsättning. Baker m.fl. (2012) gjorde en studie på hur införandet av verksamhetsmått som mäter användandet av behandlingar inom sjukvården med en förväntad låg vinst för patienten hade för inverkan på frekvensen av just dessa behandlingar. Den kom fram till att om en läkare visste om att frekvensen av

behandlingarna mättes samtidigt som det fanns en bevisad koppling mellan verksamhetsmålet och utförandet av behandlingen kunde en viss nedgång av dessa ses och istället en höjning av antalet behandlingar som anses gynna patienten mer (Baker m.fl., 2012).

Verksamhetsmål som har ett kort eller ett långt perspektiv kan ha olika inverkan på olika delar av verksamheten och effekten av mätningen. Ett verksamhetsmål som har en kortare tidshorisont har en större positiv inverkan på motivationen hos den individuella anställda att förbättra utfallet av verksamhetsmålet än vid användandet av verksamhetsmål med en lång tidshorisont. Ett kort verksamhetsmål är där förändringarna genom den anställdes handlande sker omgående, uppföljningen sker relativt frekvent och där målsättningen är uppnåeligt under en överskådlig tid. Det är också större sannolikhet att ett engagemang från den enskilda anställda fortlever under en längre tid vid användandet av korta verksamhetsmål. Det är framförallt den frekventa uppföljningen tillsammans med ett förhoppningsvis positivt resultat som är de drivande faktorerna i den bibehållna motivationen. De verksamhetsmål som har en lång tidshorisont har ett större värde för organisationen som helhet istället för den enskilda individen. Det beror på att en anställd kan ha svårt att relatera sin arbetsinsats och åtgärder till en direkt förbättring av verksamhetsmålens utfall. Företagsledningen har också oftast ett annat tidsperspektiv i sitt dagliga arbete vilket också ökar på effekten av att de verksamhetsmålen med en lång tidshorisont får ett mer övergripande perspektiv (Pyle, 1979).

2.1.1 Uppföljning

När ett företag har utvecklat och etablerat sina verksamhetsmål är det viktigt att ledningen inom organisationen följer upp dessa. Inom en stor organisation som är van vid att arbeta med mätning kommer det att finnas många verksamhetsmål av olika betydelse och det är därför viktigt att företaget har identifierat vilka av dessa som är essentiella för målsättningen. På så sätt kan ledningen följa upp just de verksamhetsmålen som har störst genomslagskraft på organisationens mål. Ledningen kan följa upp de utvalda verksamhetsmålen genom att ta kontakt med de personerna som är ansvariga inom organisationen för att undersöka varför målet med ett mål inte är uppfyllt (Permenter, 2010).

Dålig eller medeldålig prestation förbättras oftast om en utarbetad uppföljning genomförs. Desto sämre prestationen är desto större sannolikhet är det att en uppföljning från ledningen kommer få en positiv effekt. Om prestationen redan anses tillfredsställande är dock

sannolikheten mindre att den kommer förbättras ytterligare som en konsekvens av uppföljning på det specifika verksamhetsmålet (Baker m.fl., 2012) (Permenter, 2010).

Förutom en direkt uppföljning av företagsledningen så är det också viktigt att presentera utfallet av verksamhetsmåten på ett lättillgängligt och pedagogiskt sätt för dem vars arbete syftar till att förbättra utfallen av dessa. Ett verksamhetsmål som görs tillgängligt för en anställd på daglig basis har större sannolikhet att integreras i dennes dagliga arbete än om en sådan redovisning inte finns. Ett verksamhetsmål vars syfte är att hållas på en viss nivå, exempelvis riksbankens inflationsmål, presenteras bäst med ett mål i form av ett intervall. Anledningen till det är att om den anställde inte har intervallgränserna att hålla sig innanför blir det en subjektiv bedömningsfråga för den individuella personen om vad som anses som en tillfredställande avvikelse från målet då sannolikheten att prestationen ska hamna exakt på målet är relativt liten (Permenter, 2010).

2.1.2 Intern benchmarking

Intern benchmarking kan användas för att sprida kunskap inom företaget och på så sätt förbättra de interna processerna. Syftet med benchmarking är att ställa ett företag i relation till en fixpunkt. Just denna fixpunkt är oftast andra företag men kan även vara delar inom det egna företaget. Benchmarking är inte enbart ett verktyg för utvärdering utan anledningen till denna jämförelse är lika mycket för att kunna ta efter, lära sig samt inspireras för att bli bättre. Grundtanken i benchmarking är att andra fixpunkter, företag, har bättre kunskap inom varierande områden än den kompetens företaget ensamt kan uppbåda. Det finns dock fördelar i att bedriva intern benchmarking innan företaget jämför mot en extern part. Den interna benchmarkingen syftar till att jämföra företag mot företag, avdelning mot avdelning eller anställd mot anställd inom en koncern eller ett företag. Det kan sedan användas som ett verktyg för att sprida kunskap inom den egna sfären. Intern benchmarking kan även fungera som en mjukstart och där det blir nödvändigt att bedriva benchmarking mot externa enheter först när förbättringar inom den egna organisationen uteblir trots fortsatt intern benchmarking (Ax, Johansson & Kullén, 2009); (Andersen, B. & Pettersen, P-G., 1997).

2.2 Verksamhetsmål

När det talas om mätning och verksamhetsmål är det lätt att det uppstår förvirring då definitionerna av verksamhetsmål är många (Permenter, 2010); (Pyle, 1979); (Epstein, 2008).

Även i svenska språket finns det olika benämningar på just verksamhetsmått, exempel på det är orden nyckeltal, styrmått eller resultatmått. För att öka förvirringen ytterligare kan också varje ord i sig betyda olika saker för olika personer vilket gör att det kan vara svårt att fastställa vad exakt det är för något som diskuteras. Den här uppsatsens definitioner av verksamhetsmått är tagna från David Permenters (2010) bok *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using winning KPIs*. Från och med nästa stycke kommer därför Permenters definitioner, vilket beskrivs nedan, att användas för att sedan appliceras på övrig teori för att minimera förvirringen.

Permenter (2010) väljer att dela upp det som i vanliga fall faller inom begreppet verksamhetsmått i fyra olika termer; *key results indicators (KRIs)*, *result indicators (RIs)*, *performance indicators (PIs)* och *key performance indicators (KPIs)*.

2.2.1 Key result indicators

Key results indicators, från och med nu kallat KRI(s), är de verksamhetsmått som anses vara bland de viktigaste för organisationen. En KRI presenteras alltid i efterhand, oftast på månads- eller kvartalbasis och är ett resultat av många händelser. Permenter använder sig av en lök för att beskriva förhållandena mellan verksamhetsmått där KRIs är det yttre lagret av löken. KRIs är alltså då resultatet av de övriga verksamhetsmått. Det är oftast KRIs som är de verksamhetsmått som presenteras i en årsredovisning och beskriver utfallet från föregående år. Det betyder dock inte att alla KRIs måste vara finansiella verksamhetsmått utan de kan lika gärna syfta till att presentera till exempel viktig data kopplat till företagets förmåga att behålla personal. Det är dessa verksamhetsmått som anses vara de absolut viktigaste resultaten för organisationen och det är därför också essentiellt att organisationen är i samförstånd med övriga intressenter om vilka som är deras viktigaste resultat. Permenter (2010) anser att det är organisationens KRIs som styr vilka övriga verksamhetsmått som är aktuella.

2.2.2 Result indicators

Result indicators, från och med nu kallat RI(s), är det verksamhetsmått som i likhet med KRIs alltid presenteras i efterhand eftersom det är resultatet av en händelse men som ändå inte bedöms som så pass centrala för organisationens resultatredovisning att de klassas som KRIs. Om det yttre lagret av löken är KRIs så är de olika lagren RIs tillsammans med de nedan förklarade performance indicators. Ett finansiellt verksamhetsmått är alltid en RI, det sagt så

måste inte en RI alltid vara av finansiell karaktär. Även om de presenteras i efterhand så är dessa ändå av sådan sort att de tillsammans med performance indicators ger en bra bild av hur den nuvarande situationen är för organisationen vilket gör att dessa verksamhetsmått helst ska rapporteras på daglig basis eller veckovis, i undantagsfall i ett längre tidsperspektiv.

För att förstå RIs ytterligare kan det förklaras som en byggsten av en KRI, exempelvis *vinst innan skatt*, där en RI då är en del av hur vinsten kommer till, exempelvis *nettovinsten på en produktionslina*. Vetskapen om hur mycket nettovinsten är enbart på en produktionslina ger oss inte information om vinst innan skatt för hela företaget. Den måste summeras med övriga produktionslinors nettovinst under samma period för att få ut vad vinsten innan skatt blir (Permenter, 2010).

