



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Kandidatuppsats
Juni 2003

Integration of Value Based Management and Balanced Scorecard

“The Perfect Match?”

Författare

Freddie Ilmerstedt
Camilla Pompilio
Mi-Ok Park
Linda Wlosinska

Handledare

Per Magnus Andersson
Carl R Hellberg

SAMMANFATTNING

Titel	Integration of Value Based Management and Balanced Scorecard – “The Perfect Match?”
Ämne	Företagsekonomi 10p, Kandidatuppsats
Författare	Freddie Ilmerstedt, Camilla Pompilio, Mi-Ok Park, Linda Wlosinska
Handledare	Per Magnus Andersson, Carl R Hellberg
Syfte	Syftet är att beskriva och analysera VBM och BSC samt diskutera möjligheten att integrera dessa.
Metod	Studien bygger på en kvalitativ metod där teoretiska begrepp inom Value Based Management och Balanced Scorecard analyseras och jämförs med empiriska undersökningar i form av intervjuer.
Slutsatser	Kombinationen av VBM och BSC resulterar i ett lämpligt styrverktyg för många företag. Det är ingen perfekt kombination. Konzepten kompletterar dock varandra och ger en mer heltäckande bild av företagets verksamhet och strategiska möjligheter.
Nyckelord	Balanced Scorecard, Value Based Management, Key Performance Indicators, styrsystem, aktieägarvärde, värdedrivare

ABSTRACT

Value Based Management (VBM) and Balanced Scorecard (BSC) are two common strategic performance measurement systems. This paper examines the integration of these systems from a theoretical as well as from an empirical perspective. The study consists of three parts: first a theoretical analysis of the integration of VBM and BSC, second an analysis of the distribution of the systems in 54 companies operating in Scandinavia, and finally an in-depth study of Novo Nordisk and its approach to VBM and BSC. The main finding from the study is that these concepts can be integrated in order to optimise the control systems in companies. The integration of the systems provides the company with a more holistic view of the company's operations, resources and strategic opportunities.

INNEHÅLL

ABSTRACT	2
1 INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdefinition	5
1.3 Syfte	5
2 METOD	6
2.1 Delstudie 1 – Teoretisk studie av VBM och BSC	6
2.2 Delstudie 2 – Övergripande undersökning av utbredningen av VBM och BSC	7
2.3 Delstudie 3 – Fallstudier av ett företag	7
2.4 Analys	7
3 VBM OCH BSC I TEORIN	8
3.1 BSC	8
3.1.1 Vad är BSC?	8
3.1.2 Varför ska företag använda BSC?	8
3.1.3 Vem kan använda BSC?	9
3.1.4 Hur inför man BSC?	9
3.1.5 Vilka styrkor och svagheter har BSC?	14
3.1.6 Utvärdering av BSC	15
3.1.7 Summering av BSC	17
3.2 VBM	18
3.2.1 Vad är VBM?	19
3.2.2 Olika modeller inom begreppet VBM	20
3.2.3 Varför ska företag använda VBM?	21
3.2.4 Vem borde använda VBM?	22
3.2.5 Hur inför man VBM?	23
3.2.6 Utvärdering av VBM	27
3.2.7 Summering av VBM	28
3.3 Integration av VBM och BSC	29
4 VBM OCH BSC I PRAKTIKEN	35
4.1 Övergripande undersökning om utbredningen av VBM och BSC	35
4.2 Fallstudie – Novo Nordisk	41
5 ANALYS	49
5.1 Reflektion kring integrationen av VBM och BSC på Novo Nordisk	49
5.2 Utbredning av VBM och BSC	51
5.3 Integration	54
6 AVSLUTANDE REFLEKTIONER, FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER	57
6.1 Avslutande reflektioner om VBM, BSC och integrationen av de båda	57
6.2 Förslag på fortsatta studier	58

7 KÄLLFÖRTECKNING	59
7.1 Publicerade källor	59
7.2 Elektroniska källor	60
7.3 Muntliga källor	61
7.4 Opublicerade källor	61
8 ORDLISTA	62
APPENDIX I	63
APPENDIX II	64
APPENDIX III	65

1 INLEDNING

I de inledande kapitlen ges en introduktion som innehåller bakgrund och problemdiskussion och som resulterar i syftet. Avslutningsvis redogörs för metod och de avgränsningar som valts att göra samt visas en disposition över uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Att styra sitt företag på det mest effektiva sättet är idag en av de viktigaste arbetsuppgifterna för de flesta företagsledarna. Effektiviteten är oftast en nödvändighet för att företaget ska kunna överleva i dagens snabbt föränderliga värld som präglas av många olika spelregler och hårda konkurrensvillkor. Rationaliteten inom den interna verksamheten kan därför ofta bidra till en långsiktig och varaktig framgång för det enskilda företaget.

Företagets resurser och förmågor som ”Tangible Resources (finansiella, fysiska), Intangible Resources (brand names, teknologi, rykte, kultur) samt Human Resources (know-how, engagemang, motivation)”¹ är viktiga faktorer. Även insikt om ombytliga krav som ”rätt” management och ”rätt” styrsystem i organisationen är poängfulla i sin betydelse för ett företags långsiktiga fortlevnad.

Under de senaste åren har en mängd olika verktyg för verksamhetsstyrning utvecklats. Dessa verktyg har olika utformning och angreppssätt men brottas ofta med samma problem: Hur överför man företagets strategi till operationell handling? I dagens komplexa affärsklimat går det inte att enbart fokusera på finansiella mått utan flerdimensionella perspektiv (personal, utveckling, miljö, kvalitet, etc) framträder som allt viktigare.

Två populära styrverktyg är Value Based Management (VBM) och Balanced Scorecard (BSC). Av utrymmesskäl kommer dessa begrepp i fortsättningen att användas i sina respektive förkortningar. VBM fokuserar på att skapa värde och målkongruens i ett företag genom att förändra kulturen och värderingarna. BSC kan ses som ett instrument för att översätta företagets vision, kommunicera strategin samt tillhandahålla feedback på olika frågeställningar. De två ovannämnda koncepten är inte helt nya, och många av dagens företag använder redan något av dem i sin verksamhetsstyrning. Användningen av en kombination av de båda modellerna i ett styrsystem är ännu inte så vanligt förekommande i dagens företag.

1.2 Problemdefinition

För att kunna styra ett företag på ett effektivt sätt bör man naturligtvis välja rätt styrsystem. Styrsystemet kan innehålla ett koncept eller en kombination av flera koncept/modeller som finns tillgängliga i dagens ekonomiska värld. Koncepten och modellerna förändras och förnyas ständigt, vilket gör att det är svårt att avgöra vilket eller vilka av dessa som är mest lämpliga för verksamheten. VBM och BSC har båda för- och nackdelar som i kombination kanske kan bli ett hjälpmedel för att på ett optimalt sätt styra företaget och därmed skapa värde för intressenterna. Hur kan man då styra företaget på ett effektivt sätt med VBM och BSC? Hur går man tillväga för att införa och integrera dessa koncept i organisationen? Är en kombination av de båda styrverktygen möjlig och vilka effekter kan denna leda till?

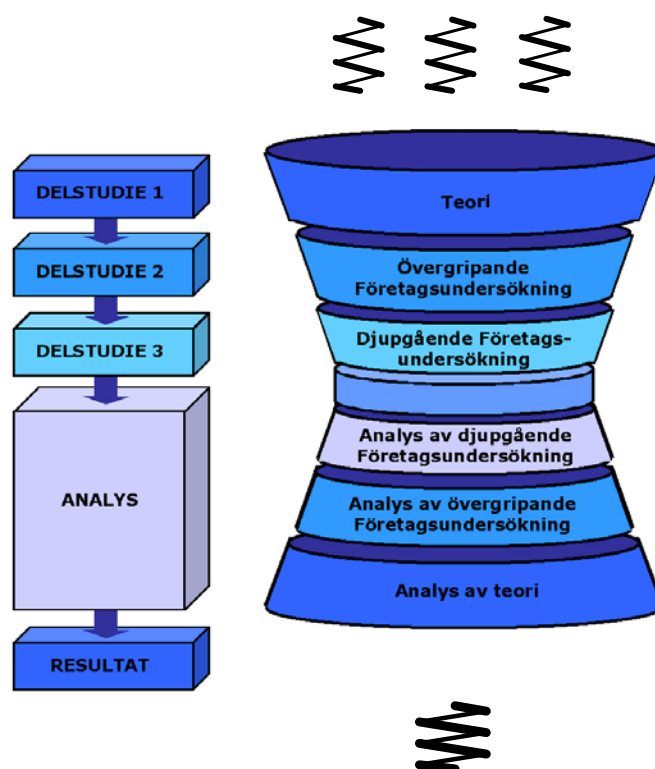
1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera VBM och BSC samt diskutera möjligheten att integrera dessa.

¹ Grant, Robert M, *Contemporary Strategy Analysis- concepts, techniques, applications* (2002), s. 141-152.

2 METOD

Ämnet har valts med utgångspunkt i det alltmer ökande intresset för integrerade styrsystem i affärsvärlden. BSC har redan haft stora framgångar men VBM är hittills relativt okänt. Integration av dessa system borde kunna leda till ett mer komplett styrsystem och är därför intressant att undersöka. Uppsatsen består av tre delstudier med utgångspunkt i "trattmodellen" (se figur 2:1.1). I den första studien tas en bred ansats och de teoretiska grunderna behandlas. I den andra studien görs en avgränsning av uppsatsämnet genom en övergripande studie av ett antal företag. Den tredje studien innebär en ytterligare insnävning av tratten; här har ett specifikt företag från delstudie två valts ut och analyserats grundligt. Analysen som följer tar sin utgångspunkt i det specifika företaget för att ingående diskutera de aktuella problemställningarna. Den fortsätter med att utreda hur de andra utvalda företagens arbetssätt överensstämmer med teorin. I slutfasen av analysen tas återigen en bredare ansats i form av att all den bakomliggande teorin diskuteras. Problemet behandlas utifrån ett strategiperspektiv. Finansiella- och redovisningsaspekter diskuteras därför endast övergripande i den mån som krävs.



Figur 2:1.1 Metodbeskrivning där bilden visar en tratt där omfattande information kommer in, bearbetas och analyseras och slutligen mynnar ut i ett enda resultat.

2.1 Delstudie 1 – Teoretisk studie av VBM och BSC

I denna del beskrivs de teoretiska grunderna för VBM och BSC. Teoridelen syftar till att introducera de nya koncepten samt att presentera teoretiskt material om integrationen av de båda. Detta görs för att fördjupa kunskapen om VBM och BSC, vilket sedan ska ligga till grund för de empiriska observationerna på fallföretagen och den därpå följande analysen av dessa.

2.2 Delstudie 2 – Övergripande undersökning av utbredningen av VBM och BSC

Den teoretiska studien kompletteras med en empirisk undersökning i form av intervjuer med ansvariga på företag där VBM och BSC förekommer. Syftet med dessa intervjuer är främst att undersöka konceptens utbredning i företag med verksamhet i Skandinavien. Intervjuerna avser inte att ge en heltäckande bild av utbredningen utan är av en mer introducerande karaktär. Urvalet av företag baseras på handplockning från olika branscher och kan inte ses som representativt för någon speciell bransch. Den gemensamma nämnaren är dock att alla är börsnoterade förutom ett fåtal storföretag som t ex Tetra Pak, som dock är i stort behov av kapital. Ett antal mindre företag är också inkluderade för att få en mer komplett bild av styrsystemens utbredning. Från det initiala urvalet väljs ett fåtal företag ut och behandlas övergripande. Intervjuerna används också för att undersöka hur några utvalda konsultfirmor ställer sig till VBM och BSC.

Informationen i den tabell som presenteras bygger på personliga intervjuer via möte, telefon eller e-mail. Materialet har i vissa fall kompletterats med redan publicerat intervjumaterial som återfinns i litteraturen, studentuppsatser, hemsidor på Internet samt årsredovisningar. Insamlingen av information direkt från företagen har varit komplicerad då det oftast är olika personer i företaget som använder sig av koncepten och i vissa fall även personer på olika nivåer och geografiska platser. I vissa fall har inte företrädare för båda koncepten kunnat nås, vilket har lett till ett bristfälligt material med avseende på integrationen av de båda koncepten.

2.3 Delstudie 3 – Fallstudie av ett företag

I denna del presenteras ett fallföretag som identifierats som användare av både VBM och BSC. Valet föll på Novo Nordisk som har ett intressant och annorlunda förhållningssätt till dessa båda koncept. Existerande teori med avseende på integration av VBM och BSC behandlar främst hur BSC kan integreras i VBM. Novo Nordisk valdes på grund av att de gav en möjlighet att undersöka det omvända, VBM-implementering i BSC, och för att de aktivt använder båda koncepten. Informationen har samlats genom en personlig intervju med Lito Valencia som är ansvarig för implementeringen av de nya styrsystemen på Novo Nordisk i Köpenhamn. Intervjun genomfördes på informell basis där Lito Valencia fick svara på tidigare utskickade intervjufrågor (se Appendix II). Företaget presenteras först allmänt, därefter beskrivs verksamheten och användningen av de båda koncepten mer ingående.

2.4 Analys

I analysen diskuteras integrationen av VBM och BSC utifrån det material som presenterats i teori och fallstudier. Analysen utförs i tre delar; först detaljanalyseras Novo Nordisk's integration av både VBM och BSC, därefter analyseras utbredningen av dessa koncept i företagen och slutligen analyseras den teoretiska integrationen av både VBM och BSC. Avslutningsvis sammanfattas reflektionerna beträffande integrationen av VBM och BSC. I detta ingår en jämförelse mellan teoretisk och praktisk integration.

3 VBM OCH BSC I TEORIN

Detta avsnitt belyser de övergripande teorierna om BSC respektive VBM. Först redogörs för innebörden av de respektive modellerna och därefter förklaras varför företag kan använda dessa modeller. Därefter beskrivs respektive modells utmärkande karakteristika samt hur man kan införa dessa modeller i ekonomistyrningen på företag. Modellerna utvärderas utifrån rådande teorier. I det sista delavsnittet beskrivs integrationen av de två modellerna.

3.1 Balanced Scorecard

Under senare delen av 1900-talet har företag alltmer fokuserat på den ekonomiska prestandan i företaget. Detta har lett till en utveckling av styrsystem med utgångspunkt i kostnader och finansiella mått. Dessa system har gett aktiemarknaden och företagen en ensidig bild av vad verksamheten presterar eftersom de inte kan förutspå framtiden och därför leder till ett kortsiktigt tänkande. Övergången från industrisamhälle till informationssamhälle har dessutom markant förändrat villkoren för hur företag och marknader fungerar. En global marknad med snabb teknisk utveckling gör att företagen tvingas konkurrera med framgångsrika företag från hela världen. För att kunna stanna i toppskiktet måste företagen snabbt kunna identifiera nya möjligheter och utveckla nya produkter och tjänster. Den alltmer föränderliga omgivningen samt behovet av komplexa interaktioner internt i företagen, har lett till att man nödgas fokusera på andra faktorer, förutom de strikt finansiella, i företagen. Man måste hitta sätt att styra relationer med kunder, leverantörer och anställda så att företaget kan fungera optimalt. Långsiktighet är en viktig faktor i byggandet av resurser och relationer då dessa påverkar företagets framtida utveckling.

3.1.1 Vad är Balanced Scorecard?

Utifrån behovet av ett mer balanserat synsätt har BSC växt fram. Grundtanken bakom konceptet är att man förutom strikt finansiella mått också ska titta på icke-finansiella mått relaterade till verksamheten i företaget. Vanligtvis använder man fyra perspektiv (se figur 3:1.3): finansiellt-, internt process-, kund- och lärande & tillväxtperspektiv. Perspektiven är designade för att balansera finansiellt och icke-finansiellt, internt och externt, nutid och framtid. Företagets finansiella behov måste mötas och man måste ställa sig frågan om vilken förhållning man ska ha gentemot aktieägarna för att tillfredställa dessa behov (finansiellt perspektiv). Utan kunder upphör företaget att existera och därför måste man också tänka på hur dessa bemöts (kundperspektiv). För att tillfredställa kunder och aktieägare måste företagets interna processer fungera (internt processperspektiv). Slutligen måste företaget, som en förutsättning för de andra perspektiven, ständigt utvecklas och skapa nya produkter (lärande & tillväxtperspektiv). Under de olika perspektiven strukturerar man upp målsättning, styrtalet, mål och initiativ.

3.1.2 Varför ska företag använda BSC?

BSC skiljer sig från vanliga resultatmätningssystem i företag. Traditionellt använder företag både finansiella och icke-finansiella mått men utan vidare eftertanke och med tyngdpunkt på de finansiella måtten. BSC är både ett operativt mätsystem och ett strategiskt managementsystem. Som strategiskt managementsystem kan BSC fungera som stöd för olika ledningsprocesser i företaget²:

² Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999)

- 1) Förtydliga och omvandla visionen och strategin
- 2) Kommunera och koppla samman strategiska målsättningar och styrta
- 3) Planera, sätta upp målsättningar och samordna strategiska initiativ
- 4) Stärka strategisk feedback och lärande

BSC kan inte garantera lönsamhet utan bör ses som ett sätt att fokusera företagets kraft på ett antal utvalda områden. Instrumentet tvingar chefer att fokusera på en handfull mått som anses speciellt kritiska för verksamheten. Det är inte bara ett mätsystem utan också ett hjälpmedel för att implementera strategi såväl som att ge feedback på den valda strategin. Processen börjar med att ledningen har en klar vision för företaget och sedan utformar en strategi som förklarar hur de ska kunna uppfylla visionen. Därefter måste kritiska framgångsfaktorer identifieras för att man ska veta vad man ska fokusera på. Dessa framgångsfaktorer måste slutligen uttryckas som ett antal mätbara indikatorer:



Figur 3:1.1 Ett exempel på hur ett styrkort kan utformas.³

3.1.3 Vem kan använda BSC?

Alla typer av företag kan egentligen använda BSC. Det kan användas för koncerner, affärsenheter samt för individer. Några av de första styrkorten utvecklades speciellt för koncerner men konceptet lämpar sig egentligen bättre på affärsenhetsnivå, speciellt då affärsenheten sköter hela verksamheten själv. När instrumentet fungerar på affärsenhetsnivå kan det nämligen brytas ner på olika avdelningar, funktioner och individer inom affärsenheten. Instrumentet kan även formas efter typ av organisation genom att man använder olika typer av perspektiv och nyckeltal. Kaplan & Norton anser att det som avgör om en avdelning eller funktion ska ha ett BSC är om enheten har en affärsidé, en strategi, kunder och interna processer med vilkas hjälp den kan förverkliga sin strategi.⁴

3.1.4 Hur inför man BSC?

Arbetet med att utveckla ett fungerande BSC ger organisationen en klar bild av framtiden och vägen dit. När en organisation genomför den kritiska övergången från vision till handling kan interna spänningar uppstå. Det första utvecklingsarbetet bör därför alltid utmynna i en rad

³ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas, *Att införa BSC, en praktisk vägledning* (1999), s. 8

⁴ Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999), s. 42

fortlöpande managementprocesser som ytterst mobiliserar och leder in organisationen på en ny väg. Varje managementprocess handlar om att få BSC att påverka någon aspekt av det långsiktiga, strategiska och balanserade beteendet.⁵

Styrkortet förser företagsledningen med ett nytt verktyg som den kan använda för att förankra långsiktiga strategier i organisationen, en viktig uppgift som hittills har varit svår att genomföra. Genom att identifiera de viktigaste målen som organisationen bör koncentrera sig på, erbjuder styrkortet en ram för ett strategiskt managementsystem som strukturerar övergripande frågor, information och ett flertal viktiga managementprocesser. Målsättningar för kunder, interna processer samt medarbetare och system kopplas samman för att förverkliga ett långsiktigt ekonomiskt resultat. Avdelningars, teams och enskilda individers målsättningar samordnas för att de strategiska målsättningarna ska nås. Resursfördelningar, strategiska initiativ och årsbudgetar styrs av strategin. Ledningens översyn ger möjligheter till feedback och lärande om strategin. BSC gör inte de finansiella mätningarna överflödiga men det väver in dessa i ett mer balanserat managementsystem som kopplar kortsiktiga operativa resultat till långsiktiga strategiska målsättningar.⁶

Företag som använder BSC som hörnsten i ett nytt strategiskt managementsystem har två uppgifter: för det första måste de utveckla styrkortet och för det andra måste de använda det. Självfallet är de båda uppgifterna inte oberoende av varandra. När företagsledningen börjar använda sitt styrkort för viktiga managementprocesser ökar deras förståelse för själva styrkortet, dvs. vilka styrtal som inte fungerar, vilka styrtal som bör justeras och vilka eventuella nya strategiska styrtal som bör tas med i styrkortet.⁷ För att lyckas med införandet av det balanserade styrkortet måste en mängd olika beståndsdelar falla på plats. En bra metod och en plan för att införa det balanserade styrkortet är en av förutsättningarna. Den metod som har beskrivits av U. Hallgärde och A. Johansson består av sju olika steg⁸ (se figur 3:2 nedan). Olve, Roy och Wetter anser att första steget, fastställande av företagets vision, bör föregås av en branschanalys samt en analys om företagets roll i denna bransch. De tekniker som de lyfter fram är SWOT-analys, Porter's Five Forces, Resursbaserad analys och Kärnkompetensanalys. Ingen av dessa tekniker är heltäckande utan en kombination rekommenderas.⁹



Figur 3:1.2 Sju steg för att införa det balanserade styrkortet.¹⁰

⁵ Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999), s. 272

⁶ Ibid, s. 274

⁷ Ibid, s. 47

⁸ Hallgärde Ulf & Johansson Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 18

⁹ Olve, Nils-Göran et al., *Balanced Scorecard – I svensk praktik* (1999), s. 60-66

¹⁰ Hallgärde Ulf & Johansson Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 18

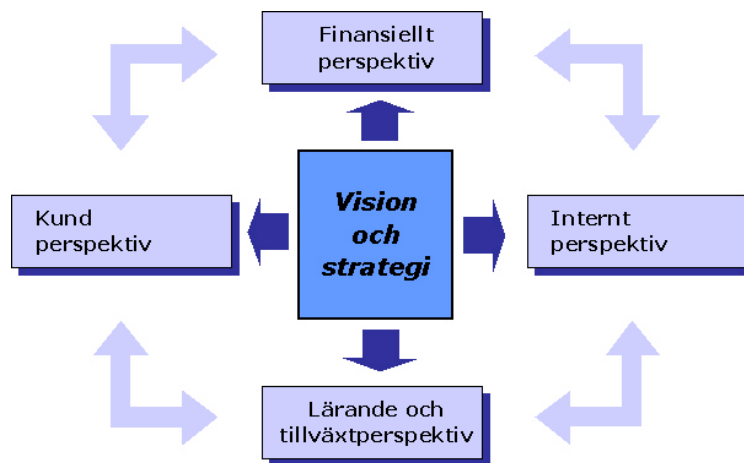
Utgångspunkten tas i företagets vision. Visionen är den övergripande uppfattningen om vart företaget vill nå, det företag man vill bli, hur företaget vill att man ska uppfattas av kunderna eller vad företaget ska tjäna pengar på. Med utgångspunkt i visionen formuleras strategin. Av denna ska det framgå hur företaget bör arbeta för att uppnå visionen och vad som krävs för att den ska bli verklighet. I det balanserade styrkortet ska strategin klargöras i fyra perspektiv: det finansiella-, kund-, interna process- samt lärande & tillväxtperspektivet.¹¹

När visionen klargjorts och strategin utvecklats ska mål och prestationsmätt tas fram för de perspektiv som valts. Både målen och måtten väljs med utgångspunkt i den formulerade strategin. Såväl mål som mått kommer därför att vara företagsspecifika. Målen uttrycker vad som ur strategisk synpunkt ska uppnås. Därefter väljs prestationsmätt för vart och ett av målen. Vanligtvis väljs ett prestationsmätt per mål. Syftet med måtten är detsamma som för användandet av prestationsmätt överhuvudtaget. Man måste välja rätt mix av mått så att de på ett rättvisande sätt återspeglar de kritiska faktorer som påverkar utfallet av den valda strategin. Måtten ska också visa inbördes relationer baserade på orsak-verkan samt tillhandahålla en översiktlig bild av företagets nuvarande status.¹²

De fyra första stegen innebär alltså en definition av styrkortet, dvs. ett nedbrytande av visionen i strategier, kritiska framgångsfaktorer, perspektiv och mått. I steg fem utvärderas sedan det framtagna styrkortet. I steg sex initieras åtgärder för att planera och följa upp styrkortet. Slutligen skapas i steg sju en uppföljnings- och förvaltningsrutin, så att styrkortet görs till ett levande instrument i organisationen.¹³

De fyra perspektiven

Som tidigare nämnts i kapitel 3.1.1 så består BSC vanligen av fyra perspektiv. BSC kan illustreras som fyra boxar kopplade till företagets strategi (se figur 3:1.3). De olika perspektiven beskrivs kortfattat nedan.



