



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Examensarbete kandidatnivå

Kurs FEKK01

HT 2009

# **Att översätta strategi till operationella prestationsmått**

- En fallstudie av SJ AB

Handledare:

Rolf Larsson

Olof Arwidi

Författare:

Ola Johansson

Rebecca Lundgren

Elin Paulsson

Fredrik Söderlund

# Förord

Examensarbetet på kandidatnivå *Att översätta strategi till operationella prestationsmått – En fallstudie av SJ AB* har sammanställts vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, hösten 2009. Under arbetets gång har vi fått nya kunskaper inom området ekonomistyrning samt en inblick i företaget SJ AB.

Genom vår studie har vi fått kännedom om de olika delarna inom strategi och målstyrning samt hur de påverkar varandra i samband med förändrade marknadsförutsättningar. Våra personliga kontakter med nyckelpersoner har skapat gynnsamma förutsättningar för vår kommunikation och har underlättat vårt lärande.

Vi vill tacka våra handledare Rolf Larsson och Olof Arwidi för stort stöd och god handledning genom processen. De har hjälpt oss att få en bredare förståelse för området och gett oss en ökad kunskap inom ämnet ekonomistyrning. Vi vill även rikta ett stort tack till VD, chefer och personal inom SJ som varit mycket samarbetsvilliga och hjälpsamma under intervjuer och vid insamling av material. Utan er hjälp hade vår uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Ola Johansson

Rebecca Lundgren

Elin Paulsson

Fredrik Söderlund

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Att översätta strategi till operationella prestationsmätt - En fallstudie av SJ AB
<b>Seminariedatum:</b>	2010-01-18
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Ola Johansson, Rebecca Lundgren, Elin Paulsson, Fredrik Söderlund
<b>Handledare:</b>	Olof Arwidi, Rolf Larsson
<b>Syfte:</b>	Studiens syfte är att undersöka hur SJs strategi implementeras genom operationell målstyrning samt fastställa eventuella brister i länken mellan strategi och målstyrning.
<b>Metod:</b>	Vi kommer att genomföra en fallstudie och utgå ifrån intervjuer och årsredovisningar för att kunna göra en kartläggning av SJs strategi och hur den bryts ner i operationella prestationsmätt och mål.
<b>Teori:</b>	Vi utgår ifrån Kaplan och Nortons teorier om det balanserade styrkortet och strategikartan. Genom att implementera strategimodeller på empiri analyserar vi materialet.
<b>Empiri:</b>	SJ AB är ett statligt aktiebolag vars verksamhet innefattar persontrafik med tåg i Sverige. SJ AB bildades vid uppdelningen av Statens Järnvägar år 2001.
<b>Slutsats:</b>	SJ använder sig av prestationsmätt på ett tillfredställande sätt för att implementera och genomföra sin strategi. Det förekommer även vissa brister som dock inte omöjliggör SJs uppfyllelse av de långsiktiga, strategiska målen.
<b>Nyckelord:</b>	Strategi, det balanserade styrkortet, strategikarta, SJ AB, operationella prestationsmätt.

# Abstract

- Title:** Translating strategy into operational measures  
- A casestudy of SJ AB
- Seminar date:** 2010-01-18
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduated Level, Business Administration, Undergraduated Level, 15 University Credits Points (UPS) or ECTS-cr
- Authors:** Ola Johansson, Rebecca Lundgren, Elin Paulsson, Fredrik Söderlund
- Advisors:** Olof Arwidi, Rolf Larsson
- Purpose:** Our study aims to examine how SJ's strategy is implemented through operational management by measures and to identify potential gaps in the link between strategy and measurements.
- Methodology:** We will conduct a case study based on interviews and annual reports in order to analyze SJ AB's principal strategy and how they break down their strategy into operational measurements.
- Theoretical perspectives:** We will base our theory on the balanced scorecard and the strategy map by Kaplan and Norton. By implementing our based on strategy models, we will analyze the material. This will give the reader a clearer picture of our discussion and how we reach our conclusion.
- Empiricism:** SJ AB is a state owned company conducting passenger traffic on the Swedish railways and was founded in 2001.
- Conclusion:** SJ uses performance measures in a satisfactory way to implement and carry out its strategy. However, there are shortcomings but they will not prevent SJ from fulfilling their long-term strategic objectives.
- Key words:** SJ, strategy, balanced scorecard, strategy map, measurements.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
2.1 Problemdiskussion.....	2
3.1 Problemformulering.....	3
4.1 Syfte.....	3
5.1 Avgränsningar.....	3
6.1 Målgrupp.....	4
7.1 Disposition.....	4
<b>2. METOD.....</b>	<b>5</b>
2.1 Val av ämne och fallföretag.....	5
2.2 Fallstudie.....	6
2.3 Datainsamling.....	6
2.3.1 Dokument.....	7
2.3.2 Intervju.....	7
2.4 Val av respondenter.....	9
2.4.1 Förteckning av respondenter.....	10
2.5 Trovärdighet för studien.....	10
2.6 Källkritik.....	11
<b>3. TEORI.....</b>	<b>12</b>
3.1 Inledning.....	12
3.2 Strategi.....	12
3.3 Det balanserade styrkortet.....	12
3.3.1 Det finansiella perspektivet.....	14
3.3.2 Kundperspektivet.....	15
3.3.3 Det interna processperspektivet.....	15
3.3.4 Lärandeperspektivet.....	16
3.4 Länken mellan styrkort och strategi.....	16
3.4.1 Orsak och verkan.....	17
3.4.2 Prestationsdrivare.....	17
3.4.3 Länk till finansiella mått.....	17
3.4 Kritik och utveckling.....	18
3.5 Strategikarta.....	18
3.6.1 Det finansiella perspektivet.....	19
3.6.2 Kundperspektivet.....	20
3.6.3 Interna processperspektivet.....	20
3.6.4 Lärandeperspektivet.....	22
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>23</b>
5.1 SJ AB Historik.....	23
5.2 Dagens SJ.....	25
5.3 SJs organisation.....	25
5.4 Marknad och konkurrenser.....	27
5.5 Strategisk utveckling.....	28
5.6 Dagens strategi.....	28
4.6.1 Expansion.....	29
4.6.2 Kvalitet.....	30
4.6.3 Effektivitet.....	31
5.7 Styrning genom mål.....	32
4.7.1 Utformning av mål.....	33

4.7.2	Operationella mål.....	33
4.7.2.1	Kunder.....	34
4.7.2.2	Medarbetare.....	36
4.7.2.3	Produktion.....	38
4.7.2.4	Kvalitet.....	40
4.7.3	Karta operationella mål.....	41
<b>5.</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>42</b>
5.1	Inledning.....	42
5.2	SJs balanserade styrkort.....	42
5.2.1	Finansiella prestationsmätt.....	43
5.2.2	Operationella prestationsmätt.....	43
5.2.2.1	Kunder.....	43
5.2.2.2	Medarbetare.....	44
5.2.2.3	Kvalitet och produktion.....	45
5.2.3	Prestationsmätt för Affärs mål.....	46
5.2.4	Sammanfattande analys av SJs prestationsmätt.....	46
5.3	SJs strategiska karta.....	47
5.3.1	SJs Finansiella perspektiv.....	48
5.3.2	SJs Kundperspektiv.....	50
5.3.3	SJs Interna processperspektiv.....	51
5.3.3.1	Kundbehandlingsprocesser.....	51
5.3.3.2	Produktionsprocesser.....	52
5.3.3.3	Försäljningsprocesser.....	53
5.3.4	SJs lärandeperspektiv.....	54
5.3.4.1	Mångfald.....	54
5.3.4.2	Utbildning av personal.....	55
5.3.4.3	Företagskultur och medarbetare.....	55
<b>6.</b>	<b>SLUTSATS.....</b>	<b>56</b>
6.1	Inledning.....	56
6.2	Slutsats.....	56
6.3	Förslag till vidare forskning.....	58
<b>7.</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>59</b>
7.1	Publicerade källor.....	59
7.1.1	Böcker.....	59
7.1.2	Tryckta källor.....	59
7.1.3	Artiklar.....	60
7.1.4	Externa dokument.....	60
7.2	Muntliga källor.....	60
7.3	Elektroniska källor.....	61

## **Figurförteckning**

Figur 1	Strategy Map	26
Figur 2	Strategikartans förhållande till styrkortet	30
Figur 3	Organisationsschema	34
Figur 4	Nöjd-Kund-Index SJ AB	44
Figur 5	Nöjd-Medarbetar-Index SJ AB	46
Figur 6	Sjukfrånvaro SJ AB	46
Figur 7	Beläggningsgrad 1992-2008 SJ AB	48
Figur 8	Personkilometer SJ AB	48
Figur 9	Punktlighet i procent SJ AB	49
Figur 10	Mål och måluppfyllelse	50
Figur 11	SJs strategiska karta	

# KAPITEL 1

## INLEDNING

---

*I vårt inledande kapitel behandlas bakgrunden till vårt ämnesval. Bakgrunden leder till en problemdiskussion kring ämnesvalet samt en förtydligande problemformulering. Vi beskriver syftet och de avgränsningar vi har gjort. Avslutningsvis behandlas även den tilltänkta målgruppen samt dispositionen för studien.*

---

### 1.1 Bakgrund

Det europeiska järnvägsnätet för persontrafik kommer att vara helt avreglerat i oktober år 2010. Beslutet kommer från EUs marknadsöppningsdirektiv (2007/58/EG) från år 2007 som nu realiserar genom proposition 2008/09:176, Konkurrens på spåret. SJ har idag en 90 procentig marknadsandel av persontransporter på långväga tågresor inom Sverige.<sup>1</sup> Till följd av den nya lagen kommer SJ stegvis fram till oktober 2010 bli av med sin ensamrätt på persontågtrafiken. Det första steget till avreglering skedde redan den första juli 2009, då andra tågoperatörer fick möjlighet att köra persontrafik under veckoslut.

Den unika marknadsförändringen medför utmaningar för inblandade parter och blir ett av huvudskälen till ämnets intressegrad. Osäkerheten är hög eftersom utomstående parter har en avgörande roll i produktionsarbetet. Möjligheterna är dock stora med tanke på att tågresandet inom Sverige ökar på lång sikt. Sedan 1990 har tågresandet i Sverige fördubblats och det sker fortfarande en ökning.<sup>2</sup>

Vikten av att kunna anpassa sig till marknadens fluktuationer har varit påtaglig för SJ. Under 2009 minskade resandet till följd av konjunkturen. Trots detta har SJ visat ett positivt resultat tack vare en rad åtgärder som genomförts för att göra SJ mer konkurrenskraftigt.<sup>3</sup> Det är således strategiska beslut som omsatts till konkreta åtgärder som föranlett att SJ fortfarande genererar vinst. Under ledning av VD Jan Forsberg arbetar företaget idag för att komma bort

---

<sup>1</sup> SJ AB (2009) "SJ på två minuter" <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=246&a=312&l=sv> (Åtkomst 2009-12-10)

<sup>2</sup> Dagens Nyheter, Torstensson, Å. (2009-03-26) "SJ-monopol på persontrafik helt avskaffat hösten 2010" <http://www.dn.se/opinion/debatt/sj-monopol-pa-persontrafik-helt-avskaffat-hosten-2010-1.830214> (Åtkomst 2009-12-16)

<sup>3</sup> T. Mann, Distributionschef, personlig intervju, 2009-11-25



från det tidigare produktionsorienterade SJ. Istället arbetar företaget för att bli mer kundorienterat.<sup>4</sup>

Det är utifrån de förändrade förutsättningarna och utveckling som vi ser det särskilt intressant att studera SJ ur ett målstyrningsperspektiv för att se hur företaget genererar framgång utifrån sin strategi.

## 1.2 Problemdiskussion

Vi anser att en organisation måste anpassa sig till förändringar i dess omgivning för att överleva. Samtidigt tror vi att nya förutsättningar också ger nya möjligheter. Initiativ till förändringsarbete härstammar främst från ledningsnivån för att enhetligt styra företaget i önskad riktning. Vi tror dock att implementering av nya metoder eller tankesätt i organisationen kan medföra svårigheter vid tillfällen då mål och styrning inte kommuniceras på rätt sätt och resultatet därmed inte uppfyller ledningens förväntningar. Därför är det viktigt att tydligt klargöra vilka åtgärder som måste genomföras för att kunna uppfylla mål som styr företaget i rätt riktning.

Vi menar att vetskapen om den kommande avregleringen påverkar SJs konkurrenssituation som i sin tur leder till en ny position för bolaget. De ändrade förutsättningarna på marknaden har lett till att SJ utformat sin strategi i tre delområden: expansion, effektivitet och kvalitet. Genom att fokusera på olika mål inom de tre strategiområdena vill SJ skilja sig från konkurrenterna.<sup>5</sup> Strategin och målen har stegvis arbetats fram sedan företaget gick från statligt verk till aktiebolag år 2001 för att i framtiden kunna möta den ökande konkurrensen och stärka den nuvarande marknadspositionen.<sup>6</sup>

Genom vår studie kommer vi att undersöka hur SJ AB omsätter denna strategi till den operationella nivån och därmed konkretiserar och förenklar handlingssätt för chefer och medarbetare. Resultatet blir att vi får en frågeställning som är aktuell, relevant och generaliserbar.

---

<sup>4</sup> N. Hornewall, Försäljningsdirektör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>5</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 sid 26-27

<sup>6</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

### 1.3 Problemformulering

*Hur använder SJ AB prestationsmått inom den operationella målstyrningen för att uppnå de långsiktiga, strategiska målen om kvalitet, expansion och effektivitet?*

### 1.4 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur SJ:s strategi implementeras genom operationell målstyrning samt fastställa eventuella brister i länken mellan strategi och målstyrning.

### 1.5 Avgränsningar

SJ AB kommer i uppsatsen att benämnas SJ och ska inte likställas med det tidigare affärsverket Statens Järnvägar. Vid de tillfällen då Statens Järnvägar diskuteras kommer benämningen att förtydligas för att klargöra skillnaden. Vi har avgränsat oss till SJ:s persontrafik, då den svenska marknaden för godstrafik under en längre tid varit utsatt för konkurrens. Eftersom frågeställningen behandlar strategi samt hur den implementeras genom operationella prestationsmått kommer avgränsningen att utesluta övriga metoder inom området ekonomistyrning. Vi kommer i vår teori om strategi och mål inte att diskutera djupare och mer ingående kring nyckeltal. Uppsatsen kommer inte att behandla bolagiseringen av företaget som en del av strategiarbetet och inte heller huruvida strategin är optimal eller inte. Vidare kommer uppsatsen endast ta upp avregleringen för att ge en historisk bild av SJ. Vi kommer att behandla pågående strategiarbete och målstyrning utifrån de förutsättningar som råder idag samt utifrån antagandet att konkurrensen kommer att tillta. Vår studie fokuserar på SJ AB och kommer därför inte att behandla händelser före 2001 och heller inte dotterbolagen. Miljöarbetet, som är ett sidospår inom strategin, kommer inte behandlas. Utifrån aktualitet och relevans kommer vi främst att analysera händelser och resultat under 2008 och 2009.

## 1.6 Målgrupp

Vår huvudsakliga målgrupp är de som innehar grundläggande och teoretiska kunskaper inom strategi, ekonomistyrning och målstyrning samt de som har ett intresse för SJs verksamhet. Vi riktar oss också till dem som har ett intresse av operationell målstyrning och hur företag arbetar för att kommunicera strategiska mål vid förändrad konkurrenssituation eller marknadsförutsättningar. Uppsatsen syftar till att möta läsarens intresse av såväl SJ som ekonomistyrning inom operationella prestationsmått.

## 1.7 Disposition

- Kapitel 2 Här beskrivs den metod vi använt oss av för att genomföra vår studie utifrån forskningsansats, genomförande av datainsamling, studiens trovärdighet samt källkritik.
- Kapitel 3 Detta kapitel behandlar de teorier vi har använt oss av för att angripa problemformuleringen. Här beskrivs och förklaras teorierna om det balanserade styrkortet och strategikartan.
- Kapitel 4 I detta kapitel behandlar vi vår empiri. Den är framtagen utifrån tillvägagångssätten som förklaras i vår metoddel.
- Kapitel 5 Här implementeras de teoretiska modellerna som behandlas i vårt teorikapitel på vår empiri och utgör därmed analysen.
- Kapitel 6 I det avslutande kapitlet drar vi slutsatser och sammanställer vår studie utifrån vår frågeställning. Här ges även förslag på framtida forskning inom området.

# KAPITEL 2

# METOD

---

*Metodkapitlet har som mål att redogöra för vilka metoder som tillämpas i vår studie. Här tar vi upp val av ämne, fallföretag, datainsamling och val av respondenter. Vi diskuterar även studiens trovärdighet och källkritik.*

---

## 2.1 Val av ämne och fallföretag

Avsikten med vår studie är att undersöka hur ett bolags operationella prestationsmätt påverkas av hur strategin är utformad. Därför har vi valt att studera SJ. Anledningen till att vi ser SJ som särskilt intressant beror på att företaget just nu ställs inför en unik situation då marknaden för personresor avregleras i Sverige. Utifrån vårt syfte faller det sig naturligt att undersöka hur prestationsmåten inom den operationella målstyrningen implementeras i företaget. Därför avgränsar vi oss till att studera utvalda delar av ekonomistyrningen, då vi tror att en studie av hela ekonomistyrningen inte genererar det djup som en specialiserad studie gör. Vi anser att det är bättre att bryta ner ämnet i mindre delar. På så vis studerar vi endast strategi med inriktning på prestationsmätt inom de operationella målen.

År 2002 genomled SJ en akut ekonomisk kris och var nära att gå i konkurs. Genom stora strukturförändringar lyckades den negativa trenden brytas och några år senare genererade SJ, som aktiebolag, för första gången vinst.<sup>7</sup> Utifrån företagets förutsättningar blir ämnesvalet särskilt intressant, då det visar att SJ har lyckats göra stora förändringar som fått positiv genomslagskraft i företagets ekonomi. En annan bidragande anledning till att vi valde SJ var att vi i inledningsskedet hade god kontakt med nyckelpersoner inom organisationen. Det skapade förutsättningar för att få ett djupt och innehållsrikt informationsflöde.

---

<sup>7</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

## 2.2 Fallstudie

Vi har valt att göra en fallstudie på SJ, då vi anser att det är den mest lämpade metoden för att angripa vår frågeställning. Fallstudier används när syftet är att formulera hypoteser, utveckla teorier, pröva teorier eller exemplifiera och illustrera.<sup>8</sup> Enligt Jacobsen används fallstudiemetoden för att göra en djupgående studie på ett specifikt fall vid en viss tidpunkt.<sup>9</sup> Ett fall kan exempelvis vara en grupp, en viss individ, en händelse, ett förlopp eller ett geografiskt område.<sup>10</sup> Enligt Alvesson är abduktion den metod som används vid undersökningar som är baserade på fallstudier. Det innebär att ett enskilt fall tolkas utifrån en hypotes som sker genom att teori och empiri används växelvis.<sup>11</sup> Den abduktiva ansatsen anses inte nödvändigtvis vara logisk, utan kan medge misstag. Därför måste den granskas från flera håll.<sup>12</sup>

Vi har valt att utgå från Robert K. Yins teorier och vår metodformulering bygger på Yins publikation *"Fallstudier: design och genomförande"* från år 2007. Yin menar att fallstudier är lämpliga när studien utgår ifrån frågorna hur eller varför.<sup>13</sup> Vilket stämmer in på vår frågeställning som behandlar hur SJ använder prestationsmätt inom den operationella målstyrningen för att kunna uppnå de strategiska målen och varför detta görs.

Eftersom att det sker en avreglering på den marknad där SJ verkar är det intressant att studera företaget, då ämnet är aktuellt. Då vår studies syfte är att studera och analysera hur operationella mål utformas för att uppnå de strategiska målen blir det i vårt fall lämpligt att välja fallstudie som forskningsstrategi.

## 2.3 Datainsamling

För att kunna upprätta en fallstudie krävs olika typer av data. Enligt Yin finns det sex olika källor vid datainsamling. De sex källorna är dokument, arkivmaterial, intervjuer, direkt observation, deltagande observation samt fysiska artefakter.<sup>14</sup> Utifrån Yins teorier har vi valt att använda oss av dokument och intervjuer.