2.2.3 Performance indicators

Som nämnt ovan så är de olika lagren i Permenters lök RIs och performance indicators, från och med nu kallat PI(s). Det är dock ingenting som säger att RIs bygger på PIs eller vice versa utan organisationens KRIs är en konsekvens av båda dessa och skillnaden kan ibland vara något otydlig. Medan en RI inte alltid kan knytas direkt till en avdelning och beskriver sällan exakt vilket handlande som lett fram till just det resultatet, syftar PIs främst till att klargöra vad exakt en enskild anställd eller en avdelning ska göra för att förbättra just det verksamhetsmåttet. En PI är aldrig ett finansiellt verksamhetsmått utan fokuserar i mycket större utsträckning på just en aktivitet.

En PI ska vara av sådan karaktär att den kan presenteras dagligen eller i realtid. Eftersom de absolut viktigaste PIs kommer klassas som key performance indicators, förklarade nedan, så är en sådan frekvens på uppföljning inte alltid nödvändigt utan kan oftast redovisas med samma tidsperspektiv som RIs. Exempel på PIs kan vara antal affäreruppgörelser som slutits de senaste 7 dygnen, sena leveranser till nyckelkunder eller procent av ökad försäljning till nyckelkunder (Permenter, 2010).

2.2.4 Key performance indicators

Key performance indicators, från och med nu kallat KPI(s), är de viktigaste faktorerna för att organisationen ska lyckas med sina strategier och mål. Det är KPIs som är kärnan av löken och tanken är att dessa specifika verksamhetsmått ska representera de kritiska händelserna som är essentiella för att organisationen ska uppnå sina mål. En KPI delar de flesta kriterierna med

en PI, skillnaden är främst att den handlingen som verksamhetsmålet beskriver bedöms som så centralt för företagets resultat att det lyfts upp som en KPI.

Permenter (2010) anser att ett verksamhetsmål ska uppfylla majoriteten av sju egenskaper för att vara en KPI. För det första ska en KPI aldrig vara ett finansiellt verksamhetsmål. Om exempelvis ett företag finner att verksamhetsmålet försäljning per dag i kronor är det absolut viktigaste för att visa hur företaget presterar just nu så är det fortfarande inte en KPI därför att det inte förklarar vad för händelse som leder fram till den siffran. Meningen är också att en KPI ska mätas konstant, vilket är den andra egenskapen. Går det inte att få en konstant mätning så ska det helst uppdateras dagligen eller så ofta det är möjligt. En KPI måste också följas upp av den högre ledningen i organisationen. Om inte ledningen kommunicerar ut genom sitt handlande att verksamhetsmålet är centralt för organisationen kommer heller aldrig resten av de anställda att betrakta det som så. Den fjärde egenskapen är att en KPI ska tydligt förklara vad det är för faktorer som driver företagets framgång. I exemplet ovan med försäljning per dag i kronor så lämnar det en hel del möjligheter för tolkning om vad det exakt är för gärning eller handling som mäts. De anställda kan se att det är viktigt att sälja men det lämnar det fritt för dem att agera som de själva finner lämpligt i hopp om att det ska öka försäljningen. Istället går det troligtvis att finna en positiv korrelation mellan hur många kunder som det tas kontakt med i butiken och en hög försäljning per dag. Då ska antalet kontakter med kunder i butiken användas som en KPI istället för försäljningen i kronor. Vidare ska en KPI vara så pass specifik att den kan knytas ner på en ganska låg nivå i organisationen. Eftersom uppföljning av alla KPIs är av största vikt är det också viktigt att de kan kopplas långt ner i organisationen så att ledningen kan kontakta exempelvis butikschefen för att se till att han eller hon utför de nödvändiga åtgärderna för att förbättra prestationen. Den sjätte egenskapen är att en KPI måste vara signifikant för en av företagets framgångsfaktorer som förklaras nedan. Den sista egenskapen är att den ska uppmuntra till ett positivt handlande. Det uppnås oftast genom att pröva sig fram vilka verksamhetsmål som får den efterfrågade effekten. Dåligt genomtänkta verksamhetsmål som inte har möjlighet att förändras och förbättras över tiden kan istället bli kontraproduktiva inom organisationen (Permenter, 2010).

För att en KPI ska uppnå den förväntade effekten på företagets prestation ska det relatera till någon av företagets framgångsfaktorer. Alla företag har oftast många framgångsfaktorer, det är dessa händelser som bedöms som anledningen till företagets välmående. Bland dessa kan

sedan ett fåtal lyftas fram som de absolut viktigaste för att på så sätt få en bra bild av vad exakt som driver företaget framåt. Ett exempel på en framgångsfaktor hos ett flygbolag kan exempelvis vara att ju fler flygplan som anländer enligt den utsatta tidtabellen, desto bättre kommer det gå för företaget. Om flygplanen inte anländer i tid kommer det påverka företaget negativt inom många områden; serviceschemat för planen blir omkullkastat, företaget får betala straffavgifter till flygplatsen, personalens stress ökar när de ska hantera situationen och kunderna blir missnöjda för de kommer fram för sent eller får vänta på att lyfta. Av förklarliga anledningar är det sedan viktigt att de KPIs ett företag väljer att använda sig av är starkt kopplade till dessa faktorer för att på så sätt få den effekten som eftersträvas (Permenter, 2010); (Pyle, 1979).

2.3 Kvantifiering

Även om ett verksamhetsmått syftar till att kvantifiera en händelse i en organisation kan själva kvantifieringen och presentationen av dessa se olika ut. När ett verksamhetsmått diskuteras är det främst en kvantitativ indikator som flest tänker på. Det är en siffra som enkelt beskriver frekvensen av en händelse, exempelvis antal kunder i butiken per dag. En liknande indikator är de finansiella indikatorerna som tillika en kvantitativ indikator oftast presenteras som en enkel siffra men som istället beskriver en finansiell situation. En operativ indikator kvantifierar och beskriver en process inom organisationen, exempelvis genomsnittlig väntetid per kund. En indikator som presenteras i procentform är oftast en operativ indikator. Trend-indikator är en indikator som beskriver en trend eller en form, oftast som en pil upp eller ner. En aktivitets-indikator presenteras oftast som en varningslampa eller något annat som talar om att en viss handling måste utföras för att undvika ett problem. De klassiska aktivitets-indikatorerna som de flesta känner till genom filmer etcetera är de blinkande lamporna som finns i cockpiten på flygplan eller i kontrollrummet på exempelvis ett kärnkraftverk men de kan också ta form av mer subtila signaler där det inte är samma akuta situation som beskrivs (Guidotti, 2012).

En annan praktisk dimension i valet av verksamhetsmått är att det data som ska kvantifieras kräver antingen en kvalitativ eller kvantitativ insamlingsmetod. Vad för data och hur den samlas in skiljer sig från de olika verksamhetsmått. Det kan beskrivas som en skala där de två polerna är kvantitativt och kvalitativt insamlande. På den kvantitativa sidan finns det sätt att samla in data på med hjälp av affärssystem och andra digitala system. På den kvalitativa sidan finns intervjuer och samtal som metod för att samla in data för mätning. Om detta är de

två polerna (extremerna) så placeras där emellan de metoder, exempelvis enkäter och andra sätt som anses mer kvantitativa än rena intervjuer men som ändå inte bara handlar om att ta ut siffror ur ett digitalt system. Desto längre ut på den kvalitativa skalan, desto oftare kommer det krävas en mer omfattande bearbetning av det data som samlats in (Guidotti, 2012), (Permenter, 2010).

3 METOD

Uppsatsens analys fokuserar mycket på resultatet av de intervjuer som utfördes. Majoriteten av den litteratur och forskning som finns om verksamhetsmått berör måttens kopplingar till företagets prestationer och de faktorer som driver dess framgång. Eftersom uppsatsen främst syftar till att undersöka möjligheterna att öka medvetenheten inom organisationen med hjälp av verksamhetsmått, och då indirekt minska tjänsteresorna, är det viktigt att utröna drivkrafterna bakom resandet och mer djupgående undersöka de anställdas tankar kring sitt resande.