Figur 3:1.3 Med BSC får man en modell som överför strategier till operativa termer.¹⁴

¹¹ Ax, Christian et al., *Den nya ekonomistyrningen* (2001), s. 673

¹² Ibid, s. 674

¹³ Hallgärde Ulf & Johansson Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 18

¹⁴ Kaplan, Robert S & Norton, David P, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (jan-feb 1996)

Det finansiella perspektivet

”Vilken framtoning gentemot aktieägarna bör vi ha för att lyckas finansiellt?”

De finansiella styrtalen uttrycker organisationens långsiktiga målsättning: att ge hög avkastning på det kapital som finns i företaget. BSC kan förtydliga de finansiella målsättningarna och anpassa dem till affärsenheter som befinner sig i olika stadier av sin tillväxt- och livscykel.¹⁵ Det finansiella perspektivet indikerar om företagets strategi samt dess implementering och genomförande bidrar till ”the bottom-line”. Kaplan och Norton identifierar tre stadier; *växa, mogna* och *skörda*,¹⁶ och därmed illustrerar de sambandet mellan olika finansiella strategier, kritiska framgångsfaktorer och enskilda finansiella mått. Bland kritiska framgångsfaktorer kan man finna:

1. Prestationsökning och mix – *hur kan vi sälja mer, dvs. nå tillväxt?*
2. Kostnadsreduktion – *hur reducerar vi kostnaderna i organisationen?*
3. Kapitalutnyttjande – *hur utnyttjar vi kapitalet i organisationen på bästa sätt?*

De tre kritiska framgångsfaktorerna representerar huvudsakligen olika faktorer som det kan vara svårt att vara bra på samtidigt. Det är inte lätt att skapa tillväxt och samtidigt fokusera på kostnadsreduktion. Om man kombinerar de kritiska framgångsfaktorerna med de tre strategialternativen växa, mogna och skörda, kan man definiera mått för respektive kombination.¹⁷ Förslag på mått som kan mäta både strategier och kritiska framgångsfaktorer är: räntabilitet på eget kapital, kassaflöde från driften, kostnad per debiterad timme samt avkastning per aktie.¹⁸ Dessa skapar en tydlig koppling mellan strategi och mått. Typiska mått är relaterade till vinst, tillväxt eller aktieägarvärde.

Kundperspektivet

”Vilken framtoning ska vi ha gentemot våra kunder för att förverkliga vår vision?”

Kundperspektivet i BSC handlar om att identifiera de kund- och marknadssegment som företaget har valt att konkurrera om. Det är dessa segment som ska förverkliga företagets finansiella målsättning. De målsättningar och styrtal som utvecklas under kundperspektivet måste utgå från de värdeerbjudanden man tänker rikta till de valda segmenten. Under styrkortets kundperspektiv omvandlas alltså organisationens vision, affärsidé och strategi till konkreta mål för kunder och marknadssegment, mål som sedan förs ut i hela organisationen.¹⁹

Grundläggande för att nå ett bättre finansiellt resultat är att man kan sälja mer antingen till nya eller existerande kunder. För att lyckas med detta måste man hitta nya kunder eller också måste befintliga kunder köpa mer. Det är alltså viktigt att ha nöjda kunder. För att kunna styra existerande kunder och hitta nya kunder är det nödvändigt att ha mått som mäter detta. När man funderar på vad man ska mäta i kundperspektivet är det därför bra att definiera vad man egentligen levererar till kunderna, det så kallade marknadskonceptet. Det är möjligt att länka

¹⁵ Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999), s. 63

¹⁶ Ibid, s. 52

¹⁷ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 41

¹⁸ Ax, Christian et al., *Den nya ekonomistyrningen* (2001), s. 675

¹⁹ Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999), s. 65

det man mäter i kundperspektivet till marknadskonceptet. Vad som är viktigt att mäta inom kundperspektivet är framförallt: kundtillfredsställelse, marknadsandelar, kundlojalitet, kundbemötande, kontinuitet samt tillgänglighet.²⁰ Måtten är vanligtvis relaterade till tid, kvalitet, prestanda, service och kostnad.

Det interna perspektivet

”Vilka processer måste vi behärska fullständigt för att göra aktieägare och kunder nöjda?”

För det interna perspektivet eller processperspektivet identifierar företagsledningen de processer som företaget måste behärska till fulländning för att nå sina finansiella målsättningar och målsättningarna för de valda kundsegmenten. Konventionella mätsystem är inriktade på att följa upp och förbättra de befintliga processerna ur ett kostnads-, kvalitets- och tidsperspektiv.²¹ Vanliga mått bygger på cykeltid, kvalitet, anställdas kompetens och produktivitet.

Varje företag har en unik samling processer som skapar värde för kunden och genererar ekonomisk vinst. Kaplan och Norton har dock funnit att en generell värdekedjemodell kan användas som mall när företaget utvecklar sitt processperspektiv. Modellen omfattar tre viktiga processer:

- **Innovationer** – Man bör analysera affärsenhetens och kundernas framväxande eller latenta behov och sedan utveckla varor eller tjänster som tillgodoser dessa behov. Företaget bör koncentrera sig på forsknings-, formgivnings- och utvecklingsprocesserna, det vill säga de processer som ger upphov till nya varor, tjänster och marknader.
- **Supply chain** – Försörjningsprocessen är fortfarande viktig och varje organisation bör ta reda på vilken kostnad, kvalitet, tidsram och prestationsnivå som krävs för att det ska kunna erbjuda målgruppen högklassiga varor och tjänster.
- **Eftermarknad** – Denna process avser garantiåtaganden, reparationer, defekter, reklamationer och betalningsrutiner som t ex kreditkortsadministration. Eftermarknad blir allt viktigare för företag som har en kundbas med många installationer. Företagen kan öka kundvärdet på sin utrustning genom att erbjuda viktiga tjänster som snabb och tillförlitlig service, vilket minimerar eventuella avbrott i kundens verksamhet.²²

Lärande- och tillväxtperspektivet

”Hur ska vi behålla vår förmåga att förändras och förbättras för att förverkliga vår vision?”

Det fjärde perspektivet i BSC innehåller målsättningar och styrtal som främjar organisationens lärande och tillväxt. De målsättningar som fastställts för de olika perspektiven, identifierar vad företaget måste behärska fullt ut för att nå ett förbättrat resultat. Målsättningarna i lärandeperspektivet tillhandahåller den infrastruktur som behövs för att de ambitiösa målsättningarna i de tre övriga perspektiven ska kunna nås. Inom detta perspektiv

²⁰ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 42-43

²¹ Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999), s. 111

²² Ibid, s. 102

mäter man t ex förmågan att lansera nya produkter, förmågan att skapa värde för kunden eller förmågan att förbättra effektiviteten i verksamheten.

BSC betonar vikten av att investera för framtiden och då inte bara på traditionella områden som i ny utrustning och produktutveckling. Utrustning och FoU är förvisso betydelsefullt, men det behövs mer än så. Organisationerna måste även investera i infrastruktur – medarbetare, system och rutiner – om de ska nå ambitiösa finansiella tillväxtmål på längre sikt. Genom att upprätta Balanced Scorecards för ett antal vitt skilda tjänste- och tillverkningsföretag har Kaplan och Norton lyckats urskilja tre huvudkategorier för lärandeperspektivet vilka de identifierar som medarbetarnas kompetens, informations-systemens prestanda samt avslutningsvis motivation för den gemensamma inriktningen.²³

Även andra perspektiv förekommer

I sin grundversion innehåller det balanserade styrkortet de fyra ovanstående perspektiven. Dessa bör dock inte ses som givna. Valet av perspektiv beror nämligen på innehållet i företagets vision och strategi. Företag har olika visioner och strategier, vilket leder till att de kommer att utveckla balanserade styrkort med varierande antal och typer av perspektiv. I studier av hur företag arbetar med styrkort i praktiken har det framkommit att även affärskulturen spelar en roll vid val av perspektiv. I den stora majoriteten av svenska exempel på styrkort inkluderas nämligen ett femte perspektiv, ett medarbetarperspektiv. Andra tänkbara perspektiv är miljö- och leverantörsperspektiv.²⁴ På senare tid har så kallade ”responsibility” eller ”sustainability” scorecards utformats. Dessa fokuserar i högre grad på företagets sociala ansvar, miljö, etik och moral. (Se Appendix I för exempel på fem perspektiv och olika typer av nyckeltal som kan användas för dessa.)

3.1.5 Vilka styrkor och svagheter har BSC?

Fördelar med BSC

Själva styrkortsmodellen är en pedagogisk struktur för att konkret beskriva företagets vision och strategi i mål och mått. BSC fungerar som ett språk för företagets diskussioner, ett ”gränssnitt” i kontakten mellan människor som tillsammans utvecklar sin syn på sitt gemensamma företag.²⁵ Ett väl utformat styrkort berättar historien om ett företags och/eller en affärsenhets strategi. Det identifierar och tydliggör kedjan av antaganden om orsaks-sambanden mellan måtten på vad vi uppnår och de faktorer som påverkar detta.²⁶

Den här strategiska styrningen skapar en ”ökad relevans”, det vill säga att organisationen tittar på rätt saker och att alla kommer överens om motiv, behov och metod för styrning. Att få devisen ”Kunden i centrum” att bli verklighet ger ett påtagligt ökat kundvärde. De flesta företag har använt det balanserade styrkortet för att följa upp sina olika marknadsstrategier, tex ökad försäljning i ett tillväxtsegment. Dessutom kan den tidskrävande budgetprocessen elimineras, vilket medför att tid frigörs och kan användas till andra nyttiga saker. Att medarbetarnas individuella utveckling och betydelse blir synlig skapar tillit, trygghet och lojalitet. Detta kan betyda mycket för de interna attityderna i organisationen. Att se såväl framåt som bakåt ger utrymme för både flexibilitet och långsiktighet.²⁷

²³ Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999), s. 119

²⁴ Ax, Christian et al., *Den nya ekonomistyrningen* (2001), s. 674

²⁵ Olve, Nils-Göran et al., *Balanced Scorecard – I svensk praktik* (1999), s. 228

²⁶ Ibid, s. 30

²⁷ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 12

Nackdelar med BSC

Det balanserade styrkortet kan ge snabba konkreta effekter och besparingar, men metoden är inte utvecklad för detta ändamål utan för att omsätta strategier i praktiken. Det är inget projekt man räknar hem på två månader, utan snarare på två till fyra år.²⁸

Om styrkortet inte följs upp med stöd av konkreta mätsystem och mätprocedurer finns det en uppenbar risk att medarbetarnas kompetens inte utvecklas. Det blir således svårt för organisationen att förändra en del beteenden som kanske är nödvändiga för att företaget även i framtiden ska vara konkurrenskraftigt.²⁹

Om ett styrkort ska hållas vid liv krävs system och procedurer för att samla in relevant information och senare förmedla denna till medarbetare och partners. Ett BSC-projekt står och faller med de system som trovärdigt (med hög validitet och reliabilitet) beskriver varje enskild individs, grupper och avdelnings prestationer i skenet av vad organisationen strävar efter att uppnå.³⁰ Ibland är det svårt att hitta eller bestämma vilket/vilka mått som är relevanta för de olika perspektiven.

3.1.6 Utvärdering av BSC

BSC har implementerats med varierande framgång i en mängd olika företag. En studie av Khim & Hian där 83 företag i elektronikbranschen studerades, indikerade att BSC hade en positiv effekt på verksamheten. Studien visade att de tillverkningsföretag som strategiskt hade kopplat företagets mål till styr- och mätsystemet genom BSC, presterade bättre än övriga.³¹

I en annan studie av K. Kraus & J. Lind har 17 stora svenska företag som använder sig av BSC i sin verksamhetsstyrning undersökts. Studien visar att BSC har fått en stor spridning och därmed är ett vanligt styrinstrument i dagens stora företag. Samtidigt visar studien att BSC inte förefaller ha någon central roll i koncernledningens styrning av affärsområdena. Istället kännetecknas styrningen i samtliga företag av en stark finansiell fokusering, och chefer på högre nivå föredrar finansiell information medan lägre chefer använder sig av icke-finansiella mått. En förklaring till att BSC inte används i högre utsträckning i studien kan vara att den bara behandlar koncernledningen och dess styrning av affärsområdena. BSC används som bekant oftast på operativ nivå. I det dagliga arbetet är det koncernchefen som har kontakt med ägarna och kapitalmarknadens aktörer. Som en följd av att de olika aktörerna under senare år har ökat sitt finansiella fokus, har nya koncept som VBM vuxit fram.³²

Olve, Roy och Wetter redogör för fallstudier av ett antal svenska företag som använder sig av BSC, bl a ABB, Electrolux, KappAhl, Orion Pharma, SJ, Skandia, SKF och Volvo Personvagnar. Författarna beskriver hur styrkortet är utformat och de erfarenheter, oftast positiva, företagen har haft under den tid som de arbetat med BSC. En av de positiva effekterna var att de anställda fick bättre förståelse för företagets vision efter BSC-införandet. Andra fördelar med BSC var att de anställda kände ett ökat ansvarstagande genom att de hade deltagit i målformuleringen samtidigt som det tvingade företaget att konkretisera sina mål och

²⁸ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 13

²⁹ Olve, Nils-Göran et al., *Balanced Scorecard – I svensk praktik* (1999), s. 210

³⁰ Ibid, s. 212

³¹ Khim, Ling Sim & Hian, Chye Koh, *Balanced Scorecard: A rising trend in strategic performance measurement* (2001), s. 18-26

³² Kraus, Kalle & Lind, Johnny, *Det balanserade styrkortets roll i företagets styrning – En studie av sjutton stora svenska företag* (2003)

medel på ett annat sätt än tidigare. Olve et al. konstaterade tyvärr att arbetet med att införa BSC både var krävande och tog lång tid.³³

Chefer i olika tillverknings- och serviceföretag har försökt upprätta styrkort för sina affärsenheter. Alla har inte lyckats. Flera högre chefer har framhållit att det inte är så lätt som det verkar. Kaplan och Nortons analys av deras erfarenheter visar att det finns flera orsaker till att styrkortsprojekt går över styr. Hit hör brister i strukturen, val av styrtalet för styrkortet samt brister i den process som utvecklar styrkortet och sätter det i verket.³⁴

Strukturella och/eller organisatoriska brister

Många högre chefer upplever att de redan har ett BSC eftersom de kompletterar de finansiella måtten med icke-finansiella, till exempel med kundtillfredsställelse och marknadsandelar. Dessa icke-finansiella mått upprepar dock många av de brister som de traditionella finansiella utfallande måtten är tänkta att komplettera. De utfallande måtten visar hur väl strategin fungerade under den gångna perioden. Dessutom är de generella såtillvida att de fångar dimensioner som vartenda företag försöker bli bättre inom. Utfallsmåtten är bra för att följa upp resultat, men de duger inte för att tala om för medarbetarna vad de måste lyckas med för att företaget ska slå konkurrenterna i framtiden. En del organisationer söker för intensivt och för länge efter det perfekta styrkortet. När information inte finns tillgänglig för några av de viktigaste styrtalet försöker de installera informationssystem som ska generera de önskade upplysningarna. Detta leder till betydande förseningar i införandet av styrkortet och släcker all eventuell entusiasm inför projektet. Genom att försena införandet av styrkortet, missar företaget chansen att hämta in feedback om de styrtalet för vilka information finns och, vilket är ännu värre, att träna sig i att använda styrkortet som managementsystem.³⁵

Brister i processen

När det två- till treåriga arbetet med att väva in styrkortet i de fortlöpande managementprocesserna är klart, hur ska organisationen då göra för att hålla systemet i gång? Det strategiska managementsystemet övertar kompetens, erfarenheter och ansvar från flera traditionella funktioner. Det vore enkelt att bryta ner den fortlöpande driften av systemet i dessa traditionella funktioner så att varje avdelning utför sin uppgift. Kaplan och Norton anser emellertid att det är så viktigt att systemet fungerar effektivt att det bör styras av en enda kompetent person. De flesta av dagens organisationer saknar ledare för det här systemet. I en traditionell organisation finns ingen chef med tillräcklig kompetens för att leda en strategisk managementprocess och det är oklart vem som bör axla det ansvaret.³⁶

Även om det balanserade styrkortet ursprungligen utvecklades för det privata näringslivet passar det lika bra eller kanske till och med bättre inom den offentliga sektorn, eftersom flertalet offentliga organisationer inte är vinstdrivande och har ett stort behov av att mäta och följa upp mått som inte enbart är finansiella. Allt fler företag ställer sig dock frågan: Är vårt enda mål att hålla budgeten? Finns det inget annat som är viktigt? Hur kan hela potentialen av allt detta arbete utnyttjas i praktiken? Det balanserade styrkortet berör alla dessa frågor då metoden både ger ett alternativ till budgeten men också ger en möjlighet att skapa en långsiktighet i styrningen. Dessutom kan det kvalitets- och utvecklingsarbete som sker, med framgång integreras i arbetet med det balanserade styrkortet.³⁷

³³ Olve, Nils-Göran et al., *Balanced Scorecard – I svensk praktik* (1999)

³⁴ Kaplan, Robert S & Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* (1999), s. 264

³⁵ Ibid, s. 265

³⁶ Ibid, s. 270

³⁷ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning* (1999), s. 12

3.1.7 Summering av BSC

Många av dagens företag har behov av att förändra det traditionella redovisningssynsättet som gör att företagen främst värderas efter sina fysiska tillgångar, vilket innebär att satsningar på kunder och personal är svåra att kommunicera till marknaden. BSC syftar till att styra en verksamhet utifrån fler mått än de traditionellt finansiella. Man vill få en mer framåtriktad styrning i stället för att bara följa upp det som har hänt.

Med det balanserade styrkortet får man en möjlighet att styra verksamheten utifrån olika perspektiv och tidsdimensioner och kan erbjuda chefer ett övergripande verktyg som omvandlar företagets vision, affärsidé och strategi till en sammanhängande uppsättning utfallsmått. På så sätt skapas en förståelse för helheten i organisationen.

Eftersom BSC knyter samman de strategiska och operativa målen, bidrar det också till en förbättrad kommunikation och information i organisationen. Med hjälp av diverse nyckeltal och mått som omvandlar strategier, gör styrkortet att strategierna lättare kan förstås av medarbetarna. Dessutom tas nyckeltalen fram med hjälp av de anställda och får på så sätt den förankring i organisationen som behövs. Styrkortets framgång som beslutsunderlag är beroende av hur väl det lyckas avspegla företagets mål och strategier. Dessutom bör uppdatering ske med jämna mellanrum eftersom besluten annars kommer att fattas på fel grunder.

3.2 VBM

Teorier om värdebaserad styrning började utvecklas i mitten på 1980-talet i USA som en reaktion på att det blev alltmer förekommande att överta bolag med dåliga resultat och lågt värdeskapande för aktieägaren.³⁸ Fokus på aktieägarvärde kritiserades snabbt för att vara alltför kortsiktigt inriktat och för att inte ta hänsyn till alla intressenter inom företaget. Denna kritik verkade dock vara resultatet av en misstolkning av den värdebaserade styrningen, då VBM står för långsiktigt värdeskapande inom företaget och därmed för alla dess intressenter. VBM handlar inte om att skapa förbättrade årliga resultat som många trodde och fortfarande tror. Teorierna om värdebaserad styrning har sedan de tidiga dagarna utvecklats vidare och blivit ett nytt essentiellt ekonomistyrningssystem.

Genom globaliseringen och liberaliseringen av kapitalmarknaden har konkurrensen ökat. Kapitalet är nämligen väldigt lättroligt idag, det förflyttas mycket snabbt och oberoende av geografiska gränser, speciellt i de bolag som prioriterar företagets värdeskapande. För att ett företag skall vara konkurrenskraftigt menar Young och O'Byrne att det idag inte är tillräckligt att endast ta hänsyn till operativa kostnader som arbetskraft, material och administration.³⁹ För att säkra företagets överlevnad, tillväxt och möjlighet att konkurrera på kapitalmarknaden krävs det även konkurrenskraftiga, dvs. låga, kapitalkostnader i företaget, en verklighet som fortfarande inte till fullo förstås av många företagsledare.⁴⁰

Under de sista 20 åren har aktieägarnas attityd ändrats i Europa. Aktieägarna är mer uppmärksamma på och medvetna om sina investeringar; de kan i större utsträckning påverka företaget de investerar i. En trend som inverkar på de snabba förändringarna på kapitalmarknaden är ökningen av kapitalbaserade pensionsfonder. Den åldrande populationen och ett ohållbart statligt trygghetsnät gör att det kommer att bli allt svårare för staten att tillfredsställa framtida pensionärs behov.⁴¹ Detta innebär en ökning i efterfrågan på aktiefonder och andra finansiella instrument. Dessa förändringar är grunden till att även europeiska företag i allt större utsträckning använder sig av VBM.⁴²

Tabellen visar resultatet av en undersökning gjord av KPMG Consulting 1999 där man granskat förekomsten av VBM i de största företagen i Europa år 1999.

Tabell 3:2.1 Förekomst av VBM i Europa.

% av de största företagen som använder sig av VBM	Länder
75%	Tyskland /Irland/Schweiz/Österrike
65%	Storbritannien
40%	Frankrike/Italien
33%	Sverige/Norge

Samma undersökning gjordes 1994 och resultatet av jämförelsen indikerar att förekomsten av VBM var dubbelt så stor år 1999. Samtidigt visar undersökningen att trots den ökade användningen av VBM i företagen så missförstås fortfarande det teoretiska VBM i hög grad i sin tillämpning.⁴³ En anledning till detta kan vara att många sätter likhetstecken mellan VBM

³⁸ Rappaport, Alfred, *Creating shareholder value* (1998), s. 1

³⁹ Young & O'Byrne, *EVA and Value Based Management* (2000), s. 5,8

⁴⁰ Landelius, A. & Treffner, J., *Fokusera på aktieägarvärdet* (1998), s. 21

⁴¹ Young & O'Byrne, *EVA and Value Based Management* (2000), s.10

⁴² Management Accounting, *Companies not implementing value-based management*, April 1999

⁴³ Management Accounting, *Companies not implementing value-based management*, April 1999

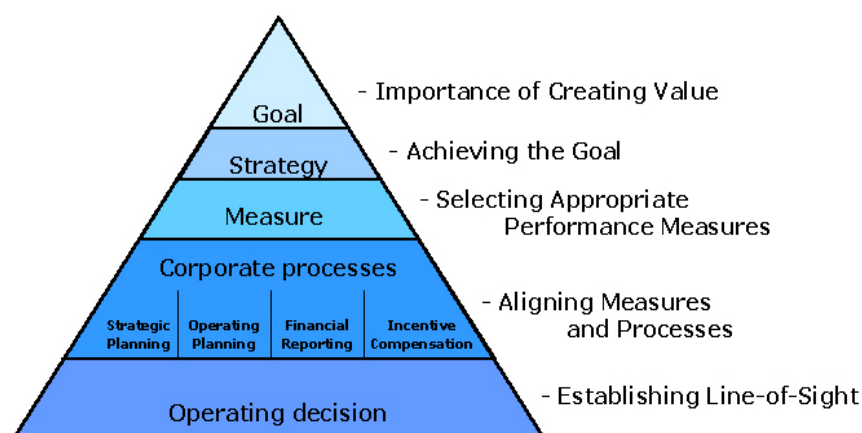
och införandet av olika prestationsmått som t ex EVA (se nedan för definition), när VBM egentligen handlar om att omforma hela företagets kultur till ett värdetänkande.