---

<sup>8</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (1999). s. 187

<sup>9</sup> Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför?*. (2002). s. 97

<sup>10</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (1999). s. 187

<sup>11</sup> Alvesson, M. Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (1994). s. 42

<sup>12</sup> *Ibid.*, s. 47

<sup>13</sup> Yin, R.K., *Fallstudier : design och genomförande*. (2007). s. 17

<sup>14</sup> *Ibid.*, s. 112

### 2.3.1 Dokument

Yin hävdar att olika typer av dokument är mycket användbara vid fallstudieforskning . Det finns många variationer på vad dokument kan vara, till exempel brev, PM, mötesprotokoll, skriftliga rapporter, formella undersökningar och formella utvärderingar. Inom fallstudier används dokument för att styrka den data och belägg som inhämtats från andra källor.<sup>15</sup> I vårt arbete har vi utgått från olika dokument i form av årsredovisningar, hållbarhetsredovisningar, bolagsstyrningsrapporter samt regeringspropositioner. Empirin bygger på data utifrån de olika dokumenten som vi sedan utvecklar med hjälp av intervjuer som är gjorda med ledning och personal inom SJ. Till största delen bygger empirin på de senast publicerade dokumenten från år 2008, dock har även material sedan år 2001 och framåt granskats och bearbetats.

Yin framhåller att det är viktigt att beakta att dokument ibland kan innehålla skevheter som inte gör källan helt objektiv. Som forskare ska man ha i åtanke att dokument framställs utifrån ett specifikt syfte och riktar sig till en viss målgrupp, vilket skiljer sig från fallstudiens syfte och målgrupp. För att undvika problemet måste forskaren identifiera målet med syftet och målgruppen för att minska risken att vilseledas av dokumentinformationen.<sup>16</sup> Under vår insamling har vi haft i åtanke att dokumenten är framtagna utifrån att spegla företagets ekonomiska situation. Vi har under studiens gång varit medvetna om att informationen kan vara subjektivt vinklad. Rapporterna är riktade till analytiker, investerare och ägare och kan sakna relevant information för vår studie.

### 2.3.2 Intervju

Vi har valt att utveckla och förbättra empirin i vår fallstudie genom att använda intervjuer, vilket Yin anser som en av de viktigaste informationskällorna vid fallstudieforskning.<sup>17</sup> Dock påpekar Yin att intervjuer bör betraktas som verbala utsagor då respondenten kan påverkas av problem som skevheter, dåligt minne samt svårigheter med att uttrycka och förklara sig. På så sätt är det bäst att använda intervjuer i kombination med andra informationskällor, vilket görs i vår studie.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Yin, R.K., *Fallstudier : design och genomförande*. (2007). s. 113

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid., s. 116

<sup>18</sup> Ibid., s. 119

Yin menar att det vanligaste sättet att utföra en fallstudieintervju är genom att ha en *öppen karaktär*. Det betyder att respondenten tillfrågas om både fakta och egna åsikter.<sup>19</sup> Våra intervjuer har utifrån Yins teori varit av öppen karaktär, vilket innebär att vi utgått från vissa grundfrågor med tydligt formulerade frågor i en intervjuguide. Vi har även tillåtit oss att ställa ytterligare frågor för att kunna få mer djup i intervjun. Intervjuer kan göras via telefon eller genom ett personligt möte.<sup>20</sup> Vi har valt att genomföra personliga och individuella intervjuer med våra respondenter. Målet med våra personliga intervjuer har varit att skapa oss ytterligare kunskaper inom området samt få svar inom de områden vi anser oss sakna information. Jacobsen menar att besöksintervjuer är tidskrävande och ibland kostsamma, men samtidigt bättre då intervjun lättare belyser den enskilda personens uppfattningar och åsikter. Genom intervjun framkommer också intervjuobjektets egna synpunkter om ämnet eller området.<sup>21</sup>

Utförandet av våra intervjuer har skett på SJs huvudkontor i Stockholm på respektive respondents kontor. På grund av lokalbrist vid en av våra intervjuer skedde denna på ett café. Vår intervjuguide var personligt formulerad för var och en av våra intervjuobjekt och skickades till vederbörande med e-post ett par dagar innan avtalad intervjutid. Intervjuerna genomfördes genom att två författare åt gången mötte respektive respondenter. En av oss ställde frågor och ledde samtalet samtidigt som den andra förde anteckningar. Vi valde att göra inspelningar av intervjuerna då Yin hävdar att det ger en säkrare och mer komplett återgivning av intervjun.<sup>22</sup> Utifrån Yins resonemang valde vi att spela in samtalen för att inte gå miste om relevant och viktigt information. På så sätt har alla i gruppen kunnat ta del av intervjuerna för att underlätta framställningen av vår studie.

---

<sup>19</sup> Yin, R.K., *Fallstudier : design och genomförande*. (2007). s. 116-118

<sup>20</sup> Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför?*. (2002). s. 160

<sup>21</sup> *Ibid.*, s. 161-162

<sup>22</sup> Yin, R.K., *Fallstudier : design och genomförande*. (2007). s. 119-120

## 2.4 Val av respondenter

Eftersom att vår fallstudie fokuserar på SJs utformning av de operationella prestationsmåten för att kunna uppnå företagets strategi blev det naturligt för oss att koncentrera intervjuerna till ett antal nyckelpersoner inom organisationen. Yin framhäver detta då han anser att det är viktigt att ha olika nyckelpersoner att intervjua samt att ha andra informationskällor för att inte bli allt för beroende av sin nyckelrespondent.<sup>23</sup> På grund av ämnets karaktär kan troligtvis enbart ledningsgruppen, styrelsen samt ett fåtal andra personer svara på våra frågor och förklara tankegångar, utveckling och önskvärda effekter av det strategiska arbetet. Det var därför av största vikt för oss att de personer som innehar denna information ställde sig positiva till vårt ämnesval samt tog sig tid att träffa oss. För att täcka in samtliga perspektiv av ämnesvalet samt med syftet att ge mer djup åt analysen, valde vi att utöver tre nyckelpersoner i ledningen, även intervjua arbetstagarrepresentanten för SEKO. Medlemmars inställning till pågående aktiviteter samt eventuella förändringar i inställning, motivation och arbetsförhållande speglades genom arbetstagarrepresentantens uttalanden. På liknande sätt anser vi att distributionschefens och HR-direktörens intervjuer har bidragit till en djupare insikt om personalens inställning.

Särskilt fokus kommer att tillägnas SJs VD som tillträdde i april 2002 då SJ nyligen blivit bolagiserat och hade stora ekonomiska problem. VD:n har således varit med under nästintill hela förändringsarbetet som skett sedan bildandet av aktiebolaget. Därför har VD:s synpunkter och reflektioner kring det strategiska arbetet varit av största vikt för vårt resultat. För att täcka in ekonomistyrningen som baseras på finansiella nyckeltal spelar försäljningsdirektören och distributionschefen avgörande roller. Denna intervju har speglat de konkreta förändringarna som gjorts i styrningsmetodiken samt vad SJ idag lägger särskild vikt vid. Chefen för Business Control har bidragit med information som visar företagets arbete med prestationsmått och finansiella mått. Informationen har genererat en djupare bild om vilka prestationsmått som används och hur de uppfylls.

---

<sup>23</sup> Yin, R.K., *Fallstudier : design och genomförande*. (2007). s.117



## 2.4.1 Förteckning av respondenter

Jan Forsberg, Verkställande Direktör

Pär Nordlander, Chef Business Control

Nina Hornewall, Försäljningsdirektör

Thomas Mann, Distributionschef

Peter Blomqvist, HR-Direktör

Erik Johannesson, Styrelseledamot och arbetstagarrepresentant SEKO

## 2.5 Trovärdighet för studien

Den empiri som samlas in ska uppfylla två krav. Den måste vara giltig och relevant, vilket går under benämningen validitet. Empirin måste även vara tillförlitlig och trovärdig, detta kallas reliabilitet.<sup>24</sup>

Validitet innebär att man mäter det man önskar mäta, det vill säga att det som mäts anses vara relevant. Det som mäts hos ett fåtal ska också gälla hos flera. Begreppet validitet delas in i två delar: intern giltighet och extern giltighet. Den interna giltigheten handlar om att vi faktiskt mäter det vi anser oss mäta och inte förbiser delar som kan påverka resultatet. Den externa giltigheten handlar om hur pass generaliserbart resultatet är för att även kunna användas i andra sammanhang.<sup>25</sup>

Reliabilitet handlar om att kunna lita på sin undersökning. För att kunna göra det måste den vara genomförd på ett trovärdigt sätt så att det går att lita på utfallet. Den får inte innehålla synbara mätfel. Tankesättet med tillförlitlighet och trovärdighet handlar om att samma undersökning ska kunna göras en gång till och ändå visa samma resultat. Om det blir tydligt att resultatet är samma har undersökningen en hög tillförlitlighetsgrad. Detta innebär en strävan efter att få ett utfall som mäter det vi är intresserade av samt att vi får ett resultat som är tillförlitligt. För att klara av detta måste undersökningen genomföras på rätt sätt.<sup>26</sup> Vi kommer att ha begreppen i åtanke under studiens gång för att få ett så sanningsenligt resultat som möjligt med hög tillförlitlighet, trovärdighet och kvalitet.

---

<sup>24</sup> Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför?*. (2002). s. 21

<sup>25</sup> *Ibid.*, s. 21-22

<sup>26</sup> *Ibid.*, s. 21-22

Vid de intervjuer som genomförts har vi försökt att vara så tydliga som möjligt i vår formulering av frågor och antagande för att få ett rättvisande resultat. På så sätt undviker vi feltolkningar och missuppfattningar. Genom att genomföra våra intervjuer med både anteckningar och inspelningar så försöker vi skapa en så hög reliabilitet som möjligt. Intervjuerna skedde enskilt med representanterna, förutom intervjun med försäljningsdirektör och distributionschef som skedde samtidigt på grund av samarbeten mellan de olika avdelningarna. Risken finns att de har påverkat varandra, men samtidigt har de kunskap om varandras områden och de kan därmed komplettera varandra. Vi har även strävat efter att vara objektiva när vi arbetat med dokument som årsredovisningar, hållbarhetsredovisningar och regeringspropositioner då vi anser att materialet kan vara subjektivt vinklat. Under arbetets gång har vi ansträngt oss för att hålla en så hög reliabilitet och validitet som möjligt.

## 2.6 Källkritik

Under studiens gång har vi verkat för att vara källkritiska. Vi har granskat vårt material och försökt varit objektiva i våra tolkningar. Vid intervjuer och besök har vi varit medvetna om att chefer och personal kan ha påverkat oss för att ge en positiv bild av företaget. Detta gäller även de rapporter som är framtagna av företaget så som årsredovisningar, hållbarhetsrapporter och information från företagets hemsida. På grund av att vår uppsats är en offentlig handling kan personal som intervjuats ha påverkats av vetskapen om att chefer och andra överordnade kan ta del av intervjuer och material. Läsaren ska också beakta att den datainsamling som framställs genom intervjuer kan vara respondentens egna tolkningar och åsikter. Den teorilitteratur vi använt oss av anser vi vara trovärdig information och till största del objektiv.

## KAPITEL 3

# TEORI

---

*Vi kommer i vår teoridel att presentera utvalda modeller och teorier som förklarar och översätter strategi till prestationsmått. Vår teori består också av teorier som beskriver hur organisationer utformar och implementerar målstyrning, mätning och uppföljning av resultat.*

---

### 3.1 Inledning

Då vår uppsats är en fallstudie med en abduktiv ansats har vi valt teorier som beskriver hur företag implementerar strategi genom översättning till prestationsmått. För att kunna utvärdera SJs val av prestationsmått har vi valt att använda oss av Kaplan och Nortons teorier om det balanserade styrkortet. Vi har även valt att använda strategikartan som är en vidareutveckling av det balanserade styrkortet. Syftet med strategikartan är att företaget ska kunna åskådliggöra strategin genom att kartlägga sambandet mellan de olika prestationsmåten.

### 3.2 Strategi

Dess, Lumpkin och Taylor beskriver i sina teorier att strategi är analytiska beslut och handlingar som en organisation åtar sig för att på så sätt kunna skapa konkurrensfördelar.<sup>27</sup>

Strategi i vår studie förklaras endast övergripande då den ligger till grund för det balanserade styrkortet och strategiska kartan. Vår uppsats kommer dock att fokusera mer detaljerat på modellerna, vilket förutsätter att läsaren har övergripande kunskaper om strategi.

### 3.3 Det balanserade styrkortet

I början av 1990 – talet presenterades det balanserade styrkortet i en studie gjord av Robert Kaplan, professor vid Harvard Business School och David Norton, dåvarande VD för konsultfirman Nolan, Norton & Co. Kaplan och Nortons studie byggde på tron om att

---

<sup>27</sup> Dess, G.G., Lumpkin, T.G., Taylor, M., *Strategic Management Creating Competitive Advantages*. (2004). s. 5

prestationsmätningssystem, som på den tiden huvudsakligen fokuserade på finansiella mått, hindrade organisationer från att skapa långsiktigt ekonomiskt värde. Samtidigt förändrades konkurrenssituationen på marknaderna. Under den industriella tidsåldern konkurrerade företag främst genom teknologi och effektiv produktion. Det nya informationssamhället ställde istället allt högre krav på företags immateriella tillgångar. Utifrån de förändrade förutsättningarna skapades behovet av att istället bygga långsiktiga, hållbara konkurrensfördelar. Ur det växte konceptet om det balanserade styrkortet fram.<sup>28</sup>

Kaplan och Norton beskriver det balanserade styrkortet som ett ramverk av prestationsmått. Ramverket förser företagsledare med en modell som översätter företagets strategi och vision till olika prestationsmått.<sup>29</sup> Begreppet *balanserat* styrkort innebär att det råder en balans mellan långsiktiga och kortsiktiga prestationsmått, prestationsdrivare och utfallsmått samt mellan finansiella och icke finansiella mått.<sup>30</sup> Med prestationsdrivare menas mått som driver framtida resultat och ger en tidig signal om någonting går fel. Utfallsmått är istället ett mått som beskriver resultatet av tidigare prestationer.<sup>31</sup>

Det balanserade styrkortet förklaras av Kaplan och Norton genom en flygplansmetafor. Liknelsen tydliggör att det är omöjligt för en pilot att styra ett flygplan genom att endast titta på ett mått, till exempel flyghastigheten. Visserligen är det ett viktigt mått, men om piloten inte har vetskap om bränsleförbrukningen eller flyghöjden blir det svårt för piloten att på ett säkert och effektivt sätt nå sin destination. Detsamma gäller för företag. Företagsledare måste ha kunskap om många olika prestationsdrivare och utfallsmått för att kunna leda företaget i önskad riktning.<sup>32</sup>

Organisationers prestationsmått och mål kan presenteras enligt det balanserade styrkortet utifrån fyra olika perspektiv: finansiellt perspektiv, kundperspektiv, internt processperspektiv samt lärandeperspektiv.<sup>33</sup> Det balanserade styrkortet är sedan uppbyggt på prestationsdrivande mått och utfallsmått som förklarar hur målen ska uppfyllas inom de olika perspektiven.

---

<sup>28</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 8

<sup>29</sup> Kaplan R.S., Norton, D.P., *Strategy Maps*. (2004). s. 30

<sup>30</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 30

<sup>31</sup> *Ibid.*, s. 31-32

<sup>32</sup> *Ibid.*, s. 2

<sup>33</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 8

Prestationsdrivarna används för att stimulera framtida prestationer, medan utfallsmåtten indikerar organisationens resultat under en tidigare period.<sup>34</sup>

### 3.3.1 Det finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet av styrkortet summerar de mätbara ekonomiska resultaten av redan genomförda prestationer inom organisationen. Perspektivet åskådliggör om företagets strategi är konkurrenskraftig och levererar en värdeökning. Det finansiella perspektivet är centralt även vid utvecklandet av mål inom de andra perspektiven, eftersom att alla perspektiv med tillhörande mått slutligen ska leda till ett förbättrat finansiellt resultat.<sup>35</sup> På så sätt menar Kaplan och Norton att ett balanserat styrkort ska förklara strategin med utgångspunkt i det långsiktiga finansiella perspektivet. Det länkas sedan samman med de styrmått som används inom kundperspektivet, interna processperspektivet samt lärandeperspektivet. Detta för att kunna skapa långsiktiga ekonomiska prestationer genom de anställda och systemverktyg.<sup>36</sup>

Enligt Kaplan och Norton finns det tre olika finansiella teman som ska genomsyra företagets strategi. *Försäljningstillväxt och utbud* innebär enligt Kaplan och Norton att företaget förnyar och utökar sitt produktutbud med tilläggstjänster och serviceerbjudanden. Detta för att attrahera nya kunder och penetrera nya marknader.<sup>37</sup> Samtidigt som företag arbetar med försäljningstillväxt måste de även arbeta med *kostnadsreduktion och produktivitetsförbättring*. Det innebär att företaget vidtar åtgärder för att sänka direkta och indirekta kostnader för produkter och tjänster. Det innebär också att flera enheter inom organisationen ska kunna utnyttja gemensamma resurser för att skapa en ökad effektivitet.<sup>38</sup> *Förbättrat kapitalutnyttjande och investeringsstrategi* är också viktiga delar som innebär att företaget vidtar åtgärder för att sänka det sysselsatta kapitalet samt optimera användandet av det som återstår för att få en så hög avkastning som möjligt. Tillgångar som inte ger tillräcklig avkastning i förhållande till marknadsvärdet avyttras.<sup>39</sup> Exempel på nyckeltal inom det finansiella perspektivet är avkastning på eget kapital.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 10

<sup>35</sup> Ibid., s. 47

<sup>36</sup> Ibid., s. 62

<sup>37</sup> Ibid., s. 51

<sup>38</sup> Ibid., s. 55

<sup>39</sup> Ibid., s. 59

<sup>40</sup> Ibid., s. 25

### 3.3.2 Kundperspektivet

Kundperspektivet syftar till att identifiera de kundgrupper och marknader som företaget valt att konkurrera inom. Perspektivet beskriver källorna till finansiell framgång och identifikationen av kundgrupperna och marknaderna gör det möjligt att sammanbinda olika prestationsmått med dem.<sup>41</sup> Tidigare insåg företag inte vikten av att fokusera på vad kunderna vill ha. De företag som inte förstod vad deras kunder efterfrågade märkte snart att de inte följde med i konkurrensen. Istället kunde deras konkurrenter ta marknadsandelar då de levererade ett bättre värde för kunderna genom att förse dem med vad de verkligen efterfrågade.<sup>42</sup>

När företagsledare formulerar sina mål inom kundperspektivet måste de ha vetskap om vad deras kunder vill ha.<sup>43</sup> Därefter väljs prestationsmått anpassade till förutsättningarna. Målen ligger sedan till grund för personalens fortsatta arbete för att förbättra kundrelationerna. Problemet med mätinstrumenten inom kundperspektivet är att de flesta är utfallsmått och ger sällan någon tidig signal om huruvida arbetet fortskrider i rätt eller fel riktning. Dessutom kommunicerar de inte hur personalen ska arbeta för att uppnå målen.<sup>44</sup> Typiska prestationsmått inom kundperspektivet är kundnöjdhet, kundlojalitet, kundlönsamhet och marknadsandel.<sup>45</sup>

### 3.3.3 Det interna processperspektivet

Det interna processperspektivet syftar till att identifiera de processer som krävs för att nå framgång. Uppbyggnaden av det interna processperspektivet börjar med en analys av målen inom kundperspektivet och det finansiella perspektivet. Det resulterar sedan i en definition av de interna processer som skapar mest värde för kunder och aktieägare.<sup>46</sup>

Kombinationen av processer är unik för varje företag, men Kaplan och Norton har utformat en standardmodell av en värdekedja som företag kan använda sig av när de utvecklar målen inom det interna processperspektivet. Denna modell delar upp det interna processperspektivet i tre delar. *Innovationsprocesser* fokuserar på att ta fram nya produkter och följa trender, *det*

---

<sup>41</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996) s. 63

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid., s. 85

<sup>45</sup> Ibid., s. 67

<sup>46</sup> Ibid., s. 92

*operationella perspektivet* lägger vikt vid effektiv produktion av befintliga produkter och *eftersäljsaktiviteter* involverar service och behandling av kunderna efter försäljningstillfället.<sup>47</sup> Prestationsmått för innovationsprocessen kan exempelvis vara andel försäljning som härstammar från nya produkter.<sup>48</sup> Mått inom de operationella processerna kan vara cykeltider, kvalitet och kostnad per enhet.<sup>49</sup> Eftersäljsaktiviteter omfattar mått som till exempel antal kundtjänstamtal som hanteras per timme eller effektivitet i faktureringsprocessen.<sup>50</sup>