3.1 Fallstudie

Uppsatsen utgörs av en fallstudie och begränsar sig mot ett specifikt fallföretag. Enligt Bryan & Bell (2007) koncentrerar sig en fallstudie på ett eller flera objekt som studeras på djupet, anledningen till det är för att samla in så mycket information som möjligt. En fallstudie är en empirisk studie som bedrivs ute i verkligheten, i detta fall i form av flertalet intervjuer. Vad som kännetecknar uppsatsen till en fallstudie är att alla intervjuer beskrivs ingående i den empiriska delen samt att all data som beskrivs och redovisas är det som bygger upp analys och egna tolkningar. Fördelen med att använda sig av en fallstudie är att den ger en detaljerad analys inom det enskilda fallföretaget.

Den analys och de slutsatser som presenteras i uppsatsen är inte generella för något specifikt företag. De verksamhetsmått som arbetas fram är däremot ämnad att kunna applicera till andra multinationella produktionsföretag som reser frekvent. Dock är analys och slutsatser framförallt avsedda för fallföretaget uppsatsen riktar sig mot.

Fallföretaget som kontaktades tidigt i uppsatsprocessen är det svenska bolaget SCA Svenska Cellulosa Aktiebolaget som i fortsättningen av uppsatsen endast nämns som SCA. Bolaget grundades 1929 och har sitt huvudkontor i Stockholm och fäster stor vikt vid sitt hållbarhetsarbete. De verkar på en global marknad inom hygien- och skogsindustribranschen där försäljning sker i 100 länder. Företagets största varumärken är Tena och Tork men de innehar även andra kända varumärken som Libresse och Libro. SCA är det företag som äger mest skog av de privata skogsägarna i Europa och engagerar sig mycket inom ansvarsfullt skogsbruk med god naturomtanke. SCA har en certifiering av Forrest Stuartship Council som är en organisation som verkar för ansvarsfull skogsskötsel (SCA, 2013).

Valet föll på SCA då de är ett mycket spännande företag, kanske bäst inom sin bransch sett till långsiktig hållbarhet. SCA är ett multinationellt företag vilket innebär att de anställda reser över hela världen. Trots att företaget verkar inom ett segment och bransch som är starkt kopplat till en stor miljöproblematik, kan de tack vare en smart förvaltning av skogsareal och ett starkt fokus på hållbarhet utmärka sig gentemot andra konkurrenter. SCA har de senaste fem åren blivit utsedd till det mest etiska företaget av det amerikanska Ethisphere institutet (SCA, 2012).

SCA är också intressant då de för närvarande driver ett projekt för att minska tjänsteresorna inom företaget. Uppsatsen kommer återkoppla till detta projekt men istället för att bara se till de monetära egenskaperna som är kopplade till en minskning av tjänsteresor kommer uppsatsen främst upplysa vilka verksamhetsmått som är relevant för att öka medvetenheten kring tjänsteresor. Uppsatsen syfte är att öka medvetenheten kring de interna tjänsteresorna eftersom medvetenhet i sig utgör ett verktyg för att minska den totala resekostnaden samtidigt som det även kan leda till att nya miljömässiga mål uppnås. Ett företag som SCA, som rankas högt inom hållbarhets- och etikarbete, kan anses ha ett stort intresse av att närmare granska de verksamhetsmått som kan öka medvetenheten kring de interna tjänsteresorna.

3.2 Datainsamling

Datainsamlingen som utgör den empiriska delen i uppsatsen erhöles via intervjuer gjorda på SCAs kontor i Göteborg. Fördelen med att använda sig av primärdata som en intervju ger är att informationen är inhämtad just för det specifika syftet med uppsatsen. Semistrukturerade intervjuer användes som metod för den empiriska datainsamlingen. Valet gjordes eftersom denna typ av frågeschema enligt Patel och Davidson (2011) ger flexibilitet i frågeordningen och möjlighet att ställa följdfrågor, samtidigt som den ramar in de förutbestämda områden som berörs under intervjun. Semistrukturerade intervjuer ger intervjupersonerna stor frihet att utveckla sina svar och att fritt uttrycka sina uppfattningar och synpunkter. Intervjupersonerna uppmanades att utveckla och förtydliga sina svar för att resultera i ett så utförligt och tillförlitligt empiriskt material som möjligt.

3.2.1 Intervjuprocess

Studien baseras på åtta kvalitativa intervjuer med anställda inom SCA. Av de som medverkade under intervjuprocessen var det främst personer med högt uppsatta positioner som reser mycket, två av dem var vice president inom sin avdelning i Europaområdet medan de övriga sex var avdelningschefer. De personer som blev utvalda att medverka i intervjuprocessen var noga selekterade med hjälp av handledare på SCA för att få en bra uppfattning av de anställda som reser mycket inom sitt arbete. För att få en generell bild över hur de intervjuade personernas interna tjänsteresor ser ut har det förts en öppen diskussion vid intervjutillfället. Intervjuerna genomfördes i ett konferensrum på SCAs kontor utanför Göteborg som varade i varade mellan 20 och 40 minuter.

Av integritetsskäl har intervjupersonerna hållits anonyma. De personer som medverkade i intervjuprocessen visste innan intervjutillfället om att samtalet skulle spelas in med hjälp av en diktafon. Fördelen med att spela in intervjuerna är att risken för fel citeringar minimerades. Alla intervjuer transkriberades sedan om i text med hänsyn till eventuella pauser eller känslouttryck under samtalet. Risken med att intervjupersonen kan agera annorlunda vid en inspelning togs i beaktning men fördelarna med att spela in vägde tyngre än nackdelarna (Patel & Davidson, 2011).

3.3 Begränsningar

Givetvis hade fler intervjuer förbättrat fallstudiens trovärdighet, men på grund av den begränsade tiden avgränsades intervjuprocessen till åtta intervjupersoner. Urvalet av intervjupersoner gjordes av SCA vilket kan ha påverkat studiens resultat jämfört med om ett slumpmässigt urval hade gjorts. En följd av att urvalet skedde via SCA kan vara att de intervjupersoner som valdes ut hade en god relation till företaget och därmed visade på en mer positiv framställning av fallföretaget. Eftersom det är svårt utröna om det eventuellt även kan finnas mer motstridiga synpunkter kring de interna tjänsteresorna kan inte det relativt samstämmiga svaren sägas vara utmärkande för alla anställda på SCA.

Även de dubbla lojaliteterna gentemot SCA och universitetet kan ha påverkat fallstudiens utformning på så sätt att en eventuell försköning av resultatet kan ha förekommit. Då studien delvis baseras på SCAs egna intresse för det undersökta området har en balansgång krävts mellan att hålla sig till den akademiska mallen samtidigt som SCAs intressen har velat

tillfredsställas. Under processens gång har dock ett resonemang förts kring författarnas lojalitet och det har kontinuerligt strävats efter att hålla ett objektiva förhållningssätt gentemot berörda parter.

4 EMPIRI

SCA har idag, liksom många andra multinationella företag, en resekultur där resor till interna möten och andra interna angelägenheter hör till vardagen. Inom organisationen finns en väldig bredd i hur de olika resmönstren ser ut och det finns flera som enbart reser externt medan vissa bara reser internt. Hos dem som reser främst internt hittas de som anser sig ha störts möjlighet att minska sitt resande och även de som reser de längsta resorna. Trots den generösa resekulturen hålls antalet resor ner tack vare en relativt utbredd kostnadsmedvetenhet inom företaget.

SCA tillhandahåller idag olika verktyg för främst distansmöten som de anställda har identifierat som substitut till tjänsteresor, då främst interna tjänsteresor. Det är främst de tre teknikerna videokonferenser, telefonkonferenser och möjligheten att integrera med varandras datorstationer som lyfts fram som de mest frekvent använda verktygen.

De som reser internt framhäver att en bra planering, som att klumpa ihop möten under en resa och vara förbered inför mötena, kan eliminera framtida resor. De externa resorna bokas i högre grad tätare in på mötesdatumet och är svårare att planera ihop med andra möten då det ofta är den externa parten som styr.

Vetskap om hur stora ens resekostnader är uppges inte som något som är av allmän kännedom inom företaget. Det är främst de med ett budgetansvar som vet, eller på ett enkelt sätt kan ta reda på, vilka kostnader som kan kopplas till deras individuella resande. En presentation av resekostnaderna på individnivå uppges som ett troligt incitament för att minska resorna och premieras av de intervjuade.