3.2.1 Vad är VBM?

VBM är en ekonomistyrningsfilosofi som bygger på att företaget skall förvaltas med hänsyn till det grundläggande målet att öka företagsvärdet.⁴⁴ Företaget skall forma en organisation som bygger och bibehåller en värdeskapande kultur. VBM lanserades 1986 med Rappaports bok ”Creating shareholder value”. Sedan dess har en del alternativ utvecklats, men de grundläggande gemensamma punkterna är att aktieägarens värdeskapande bör vara:

1. det primära målet i företaget,
2. det grundläggande, beslutsfattande kriteriet och
3. det primära prestationsmålet.

En förutsättning för en lyckad implementering av VBM är att skapa en värdetänkande organisation, dvs. att alla beslutsfattare på alla nivåer i organisationen är införstådda med att det viktiga målet är att maximera företagets värde. Värdetänkandet skall genomsyra hela företaget och kopplas till företagets styrningsprocesser och prestationsmått. Värdestyrning innebär att man kan installera ett nytt mätsystem, exempelvis EVA, men det handlar inte bara om att skapa nya finansiella värden utan framförallt om att sammankoppla strategi med finansiella mått. Framgångsrik värdestyrning kräver att man integrerar ett speciellt tankesätt i och tillsammans med beslutsprocessen. Detta gäller allt från företagets mål till de operativa besluten.



Figur 3:2.1 Aktieägarvärde kan skapas eller förstöras av beslut tagna på alla nivåer i företaget.

Fokuseringen ligger inte endast på värdeskapandet utan även på dess bevarande. Dessa fokus bör finnas liksom en röd tråd som löper genom hela företaget så att det värde som skapas inte förstörs eller förloras genom ineffektivitet eller dåligt beslutsfattande.⁴⁵ Figuren visar hur varje kategori följer på den som står under, samt hur värde kan skapas eller förstöras på alla nivåer i företaget. För att man ska nå sitt mål (värdeskapande) måste man ha en strategi. Olika prestationsmått fångar upp strategins utveckling och används i ledningsprocesserna för att utmärka de rätta operationella besluten.⁴⁶

⁴⁴ Arnold, Glen & Davies, Matt, *Value Based Management, Context and application* (2000) s. 38

⁴⁵ Copeland, Thomas E et al., *Valuation: measuring and managing the value of companies* (2000) s. 96

⁴⁶ Knight, James A, *Value Based Management – Developing a systematic approach to creating shareholder value* (1997), s. 2-4

3.2.2 Olika modeller inom begreppet VBM

Vid tillämpning av VBM måste en utvärderingsmodell, som genom olika prestationsmått mäter värdeskapandet i företaget, användas. De traditionella prestationsmåten inom VBM skapades i en tid då beslutsfattandet var starkt centraliserat och klart definierat i organisationen. Därför utvecklades de tidiga måten för att fastställa ansvarsskyldighet och för att försäkra sig om att de anställda höll budgeten och lydde order. I verkligheten hade dock dessa mått ingen reell förankring i företagets strategi eftersom de byggde på tre myter om prestationsmått:

1. Det enda som spelar någon roll är att generera kvartalsmässig vinst per aktie.
2. Finansiella mått innehåller all nödvändig information.
3. Vad som helst kan uteslutande styras med finansiella rapportssystem.

Alla myterna grundade sig på den allmänna uppfattningen att bokföring är det enda måttet på prestation.⁴⁷

För att bättre stödja de värdeskapande strategierna har konsulter och företag utvecklat olika varianter av modeller som bättre visar på företagets långsiktiga strategiska möjligheter. De oftast förekommande modellerna bygger på fria kassaflöden och kapitalkostnad. Enligt Knight är ingen metod bättre än någon annan, men man ska mäta det som är relevant för företaget i fråga. Det är viktigt att företaget väljer den metod som fungerar bäst i appliceringen och som enkelt kan kopplas till företagets strategi. En avvägning mellan enkelhet och precision får göras.⁴⁸

Mått som EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization), ROE (Return On Equity), ROCE (Return On Capital Employed) och ROGA (Return On Gross Assets) är lätta att använda och förstå men de är mindre kompletta och precisa och kan inte kopplas direkt till VBM eftersom de utgår från historiska mått och inte ser till framtida fria kassaflöden.⁴⁹ Således har mer fullständiga, och därav mer komplicerade, mått utvecklats. Nedan beskrivs de mest etablerade måten.

Economic Value Added (EVA)

Ett av de vanligaste måten inom VBM är EVA⁵⁰, ett redovisningsbaserat mått.⁵¹ Enligt upphovsmannen Stern Stewart, är EVA det bästa tillvägagångssättet för att samla in korrekt ekonomisk information om värdeskapandet i företaget. Den största fördelen med att använda EVA är att det ökar företagets marknadsvärde.⁵² Modellen bygger på att ge aktieägare och investerare en rättvis avkastning på investerat kapital. Vid beräkningen av avkastningskravet tas också hänsyn till att Eget Kapital har en kostnad, dvs. det ingår under Finansiella åtaganden och räknas bort från Operationell vinst (se tabell nedan). Om inte företagets avkastning når upp till avkastningskravet förbrukas värde. Om företaget å andra sidan når upp till kravet på avkastning skapas mervärde.

⁴⁷ Knight, James A, *Value Based Management – Developing a systematic approach to creating shareholder value* (1997), s. 173-174

⁴⁸ Ibid, s. 202,206

⁴⁹ Ibid, s. 195,202

⁵⁰ Laitinen, Erkki K & Leppänen, Rolf, *Shareholder value as a management tool: towards integrated performance measurement system in new business development* (1999)

⁵¹ Weissenrieder, Fredrik, *Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added?* (1997), s. 7

⁵² Arnold, Glen & Davies, Matt, *Value Based Management, Context and application* (2000), s. 39

Tabell 3:2.2 EVA-konceptet

Försäljning	
-	Operationella utgifter
-	Skatt
=	Operationell vinst
-	Finansiella åtaganden (totalt kapital i BR*viktad medelkostnad av kapital WACC)
=	Economic Value Added (EVA)

För att EVA ska kunna användas som ett korrekt mått sett ur aktieägarnas perspektiv, måste justeringar göras i Balansräkningen.⁵³ Bennet Stewart från konsultföretaget Stern Stewart anser att även om det är ett tidskrävande arbete, måste så många som 164 justeringar göras för att måttet inte ska ge ett missvisande resultat.⁵⁴

Cash Value Added (CVA)

CVA är en NPV-modell (Net Present Value) som periodiserar kalkyleringen och indelar investeringar i två kategorier: strategiska och icke-strategiska investeringar. Strategiska investeringar är de vars mål är att skapa nytt värde för aktieägarna genom t ex expansion. Icke-strategiska investeringar bevarar enbart det värde som de strategiska investeringarna skapar. Följaktligen betraktas de som kostnader och dras ifrån den Operationella vinsten.⁵⁵ CVA kan beräknas enligt följande:

Tabell 3:2.3 CVA-konceptet

Försäljning	
-	Kostnader
=	Operationell vinst
+/-	Förändring sysselsatt kapital
-	Icke-strategiska investeringar
=	Operationellt kassaflöde
-	Operationellt kassaflödesbehov (det som är nödvändigt för att möta finansiella krav på strategiska investeringar)
=	Cash Value Added (CVA)

Totalt CVA beräknas som en nuvärdessumma av framtida årliga CVA under fastställd prognosperiod.

3.2.3 Varför ska företag använda VBM?

Chefer tar ofta emot motsägande signaler i form av planerade mål. Om ledningen är ansvarig för mer än en av företagets intressenter blir den förr eller senare tvungen att besluta för vems intressen den egentligen ansvarar. Bör exempelvis en investering som skapar värde för aktieägarna och ger nöjda kunder – men minskar antalet anställda – genomföras? Utan ett klart och entydigt mål kan ett företags ledning snabbt paralyseras. Med huvudfokus på värdeskapande för aktieägarna får man däremot en klar och tydlig vägledning. Genom VBM likriktas organisationen på ett konsistent sätt för att kunna utveckla en kultur där individer på

⁵³ Landelius, Anders. & Treffner, Jan, *Fokusera på aktieägarvärdet!* (1998), s. 57-58

⁵⁴ Weissenrieder, Fredrik, *Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added?* (1997), s. 8

⁵⁵ Laitinen, Erkki K & Leppänen, Rolf, *Shareholder value as a management tool: towards integrated performance measurement system in new business development* (1999)

alla nivåer har möjligheten att fatta beslut baserade på varaktigt och långsiktigt värdeskapande.⁵⁶ Om man fokuserar på aktieägarvärde menar Knight att bl a följande kan uppnås och förbättras:

- Förebygga undervärdering av aktien
- Förbättra kommunikation med investerare och analytiker
- Uppmuntra värdeskapande investeringar
- Förbättra resursallokeringar
- Öka samstämmigheten mellan planering och budgetering⁵⁷

Under vissa omständigheter är det särskilt fördelaktigt för företag att införa en aktieägarmodell:

- När företaget på grund av lågt värdeskapande är under hårt externt tryck från investerarna, till exempel vid uppköp eller hot om uppköp
- När det till följd av dålig intern kommunikation existerar väsentliga avvikelser mellan företagsledningens förväntningar och dotterbolagens eller divisionernas resultat.⁵⁸

Kritik har alltid riktats mot VBM för att det fokuserar på aktieägarna som enda intressent. VBM-förespråkarna menar dock att företag, genom att använda de metoder som maximerar aktieägarvärdet, får bättre möjligheter att även tillgodose andra intressenters behov. Aktieägarna får god avkastning och blir därför benägna att utöka kapitalinvesteringarna. Dessa investeringar ökar ledningens tillgänglighet till kapital för framtida projekt och affärsmöjligheter och skapar därigenom ytterligare tillväxt. På samma sätt får medarbetarna en ökad anställningstrygghet genom den ekonomiskt starkare och mer konkurrenskraftiga positionen företaget erhåller.⁵⁹ Knight menar även att de anställda får större möjligheter till avancering, högre löner och utveckling i ett företag som leds med VBM som förebild. Då företaget kan tillägna större resurser åt produktutveckling genom det ökade värde som skapats kommer även kunderna som erhåller förbättrade produkter och service gynnas av VBM. Ett framgångsrikt företag ökar sina möjligheter till bättre support och service till skillnad från ett företag med knappa resurser och otydliga strategiformuleringar.⁶⁰

3.2.4 Vem borde använda VBM?

Vilket företag som helst kan använda VBM som strategiskt styrverktyg, även om konceptet oftast kan observeras i tillverkande företag eller i företag som förfogar över större omvandlingsbara tillgångar.⁶¹

⁵⁶ Knight, James A, *Value Based Management – Developing a systematic approach to creating shareholder value* (1997), s. 7

⁵⁷ Ibid, s. 45

⁵⁸ Landelius, Anders & Treffner, Jan, *Fokusera på aktieägarvärdet!* (1998), s. 39

⁵⁹ Knight, James A, *Value Based Management – Developing a systematic approach to creating shareholder value* (1997), s. 69

⁶⁰ Ibid, s. 71

⁶¹ Martin, John D & Petty, William J, *Value Based Management – The Corporate Response to the Shareholder Revolution* (2000), s. 208

3.2.5 Hur inför man VBM?

Maximerande av aktieägarvärde är det viktigaste övergripande målet för företagsledningen men det är inte tillräckligt konkret för att det skall kunna användas på den operationella nivån. För att kunna implementera VBM-modellen uppifrån och ner i de slutliga leden måste ledningen ha ett begrepp om de faktorer som skapar värde i företaget och inse vilka som kan påverkas att skapa värde. Dessa faktorer måste vara specifika och mätbara och de kallas för företagets värdedrivare. Identifieringen av värdedrivarna är det första steget i införandet av ett VBM-program.

Värdedrivarna är alltså variabler som påverkar ett företags värde. Företagen bör koncentrera sig på att identifiera faktorer som har en signifikant påverkan på företagsvärdet och som är kontrollerbara. Genom en korrekt identifiering av värdedrivarna kan företagsledningen och de anställda bättre förstå var exakt i företaget man skapar värde. Fokus på de viktigaste värdedrivarna gör att man lättare kan fatta beslut angående resursallokering och på så sätt skapa en gemensam förståelse av var prioriteringarna inom företaget bör ligga.⁶² Värdedrivare finns i alla delar av organisationen: produktion, försäljning, marknadsföring och produkt- och personalutveckling.⁶³

Vid definitionen av värdedrivarna bör man ha tre faktorer i åtanke:

1. Värdedrivarna skall vara direkt länkade till aktieägarens värdeskapande och de skall vara förankrade i hela organisationen.
2. Värdedrivarnas mål och mätning bör utgå från både finansiella och operationella (t ex underhålls- och återanskaffningskostnader) faktorer.
3. Värdedrivarna skall täcka långsiktig tillväxt och operationella prestationer.⁶⁴

Rappaport, VBM's fader, delar in värdedrivarna i makrovärdedrivare och mikrovärdedrivare:

Tabell 3:2.4 Rappaports värdedrivare i företag.⁶⁵

Makrovärdedrivare(finansiella)	Mikrovärdedrivare
Försäljningstillväxt	Supply chain
Investering i anläggningstillgångar	Produktionsprocess
Vinstmarginal	Distribution
Betald skatt	Försäljning
Kapitalkostnad	Marknadsföring
Prognosperiod	HR Management
Investering i rörelsekapital	Financial management
	IT
	Innovation
	Public Relations

Utgångspunkten är att de övergripande makrovärdedrivarna skall kunna och bör brytas ner till än mer specifika och konkreta värdedrivare, mikrovärdedrivare. För att få fram värdedrivare som man praktiskt kan använda i företaget krävs det att man gör en värdedrivareanalys. Detta i

⁶² Copeland, Thomas E et al., *Valuation: measuring and managing the value of companies* (2000), s. 97

⁶³ Knight, James A, *Value Based Management – Developing a systematic approach to creating shareholder value* (1997), s. 168

⁶⁴ Copeland, Thomas E et al., *Valuation: measuring and managing the value of companies* (2000) s. 97-98

⁶⁵ Rappaport, Alfred, *Creating shareholder value* (1998), s. 172

sin tur betyder att man först måste skaffa sig en djupare förståelse för företagets verksamhet för att därefter kunna sortera ut de värdedrivande variablerna.⁶⁶ Nästa steg är att omsätta företagets övergripande mål till operativa mål för de olika enheterna i verksamheten. Målen ska spegla det värde varje enhet tror sig kunna uppnå om dess resurser är obegränsade. På så sätt klarläggs enhetens framtida potential. Man bör även utarbeta system för belöning och resultatmätning som kan kombineras med makrovärdedrivarna.⁶⁷

Enligt Landelius och Treffner påverkar makrovärdedrivarna tre viktiga faktorer i företaget: Tillväxt, Avkastning och Risk.

Tabell 3:2.5 Makrovärdedrivarnas påverkan på företaget.

TILLVÄXT	
Försäljningstillväxt	Försäljningstillväxten kan brytas ner på ett stort antal branschspecifika faktorer, samtidigt som vi kan låta dessa påverkas av förändringar i pris, volym och produktmix.
Investeringar i rörelsekapital	En tillväxt i verksamheten reducerar normalt rörelsekapitalet medan en minskning i verksamhetens omfattning ofta frigör rörelsekapital.
Investeringar i anläggningstillgångar	Vid investeringar i anläggningstillgångar minskar kassaflödet på kort sikt. På längre sikt är dessa investeringar dock nödvändiga för företagets utveckling. Investeringsbeslut har stor betydelse för det framtida kassaflödet, därför är dessa de mest kritiska besluten för ledningen.
AVKASTNING	
Vinstmarginal	Vinstmarginalen har ofta störst inverkan på värdeskapandet. Definitionen som gäller för vinstmarginal är vinst före avskrivningar, räntor och skatt, dvs rörelseresultat, eller EBITDA.
Betalad skatt	Den betalda skatten är ett direkt avdrag från det fria kassaflödet.
RISK	
Kapitalkostnad	Denna är avgörande vid bedömning av kapitalmarknadens förväntningar i ett företags värdeskapande.
Prognosperiod	Den period under vilken företaget förväntas kunna skapa konkurrensfördelar, dvs då företaget har ett positivt företagsvärde när kassaflödena diskonterats med kapitalkostnaden.

Vidare menar Landelius och Treffner att det finns en trestegsprocess som är nödvändig i de företag som på ett seriöst sätt vill införliva värdeskapande med ledningens strategier och beslutsfattanden. Dessa tre steg är värdeskapande, värdebevarande och värderealisering.⁶⁸ Processen inleder med att skapa värde för kunderna och avslutar med att skapa värde för aktieägarna:

⁶⁶ Copeland, Thomas E et al., *Valuation: measuring and managing the value of companies* (2000), s. 91

⁶⁷ Laitinen, Erkki K & Leppänen, Rolf, *Shareholder value as a management tool: towards integrated performance measurement system in new business development* (1999)

⁶⁸ Landelius, Anders & Treffner, Jan, *Fokusera på aktieägarvärdet!* (1998), s. 70



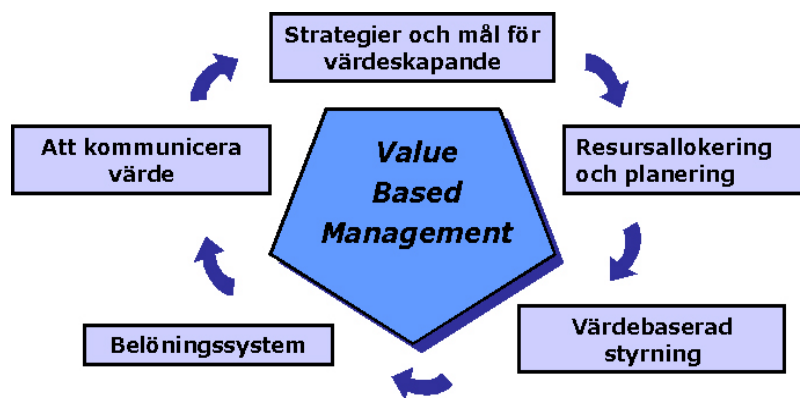
Figur 3:2.2 Värdeprocessen: Från kunder till aktieägare.

Värdeskapande är ett steg där företaget kan uppnå en avkastning på kapitalet som är högre än kapitalkostnaden. Avkastningen kan återinvesteras eller delas ut till aktieägarna. Företaget måste dessutom bibehålla denna vinstmarginal under en viss period, prognosperioden.⁶⁹ Knight definierar värdeskapande som den ökade förmögenheten hos företagets aktieägare som kommer av aktiens ökade pris och utdelning.⁷⁰

Värdebevarande handlar om att man försäkras om att det värde som skapats inte förloras eller förstörs genom ineffektivitet eller dålig företagsledning. Detta kräver bland annat en rättvis resursfördelning samt system för hantering av likvida tillgångar.

Värderealisering som är det slutliga steget beaktas sällan av företagen. Investerare realiserar inte värde genom att kursen för deras aktier stiger eller genom utdelningar. I de flesta fall kommer aktieägarnas avkastning från värdestegring.⁷¹

Landelius och Treffner har även utarbetat en femstegsprocess som är en förutsättning för att ett företag ska nå målen värdeskapande, värdebevarande och värderealisering. För att lyckas med hjälp av de tre stegen och få ett långsiktigt värdeskapande, bör företaget fokusera på aktieägarvärdet i varje steg.⁷²



Figur 3:2.3 Landelius och Treffners femstegsmodell

Strategier och mål för värdeskapande

Företagets strategier anger riktningen för företagets verksamhet och definierar inom vilka områden man konkurrerar. Uppskattningar av avkastning, tillväxt och risk kan vara ett effektivt sätt för företaget att säkra att man valt strategier som faktiskt skapar aktieägarvärde.⁷³ Processen kan hjälpa till att identifiera avgörande begränsningar och

⁶⁹ Landelius, Anders & Treffner, Jan, *Fokusera på aktieägarvärdet!* (1998), s. 71

⁷⁰ Knight, James A, *Value Based Management – Developing a systematic approach to creating shareholder value* (1997), s. 21

⁷¹ Landelius, Anders & Treffner, Jan, *Fokusera på aktieägarvärdet!* (1998), s. 71

⁷² Ibid, s. 75

⁷³ Landelius, Anders & Treffner, Jan, *Fokusera på aktieägarvärdet!* (1998), s. 76

prioriteringar samt leda fram till en resursallokering mellan affärsområdena och de olika initiativ som stämmer överens med målet för värdeskapande. En annan förutsättning är att man etablerar finansiella modeller och analyser av kassaflöde och kapitalavkastning.⁷⁴

Resursallokering och planering

När strategin är fastställd är nästa steg i processen att fördela personella och finansiella resurser för att genomföra strategin. Vid en analys om resursfördelning kan känslighetsanalys, benchmarking och värdediagram med fördel användas. De tidigare nämnda värdedrivarna används vid alla beräkningar av aktieägarvärde.⁷⁵

Värdebaserad styrning

Det centrala budskapet i värdebaserad styrning är att aktieägarvärde skapas eller förstörs i samband med olika beslut på ledningsnivå och operationell nivå i företaget. Oavsett nivå bör principerna för värdebaserad styrning efterföljas; man ska ha tydliga strategier som kan förstås av alla och som kan följas upp genom att man framgångsrikt mäter och belönar det värde som skapas.⁷⁶

Belöningsystem

Företaget kan motivera och inspirera alla anställda i organisationen till att arbeta för värdeskapande genom att implementera ett belöningsystem som innehåller en lämplig balans mellan risk och belöning. Genom en adekvat resultatmätning kan alla medarbetare förstå vad som krävs av dem.⁷⁷

Att kommunicera värde

För att aktierna ska värderas korrekt fordras att företaget kommunicerar sina mål och framgångar till investerarna, då denna positiva relation gör det lättare för företaget att skaffa kapital.⁷⁸

Sammanfattningsvis kan sägas att för att en strategi skall vara effektiv måste företaget integrera värdeskapande med utvecklingen av strategin. Operativa chefer måste anamma det värdebaserade tänkandet som ett nytt och förbättrat sätt att fatta beslut. Alla beslutsfattare i företaget måste omvändas och involveras om VBM skall fungera.

