

HÄR FORTSÄTTER VI SERIEN KOPPLAD TILL BENCHMARKING
– vad vi kan lära av andra och av varandra.
Vad kan nyckeltal lära oss? Om inte allt, så väldigt mycket,
enligt de här artiklarna.

Siffrornas ²9 MAGI

Räntabilitet, rörelsemarginal, soliditet och likviditet – nyckeltal som ekonomer använder. De som du själv använder är inte mindre viktiga. Du kanske mäter sjukfrånvaro, beläggningsgrad eller merförsäljning per säljare? Bra början! Lär dig använda nyckeltal och du kommer att lyckas bättre!

TEXT ANDERS PARMENT

VI ANVÄNDER fler nyckeltal än vi tror. En bilhandlare tänker på lageromsättningshastighet, en åkare på underhållskostnader och en bussverkstad på beläggningsgrad.

Även när vi planerar hushållsekonomi tänker vi i termer av nyckeltal. Hur snabbt amorteras lånet på husbilen? Hur stora är resekostnaderna per månad och vilken buffert har vi för oförutsedda utgifter?

Vissa nyckeltal är mer etablerade än andra. De blir normbildande. Liter per mil eller kilometer. Eller kilometer som indikation på en bils skick. Vi vet ju alla att en bil körd i Skillingaryd slits mindre per kilometer – åtminstone i genomsnitt – än en som körts mellan Olskroksmotet och Hisingen varje dag i rusningstrafik. Men det är också en av nyckeltalens egenskaper. Alla använder dem och alla vet att de inte säger allt!

Visst är ett nyckeltal en förenkling. Men det är samtidigt en av nyckeltalens positiva egenskaper.

Framgångsrika organisationer använder många nyckeltal. De lär sig både av informationen från nyckeltalen, och nyckeltalstänkandet i sig. Smarta nyckeltal fångar mycket kunskap och ger en överblick över hur verksamheten presterar. Man kan inte bara gå på nyckeltal, men de är viktiga både för strategiarbete och daglig verksamhetsutveckling. När man vet hur många kunder som besöker kundmottagning och verkstad vid olika tidpunkter blir det lättare att bestämma öppettider, för att ta ett exempel.

EN SOM ARBETAR med nyckeltal dagligen är Per Almefelt, chef för verksamhetsutveckling inom Svensk Volvo- och Renaulthandel.

Vad innebär nyckeltal för utveckling av Volvohandeln?

– De är en oslagbar styrning! Förståelse för nyckeltalen och att aktivt arbeta med nyckeltalsstyrning, det är livsviktigt. Man kan reagera

och agera väldigt snabbt genom nyckeltalsanalys. Är man inte duktig på nyckeltal ger man bort en massa pengar. Varför? Jo, nyckeltalet hjälper oss att se bortom vad resultatet blir i pengar, och koppla ihop olika delar av verksamheten. Om man som handlare gör en riktig analys av sina nyckeltal kan man tjäna ännu mer pengar. Vi har till exempel haft lätt att sälja vissa leasingåtertag och fått bra betalt, då blir ju lönsamheten bra, men nyckeltal hjälper handlare att rensa för såna tillfälliga effekter.

– För mig är nyckeltal en indikator för att se vidare på vad som ligger bakom. Man lär sig alltid något på det. Bara att gå ner på djupet och konstatera falskt alarm är jätte-

"SMARTA NYCKELTAL FÅNGAR
KUNSKAP OCH GER ÖVERBLICK
– MEN SÄGER ALDRIG ALLT!"



Per Almfelt, vän
av nyckeltal.

skönt. Man måste alltid ta reda på vad som ligger bakom förändringar i nyckeltal, och det är jättenyttigt.

Nämn några innovativa och bra nyckeltal!

– Bruttovinst, kostnadsmassa och resultat före hyra är alltid jätteviktiga och snabba indikatorer. Sedan ska man alltid ta det lite försiktigt med resultat på sista raden, där kan det finnas andra förklaringar som vem som äger fastigheterna och högsta ledningens ersättning. Kostnadsmassan bör brytas ut till att titta på de största påverkarna och det är icke-produktiva medarbetare och it-kostnader där det krävs mycket investeringar inför framtiden.

– Demobilskostnaderna är ett viktigt nyckeltal. Demobilar är en lönsam affär om den beställs i rätt tid och säljs direkt efter fem månader. Med dålig planering och växande produktportföljer kan det också bli en stor kostnad. Nyckeltalet håller koll på detta!

– Det finns många nyckeltal som inte är direkt finansiella, som är jätteviktiga att följa upp, som konverteringstal av leads och affärsförslag, demokörningar, verkstan, debiteringsgrad och upparbetningsgrader. De verksamhetsnyckeltalen är lika viktiga som de finansiella.

– Sammanfattningsvis: Nyckeltalsstyrning är A och O för att hålla affären i skick! →

Jonglera med NYCKELTALEN!