Inställningen till en mer utbredd uppföljning genom verksamhetsmått kopplade till tjänsteresor är positiv bland de intervjuade. En uppföljning på något annat är enbart kostnader anses som ett bra sätt att kommunicera fördelarna med ett minskat resande där fler än bara företagets aktieägare står som vinnare. Verksamhetsmått kan även bidra till att skillnader i arbetssätten de anställda förhåller sig till inom ett multinationellt företag slätas ut och de blir mer inriktade mot samma mål. För att de positiva effekterna av framtagande av ett verksamhetsmått ska bestå måste även uppföljningen fortlöpa under en längre tid.

4.1 Drivkrafter bakom interna tjänsteresor

Majoriteten av de resor som utförs inom SCA är av intern karaktär. SCAs reseavdelning har tagit fram att ungefär 70 procent av de totala resorna sker på grund av att enbart träffa personer anställda av SCA. De intervjuer som har utförts styrker att majoriteten av resorna är interna. Trots det är det inte en siffra som kan appliceras på individnivå. Resandet ser olika ut för olika personer där vissa reser uteslutande interna resor och där andra uteslutande utför externa resor. Det sagt så finns även dem som reser mer i linje med hur reseavdelning presenterar resandet generellt.

Bortsett helt de resor som syftar till att träffa kunder, leverantörer och andra externa parter består resterande resor främst av interna tjänsteresor. Anledningarna till dessa är främst budgetgenomgång och uppföljning av diverse prestationer. Det finns även en del resor som utförs för att inspektera befintliga och nya fabriker, medverka på evenemang och andra former av situationer som kräver ett medverkande av en specifik anställd. Det är dock tydligt att dessa är i minoritet.

De personerna som intervjuades reser relativt frekvent men med en viss skillnad i avstånden på resorna mellan personer med olika anledningar till sina resor. Det vanligaste är att minst en resa i veckan utförs med en längd av en till tre dagar. Det finns ingen större skillnad i frekvensen mellan dem vars resor främst är av intern karaktär, av extern karaktär eller de som ha en blandning av dessa i sina utförda resor. Det finns inte heller någon märkbar korrelation mellan hur ofta de anställda reser och om de främst reser internt eller externt. Om tjänsteresorna som utförs delas in i tre grupper beroende på avstånd; de resor som är inom Sverige, inom Europa och de som är globala, är det främst de vars resor i majoritet är interna som reser globalt. De som uppger att de oftast reser externt reser inom Europa och vissa enbart inom Sverige.

Det är främst de som utför externa resor som upplever sig låsta i sitt resande medan de vars resor beror på interna skäl är något mer flexibla. De som utför resor för att träffa kunder och leverantörer anser att dessa resor måste utföras då utfallet från dem skulle bli mycket sämre om de ersattes av exempelvis ett videomöte eller ett telefonsamtal. Även om SCA genomsyras av en kultur där varje individ ansvarar och beslutar själv över de resor som utförs så styrs vissa, främst då de som utför interna resor, av sin chef i den mån att chefen beslutar att personen

ska vara med på vissa möten. Även de som inte styrs av att chefen påverkar beslutet av resandet i någon större utsträckning upplever att majoriteten av de möten som de interna resorna härleds till oftast är sådana som de enbart med svårighet kan avstå ifrån.

Även om SCA genomsyras av ett generöst synsätt till resandet hålls frekvensen av resor nere av att de anställda är restriktiva i sitt val av utförda resor. Ansvaret för besluten om vilka resor som utförs ligger hos individen och kontrollinstanserna för nödvändigheten av resorna är få. Alla av de tillfrågade ansåg att de håller nere antalet resor på ett minimum av olika anledningar. Drivkraften till ett restriktivt resande är främst en ovilja att resa på grund av den tidsåtgång som krävs vilket betyder förlorad arbets- och fritid.

4.2 Substitut

Det finns trots allt relativt enkla metoder för att minska det interna resandet inom SCA genom att ersätta resandet med andra typer av kommunikationskanaler. Det är framförallt tre olika substitut för flygresor som SCA riktar in sig på. De flesta resorna sker utanför Sveriges gränser vilket medför att andra transportsätt som tåg, bil eller båt transporter utesluts i de flesta fall. Istället riktas blickarna mot att använda sig av telefonkonferenser, videokonferenser eller andra integrerade kommunikationssystem.

Telefonkonferenser är det främsta verktyget företaget använder sig av för att utföra distansmöten. Telefonkonferenser är något som används regelbundet i det dagliga arbetet för att hålla kontakten med kollegor främst inom Europas gränser. Det finns fördelar med att hålla vissa möten via telefon, det är smidigt att integrera fler personer till telefonmötet utan att behöva ses fysiskt. Det framkom dock att vid större beslutsfattande möten såsom budgetgenomgång eller uppföljning av prestationer var det nödvändigt att istället träffas på plats. Nästan inga telefonkonferenser sker gentemot en extern part som vid exempelvis kund- eller leverantörsmöte. Den personliga kontakten är såpass viktig kring den typen av möten eftersom det handlar om pågående förhandlingar. På grund av vikten att vara klar och tydlig med vad som är överenskommet är det därför essentiell att mötet sker fysiskt.

Ett annat redskap som de intervjuande använder sig av var videokonferenser, dock inte alls i lika stor utsträckning som telefonkonferenser. Utrustningen för att bedriva videokonferenser har under det senaste fem åren utvecklats mycket eftersom stora investeringar gjorts inom

just det området på SCA. Den typen av kommunikation har dessvärre mer eller mindre slopats av de anställda till förmån för telefonkonferenserna eftersom det fungerar så pass bra.

Ett tredje ersättande verktyg SCA använder sig av är Office Communicator, som är framtaget av Windows. Det används främst som kommunikationsverktyg vid möten där endast två anställda medverkar. Fördelen med detta är att det på ett enkelt sätt går att dela med sig av sin datorskärm via programmet vilket gör det enkelt och smidigt att presentera sina Power Points samtidigt som mötet pågår.

4.3 Medvetenhet om resekostnader

Personer som ej har något budgetansvar har en begränsad kännedom om hur stor kostnaden för deras resande är sett över en längre period. De personerna som har ett budgetansvar vet om eller kan enkelt ta reda på hur mycket deras resande kostar genom att de vet hur mycket deras resebudget är på samt att de i efterhand har en uppföljning av budgetposterna. En person som inte har det ansvaret har heller inget självklart sätt att ta reda på eller få vetskap om hur mycket deras resande går på, de flesta upplever dock resekostnaderna som höga. Den enda gången de ser kostnaderna är vid bokningsögonblicket samt när de i vissa fall rapporterar sitt resande genom reseräkning.

Trots bristen på kunskap om resekostnaderna finns det en viss form av kostnadsmedvetenhet. Flera uppger att de tänker på kostnaden när de bokar en biljett. Även de som har ansvar över en avdelning eller en grupp människor kontrollerar i viss mån att det resandet som utförs är nödvändigt och i förlängningen kommer addera värde till organisationen. Det finns även en viss antydning till att företaget som helhet har lyckats kommunicera ut att det premieras att boka billigare biljetter till förmån för vissa andra parametrar så som bekvämlighet och flexibla ombokningar.

En mer ingående uppföljning av tjänsteresorna välkomnas av de intervjuade personerna. Även de som idag har ett budgetansvar och på så sätt har en större kännedom om resekostnaderna än de som inte har det anser att en mer grundlig och lättillgänglig uppföljning av deras resor skulle kunna ha en hämmande effekt på deras resande. En liknande uppföljning fast av telefonkostnaderna har utförts och den upplevs som positiv. De som anser att deras resande antagligen skulle förbli oförändrat trots en uppföljning är främst de som reser externt och då

anser sig låsta i sitt resande. Dock tycker även dessa personer att en uppföljning skulle vara intressant.

4.4 Planering av resornas innehåll

En faktor som bidrar till ett minskande av de interna tjänsteresorna är en förnuftig planeringsplan kring resorna. Att vara förberedd och komprimera flera möten under en och samma dag kan göra att kommande resor inom en snar framtid kan elimineras. Förhoppningen är att resorna ska planeras två veckor i förtid och då även kunna boka biljetten, detta för att försöka minimera att boka en biljett till ett högt pris som bokas med kort varsel. Merparten av de som reser internt planerar och bokar sina resor själv vilket gör att de själva kan vara med och effektivisera sin resa så att möten speglar en fulldagsaktivitet. När ledningsgrupperna för fabrikerna inom Europas gränser träffas läggs alltid dessa möten i någon av fabrikerna i Europa. Detta är ett medvetet val som gör att det blir lättare att boka in även andra möten på fabriken.