Martin och Petty har identifierat tre faktorer som är förutsättningar för att ett VBM-program skall kunna implementeras framgångsrikt i ett företag och följaktligen kunna bygga och upprätthålla en stadig cirkel av värdeskapande. Först och främst måste VBM-programmet erhålla ledningens totala stöd. Även om det är en finansiell analytiker eller en projektgrupp som har kommit med idén att företaget skall införa VBM, måste VD:n vara med på noterna för att programmet ska ha en chans att lyckas. Den andra faktorn är att det måste finnas en koppling mellan beteende och belöning. ”What gets measured and rewarded, gets done”. Den tredje och sista faktorn är att de anställda måste förstå VBM-systemet för att detta ska fungera effektivt och förändra beteenden. Enkelhet är alltså att föredra framför total precision. VBM fungerar bäst där de anställda förstår och accepterar grundstommen i systemet så att de kan

⁷⁴ Landelius, Anders & Treffner, Jan, *Fokusera på aktieägarvärdet!* (1998), s. 77

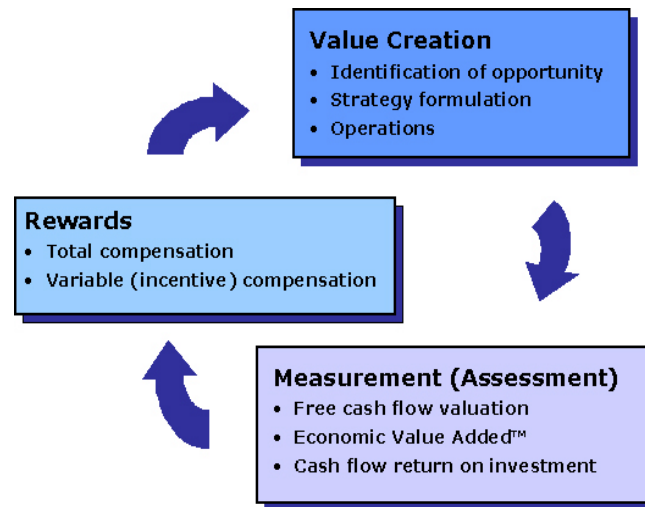
⁷⁵ Ibid, s. 80

⁷⁶ Ibid, s. 85

⁷⁷ Ibid, s. 93

⁷⁸ Ibid, s. 95

implementera det i sitt dagliga arbete. Utbildning och träning är således absolut nödvändiga faktorer för ett framgångsrikt VBM program.



Figur 3:2.4 Att konstruera en stadig cirkel av värdeskapande

En av de viktigaste punkterna i VBM är att mät- och belöningsystemen måste vara kapitalmarknadsfokuserade. Det enda sättet att framgångsrikt omvandla en anställd som tänker som en anställd till en anställd som tänker som en ägare är att utvärdera och belöna den anställde på samma sätt som ägarna belönas och utvärderas. Detta kräver att företagets interna mät- och belöningsystem speglar det externa marknadssystemet så väl som möjligt. Att designa och implementera ett sådant system är utmaningen för VBM.⁷⁹

3.2.6 Utvärdering av VBM

Enligt KPMGs undersökning tycker 90% av de företag som använder sig av VBM att en av de största positiva effekterna med VBM är den positiva inverkan det har på den beslutsfattande processen. Enligt samma undersökning är den största svagheten att VBM kräver fundamentala kulturella förändringar i företaget och det gör att implementeringen av den värdebaserade styrningen kan vara komplicerad.⁸⁰

En studie utförd av Wallace behandlar de konsekvenser som följde på introduktionen av EVA-måttet i styrsystemet i 76 amerikanska företag. Resultatet visade på att företagen blir mer selektiva med att välja nya projekt, mer benägna att sälja av verksamheter som inte bidrar till lönsamheten, mer medvetna om företagets kapitalkostnad, mer kapabla att bättre styra fordringar, skulder och lager. Wallace konkluderade att EVA tycks vara ett utomordentligt hjälpmedel för att likrikta ledningens och aktieägarnas intressen i företaget.⁸¹

Coopers and Lybrand utförde 1997 en studie som analyserade VBM:s effekter på företaget. De främsta positiva effekterna visade sig vara likriktningen av aktieägarens och företagets mål samt möjligheten att analysera strategier med hänsyn till effekten på värdeskapandet. Enligt samma studie försvårades implementeringen av VBM eftersom det krävde finansiell

⁷⁹ Martin, John D & Petty, William J, *Value Based Management – The Corporate Response to the Shareholder Revolution* (2000), s. 6-7

⁸⁰ Management Accounting, *Companies not implementing value-based management*, April 1999

⁸¹ Arnold, Glen & Davies, Matt, *Value Based Management, Context and application* (2000) s. 52

specialkompetens och genomgående kulturella förändringar i företaget. Implementeringens kostnader var oerhört höga och det var svårt att använda VBM på enheter som sysslade med FoU. En anledning till detta kan vara att det i dessa enheter skapas virtuellt värde som eventuellt konkretiseras i framtiden.

3.2.8 Summering

På senare år har fokuseringen kring aktieägarvärdet ökat. Företag upplever en ökad press från kapitalplacereare att öka värdeskapandet. Mot bakgrund av detta används värdebaserad styrning i allt större omfattning.

VBM är en modell som hjälper företaget att fokusera på långsiktigt värdeskapande. VBM har bl a. för avsikt att förbättra beslutsfattande processer på alla nivåer i organisationen, vilket är en förutsättning för att man ska lyckas skapa en värdetänkande organisation där alla strävar mot samma mål.

Aktieägarvärdet kan beräknas genom olika utvärderingsmodeller som EVA eller CVA. Dessa utgår från det fria kassaflödet. För att kunna förstå var i företaget man skapar eller förstör värde måste ledningen identifiera företagets värdedrivare, dvs de variabler/faktorer som påverkar värdet genom att de är kopplade till avkastning, tillväxt och risk.

3.3 Integration av VBM och BSC

I litteraturen finns det mycket litet skrivet om en integration mellan VBM och BSC. Företag använder antingen det ena eller det andra konceptet. I en studie av The Conference Board där 113 internationella storföretag undersöktes framkom det att 41% hade ett VBM-system och 40% hade ett BSC-system. Övriga företag använde andra koncept. Det framgick också att många företag faktiskt försöker integrera VBM och BSC.⁸² BSC-förespråkare anser att VBM kan inkorporeras i BSC och VBM-förespråkare säger å sin sida att det är bättre att inkorporera BSC i VBM. Oftast används dock de olika verktygen separat. Implementeringen av koncepten drivs som regel av konsulter som är antingen VBM eller BSC-förespråkare. VBM är mer användbart i företag som har tunga kapitalinvesteringar och kan vara en hjälp för att utveckla strategier men inte för att implementera dem. BSC är bättre lämpat för företag med stora immateriella tillgångar som t ex varumärken. BSC är också mer processororienterat och fungerar som hjälp för att strukturera upp riktningen för den operativa verksamheten.⁸³

I Conference Board's studie framhölls fyra faktorer som speciellt kritiska vid utvecklingen av ett strategiskt styrsystem⁸⁴:

- 1) Identifiering och val av lämpliga måttal samt rätt personal på rätt plats.
- 2) Utveckling av planer för strategiska, operationella och finansiella aktiviteter. Överföring av systemet från koncernen till affärsenheterna.
- 3) Fastställande av ansvar och individuella mål samt koppling av dessa till kompensation.
- 4) Design av lämpligt IT-system för att samla in, lagra och stödja processen.

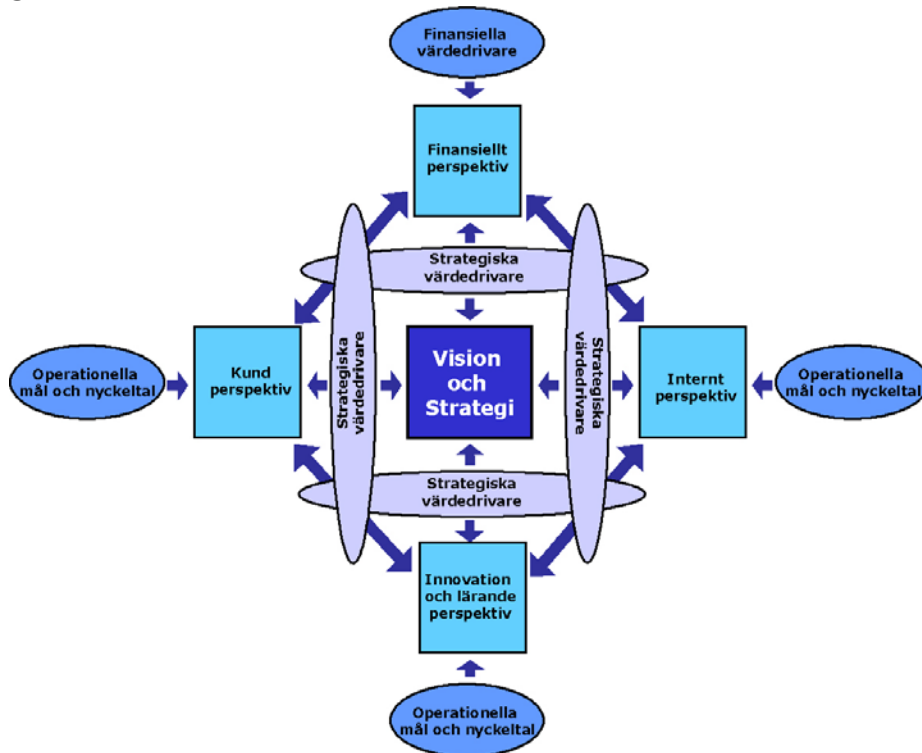
Ett teoretiskt försök till att integrera VBM och BSC har presenterats i en kandidatuppsats vid Lunds Universitet. Författarna har tagit två utgångspunkter och först integrerat VBM i BSC för att sedan göra det omvända. De båda modellerna beskrivs kortfattat nedan:

⁸² The Conference Board, *Aligning Strategic Performance Measures and Results* (2001)

⁸³ Ibid

⁸⁴ Ibid

VBM i BSC



Figur 3:3.1 Konceptuell modell av VBM integrerat i BSC.⁸⁵

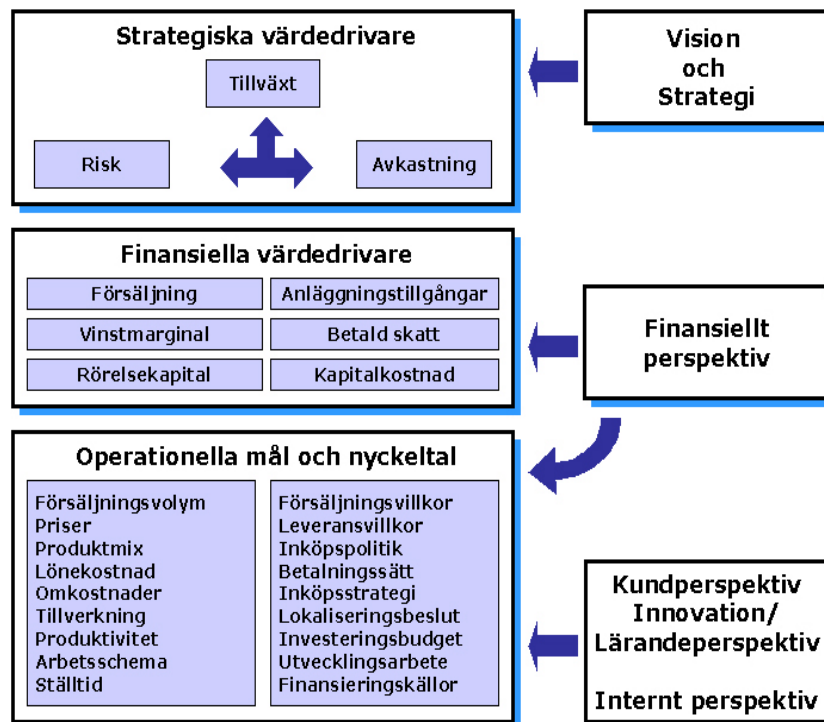
Ellipserna representerar VBM-metodiken och boxarna är BSC. Genom att inkludera VBM i BSC förändras det multidimensionella perspektivet och tyngdpunkten på aktieägarvärde ökar. Tanken är att den värdeskapande metodiken ska inkorporeras i form av nyckeltal i de olika BSC-perspektiven.

BSC i VBM

Figuren nedan beskriver hur BSC kan integreras i VBM. Boxarna till vänster i figuren representerar VBM medan de till höger syftar på BSC. VBM har ett tydligt externt fokus. Då BSC integreras balanseras detta och vikten av den inre effektiviteten förstärks. I uppsatsen antyds också att VBM skulle vara mer lämpligt då företaget befinner sig i en tillväxtfas med fokus på yttre effektivitet och värdeskapande. När företagets verksamhet mognar ökar behovet av inre effektivitet och då kan BSC fungera som ett hjälpmedel för att följa upp och stämna av verksamheten.⁸⁶

⁸⁵ Kristiansson, Mia et al., *Value Based Management/Balanced Scorecard – En optimal kombination?* (2001), s. 47

⁸⁶ Kristiansson, Mia et al, *Value Based Management/Balanced Scorecard – En optimal kombination?*(2001), s.49



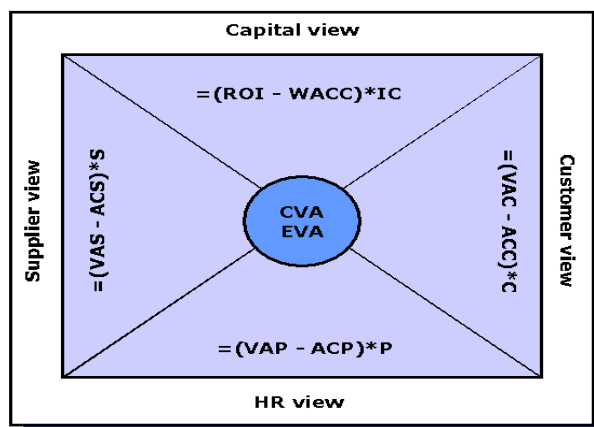
Figur 3:3.2. Konceptuell modell av BSC integrerat i VBM.⁸⁷

RAVETM-modellen

Ett annat försök har gjorts av Strack & Villis vid Boston Consulting Group. De kallar sin modell RAVETM (Real Asset Value Enhancer), vilket är en modell som kompletterar den traditionella kapitalbaserade värdestyrningen (kapital) med tre perspektiv (se figur nedan). Dessa perspektiv benämns Workonomics (human), Customomics (kund) och Supplynomics (leverantör). Konceptet är i grund och botten VBM kombinerat med BSC, där perspektiven är kopplade till EVA/CVA (Boston Consulting Group's version).⁸⁸ Avsikten är att koncentrera ledningen på företagets viktigaste tillgångar. Strack & Villis menar att kapitalrelaterade kostnader inte längre är de viktigaste utan det som kan skapa nytt värde är tillgång till kunder, kunskap och kompetent personal. De menar att det traditionella VBM inte är tillräckligt för att beskriva den nya affärsomgivningen. BSC tillhandahåller visserligen en metodik för att mäta humanresurser och kunder men dessa mått är ofta isolerade från de finansiella måtten. Strack & Villis föreslår därför att dessa metoder integreras till ett koncept, balanserad värdebaserad styrning. I industriella företag, handelsföretag och serviceföretag är de två största kostnadsposterna Material och Personal. Tillsammans med Kapital och Kund utgör dessa de fyra kapitalperspektiven. De olika kapitalperspektiven ska styras med en värdeorienterad och kvantitativ metodik som är förankrad i CVA/EVA.

⁸⁷ Kristiansson, Mia et al, *Value Based Management/Balanced Scorecard – En optimal kombination?*(2001), s.48

⁸⁸ Strack, R & Villis, U, *RAVETM: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital* (2002), s. 147-158



Perspektiv	Human	Kapital	Kund	Leverantör
Mått 1	Value Added per Person (VAP)	Return on Investment (ROI)	Value Added per Customer (VAC)	Value Added per Supplier (VAS)
Mått 2	Average Cost per Person (ACP)	Weighted Average Cost of Capital (WACC)	Sales and marketing cost per customer (ACC)	Average Cost per Supplier (ACP)
Mått 3	Number of employees (P)	Invested Capital (IC)	Number of customers (C)	Number of suppliers (S)
Värdehöjande aktiviteter	Prisökning Reduktion av materialkostnader Processförbättring Låglönelokalisering	Öka avkastning på investerat kapital Lönsam tillväxt	Minska försäljnings- och marknadsföringskostnader Lönsam tillväxt av kundbas	Produkt-grupp specifik prissättning Öka intern effektivitet Lägre logistikkostnader Lägre inköpspriser

Figur 3:3.3 New Integrated Value Management Approach RAVE™ med förklaring av förkortningar.⁸⁹

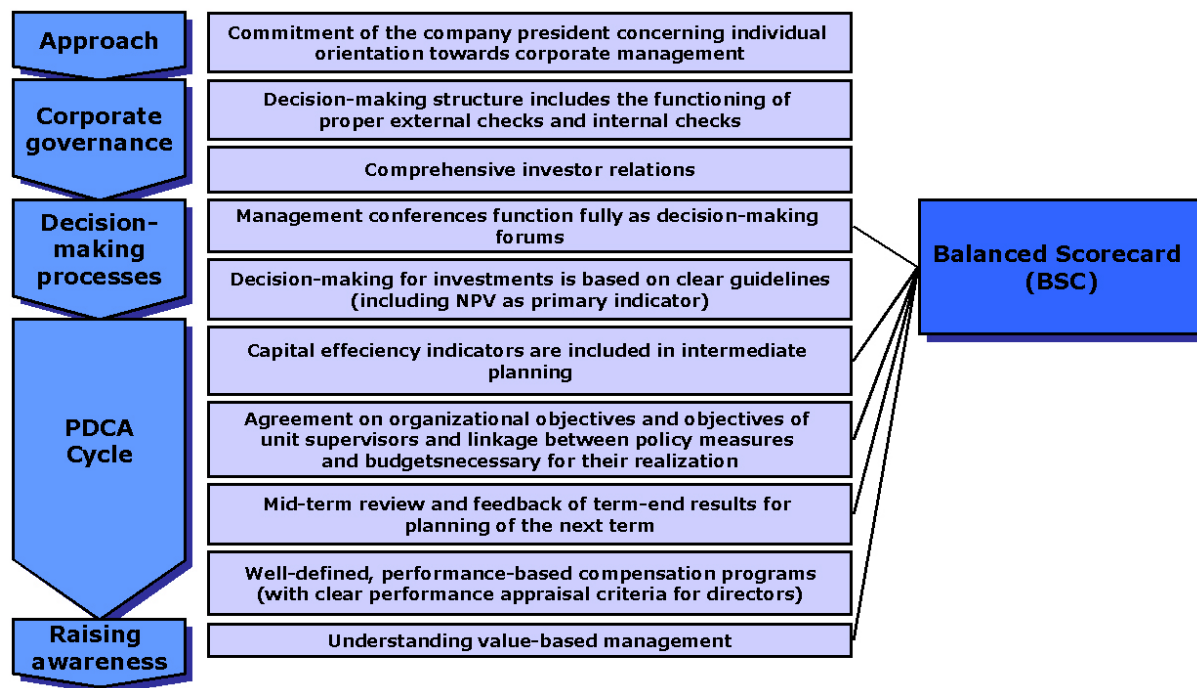
Strack & Villis påpekar att det är viktigt att göra en grundlig analys av värdedrivarna bakom de tre måtten under varje perspektiv. De värdedrivare som är mest kritiska för dessa mått måste identifieras. Analysen består av fem steg: övergång av existerande mått, utveckling av nya mått, nedbrytning av mått genom skapandet av värdedrivarträd, scenarieanalys/känslighetsanalys och slutligen implementation av mått och åtgärder. I kundperspektivet beräknas EVA genom VAC, ACC och C. Under vart och ett av dessa mått grupperas de olika värdedrivarna, tex VAC (andel kontrakterade kunder, order per anställd försäljare, genomsnittligt varupris, rabattkvot, genomsnittlig bruttomarginal, genomsnittlig fraktkostnad per leverans), ACC (kostnad för försäljare per kund, annonskostnad per kund, returkvot, kravkvot), C (andel återkommande kunder, genomsnittlig livslängd per kund, förvärvsgrad, reaktiveringsgrad). Avslutningsvis jämför Strack & Villis RAVE™ med det traditionella BSC. De anser att den största skillnaden och styrkan med RAVE™ är den systematiska kopplingen till det centrala måttet EVA/CVA. Orsak-verkan samband analyseras även i BSC men i RAVE™ är analysen mer kvantitativt orienterad. BSC största svaghet är oförmågan att systematiskt välja de olika måtten och att det inte går att utföra känslighetsanalys. Detta gör att det är svårt att analysera företagets framtida potential för värdeskapande. BSC försöker inte heller att kvantifiera värdeskapandet av human- och kundkapitalet, vilket Strack & Villis anser är ett måste i den nya ekonomin.⁹⁰

⁸⁹ Strack, R & Villis, U, *RAVE™: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital* (2002), s. 157

⁹⁰ Strack, R & Villis, U, *RAVE™: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital* (2002), s. 154-158

NRI's VBM

Nomura Research Institute's ramverk för Value Based Management använder Balanced Scorecard på flera olika nivåer. NRI delar in Value Based Management i fem områden: approach towards management, corporate governance, decision-making processes, PDCA-cycle och raising awareness. I ramverket fastställer de olika nyckelfaktorer som är speciellt viktiga för att man ska lyckas med sitt VBM-system. De anser att BSC framförallt kan användas för att rekonstruera PDCA-cykeln (Plan-Do-Check-Act), vilket är den löpande styrningen i företaget. BSC har använts för PDCA-cykeln med framgång i nära 30 japanska företag.⁹¹ I figuren nedan lyfter NRI fram de viktigaste användningsområdena för BSC i ett företags styrsystem.



Figur 3:3.4. NRI's förslag till användning av Balanced Scorecard i Value Based Management.⁹²

Andra reflektioner

Mark L. Frigo, professor på DePaul University, framhåller VBM som ett kraftfullt hjälpmedel för att ledningen ska kunna fokusera på värdeskapande samt guida företaget mot detta mål. För att målet ska kunna nås måste företagens strategi designas så att värdeskapande maximeras. Frigo menar vidare att enbart VBM inte är tillräckligt för att finna alla vägar till värdeskapande och att BSC kan vara ett bra komplement. BSC kan tydliggöra de värdedrivare som kan bidra till att de finansiella målen uppnås. Samtidigt kompletterar det VBM genom att fokusera på möjligheten att skapa ytterligare värde genom långsiktiga strategier baserade på icke-finansiella aspekter.⁹³

Young S. David et al. påpekar att BSC inte skapades med EVA (VBM) i åtanke men att koncepten har visat sig kunna komplettera varandra. De menar dock att man i ett värdebaserat företag inte får glömma att det är framtida EVA-tillväxt som är det främsta målet. Styrkan

⁹¹ Morizawa, T & Kurosaki, H, *The current state of Value-based Management in Japan and the Road Map for Success* (2002), s. 1-14

⁹² Ibid, s. 12

⁹³ Frigo, Mark L, *Strategy Execution and Value-Based Management* (2002), s. 6-9

med att kombinera VBM med BSC består i att BSC även fokuserar på ledande indikatorer genom icke-finansiella mått, vilket kan visa sig vara nyckelfaktorer för skapandet av framtida EVA. Principen bakom värdeskapande för aktieägarna bygger på att aktieägaren är den sista som får ta del av värdeskapandet och att detta i sin tur innebär att alla andra intressenter redan har fått sin del av värdet. Värdeskapande är endast möjligt genom att andra intressenter som anställda, kunder och leverantörer är nöjda. För att åstadkomma detta krävs det att företaget har kompetent personal som är kapabel att skapa värde. Det krävs också att företaget har väl fungerande interna processer som kan stödja personalen i det värdeskapande arbetet. BSC ger ledningen en snabb översikt av de viktigaste arbetsuppgifterna som måste genomföras samt hur dessa ska mätas för att verkställa ledningens vision och strategi. Avgörande för om BSC och VBM ska kunna fungera tillsammans är att det finns en klar orsak-verkan koppling mellan företagets strategi och de mått som väljs. Företagets ledning måste kunna utforma tydliga strategier och kunna beskriva vad dessa går ut på.

David et al. menar också att det är viktigt att bestämma på vilka nivåer man ska ha BSC. Det vanligaste är att BSC används på lägre nivåer som ett verktyg för chefer att underlätta identifiering av EVA-drivare som är påverkbara. Utvecklingen av BSC sker på koncernnivå men under implementeringen måste man försöka utveckla indikatorer som även stödjer värdeskapande beteende på lägre nivåer där EVA inte är praktiskt tillämpbart. BSC bör alltså anpassas så att det kan användas i den operativa verksamheten.