### 3.3.4 Lärandeperspektivet

Kaplan och Norton menar att lärandeperspektivet är det som driver organisationens utveckling, då måtten inom perspektivet blir avgörande för utfallet inom de tre andra perspektiven.<sup>51</sup> Perspektivet delas in i tre kategorier: medarbetarkapacitet, informationssystemskapacitet samt motivation och inflytande.<sup>52</sup> Viktiga utfallsmått inom lärandeperspektivet är Nöjd-Medarbetar-Index, personalomsättningshastighet och de anställdas produktivitet. Prestationsdrivande mått är exempelvis informationstillgänglighet samt hur väl avdelningar och anställdas mål stämmer överens med organisationens strategi.<sup>53</sup>

## 3.4 Länken mellan styrkort och strategi

De företag som lyckas sammanlänka sin strategi med operationella målsättningar har större chans att uppnå framgång än de som inte klarar detta. Det beror, enligt Kaplan och Norton, på att chefer och anställda då lättare förstår strategin och de kritiska processer som måste genomföras för att realisera företagets mål. Ett bra balanserat styrkort är ett som översätter företagets strategi till operationella prestationsmått och därmed ligger i linje med strategin. Styrkortets syfte är sedan att påverka ansträngningarna inom organisationen. Har företaget valt rätt mål och mätinstrument kommer strategin att kunna genomföras framgångsrikt.<sup>54</sup> Kaplan och Norton nämner tre principer som bör beaktas vid skapandet av ett balanserat styrkort för att på ett effektivt sätt kunna sammanlänka de olika måtten med företagets

---

<sup>47</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 96-97

<sup>48</sup> *Ibid.*, s. 97-98

<sup>49</sup> *Ibid.*, s. 104

<sup>50</sup> *Ibid.*, s. 105

<sup>51</sup> *Ibid.*, s. 126

<sup>52</sup> *Ibid.*, s. 127

<sup>53</sup> *Ibid.*, s. 146

<sup>54</sup> *Ibid.*, s. 147-148

strategi. De tre principerna benämns orsak och verkan, prestationsdrivare och länk till finansiella mått.<sup>55</sup>

### 3.4.1 Orsak och verkan

Kaplan och Norton förklarar strategi som en uppsättning av olika hypoteser som beror på orsak och verkan.<sup>56</sup> För att på ett tydligt sätt kommunicera företagets strategi till organisationen måste de fyra perspektiven inom det balanserade styrkortet ha ett samband som bygger på orsak och verkan. Det kan liknas vid en kedja där exempelvis lönsamhet är det finansiella måttet. För åskådliggöra sambandet mellan orsak och verkan visar vi nedan hur de fyra perspektiven kopplas samman och blir delar i processen för företagets finansiella framgång.<sup>57</sup>

Produktutbildning → Kunskap om produktutbud → Effektivare försäljningsprocesser → Högre marginaler per produkt → Lönsamhet<sup>58</sup>

### 3.4.2 Prestationsdrivare

Ett bra balanserat styrkort bör innehålla både utfallsmått och prestationsdrivande mått.<sup>59</sup> Utfallsmått som inte kompletteras med prestationsdrivare kommunicerar inte hur resultatet ska uppnås. De ger inte heller någon tidig signal om någonting går fel. Inom många branscher tenderar dock balanserade styrkort att domineras av utfallsmått som inte visar hur målen ska uppnås. Det är därför viktigt att företag använder sig av prestationsdrivande mått som förklarar hur utfallsmåtten ska uppnås.<sup>60</sup> Utfallsmåtten är också viktiga då de visar resultaten av de prestationer som genomförts och om de har bidragit till bättre finansiella resultat.<sup>61</sup>

### 3.4.3 Länk till finansiella mått

Trots att många företag har börjat fokusera mer på de så kallade mjuka prestationsmåtten, som innovation, kvalitet och kundnöjdhet, är det fortfarande av stor vikt att ha en koppling till finansiella mått. Användandet av enbart mjuka mått kan visserligen leda till kortsiktiga operationella förbättringar, men utan en koppling till lämpliga finansiella utfallsmått riskerar

---

<sup>55</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996) s. 149

<sup>56</sup> Ibid., s. 30

<sup>57</sup> Ibid., s. 31

<sup>58</sup> Ibid., s. 149

<sup>59</sup> Ibid., s. 150

<sup>60</sup> Ibid., s. 33-34

<sup>61</sup> Ibid., s. 150



de att förlora betydelse. Därför är det viktigt att länka de prestationsdrivande måtten med finansiella mått för att implementera strategin.<sup>62</sup>

### 3.5 Kritik och utveckling

Kritik har riktats mot brister i Kaplan och Nortons första version av det balanserade styrkortet. En mängd olika varianter har utvecklats, huvudsakligen med tillägg till de fyra huvudområden som styrkortet är indelat i. Kritiken har lett till vad Cobbold och Lawrie kallar tredje generationens balanserade styrkort. Det består också av fyra delar, men är uppbyggt på ett annorlunda sätt.<sup>63</sup> Den första delen är ett utlåtande om företagets destination som kortfattat beskriver hur företaget ser ut om ca 4-5 år, förutsatt att strategin har implementerats korrekt. Den andra delen är en modell för strategiskt samband och listar ett tjugotal strategiska mål som uppdelas mellan resultat och aktiviteter. Den tredje delen syftar till att definiera samtliga strategiska mål som fastställts och den fjärde till att definiera samtliga åtgärder som valts för att övervaka de strategiska målen.<sup>64</sup>

Att Kaplan och Nortons balanserade styrkort ska underlätta för chefer att ta beslut är något som kritiseras av Jensen, som jämför modellen med intressentmodellen.<sup>65</sup> Modellen visar vilka olika intressenter som är beroende av ett företag eller som har inflytande över det. För en företagsledare är det i många fall omöjligt att tillgodose alla intressenters intressen, vilket leder till att vissa prioriteras framför andra. Jensen menar att detsamma gäller för det balanserade styrkortet. Enligt Jensen behöver beslutsfattare någon form av endimensionellt objektivt uppfylla för att kunna fatta rationella beslut.<sup>66</sup> De flesta balanserade styrkort innehåller ett eller två dussin mått som skall tillgodoses och därmed skapas förvirring hos beslutsfattaren, eftersom denne ofta inte känner till vilka kompromisser som bör göras. Jensen argumenterar vidare att Kaplan och Norton generellt inte berör hur måtten ska vägas mot varandra. Således skapas ingen balans i det balanserade styrkortet.<sup>67</sup>

### 3.6 Strategikarta

Den strategiska kartan växte fram som en vidareutveckling av det balanserade styrkortet och ger en mer detaljerad bild över ett företags strategi. Kartan visar länken mellan ett företags

---

<sup>62</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 150

<sup>63</sup> Cobbold, I., Lawrie, G., *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management tool*. (2002).

s 2

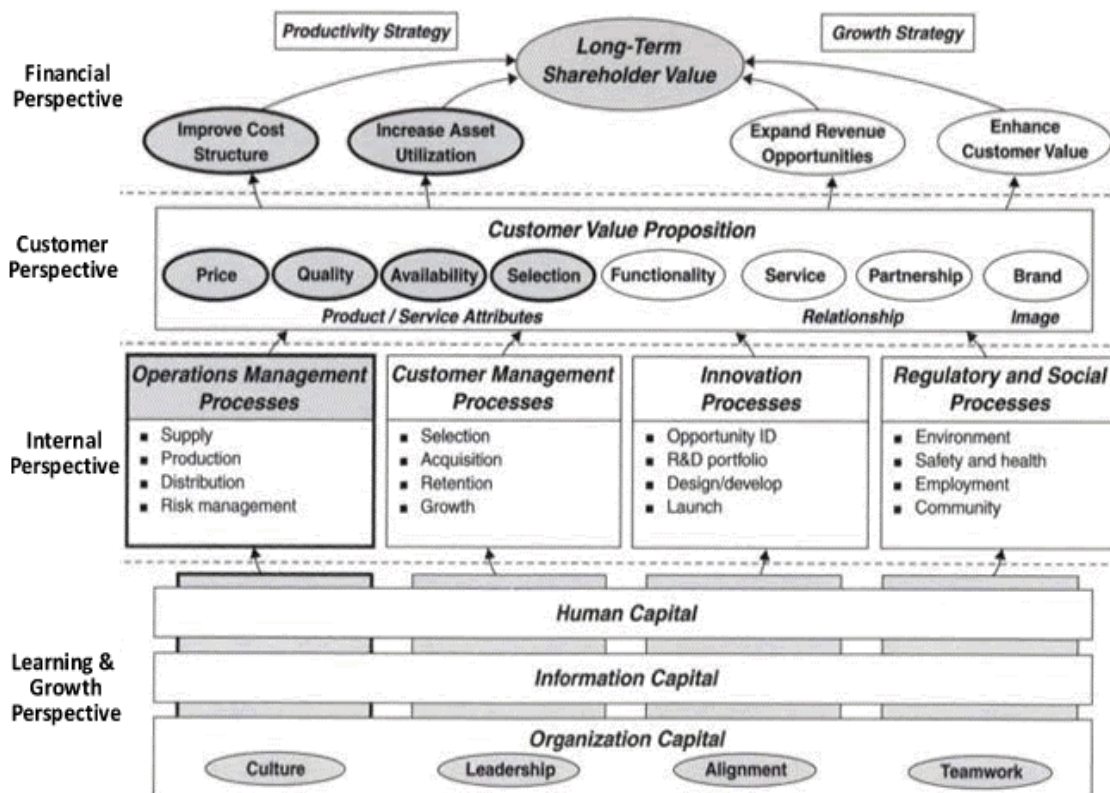
<sup>64</sup> *Ibid.*, s. 3-4

<sup>65</sup> Jensen, M., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. (2000). s 2

<sup>66</sup> *Ibid.*, s. 4

<sup>67</sup> Jensen, M., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. (2000). s 6-7

immateriella tillgångar som ska genomsyra hela organisationen och dess värdeskapande processer. Den tydliggör också företagets unika värdeskapande processer, vad kunderna efterfrågar samt hur de olika delarna påverkar det finansiella resultatet. På så sätt blir det lättare för ledningen att se sambandet mellan orsak och verkan och även kartlägga eventuella brister. Detta leder till en högre koncentration på de processer som anses vara viktigast för att organisationen ska kunna arbeta effektivt och i rätt riktning.<sup>68</sup> Efter att ha byggt upp och utvärderat många olika företags strategikartor har Kaplan och Norton tagit fram följande modell av strategikartan som är uppdelad efter det balanserade styrkortets fyra perspektiv.



Figur 1 Strategy Map<sup>69</sup>

### 3.6.1 Det finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet innehåller de överordnade målen för alla vinstdrivande organisationer. Perspektivet delas, enligt Kaplan och Norton, in i intäktsstillväxt (*revenue growth*) och produktivitet (*productivity*).<sup>70</sup> För att uppnå intäktsstillväxt kan företag fördjupa sina kundrelationer och därmed öka försäljningen av en viss produkt eller tilläggstjänst. Lansering och försäljning av nya produkter samt försäljning till nya segment och nya kunder

<sup>68</sup> Kaplan R.S., Norton, D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. (2004). s. 9

<sup>69</sup> Ibid., s. 11

<sup>70</sup> Kaplan R.S., Norton, D.P., *Strategy Maps. Strategic Finance Mars* (2004) s. 28

kan också generera en intäktsstillväxt. Produktiviteten kan, enligt Kaplan och Norton, förbättras genom sänkandet av direkta eller indirekta kostnader samtidigt som produktionsmängden förblir densamma. Vidare kan kapitalkostnaderna sänkas genom ett effektivare användande av det finansiella och fysiska kapitalet. Enligt Kaplan och Norton tar det ofta längre tid att förbättra intäktsstillväxten jämfört med produktiviteten, vilket kan leda till kortsiktigt agerande. Eftersom det övergripande målet är varaktig avkastning till ägarna måste även det långsiktiga perspektivet tillgodoses.<sup>71</sup>

### 3.6.2 Kundperspektivet

Inom kundperspektivet utvecklas en definition av företagets strategi. Den beskriver konkurrensmedel och hur hållbart och differentierat värde ska levereras till utvalda kundgrupper. Den beskriver också vad som ska uppfyllas för att möjliggöra en intäktsstillväxt.<sup>72</sup> Det innebär att kundgrupperna först identifieras och att företaget därefter tar fram mått som ska användas för att mäta prestationerna inom kundgrupperna. Prestationsmått inom kundperspektivet är ofta beroende av varandra i den bemärkelsen att nöjda kunder leder till kundlojalitet, vilket i sin tur kan öka förvärvet av nya kunder. Samtidigt skapar det en fortsatt ökad lönsamhet genom de befintliga kunderna.<sup>73</sup>

### 3.6.3 Interna processperspektivet

Det interna processperspektivet syftar till att kartlägga vilka kritiska processer som måste genomföras för att kunna leverera värde till kunderna. Det syftar också till att förbättra produktiviteten.<sup>74</sup> Svårigheten är att välja ut ett fåtal processer som företaget anser vara särskilt viktiga och genomföra dem på ett bättre sätt än konkurrenterna. Kaplan och Norton delar in det interna processperspektivet i fyra delar som de kallar för *operations management* (produktionsprocesser), *customer management* (kundprocesser), *innovation* (innovation) och *regulatory and social management* (reglering och kultur).<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Kaplan R.S., Norton, D.P., Strategy Maps. *Strategic Finance* Mars (2004) s. 28

<sup>72</sup> Ibid., s. 28-29

<sup>73</sup> Ibid., s. 29

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Kaplan R.S., Norton, D.P., Strategy Maps. *Strategic Finance* Mars (2004) s. 30-31

Med operations management menas de aktiviteter som företag använder för att tillverka produkter och tjänster samt leverera till kunderna. Exempel på sådana processer är anskaffning, tillverkning, distribution och riskhantering.<sup>76</sup>

Enligt Kaplan och Norton innehåller området customer management fyra delar som syftar till att fördjupa och utöka kundrelationerna. Den första är fastställandet av kundgrupp, som innebär att företaget väljer en eller flera kundgrupper som har mest nytta av valda konkurrensmedel. Förvärvandet av nya kunder, är den andra delen och innebär att lokalisera potentiella kunder. Det handlar också om att kommunicera med kunderna, välja produkterbjudande, prissättning samt att avsluta affären. Den tredje delen, bibehållandet av kundlojalitet, är ett resultat av snabb och god service samt lyhördhet till kundernas behov. Den sista delen handlar om utökning av försäljningen till kunden. Det är ett resultat av effektiv behandling av relationen och bygger bland annat på tillit mellan kund och leverantör samt försäljning av tilläggstjänster.<sup>77</sup>

Innovation innebär att företaget utvecklar nya produkter, tjänster och processer vilket kan leda till ökade möjligheter att nå nya marknader och kundgrupper. Exempel på sådana processer är identifiering av möjligheter för nya produkter och tjänster, hantering av inhämtad kunskap och utvecklingsmöjligheter samt utveckling och utformning av de nya produkterna och tjänsterna. Det innebär också marknadsföring av de nya produkterna och tjänsterna.<sup>78</sup>

Regulatory and social management innehåller processer som låter företaget bibehålla rätten att sälja eller tillverka i de länder och kulturer som de är verksamma i.<sup>79</sup> Det innebär exempelvis att lagar och regler måste följas vid löneförhandlingar eller i produktionen för att miljön och medarbetaren inte ska skadas. Det är dock inte ovanligt att företag är mer ambitiösa än vad som är lagstadgat. Anledningen till det förklaras genom att ett gott rykte kan leda till bättre kvalitet hos medarbetarna, vilket i sin tur kan effektivisera processerna inom personalhantering. Det goda ryktet kan också påverka kunder och medvetna investerare, vilket påverkar det finansiella perspektivet.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Kaplan R.S., Norton, D.P., *Strategy Maps. Strategic Finance Mars* (2004) s. 31

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

### 3.6.4 Lärandeperspektivet

Lärandeperspektivet syftar till att beskriva företagets immateriella tillgångar och hur de ska driva företaget till att uppnå sina strategiska mål.<sup>81</sup> Kaplan och Norton delar in tillgångarna i tre kategorier som benämns *humankapital*, *informationskapital* samt *organisationskapital*. Humankapital innebär de färdigheter, talanger och kunskaper som företaget behöver för att stödja strategin. Informationskapital är informationssystemen, nätverken och infrastrukturen som också behövs för att stödja strategin. Organisationskapital är företagets förmåga att använda och bibehålla förändringsprocesser för att genomföra strategin. Kaplan och Norton menar att många företag inte är tillräckligt specifika inom lärandeperspektivet utan använder sig av för breda målsättningar. Istället bör företaget fokusera på specifika färdigheter som behövs inom det interna processperspektivet och först då utnyttja detta perspektiv till fullo.<sup>82</sup>

Bilden nedan sammanfattar och åskådliggör skillnaden mellan strategikartan och det balanserade styrkortet. Strategikartan visar sambandet mellan orsak och verkan mellan de definierade målen inom de olika perspektiven. Det balanserade styrkortet är enbart en förteckning av företagets prestationsmått, uppdelad efter de fyra perspektiven.

STRATEGY MAP		BALANCED SCORECARD		ACTION PLAN	
Process: Theme:	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
<b>FINANCIAL</b> Profits & RONA Grow Revenues Fewer Planes	<input type="checkbox"/> Profitability <input type="checkbox"/> Grow revenues <input type="checkbox"/> Fewer planes	<input type="checkbox"/> Market Value <input type="checkbox"/> Seat Revenue <input type="checkbox"/> Plane Lease Cost	<input type="checkbox"/> 30% CAGR <input type="checkbox"/> 20% CAGR <input type="checkbox"/> 5% CAGR		
<b>CUSTOMER</b> Attract & Retain More Customers On-time Service Lowest Prices	<input type="checkbox"/> Flight is on-time <input type="checkbox"/> Lowest prices <input type="checkbox"/> Attract and retain more customers	<input type="checkbox"/> FAA On-Time Arrival Rating <input type="checkbox"/> Customer Ranking <input type="checkbox"/> # Repeat Customers <input type="checkbox"/> # Customers	<input type="checkbox"/> #1 <input type="checkbox"/> #1 <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> Increase 12% annual	<input type="checkbox"/> Quality Management <input type="checkbox"/> Customer Loyalty Program <input type="checkbox"/> Implement CRM System	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX
<b>INTERNAL</b> Fast Ground Turnaround	<input type="checkbox"/> Fast ground turnaround	<input type="checkbox"/> Time On Ground <input type="checkbox"/> On-Time Departure	<input type="checkbox"/> 30 Minutes <input type="checkbox"/> 90%	<input type="checkbox"/> Cycle Time Optimization	◆ \$XXX
<b>LEARNING</b> Strategic Job Ramp Agent Strategic Systems Crew Scheduling Ground Crew Alignment	<input type="checkbox"/> Develop the necessary skills <input type="checkbox"/> Develop the support system <input type="checkbox"/> Ground crew aligned with strategy	<input type="checkbox"/> Strategic Job Readiness <input type="checkbox"/> Info System Availability <input type="checkbox"/> Strategic Awareness <input type="checkbox"/> % Ground Crew Stockholders	<input type="checkbox"/> Yr 1 - 0% <input type="checkbox"/> Yr 3 - 90% <input type="checkbox"/> Yr 5 - 100% <input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> Ground Crew Training <input type="checkbox"/> Crew Scheduling System Rollout <input type="checkbox"/> Communications Program <input type="checkbox"/> ESOP	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX

**Figur 2** Strategikartans förhållande till det balanserade styrkortet<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Kaplan R.S., Norton, D.P., "Strategy Maps." *Strategic Finance* Mars (2004). s. 31

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Ibid.