De som reser externt är som tidigare nämnt i uppsatsen oerhört låsta eftersom den typen av resor är mer kund eller leverantörsrelaterade. De externa resorna bokas mer frekvent på kort tid än vad de interna tjänsteresorna gör. De som reser externt bokar sina möten och planerar sina resor självmant men är i högsta grad påverkade av den externa parten och kan behöva planera sina resor med kort varsel.

4.5 Inställning till mätning

De flesta av de intervjuade personerna anser att ett alternativ till kostnadsansvar med en mätning och uppföljning på icke monetära storheter kan ha en inverkan på företagets totala resekostnader. Handlar det om att mäta miljöpåverkan genom exempelvis koldioxidutsläpp anser de flesta att det är positivt. Någon sådan uppföljning sker ej idag på tjänsteresorna, trots att resten av företaget arbetar mycket med hållbarhet och rapportering kopplat till det. Även de som uppger att de är låsta i sitt resande tror att en uppföljning av en annan parameter än just den monetära kan ha en påverkan på de anställdas totala resande även om det inte skulle påverka deras resande på ett individuellt plan.

Att mäta en minskad miljöpåverkan kan ses som ett bra verksamhetsmått bland de anställda. Många av de intervjuade på SCA är positivt inställda till att företaget arbetar med hållbarhet och uppger att en redovisning av miljöpåverkan som ett verksamhetsmått är mer positivt

laddad än om enbart kostnader i rena pengar mäts. Det går också att relatera sådana verksamhetsmått till SCAs övriga strategier som i stor utsträckning är inriktat mot hållbarhet. SCAs hållbarhetsstrategier bidrar enligt vissa till att ha ett verksamhetsmått kopplat till hållbarhet skulle ha större effekt då medvetenheten kring hållbarhetsfrågor redan är inarbetat inom organisationen.

Ett verksamhetsmått kan hjälpa till att sprida ett arbetssätt inom organisationen. De som ser sig delvis styrda av sina chefer när det kommer till de interna tjänsteresorna tror att det skulle ske en minskning även i dessa resor om även deras chef mäts på samma sätt. Genom att alla arbetar mot samma verksamhetsmått så kommer det sedan genomsyra organisationen och göra att personer på alla olika nivåer inom företaget arbetar mot samma mål. Det kan också vara ett verktyg för företagsledningen att kommunicera vad som är viktigt för de anställda att förbättra i dagsläget. Det gör det även möjligt för företagsledningen att föregå med gott exempel om de själva kan visa upp en förbättring. Ett verksamhetsmått som relaterar till en hållbarhetsaspekt kan också bidra till att alla är på samma kunskapsnivå i hur vissa processer påverkar till exempel miljön. En icke samstämmig syn inom företaget på hur resor påverkar miljön kommer göra att vissa håller tillbaka sitt resande mer än andra av anledningar som inte här självklara för alla. Detta bidrar till en organisation där det finns skillnader i hur personer arbetar och hur verktygen för att bedriva verksamheten används.

Det är viktigt att upprätthålla en kontinuitet av mätningarna för att behålla ett engagemang över tiden. SCA har haft sparprogram tidigare där minskning av tjänsteresor var en viktig del. Det fick ett stort gensvar inom organisationen och resultaten av besparingarna översteg målet. Drivkraften bakom det goda resultatet tillskrivs valfriheten som besparingsprogrammet gav. Istället för att helt sätta stopp för resor eller på annat sätt reglera hur personer reser i tjänst så gick en vädjan ut från företagsledningen till varje anställd om att avstå från var tionde resa. Den anställde fick själv ansvara för just vilka resor hon skulle avstå från. I och med detta följdes resekostnaderna upp, dock avslutades uppföljningen när besparingsprogrammet löpt ut och har därför ingen effekt i dagsläget.

4.6 Verksamhetsmått

Vid mätning av tjänsteresornas miljöpåverkan var koldioxidutsläpp och energiförbrukningen de enheter som de flesta intervjupersonerna ansåg som det som ska mätas. Nästan alla såg

det som positivt att mäta koldioxiden eftersom sparar man in på utsläppen så gynnas alla i samhället, i motsats till när enbart kostnaderna minskar då det bara är aktieägarna som får fördelar av det. Många tog dock upp resekostnaderna som ett sätt att mäta tjänsteresornas effekter. Det fanns ett utbrett intresse från de intervjuade att se hur mycket deras resekostnader ligger på över en period då de idag oftast bara såg kostnaderna vid bokningstillfället eller vid avrapporteringen. Förutom koldioxidutsläppen som en möjlig miljöparameter nämndes även energiförbrukningen vid flera tillfällen. Att enbart mäta energin ansågs dock inte tillräckligt utan det borde även relateras med något som är lättare för gemene man att ta till sig. Exempel som nämndes var att relatera det till en intern process eller ett genomsnittligt hushålls energiförbrukning. Genom att mäta miljöpåverkan så togs även möjligheten upp att miljökompensera för tjänsteresorna.

En annan aspekt som de intervjuade ansåg skulle kunna ha en effekt på de anställdas resande var vetskapen om tidsåtgången. Alternativet att mäta flygtiden nämndes flertalet gånger. Vissa tog dock upp problematiken att enbart flygtid förklarar inte hur mycket tid det faktiskt går åt då även tid för planering, packning och transfer ska räknas in.

5 ANALYS & DISKUSSION

De forskningsfrågor och den referensram som använts analyseras utifrån den fallstudie som gjorts på SCA. Det empiriska data som samlats in under intervjuerna bryts ner och analyseras för att utgöra egna resonemang kring de verksamhetsmått som torde vara mest relevanta för fallföretaget. Varje verksamhetsmått diskuteras med underlag från intervjuer och egna tolkningar görs kring dem.

5.1 Ökad medvetenhet

För att skapa en förståelse för hur verksamhetsmått kan användas som ett verktyg för att minska tjänsteresornas effekt ställs kunskapen från litteraturen i relation med det empiriska data som samlats in genom intervjuerna på fallföretaget.

Verksamhetsmått kan användas för att öka medvetenheten och få de anställda att agera i linje med företagets målsättning. För att verksamhetsmått ska ha en inverkan på medvetenheten är den grundläggande premissen att användandet av verksamhetsmått har en inverkan på de anställdas motivation att agera i linje med företagets mål. Litteraturen stödjer att en sådan relation finns förutsatt att det finns en logisk koppling mellan framgångsfaktorerna och det framtagna verksamhetsmåttet (Baker m.fl., 2012). Intervjuerna stödjer den teorin då de flesta uppger att en mätning av tjänsteresor direkt skulle framkalla en höjd medvetenhet generellt inom företaget. Även om det inte i varje individs fall skulle ha en inverkan på dennes egna resande kommer ändå medvetenheten kring tjänsteresornas inverkan på miljön och företagets finansiella situation att öka.

De korta verksamhetsmått är viktiga för att uppehålla motivationen. Karaktären av långa och korta verksamhetsmått kan likställas med antingen övergripande verksamhetsmått (långa) och verksamhetsmått på individnivå (korta). Långa är de övergripande verksamhetsmått då det handlar om verksamhetsmått som förändras långsamt och där målsättningen är större än vad enbart en individ kan uppbåda vilket gör att hela företaget måste arbeta åt samma mål för att en synbar förändring ska ske. Korta är mer på individnivå då förändringarna sker relativt fort och målsättningarna är så pass låga att det blir irrelevant att mäta över hela företaget (Pyle, 1979). De intervjuade personerna delar Pyles åsikter såtillvida att det är de korta verksamhetsmått som respondenterna anser är viktiga för att öka motivationen hos den enskilde individen. Flera uppger att när de ser sin egen påverkan

riktas ansvaret för resorna mot varje person. Det går helt enkelt inte längre att gömma sig i den större gruppen.

En öppenhet kring verksamhetsmåttens resultat kombinerat med uppföljning från ledningens sida är viktiga byggstenar för att få en ökad effekt av verksamhetsmåten. För att bibehålla engagemanget hos de anställda ska en uppföljning utföras med avstamp uppifrån i organisationens hierarki (Permenter, 2010). De intervjuade personerna anser att uppföljningen av verksamhetsmåten är essentiella för att få en genomslagskraft av mätningen. Genom en uppföljning kan ledningen kommunicera att verksamhetsmålet är av betydelse. Vissa lyfter även fram att inte bara en uppföljning från företagsledningen hjälper till att kommunicera vad som är viktigt utan också det faktumet att företagsledningen själva mäts med samma verksamhetsmätt gör att de kan föregå med gott exempel. Detta förutsätter även en relativt öppen redovisning där de anställda kan jämföras med varandra och sina chefer. Det stödjer även teorin om att intern benchmarking kan hjälpa till att höja genomslagskraften av införandet av ett verksamhetsmätt (Ax, Johansson & Kullvén, 2009) (Andersen, & Pettersen, 1997). Intern benchmarking kan även hjälpa till att sudda ut ett kompetensgap inom den egna organisationen vilket också tas upp i vissa intervjuer som en möjlig effekt. Öppenhet inom organisationen anses viktig för att få till en dialog och ett utbyte av kunskap för att på så sätt förbättra allas prestationer.