David et al. menar också att ett belöningsystem är viktigt för att motivera chefer att fokusera på de saker som långsiktigt kan öka EVA. Belöningen bör vara kopplad till BSC men man ska vara försiktig när man utformar systemet så att rätt handlingar belönas. Det är annars lätt att chefer fokuserar på de nyckeltal som ger dem störst bonus och ignorerar övriga. Olika metoder finns för att komma tillrätta med detta, man kan till exempel bestämma att en viss miniminivå måste uppnås för alla nyckeltal för att belöning ska utgå.

David et al. avslutar med kritik avseende användningen av BSC. Ett vanligt misstag är att man tillägnar alla "stakeholders" lika stor vikt, vilket ofta leder till förvirring. Det viktigaste är att man förstår att det slutgiltiga målet inte är att producera värde för kunder, anställda etc. Anledningen till att man ändå skapar värde för dessa är för att man i slutändan ska kunna skapa värde för aktieägarna.⁹⁴

Olve, Roy & Wetter kommenterar EVA-metodik och menar att det är svårt att driva EVA ända ner till botten av företaget. Enligt deras erfarenheter är BSC's konkreta utformning och metodik mer uppskattad på den operativa nivån där förståelsen för finansiella mått är mycket begränsad. Det är mer naturligt att använda finansiella mått och finansiella perspektiv på högre nivåer i företaget där dessa nyckeltal kan vara det enda sättet att beskriva verksamheten. Högsta ledningen har också ett mycket närmare förhållande till aktieägarna och marknaden. EVA har därför en naturlig plats på koncernnivån men ju längre ner i organisationen man vandrar, desto mer bör man överväga att använda ett multidimensionellt perspektiv som tex BSC. Olve, Roy & Wetter påpekar också att finansiella mått som EVA med fördel kan användas i BSC för att säkerställa att det finansiella perspektivet ger en rättvis bild av verksamheten. I en mer ägarfokuserad organisation kan det finansiella perspektivet utökas i förhållande till de andra perspektiven för att inkludera de nyckeltal som är viktiga för ägarna.⁹⁵

⁹⁴ Young, David S & O'Byrne, Stephen F, *EVA and Value Based Management: A practical guide to implementation* (2000), s. 289-301

⁹⁵ Olve, Roy och Wetter, *Performance drivers – A practical guide to using the BSC* (2000), s. 194-195

4 VBM OCH BSC I PRAKTIKEN

Teoretiska modeller är inte alltid överförbara till verkligheten. En undersökning av hur företag använder de teoretiska modellerna är därför värdefull. Genom att undersöka utfallet av VBM och BSC i praktiken kan den teoretiska modellen ofta förbättras. Nedan visas en tabell över utbredningen av VBM och BSC i några kända företag med verksamhet i Skandinavien. Därefter kommer ett antal av dessa företag att beskrivas mer ingående med avseende på deras användning av VBM och BSC. Slutligen görs en detaljerad undersökning av VBM och BSC på fallföretaget Novo Nordisk.

4.1 Övergripande undersökning om utbredning av VBM och BSC

Tabell 4:1:1 Förekomsten av VBM och BSC i skandinaviska företag

	Företag	Typ av företag	Typ av kontakt	Svar	VBM	BSC	Kommentar
1	Hennes&Mauritz	konsumentvaror	e-mail, telefon	ja	?	?	Vill inte kommentera.
2	Electrolux	konsumentvaror	e-mail	ja	ja	ja	Value creation på koncernnivå +BSC på vissa enheter.
3	Procordia Food AB	livsmedel	telefon	ja	nej	nej	-
4	Stora Enso	råvaror	e-mail, telefon	ja	nej	ja	Funderar på att använda VBM.
5	Höganäs	råvaror	e-mail, telefon	ja	?	?	Vill inte kommentera.
6	SCA	råvaror	e-mail	ja	ja	ja	CVA hela företaget +BSC på vissa enheter.
7	Skandia	finans	e-mail	ja	nej	ja	Skandia Navigator
8	Handelsbanken	finans	e-mail	ja	nej	nej	
9	Industrivärden	finans	e-mail	ja	nej	nej	
10	Custos	finans	e-mail	ja	nej	nej	
11	Bure	finans	e-mail, telefon	ja	nej	nej	Vill inte kommentera.
12	Investor	finans	e-mail	ja	nej	nej	Eventuellt som pilotprojekt.
13	SEB	finans	e-mail, telefon	ja	ja	ja	BSC med fem pers. Fokus på finans. Fokus på värde drivare i VBM, skapa netto utlån, försäljning.
14	Unilever	industri	e-mail, telefon	ja	ja	ja	Använder BSC aktivt. VBM används på koncernnivå.
15	Akzo Nobel	industri	e-mail	ja	ja	?	EVA på koncernnivå. Funderar på BSC.
16	Trelleborg	industri	e-mail	ja	nej	nej	Använder inte denna typ av system.
17	Volvo	industri	e-mail	ja	?	?	Vill inte kommentera.
18	Tetra Pak	förpackning/industri	e-mail, telefon	ja	nej	ja	BSC för hela företaget. VBM används inte men det är ett definierat mål att man jobbar mot aktieägarvärde.
19	SKF	industri	e-mail	ja	ja	ja	Värdebaserad styrning + BSC
20	SAAB	industri	e-mail, telefon	ja	ja	ja	VBM möjligen på koncernnivå.
21	ABB	industri	e-mail	ja	?	?	Vill inte kommentera.
22	Assa Abloy	industri	e-mail, telefon	ja	nej	nej	Har ej behov
23	Scania	industri	e-mail, telefon	ja	nej	ja	Fokus på marknads- och produktperspektiv.
24	Alfa Laval	industri	e-mail	ja	ja	ja	VBM används för produktmanagement och R&D. Förenklat BSC i form av Intellectual Potential.
25	Sandvik	industri	e-mail	ja	?	ja	BSC vissa enheter. Implementering pågår för hela företaget globalt.
26	Atlas Copco	industri	e-mail, telefon	ja	nej	ja	Används EVA mått.
27	Arca Systems AB	industri	telefon	ja	nej	nej	-

28	Ferring	hälsovård	telefon	ja	nej	nej	-
29	AstraZeneca	hälsovård	e-mail, telefon	ja	nej	ja	BSC med benchmarking.
30	Gambro	hälsovård	telefon	ja	ja	nej	Använder VBM men bara på koncernnivå.
31	Novo Nordisk	hälsovård	telefon	ja	ja	ja	Triple Bottom Line+ BSC+VBM.
32	Telia	telekommunikation	e-mail, telefon	ja	nej	ja	BSC med fokus på finansperspektiv.
33	Ericsson	telekommunikation	e-mail	ja	?	?	Vill inte kommentera.
34	ETerra	IT	telefon	ja	nej	ja	Både tid och resurskrävande. Har använt BSC på koncernnivå men inte på regionavdelningar.
35	WM Data	IT	telefon	ja	nej	ja	Använder BSC på kundsidan via marknadsavdelning.
36	Teleca	IT	e-mail, telefon	ja	nej	nej	För stor process (BSC), ej särskilt behov i organisationen.
37	Tieto Enator	IT	e-mail	ja	?	?	Styrs från Finland
38	IBM	IT	e-mail	ja	?	?	Systemlösningar
39	AGRIA	försäkring	e-mail	ja	nej	ja	BSC används aktivt i hela ftg.
40	AWA Patent	patent/immat.	telefon	ja	nej	nej	Använder nyckeltal, mått och funderar på att införa BSC. Osäkra på om det behövs i en så liten situation.
41	Vattenfall	elproduktion	e-mail	ja	ja	ja	CVA+BSC användes tidigare. Nu endast vissa enheter.
42	Lunds Energi	elproduktion	telefon	ja	nej	ja	BSC med 5 perspektiv som alla är viktiga för att skapa bra resultat.
43	Sydkraft	elproduktion	e-mail telefon	ja	nej	ja	BSC
44	Frigoscandia Equipment AB	logistik	telefon	ja	nej	nej	-
45	Arriva Sverige AB	logistik	telefon	ja	nej	?	Har hört talas om BSC men vet inte om det blivit implementerat.
	<i>KONSULTER</i>						
1	Trivector	management	e-mail	ja	nej	nej	Egna lösningar.
2	Ernst&Young	management	e-mail	ja	nej	nej	Villiga att diskutera.
3	KPMG	management	e-mail	ja	?	?	Vill inte kommentera.
4	Accenture	management	e-mail	ja	ja	ja	Vill inte kommentera.
5	PWCglobal	management	e-mail	ja	nej	nej	Sålt till IBM.
6	WSP	miljö/management	e-mail, telefon	ja	nej	ja	BSC för miljöappl.
7	Anelda	CVA-konsult	e-mail	ja	ja	nej	CVA. Vissa kunder använder BSC. CVA implementeras då i fin.persp.
8	Deloitte touche	management	e-mail	ja	?	?	Vill inte kommentera.
9	Advisors	human management	e-mail	ja	nej	ja	Har ej jobbat med VBM

Anelda

Anelda erbjuder sina kunder VBM och använder sig av CVA-metoden vid samtliga uppdrag. CVA är Aneldas modell och de äger också rättigheterna till varumärket. CVA är särskilt lämpat för den kapitalintensiva industrin. BSC är något de stöter på hos sina kunder men inget de jobbar aktivt med. I de fall då företagen redan har BSC kan CVA-mått implementeras i det finansiella perspektivet i BSC.⁹⁶ Anelda har arbetat med både SCA och Vattenfall.

Alfa Laval

I Alfa Laval används VBM först och främst för Product Management och R&D för att jämföra potentiellt värde av olika produkter och projekt. Alfa Laval använder inte ett traditionellt BSC då detta anses vara alltför omständigt för linjecheferna i den dagliga

⁹⁶ Email-intervju med Mattias Karlsson, Anelda AB, 9 Maj 2003

verksamheten. BSC genererar mycket data som ingen skulle använda i praktiken. Dessutom måste BSC anpassas till de olika verksamheterna inom Alfa Laval och detta är arbetskrävande. Alfa Laval håller däremot på att implementera ett koncept som kallas för Intellectual Potential (IP). IP är ett verktyg som utvecklats i samarbete med Assistant Professor Carl-Henrik Nilsson vid Lunds Universitet. IP kan liknas vid ett förenklat BSC. Det har testats i två globala affärsenheter och har visat sig skapa värde samtidigt som det är kontextkänsligt. Inget försök har gjorts med att försöka integrera VBM och BSC. Olika managementverktyg implementeras normalt genom utbildning och projektarbeten. Intellectual Potential har hittills fått ett bra mottagande i organisationen. Implementeringen fortgår löpande. Själva implementeringen utfördes internt samt med hjälp av externa konsulter. Verktyg som VBM och IP är inte perfekta. Yttre drivkrafter som påverkar organisationen förändras ständigt och de verktyg som används måste därför kunna anpassas till dessa förändringar. Affärer är ofta baserade på känslor och kan därför aldrig beskrivas som en rationell modell. Det viktiga är att alltid arbeta mot ständig förbättring. Det är inte alltid ett måste att integrera olika koncept, ibland är det viktigare att dessa kan komplettera varandra och verka i samexistens. Varje metod har sina styrkor och svagheter. Det är alltid lätt att se kopplingar på den akademiska nivån och skapa "killer applications" men detta resulterar oftast i att praktiker inte kan använda applikationerna i en dynamisk affärsmiljö.⁹⁷

Vattenfall

Vattenfall arbetade tidigare med både VBM (CVA) och BSC men använder numera Return On Net Assets (RONA) som lönsamhetsmått för koncernen. Båda koncepten används i viss mån fortfarande inom affärsenheten Elproduktion Norden, men ej som ett verktyg för gruppen som helhet.⁹⁸ Under 2002 var det meningen att CVA skulle börja användas för Elproduktion Norden pga. att bolaget hade en mycket kapitalintensiv verksamhet. Sedan 1997-1998 har BSC använts och därför introducerades CVA genom att det finansiella perspektivet i BSC byttes ut.⁹⁹

SKF

Balanced Scorecard och värdebaserad styrning är ett par styrinstrument som SKF använder. SKF's värderingar är grundstommen till hur verksamheten skall bedrivas. Sättet de styr på är baserat på företagets värderingar och handlar om vilken förståelse de tillmäter dessa värderingar. Förståelsen av värderingarna är en effekt av SKF's informationspolitik, som i sig självt är ett exempel på de "mjuka" instrument man använder för att styra en verksamhet. Andra exempel på "mjuka" instrument är hur man bedriver personalfrågorna. De "hårda" instrumenten handlar om de administrativa- (löne- och datasystem t ex) och ekonomiska styrsystemen. I den senare kategorin kan man räkna BSC. Huvudperspektiven är kund, process, företaget och ägare. Respektive perspektiv innehåller sedan olika mål- och mätetal för respektive enhet. SKF har använt BSC i flera år. Ett annat viktigt styrsystem för SKF är TPM (Total Process Management) vilket betyder att SKF vill ha full kontroll över de faktorer som styr tillverkningsprocessen. Det handlar om materialflöden, underhåll, stödprocesser (administration) och tillverkning. SKF anser att det alltid finns ett värde i att utveckla och förfina styrsystemen för att bättre kunna förutspå verksamhetens utveckling, skapa förståelse för mål och strategier samt följa upp resultat.¹⁰⁰

⁹⁷ Email-intervju med David Ford, Senior Vice President, Human Resources Alfa Laval Group, 8 Maj 2003

⁹⁸ Email-intervju med Susanna Hjertonsson, Investor Relations, Vattenfall AB, 19 Maj 2003

⁹⁹ Dorselius C. et al, Guide för värdebaserad styrning – Utifrån en tillämpning av CVA (2002), Ekonomihögskolan i Lund, sid 54-55

¹⁰⁰ Email-intervju med Gösta Andersson, Kommunikation, SKF Sverige AB, 8 Maj 2003

Akzo Nobel

Akzo Nobel använder VBM (EVA) på koncernnivå. Man använder sig också av Δ EVA som beskriver ökning/minskning av värdet. Innan VBM introducerades användes "Profit&Loss"-mått såsom försäljning och avkastning på försäljning och man hade ingen koppling till kapitalanvändningen överhuvudtaget. Anledningen till att VBM implementerades var att man ville fokusera på det kapital som användes i företaget. Man ville kunna svara på frågor som: Använder vi kapitalet på ett bra sätt? Kan vi tjäna in kostnaden för det använda kapitalet?

Anledningen till att EVA valdes var att det är relativt lätt att förstå i teorin och att ett flertal företag runt om i världen har haft framgång med konceptet. Vid implementeringen användes en extern konsultfirma, Stern Stewart & Co, och projektet varade i 18 månader. Initialt gjordes ett pilotprojekt i en affärsenhet inom varje affärsområde (Pharma, Coatings och Chemicals). Efter sex månader fokuserade man på samtliga affärsenheter. Varje affärsenhet hade rätt att själva besluta om hur de skulle förankra konceptet bland sina anställda. I vissa affärsenheter stannade implementeringen på chefsnivån medan konceptet drev längre ner i verksamheten i andra enheter.

I Holland är alla icke-senior chefers bonus kopplad till Δ EVA för Akzo Nobel. De anställda informeras och motiveras genom EVA-intranät, nyhetsbrev samt en massiv satsning på utbildning utförd av den lokala EVA-champion. Det som skapar värde i organisationen är företagets aktiviteter, tillgångar, anställda och kunskap. Olika modeller används för att beräkna värdedrivare och scenarier för bättre beslutsfattande (tex investeringsanalyser). För att identifiera värdedrivarna gjorde vissa affärsenheter listor på värdedrivare på olika nivåer. Överlag måste hela verksamheten ställas om för att kunna arbeta mot att skapa värde. Ledningens rapportering på alla nivåer är utformad för att reflektera detta och visar detaljer från resultat- och balansräkning. Alla senior-chefer världen över har ett bonussystem kopplat till Δ EVA. På lägre nivåer används olika versioner av detta system för olika nivåer av anställda. Alla enheter är involverade i arbetet med VBM och det är EVA tillsammans med de individuella målen som det räknas på i slutändan.

VBM existerar på alla ledningsnivåer i företaget och i vissa fall även på lägre nivåer. I Holland är alla anställda kopplade till Akzo Nobels EVA. Efter introduktionen av VBM har fokus förstärkts på de enheter som inte lever upp till lönsamhetskraven och betydligt kraftfullare åtgärder vidtas. Enheter kan också omorganiseras och slås ihop med andra enheter för att bättre motsvara de rådande affärsförutsättningarna. Förutom EVA används också IRR, ROS och ROI etc. De flesta enheter använder SAP för att hantera affärsinformation men gamla system ligger kvar som ett arv från tidigare uppköp. Dessa system har anpassats så att de producerar samma outputs för rapportering.

Angående integrationen med BSC har åtminstone en enhet planer på att implementera BSC på lägre nivåer, där EVA ska vara en del. I nuläget har de flesta enheter en kombination av individuella- och EVA-mål, vilket i princip motsvarar ett fokuserat men mindre balanserat BSC. Angående frågan om de anställda ser kopplingen mellan VBM och BSC och ledningens vision/strategi så kan man säga att, ju längre ner man går i organisationen, desto mindre förstår de anställda. Genom företagets interna tidning, broschyrer och EVA-intranät finns en mängd information tillgänglig. Företaget har också förklarat för varje anställd att de har en påverkan på det totala EVA även om detta inte kan mätas direkt. Det är dock mycket upp till individen om den vill förstå och detta är inte kopplat till användningen av EVA/VBM. Efter att EVA introducerats har man kunnat se en ökande medvetenhet i hela företaget. De anställda förstår bättre de krav som olika intressenter, inklusive aktieägarna, ställer på företaget. Alla

anställda har också möjlighet att bli delägare om de deltar i aktieprogrammet för anställda. Detta är något som uppmuntras av ledningen för att stödja utvecklingen av en värdeorienterad kultur. Beträffande kommunikationen med marknaden läggs en del information ut i årsredovisningen. I övrigt svarar företaget på frågor relaterade till användningen av VBM. Ett problem är dock att analytiker sällan frågar om detta, analytiker kåren behöver utbildas på området för att förstå vad som verkligen driver marknader. Akzo Nobel anser att det inte är kortsiktig lönsamhet som är viktigt men att detta ändå är det som analytiker intresserar sig för vid presskonferenser.

De positiva effekterna av VBM har varit ett ökat fokus på kapital, en ökad medvetenhet om att kapital kostar pengar att använda, bättre kapitalanvändning, nödvändiga omstruktureringar och avvyttringar. På den negativa sidan nämns främst att avvyttringar och omstruktureringar innebär att de anställda sägs upp. På lång sikt är detta dock positivt då denna flexibilitet skapar jobb i framtiden när ekonomin förbättras. En annan negativ effekt kan vara kortsiktigt tänkande men detta motverkas av ett flertal system som försöker få de anställda att förstå vikten av ett långsiktigt tänkande. Ledningen är mycket medveten om vad som krävs för att skapa långsiktigt värde för alla. Just nu spelar VBM en mycket stor roll i hur företaget styrs, till stor del pga de omständigheter som råder på marknaden (pensionsavgångar, kredit rating, icke-lönsamma enheter och kritiska finansmarknader). Arbetet med VBM kommer därför att fortsätta även i framtiden och det finns inga planer på att förändra konceptet. Det som möjligtvis saknas i VBM är balansen, men ökad balans betyder också minskat fokus. När Akzo Nobel började med VBM var tanken att öka fokus på kapitalanvändningen men nu har det utvecklats till ett verktyg för att optimera affärsportföljen, att arbeta med icke-lönsamma enheter och att placera kapital där det ger bäst avkastning.¹⁰¹

Sandvik

Sandvik använder BSC på affärsområden, produktområden och servicebolag men inte för koncernen; åtminstone inte på ett sätt där BSC är skalbart hela vägen ner i företaget. De perspektiv som används är vanligen Human Resources, Finans, Process, Kund och R&D men detta varierar från bolag och avdelning. Perspektiven följs upp med separata inrapporteringar. Ett antal nyckeltal används på ekonomisidan för att styra organisationen i rätt riktning och dessa nyckeltal följs upp vecko-, månads- och kvartalsvis.

I nuläget används inte VBM på Sandvik Coromant och när det gäller BSC är man i en uppstartsfas. Det är viktigt att man väl förankrar nya koncept hos företagsledningen för utan den är det omöjligt att genomföra förändringar. Hela organisationen måste vara inställd på att jobba mot samma mål, att hitta lämpliga KPI (Key Performance Indicators) samt att utveckla lämpliga mätmetoder. Tanken är att hela företaget i förlängningen skall vara knutet till BSC. Implementeringen av ett BSC-projekt kan i Sandviks fall av världsomspännande verksamhet ta så lång tid som uppemot två-tre år innan det är infört på alla nivåer. På grund av företagets relativa storlek är det brukligt att man använder en eller ett par avdelningar som testpiloter. Det avser även Sandvik att göra. Företaget har idag valt att i första hand utvärdera BSC och dess möjligheter och har tills vidare valt att avstå från VBM. Det som sker nu är att man arbetar med att sälja in BSC med dess fördelar och möjligheter till respektive avdelning (personal, produktion, R&D, IT, marknad, ekonomi och logistik). Strategin är således inte fullt implementerad men målet är att varje avdelning ska vara med och vara drivande inom sitt respektive område för att ta fram lämpliga parametrar och mätmetoder. Det har varit lite problem att få acceptans från ledningshåll och syftet med BSC var något oklart i början.

¹⁰¹ Email-intervju med Bart Schockaert, EVA Coordinator, Process Owner Business Principles for Corporate and CSU's, Department ACD-EVA, Akzo Nobel Headquarters, 20 Maj 2003

Intresset växte dock och beslut togs att gå vidare med BSC. I början av implementeringen då alla avdelningar intervjuades, användes en extern konsult som dock kopplades bort vid utformningen av BSC. Allt sköttes internt för att företaget inte skulle hamna i en ”klassisk” BSC-mall. Alla företag är olika och BSC behöver därför anpassas. På Sandvik Coromant är de olika perspektiven: Finansiellt, Kund, Process och Inläring.¹⁰²

Electrolux

Electrolux använder en egenutvecklade variant av VBM som de kallar för Value Creation. Implementeringen gjordes genom att chefernas bonus baserades på Value Creation, vilket också är det mått som presenteras utåt. Den främsta fördelen med VBM är ett ökat fokus på kapitalbindningen i företaget. Det har dock tagit några år för Value Creation som koncept att bli accepterat i företaget. Vid implementeringen användes en extern konsultfirma. I dagsläget finns inga ytterligare utvecklingsplaner.¹⁰³ Inom organisationen används också BSC, t ex för olika varumärkesområden.¹⁰⁴

SCA

SCA är pionjärer inom VBM i Sverige och är ett av de företag som har kommit längst med implementeringen. SCA's affärsidé är att erbjuda kunden hygienprodukter av hög kvalitet, nytänkande förpacknings-lösningar och finpapper. Företaget använder en kassaflödesbaserad styrmodell, CVA, och försöker fokusera på stabil lönsamhet och tillväxt. Det övergripande målet är att förse aktieägarna med en bra värdetillväxt. Detta görs genom att företagets värde baseras på de framtida kassaflödena som genereras av företaget och risknivån på företagets verksamhet. Kassaflöde ses som en funktion av lönsamhet och tillväxt. SCA lägger stor vikt vid sina investeringar och vid hur man kan avgöra vilka av dessa som är lönsamma. Alla investeringar måste generera en avkastning som täcker kostnaden för kapitalet. SCA använder kassaflöde för att mäta avkastning på investerat kapital och anser att detta är mer rättvisande än redovisningsbaserade mått. Det framtida kassaflödet för varje investering nuvärdesberäknas och om nuvärdet är större än utgiften för investeringen så skapas värde.