# KAPITEL 4

## EMPIRI

---

*I detta kapitel behandlas vårt empiriska material. Det är framtaget utifrån tillvägagångssätten som förklaras i vår metoddel. Kapitlet beskriver företaget SJ och den strategi som används för att upprätta prestationsmåten inom den operationella målstyrningen samt hur företaget arbetar för att uppfylla målen.*

---

### 4.1 SJ AB Historik

År 1854 beslutade Sveriges riksdag att utveckla ett järnvägsnät i Sverige. Svenska statens uppgift var att ansvara för driften och ägandet av stambanorna. Privata aktörer fick istället tillstånd att bygga och driva lokala järnvägsnät.<sup>84</sup> Statens järnvägar bildades år 1856 av den svenska staten med uppdraget att ägna sig åt person- och godstrafik samt att ansvara för infrastrukturen i landet.<sup>85</sup> År 1911 blev Statens järnvägar ett statligt affärsverk, vilket kan förklaras som en hybrid mellan ett företag och en myndighet som drivs och verkar under statens direktiv.<sup>86</sup> Detta innebär att affärsverket lydde under förvaltningsrättsliga bestämmelser såsom justitiekanslerns tillsyn, Riksrevisionsverkets revision samt under offentlighetsprincipen.<sup>87</sup>

Depressionen och den ökade bilismen under 1930-talet bidrog till att de privata tågaktörerna fick stora finansiella underskott. Följden blev att Statens järnvägar köpte upp de privata aktörerna och fick på så vis monopol på den största delen av den svenska person- och godstrafiken. Uppköpen pågick från 1939 fram till 1950 och ledde fram till ett förstatligande av all järnväg.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> Karlsson, L.O., (2009) "Järnvägens historia i Sverige. Finansierings- och lokaliseringspolitik." Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/lang/järnväg> (åtkomst 2009-12-05)

<sup>85</sup> Åtgärder för att stärka den finansiella ställningen i SJ AB (2002), (Regeringens proposition 2002/03:86). Stockholm: Näringsdepartementet. s. 5

<sup>86</sup> Från verksförordning till myndighetsförordning: betänkande av Utredningen om en översyn av verksförordningen. (2004). (Statens offentliga utredningar 2004:23). Stockholm: Fritze. s. 65

<sup>87</sup> Gustavsson, A., (2009) "Affärsverk." Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/lang/affärsverk>( åtkomst 2009-12-05)

<sup>88</sup> Åtgärder för att stärka den finansiella ställningen i SJ AB (2002), (Regeringens proposition 2002/03:86). Stockholm: Näringsdepartementet. s. 5

År 1988 antogs en ny trafikpolitik som innebar att infrastrukturen skiljdes från Statens järnvägar. Den nya myndigheten, Banverket, bildades för att verka för ansvar, utveckling och underhåll av järnvägen. Statens järnvägars nya uppgift blev att endast fokusera på gods- och persontrafiken. Från och med nu fick operatörerna betala avgifter för att använda infrastrukturen som tillhandahölls av Banverket.<sup>89</sup>

År 2001 förändrades Statens järnvägars verksamhetsform och SJ AB bildades utifrån regeringens proposition 1999/2000:78. Syftet med att ändra verksamhetsform från statligt affärsverk till aktiebolag var att SJ skulle få samma förutsättningar som sina konkurrenter samt att rationalisera och effektivisera organisationen.<sup>90</sup> Bolagiseringen innebar stora ekonomiska problem för det nya aktiebolaget SJ. Det egna kapitalet var förbrukat, nya tåg behövde köpas in och de gamla behövde repareras.<sup>91</sup> En av åtgärderna för att rädda SJ från konkurshotet var att tillsätta en ny VD som i april 2002 kom att bli Jan Forsberg, tidigare verksam inom flygbolaget SAS.<sup>92</sup> I slutet av 2002 upprättades en kontrollbalansräkning och det konstaterades att den enda lösningen på den akuta kapitalbristen var ett ägartillskott på drygt 1,5 miljarder kronor, som också blev verklighet i december 2003.<sup>93</sup> Samtidigt genomfördes omfattande kostnadsbesparingsprogram som internt benämndes som ODEN 1 och ODEN 2. De syftade till att effektivisera SJ och anpassa bolaget till rådande förutsättningar vilket gjordes genom uppsägningar, nedskärningar och en allmän åtstramning av verksamheten genom centralisering.<sup>94</sup> Ägartillskottet och kostnadsbesparingsprogrammen bidrog till att SJ gick med vinst igen år 2004.<sup>95</sup>

År 2004 var även det år som en ny järnvägslag trädde i kraft. Denna bidrog till att EU:s järnvägspaket, som bygger på fyra EG-direktiv och är uppdelat i tre åtgärdspaket, implementerades i Sverige. Syftet var att öppna upp medlemsländernas tågmarknader för att stimulera ökad konkurrens. Det tredje åtgärdspaketet, som bygger på EU-direktivet 2007/58/EG från 2007, innebär att all internationell tågtrafik, från och med 2010, ska verka under fri konkurrens. Paketet ska göra det enklare för operatörerna att etablera sig i andra länder inom EU och därmed förenkla resandet över gränser inom Europa. Den svenska

---

<sup>89</sup> *Åtgärder för att stärka den finansiella ställningen i SJ AB* (2002), (Regeringens proposition 2002/03:86). Stockholm: Näringsdepartementet. s. 6

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> SJ AB Årsredovisning 2002 s. 35

<sup>92</sup> Ibid., s. 18

<sup>93</sup> SJ AB Årsredovisning 2003 s. 21

<sup>94</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju, 2009-12-07

<sup>95</sup> SJ AB Årsredovisning 2004 s. 3

regeringen såg positivt på direktivet. I propositionen 2008/09:176 framhölls vikten av avregleringen genom resonemanget att fri konkurrens stimulerar tågresandet vilket i sin tur bidrar till en ökad sysselsättning, tillväxt och förbättrad miljö. Därför föreslogs det att inrikestrafiken också skulle öppnas upp för konkurrens. Det innebär att SJ blir av med sin ensamrätt på tågtrafik för personresor inom Sverige. Avregleringsprocessen inleddes i juli 2009 då veckoslutstrafiken öppnades upp för andra aktörer vilket bland annat den franska tågoperatören Veolia har utnyttjat. Marknaden skall vara helt avreglerad i oktober år 2010.<sup>96</sup>

## 4.2 Dagens SJ

SJ ägs till 100 % av den svenska staten och förvaltas av näringsdepartementet. Verksamheten bedrivs främst på den interregionala tågmarknaden, det vill säga långväga tågresor. De huvudsakliga kundgrupperna består av privat-, affärs- och pendelresenärer.<sup>97</sup> Statligt ägda bolag delas in i två grupper. I den första gruppen finns bolag som verkar under marknadsmässiga villkor och krav. Den andra gruppens primära mål är att infria särskilda samhällsintressen. SJ tillhör gruppen som verkar under marknadsmässiga krav och villkor vilket innebär att företaget är vinstdrivande. Detta medför i sin tur krav från ägaren gällande långsiktig hållbarhet, effektivitet, lönsamhet och utvecklingsförmåga. Kraven förutsätter också att företaget tar ett miljömässigt och socialt ansvar.<sup>98</sup>

## 4.3 SJs organisation

SJ har idag över 4000 anställda. Organisationen är uppdelad i sex staber och fyra divisioner. Staberna ansvarar för den strategiska samordningen och utgörs av Verksamhetsutveckling, Affärsutveckling, Kommunikation, Ekonomi, Juridik samt Trafiksäkerhet. De fyra divisionerna har det operationella ansvaret i organisationen och utgörs av Service, Försäljning, Trafik samt Fordon.<sup>99</sup>

---

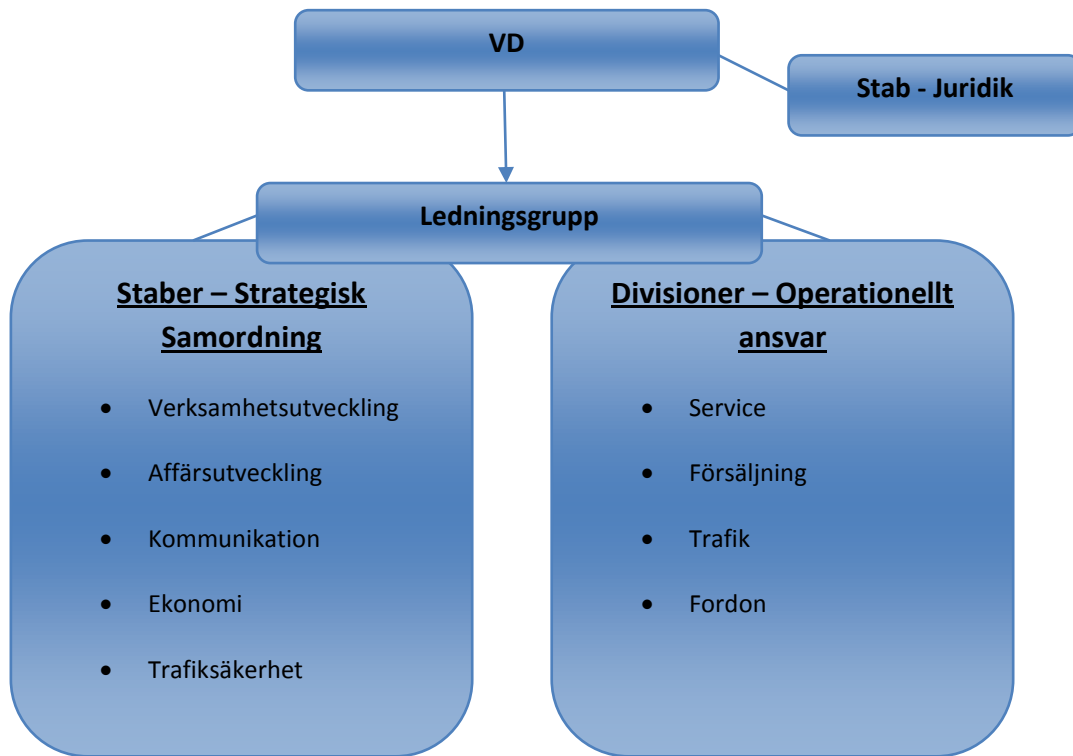
<sup>96</sup> *Konkurrens på spåret*. (2008). (Regeringens proposition 2008/09:176). Stockholm: Näringsdepartementet. s. 10-11

<sup>97</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 - Finansiell rapport s. 1

<sup>98</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 - Bolagsstyrningsrapport s.58-59

<sup>99</sup> Ibid.





**Figur 3** Organisationsschema

Det har skett stora organisationsförändringar sedan SJ bildades. Konkurshotet år 2002 ledde till stora omstruktureringar. Främsta fokus var att minska kostnaderna vilket gjordes genom effektiviseringar och uppsägning av personal. Effektiviseringsarbetet bidrog till att SJ klarade sig ur den ekonomiska krisen då företaget återigen var lönsamt år 2005. Efter de här åren var följden en relativt ostrukturerad organisation, vilket syntes tydligt genom dåliga resultat i medarbetarundersökningarna.<sup>100</sup>

Ledningen tog de negativa resultaten från medarbetarundersökningarna på allvar och påbörjade ett arbete för att återskapa förtroendet för företaget igen. Undersökningarna gav indikationer på att en dialog mellan ledningen och de anställda saknades. Det framgick också att de anställda hade ett relativt lågt förtroende för ledningen. För att åtgärda bristerna i organisationen anordnades ett möte år 2005 där tydlig dialog mellan ledning och personal ägde rum och nya arbetssätt växte fram. Den första prioriteringen var att sänka sjukfrånvaron i organisationen. Så fort någon blev sjuk fick denne träffa läkare, sjuksköterska, ergonom och psykiatriker för att kunna få en bedömning av arbetsförmågan. Detta bidrog till personalen kände sig uppmärksammas och att fick hjälp direkt. Satsningen bidrog till att fler kom tillbaka till arbetet. Det ledde till att SJ sparade 40 miljoner på årsbasis genom att minska

<sup>100</sup> P. Blomqvist, HR-Direktör, personlig intervju, 2009-11-25

rekryteringsbehovet samtidigt som långtidssjukfrånvaron kraftigt sjönk. Det påbörjades även en hälsosatsning som syftade till att förebygga sjukdom och skador.<sup>101</sup>

Parallellt med hälsosatsningen startades även projektet Medarbetarskap som syftar till att stärka dialogen mellan närmsta chefen och medarbetarna. Projektet syftar till att skapa känslan av medarbetarskap och att allas bidrag är viktiga för att nå framgång. Den sista åtgärden i paketet koncentrerades på organisationens uppbyggnad, något som går under benämningen småskalighet. Småskalighet handlar om att rekrytera fler chefer och arbetsledare så att arbetsgrupperna blir mindre. Arbetet syftar till att stärka dialogen mellan chef och anställd.<sup>102</sup>

HR-direktören menar att företaget har lyckats med att skapa en god företagskultur då den senaste medarbetarundersökningen från år 2008 visade mycket positivt resultat. Enligt HR-direktören var det ett bevis på att företagets insatser hade fått genomslag och att de anställdas tidigare missnöje minskat.<sup>103</sup>

#### 4.4 Marknad och konkurrenter

Enligt SJ erbjuder tåget unika konkurrensfördelar genom att förena komfort och effektivt utnyttjande av restid med hög transportkapacitet. De tre största konkurrenterna till tågmarknaden är andra typer av resealternativ som bil, flyg och buss. Flygets främsta konkurrensfördel är restiden och är den största konkurrenten till tåget på inrikesresor.<sup>104</sup> Genom lågprisbolag pressas priset på flygresor ner till en nivå som är jämförlig med SJs och de blir därför starka konkurrenter.<sup>105</sup>

Antalet konkurrenter på tågmarknaden kommer i samband med avregleringen att öka markant. Redan nu börjar utländska aktörer ta marknadsandelar i Sverige. Tågoperatörer som kommer vara med i den framtida upphandlingen av så kallade slot-tider är det brittiska bolaget Arriva och den franska trafikoperatören Veolia, som redan konkurrerar på attraktiva sträckor inom Sverige. Även den danska motsvarigheten till SJ, DSB, är en stark konkurrent

---

<sup>101</sup> P. Blomqvist, HR-Direktör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>102</sup> P. Blomqvist, HR-Direktör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>103</sup> P. Blomqvist, HR-Direktör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>104</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 22

<sup>105</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

som satsar mycket på sin produktion och tågkvalitet.<sup>106</sup> Övriga konkurrenter är First Group, NSB/Tågkompaniet, DB Regiobahn och Keolis.<sup>107</sup>

## 4.5 Strategisk utveckling

Det strategiska arbetet inom SJ har utvecklats successivt genom åren. Främsta fokus har varit att ompositionera SJs varumärke och förbereda för den kommande avregleringen. Det har även inneburit att stärka konkurrenskraften genom att förbättra kvaliteten, skapa nya och spännande kunderbudanden samt att skapa värde genom tillväxt.<sup>108</sup>

Det strategiska arbetet har bidragit till att det idag inte är själva resan som är det primära, utan kundens upplevelse under och kring resan.<sup>109</sup> VD:n menar att det inte är själva resan som kommer att skilja SJ från konkurrenterna. Istället är det andra faktorer runt resan till exempel att skapa trivsel och trygghet som kommer vara avgörande. Företaget ska också arbeta för att kunden ska känna sig sedd och bli väl omhändertagen. VD:n poängterar också att SJ vill skapa mervärde för kunden genom att erbjuda tilläggstjänster och produkter i samband med tågresan. Utifrån det tankesättet har ledningen på SJ utformat strategin för att vara mer som ett serviceföretag än ett reseföretag.<sup>110</sup>

## 4.6 Dagens strategi

I årsredovisningen från år 2008 formuleras strategiarbetets uppbyggnad på följande sätt;

*”SJs vision är att alla vill ta tåget. Vårt övergripande mål är att vara ett modernt, lönsamt, kundnära och hållbart reseföretag. För att komma dit arbetar vi med tre strategiska områden som kvalitet, expansion och effektivitet. Våra framsteg mäts genom ett antal utvalda nyckelta.l”*

(SJ AB Årsredovisning 2008, s. 24)

De tre strategiska områdena kvalitet, expansion och effektivitet kompletterar och samverkar med varandra. På så sätt kan samma mål förekomma i fler än ett strategiområde, men ändå ha

---

<sup>106</sup> E. Johannesson, Facklig representant SEKO, personlig intervju, 2009-11-24

<sup>107</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 23

<sup>108</sup> SJ AB Årsredovisning 2002 s. 2, samt SJ AB Årsredovisning 2006 s. 7

<sup>109</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>110</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

samma innebörd för uppfyllandet av strategin.<sup>111</sup> Enligt SJs VD används de tre strategiska områdena för att underlätta positioneringen på marknaden och för att möta konkurrensen både i Sverige och internationellt.<sup>112</sup>

#### 4.6.1 Expansion

Målet med det strategiska området expansion är att få fler människor att åka tåg samt att möta kundernas resebehov genom att trafikera fler sträckor. Området innefattar tre delar:

- Växa på nya marknader
- Optimera och utöka kapaciteten
- Skapa nya affärer

SJ arbetar aktivt med att växa på nya marknader. I dagsläget sker en ökad etablering i Köpenhamn, där syftet är att ta sig närmre kontinenten och nya potentiella marknader. Det görs även satsningar i Sverige för att SJ skall utöka sin trafik till de sträckor där företaget idag inte är verksamt.<sup>113</sup>

För att kunna optimera och utöka kapaciteten har SJs ledning beställt 20 stycken snabbtåg till sin produktion. På de populära avgångarna förlängs tågen, vilket medför en större produktionskapacitet.<sup>114</sup> Företaget arbetar även med en prissättningsmodell som bygger på ”rätt pris på rätt stol”. Modellen utgår ifrån utbud och efterfrågan och effekten blir att företaget får en hög beläggning på tåg som har mindre attraktiva avgångstider.<sup>115</sup>

Genom satsningar på evenemang och nya tillval har ytterligare en marknad öppnat sig för SJ. Enligt VD:n kommer framtida försäljning vara mycket inriktad på försäljning av evenemangsresor. Idag finns även samarbeten med reseföretagen Fritidsresor och Ving för att utveckla tågcharter till södra Europa. Det är ett steg i ledet att öka tågresandet både inom landet och till utlandet.<sup>116</sup> Visionen inom expansion är att omgivningen ska uppfatta SJ som ett resevaruhus som har ett brett utbud där kunden kan plocka bitar eller hela paket för att

---

<sup>111</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 26

<sup>112</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju 2009-11-25

<sup>113</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 27

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Ibid., s. 31

<sup>116</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

optimera sin resa. VD:n anser att de nya expansionssatsningarna kommer leda till att SJ förbättrar sitt varumärke samt skapar nya affärsmöjligheter. Genom förändringar med fokus på upplevelser kommer SJs resenärer i framtiden att uppfatta företaget som mer service- och upplevelseinriktat.<sup>117</sup>

#### 4.6.2 Kvalitet

SJ arbetar systematiskt med sitt kvalitetsarbete och satsar stora ekonomiska resurser på området för att bidra till förbättringar och utveckling. Bland annat är delar av vinsten avsatt till att finansiera förbättringar inom strategiområdet kvalitet.<sup>118</sup> Enligt VD:n bryts kvalitetsbegreppet ner till de två delarna baskvalitet och service.<sup>119</sup> VD:n menar att baskvaliteten är uppbyggd kring kärnverksamheten och innehåller de fyra delarna punktlighet, hela och rena tåg, säkerhet och information till resenärer. Baskvaliteten har hög prioritet i SJ vilket VD:n understryker då han förklarar;

*”Om kunden inte kan lita på att systemet fungerar så väljer de inte tåget”*

(Jan Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25)

Med resonemanget menar han att de grundläggande målen inom kärnverksamheten ska uppfyllas för att kunna skapa positivt värde för kunden. På så sätt blir tågresan ett självklart val.<sup>120</sup> Inom baskvaliteten arbetar SJ mycket med att förbättra sin punktlighet. De två faktorer som främst påverkar punktligheten är banunderhållet och effektiviteten på SJs tåg. För att kunna förbättra banunderhållet och infrastrukturen finns ett samarbete med Banverket.<sup>121</sup> När det gäller fordonskvalitet arbetar företaget för att upprätthålla en hög standard både när det gäller komfort och teknik. Det pågår även ständiga förbättringar för att göra underhållet av fordon så bra som möjligt.<sup>122</sup> Tidigare brist på lokförare har lett till att SJ numera har en egen lokförarutbildning. På så sätt får företaget kompetent personal samtidigt som tillgången på lokförare säkras.<sup>123</sup> Inom området för information är bland annat snabb och tydlig information till resenärer genom tydliga rutiner ett arbetssätt för personalen.<sup>124</sup>

---

<sup>117</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>118</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 26

<sup>119</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>120</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>121</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 28

<sup>122</sup> Ibid., s. 30

<sup>123</sup> E. Johannesson, Facklig representant SEKO, personlig intervju, 2009-11-24

<sup>124</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 29

Inom kvalitetsområdet service gör SJ stora satsningar. Det har bland annat gjorts genom utbildning av personalen genom den egna serviceskolan, SJ Service Academy. Utbildningen bidrar till att kontinuerligt utbilda SJs frontpersonal inom områdena försäljning, ledarskap, mänsklig säkerhet, affärsmannaskap och trafiksäkerhet. VD:n förtydligar även att Service Academy är ett sätt för ledningen att kommunicera sina mål och arbetsrutiner till de anställda.<sup>125</sup>

Kundprogrammet SJ Prio har som huvudsakligt syfte att skapa lojala kunder. Kunden får en poäng per spenderad krona som sedan kan omvandlas till köp av nya resor eller tilläggstjänster.<sup>126</sup> Programmet är också en del av förbättringsarbetet inom service. Enligt VD:n används SJ Prio för att få mycket information om sina kunder för att kunna tillgodose deras behov, något som VD:n anser vara grundläggande för att uppfattas som ett serviceföretag.