Som nämnt ovan så är uppföljningen av ett verksamhetsmätt viktigt för att få till stånd ett engagemang hos de anställda. En annan viktig aspekt i uppföljningen är hur själva redovisningen går till och hur de eventuella målen sätts (Permenter, 2010). De intervjuade personerna tog inte upp det som en viktig faktor men vilket också kan förklaras med att de är ovana med olika former av redovisning av verksamhetsmätt. Vissa nämner att det borde finnas en någorlunda frekvent uppföljning vilket ändå kan tolkas som att redovisningen av verksamhetsmåten ska göras relativt lättillgängliga. Brist på medvetenheten om sina resekostnader hos dem med budgetansvar talar också för att en mer direkt och lättillgänglig redovisning av resekostnaderna eller valda verksamhetsmätt är att föredra då även de som kunde ta reda på sina kostnader ändå inte hade en direkt vetskap om dem.

5.2 Bakgrund till verksamhetsmått

För att på ett effektivt sätt minska resekostnaderna måste först de faktorer som driver resekostnaderna identifieras. För att ett verksamhetsmått ska ha optimal inverkan på ett företags prestationer så måste det bidra positivt till att förändra någon av företagets framgångsfaktorer (Permenter, 2010), (Pyle, 1979). Eftersom den här uppsatsen syftar till att undersöka verksamhetsmått kring tjänsteresor så måste vi utgå från den nivån och inte företaget som sådant. Ett exempel skulle kunna vara just SCAs projekt för att minska resekostnaderna. Genom att undersöka projektets framgångsfaktorer kan vi få fram vad som driver resekostnaderna. Ett företags framgångsfaktor är aldrig att det exempelvis ska ha så hög vinst eller tjäna så mycket pengar som möjligt, det är snarare ett resultat av företagets framgång. Likaså är inte projektets framgångsfaktor minskade kostnader, istället måste ett djupare perspektiv anammas för att se vilka händelser som leder fram till de minskade kostnaderna.

Bryts ekvationen för de totala resekostnaderna ner finns två variabler som är i huvudsak de som driver de totala kostnaderna; *antalet resor* och *biljettpriserna*. Att få ner antalet resor samt minska genomsnittspriser för biljetterna är alltså projektets två främsta framgångsfaktorer. För att minska den miljöpåverkan som tjänsteresor har är det främst den första variabeln, antalet resor, som är den viktiga. För att få fram hållbara verksamhetsmått som företag kan använda sig av så måste dock båda variablerna tas i beaktan då de åtgärder som görs för att minska resandet måste vara ekonomiskt försvarbara. Genom att hitta verksamhetsmått som minskar den ena eller den andra variabeln utan att för den skull driva upp den andra oförsvarbart mycket kommer det uppstå en balans som gör att totala antalet resor går ner samtidigt som det genomsnittliga biljettpriset också sjunker.

Variabeln som berör antalet resor delas upp i interna- och externa tjänsteresor. De externa tjänsteresorna, som nämns tidigare, är främst riktade mot kunder eller leverantörer. Denna typ av resor utgör 30 procent av den totala resekostnaden men det är inte denna typ av resor uppsatsen fokuserar på. Istället är huvudspåret att titta på de interna tjänsteresorna som utgör hela 70 procent av resekostnaderna och hur just de kan minska i antal.

Det borde finnas en drivkraft inom företaget att titta närmre på exakt de interna tjänsteresorna och framförallt anledningarna kring dem. De resor som påverkas av större

beslutsfattande områden såsom vid uppstart av ett nytt projekt, budgetgenomgång, eller uppföljning av vissa prestationer är inte de främsta resorna som skall uppmärksammas. De interna resor som främst är att ta i beaktning, är de som åsyftar möten som sker vid avstämning av pågående projekt eller genomgångar som har en mer rutinmässig karaktär. Resor som sker för just den typen av möten kan ersättas med telefon- eller videokonferenser. De företag som reser mycket av just interna skäl har ett stort egenintresse av att investera i just den typen av kommunikationskanaler. SCA har idag ett väl fungerande telefonkonferenssystem och möten som äger rum i fysisk närvaro kan ersättas med telefonkonferens i större utsträckning.

Den andra variabeln som berör minskade resekostnader är biljettpriserna. Om SCA kan förbättra just planeringen kring de interna tjänsteresorna kommer de få en output som genererar i mindre resekostnader. Planering kring de interna tjänsteresorna går hand i hand med priset på biljetten. Biljetter som bokas med kort varsel och hög flexibilitet är också de biljetter som har ett högt pris om de jämförs med de som bokas i relativt god tid och med lägre flexibilitet.

Något som starkt framkom under intervjuprocessen var att för att lyckas öka den generella medvetenheten inom företaget borde blickarna lyftas och se hur mötes- och resekulturen på SCA ser ut i dagsläget. SCA är ett multinationellt företag men att deras interna resor står för 70 procent av den totala resekostnaden är alldeles för mycket och något som verkligen borde strävas efter att minska. Utfallet av intervjuerna gav att det ligger i företagets kultur att det är acceptabelt att boka om möten med kort varsel, att boka fullflexade biljetter är vanligt vilket betyder att biljetter bokas som har ett högt pris.

Det krävs även att SCA ändrar sin kultur när det kommer till möten som bokas via telefonkonferenser. För att kunna minska de interna resorna måste de anställda vara bättre förberedda när det kommer till telefonkonferenser som berör avstämning av pågående projekt och rutinmässiga genomgångar. Det är först då som telefonkonferenser på allvar blir ett substitut mot ett fysiskt möte. Att ha en klar mall där personer skickar in Power Point slides, en kortfattad summering av informationen om vad som skall diskuteras bland de individer som deltar i telefonkonferensen. Det blir på så sätt mer naturligt att följa med under pågående telefonmöte och de inblandade får en förgranskning innan mötet vad det kommer handla om. En faktor som är viktig att ta hänsyn till är att det ställer högre krav på de som medverkar i

telefonkonferensen. Att vara väl förberedd på sin presentation och dela med sig av denna innan mötet äger rum medför att telefonkonferensen kan utföras på ett smidigt sätt.

5.3 Verksamhetsmått

Genom den empiriska undersökningen och genomgång av litteratur har möjliga verksamhetsmått diskuterats fram och kommer nedan att analyseras med stöd av den teoretiska referensramen och empirin.

Reskostnader

Att mäta reskostnader är kanske det mest självklara när det kommer till att mäta tjänsteresornas effekt på företagets verksamhet. Det är ett mått som enkelt kan identifieras som en RI samt en finansiell indikator då det är ett finansiellt mått och beskriver inte en händelse som är grunden till resultatet. Det är kraftigt kopplat till projektets framgångsfaktor men beskriver som sagt inte händelsen innan kostnaderna uppstår. Datainsamlingen borde kunna ske relativt enkelt genom företagets egna affärssystem alternativt annat system som används för att bokföra tjänsteresorna.

De anställda på SCA ser reskostnaderna som ett fullt möjligt verksamhetsmått. Det är också ett mått som de direkt kan påverka genom att ändra sitt beteende när det kommer till bokningsförfaranden eller helt enkelt avstå från vissa resor. En djupare analys av verksamhetsmättet blir dock svår då en sänkning av resekostnaderna inte ger oss någon information om vad som lett fram till det resultatet.

Koldioxidutsläpp

Verksamhetsmättet *koldioxidutsläpp* har främst egenskaperna av en RI då det är ett resultat av ett resande. Presenteras enbart måttet med en siffra så är det främst en kvantitativ indikator men kan även presenteras som en trend-indikator alternativt en kombination av de båda. Data samlas in i likhet med resekostnader på ett automatiserat sätt genom bokföringssystemet eller system som tillhandahålls av resebyrån. Att mäta koldioxidutsläppen kan bara kopplas till framgångsfaktorn att sänka antalet resor då en sänkning av utsläppen inte har en perfekt korrelation med en sänkning av genomsnittspriset för en biljett då en mellanlandning kan sänka genomsnittspriset men fortfarande öka utsläppen.