Anledningen till att CVA-metoden används är följande: den hjälper SCA att fokusera på de investeringar som skapar värde (strategiska investeringar), den är kassaflödesbaserad, den tar hänsyn till den ekonomiska livslängden på de strategiska tillgångarna och slutligen så tar den hänsyn till kapitalkostnaden för de strategiska investeringarna. SCA använder CVA för extern kommunikation av strategisk riktning, strategiska investeringar, kontinuerligt lärande och kassaflödesmål. Inom företaget används metoden för att fastställa kassaflödesmål, återkommande rapportering, värdeanalys och investeringsplanering. Metoden strävar efter att fokusera ledningen på värdedrivare och på så sätt underlätta beslutsprocessen.¹⁰⁵ På SCA används ett flertal styrsystem bland annat BSC. Verktyget finns bara på vissa dotterbolag och det är upp till respektive bolag att bestämma om de ska använda det eller inte. Detta styrs inte centralt då man på koncernnivå använder CVA.¹⁰⁶ Användningen av CVA inom SCA har lett till en bättre kommunikation både internt och externt. Uppföljning och planering av investeringar sker också på ett mer metodiskt sätt. Bonussystemet som är kopplat till CVA har lett till att medarbetarna mer aktivt letar efter värdeskapande investeringar. Bland de negativa aspekterna kan nämnas att det kan vara svårt att klassa de olika investeringarna i strategiska

¹⁰² Email-intervju med Joakim Westin, Sandvik Coromant AB, 16 Maj 2003

¹⁰³ Email-intervju med Gustaf Leijonhufvud, Business Analyst, Investor Relations and Financial Information, Electrolux AB, 5 Maj 2003

¹⁰⁴ Email-intervju med Anders Edholm, Kundservice, Electrolux AB, 2 Maj 2003

¹⁰⁵ SCA Annual Report 2002, sid 12-13, <http://www.sca.com/>

¹⁰⁶ Telefonintervju med Andreas Koch, Investor Relations, SCA, 13 maj 2003

och icke-strategiska. CVA kan också ses som dubbelarbete då det inte är kopplat till den traditionella bokföringen. Metoden är än så länge inte vanligt förekommande i Sverige, vilket innebär att det är svårt att jämföra företaget med andra företag.¹⁰⁷

4.2 Fallstudie – Novo Nordisk

Fakta

Novo Nordisk är ett världsledande företag på insulinmarknaden och erbjuder också produkter och service inom områdena gynekologi, hematologi och tillväxthormon. Novo Nordisk A/S är noterat på börserna i Köpenhamn, London och New York Stock Exchange. Novo Nordisk har cirka 13.000 anställda världen över och finns representerat i 68 länder. Produktion drivs i 8 länder. Produkter från Novo Nordisk marknadsförs och säljs i över 120 länder. Huvudkontoret är beläget i Köpenhamn. Cirka 65% av de anställda arbetar i Danmark och resterande 35% i övriga världen. 19% av de anställda arbetar inom forskning och utveckling, 38% inom produktion och produktions-administration, 23% inom internationell försäljning och marknadsföring samt 19% inom administration. Novo Nordisks omsättning är cirka 23 miljarder DKK varav cirka 18% avsätts till forskning och utveckling.¹⁰⁸

Novo Nordisk fokuserar främst på diabetesforskning och insulinproduktion. Målet är att bli en komplett leverantör inom detta område. Historiskt sett var Novo Nordisk en av de första aktörerna på insulinmarknaden och nu ligger ungefär 60% av omsättningen i diabetesrelaterade produkter. De senaste fem åren har företaget också gått in på hematologimarknaden och inom detta område har man stora förväntningar inför framtiden. Förut producerades också enzymer men denna del har separerats från Novo Nordisk och kallas nu för Novozymes.¹⁰⁹

Management på Novo Nordisk

Novo Nordisk's managementstil består av tre beståndsdelar: Vision, Charter och Policies. Novo Nordisk's vision är att bli ett världsledande företag inom diabetesbehandling. Företaget vill även kunna erbjuda produkter och service inom områden där de kan göra en insats samtidigt som man strävar efter att uppnå konkurrensmässiga affärsresultat. En viktig mission är att Novo Nordisk's värderingar skall återspeglas i alla deras handlingar. "The Charter", företagets stadgar, beskriver värderingarna, förpliktelsen till deras Triple Bottom Line och grundläggande begrepp och metoder –med andra ord deras grundläggande ledningsprinciper. "Policies" uttrycker företagets olika affärs mål och lägger grunden till en uppsättning av olika policies beträffande bioteknik, kommunikation, teknik, miljö, finanser och anställda.¹¹⁰

Triple Bottom Line

En affärsverksamhet handlar främst om att skapa avkastning på det kapital som används. I ett mer långsiktigt perspektiv måste företaget kunna tillgodose alla intressenters behov för att kunna överleva och fortsätta att skapa värde. Novo Nordisk har en speciell inställning till hur långsiktig tillväxt ska skapas och detta gör man genom processen Triple Bottom Line (TBL). Denna är företagets modell för hur man ska hantera sina intressenter såsom aktieägare, patienter, anställda, leverantörer, lokala samhällen, NGO's, myndigheter och andra som har betydande inverkan på företaget. TBL handlar om att balansera Novo Nordisk's ansvar för de

¹⁰⁷ Dorselius C. et al, Guide för värdebaserad styrning – Utifrån en tillämpning av CVA (2002), Ekonomihögskolan i Lund, sid 54-55

¹⁰⁸ Novo Nordisk Sustainability Report 2002

¹⁰⁹ Personlig intervju med Lito Valencia, Novo Nordisk, 20 maj 2003

¹¹⁰ Novo Nordisk Sustainability Report 2002

tre områdena: finans, miljö och samhälle. Inom finans är de viktigaste punkterna företags tillväxt, investerare och nationell tillväxt. Miljö innebär att man fokuserar på miljön, djurs välmående och bioetik. Det samhällliga ansvaret riktar sig mot anställda, patienter samt lokala och globala samhällen. Den övergripande målsättningen är att alla beslut i verksamheten ska återspegla Novo Nordisk's ansvar för ekonomi, miljö och samhälle. Besluten översätts till mål för såväl koncernen som individen och används som styrinstrument genom BSC. Varje år definieras kortsiktiga mål i koncernens BSC som sedan förs över till de olika enheternas individuella BSC där en ansvarig chef utses för varje mål. De olika indikatorerna för TBL fyller två syften. De förser intressenter med en överblick över företags verksamhet samtidigt som de kan användas som ett styrverktyg för ledningen genom att de är kopplade till BSC. Olika grupper av intressenter är involverade vid framtagningen av dessa indikatorer för att försäkra sig om transparens.¹¹¹

Företagets finansavdelning

Företagets finansavdelning arbetar med redovisning, finansiell planering och budgetering men även med den strategiska planeringsprocessen (tillväxtutsikterna för den nästa 10-års period). Avdelningen är också ansvarig för prognostisering och rapportering (kvartals- och månadsvis).¹¹²

VBM och BSC på Novo Nordisk

Inom finans finns det en grupp som arbetar med "change management"-projekt. Det senaste projektet, som kallas för "MBB – Move Beyond Budgets", har handlat om hur Novo Nordisk skulle kunna eliminera den traditionella budgeten. Anledningen till att man satt igång med projektet är att det behövs ett styrverktyg som bättre kan mäta verksamhetsprocesserna och som är mer anpassat till affärscykeln. Istället för en stor tung budgetprocess vill man att processen ska vara mer lättarbetad och transparent med definiering av mål baserade på ett top-down perspektiv. Vidare måste integrationen mellan den strategiska och den operativa planeringen och mellan rapporteringen och prognosverksamheten förbättras. I detta arbete spelar BSC en nyckelroll och har gjort så sedan 1995. Företaget vill försäkra sig om att BSC implementeras ytterligare i verksamheten och att det förbättras såsom verktyg samt att det används på ett bättre sätt än idag. Ett nytt grepp är att arbeta med värde drivarträd för att hitta olika möjligheter att optimera verksamheten på och leda den mot ett mer värdeorienterat synsätt. Novo Nordisk är övertygade om att de har kommit långt med användningen av denna typ av verktyg jämfört med andra danska företag men påpekar också att ett fåtal svenska företag var före med att avskaffa traditionell budget, exempelvis Handelsbanken. Novo säger också att även om man har arbetat länge med dessa koncept så finns det fortfarande mycket att göra om man tittar djupare i verksamheten. Ett antal förbättringar måste göras för att man ska kunna få maximalt utbyte av de nya styrverktygen.¹¹³

Fördelar

En av de stora förtjänsterna från användningen av VBM och BSC är att ledningen har förstått att strategin måste inkorporeras i den formella processen och att man måste ha de rätta verktygen för att kunna plocka ut de viktigaste punkterna i strategin och försäkra sig om att dessa diskuteras i budgeten och styrningen i form av KPI's (Key Performance Indicators). I teorin verkar detta vara enkelt men faktum är att det är mycket svårt att försäkra sig om att kopplingen verkligen existerar. De nya koncepten har haft en positiv inverkan på verksamheten. Det är dock svårt att exakt se om det är pga BSC eller om andra saker, som t ex

¹¹¹ Novo Nordisk Sustainability Report 2002

¹¹² Personlig intervju med Lito Valencia, Novo Nordisk, 20 maj 2003

¹¹³ Ibid

ökad kunskap i företaget eller från andra system, också har bidragit. Alla processer (budget, rapportering och bokslut) är mer transparenta nu och kan genomföras på kortare tid. Numera flyter allting snabbare och mer noggrant, speciellt kommunikationen. BSC ger alla medarbetare möjlighet att delta i diskussionen och utformningen av strategin, vilket tidigare uteslutande låg hos högsta ledningen.¹¹⁴

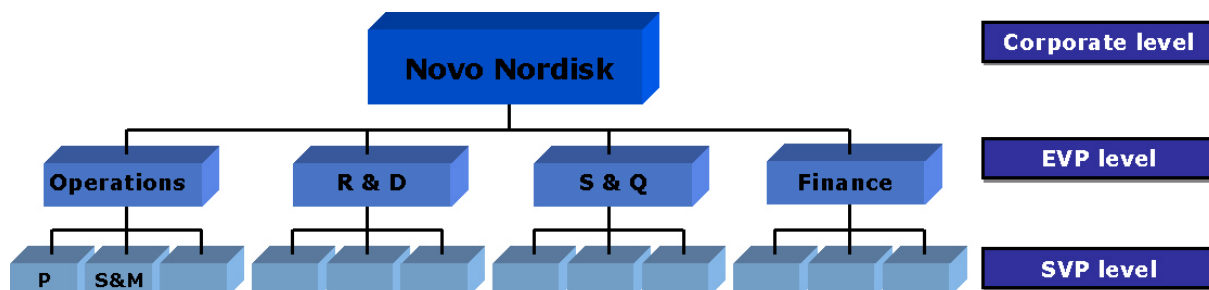
Nackdelar

De nya styrverktygen tar lång tid att implementera eftersom organisationen måste tillgodogöra sig de nya färdigheter och kunskap som behövs. Personalen på finansavdelningen behöver en helt ny uppsättning av kunskaper och färdigheter för att arbeta med de nya koncepten. De behöver betydligt mer förståelse om affärssystem och ekonomi nu jämfört med förut.¹¹⁵

Implementeringsprocessen

Implementeringen av VBM och BSC ses som en stegvis process där målet aldrig kommer att nås. Novo Nordisk anser att de aldrig kommer att komma till en punkt då de kan säga att systemen är fullständigt inkorporerade i företaget. Implementering är en lärande process där man har identifierat BSC som den centrala beståndsdel och därför går mycket av arbetet ut på att hitta bättre sätt att integrera konceptet i verksamheten. Nu vill företaget försäkra sig om att det finns ett gemensamt världsomspännande IT-system som kan fungera för rapportering av KPI. Företaget använde sig av externa konsulter vid implementeringen och dessa anlitas fortfarande. Anledningen till att det krävs extern hjälp är att det finns en mängd praktiska frågor som är svåra att hantera om man inte har gått igenom dylika processer tidigare. Implementeringen av koncepten mötte mycket motstånd bland anställda och chefer men även finansavdelningen var skeptiskt till förändringen. Svårigheten består i att övertyga människor om att överge något de behärskar för något de inte vet någonting om. Det kräver en hel del energi och många känner sig hotade och tror att de inte kommer att behövas i framtiden. Nya IT-system möts också av motstånd. Tricket är att tydligt visa de anställda att de måste anpassa sig och sen snabbt följa upp med förändringar. Utbildning och kommunikation är viktigt men ännu viktigare är att ledningen ställer sig bakom beslutet och stödjer det fullt ut. Man måste också motivera de anställda och hjälpa dem att förstå. Detta görs idag genom en intern tidning, artiklar och workshops. Det är en fortlöpande insats och för att lyckas måste man verkligen veta vad man ger sig in på och verkligen bestämma sig för att kunna nå framgång. Nyckelordet är ledningens fulla stöd i alla faser.¹¹⁶

BSC och organisation



Figur 4:2.1 Organisationsschema för Novo Nordisk.

¹¹⁴ Personlig intervju med Lito Valencia, Novo Nordisk, 20 maj 2003

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Ibid

Organisationen kan beskrivas som följande: Överst finns koncernnivån som förgrenas ner i Executive Vice President (EVP) –nivån med Operations, R&D, Staff & Quality och Finance. Varje avdelning på EVP-nivån förgrenas vidare ner i Senior Vice President (SVP) –nivån, där exempelvis Operations delas in i Produktion och Sales & Marketing. Koncernnivåns BSC bryts ner till ett separat BSC för de olika nivåerna och detta pågår åtminstone ner till SVP-nivå. Enheterna skapar sitt eget BSC och en del av KPI ägs av enheterna. Dessa måste sedan kommuniceras vidare upp till ledningen. Det finns ett visst överlapp mellan olika BSC's. SVP-nivån består av 12 SVP som alla har sitt eget BSC. Vissa enheter använder BSC på lägre nivåer än SVP. BSC på olika nivåer länkas genom företagets vision och strategi. Strategin bryts ner på de olika BSC och avdelningsspecifika mål definieras. När den strategiska planeringsprocessen har avslutats i maj, definieras BSC på koncernnivå. Detta arbete avslutas i juni och i augusti bryts det ner till BSC på EVP- och SVP-nivå.

Under MBB (Move Beyond Budget) -projektet kom det fram att företaget behövde en bättre koppling mellan den strategiska och den operativa planeringen. Denna koppling garanteras genom att ledningen under den strategiska planeringsprocessen också definierar ett BSC för koncernen och företaget som helhet. Därefter får detta fortplanta sig ner i organisationen i form av ytterligare BSC. Ledningen försöker identifiera så många mål som möjligt redan i det initiala skedet så att dessa är definierade innan affärsplaneringen. Detta är en betydande skillnad från förut då målen kom i samband med affärsplaneringen från de olika områdena för att sedan konsolideras och kommuniceras tillbaka till enheterna tillsammans med beslut på vad och hur mycket var och en av dem skulle producera. Detta beslut låg sedan till grund för en ny affärsplanering och en ny iteration. Ett flertal iterationer kunde på detta sätt utföras. Det som man försöker göra nu är att korta ner processen och att göra den mer transparent för att kunna minimera antalet iterationer. Detta kan bara genomföras om högsta ledningens mål är definierade innan man börjar decentralisera och genom att man ser till att processen är transparent. Företaget har ett antal verktyg för att försäkra sig om att all dokumentation finns färdig och att man diskuterar samma information.

Novo Nordisk's BSC är baserat på fyra perspektiv då man inte endast vill titta på de finansiella aspekterna av verksamheten. Fokus på de finansiella aspekterna resulterar i att man får information för sent och att det då inte är möjligt att anpassa verksamheten efter denna. Det är extremt viktigt att hela tiden ha koll på all affärsinformation. I nuläget är det en viss överrepresentation av de finansiella måtten men detta är svårt att komma ifrån. Hursomhelst så finns det KPI i alla fyra perspektiven för att man ska kunna vara säker på att det råder en balans mellan de olika perspektiven såväl som mellan ledande(leading) och följande(lagging) indikatorer.¹¹⁷

Integration av Triple Bottom Line, BSC och VBM

Novo Nordisk ser dessa modeller som beståndsdelar i ett och samma koncept. Värde drivarträdet kommer att användas för att försäkra sig om att man har de rätta KPI, vilket innebär att användningen av värde drivarträd faktiskt kommer att förbättra kvaliteten på BSC. Detta är mycket viktigt då det garanterar att man mäter de viktigaste företeelserna för framtida tillväxt i företaget. För Novo Nordisk är VBM och BSC samma koncept och man kan säga att de är fullständigt integrerade (se figur 4:2 nedan).

¹¹⁷ Personlig intervju med Lito Valencia, Novo Nordisk, 20 maj 2003

Identifiering av företagets värde drivare

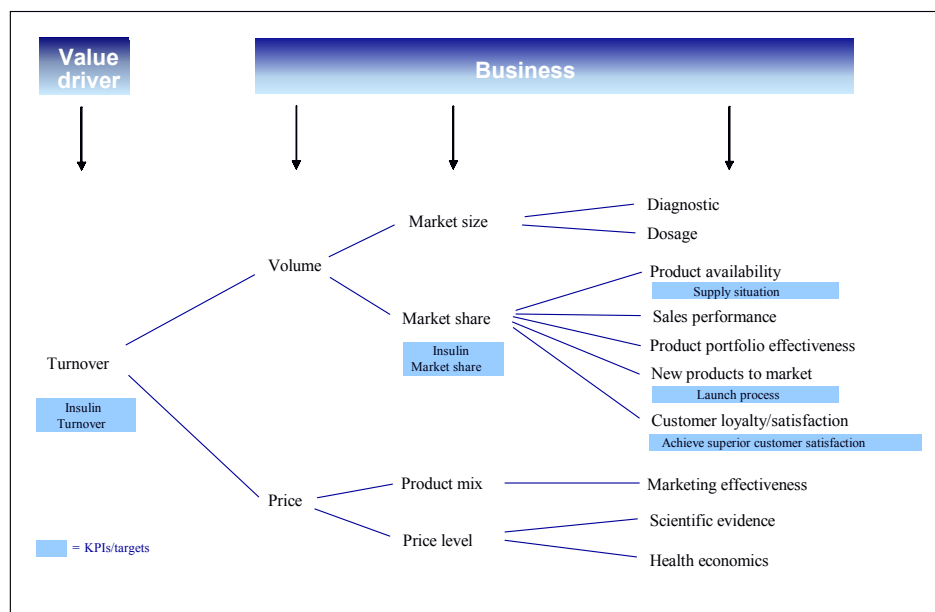
Sju värde drivare har identifierats som passande för ett läkemedelsföretag som Novo Nordisk. Dessa sju generiska värde drivare bryts sedan ner till affärs drivare. För tex. omsättningen så behöver man veta något om marknadstillväxten som i sin tur är baserad på hur många patienter som finns i ett visst område. Detta har dokumenterats som en följd av ett annat projekt, där man tittade på försäljning och marknad, men det är inte integrerat i planeringen än. Det finns dock planer på att använda detta i framtiden. Man kommer också att definiera värde drivarträdet för att försäkra sig om att de KPI som valts ut för BSC verkligen motsvarar en bra balans mellan ledande och följande indikatorer. Se nedan för utförligare beskrivning med avseende på värde drivare och exempel på värde drivarträd (se figur 4:2.2, jmf också med figur 4:2.3).

Värde drivare: sju nivåfaktorer som påverkar aktie ägar värde på makronivå. Dessa är:

- Försäljningstillväxt – ges av omsättning, i värde drivarträdet
- Operationell vinstmarginal (EBITDA marginal) – ges av omsättning och kostnader i värde drivarträdet
- Investeringar i sysselsatt kapital
- Fasta kapitalinvesteringar
- Skattesats
- Kapitalkostnad
- Competitive advantage – prognosperiod

De sju värde drivarna tas upp av minst ett CSF/ KPI –tal i det balanserade styrkortet. Detta för att man ska vara säker på att implementeringen av strategin skapar en tillväxt i aktie ägar värde.

Organisations drivare: variabler som påverkar aktie ägar värdet indirekt, genom att påverka värde drivarna. De är det som slutligen påverkar värde drivarna, och behövs för att man ska kunna översätta och tolka de satta målen eller de presumtioner som gjorts för värde drivare i organisationens lägre hierarkiska nivåer.¹¹⁹



Figur 4:2.3 En del av Novo Nordisk's värde drivarträd med tillhörande KPI.