*”Det är viktigt att vi skaffar oss en bra bild av vad våra kunder verkligen vill ha, så att vi inte själv sitter och uppfinner saker som på sikt inte kommer att efterfrågas”*

(Jan Forsberg, VD, personlig intervju 2009-11-25)

Kundprogrammet har idag närmre 500 000 medlemmar och genom SJ Prio kan företaget enkelt kommunicera nyheter och erbjudande till sina medlemmar samt skapa förmåner för sina kunder.

### 4.6.3 Effektivitet

Inom det strategiska området effektivitet fokuseras det bland annat på att bibehålla konkurrenskraften samt att företaget ska skapa mervärde för sina kunder.<sup>127</sup> Inför den ökade konkurrensen 2010 har SJ utvecklat ett treårigt effektiviseringsprogram som skall reducera de påverkbara kostnaderna med 15 procent samtidigt som effektiviteten ska öka. Programmet innebär bland annat omstruktureringar som ska skapa effektivare organisation samt erbjuda

---

<sup>125</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>126</sup> SJ AB (2009) ”Samla Poäng” <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=13818&a=44034&l=sv> (åtkomst 2010-01-12)

<sup>127</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 26

mer flexibla och attraktiva sätt att resa. På så sätt räknar SJ med att kunna öka utbudet och samtidigt vara mer kostnadseffektiva.<sup>128</sup>

## 4.7 Styrning genom mål

För att kunna genomföra företagets strategiska mål har ledningen på SJ upprättat tre huvudsakliga målområden som definieras som finansiella mål, affärsmål och operationella mål.<sup>129</sup>

SJs finansiella mål sätts av ägaren, svenska staten. Ägarens övergripande mål är att skapa värde genom krav på lönsamhet, effektivitet, långsiktighet, utvecklingsförmåga samt att ta ett miljömässigt och socialt ansvar.<sup>130</sup> Chefen för Business Control menar att företagets finansiella mål delas in i ett soliditetskrav på 30 procent och ett avkastningskrav på 10 procent på det egna kapitalet. De övergripande målen är de som ska styra de resterande målen i organisationen. Utifrån de finansiella målen upprättas ett antal olika finansiella och icke finansiella prestationsmått som stödjer soliditets och avkastningskravet.<sup>131</sup> SJs VD menar att det även finns intäkts- och lönsamhetsmål på de olika produkt- och linjeområdena samt expansionsmål gällande ökade intäkter och ökat resande. Chefen för Business Control förtydligar att intäkter är ett slags mått på expansion och innovation. Arbetet med att ta fram nya koncept och verka på nya marknader underlättar expansion. Han förtydligar att det är svårt att mäta innovation med något speciellt nyckeltal, då denna typ av utveckling kan vara tämligen abstrakt.<sup>132</sup>

SJs affärsmål mäts med nyckeltalet marknadsandel av den totala svenska transportmarknaden i procent. Nyckeltalet delas upp i resor över 300 kilometer och resor mellan 100 till 300 kilometer. Målen för år 2009 har varit 30 procent för resor över 300 kilometer respektive 15 procent för resor mellan 100 till 300 kilometer. Dessutom mäts marknadsandelen i förhållande flygresor på utvalda sträckor.<sup>133</sup>

---

<sup>128</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 5

<sup>129</sup> Ibid., s. 24

<sup>130</sup> SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008 s. 7

<sup>131</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju 2009-12-07

<sup>132</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju 2009-12-07

<sup>133</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 24

### 4.7.1 Utformning av mål

Utformning av mål är en process som ser olika ut i de olika divisionerna på SJ. För att åskådliggöra denna process används försäljningsdivisionen som exempel. Här sker upprättandet av försäljningsmål, alltså försäljningsbudget, genom två samverkande processer. Inledningsvis sätts aggregerade mål av ledningen. Sedan bryts målen ner på produktnivå, till exempel X2000, sedan ner till linjenivå och slutligen till segmentnivå, såsom affärsresor. På så vis bryts de stora målen ner i mindre mål för att lättare kunna implementera och verkställa ledningens strategi.<sup>134</sup>

I funktionsperspektivet bryts målen ner till de olika försäljningskanalerna som består av resebutik, Call Center och internet. I de manuella försäljningskanalerna upprättas personliga mål som grundar sig på tidigare prestationer.<sup>135</sup> Sedan maj 2009 finns det ett personligt incitamentsprogram kopplat till utfallet av medarbetarens försäljningsutveckling. Detta system har, enligt Försäljningsdirektören, framkallat en attitydförändring inom försäljningsdivisionen. Attitydförändringen har lett till att medarbetarna i högre utsträckning tar ansvar för sin försäljning och arbetar mer motiverat. Detta har i sin tur lett till ökade försäljningsintäkter som i relation till kostnaden anses som mycket goda.<sup>136</sup>

För att kunna mäta prestationer på divisionsnivå, enhetsnivå och produktnivå har det varit avgörande för SJ att använda en rättvis kostnadsfördelningsmodell. Kostnadsfördelningsmodellen möjliggör en korrekt uppföljning av resultaten och blir därför även viktig för motivationen hos chefer och medarbetare. I produktperspektivet är det dock svårt att fördela kostnader ner till enskild linje eller tågset och det är enbart ett fåtal kostnader som hanteras på detta sätt. Exempel är underhållskostnaderna, depåkostnader, städning och klottersanering.<sup>137</sup>

### 4.7.2 Operationella mål

För att uppnå strategin om att vara effektiv, kvalitativ och expansiv beskrivs fem övergripande operationella mål i SJs årsredovisning från år 2008. Det är utifrån de operationella målen som SJs strategi implementeras och uppfylls. De fem målen är kunder, medarbetare, produktion, kvalitet och miljö. Det operationella målet om miljö behandlas inte,

---

<sup>134</sup> N. Hornewall, Försäljningsdirektör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>135</sup> T. Mann, Distributionschef, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>136</sup> N. Hornewall, Försäljningsdirektör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>137</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju, 2009-12-07



eftersom det faller utanför avgränsningen i studien. Inom varje område finns ett antal nyckeltal som mäter hur väl de operationella målen och strategin uppnås.<sup>138</sup> Sammanställningen av de operationella målen kommer att följa årsredovisningens uppdelning och kompletteras med nyckeltal som nämnts i intervjuerna.

#### 4.7.2.1 Kunder

SJs VD menar att företaget ständigt arbetar med att skapa långsiktiga och hållbara relationer till sina kunder.<sup>139</sup> För att lyckas med detta är det viktigt att veta vad kunderna efterfrågar. Det har lett till att företaget tagit fram ett index som visar hur kunderna upplever SJ, det så kallade Nöjd-Kund-Index (NKI). 2008 tillfrågades 16 000 resenärer ombord på tåget om deras synpunkter på SJs verksamhet. Resultaten inom målområdet kunder byggs således på hur kunderna uppfattar verksamheten.<sup>140</sup>

Försäljningsdirektören förtydligar att det finns ett antal icke finansiella prestationsmått som är viktiga gällande SJs kunder. Prestationsmått mäter bland annat hur lång tid kunden tvingas vänta i resebutik respektive Contact Center, hur många besökare hemsidan har och hur många av besökarna på hemsidan som gör ett avslut. De mäter också snittförsäljning per kund samt andelen självbetjäning. Andelen självbetjäning är enligt Försäljningsdirektören ett av de viktigaste nyckeltalen för att övervaka försäljningskostnaderna.<sup>141</sup>

Nöjd-Kund-Index mäts inom de fyra områdena komfort, information, punktlighet och bemötande.<sup>142</sup> Komfort är en viktig del för att resenären ska trivas och innebär exempelvis att kunden reser bekvämt, att tågen är hela och rena, att toaletterna fungerar samt att det finns tillräckligt med bagageutrymmen. Enligt SJs egna mätning och utvärdering har komfortindexet befunnit sig på en tillfredställande nivå, vilket motsvarar betyget bra. Genom att bland annat ha eluttag vid varje passagerarsäte och internet ombord görs resan bekvämare då detta underlättar för användande av datorer som i sin tur möjliggör arbete och nöje. På så sätt kan resenären utnyttja sin tid mer effektivt.<sup>143</sup> Företaget satsar numera mycket på att ha en hög städskvalitet då denna vid senaste NKI-mätningen var undermålig. Idag arbetar SJ både

---

<sup>138</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 24

<sup>139</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>140</sup> SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008 s. 28

<sup>141</sup> N. Hornwall, Försäljningsdirektör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>142</sup> SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008 s. 28

<sup>143</sup> Ibid.

internt och externt med sina leverantörer för att förbättra sin städskvalitet.<sup>144</sup> Det största hotet mot en ökad komfort är en ökad beläggning som kan medföra att komfortindexet försämras. Hittills har mätningarna dock visat att belägningsgraden inte påverkat komforten, vilket på SJ uppfattas som positivt.<sup>145</sup>

Genom att kommunicera trafikinformation som är relevant, tydlig och lättillgänglig för resenären ska det bli enklare och tryggare för kunden vid eventuella trafikstörningar. Vid tillfällen då problem uppstår för resenärerna är det viktigt att personalen syns för att kunna svara på frågor som uppkommer. Det är även viktigt att informera om orsaken till trafikstörningen samt att delge resenärerna information om eventuella förseningar eller problem med anslutningar. Tågvärdarna får kontinuerligt information om trafikstörningar och andra företeelser för att så snabbt som möjligt kunna förmedla tydlig och relevant information. SJs hemsida uppdateras kontinuerligt med vad som händer i tågtrafiken och blir en allt viktigare komponent i företagets informationsförmedling.<sup>146</sup>

En faktor som påverkar NKI negativt är problemen med punktligheten, vilket kunderna anser vara mest viktigt när de åker med SJ. Försäljningsdirektören menar att målen för punktlighet inte uppfylls på grund av att det ofta är fullt på spåren.<sup>147</sup> Denna problematik skulle vid införande av höghastighetsbanor inte bli lika påtaglig då godstågen fortfarande skulle trafikera dagens spår.<sup>148</sup>

Som tidigare nämnts kommer SJ att utsättas för en allt hårdare konkurrens under hösten 2010. SJs VD anser att de faktorer som avgör vilket företag som kunden kommer att välja är bemötandet och den personliga servicen. Tankesättet är något som hela organisationen arbetar utifrån, då företaget försöker säkra sin service och kvalitet från försäljning fram till konsumtion.<sup>149</sup> Genom Service Academy utbildas anställda till att ständigt förmedla kvalitet och service för att SJ ska bli kundens förstahandsval. De servicecoacher som utbildar frontpersonalen är även de som utför mätningar på tågen för att kunna utveckla och se över kvaliteten på servicenivån. Utifrån detta arbetar ledningen på SJ med att göra ytterligare

---

<sup>144</sup> Ibid.

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Ibid., s. 30

<sup>147</sup> N. Hornewall, Försäljningsdirektör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>148</sup> T. Mann, Distributionschef, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>149</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

förbättringar inom serviceområdet. Alla nyanställda tågvärdar och försäljare får exempelvis genomgå en utbildning som behandlar teori och praktik vilket förmedlar SJs serviceanda.<sup>150</sup>

Nöjd-Kund-Index – SJ AB	2006	2007	2008
Komfort	71	73	72
Information	73	75	76
Punktlighet	63	61	59
Bemötande	73	74	73
<b>NKI Totalt <sup>1)</sup></b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>73</b>

1) Varje post är separat, även NKI Totalt.

**Figur 4** Nöjd-Kund-Index SJ AB

#### 4.7.2.2 Medarbetare

För att kunna uppnå målet om nöjda kunder krävs nöjda medarbetare, menar SJs VD. Han anser att det är viktigt att medarbetarna kan leverera god service och att mötet med kunden blir positivt.<sup>151</sup> Utifrån det resonemanget arbetar SJ för att vara en arbetsplats med god arbetsmiljö och att alla har ett gemensamt ansvar. För att kunna skapa en positiv och attraktiv företagskultur sker arbete inom kompetensutveckling, hälsa och mångfald samt medarbetarskap och ledarskap. Resultatet av arbetet mäts främst genom nyckeltalet Nöjd-Medarbetar-Index men även genom måtten personalomsättning, könsfördelning och åldersdivergens.<sup>152</sup>

I samband med att företaget lyckades uppnå de finansiella målen 2007 valde ägarna att göra en vinstdelning till de anställda. Vinstdelningen baseras på närvaro, det vill säga har du varit frånvarande 10 procent av din arbetstid minskar din vinstdelning med lika mycket.<sup>153</sup> SJs VD anser inte att personalen möjligtvis arbetar bättre på grund av en vinstdelning, men att det är ett sätt att skapa en ökad lojalitet för företaget. Det är även ett sätt för ägare och ledning att visa uppskattning för de anställda.<sup>154</sup> Enligt arbetstagarrepresentanten för SEKO uppfattades vinstdelningen som mycket positiv bland personalen. Dock menar han att det inte har påverkat själva arbetet. Han anser att organisationen är starkt präglad av rättvisa bland

<sup>150</sup> SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008 s. 30

<sup>151</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

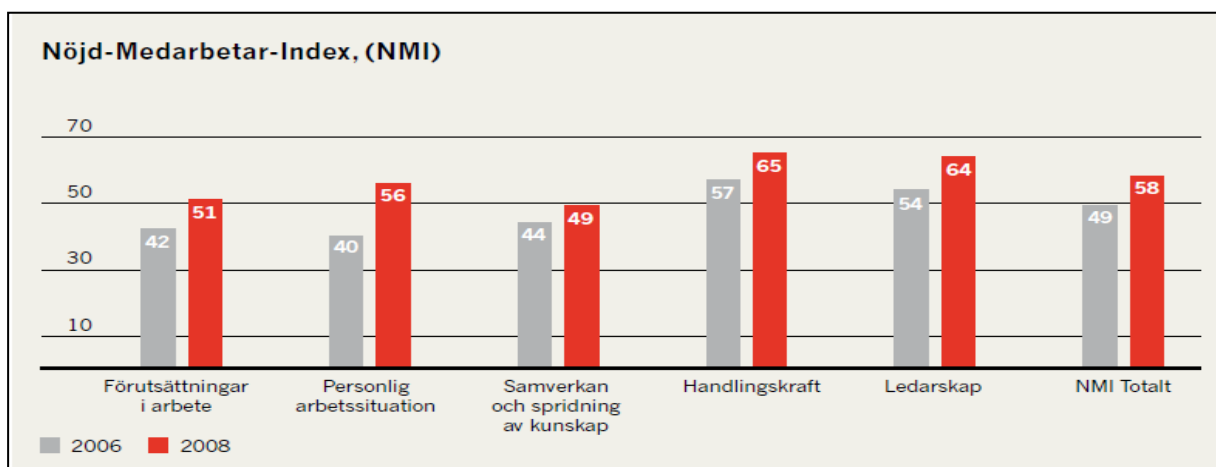
<sup>152</sup> SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008 s. 22

<sup>153</sup> P. Blomqvist, HR-Direktör, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>154</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

medarbetarna, vilket skulle kunna resultera i att en individuell vinstdelning skulle vara svår att genomföra.<sup>155</sup>

På samma sätt som det görs mätningar genom NKI görs det även mätningar för att få information om hur medarbetarna upplever sin arbetsplats. Genom NMI får ledningen lättare inblick i hur organisationsstrukturen fungerar och hur medarbetarna uppfattar mål och styrning. Arbetet för att förbättra medarbetarnas förutsättningar sker inom fyra områden. Det främsta arbetet sker inom småskalighet, det vill säga att de anställda delas in i mindre grupper. Det görs även stora satsningar inom kompetensutveckling för att skapa goda resultat och engagemang utifrån ledar- och medarbetarskap. En viktig del har också varit att satsa på en minskad sjukfrånvaro och göra hälsosatsningar.<sup>156</sup>



**Figur 5** Nöjd-Medarbetar-Index SJ AB

Sedan bolagiseringen har det skett stora förändringar och förbättringar kring medarbetarna. Enligt Blomqvist var sjukfrånvaron över 9 procent år 2001. Sedan dess har det fokuserats på att försöka minska nivån genom olika program och åtgärder. Bland annat har det satsats på att minska långtidssjukskrivningen och arbeta mer med förebyggande arbete som motion och hälsa. De olika åtgärderna har lett till att sjukfrånvaron idag är 4,6 procent.<sup>157</sup>

<sup>155</sup> E. Johannesson, Arbetstagarrepresentant för SEKO, personlig intervju, 2009-11-24

<sup>156</sup> SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008 s. 22

<sup>157</sup> P. Blomqvist, HR-Direktör, personlig intervju, 2009-11-25



**Figur 6** Sjukfrånvaro, % SJ AB

#### 4.7.2.3 Produktion

De två huvudsakliga nyckeltalen inom produktion är beläggningsgrad i procent samt antalet sålda personkilometer. Genom nyckeltalen mäts utvecklingen i resandet som för SJ ökade med 9 procent under 2008.<sup>158</sup> Chefen för Business Control menar att produktivitet är något som har lyfts fram de senaste åren. Idag mäts åktiden för ombordpersonalen, det vill säga hur stor del av den möjliga arbetstiden som är effektiv arbetstid. På så sätt mäts hur väl resurserna hos produktionspersonalen utnyttjas. Chefen för Business Control nämner även vikten av att mäta körtiden per fordon, vilket visar hur många timmar tåget kör per dygn. När körtiden per fordon mäts måste det tas hänsyn till att det inte går att utnyttja ett fordon maximalt under hela dygnet.<sup>159</sup>

Chefen för Business Control hävdar att beläggningsgrad är ett centralt prestationsmått, där målsättningen är att ha en maximal beläggning.<sup>160</sup> För att uppnå detta mål arbetar SJ utifrån en prismodell som är baserad på utbud och efterfrågan. Modellen introducerades år 2005 och resorna prissätts utifrån efterfrågan.<sup>161</sup> Det innebär att ju fler lediga platser det finns på tåget, desto billigare blir resan. På så sätt blir det full beläggning på de avgångar som inte är lika eftertraktade. Detta leder till att fler resor blir bokade och att fler avgångar blir lönsamma eftersom tåget oavsett beläggning måste gå till destinationsmålet.<sup>162</sup>

<sup>158</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 24

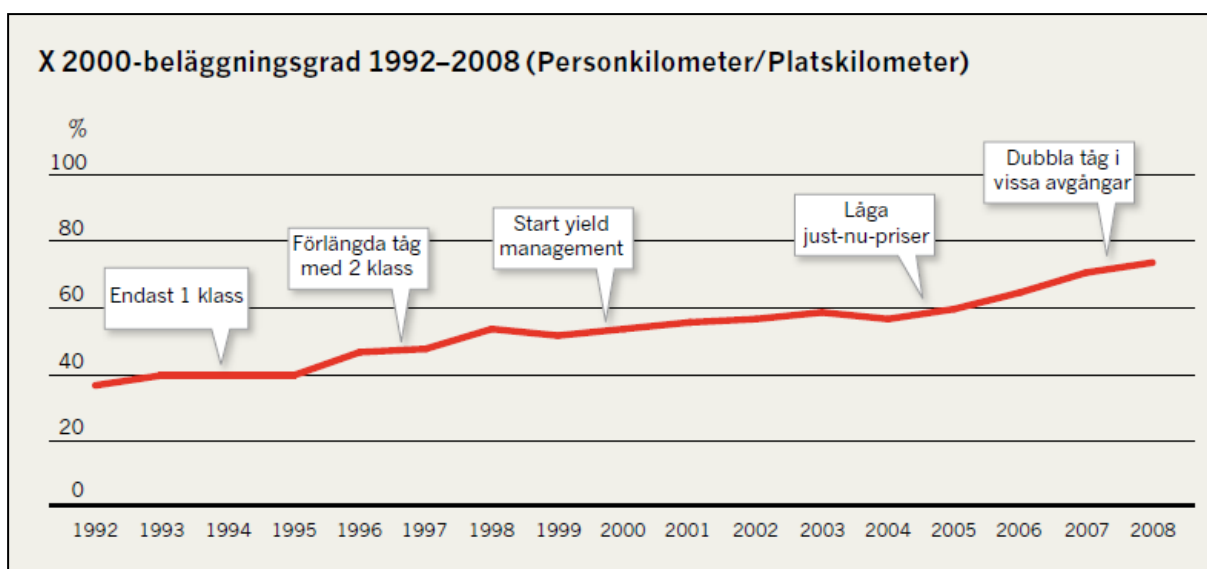
<sup>159</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju, 2009-12-07