När det kommer till att påvisa vilket påverkan en specifik anställdes resande har på miljön så är koldioxidutsläppen det verksamhetsmått som på ett vetenskapligt korrekt sätt beskriver

detta. Enbart en redovisning av koldioxid är troligtvis inte tillräckligt då enbart en sådan siffra är svårt för gemene man att relatera till. Koldioxidutsläpp är dock ett väldigt laddat begrepp och det är också det verksamhetsmättet som flest av de intervjuade har uppgett som ett potentiellt mått för att beskriva miljöpåverkan av tjänsteresorna. En lösning skulle kunna vara att jämföra koldioxidutsläppen som resandet ger upphov till med andra handlingar som är lättare för de anställda att relatera till, exempelvis antal mil bilkörning.

Energiförbrukning

Att mäta energin som förbrukas av resorna är liknande som att mäta koldioxid och delar egenskaperna med det verksamhetsmättet. Den främsta skillnaden skulle kunna vara insamling av data. Det är inte säkert att informationen är lika lättillgänglig men det går att få information om längd på resorna av resebyrån som sedan går att använda för att räkna ut en ungefärlig energiförbrukning.

I vanliga fall kanske inte energiförbrukningen är det som mäts när det kommer till miljöpåverkan men att kvantifiera just energi kan i sig göra det möjligt att konvertera resultatet till enheter som är än mer laddade än exempelvis koldioxid.

Energiförbrukningen relaterat till interna processer

Ett sätt att redovisa energikonsumtionen av resandet är att relatera det till en intern process eller produkt. Det blir tillika verksamhetsmåttet koldioxidutsläpp och energiförbrukning en RI som en kvantitativ indikator eller trend-indikator.

Genom att konvertera energikonsumtionen till en intern process blir det lättbegripligt hur mycket energi som faktiskt går åt. Att presentera det som företagets produkter, i SCAs fall skulle det kunna vara hur många blöjor som kan tillverkas med hjälp av den energi som gått åt, är det ganska lätt för anställda att relatera till då de flesta inom ett företag på ett eller annat sätt har arbetsuppgifter som på något sätt relaterar till företagets produkter. Det öppnar även upp för en positiv intern kommunikation där en presentation av hur mycket energi i blöjor Vd:n har sparat genom att sänka sina resor och på så sätt föregå med gott exempel.

Antal utförda distansmöten

Verksamhetsmättet *antalet utföra distansmöten* kan vara både en RI och en PI. Skulle syftet enbart vara att mäta hur företaget använder sig av distansmötet så är detta måttet i så fall

resultatet och därför en RI. Eftersom det nu ska kopplas till tjänsteresor så blir dock utfallet något annorlunda. Att mäta antalet distansmöten är att mäta en handling som med ganska stor sannolikhet minskar antalet resor. Det blir alltså en indikator för en handling och därför en PI och en kvalitativ indikator. Själv verksamhetsmålet går sedan att utforma på olika sett. Om en direkt koppling till antalet resor ska förekomma kan det också presenteras som antal utförda distansmöten/antal utförda resor. Då går det även från att vara en kvalitativ indikator till att likna en operativ indikator. Insamlingen av data kan visa sig något problematisk och kräver samarbete från de anställda då de själva måste gå in och fylla i hur många distansmöten som genomförts.

Fördelen med ett sådant här verksamhetsmål är att det direkt talar om för de anställda vad de borde göra för att minska antalet resor. Även om de anställda börjar använda sig lite mer frekvent av distansmöten enbart för att öka resultatet av indikatorn och inte ämnar dra ner på sitt resande kan en minskning av tjänsteresorna ändå bli en konsekvens av den mer frekventa kontakten mellan de anställda.

Antalet möten per resa/antalet unika personer som deltagit i möten

Att mäta antalet möten per resa är ett sätt att kvantifiera effektiviteten av resandet. Det syftar enbart till framgångsfaktorn att minska antalet resor och har varken en positiv eller negativ påverkan på det genomsnittliga biljettpriiset. Det beskriver vad som behövs göras för att minska antalet resor vilket gör att det handlar om en PI och det liknar mest en operativ indikator. Datainsamlingen sker enklast om varje anställd rapporterar en siffra samtidigt som de rapporterar resan för att få ekonomisk ersättning för utgifter.

I syfte att öka medvetenheten kring tjänsteresorna så går det med hjälp av verksamhetsmålet kommunicerar ut att det är viktigt att försöka få ut så mycket som möjligt av varje resa och se till att träffa så många som möjligt när chansen finns. Flera intervjuade uppger att de försöker bunta ihop mötena när de väl reser men en uppföljning och även en jämförelse skulle förhoppningsvis ha en effekt att de som är mindre effektiva blir uppmärksamma på att det går att prestera bättre.

Antal flygresor

Att mäta antalet resor är att mäta ett resultat och borde ses mer som en RI än en PI då det är ett resultat av de anställdas resande. Det är en kvalitativ variabel och data kan samlas in

på samma sätt som till exempel koldioxidutsläppen. Den har en direkt koppling till framgångsfaktorn att sänka antalet resor.

På grund av de starka kopplingarna till en framgångsfaktor klargör det bra hur situationen ser ut. Argument att det verksamhetsmåttet kan ses som en PI kan framhävas eftersom det mäter handlingen att avstå från en resa. Det är ett mått som de anställda enkelt kan relatera till och har en direkt påverkan på genom sitt resande.

Antal flygtimmar

Verksamhetsmåttet *antal flygtimmar* är en ren RI och en kvantitativ indikator.

Datainsamlingen kommer troligtvis från resebyrån. *Antal flygtimmar* kopplas främst till framgångsfaktorn att minska antal resor men kan ha en negativ inverkan på det genomsnittliga biljettpriset då mellanlandningar kan öka antalet flygtimmar men sänka biljettpriset. Datainsamlingen sker troligtvis med hjälp av resebyrån.

Att mäta antal flygtimmar är liksom måttet koldioxidutsläpp ett sätt att visa de negativa effekterna av resandet och på så sätt öka medvetenheten kring tjänsteresor. Många av de intervjuade uppger att en av de största anledningarna till varför de är restriktiva med sina resor är just för att det tar mycket tid. Att visa hur många timmar av sin arbetstid eller sin fritid som de lägger på att flyga borde således ha en dämpande effekt på antalet resor.

Antal restimmar

Att mäta antal restimmar kan ses som en förlängning av måtten *antal flygtimmar* och delar därför dennes egenskaper. Skillnaden är att tiden som går åt runt om för exempelvis planering och transfer även räknas in. Det medför också att den negativa effekten på biljettpriset kan minskas då själva flygtiden blir en något mindre viktig komponent och den anställda kan inte påverka verksamhetsmåttet på samma sätt genom att välja en direktbiljett istället för en med mellanlandning. Datainsamlingen sker på samma sätt som för *antal flygtimmar* men med en modifikation av ett schablontillägg.

Ur perspektivet att öka medvetenheten kan detta ha en ännu större effekt än antal flygtimmar då den totala restiden kan vara svårare för den enskilda individen att uppskatta. Det kan nog få en överraskande effekt då majoriteten antagligen inte är medvetna om hur mycket tid det faktiskt går åt. Om ett schablontillägg används kommer effekten antagligen bli störst på de

kortare resorna då skillnaden mellan den upplevda flygtiden och den faktiska restiden kommer vara störst.

Genomsnittligt biljettpris

Ett verksamhetsmått som mäter det genomsnittliga biljettpriset är en RI då det inte beskriver en handling utan ett resultat av olika handlingar. Det är främst en finansiell indikator med direkt koppling till framgångsfaktorn att sänka genomsnittliga biljettpriset. Datainsamlingen är relativt enkelt och görs på samma sätt som reskostnader, genom bokföringssystemet eller resebyrån.

Som ett verksamhetsmått för att öka medvetenheten så förklarar det bra vad det är som delvis driver de totala resekostnaderna. Det misslyckas dock med att förklara exakt vilka handlingar det är som driver upp biljettpriserna; flexibla biljetter och hur många dagar innan resans avgång som bokningen görs.

Hur många dagar innan bokningen utförs

För att minska det genomsnittliga biljettpriset är en nyckelvariabel att bevaka hur många dagar innan avresedatum som bokningen av resorna genomförs. Det har alltså en direkt koppling till en framgångsfaktor och beskriver en handling och inte ett resultat vilket gör det till en PI. Det är kopplat till framgångsfaktorn att sänka de genomsnittliga biljettpriserna och har varken en positiv eller negativ inverkan på antal resor. Det är en operativ indikator och datainsamlingen borde även här kunna göras med hjälp av resebyrån.