¹¹⁹ Personlig intervju med Lito Valencia, Novo Nordisk, 20 maj 2003

Kopplingen mellan belöning och värdedrivare

Det finns en koppling mellan belöning och värdedrivare. Det finns också en balanserad koppling mellan KPI och belöning. Då BSC för koncernen skapas bestämmer man också den vikt olika KPI-mått ska ha. Man föreslår att bonusen ska vara baserad på denna fördelning och att en viss procent baseras på dessa KPI och så vidare. Allt detta styrs från finansavdelningen på koncernnivå. Som en del av BSC så har man en uppsättning KPI som varje SVP behöver leverera då deras bonus är baserad på om de kan leverera eller inte. BSC kopplas sedan mot värdedrivarträdet. Under 2002 användes EVA som ett mått kopplat till högsta ledningens bonus. Detta mått fokuserade dock bara på finansiella faktorer. Det är mycket viktigt att man tittar på de underliggande förutsättningarna för verksamheten och att det finns chefer som är ansvariga för dessa. Alla de affärsförutsättningar som kan påverka framtida tillväxt är viktiga för företaget. Någon måste vara ansvarig för dessa och det är här BSC kommer in. Man måste försäkra sig om att företaget avslutar de projekt som det påbörjar, att produkter finns tillgängliga världen över och att man kan få tag på den personal som man behöver.¹²⁰

Kommunikation av företagets värderingar till intressenterna

Företagets värderingar kommuniceras externt genom olika finansiella nyckeltal via Årsredovisningen. Dessa nyckeltal ger bara en översiktligt bild av hur företaget presterar och det är historiska data som inte säger något om framtiden. Analytiker måste komplettera denna information genom att titta i företagets portfölj för att se vilka produkter som marknadsförs. Den interna kommunikationen är en svaghet idag och det är förmodligen följderna av att det saknas en fungerande metod för kommunikation i företaget. Den bästa lösningen just nu är BSC och alla känner till det och vet att de olika KPI är kopplade till det personliga informationssystemet där varje anställd utvärderas efter uppsatta mål och prestation. För närvarande kommuniceras inte värdeskapande i organisationen och detta är ett område där man tror att värdedrivarträdet ska kunna bli ett hjälpmedel genom att tillhandahålla en mental bild av hur värde skapas i företaget så att varje individ vet hur de själva kan påverka. Värdedrivarträdet är alltså ett viktigt kommunikationsinstrument, men fortfarande är detta ett område där det idag existerar ett tydligt gap. Det är svårt att implementera nya styrsystem och ledningen måste diskutera om alla anställda ska ha tillgång till all information. Företaget är enigt om att en bättre förståelse för aktieägarvärde kan gagna företaget och därför försöker man introducera detta genom att använda BSC och värdedrivarträdet. VBM används bara på koncernnivån medan BSC används i hela företaget, åtminstone ner till SVP-nivån. Frågan är hur mycket kraft företaget ska lägga på att kommunicera värdetänkandet. Om anställda får svart på vitt om vilka enheter och personer som skapar värde i organisationen kan detta starta diskussioner och förvirring som inverkar negativt på företagets verksamhet. Vissa personer kan eventuellt börja kommunicera externt utan att vara i besittning av hela bilden. Ska de anställda fokusera på att nå sina och avdelningens mål samt på hur dessa mål är kopplade till koncernstrategin eller ska de bara vara medvetna om hur mycket de egentligen bidrar till att skapa värde? Spekulationer kan leda till att anställda drar egna slutsatser om vilka enheter som skapar eller förstör värde. Verktöget bör kanske därför endast användas av ledningen.¹²¹

Andra typer av system

Det finns många olika system och i framtiden kommer dessa att integreras med BSC. Olika system är godtagbara så länge informationen kan flöda mellan dem och användas i BSC. Olika avdelningar behöver använda olika typer av system och det är viktigt att kunna koordinera dessa system för att inte skapa motsägelsefull output. Detta görs genom diverse

¹²⁰ Personlig intervju med Lito Valencia, Novo Nordisk, 20 maj 2003

¹²¹ Ibid

koordinationsgrupper. Som affärssystem används främst SAP men också ABC-system. ABC-systemen används för budgetering och prognos men kommer i framtiden även att användas inom BSC. Det finns en uppsjö av olika system i företaget och det är nog så det borde vara eftersom det är väldigt svårt att lägga all information i ett enda system.¹²²

VBM och BSC's framtid på Novo Nordisk

BSC och VBM kommer att ha en positiv framtid inom Novo Nordisk. Förmodligen kommer andra företag också att adoptera dessa koncept. Enligt Novo Nordisk's definition så är VBM ett BSC kopplat till ett värde drivartred. De delar som implementerats hittills har varit lyckosamma. Under projektets gång kommer nya idéer ständigt fram om hur koncepten kan eller inte kan användas. Detta är en lärande process som är viktig i sig. Företaget kan inte vara säkra på att koncepten kommer att fungera som planerat. Kommer koncepten att tillhandahålla en fullständig bild av företaget? Kommer anställda och chefer att acceptera koncepten? Detta kommer att visa sig under 2003. Värde drivare har man talat om under de senaste 2-3 åren och aktieägarvärde började diskuteras under år 2000 då MBB-projektet startades. Företaget är klart medvetna om att man måste bli mer värdefokuserade. Det viktigaste för ett läkemedelsföretag idag är att ha ett bra kvalitetssystem på plats. Organisationen är redan van vid utförlig rapportering som en följd av de strikta krav som ställs på läkemedelsindustrin. Rapporteringsbehovet kommer därför inte att hindra eller fördröja BSC-processen. Novo Nordisk förväntar sig en mycket stark tillväxt i framtiden, som en direkt följd av den växande insulinmarknaden. Nya terapier som t ex oralt insulin verkar lovande för Novo Nordisk's försäljning. Detta innebär i sin tur att även andra företag vill slå sig in på marknaden, vilket kommer medföra en hård konkurrens i framtiden. I dagsläget är Eli Lilly Novo Nordisk's värsta konkurrent. För att kunna konkurrera på ett slagkraftigt sätt måste man ha tillgång till värdefull och korrekt information snabbt. Det enda system som Novo Nordisk har funnit för snabb informationsöverföring är BSC.¹²³

¹²² Personlig intervju med Lito Valencia, Novo Nordisk, 20 maj 2003

¹²³ Ibid

5 ANALYS

I detta avsnitt analyseras integrationen av VBM och BSC utifrån material presenterat i teori och fallstudier. Analysen utförs i tre delar; först analyseras i detalj hur Novo Nordisk har integrerat de båda koncepten, sedan analyseras utbredningen av koncepten och slutligen analyseras teoretisk integration av koncepten. Analysen avslutas med sammanfattande reflektioner rörande integrationen av VBM och BSC i praktik och teori. I detta ingår en jämförelse mellan teoretisk integration och praktisk integration.

5.1 Reflektion kring integrationen av BSC och VBM på Novo Nordisk

Novo Nordisk är ett företag som ser på styrsystemet som en dynamisk process som alltid kan förbättras och inte som ett statiskt och byråkratiskt system. Novo Nordisk har en grupp inom finansavdelningen som arbetar med förändringar i styrsystemet och som arbetar med ett projekt som försöker byta ut den stora tunga budgetprocessen mot ett flertal skraddarsydda styrmodeller. Man driver ett proaktivt arbete där man ständigt försöker leta efter nya modeller som kan förbättra företagets konkurrensförmåga.

BSC

Detta arbete är anledningen till att BSC infördes för åtta år sedan. Införandeprocessen är fortfarande inte klar eftersom det är tidskrävande att förändra en så pass stor organisation då förändringar inom organisationer ofta möter motstånd från de anställda av olika anledningar: rädsla att inte räkna till i de nya arbetsuppgifterna, att inte ha de rätta kunskaperna, rädsla för avsked osv. Företaget har valt att implementera BSC ända ner till SVP-nivån och de använder de klassiska perspektiv som teorin föreslår. Tyvärr var det inte möjligt att få ta del av exakt de mått som Novo Nordisk använder pga att dessa är kopplade till känslig information. BSC är idag ett etablerat styrsystem inom hela företaget, ett system som har förbättrat kopplingen mellan strategi och mått, ett system som har kopplat strategin till de formella processerna. Alla processer är snabbare och transparenta efter införandet av BSC och kommunikationen har förbättrats. Anställda på olika nivåer, och inte bara ledningen, har idag chansen att påverka utformningen av strategin.

VBM

BSC är en väl utnyttjad styrningsmodell idag men de sista åren har intresset kring en annan modell ökat. VBM börjar sprida sig mer och mer pga att företaget upplever en allt större press på att öka värdeskapandet för medvetna aktieägare. Novo Nordisk inser att det är viktigt att vara ett värdefokuserat företag för att kunna säkra en hälsosam hållbar avkastning, därför har företaget de senaste två-tre åren introducerat den värdebaserade styrningen jämte andra styrmodeller som de redan använder sig av. VBM är en ny styrningsmodell, en styrningsfilosofi som lätt kan misstolkas enligt KPGMs undersökning. Anledningen till att VBM ibland misstolkas beror på att konceptet är relativt svårt att tillgodogöra sig. Företaget kan också ha olika synpunkter på vad värde är och detta kan vara oförenligt med VBM-teorin och på så sätt skapa förvirring. VBM kan missförstås genom att företaget tror att man ska skapa värde till varje pris, vilket kan leda till ett kortsiktigt tänkande i företaget. VBM går dock ut på att skapa långsiktigt värde och detta kan inte skapas enbart genom kortsiktiga åtgärder och rationaliseringar utan måste byggas utifrån ett långsiktigt tänkande.

Utifrån VBM-teorin skulle Novo Nordisk kunna kritiseras då de inte har låtit hela organisationen genomsyras av värdetänkandet; å andra sidan har de lyckats skapa ett eget VBM-koncept som bygger på balanserade värden och de låter organisationen genomsyras av

Triple Bottom Line. Istället för att fokusera enbart på aktieägarvärdet som är direkt olämpligt i den bransch som företaget befinner sig i, har man valt att balansera sina olika intressenters intressen. Novo Nordisk har också valt att enbart använda vissa bitar ur VBM-konceptet, t ex värdedrivare och värdedrivarträd. Novo Nordisk verkar inte ha misstolkat VBM utan de har istället försökt anpassa konceptet till sin specifika verksamhet och även om implementeringen av modellen är långt ifrån fullständig så verkar de ha en klar riktning utstakad.

Novo Nordisk har introducerat värdedrivarträd för att detta skall leda till en ökad fokusering på värdeskapande. De använder de klassiska sju värdedrivarna som är kopplade till företagets mål. Målen ska strömma ner till EVP-nivån och mynna ut i specifika mål för varje område. Fokuseringen på värdeskapandet har hittills mest inriktats på finansiella mått för att försöka erhålla mer komplett information om vad som skapar värde. Värdeskapande och värdedeförstörande är kopplat endast till investeringsprocessen och inte till hela företaget som teorin förespråkar. Om företagets värdebaserade styrmodell visar att en verksamhetsdel är olönsam säger teorin att denna bör läggas ner. Novo Nordisk har valt att inte använda sig av detta tillvägagångssätt eftersom de inte vill skapa förvirring och diskussioner som kan inverka negativt på företaget. Man kan också fråga sig om det är etiskt acceptabelt att lägga ner en verksamhetsdel i ett läkemedelföretag endast på grund av att den är värdedeförstörande, speciellt inom FoU-avdelningen.

Integration

Aktieägarevärde är helt klart en del av Novo Nordisk's företagstänkande och därför har VBM implementerats främst på koncernnivå. Aktieägarevärde prioriteras dock inte framför andra intressenter för att man vill undvika politisk debatt som kan skada företaget. Fokus är mest på ökning ett företagsvärde som alla intressenter kan dra nytta av. Implementeringen av VBM är tidskrävande och effekterna av värdebaserad styrning uppkommer inte förrän efter ett par år. Novo Nordisk tror ändå att VBM och BSC kommer att ha en positiv framtid inom företaget. Novo Nordisk's syn på modellerna är att de är beståndsdelar av samma koncept, därför anser de att de har integrerat VBM och BSC till fullo. Detta kan diskuteras då VBM-förspråkare kanske inte skulle kalla Novo Nordisk's värdebaserade styrning för äkta VBM. Det som Novo Nordisk har gjort är att de har tagit två olika koncept och anpassat dem till företaget, med andra ord gjort konceptet till företagets eget. Den vertikala integrationen är begränsad till de övre organisationsskikten.

Det finns mycket lite litteratur angående integrationen av VBM och BSC, alltså existerar inga etablerade standardmodeller för hur dessa båda vertyg skall integreras. Det är därför svårt att säga om Novo Nordisk gör rätt eller fel. Integrationen har tidigare presenterats i figur 4:2.2. Styrsystemet består där av tre delar: planering, rapportering och prognosverksamhet. Planeringsprocessen rymmer både VBM och BSC. Företaget utformar först sin vision och strategi, dessa komponenter ska också återspegla Triple Bottom Line som innehåller företagets värderingar, sedan dras de strategiska planerna upp. Kritiska framgångsfaktorer definieras för att man ska veta vad man måste vara bra på för att kunna uppfylla de strategiska målen. Faktorerna kopplas sedan till KPI. Parallellt identifieras värdedrivare och organisatoriska affärsdrivare, dessa kopplas sedan till KPI. Resultaten från de båda processerna i kombination med prognosdata används för att utforma affärsplaner och strategiska mål. Dessa mål flyttas tillsammans med KPI till BSC. BSC-information och prognoser sammanställs slutligen för rapportering. Genom detta får ledningen sin återkoppling till de utformade visionerna/strategierna och kan efter behov justera dessa i önskad riktning. Hur väl denna justering fungerar beror främst på hur aktuell informationen är och om ledningen vet vilka värdedrivare de ska påverka för att få önskat resultat.

Novo Nordisk använder VBM som ett hjälpmedel för att arbeta mot det långsiktiga värdeskapandet för aktieägarna och BSC för att arbeta för de kortsiktiga målen. Integrationen av VBM och BSC kan ses som en praktiskt lärande process för Novo Nordisk genom vilken företaget hela tiden utvecklas.

Integrationen med det finansiella perspektivet är komplett då både BSC och VBM används för att välja ut de viktigaste KPI. Genom BSC identifieras de kritiska framgångsfaktorerna som i sin tur leder till KPI. VBM börjar från ett annat håll och identifierar makro- och mikrovärde drivare som i sin tur resulterar i KPI. Med VBM kan man definiera värde drivarträd för att försäkra sig om att de KPI man har valt är de viktigaste indikatorerna. Detta två-frontsförfarande fungerar som en kontrollmekanism av KPI. Förut hade företaget för många indikatorer vilket ledde till att man förlorade fokus. ”What gets measured and rewarded, gets done”, vilket innebär att det är grundläggande att välja rätt KPI för att det är genom dessa mått som ledningen kan styra företaget.

En fullständig integration mellan VBM och BSC betyder att koncepten ska införas i hela företaget. I nuläget har VBM stannat på koncernnivå medan BSC har genomförts åtminstone ner till SVP-nivån. VBM är begränsat till koncernnivån pga att man inte vet om det kommer att vara en fördel att alla inom företaget, även på operativ nivå, skall vara medvetna om hur mycket de bidrar till att skapa värde. Man fruktar att detta kan leda till att de anställda drar egna slutsatser om vilka enheter som skapar och förstör värde. Man kan också tänka sig att det kommer krävas en hel del resurser för att driva VBM genom hela organisationen. BSC har däremot visat sig fördelaktigt ner till SVP-nivå, vilket framförallt resulterat i bättre kommunikation och en tydligare koppling mellan strategin och den operativa verksamheten.

Det är vanligt att företag som tex SCA implementerar VBM som ett koncernöverspännande verktyg och sedan använder BSC som ett hjälpmedel i den operativa verksamheten. Novo Nordisk har däremot utgått ifrån BSC och därefter implementerat VBM. Detta var också fallet för Vattenfall som införde VBM i det finansiella perspektivet i sitt BSC. Detta sätt kan visa sig vara positivt då BSC är ett verktyg som är lättare för anställda att förstå och tillämpa och samtidigt fungerar som ett kommunikationsinstrument som kan användas för att driva ner värdetänkandet i organisationen. Att starta med BSC kan därför vara ett bra sätt för företaget att gradvis övergå till att bli mer värdefokuserat. Å andra sidan finns det också en risk att värde förstörs om inte beslutsprocessen i hela företaget genomsyras av värdetänkandet. BSC har kritiserats för att balansera för många perspektiv istället för att fokusera på det som är viktigt för företaget, nämligen aktieägarvärde.

För Novo Nordisk borde det ha varit naturligt att integrera VBM i BSC då BSC redan var ett väl inarbetat verktyg i företaget. I intervjun nämndes det att det fortfarande finns en hel del frågor i styrsystemet som måste lösas för att detta ska kunna prestera optimalt. Novo Nordisk är väl medvetna om sin framtida konkurrenssituation och att väl fungerande styrsystem är viktiga för företagets överlevnad. Målet med nya system som VBM och BSC är därför att tillhandahålla de riktlinjer och den information som företaget behöver.

5.2 Utbredning av VBM och BSC

Den statistiska undersökningen som presenterades i kapitel 4 består av 45 företag och 9 konsultfirmor, vilka alla har svarat på intervjufrågor antingen via e-mail, telefon eller på båda sätten. 25 (46%) av dem använder BSC och 13 (24%) använder VBM. 9 (17%) företag uppger att de använder båda koncepten. 12 (22%) har antingen inte kunnat svara pga tidsbrist eller

varit osäkra på om de använder koncepten. Vissa företag uppger att de är osäkra på hur och var det används, vilket förmodligen beror på att t ex VBM ofta används på koncernnivå. Detta gör att personal på lägre nivåer har mindre kännedom om det. BSC-ansvariga känner ofta inte till VBM och vice versa. Finansavdelningen är ofta mest involverad i VBM, vilket är ganska naturligt. BSC används övervägande i den operativa verksamheten. Många av de företag som använder BSC har en positiv inställning till konceptet men fokuserar mest på finansperspektivet. VBM är ännu inte vanligt förekommande i de svenska företagen jämfört med BSC (BSC 46% versus VBM 24%). Detta kan förklaras med att VBM-konceptet är relativt nytt jämfört med BSC. En annan förklaring är att man kanske faktiskt arbetar med VBM eller vissa utvalda delar av det, men inte benämner det så. Undersökningen visar också att utbredningen av båda koncepten är ännu mindre bland företagen. Detta kan möjligen förklaras av att det krävs mycket resurser (tid, pengar och kunskaper) för att integrera dessa båda koncept, vilket leder till att många företag inte har råd att införa båda koncepten. En annan tänkbar anledning kan vara att de konsulter som arbetar inom området ofta bara marknadsför det ena konceptet. De båda koncepten konkurrerar således i viss mån med varandra. Vattenfall är exempel på ett företag där man först använde BSC och sedan letade efter en ny modell. Valet föll på VBM och CVA. VBM integrerades då i det finansiella perspektivet.

Något förvånande är att bara ett av de sju finansrelaterade företagen, SEB, uppger att de använder VBM. I övrigt så är det endast producerande företag och läkemedelsindustrin som tillämpar VBM. Utbredningen av BSC är mer jämnt distribuerad över de olika branscherna men ännu en gång är det få finansföretag som använder verktyget. Ett par IT-företag kan identifieras som användare av BSC, vilket möjligen kan återspegla dessa företags behov av humankapital. Traditionella industriföretag utsätts nu för nya utmaningar då tillverkningsprocesser och produkter blir alltmer högteknologiska. Dessa företag måste kunna reagera snabbt på omvärldens krav och göra det på ett intelligent och kostnadseffektivt sätt. Detta kan möjligen vara en förklaring till att BSC är en såpass vanlig företeelse inom industriföretag.

BSC verkar vara en metod som de flesta företag känner till eller har hört talas om, även de som inte direkt använder den. Den djupa kunskapen om konceptet är dock begränsad. BSC verkar vara enklare att förstå än VBM och det används vanligen på olika nivåer. Implementeringen av BSC verkar dock inte vara lika enkel. Företag som använder konceptet har introducerat det med extern hjälp. En jobbig del av BSC verkar vara valet av lämpliga KPI. Alfa Laval tycker att BSC är alltför arbetskrävande och att instrumentet genererar för mycket data som ingen kan använda i praktiken. Detta är en av anledningarna till att de har valt att använda Intellectual Potential, som de beskriver som ett förenklat BSC, framför det traditionella BSC. Man kan diskutera hur lika IP och BSC egentligen är, men detta kommer inte att behandlas här.

VBM är inte lika välkänt bland företagen, vilket kan bero på att konceptet inte är lika tydligt som BSC. Under intervjuer har det vid flera tillfällen varit nödvändigt att förklara för kontaktpersonerna i företagen vad VBM egentligen innebär. Det förväxlas ofta med att man endast ska ta hänsyn till aktieägarvärde och på frågan om företaget använder VBM har de företag som inte kände till VBM svarat att det är självklart för alla företag att ta hänsyn till aktieägarens värde. Men VBM är ett bredare koncept än så. Akzo Nobel tycker även att analytiker borde utbildas på området för att de ska förstå vad som verkligen skapar värde eftersom analytiker alltför ofta fokuserar på den kortsiktiga lönsamheten istället för att se till det långsiktiga värdeskapandet och användningen av VBM. VBM är inte bara aktieägarfokusering som många tror, utan är ett strålande verktyg för att öka den inre

effektiviteten. Electrolux tycker att den främsta fördelen med VBM är ett ökat fokus på kapitalbindning. Det intressanta är att anledningen till att Akzo Nobel valde att implementera VBM, var att de ville förbättra kapitalanvändningen. Efter implementeringen har de även upptäckt andra användningsområden. Idag arbetar och fokuserar Akzo Nobel mer på icke-lönsamma enheter och de använder VBM som ett verktyg för att optimera affärspportföljen. Om man ser på VBM som ett verktyg för att endast öka företagsvärdet kommer de anställda att ha svårt att acceptera konceptet då ett sådant tänkande gör att de skulle känna sig eftersatta.

Anledningen till att det inte är fler företag som arbetar med koncepten och då speciellt med VBM är förmodligen att båda modellerna kräver en hel del förändringar i verksamheten. VBM-modellen kräver förändringar i företagskultur och därefter i arbetssättet för att fungera. Företaget måste först genomsyras av värdetänkandet och därefter måste man samla in ny finansiell information som skall vara kopplad till det övergripande företagsmålet. Det tar lång tid att ändra en företagskultur och det kan vara en av anledningarna till att VBM är såpass ovanligt eller att det bara används på koncernnivå. BSC kräver mest förändringar i arbetssätt och informationsinsamling, vilket kan göra att metoden verkar enklare än VBM. Införandet av BSC kommer dock i förlängningen att medföra att företagskulturen ändras, främst genom att man börjar tänka mer strategiskt. Genom att införa nya styrsystem i företaget skapas ofta motstånd och det gäller att motivera de anställda att anpassa sig till nya arbetsuppgifter. Detta är anledningen till att även om koncepten har tydliga fördelar och även om det i teorin är lätt att inse varför man borde använda koncepten, är fördelarna i praktiken inte lika självklara. Dessutom är det lättare att fortsätta att arbeta som man är van vid att göra och som man alltid har gjort än att lära sig nya metoder. Att implementera ett nytt arbetssätt samt ett nytt företagstänkande är en komplicerad process. Sandvik anser att det är viktigt att man förankrar styrmodellen hos företagsledningen då det utan den är omöjligt att genomföra förändringar. Detta påstående stöds också av andra företag, exempelvis Novo Nordisk. Sandvik har själva haft problem med ledningens acceptans gällande implementeringen av BSC. Implementeringen är inte klar än och pga av svårigheterna de har haft med mottagandet av BSC har de valt att avstå från VBM. Utbildning och information samt koppling till belöning framhålls av företagen som mycket viktigt i konceptens introduktionsfas.

Valet av nya modeller är också en modefråga som ofta influeras av konsulter subjektiva åsikter. De flesta företagen har använt minst en konsultfirma vid implementeringen av antingen VBM eller BSC. Sandvik uppger dock att de avstod från konsulttjänster för att inte hamna i en teoretisk mall som inte fungerar i praktiken. Konsulter marknadsför ständigt olika modeller, men man får känslan av att få modeller är kompletta och att alla modeller har sina nackdelar. Det borde därför inte vara fel att använda sig av flera modeller istället för att begränsa sig till ett koncept, bara för att det är det enda konsulten känner till. De modeller man väljer bör helst komplettera varandra så att man kan styra företaget med olika verktyg som pekar åt samma håll. Att använda flera modeller för samma syfte kan ses som dubbelarbete men finns det resursmässigt utrymme för detta så borde det egentligen vara att föredra då man genom detta förfarande kan jämföra output från de olika modellerna och på så sätt få en säkrare styrning. Användandet av flera modeller ställer förstås högre krav på integration, anställdas kompetens och informationssystemets flexibilitet. Integrationen verkar inte vara så lätt i verkligheten och att integrera olika modeller i företagen har inte alltid haft en lyckad utgång. Användning av flera verktyg verkar vara en teoretisk dans på rosor men i praktiken kan denna skapa skeptiska reaktioner bland företagen. Alfa Laval's SVP tycker t ex att det finns för många "killer applications" som inte fungerar i en dynamisk affärsvärld.

Avslutningsvis kan man säga att det är få företag som använder både VBM och BSC. De flesta företag som bara använder ett av koncepten uppger som regel att de kompletterar modellen med andra styrvertyg.

5.3 Integration

Teoretiskt material angående integrationen av VBM och BSC är inte vanligt förekommande. De existerande fallen bygger på tunt material och är ofta orealistiska. Det är relativt lätt att skapa en teoretisk modell men desto svårare att få den att fungera i praktiken. De teoretiska modeller och reflektioner som tidigare presenterats kommer att kommenteras kort nedan.

Studentuppsats

De två modellerna som har skapats av studenter syftar till att beskriva integrationen av VBM och BSC. Först beskrivs hur man kan inkorporera VBM's olika värde drivare i det balanserade styrkortet. Det framgår inte tydligt hur de har tänkt men de skriver att fokus flyttas från de fyra perspektiven till ett perspektiv, vilket är att skapa aktieägarvärde. Enligt deras modell så ser det ut som att de gör detta genom att inkorporera de olika värde drivarna i BSC. Detta resonemang är dock något felaktigt. Bara för att man mäter med värde drivare så betyder inte detta att man genomsyrar hela organisationen med ett värde tänkande. För att kunna införa värde tänkandet i hela organisationen måste företagets strategi och vision, som är definierad i BSC, återspegla det primära målet - att skapa långsiktigt värde för aktieägarna. Vidare måste nyckeltalen i BSC vara kopplade till de värde drivare som tas fram med tanke på det långsiktiga värdeskapandet. Det som är bra med modellen är att studenterna har kopplat värde drivarna till samtliga perspektiv i BSC istället för bara till det finansiella som är vanligt förekommande. Det framgår inte heller hur och i vilken typ av organisation man kan tänkas använda ett koncept av denna typ. Ett förslag kan vara ett företag som redan använder BSC och som vill gå mot ett mer värde orienterat synsätt och därför introducerar VBM-metodik i sitt BSC för att åstadkomma en mjukare övergång. Detta tillvägagångsätt förefaller mer lämpligt för enstaka affärsenheter. Ett exempel kan vara ett enskilt företag som köps upp av en större koncern som använder VBM. Det ligger då i koncernens intresse att snabbt integrera det nya företaget i verksamheten. Om detta har ett väl fungerande BSC kan det anpassas för att kunna återspegla och driva ner koncernens värde tänkande i affärsenheten. Modellen svarar inte heller på var i organisationen den kan användas, om den ska användas på koncernnivå eller i den operativa verksamheten.