<sup>160</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju, 2009-12-07

<sup>161</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>162</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 13

Chefen för Business Control utvecklar tankesättet genom att klargöra att det inte finns någon mening med att ha tomma stolar på tåget eftersom företaget först genererar vinst när de fasta kostnaderna är täckta. Han menar också att SJ har sänkt snittpriset på biljetterna sedan övergången till den efterfrågebaserade modellen. Samtidigt har beläggningen ökat vilket har lett till högre totalintäkter. Modellen bygger på att priset justeras efter platstillgången, vilket innebär att resenärerna kan köpa de billigaste biljetterna tre månader innan avgång. Därefter stiger priset eftersom färre platser finns tillgängliga. De resor som finns kvar två dygn innan avgång auktioneras ut.<sup>163</sup> Med modellen får företaget mer flexibla biljettpriser vilket är en del i ledet att få fler att åka tåg.<sup>164</sup>



**Figur 7** Beläggningsgrad 1992-2008 SJ AB

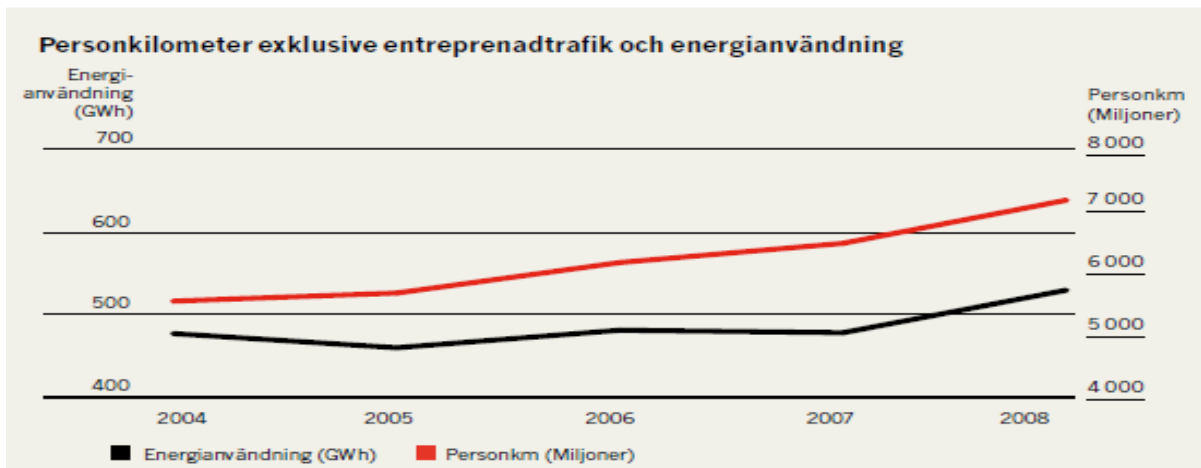
SJs VD menar att det är viktigt att mäta resandet både i hur många resor som säljs och i hur många personkilometrar som säljs.<sup>165</sup> Chefen för Business Control menar att detta kan definieras som resandeutveckling. Han nämner också nyckeltalet Yield som mäter snittintäkten per personkilometer.<sup>166</sup>

<sup>163</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju, 2009-12-07

<sup>164</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 36

<sup>165</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>166</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju, 2009-12-07



**Figur 8** Personkilometer SJ AB

Utnyttjandegrad är ett mått som syftar till att övervaka kostnaderna för lokförare och ombordpersonal. Den faktiska åktiden mäts och sätts i förhållande till den möjliga åktiden för medarbetaren.<sup>167</sup>

#### 4.7.2.4 Kvalitet

Säkerhet och punktlighet är två förekommande nyckeltal inom kvalitet. Nyckeltalen bygger på faktiska resultat, till skillnad från NKI som bygger på kundernas uppfattning.<sup>168</sup>

SJ ställer hårda krav på att uppfylla målet om 93 procents punktlighet. Punktligheten påverkas ofta av yttre omständigheter som strömavbrott eller nedfallna träd. Idag är punktligheten en svaghet för SJ och målet uppfylldes inte år 2008 då punktligheten var 90 procent jämfört med målet om 93 procent. Företaget räknar med att cirka 40 procent av alla förseningar beror på interna faktorer, medan resterande procent beror på yttre omständigheter. Därför görs nu en stor kraftsamling för att förbättra punktligheten, främst på de långtgående X2000-tågen. År 2008 kom endast 69 av 100 tåg i tid. Det generella problemet med punktligheten är underhållet och det bristfälliga svenska spårsystemet. Trafiken på järnvägsnätet har ökat utan att det har skett en utbyggnad av infrastrukturnätet. Det leder till en mycket svår fördelningsroll för Banverket, vilket i sin tur orsakar förseningar. Genom att SJ ökar sina krav på underhåll av tågen och Banverket utökar kontroll och reparationer av järnvägen hoppas företaget kunna minska förseningarna.<sup>169</sup>

<sup>167</sup> J. Forsberg, VD, personlig intervju, 2009-11-25

<sup>168</sup> SJ AB Årsredovisning 2008 s. 22

<sup>169</sup> SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008 s. 30-31

Punktlighet, SJAB, %	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Mål 2009
Alla SJs Tåg <sup>1)</sup>	92	93	91	90	90	90	93
X 2000	72	81	77	74	74	69	
Fjärrtåg	88	87	84	82	85	85	
Regionaltåg	92	93	91	89	91	91	
Pendeltåg <sup>1)</sup>	95	95	95	95	93	94	

1) Exklusive Stockholmståg.

**Figur 9** Punktlighet, % SJ AB

Nyckeltalet säkerhet mäts genom antalet omkomna eller allvarligt skadade. Chefen för Business Control hävdar att SJ noggrant kontrollerar och mäter incidenter för att fastställa om eventuella olyckor beror på bristande säkerhetsrutiner och i så fall hur upprepningar ska undvikas. Inga passagerare eller personal ska skadas och det är väldigt ovanligt att det händer. Målet är noll incidenter.<sup>170</sup>

#### 4.7.3 Karta över de operationella målen

Nedan åskådliggörs det SJ kallar för mål och måluppfyllelse hämtat från årsredovisningen från 2008.

Mål och måluppfyllelse	2006	2007	Mål 2008	Utfall 2008	Mål 2009
<b>Finansiella mål</b>					
Avkastning på eget kapital efter skatt, %	11,5	14,1	≥ 10	13,9	≥ 10
Soliditet, %	33,2	36,7	≥ 30	40,8	≥ 30
<small>Ordinarie utdelning ska uppgå till en tredjedel av årets vinst, vid uppnått soliditetsmål</small>					
<b>Operationella mål</b>					
<b>Kunder</b>					
Nöjd-Kund-Index, index	71	73	–	73	75
<b>Medarbetare</b>					
Medarbetartillfredsställelse, index	49	– <sup>1)</sup>	53	58	60
Sjukfrånvaro, %	7,7	6,8	6,0	5,1	5,0
<b>Kvalitet</b>					
Säkerhet, antal omkomna eller allvarligt skadade	0	0	0	0	0
Punktlighet, %	90	90	93	90	93
<b>Produktion</b>					
Personkilometer, miljoner	6 160	6 467	–	7 156	–
Beläggning, %	50	52	53	54	53
<b>Miljö</b>					
Energieffektivitet eltåg, kWh/personkm	0,10	0,09	–	0,07	–
Totala utsläpp av koldioxid, g/personkm	1,26	1,36	1,30	0,85	1,28
<b>Affärsmål</b>					
SJs marknadsandel av totala svenska transportmarknaden, %:					
Långväga resor >300 km	23	24	–	29	30
Övriga resor 100–300 km	15	15	–	16	15

1) Ingen undersökning genomfördes detta år.

**Figur 10** Mål och måluppfyllelse SJ AB

<sup>170</sup> P. Nordlander, Chef Business Control, personlig intervju, 2009-12-07



## KAPITEL 5

# ANALYS

---

*I kapitlet implementeras vår teoretiska referensram på empirin. I vår analys kommer vi att kartlägga de olika prestationsmåten som SJ använder sig av idag. Vi kommer även att kartlägga företagets strategi och processer i en strategikarta för att analysera om företagets sammansättning av prestationsmått överensstämmer med de uppsatta målen.*

---

### 5.1 Inledning

SJs vision är att alla vill ta tåget och företagets övergripande mål är att vara ett modernt, lönsamt, kundnära och hållbart reseföretag. För att målen och visionen skall uppnås arbetar företaget utifrån de strategiska områdena expansion, effektivitet och kvalitet. Ledorden är tänkta att fungera som företagets långsiktiga plan för att uppnå ägarens krav och skapa lönsamhet. Inledningsvis kommer vi i vår analys att kategorisera SJs befintliga uppsättning av prestationsmått och diskutera prestationsmåten utifrån Kaplan och Nortons teorier om det balanserade styrkortet. För att undersöka om SJs befintliga uppsättning av prestationsmått överensstämmer med strategin kommer vi att använda Kaplan och Nortons strategikarta. På så vis får vi en bild av vilka processer och immateriella tillgångar som är viktiga för SJ. Vi kommer även att konstruera vår tolkning av SJs strategikarta. Tillvägagångssättet ger oss en bild av vilka prestationsmått som används idag och om företagets uppsättning av prestationsmått eventuellt bör kompletteras.

### 5.2 SJs balanserade styrkort

Efter att ha studerat SJs mål och strategier kan vi dra tydliga paralleller till att företaget använder sig av det som Kaplan och Norton benämner balanserat styrkort. Kaplan och Norton beskriver ett balanserat styrkort som ett ramverk av prestationsmått där det råder en balans

mellan finansiella och icke finansiella mått, kortsiktiga och långsiktiga mått samt mellan prestationsdrivande mått och utfallsmått.<sup>171</sup>

Utifrån vårt empiriska material framgår det att SJ inte enbart använder sig av finansiella prestationsmått utan att det även råder en viss balans mellan finansiella och icke finansiella. Huruvida urvalet av prestationsmått överensstämmer med strategin kommer vi att avgöra genom att konstruera en strategikarta och kartlägga sambandet mellan orsak och verkan mellan de olika delarna i SJs balanserade styrkort.

I årsredovisningen från 2008 presenteras en sammanställning av företagets olika prestationsmått. När vi kartlägger SJs befintliga uppsättning av prestationsmått kommer vi att utgå ifrån sammanställningen i årsredovisningen och komplettera med vårt intervjumaterial.

### 5.2.1 Finansiella prestationsmått

Enligt chefen för Business Control har SJs ägare två finansiella krav på företaget. Det ena är ett soliditetskrav på 30 procent och det andra är ett avkastningskrav på 10 procent på eget kapital. Måtten fungerar även som de två huvudsakliga finansiella prestationsmåten som SJ använder sig av och chefen för Business Control menar att alla övriga mål i styrkortet ska leda till att uppfylla ägarens krav. Kaplan och Norton menar att det finansiella perspektivet inom det balanserade styrkortet är viktigt eftersom att det ligger till grund för utvecklandet av mål och prestationsmått inom de andra perspektiven i styrkortet.<sup>172</sup> De menar även att det finansiella perspektivet inom vinstdrivande organisationer är det perspektiv som återger de primära kraven från ägarna.<sup>173</sup> Enligt Kaplan och Norton är det vanligast att mäta ett företags finansiella prestationer genom lönsamhet vilket ofta mäts genom exempelvis avkastning på eget kapital.<sup>174</sup> Vi kan här se tydliga likheter mellan hur SJ arbetar och hur Kaplan och Norton beskriver hur det finansiella perspektivet ska användas.

### 5.2.2 Operationella prestationsmått

#### 5.2.2.1 Kunder

Enligt Kaplan och Norton innebär kundperspektivet att företaget kartlägger sina kunder och marknader. Informationen som fås utifrån detta ska sedan förklara hur företaget ska uppnå

---

<sup>171</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 30

<sup>172</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 62

<sup>173</sup> Ibid., s. 62

<sup>174</sup> Ibid., s. 25

finansiell framgång.<sup>175</sup> På SJ delas kunderna in i tre resenärsgupper: pendelresenärer, fritidsresenärer och affärsresenärer. För att skapa värde för sina kunder satsar SJ på att leverera hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser. För att utvärdera hur detta genomförs sammanfattar SJ kundernas uppfattning i utfallsmåttet NKI. Detta är ett sammanställande mått som innehåller delarna komfort, information, service och punktlighet. NKI är ett sätt för SJ att upptäcka brister och få en indikation på om förändringar och implementeringar har gett effekt.

Utöver NKI mäts bemötande och kundens väntetid i Resebutik respektive Contact Center. Kaplan och Norton menar att problemet med mätinstrument inom kundperspektivet är att de är utfallsmått och att de inte ger någon tidig signal om arbetet fortskrider i rätt eller fel riktning.<sup>176</sup>

Vi kan här se likheter mellan hur SJ arbetar och mäter sina prestationer inom det operationella målområdet Kunder och Kaplan och Nortons kundperspektiv.

#### 5.2.2.2 Medarbetare

För att uppnå nöjda kunder anser SJ att det krävs nöjda medarbetare som kan leverera en god service och därmed ett positivt kundmöte. SJ arbetar därför för att vara en arbetsplats med en god arbetsmiljö där alla har ett gemensamt ansvar. För att skapa en positiv och attraktiv företagskultur arbetar SJ med kompetensutveckling, hälsa, medarbetarskap och ledarskap. Resultatet av detta mäts SJ nyckeltalet NMI. Enligt Kaplan och Norton är NMI ett typiskt mått inom det balanserade styrkortets lärandeperspektiv.<sup>177</sup> De menar även att de mått som används inom detta perspektiv är de som driver organisationens utveckling framåt.<sup>178</sup> Detta gäller även för SJ eftersom att företaget anser att det krävs nöjda medarbetare för att kunna uppnå målet om nöjda kunder.

Utöver användandet av ett NMI använder sig SJ även av sjukfrånvaro, personalomsättning samt köns- och åldersfördelning som prestationsmått inom det operationella målområdet Medarbetare. Vi kan alltså se likheter mellan Kaplan och Nortons lärandeperspektiv och SJs operationella område Medarbetare eftersom NMI förekommer inom båda.

---

<sup>175</sup>Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 63

<sup>176</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996) s. 85

<sup>177</sup> Ibid., s. 67

<sup>178</sup> Ibid., s. 126

### 5.2.2.3 Kvalitet och produktion

För att kvalitetssäkra och effektivisera produktionen använder sig SJ av en rad prestationsmått. Säkerhet, som SJ ser som ett kvalitetsmått, mäts enligt ledningen genom antalet omkomna eller allvarligt skadade per år och förebyggs genom noggranna kontroller. Målet inom säkerhet är noll incidenter. SJ har en hög målsättning även inom kvalitetsmålet punktlighet vilket ofta påverkas av yttre omständigheter som strömavbrott eller nedfallna träd. Idag är punktligheten en svaghet för SJ och målet uppfylldes inte år 2008.

Chefen för Business Control menar att produktivitet är något som har fått ökat utrymme inom SJ de senaste åren. Idag mäts produktionspersonalen utnyttjandegrad, det vill säga hur stor del av den möjliga arbetstiden som är effektiv arbetstid. Vidare nämner Chefen för Business Control vikten av att mäta körtid per fordon vilket är en typ av kapitalutnyttjande. Beläggningsgrad är ett annat nyckeltal som med hjälp av den efterfrågebaserade prismodellen, syftar till att uppnå maximal beläggning. Resandeutveckling mäter SJ dels genom hur många resor som säljs, men också genom antal personkilometer. Chefen för Business Control framhäver även nyckeltalet Yield, som mäter snittintäkten per personkilometer.

Vi kan därmed dra paralleller till vad Kaplan och Norton kallar det interna processperspektivet. Detta syftar till att identifiera processer som krävs för att uppfylla målen inom kundperspektivet och det finansiella perspektivet. Uppbyggnaden av perspektivet, som är unik för varje företag,<sup>179</sup> börjar med en analys av målen inom kundperspektivet och det finansiella perspektivet. Det ska sedan resultera i en sammanställning av interna processer som syftar till att skapa maximalt värde för kunder och ägare genom att bland annat effektivisera produktionen av befintliga produkter.<sup>180</sup> För SJ innebär det att de interna processerna bör tas fram med hänsyn till kundperspektivet med målet om att leverera kvalitet.

Eftersom SJ anser sig veta att deras kunder efterfrågar baskvalitet och service kan vi se likheter mellan hur SJ utformar sina prestationsmått som mäter kvalitet och hur Kaplan och Norton menar att detta ska gå till. Vidare ser vi tydliga likheter mellan SJs produktivetsmått och Kaplan och Nortons resonemang om att de ska syfta till att effektivisera produktionen.

---

<sup>179</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 97

<sup>180</sup> Ibid., s 104

### 5.2.3 Prestationsmått för Affärsmål

SJ mäter sin marknadsandel av resor över 300 kilometer och marknadsandel av resor mellan 100 och 300 kilometer. Dessutom mäter företaget utvecklingen av sin marknadsandel i förhållande till flygresor på utvalda sträckor. Kaplan och Norton har inte någon kategori för affärsmål. Istället kategoriserar de prestationsmättet marknadsandel inom kundperspektivet.<sup>181</sup>

### 5.2.4 Sammanfattande analys av SJs prestationsmått

Kaplan och Norton menar att ett bra balanserat styrkort översätter företagets strategi till operationella mål som ligger i linje med strategin.<sup>182</sup> Styrkortets syfte är förse ledningen med ett verktyg som åskådliggör huruvida organisationen rör sig i rätt riktning. Har företaget valt rätt mål och mätinstrument kommer detta möjliggöra ett framgångsrikt genomförande av strategin.<sup>183</sup>

Genom vår kartläggning åskådliggörs att SJ använder sig av prestationsmått inom Kaplan och Nortons samtliga fyra perspektiv. Flest prestationsmått återfinns i SJs kategorier Kunder, Kvalitet och Produktion vilket vi anser kan liknas vid Kaplan och Nortons kund- respektive processperspektiv. Inom SJs område medarbetare, vilket vi liknar vid Kaplan och Nortons lärandeperspektiv finns endast ett par prestationsmått och inom finansiella prestationsmått fokuserar SJ huvudsakligen på två stycken övergripande mål.

---

<sup>181</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 67

<sup>182</sup> Kaplan R, Norton D. Strategy Maps. *Strategic Finance*. (Mars 2004). s. 30

<sup>183</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 147-148

### 5.3 SJs strategiska karta

För att kunna tydliggöra vilka processer och immateriella tillgångar som är centrala för SJ samt deras samband mellan orsak och verkan, kommer vi att konstruera en strategikarta. Utifrån SJs övergripande finansiella mål och ledningens uppfattning om vad som skapar kundvärde, kommer vi att definiera vad vi anser är kritiska processer och immateriella tillgångar som möjliggör ett effektivt utförande av processerna. Kaplan och Norton menar att målen inom det finansiella perspektivet och kundperspektivet syftar till att ge en konkret bild av vad företaget vill uppnå. Utifrån detta kartläggs kritiska processer för framgång och de immateriella tillgångar som ledningen måste förse organisationen med för att kunna genomföra processerna.<sup>184</sup>

Utifrån vårt empiriska material har vi konstruerat det finansiella perspektivet och kundperspektivet, eftersom de innehåller ägarens krav respektive ledningens uppfattning om vad kunderna efterfrågar. Vårt syfte är att undersöka hur SJs strategi implementeras genom operationell målstyrning, vilket gör att det inte är relevant att ändra utformningen av det finansiella perspektivet och kundperspektivet. Särskilt fokus ägnas istället åt processperspektivet och lärandeperspektivet eftersom de driver organisationer mot målet och därmed är grundläggande för att strategin ska uppnås.