Här är sex angreppssätt:

1. RELATERA NYCKELTAL!

Nyckeltal behöver inte, men sätts ofta, i relation till något. Årets vinst ställs i relation till omsättningen – som i fallet med bilhandlaren, som tyckte att fem miljoner är mycket pengar, trots att det innebär en vinstmarginal på futtiga 0,5 procent av omsättningen på en miljard. Fem miljoner räcker bra till mig och mina barn, menade han. Det gör det säkert. Men en liten vinstmarginal innebär en enorm känslighet för störningar i form av förändrade omvärldsfaktorer och sämre konjunktur. De fem miljonerna kan snart förbytas i förlust.

Nyckeltal är ett sätt att lära av andra! Ställs nyckeltalet i relation till ett annat kan man förstå verksamheten bättre. Just att man med nyckeltal kan jämföra två företag med varandra utan att de behöver vara lika stora är bra. Det säger samtidigt en hel del om huruvida den som leder en verksamhet är proaktiv eller reaktiv. Om du är Toyota-handlare och presterar sämre än andra Toyota-handlare kan du ju avfärda alla som presterar bättre genom att skylla på olika saker. En del säkert med goda skäl, andra inte. Men du kan också välja att se det som ett tillfälle att lära av dem som presterar bäst.

Och här har vi en viktig egenskap hos nyckeltal. De lyfter fram centrala delar av verksamheten som många är överens om är viktiga. De för verksamheten närmare marknaden. Det gör att det blir svårt att mörka en dålig prestation och enkelt att lyfta fram en god prestation. Det kommer i förlängningen att gynna alla verksamheter.

2. LÄNKA SAMMAN NYCKELTAL!

Många använder ett index för hur snabbt mekanikerna jobbar. Det spelar roll om det är personbilar eller lastvagnar. En personbil skulle klara sig (=överleva) utan service i tre år och femtusen mil så länge oljan i motorn byts. För tunga fordon är det annorlunda. De rullar mycket längre och ägarna är mycket mer beroende av tillgång till fordonen. Driftstopp innebär stora direkta och indirekta följdkostnader.

Då kommer vi in på det här med mekanikerns noggrannhet och snabbhet. På en personbilsverkstad är index 100 för en normalsnabb mekaniker. Den långsammaste har 60 och den snabbaste 180. Den snabbaste drar in tre gånger så mycket pengar och är visserligen slarvigare och har fler reklamationer, i det stora hela är dock personen mycket lönsam. Den största delen av det överskott som snabbheten genererar kommer handlaren till del, en mindre del mekanikern i form av högre lön. Åtminstone i en större verkstad är de flesta kunder omedvetna om att de fått den snabba mekanikern. För tunga fordon skulle mekanikern snabbt få dåligt rykte.

Genom att koppla samman snabbhet, reklamationer och intäkter kan nyckeltalstänket blomma ut i ökad lönsamhet.

3. BALANSERA NYCKELTAL!

När man har flera nyckeltal är det viktigt att få verksamheten belyst ur olika perspektiv.

Dels behöver man balansera mätning av individuella prestationer, och helheten. Det är tack vare att mekaniker är och jobbar olika som helheten kan bli bra. Man kan mäta täckningsbidrag, reklamlationskostnader, kundnöjdhet och intäkter per mekaniker, mätarställning, märke, modell och ålder. Kanske Jessica är bättre på långmilare, Micke på kortmilare och Johnny på nyare bilar?

Man behöver också balansera externa och interna mått. Beläggningsgrad, lageromsättningshastighet och tid för att iordningställa en inbytesbil är interna mått – kundnöjdhet och arbetsgivarattraktivitet är externa. Man bör också balansera historiska mått som lönsamhet med framåtsyftande mått som investeringar i lokaler och utbildning.

4. KOMMUNICERA MED NYCKELTAL!

Nyckeltal gör det enklare att förstå och kommunicera med chefer och kontrollrar. Det blir lättare att motivera beslut och få sin vilja igenom. Nyckeltalen kan ses som en marknadsföring av det som du gör. Om antalet sålda bilar är det nyckeltal som de flesta i organisationen pratar om kan du visa med produktmix och täckningsbidrag att den som säljer färre bilar faktiskt kan bidra mer till lönsamheten.

5. EFFEKTIVISERA MED NYCKELTAL!

Nyckeltal bidrar till att resurser som medarbetare och lokaler används på bästa möjliga sätt. Nyckeltal sätter också press på underpresterande enheter. De visar ju hur man själv presterar i relation till andra. Nyckeltal tas inte bara fram för att påverka ett beteende utan också för att marknadsföra organisationen, kommunicera stolthet, markera mot konkurrenter – eller för att det är roligt och intressant att följa en viss del av verksamheten. Det kan finnas ett nöje i att mäta hur lastbilsmechanikers utbildningar påverkar kundnöjdheten. Även om det inte påverkar sättet att arbeta på kort sikt bidrar det till att tänka mer i termer av nyckeltal.