Som ett verktyg för att öka medvetenheten kring faktorer att minska resekostnader borde det ses som ett relativt bra verksamhetsmått då det klart och tydligt, i kombination med ett uttalat mål att resultatet ska vara så högt som möjligt, talar om vad för handlingar som driver upp eller ner priset på biljetterna.

6 SLUTSATS

Uppsatsen ämnar att undersöka vilka verksamhetsmått ett företag kan använda sig av för att öka medvetenheten kring interna tjänsteresor och på så sätt minska effekt av dessa på miljön och företagets finansiella situation.

Det har framkommit att i syfte att öka medvetenheten kring tjänsteresornas miljöpåverkan kan verksamhetsmått som koldioxidutsläpp och energiförbrukning med fördel användas. Även om dessa verksamhetsmått i vissa fall kan motverka framgångsfaktorn att sänka det genomsnittliga biljettpriset då en mellanlandning med en viss omväg kan få ner biljettpriset så är vinsten av en utebliven resa så pass stor att det uppväger de nackdelarna. Värt att beakta är också att SCA har idag ett stort engagemang när det kommer till att arbeta för ett hållbart företagande. I ett företag som ej arbetar med hållbarhet i sin ordinarie verksamhet och som enbart börjar mäta tjänsteresornas miljöpåverkan finns det en möjlighet att de anställda enkelt genomsådar ett sådant beteende och fortfarande anser att det bara ligger i företagets finansiella intresse att minska resekostnaderna.

I syfte att minska det genomsnittliga biljettpriser är det främst viktigt att se till hur många dagar innan biljetterna bokas. Genom att kommunicera ut med hjälp av ett sådant verksamhetsmått att det är en viktig aspekt vid bokning av resorna kan det även vara en bidragande faktor till att företagets möteskultur ändras i den mån att det blir viktigare att ha bättre framförhållning när de anställda bokar in sina möten. En annan viktig faktor som påverkar biljettpriserna och som också relaterar till företagets möteskultur är flexibla biljetter. Det har inte under studiens gång uppkommit något självklart alternativ hur det attackeras på bästa sätt med hjälp av verksamhetsmått men kan förbättras i samband med en förändring av möteskulturen.

Uppföljningen är en aspekt som är essentiell vid användning av verksamhetsmått för att öka medvetenheten. Effekten av att mäta uteblir nästan helt om det inte finns en utförlig uppföljning och redovisning av verksamhetsmått vilket gör att själva uppföljningen i princip är viktigare än exakt vilka verksamhetsmått som används. För att effekten ska bli så positiv som möjligt är det viktigt med en mätning på individnivå så varje anställd tar ansvar för just sin medverkan och inte kan dölja sig i en grupp. Tillsammans med uppföljningen har det även framkommit att för att få en bra genomslagskraft av mätningen så ska det vara relativt lätt att

i förväg uppskatta hur ens agerande påverkat utfallet. Exempelvis kan en redovisning av koldioxidutsläppen tillsammans med biljettpriset visas i samband med att resan bokas för att öka effekten av verksamhetsmålet ytterligare.

Litteraturen som uppsatsens teoretiska referensram utgår från uppger att mätning är en viktig aspekt när företag ska förbättra sitt hållbarhetsarbete. I bakgrundsbeskrivningen nämns citatet "What gets measured, gets managed" och syftar helt enkelt på att företagen måste använda sig av så kallade environmental performance indicators (Basak & Goldsmith, 2001) för att förändra de anställdas arbetssätt. Detta med övertygelsen att de anställda i sig inte har någon drivkraft att förbättra företagets sociala och miljömässiga påverkan utan bara är ute efter att tjäna pengar åt företaget. Under studiens gång har det dock framkommit att det lika gärna kan vara de anställdas motivation att minska företagets fotavtryck som kan vara den drivande kraften i att förbättrat företagets prestation om det genom mätning kan påvisas hur de anställda kan ändra sitt arbetssätt för att på så sätt gynna andra intressenter än enbart företagets aktieägare. Det är alltså inte självklart att ett företag genom att bara mäta resekostnaderna kan motivera alla anställda att avstå från sina resor. Mäts samtidigt vilken miljöpåverkan tjänsteresorna har kan även de som inte drivs av en lojalitet till företagets finansiella prestation motiveras att minska effekten av sina tjänsteresor.

6.1 Förslag på framtida forskning

Ett förslag på framtida forskning är att utföra en undersökning med ett bredare perspektiv där företag som idag redan arbetar med olika verksamhetsmål för att mäta tjänsteresor granskas. En jämförelse för att se vilka verksamhetsmål som upplevs ha störst effekt på de anställdas resande kan sedan göras. Både en kvantitativ eller kvalitativ undersökning är möjligt alternativt en kombination av dessa.

7 REFERENSER

Tryckta källor

Andersen, B. & Pettersen, P-G. (1997). Benchmarking - en praktisk handbok. (1. uppl.) Utbildningshuset

Bryman, A., Bell, E. (2007). Företagsekonomiska forskningsmetoder. (2. uppl.) Oxford University Press

Epstein, M. J. (2008). Making Sustainability Work. (1. uppl.) Sheffield: Greenleaf Publishing Limited

Parmenter, D. (2010). Key Performance Indicators (KPIs): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. (2. uppl.) Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). Forskningsmetodikens grunder. (4:1 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001). Business Travel and Tourism. (1. uppl.) Oxford: Butterworth-Heinemann.

Vetenskapliga artiklar

Baker, D. W. m.fl. (2012). Design and Use of Performance Measures to Decrease Low-Value Services and Achieve Cost-Conscious Care. *Annals of Internal Medicine*. 2013(158), 55-59.

Basak, R. & Goldsmith, R. D. (2001). Incentive Contracts and Environmental Performance Indicators. *Environmental and Resource Economics*. 2001(20), 259-279.

Chinander, K. R. (2001). Aligning Accountability and Awareness for Environmental Performance in Operations. *Production and Operations Management*. 2001(10), 276-291.

Espino, M. C. m.fl. (2002). International business travel: impact on families and travelers. *Occupational & Environmental Medicine*, 2002(59), 309-322.

Guidotti, T. L. (2012). What performance indicators can be used in occupational health?, *Journal of occupational and environmental medicine*, 2012(58), 1042-1043.

Pyle, R. L. (1979). Performance Measures for a Corporate Fitness program. *Human Resource Management*, 1979(18), 26-30.

Elektroniska källor

Miljö & Utveckling (2013), Nya bud om klimathotets kostnader, Hämtad 12 maj, 2013, från <http://miljo-utveckling.se/nya-bud-om-klimathotets-kostnader/>

Trafikverket (2013), Transportsektorns utsläpp, Hämtad 12 maj, 2013, från <http://www.trafikverket.se/Privat/Miljo-och-halsa/Klimat/Transportsektorns-utslapp/>

Travel Effect (2013), Effects of travel on business, Hämtad 17 april, 2013, från <http://traveleffect.com/business>

SCA (2012), Skog, Hämtad 25 april, 2013, från <http://www.sca.com/sv/Produkter/Skog/>

SCA (2012), SCA utsett till ett av världens mest etiska företag – för femte året i rad, Hämtad 25 april, 2013, från <http://www.sca.com/sv/Press/Pressmeddelanden/Arkiv/2012/2012-03-16-SCA-utsett-till-ett-av-varldens-mest-etiska-foretag--for-femte-aret-i-rad/>

Övrigt

IPCC (2007), The AR4 Synthesis Report.

8 BILAGOR

8.1 Intervjufrågor

1. Sker dina resor på en intern/extern nivå? (Beskriv ditt resande)
2. Vad känner du är den främsta anledningen till dina resor?
3. Vilken destination reser du mest till?
4. Hur ofta reser du (månadsvis)?
5. Känner du att det finns något bra substitut till ditt resande i dagsläget? (Varför används inte substitut)
6. Använder du dig av telefon/video konferanser i dagsläget?
7. Har du någon uppfattning om vad ditt resande kostar idag?
8. Hur planerar du dina interna tjänsteresor?
9. Vem beslutar om dina resor du gör? (själv eller chef)
10. Arbetar du mot några KPI idag?
11. Finns det något annat än kostnadsansvar som skulle kunna ses betendemässiga skäl till att minska ditt resande?