Nedan åskådliggörs hur vi anser att SJs strategiska karta bör utformas.

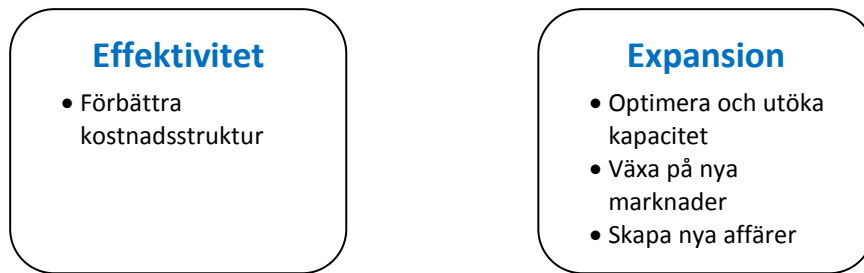
---

<sup>184</sup> Robert S. Kaplan, David O. Norton., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. (2004). s. 30-33

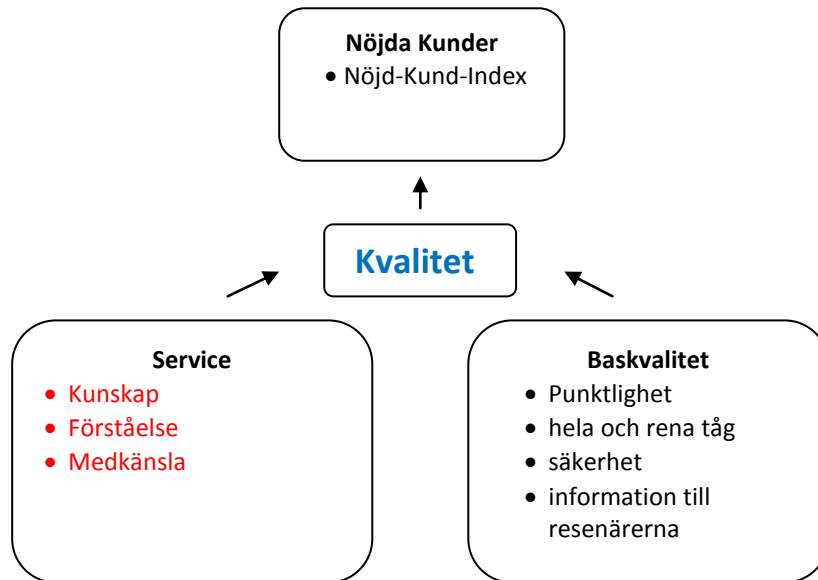
Figur 11 SJs strategiska karta

## Långsiktigt aktieägarvärde

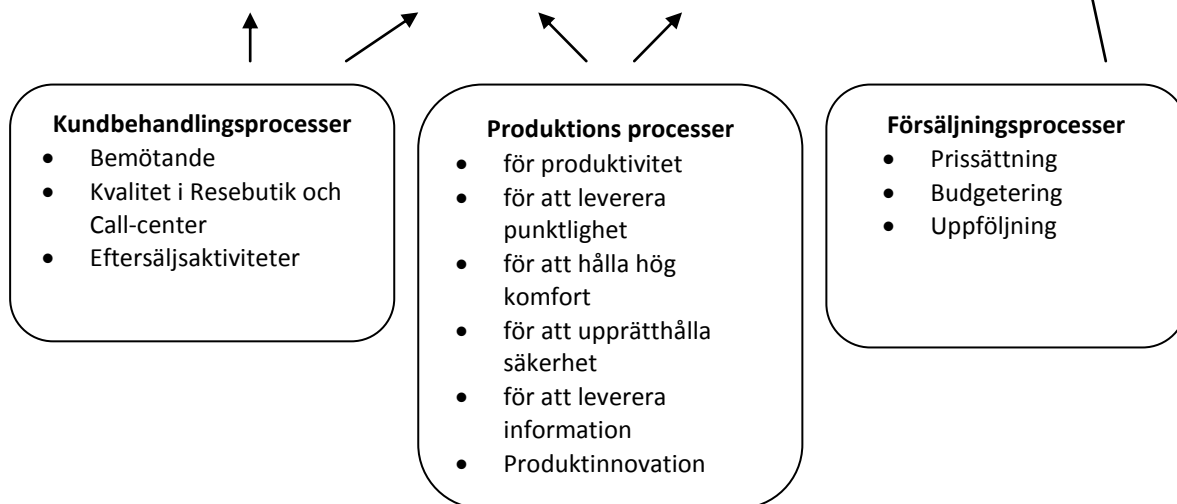
Finansiella -  
perspektivet



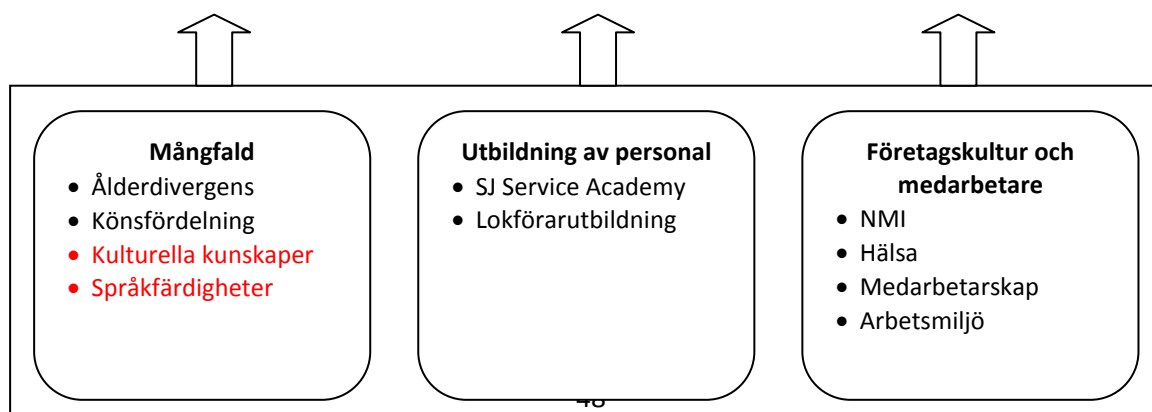
Kund-  
perspektivet



Process -  
perspektivet

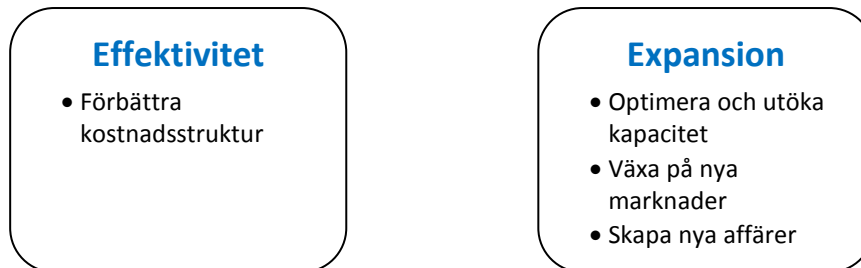


Lärande -  
perspektivet



### 5.3.1 SJs finansiella perspektiv

#### Långsiktigt aktieägarvärde



Det finansiella perspektivet innehåller, enligt Kaplan och Norton, de överordnade målen för alla vinstdrivande organisationer och kan inom den strategiska kartan delas in i två delar; en produktivitetsstrategi och en tillväxtstrategi. Produktivitetsstrategin innebär en sänkning av indirekta och direkta kostnader. Strategin innebär även att företaget minimerar sina kapitalkostnader genom att använda kapitalet mer effektivt. Det Kaplan och Norton kallar för tillväxtstrategi innebär företagets förmåga att lansera och sälja nya produkter samt att sälja till nya kundsegment.<sup>185</sup> Vid applicering av detta synsätt på SJs arbete kan vi dra paralleller till SJs övergripande mål om expansion och effektivitet. Det som Kaplan och Norton namnger produktivitetsstrategi stämmer till stor del överens med det som ingår i SJs strategiska område för effektivitet. Effektivitetsområdet innebär huvudsakligen att SJ kostnadseffektiverar genom pågående kostnadsbesparingsprogram samt genom det man kallade ODEN 1 och ODEN 2. Det som Kaplan och Norton benämner tillväxtstrategi stämmer överens med SJs strategiska område för expansion. Detta innebär att ledningen strävar efter att SJ ska växa på nya marknader, optimera och utöka kapaciteten samt skapa nya affärer. Vi anser att SJs strategi för expansion motsvarar det som Kaplan och Norton benämner försäljning av nya produkter och försäljning till nya segment.

Utifrån resonemanget ovan kan vi se likheter mellan åtgärderna som SJ vidtar och åtgärderna som Kaplan och Norton beskriver som viktiga för att uppnå målen inom det finansiella perspektivet. Vi anser att SJ genomför de processer i det finansiella perspektivet som Kaplan och Norton beskriver som centrala för alla vinstdrivande organisationer samt att detta mäts genom två finansiella prestationsmått.

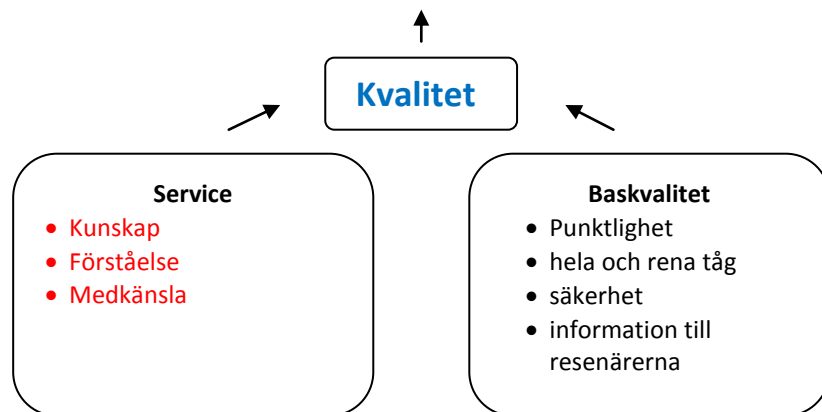
<sup>185</sup> Kaplan R, Norton D. Strategy Maps. *Strategic Finance*. (Mars 2004) s. 29



För att mäta prestationer inom detta perspektiv använder sig SJ huvudsakligen av måtten soliditet och avkastning på eget kapital vilket skapar en balans mellan långsiktighet och kortsiktighet i SJs finansiella perspektiv.<sup>186</sup>

### 5.3.2 SJs Kundperspektiv

I kundperspektivet beskrivs hur hållbart och differentierat värde ska levereras till utvalda kundgrupper.<sup>187</sup> Detta tydliggör vilka processer som är viktiga för företaget att utveckla för att leverera vad kunderna vill ha.<sup>188</sup> Enligt vår empiri anser SJ sig veta vad kunderna efterfrågar, vilket främst är baskvalitet och service. Således är det viktigt att SJ utvecklar processer och immateriella tillgångar som syftar till att uppfylla god baskvalitet och service.



I baskvalitet ingår faktorerna punktlighet, hela och rena tåg, säkerhet och information till resenärer. Baskvalitet har hög prioritet inom SJ. Service är också en viktig del i SJs kvalitetsarbete och har fått ökat utrymme sedan bolagiseringen. För att få fler att åka tåg vill SJ vara framstående inom service och kundbehandlingsprocesser är därför en avgörande process för att uppnå en hög servicenivå. Baskvalitet och service är grundpelarna i SJs kvalitetsarbete vilket syftar till att ge nöjda kunder och därmed är sambandet mellan orsak och verkan klarlagt.

För att mäta prestationer inom kundperspektivet använder sig SJ av NKI som innehåller delarna komfort, information, service och punktlighet. SJ har även utvecklat kundlojalitetsprogrammet SJ Prio för att få en bättre bild av vad kunderna efterfrågar. Genom

<sup>186</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 30

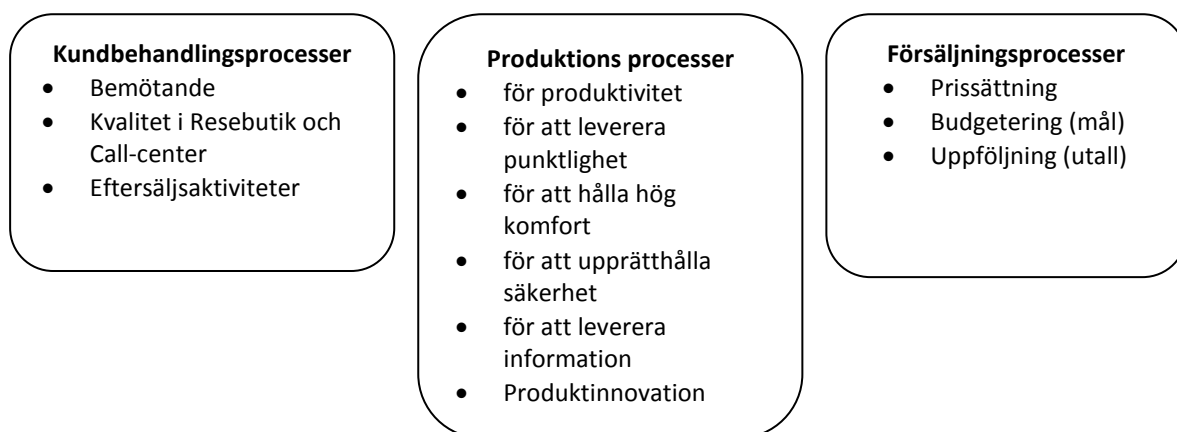
<sup>187</sup> Kaplan R, Norton D. *Strategy Maps. Strategic Finance*. (Mars 2004) s. 28-29

<sup>188</sup> Robert S. Kaplan, David O. Norton., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. (2004). s. 30-33.

SJ Prio kan SJ få utförlig information om kunderna. Dessutom använder SJ tre mått för att mäta sin marknadsandel. Måtten består av andel av resor över 300 kilometer, andel av resor mellan 100 och 300 kilometer samt utvecklingen av marknadsandelen i förhållande flygresor på utvalda sträckor. SJ kategoriserar sina mått för marknadsandel som affärsmål, men Kaplan och Norton menar att de bör användas inom kundperspektivet.<sup>189</sup>

### 5.3.3 SJs Interna Processperspektiv

För att kunna fastställa vilka processer som är viktigast inom det interna processperspektivet bör man, enligt Kaplan och Norton, utgå från målen som finns inom det finansiella perspektivet och kundperspektivet.<sup>190</sup> Svårigheten inom processperspektivet är att välja ut ett fåtal processer som företaget anser vara särskilt viktiga och sedan genomföra dem på ett bättre sätt än konkurrenterna.<sup>191</sup> Nedan har vi sammanställt vår uppfattning om vilka processer som är särskilt viktiga för SJs del.



#### 5.3.3.1 Kundbehandlingsprocesser

SJs VD menar att SJs förmåga att behandla kunder före, under och efter resan är viktig för att stärka serviceupplevelsen. Kundbehandlingsprocesser, vilket även Kaplan och Norton definierar som en viktig intern process, syftar till att fördjupa och utöka kundrelationerna.<sup>192</sup> Därför anser vi att kundbehandlingsprocesser bör ses som en av SJs kritiska processer.

Service är för SJ en av två grundpelarna i kundperspektivet, vilket medför att det är viktigt att utveckla bra kundbehandlingsprocesser som konkretiserar genomförandet av service. För att

<sup>189</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 67

<sup>190</sup> Robert S. Kaplan, David O. Norton., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. (2004). s. 30-33

<sup>191</sup> Kaplan R, Norton D. *Strategy Maps. Strategic Finance*. (Mars 2004) s. 32

<sup>192</sup> *Ibid.*, s. 31

uppnå goda kundbehandlingsprocesser krävs, enligt SJs VD, nöjda medarbetare vilket diskuteras inom lärande perspektivet. Vi anser att det finns likheter mellan Kaplan och Nortons definition av customer management och SJs kundbehandlingsprocesser eftersom att båda syftar till att fördjupa och utöka kundrelationerna. SJ mäter kundbehandlingsprocesser genom bemötande och kundens väntetid i Call Center respektive resebutikerna.

### 5.3.3.2 Produktionsprocesser

Produktionsprocessen innehåller processer tillhörande SJs kärnverksamhet samt processer som syftar till att leverera baskvalitet. Detta kan liknas vid vad Kaplan och Norton operations management. Med operations management menas de aktiviteter som företaget genomför för att tillverka sina produkter och tjänster.<sup>193</sup> Nedan redogörs för varje process som krävs för att leverera baskvalitet och varför de är viktiga.

*Processer för att leverera punktlighet* är viktiga eftersom att SJs VD menar att undermålig leder till att kunderna väljer bort tåget. De två faktorer som främst påverkar punktligheten är banunderhållet och effektiviteten på SJs tåg. För att kunna förbättra banunderhållet och infrastruktursystemet finns ett samarbete med Banverket. Punktligheten har varit en svaghet för SJ och företaget räknar med att cirka 40 procent av alla förseningar beror på interna faktorer, medan resterande del beror på yttre omständigheter. SJ kan alltså bara påverka sin punktlighet genom att förbättra sin effektivitet inom produktionen, vilket kan göras genom relevant utbildning samt underhåll av tåg. SJ utbildar idag både sina egna lokförare och frontlinjepersonal. Punktlighet mäts som procentuell andel tåg i tid.

*Processer för produktivitet* innebär åtgärder för att utnyttja företagets resurser på bästa sätt. SJs produktionsresurser är bland annat personalen och tågen och hur dessa utnyttjas mäts genom produktionspersonalens utnyttjandegrad, körtid per fordon samt belägningsgrad.

*Processer för att hålla en hög säkerhet* är en viktig process för att leverera baskvalitet. Precis som för punktligheten, är detta en process som kan förbättras genom att ha en hög utbildningsnivå för lokförare och personal. SJ har genom framtagandet av sina internutbildningar vidtagit åtgärder för att upprätthålla utbildningsnivån och därmed sina säkerhetsrutiner. Säkerhet mäts som antal olyckor per år.

---

<sup>193</sup> Kaplan R, Norton D. Strategy Maps. *Strategic Finance*. (Mars 2004) s. 31

*Processer för att hålla en hög komfort* omfattar alla processer som syftar till att hålla tågen hela och rena, trivsamma och bekväma. För att kunna hålla en hög komfort krävs det att SJ håller en hög städkvalitet och att ombordpersonalen verkar för en hög trivsel. SJ mäter kundernas uppfattning om komforten genom NKI.

*Processer som förser resenärer med information* är viktiga för att SJ ska kunna kommunicera trafikinformation som är relevant, tydlig och lättillgänglig. Kunderna ska känna sig trygga och välinformerad vid eventuella förseningar. Processen mäts inte i dagsläget.

*Produktinnovation* innebär för SJs del att ta fram nya resmål som exempelvis tågcharter. Innovationsprocesser tenderar att följa trender<sup>194</sup> och SJ satsar på att i framtiden vara ett resevaruhus där kunden ska kunna plocka delar för att sedan kombinera sin egen resa utifrån sina preferenser. SJs VD menar att SJ inte längre ska förknippas med enbart resande utan även med upplevelse eller evenemang. Denna process mäts inte i dagsläget.

### 5.3.3.3 Försäljningsprocesser

Försäljningsprocesserna är viktiga för SJ eftersom att de bidrar till att upprätthålla lönsamheten. SJs efterfrågebaserade prismodell har påverkat försäljningsutvecklingen positivt. Visserligen har det genomsnittliga biljettpriset minskat, men större volymer har medfört ökade totalintäkter. SJs ledning anser att prismodellen är en bra lösning eftersom lägre priser erbjuds samtidigt som SJ tjänar mer pengar.

Enligt Kaplan och Norton bör företaget fördjupa och utveckla kundrelationerna. Det görs genom fastställande av kundgrupp, förvärv av nya kunder och bibehållande av kundlojalitet. SJ Service Academy kan ses som ett sätt att utbilda personalen inom de områden som Kaplan och Norton anser vara viktiga för att fördjupa och utveckla kundrelationerna.<sup>195</sup> Vi anser därför att SJ Service Academy är en indikation på att ledningen har insett vikten av kvalitativa försäljningsprocesser.