6. SKILJ PÅ HÅRDA OCH MJUKA NYCKELTAL!

Ibland pratar man om hårda och mjuka nyckeltal. Ett hårt nyckeltal skulle kunna vara täckningsbidrag per mekaniker eller sålt fordon, ett mjukt nyckeltal kan vara trivsel eller jämställdhet.

Med hårda nyckeltal har ofta finansiella nyckeltal eller nyckeltal från den finansiella redovisningen avsetts. Båda är så klart väsentliga, men en viktig skillnad är att de mjuka är svårare att mäta och utfallet inte lika exakt.



Det finns många nycklar att välja mellan. Fler tips finns på vår webbplats.

”En siffra kan dölja ett drama”

Olle Högberg är docent i redovisning vid Stockholm Business school. För drygt 20 år sedan var han med och startade Nyckeltalsinstitutet. Hur kom det sig?

SÅ HÄR SVARAR Olle Högberg:

– Ekonomiska beräkningar på värdet av mjuka värden saknades helt. Skulle ett företag värderas tittades det bara på resultat- och balansräkningen. Det var bara siffror som hämtades från redovisningsrapporterna. Samtidigt betonades hela tiden att medarbetarna är det viktigaste i alla organisationer.

– Vi insåg snabbt att det inte får kosta för mycket att ta fram ett nyckeltal utan tittas på vad som redan finns i ett informationssystem och vad som kan mätas indirekt. Vi försökte fånga komplexa egenskaper i ett enda index. Först tog vi fram ett index för attraktiv arbetsgivare, sedan jämställdhet. Jämo kontaktade oss. Vår enkla utgångspunkt var att i en jämställd organisation är det ingen skillnad mellan mäns och kvinnors förutsättningar – de ska ha samma karriärmöjligheter. Det smartaste nyckeltalet var att könen på cheferna ska avspegla könen på medarbetarna. Då är det jämställt. Är index mindre än 1,0 är det för få kvinnliga chefer. Det där har vi kunnat följa sedan 1996, då var nyckeltalet 0,48 och nu senast 0,93.

Medverkar diskussioner till ett smartare tänk?

– Det är precis så vi ser nyckeltal. Allt är svårt att mäta, men om vi får fram ett vettigt, rimligt nyckeltal har vi en jättebra grund för att börja en diskussion som annars inte hade uppstått. Det är bra när folk reagerar med ett ”det var som fan” i stället för att bara konstatera en siffra. Ingen reagerar på 8,2; man vet inte om det är bra eller dåligt. Det handlar om att få fram en historia, en siffra kan dölja ett drama.

– Det kommer alltid invändningar. Om man vill komma till slutsatser måste man gräva vidare. Man lär sig mycket och nyckeltalet skapar diskussion och debatt. Är utfallet ett problem eller inte? Bara en sådan sak som vilka som är anställda; det finns ofta projektanställda och tjänstlediga och hur gör man med föräldralediga?

Nyckeltal är en strategi för att få folk att prata mer om varför något är viktigt.

Några fällor gällande nyckeltal?

– Det finns en massa fällor. Nyckeltalen kan vara för många, eller för ointressanta, ingen bryr sig om dem. En siffra mäter aldrig allting, så man behöver flera – men inte för många – nyckeltal. Den som jobbar med nyckeltal som andra använder, kan jämföra och förbättra sig.

Bilhandlare – vad ska de använda för nyckeltal?

– Vad är viktigt? Högt i tak kanske. Hur mäter man det? Delaktighet. Hur mäter man det? Folk går omkring med idéer, man får vara lite udda, kan säga konstiga saker. Ingången på alla nyckeltalskonstruktioner är att man måste tro på att något är viktigt.

Om du är bilhandlare:

- ✓ Vad ligger bakom framgången?
- ✓ Vad skiljer en framgångsrik från en mindre framgångsrik?
- ✓ Större intäkter än kostnader – vad ligger bakom det?
- ✓ Bra rekryteringar?
- ✓ Rent och snyggt?
- ✓ Kan namnen på alla kunder?
- ✓ Vad tror vi på?
- ✓ Vad har vi för teorier? ☺



Olle Högberg är en fena på nyckeltal.

Tips!

- ✓ Använd den information som du har – det är enklast och billigast!
- ✓ Testa nyckeltal som du själv har kommit på! Träning ger färdighet.
- ✓ Använd nyckeltal för att argumentera för din sak, i relation till importör, fabrik, finansbolag etcetera!

PÅ VÅR WEBB
motorbranschen.
mrf.se
får du fler av tips
på nyckeltal!

”NYCKELTAL ÄR EN STRATEGI FÖR ATT FÅ FOLK ATT PRATA MER OM VARFÖR NÅGOT ÄR VIKTIGT”

OLLE HÖGBERG, DOCENT I REDOVISNING

I NÄSTA NUMMER: Anders Parment borrar in sig på vad vi kan lära av alla omvärldsanalyser som haglar över oss – och vad vi kanske bör läsa kritiskt i dem och inte ta så hårt på.