I den andra modellen beskrivs hur man kan använda BSC i VBM. Denna modell är något obegriplig och återigen beskrivs endast vilka komponenter som motsvarar varandra. Studenterna menar att den inre effektiviteten lyfts fram genom att BSC introduceras. Detta är inte helt rättvisande då VBM också handlar om att skapa inre effektivitet. Genom att analysera kapitalanvändningen och frigöra det kapital och de resurser som är placerade i icke värdeskapande investeringar samt omfördela detta kapital till värdeskapande alternativ, kan man säga att VBM fokuserar på den inre effektiviteten. Allt beror dock på hur man ser på inre effektivitet. Det definieras ofta som att göra saker på rätt sätt medan yttre effektivitet betyder att man gör rätt saker. VBM handlar mycket om att allokera kapital rätt men genom att värde drivare definieras blir VBM också ett förfarande där man gör saker på rätt sätt.

Vidare anser studenterna också att VBM bättre passar för ett företag i tillväxtfasen och att BSC är mer användbart i mognadsfasen då den inre effektiviteten behöver lyftas fram. Detta resonemang kan man dock ha synpunkter på. Slutsatsen att VBM bättre passar i en tillväxtfas grundar de förmodligen på att det i denna fas behövs mycket kapital för alla nyinvesteringar

företaget gör. Modellernas syfte är att hjälpa företag till långsiktigt välmående. Därför borde användningen av dessa verktyg egentligen inte vara relaterad till den livscykelns företag befinner sig i. Om man tänker rent praktiskt är VBM svårare att implementera som koncept då det kräver att hela organisationen tänker på samma sätt när det gäller att skapa långsiktigt värde för aktieägaren vilket sker på bekostnad av företagets resurser. BSC kan därför vara ett lämpligare startalternativ för enstaka affärsenheter. VBM's användbarhet ökar dock om företaget expanderar och utökar med nya verksamheter och produkter. Expansion ställer större krav på finansiell och strategisk planering samt på förmågan att kunna avgöra vilka enheter som är värdeskapande respektive värd förstörande.

Modellerna beskriver egentligen inte hur man kan integrera de båda koncepten utan endast vilka komponenter som kan tänkas motsvara varandra. Det är riktigt att man kan använda styrtalet och värdedrivare från VBM-systemet i sitt BSC men det innebär inte att de är integrerade. Modeller av detta slag är statiska och det är viktigt att kunna se det som en process, från ett mer dynamiskt perspektiv. Fullständig integration kan först ske när VBM-tänkandet lever i hela organisationen och tillämpas av varje anställd.

RAVE™-modellen

Strack & Villis modell, som presenterades i teorin, verkar väl genomtänkt och det känns som om de verkligen har skapat något nytt. De förser läsaren med en länk som tidigare saknats. I teorin är modellen tydlig och lätt att förstå. Värdeskapandet är det grundläggande synsättet i modellen och det centrala måttet är EVA/CVA som integrerats med BSC's icke-finansiella mått. Modellen går ut på att mäta företagets värdeskapande på ett komplett sätt genom att ta hänsyn till alla resurser som företaget har tillgång till. Man måste ha en bra bild av samtliga resurser för att kunna se var företaget skapar värde. Istället för att bara fokusera på kapitalanvändning så tar modellen också hänsyn till kunder, anställda och leverantörer. Kopplingen mellan EVA/CVA och andra perspektiv är tyvärr inte så utförligt förklarad. Det framgår t ex inte hur man beräknar Value Added per Customer etc. Artikeln går inte djupare in på de underliggande mått som används för att beräkna värdeskapandet i varje perspektiv. Detta beror sannolikt på att modellens skapare kommer från ett konsultföretag vars självklara mål är att tjäna pengar på konceptet. Trots detta måste sägas att konceptet är ett av de mest välformulerade och genomtänkta som går att finna i litteraturen.

NRI

NRI ger ett antal förslag på hur och på vilka nivåer ett företag med VBM kan använda BSC. Enligt studien verkar BSC fungera bäst på operativ nivå i den löpande styrprocessen som en integrerad del i VBM-systemet. Författarna menar bland annat att för att ledningsmöten ska fungera optimalt behövs BSC som beslutsunderlag. Detta är logiskt då en av BSC grundtankar är just att metoden ska förse ledningen med en snabb överblick över företagets verksamhet. I den operativa verksamheten (PDCA-cykeln) menar författarna att BSC kan användas för att inkludera kapitalindikatorer i den operativa planeringen. Vidare framhålls BSC som ett hjälpmedel för skapa överensstämmelse mellan organisationens och ledningens mål samt en koppling mellan budget och policy som behövs för att genomföra dessa mål. Verket fungerar också bra för uppföljning av resultat som ska användas i planeringssyfte samt för att öka förståelsen för VBM i organisationen. Dessa användningsområden stämmer bra överens med vad som beskrivs i annan teori.

Teoretiker ser BSC som ett bra komplement till VBM. Genom integrationen av koncepten är det möjligt att mäta värdeskapande från ett multidimensionellt perspektiv. Teoretiker är relativt eniga om att BSC bör integreras på den operativa nivån där förståelsen för finansiella

mått är begränsad medan ett koncernövergripande VBM är den bästa styrmodellen för högsta ledningen som har ett närmare förhållande till ägare och marknad. Att nästan all litteratur utgår ifrån en lösning där man integrerar BSC i VBM och inte tvärtom kan bero på att den teori som behandlar integrationen av koncepten till övervägande del är skriven av VBM-förespråkare vars utgångspunkt är just VBM.

6 AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER

6.1 Avslutande reflektioner om VBM, BSC och integrationen av de båda

VBM och BSC är två lovande koncept för strategisk och operativ styrning. Båda koncept har sina styrkor och svagheter. Koncepten har olika utgångspunkter, VBM i ett ”shareholder”-perspektiv och BSC i ett ”stakeholder”-perspektiv. Styrverktygen har ökat i popularitet under de senaste åren och trenden visar inga tecken på avmattning. I dagsläget är BSC mer utbrett än VBM bland företagen. Anledningen till detta är att BSC förmodligen är lättare att förstå som koncept. På lägre nivåer i företagen är BSC dessutom mer uppskattat eftersom förståelsen för VBM’s finansiella mått är mycket begränsad bland de anställda. BSC fungerar bäst på affärsenhetsnivå och kan införas på relativt kort tid i den operativa verksamheten. BSC erbjuder ett balanserat sätt att styra då det tar hänsyn till de perspektiv som företaget identifierar. Om syftet är att använda BSC som strategiskt styrmedel kan implementeringen ta två till fyra år.

VBM är en styrningsfilosofi som måste byggas in i företagskulturen för att fungera, vilket tar lång tid och kräver omfattande resurser. VBM har ett tydligare fokus på kapitalanvändningen i företaget. Kapital är en begränsad tillgång som företag måste konkurrera om för att överleva. Det företag som skapar mest värde kommer att ha lättast att attrahera kapital, vilket är en fundamental förutsättning för att företaget ska utvecklas. VBM är ett ganska otydligt koncept vid en första anblick men är ett utmärkt hjälpmedel när man väl har lärt sig metodiken. Många företag har introducerat VBM-konceptet på koncernnivå men det verkar som om implementeringen på operationell nivå är svår och kostsam.

I grund och botten är målet för de båda metoderna att skapa värde för ägarna. Genom att integrera VBM och BSC kan man få ett enhetligt koncept för att bättre kunna styra långsiktig värdetillväxt i företaget. Det känns mest naturligt att använda VBM som den övergripande filosofin på koncernnivån, för att sedan komplettera med BSC på affärsenhetsnivå eller operativ nivå. VBM’s mål bryts ner till specifika mål för de olika affärsenheterna som sedan i sin tur bryter ner dessa mål på de valda perspektiven i BSC. På detta sätt kan VBM’s filosofi fortplanta sig genom BSC ner till företagets botten. Styrkan med BSC är att det kan fungera som ett kommunikationsinstrument för att driva VBM-tänkandet ner i organisationen. Det krävs att varje affärsenhet analyserar just sin verksamhet och identifierar de specifika värdedrivare som leder till värdeskapande för företaget som helhet. När värdedrivarna är identifierade och kopplade till mätbara nyckeltal i BSC kan verktyget fungera som en kontinuerlig återkopplingsmekanism för ledningen så att denna kan bedöma utfallet av sin värdebaserade vision och strategi. BSC fungerar därmed som ett tvåvägskommunikationsinstrument, dels för att kommunicera vision och strategi genom företaget och dels för att kommunicera det operativa utfallet samt de anställdas attityder till ledningen.

Som svar på frågan i uppsatsens titel, är integrationen av VBM och BSC ”The perfect match?”, har vi kommit fram till att det inte finns en perfekt kombination mellan olika styrverktyg. Integrationen av BSC och VBM skapar dock i många fall ett lämpligt styrverktyg som rätt använt leder till många positiva effekter för företagen.

6.2 Förslag på fortsatta studier

VBM och BSC har studerats mycket var och en för sig men det finns relativt lite skrivet om integrationen av de båda systemen. Det teoretiska materialet är inte speciellt omfattande och det empiriska materialet är svårt att få tillgång till. Det vore därför intressant att gå vidare och studera flera av de företag som identifierats som användare av både VBM och BSC. I den här studien analyserades endast ett företag i detalj (Novo Nordisk). En studie av detta slag är intressant då man är intresserad av företaget inom just det företag man undersöker, men resultatet är inte överförbart på andra företag. Novo Nordisk är ett läkemedelsföretag och det är möjligt att VBM och BSC används på andra sätt i företag från andra branscher. För att kunna generalisera med större säkerhet är en mer omfattande undersökning att rekommendera. Ett urval på 5-10 företag vore mer rimligt. De företag som torde vara speciellt intressanta att analysera är SCA, Vattenfall, Electrolux, Unilever, SEB, SKF och Alfa Laval. Dessa företag använder båda koncepten i dagsläget. Uppsatsen har lyft fram många frågeställningar som hade varit intressanta att gå djupare in på. En uppföljande studie borde dock vara mer empiriskt inriktad. Anställda och chefer på olika nivåer i de valda företagen borde djup-intervjuas för att dokumentation och analys av deras attityder och erfarenheter med avseende på integrationen skulle kunna göras. Koncept som VBM och BSC ligger i tiden och det kommer under lång tid finnas en mängd intressanta frågeställningar att undersöka.

7 KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Publicerade källor

Arnold, Glen & Davies, Matt (2000) *Value Based Management, Context and application*, John Wiley & Sons.

Ax, Christian & Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2001) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi.

Bourne, Mike & Bourne, Pippa (2000) *Understanding the Balanced Scorecard in a week*, Institute of Management, Hodder & Stoughton.

Ehrbar, Al (1998) *EVA The real key to creating wealth*, John Wiley & Sons.

Frigo, Mark L (2002) "Strategy Execution and Value-Based Management", *Strategic Finance*

Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis- concepts, techniques, applications*, 4th edition, Blackwell Publishing.

Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, Studentlitteratur i Lund.

Kaplan, Robert S & Norton, David P (1999) *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*, ISL Förlag.

Kaplan, Robert S & Norton, David P (2000) *The strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, JBS Press.

Khim Ling Sim & Hian Chye Koh (2001) "Balanced Scorecard: A rising trend in strategic performance measurement" *Measuring Business Excellence*, Vol 5:2.

Knight, James A (1997) *Value Based Management – Developing a systematic approach to creating shareholder value*, New York, McGraw-Hill

Laitinen, Erkki K & Leppänen, Rolf (1999) *Shareholder value as a management tool: towards integrated performance measurement system in new business development*, Vaasa : University of Vaasa.

Landelius, Anders & Treffner, Jan (1998) *Fokusera på aktieägarvärdet! Värdeskapande och företagsvärdering i praktiken*, Ekerlids Förlag.

Management Accounting (1999) "Companies not implementing value-based management", *The Magazine for Chartered Management Consultants*.

Martin, John D & Petty, William J (2000) *Value Based Management – The Corporate Response to the Shareholder Revolution*.

Morizawa, Toru & Kurosaki, Hiroshi (2002) *The current state of Value-based Management in Japan and the Road Map for Success*, NRI Papers No.56 October 15, Nomura Research Institute.

Olve Nils-Göran & Roy Jan & Wetter Magnus (1999) *Balanced Scorecard – I svensk praktik*, Liber AB.

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus (2000) *Performance drivers – A practical guide to using the balanced scorecard*, John Wiley & Sons.

Pettersson, Gertrud (1997), *Att skriva rapporter – om formen och dess betydelse för innehållet*, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Rappaport, Alfred (1998) *Creating shareholder value – A guide for managers and investors*, The Free Press.

Scarlett R (1997, 2001) *Topical Issues – Value-based Management*, CIMA Publishing.

Strack, Rainer & Villis, Ulrich (2002) “RAVE™: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital”, *European Management Journal*, Vol.20, No.2.

Weissenrieder, Fredrik (1997) *Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added*, University of Gothenburg.

Young, David S & O’Byrne Stephen F (2000) *EVA and Value Based Management: A practical guide to implementation*, McGraw-Hill.

7.2 Elektroniska källor

The Conference Board (2001) “Aligning Strategic Performance Measures and Results”, *Balanced Scorecard Interest Group*, Nov 14, Washington, DC. Referens tagen 21 april 2003 på <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan002078.pdf>

Novo Nordisk Annual Report 2002, <http://www.novonordisk.com/>

SCA Annual Report 2002, sid 12-13, <http://www.sca.com/>

Email-intervju med Mattias Karlsson, Anelda AB, 9 maj 2003.

Email-intervju med David Ford, Senior Vice President, Human Resources, Alfa Laval Group, 8 maj 2003.

Email-intervju med Susanna Hjertonsson, Investor Relations, Vattenfall AB, 19 maj 2003.

Email-intervju med Gösta Andersson, Kommunikation, SKF Sverige AB, 8 maj 2003.

Email-intervju med Bart Schockaert, EVA Coordinator, Process Owner Business Principles for Corporate and CSU's, Department ACD-EVA, Akzo Nobel Headquarters, 20 maj 2003.

Email-intervju med Joakim Westin, Sandvik Coromant AB, 16 maj 2003.

Email-intervju med Gustaf Leijonhufvud, Business Analyst, Investor Relations and Financial Information, Electrolux AB, 5 maj 2003.

Email-intervju med Anders Edholm, Kundservice, Electrolux AB, 2 maj 2003.

7.3 Muntliga källor

Andreas Koch, Investor Relations, SCA, Telefonintervju 13 maj 2003.

Lito Valencia, Novo Nordisk, Personlig intervju 20 maj 2003.

7.4 Opublicerade källor

Uppsatser

Dorselius C. et al (2002) ”*Guide för värdebaserad styrning – Utifrån en tillämpning av CVA*”, Ekonomihögskolan i Lund.

Mia Kristiansson & Conny Säker & Catharina Werius (2001) “*Value Based Management/Balanced Scorecard – En optimal kombination?*”, Kandidatuppsats, Lunds Universitet.

Kraus, Kalle & Lind, Johnny (2003) ”*Det balanserade styrkortets roll i företagets styrning – En studie av sjutton stora svenska företag*”, Uppsats, Handelshögskolan i Stockholm.

Hjälte, Anders & Linna, Marcus (1999) ”*Kapital är kostsamt – en studie av EVA som värderingsmodell*, C- uppsats, Luleå Tekniska universitet.

8 ORDLISTA

BSC	Balanced Scorecard
VBM	Value Based Management
EVA	Economic Value Added
CVA	Cash Value Added
RAVE™	Real Asset Value Enhancer
VAC	Value Added per Customer
ACC	Acquisition and retention Cost per Customer
C	Number of Customers
KPI	Key Performance Indicators
TBL	Triple Bottom Line
NGO	Non Governmental Organisations
EVP	Executive Vice President
SVP	Senior Vice President
MBB	”Move Beyond Budgets”

APPENDIX I

Tabell A1. Exempel på nyckeltal för de vanligaste perspektiven i Balanced Scorecard.¹²⁴

	Finansiellt perspektiv	Kund-perspektiv	Process-perspektiv	Utveckling och lärandeperspektiv	Medarbetare perspektiv
1.	Totala tillgångar	Antal kunder	Administrativa utgifter/totala intäkter	Utgifter för FoU	Ledarskapsindex
2.	Totala tillgångar/ anställd	Marknadsandel	On-time leverans	Utgifter för FoU/totala utgifter	Motivationsindex
3.	Intäkter/ totala tillgångar	Årlig försäljning/kund	Genomsnittlig ledtid	Antal timmar FoU	Antal anställda
4.	Intäkter/ anställd	Antal förlorade kunder	Ledtid, produktutveckling	FoU resurser/totala resurser	Personalomsättning
5.	Vinst/ totala tillgångar	Genomsnittlig tid spenderad på kund	Ledtid, order till leverans	Investering i utbildning/kund	Genomsnittlig anställningstid
6.	Vinst/ anställd	Antal kunder/anställd	Ledtid, inköp	Investering i FoU	Genomsnittsålder
7.	Value added/ anställd	Antal deal/antal kontakter	Ledtid, produktion	Investering i utveckling av nya marknader	Antal utbildningsdagar/år
8.	Marknadsvärde	Nöjd kund-index	Lageromsättning	Antal patent	Antal tillfälliga/antal fast anställda
9.	Avkastning på totalt kapital	Lojal kund-index	Produktivitetsförbättring	Genomsnittlig ålder för patent	Antal kvinnliga anställda
10.	Avkastning på sysselsatt kapital	Kostnad/Kund	IT kapacitet	Antal förslag/anställd	Antal chefer
11.	Vinstmarginal	Antal kundbesök	IT kapacitet/ anställd	Utgifter för kompetensutveckling/ anställd	Genomsnittlig frånvaro
12.	Kassaflöde	Antal klagomål	Utsläpp från produktion till miljö	Nöjd anställd-index	Andel anställda under X år
13.	Aktiekapital/ totalt kapital	Utgifter för marknadsföring	Kostnad för administrativa fel	Marknadsföringsutgift/ kund	Antal tillfälligt anställda som arbetar heltid
14.	Totala kostnader	Genomsnittlig kundstorlek	Administrativa kostnader/anställd	Anställdas synsätt	Årlig kostnad för utbildning och kommunikation/ anställd

¹²⁴ Olve, Roy och Wetter, *Performance drivers – A practical guide to using the BSC* (2000), s. 327-333

APPENDIX II

Intervjufrågor

Enkätfrågor till företag:

- 1) Använder ni VBM eller BSC?
- 2) Vem i företaget använder det?
- 3) Har ni försökt att integrera dessa båda koncept?
- 4) Hur gick ni tillväga för att implementera instrumenten?
- 5) Vad fick ni för reaktioner från företagets medarbetare och intressenter?
- 6) Tog det lång tid?
- 7) Genomförde ni det själva eller använde ni någon konsultfirma?
- 8) Hur är koncepten utformade?
- 9) Vilka perspektiv används?
- 10) Vilka fördelar respektive nackdelar har koncepten medfört?
- 11) Har ni några utvecklingsplaner?
- 12) Har ni funderat på att kombinera med andra koncept och i så fall vilka?

Enkätfrågor till konsultföretag:

- 1) Erbjuder ni VBM eller BSC till era kunder?
- 2) Vilka företag använder det?
- 3) Passar de bättre för vissa typer av branscher/företag?
- 4) Har ni försökt att integrera dessa båda koncept?
- 5) Hur går ni tillväga för att implementera instrumenten?
- 6) Vad har ni fått för reaktioner från företagens medarbetare och intressenter?
- 7) Tog det lång tid att implementera?
- 8) Genomförde ni det själva eller fick kunderna själva implementera efter era riktlinjer?
- 9) Hur är koncepten utformade?
- 10) Vilka perspektiv används?
- 11) Vilka fördelar respektive nackdelar har koncepten medfört?
- 12) Har ni några utvecklingsplaner?
- 13) Har ni funderat på att kombinera med andra koncept och i så fall vilka?
- 14) Anser ni att andra koncept är bättre och i så fall vilka?

APPENDIX III

Intervjufrågor till Novo Nordisk

Historik

1. Hur styrdes företaget innan VBM/ Balanced Scorecard kom in i bilden?
2. Vilka var orsakerna till att ett nytt system behövdes/ infördes?
3. Varför bestämde Ni Er just för VBM/ Balanced Scorecard?

Implementering

4. Har någon utomstående hjälpt Er med att ta fram dessa nya modeller?
5. Hur implementerades/ implementeras VBM/ Balanced Scorecard?
6. Hur har förankringen av modellerna skett till lägre nivåer i företaget?
7. Hur informeras/ engageras de anställda om/ för tillämpningen av VBM/ Balanced Scorecard?

Konceptuell utformning – Balanced Scorecard

8. Vilka perspektiv används i Balanced Scorecard, och vilken/vilka perspektiv resp. mått prioriterar eller fokuserar ni mest på?
9. Vilka belöningssystem är knutna till Balanced Scorecard?

Konceptuell utformning – Value Based Management

10. Vilken typ av prestationsindikator används för att mäta värde (tex Cash Value Added, Economic Value Added etc.)?
11. Inom VBM, vilka är värdedrivarna, dvs vad skapar värde i företaget?
12. Hur har man identifierat dessa värdedrivare och vad gör man idag för att hitta nya?
13. På vilken nivå i organisationen tas dessa värdedrivare fram?
14. Vilka belöningssystem är knutna till VBM?

Organisation

15. Är alla avdelningar/enheter inblandade i arbetet med VBM/ Balanced Scorecard?
16. På vilken nivå finns VBM/Balanced Scorecard i företaget (operationell eller koncernnivå)?
17. Har det skett några större organisatoriska förändringar pga införandet av VBM/ BSC?

Integration

18. Har andra styrmodeller använts?
19. Har ni försökt att integrera VBM med Balanced Scorecard eller tvärtom?
20. Hur fungerar tex TPM tillsammans med VBM/Balanced Scorecard?
21. Hur har denna integration sett ut/ ser ut idag?

Attityder/Reaktioner

22. Tror Ni att de anställda förstår sambandet mellan VBM/ Balanced Scorecard och ledningens visioner och strategier och förstår därmed sin del och sin funktion i detta arbete?
23. Hur gör Ni för att informera marknaden om Ert arbete med VBM/ Balanced Scorecard och vilka reaktioner har Ni fått?

Effekter

24. Vilka direkta/ indirekta effekter (positiva & negativa) har VBM/ Balanced Scorecard haft på företaget?
25. Hur har de anställdas arbetsuppgifter påverkats genom VBM/ Balanced Scorecard?
26. Vilken roll har VBM/Balanced Scorecard i styrningen (begränsad eller en dominerande roll)?

Framtiden

27. Kommer företaget även i framtiden aktivt arbeta med VBM/ Balanced Scorecard?
28. Är det något Ni saknar inom dessa båda modeller?
29. Vilka önskemål hade Ni omkring VBM/ Balanced Scorecard? Vilka önskemål/ syften har Ni idag?