Försäljning mäts genom antal besökare på hemsidan, hur många av besökarna på hemsidan som gör ett avslut, snittförsäljning per kund samt andelen självbetjäning. Försäljningen mäts i produktionsperspektivet på aggregerad nivå, produktnivå, linjenivå och segmentsnivå samt i

---

<sup>194</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 97

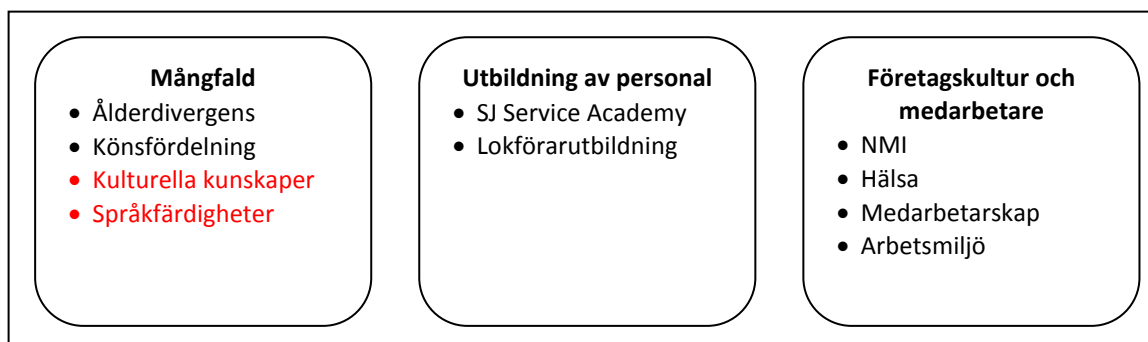
<sup>195</sup> Ibid., s. s. 85

funktionsperspektivet genom hemsidan, resebutiker och Contact Center. Mätningar på individnivå görs inom Contact Center och i resebutik där säljarna stimuleras genom det tillhörande incitamentsprogrammet.

### 5.3.4 SJs lärandeperspektiv

Enligt Kaplan och Norton är lärandeperspektivet tänkt att konkretisera de immateriella förmågor som företaget måste bygga upp för att kunna genomföra processerna som leder till ökat värde för kunderna.<sup>196</sup> De menar också att många organisationer inte är tillräckligt specifika inom lärandeperspektivet och att de använder sig av för breda målsättningar istället för att fokusera på de specifika färdigheter som krävs för att kunna genomföra företagets kritiska processer.<sup>197</sup>

I SJs fall handlar det således om att företaget måste utveckla rutiner och kunskap om hur försäljningsprocesserna, kundbehandlingsprocesserna och produktionsprocesserna ska genomföras på bästa sätt. Efter att vi analyserat vilka processer som är viktiga för SJ har vi kommit fram till att mångfald, utbildning av personal samt företagskultur och medarbetare är de specifika områdena som SJ bör utveckla i sitt lärandeperspektiv. Nedan redogör vi för de tre områdena:



#### 5.3.4.1 Mångfald

SJs strategiska område expansion bygger på tre delar varav den första är "att växa på nya marknader". I dagsläget sker bland annat en ökad etablering i Köpenhamn med syfte att ta sig närmare kontinenten och nya potentiella marknader. Det görs även satsningar i Sverige för att SJ ska utöka sin trafik till de sträckor där företaget idag inte är verksamma. Vi anser att en

<sup>196</sup> Robert S. Kaplan, David O. Norton., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* (2004). s. 30-33

<sup>197</sup> Kaplan R, Norton D. *Strategy Maps. Strategic Finance.* (Mars 2004) s. 30

vidare expansion till utlandet kommer att ställa krav på nya kompetenser, kunskaper och kulturella kännedomar. Vidare anser vi att behovet av europeiska språkkunskaper kommer att öka i takt med expansionen. SJ mäter mångfalden inom organisationen genom måtten personalomsättning, könsfördelning och åldersdivergens.

#### 5.3.4.2 Utbildning av personal

För att kunna genomföra försäljningsprocesserna, kundbehandlingsprocesserna och produktionsprocesserna på önskat vis, är det viktigt att företaget har väl utbildade medarbetare.<sup>198</sup> Exempel på detta är SJs egen lokförarutbildning som syftar till att kvalitetssäkra produktionsprocesserna genom kompetent personal samtidigt som tillgången på lokförare säkras. SJ har dessutom satsat på utbildning av personalen genom den egna serviceskolan, SJ Service Academy. Utbildningen bidrar till att kontinuerligt utbilda SJs personal inom områdena service, försäljning, ledarskap, mänsklig säkerhet, affärsmannaskap och trafiksäkerhet. Åtgärderna syftar till att ha kompetent personal, vilket i sin tur möjliggör förbättringar inom försäljnings-, kundhanterings- och produktionsprocesserna.<sup>199</sup> Vi kan således se sambandet mellan orsak och verkan eftersom att kompetent personal leder till förbättrade försäljnings-, produktions-, och kundbehandlingsprocesser. Vilket i sin tur leder till ökad kvalitet, nöjda kunder och i slutändan finansiell framgång. Utbildningsnivån mäts inte i dagsläget.

#### 5.3.4.3 Företagskultur och medarbetare

SJs VD menar att nöjda kunder är ett viktigt mål för serviceinriktade företag. Målet om nöjda kunder bygger på god service och för att leverera god service krävs det att företaget har nöjda medarbetare. SJ arbetar för att vara en arbetsplats med god arbetsmiljö. För att skapa en positiv och attraktiv företagskultur arbetar SJ med kompetensutveckling, hälsa, mångfald, och medarbetarskap. Resultatet av arbetet mäts genom nyckeltalet NMI samt sjukfrånvaro varav den senare har förbättrats mycket de senaste åren till följd av en rad åtgärder.

---

<sup>198</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action*. (1996). s. 126

<sup>199</sup> *Ibid.*, s. 126

# KAPITEL 6

## SLUTSATS

---

*I detta avslutande kapitel sammanställer vi resultaten som vår studie har gett utifrån analysen på ett överskådligt sätt. Vidare presenteras författarnas förslag för fortsatt forskning inom området.*

---

### 6.1 Inledning

I det inledande avsnittet av analysen kunde vi utifrån kartläggningen av SJs befintliga prestationsmått konstatera att SJ använder sig av en form av balanserat styrkort. Detta eftersom att SJ inte endast använder sig av finansiella prestationsmått, utan snarare en blandning av mått som kan kategoriseras i de olika styrkortsperspektiven enligt Kaplan och Nortons teorier. Därefter kartlade vi huruvida sammansättningen av SJs prestationsmått överensstämde med företagets strategi. För att undersöka detta konstruerade vi en strategikarta och kartlade på så sätt sambanden mellan orsak och verkan mellan de olika delarna i SJs balanserade styrkort.

### 6.2 Slutsats

Vi anser att SJ använder sina prestationsmått som en kompass för att orientera företaget mot uppfyllnad av de strategiska målen kvalitet, expansion och effektivitet. Vi menar att SJ till viss del använder sig av prestationsmått för att kunna uppfylla sin strategi. På vilket sätt SJ använder prestationsmått har vi klargjort i vår analys. Genom analysen har vi kommit fram till att det finns ett ramverk av prestationsmått som företaget använder för att implementera sin strategi i organisationen. Det befintliga ramverket är dock enligt vår uppfattning inte fullständigt, då vi efter upprättandet av den strategiska kartan kunde konstatera att vissa av företagets immateriella tillgångar och kritiska processer inte mäts genom prestationsmått. Detta gör att sambandet mellan orsak och verkan i strategikartan inte fullt ut återspeglas i det balanserade styrkortet. Det skapar enligt vår mening en viss obalans i styrkortet, vilket i sin tur kan leda till att organisationen gör felaktiga prioriteringar.

Genom vår analys har vi kommit fram till att mångfald är en viktig immateriell tillgång för SJ. Detta på grund av att den möjliggör för uppfyllnaden av det strategiska målet om expansion. Vi menar att mångfald krävs för SJs expansion i utlandet, då mångfald ökar förståelsen för andra kulturer och marknaden. Utifrån vårt resonemang bör SJ ta fram ett prestationsmått som mäter kulturell mångfald och utländska språkkompetenser.

Vi har också kommit fram till att SJ använder kundlojalitetsprogrammet SJ Prio för att få en bredare kunskap om företagets kundgrupper. Genom SJ Prio har företaget även möjlighet att mäta kundlojalitet, kundförvärv samt lönsamhet per kund eftersom varje spenderad krona ger en poäng. Denna möjlighet gäller enbart för kunder som är medlemmar i SJ Prio och vi kan således konstatera att de tre måtten inte mäts på resterande kunder. Vi anser att SJ bör utveckla prestationsmått för att mäta kundlojalitet, kundförvärv och lönsamhet per kund för samtliga kunder. Detta anser vi skulle ge en bättre uppfattning om vilket resultat de interna processerna åstadkommer. Vi diskuterar även i vår analys att nöjda kunder kan leda till högre kundlojalitet, vilket i sin tur kan öka företagets lönsamhet på befintliga kunder. Nöjda kunder kan också leda till ökat förvärv av nya kunder. Därför anser vi att det är högst väsentligt att mäta kundlojalitet, kundförvärv och lönsamhet per kund.

SJ menar att kvalitet är en central del för att skapa kundvärde och kvalitet är därför ett av tre strategiska delområden. För att uppnå kvalitet är det för SJ viktigt att ha kompetent personal som genomför de kritiska processerna. För att upprätthålla och bibehålla en hög kunskapsnivå menar vi att det är viktigt att kontinuerligt mäta och utvärdera kompetensnivån hos personalen. Idag använder inte SJ några prestationsmått för att mäta medarbetarnas kunskapsnivå, vilket i längden skulle kunna påverka utbildningsnivån negativt. Vi inser dock att det kan vara problematiskt att fortlöpande mäta kunskapsnivå.

Genom vår analys framgår det tydligt att företaget strävar efter att upprätthålla en hög servicenivå. För att kunna leverera service anser vi att det är viktigt att definiera vad begreppet service innebär. På så sätt kan SJ upprätta processer som krävs för att leverera de komponenter som ingår i service. SJ definierar inte på något sätt vad service konkret innebär för företaget och effekten blir att service blir svårt att mäta. Vi menar därför att det är logiskt att service saknar prestationsmått då målet inte tydligt är definierat. Vårt förslag till definition av service är kunskap, förståelse och medkänsla.



Punktligheten är idag en stor svaghet för SJ. Efter att ha konstruerat SJs strategiska karta kan vi konstatera att svagheten inte beror på hur prestationsmålet är utformat, eftersom att detta tydligt mäter resultatet av arbetet för ökad punktlighet.

Sammanfattat är svaret på vår frågeställning att SJ använder sig av prestationsmål på ett tillfredställande sätt för att implementera och genomföra sin strategi. Avslutningsvis kan vi även konstatera att det förekommer vissa brister, men vi anser inte att bristerna omöjliggör SJs uppfyllelse av de långsiktiga, strategiska målen.

### 6.3 Förslag till vidare forskning

Genom studiens framväxt har nya idéer till forskning uppkommit.

Tänkbar studie skulle kunna vara en vidareutveckling eller utvärdering om hur SJ kommer att skapa konkurrensfördelar på den avreglerade tågmarknaden. Forskning skulle också kunna utvärdera om företagets strategi är hållbar på lång sikt. I relation till vår studie skulle en vidareutveckling av det balanserade styrkortet samt ytterligare fördjupning i strategikartan kunna ge inblick i andra delar av SJ eller enskilda affärsenheter.

Avregleringen av den svenska tågmarknaden kommer vara helt genomförd hösten 2010 och vi ser gärna studier om hur den nya marknadssituation faktiskt kommer att påverka SJs position på marknaden. Då avregleringen leder till en fri marknad kan det i framtiden vara intressant att jämföra SJ med en konkurrerande tågaktör. Hur banverkets framtida fördelningsroll kommer att påverka SJ och tågmarknaden i stort skulle också kunna vara intressant.

## KAPITEL 7

# KÄLLFÖRTECKNING

---

### 7.1 Publicerade källor

#### 7.1.1 Böcker

Alvesson Mats & Sköldbberg Kaj, *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* (1999). Studentlitteratur AB, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* (2002). Studentlitteratur AB, Lund

Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into action.* (1996). Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.* (1999). Studentlitteratur AB, Lund

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

#### 7.1.2 Tryckta källor

Dess, Gregory, Lumpkin, Tom & Taylor, Marilyn, *Strategic Management Creating Competitive Advantages.* (2004). McGraw-Hill College

Cobbold, I. & Lawrie, G, The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management tool. (2002). 2GC Confernce Paper, PMA Confernce, Boston, USA s. 1-9

Kaplan, Robert & Norton, David, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* (2004). Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA

*Från verksförordning till myndighetsförordning: betänkande av Utredningen om en översyn av verksförordningen.* (2004). (Statens offentliga utredningar 2004:23). Stockholm: Fritze. s. 65

*Konkurrens på spåret.* (2008). (Regeringens proposition 2008/09:176). Stockholm: Näringsdepartementet. s. 10-11

*Åtgärder för att stärka den finansiella ställningen i SJ AB* (2002), (Regeringens proposition 2002/03:86). Stockholm: Näringsdepartementet.

### 7.1.3 Artiklar

Jensen, Michael, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. (2000) Harvard Business School, Boston MA

Kaplan R.S., Norton, D.P., "Strategy Maps." *Strategic Finance* [serial online]. Mars 2004(9):27-35. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 13, 2010

### 7.1.4 Externa dokument

SJ AB Hållbarhetsredovisning 2008

SJ AB Årsredovisning 2002

SJ AB Årsredovisning 2003

SJ AB Årsredovisning 2004

SJ AB Årsredovisning 2006

SJ AB Årsredovisning 2008

SJ AB Årsredovisning 2008- Bolagsstyrningsrapport

SJ AB Årsredovisning 2008- Finansiell rapport

## 7.2 Muntliga källor

- Blomqvist, Peter, HR-Direktör SJ AB, intervju 2009-11-25
- Forsberg, Jan, Verkställande Direktör SJ AB, intervju 2009-11-25
- Hornewall, Nina, Försäljningsdirektör SJ AB, intervju 2009-11-25
- Johannesson, Erik, Lokförare och Styrelseledamot i SJ AB samt arbetstagarrepresentant i SEKO, intervju 2009-11-24
- Mann, Thomas, Distributionschef SJ AB, intervju 2009-11-25
- Nordlander, Pär, Chef Business Control SJ AB, intervju 2009-12-07

## 7.3 Elektroniska källor

Gustavsson, A., (2009) "Affärsverk". Nationalencyklopedin,

<http://www.ne.se/lang/affarsverk>

Åtkomst 2009-12-05

Karlsson, L.O., (2009) "Järnvägens historia i Sverige. Finansierings- och lokaliseringpolitik." Nationalencyklopedin,

<http://www.ne.se/lang/jarnvag>

Åtkomst 2009-12-05

SJ AB (2009) "Samla Poäng"

<http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=13818&a=44034&l=sv>

Åtkomst 2010-01-12

SJ AB (2009) "SJ på två minuter"

<http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=246&a=312&l=sv>

Åtkomst 2009-12-10

Torstensson, Å. (2009-03-26) "SJ-monopol på persontrafik helt avskaffat hösten 2010"  
Dagens Nyheter

<http://www.dn.se/opinion/debatt/sj-monopol-pa-persontrafik-helt-avskaffat-hosten-2010-1.830214>

Åtkomst 2009-12-16

# Bilaga A

## Appendix - Sammanställning av intervjufrågor

Totalt gjordes intervjuer med sju personer inom SJs ledning. Här sammanställs de intervjufrågor som användes för varje respondent.

**HR-Direktör** – Peter Blomqvist

Datum: 25 november 2009

- Hur fungerar den huvudsakliga kommunikationen mellan ledning och anställda?
- När man sätter upp mål, har då anställda möjlighet att påverka utformningen av målen?
- Upplever du att företagets långsiktiga strategi stämmer överens med de anställdas värderingar och mål?
- Hur ställer du dig till lönsamhets- och tillväxtmålen? Är de rimliga och hur motiverar man personalen till att uppnå målen?
- Hur ser du på företagets vinstdelningsprogram? Vilka effekter har det gett?
- Har SJ:s syn på dess anställda förändrats i takt med att strategin har förändrats? Hur?
- Hur har de anställdas arbetsförhållande påverkats av att SJ strävar mot att bli mer effektivt och konkurrensmässigt?
- Hur har din roll som chef för HR påverkats sedan SJ marknadsanpassat sig?

## Verkställande Direktör – Jan Forsberg

Datum: 25 november 2009

- Vad är SJ:s övergripande strategi?
- Hur arbetar ni i ledningen för att implementera strategiska mål i organisationen?
- Vad tycker du är viktigt att tänka på när man sätter upp mål för verksamheten?
- Hur går denna process egentligen till? Vilka är delaktiga?
- Använder ni er av både finansiella och ickefinansiella mål? Vilka?
- Marknaden för personresor med tåg genomgår för tillfället stora förändringar. Har era finansiella målsättningar förändrats på grund av de ändrade förutsättningarna på marknaden?
- Hur har era ickefinansiella målsättningar påverkats av de ändrade förutsättningarna?
- Har betydelsen av era ickefinansiella nyckeltal förändrats sedan vetskapen om en konkurrensutsatt marknad? Varför?
- Hur skapas incitament för att få era anställda att arbeta i en riktning som uppfyller målen? Vilka nyckeltal är belöningar huvudsakligen knutna till?
- Varför valde ni att genomföra en vinstdelning? Har ni märkt resultat av denna?

## **Chef Business Control – Pär Nordlander**

Datum: 7 december 2009

- Hur ser din roll ut inom SJ?
- Vill du utveckla ekonomistyrning? Hur jobbar ni?
- Varför är det så viktigt att fördela kostnader per linje?
- Ekonomistyrningsmetoderna som du talade om. Har du implementerat de eller har det funnits tidigare? Hur har det förändrats?
- Vilka konsekvenser får det?
- Vilka nyckeltal använder ni er av på den övergripande nivån?
- Ni arbetar utifrån expansion, effektivitet och kvalitet. Vilka speciella nyckeltal kan man koppla till expansion?
- Man kanske kan se exempelvis SJ Evenemang som någon typ av innovation?
- Finns det några nyckeltal som används speciellt för att mäta antal nya affärer?
- Ett stort fokus som vuxit fram de senaste åren är service. Hur mäter ni service?

**Försäljningsdirektör** – Nina Hornewall

**Distributionschef** – Thomas Mann

Datum: 25 november 2009

- Vilka är era operativa mål inom försäljningsavdelningen?
- Vilka är era främsta styrningsverktyg för att uppfylla dessa försäljningsmål? Varför dessa? Vilka nyckeltal styrs ni av/styr ni med?
- Hur stort inflytande har ni vid fastställandet av era försäljningsmål?
- Hur stort inflytande har medarbetarna inom din avdelning vid framställandet av era försäljningsmål?
- Hur tror du att er position på marknaden påverkats/kommer att påverkas av avregleringen?
- Har du märkt någon generell förändring av era mål som kan härledas till att marknaden avreglerats?
- Varför ändrade ni er prissättningsstrategi till dess nuvarande utformning?
- Hur ser du på företagets vinstdelningsprogram?
- Är vinstdelningsprogrammet den enda form av belöning som ni använder er av inom försäljningsavdelningen?



## Styrelseledamot och fackligrepresentant SEKO - Erik Johannesson

Datum: 24 november 2009

- Hur fungerar den huvudsakliga kommunikationen mellan ledning och anställda?
- Var i organisationen fastställs de operationella målen? Av styrelse/VD eller på mellanchefernsnivå?
- När man sätter upp mål, har då anställda möjlighet att påverka utformningen av målen?
- Upplever du att företagets långsiktiga strategi stämmer överens med de anställdas värderingar och mål?
- Hur ställer du dig till lönsamhets- och tillväxtmålen? Är de rimliga och hur motiverar man personalen till att uppnå målen?
- Hur ser du på företagets vinstdelningsprogram? Vilka effekter har det gett?
- Har SJ:s syn på dess anställda förändrats i takt med att strategin har förändrats? Hur?
- Hur har de anställdas arbetsförhållande påverkats av att SJ strävar mot att bli mer effektivt och konkurrensmässigt?
- Hur har din roll som representant påverkats sedan SJ marknadsanpassat sig?