



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska institutionen**

**Kandidatuppsats – VT 02**

# **En fallstudie av EVA på KåKå AB**

Handledare: Ulf Ramberg  
Mikael Hellström

Författare: Magnus Bredberg  
Richard Lindberg  
Olof Mesán

## Sammanfattning

- Titel:** En fallstudie av EVA på KåKå AB
- Seminariedatum:** 6/6 2002
- Kurs/Ämne:** FEK 581/Strategi och Styrssystem
- Författare:** Magnus Bredberg  
Richard Lindberg  
Olof Mesán
- Handledare:** Ulf Ramberg  
Mikael Hellström
- Nyckelord:** EVA, MVA, värde, styrssystem, KåKå AB, Orkla ASA
- Syfte:** Syftet med detta arbete är att beskriva och analysera hur EVA används på ett företag såsom KåKå AB, vilka motiv och möjligheter som kan tänkas förklara hur KåKå AB förhåller sig till EVA och vilken relevans EVA har på de olika nivåerna i företaget.
- Metod:** Vi har genomfört en fallstudie på KåKå AB där vi har gjort intervjuer med ekonomidirektören och den administrativa försäljningschefen. Vi har använt oss av teori som behandlar EVA.
- Resultat:** Vi har kommit fram till att det kan vara fördelaktigt på ledningsnivå att använda sig av EVA då det ger en god bild av värdeskapandet i företaget och en bra hjälp vid beslutsfattande. Det är dock inte lika relevant att använda EVA på enheter i företaget som ej kan påverka EVA som helhet.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemdiskussion.....	5
1.2 Syfte.....	6
1.3 Avgränsningar .....	6
1.4 Disposition.....	7
<b>2 Metod</b> .....	<b>8</b>
2.1 Tillträde till organisationen .....	8
2.2 Kvalitativ ansats .....	8
2.2.1 Deduktion .....	9
2.2.2 Referensram.....	9
2.2.3 Reliabilitet och validitet.....	10
2.3 Datainsamling.....	10
2.3.1 Intervju.....	10
2.3.2 Databearbetning.....	11
2.4 Källkritik.....	12
2.4.1 Sekundärdata .....	12
2.4.2 Primärdata.....	12
<b>3 Teori</b> .....	<b>13</b>
3.1 Innehåll .....	13
3.2 Inledning.....	13
3.3 Definition.....	14
3.4 Beräkning.....	15
3.5 Sammanfattning.....	16
3.6 Hur fungerar EVA? .....	16
3.6.1 Träning och Kommunikation.....	17
3.6.2 Incitament .....	18
3.6.3 Sammanfattning.....	18
3.7 Värdeskapande genom EVA .....	19
3.7.1 Briggs & Stratton modellen.....	19
3.7.2 Sammanfattning.....	22
3.8 Följder.....	23
3.9 Fördelar.....	24

3.10 Kritik.....	25
3.11 Praktisk tillämpbarhet.....	27
3.12. 6 KSF för att bli ett framgångsrikt EVA företag.....	28
<b>4. Empiri.....</b>	<b>30</b>
4.1 Företagspresentation.....	30
4.2 Ekonomistyrning .....	31
4.3 Intervju med den administrativa försäljningschefen på KåKå AB, den 23 maj 2002 ....	33
4.3.1 Arbetsuppgifter idag.....	33
4.3.2 Riktlinjer.....	33
4.3.3 Ekonomistyrning .....	34
4.3.4 Uppföljning.....	35
4.3.5 Användning av uppföljning och rapportering .....	35
4.3.6 Förbättringar av styrningen .....	36
4.4 Intervju med ekonomidirektören på KåKå AB, den 23 maj 2002.....	37
4.4.1 Arbetsuppgifter idag.....	37
4.4.2 Ekonomistyrning .....	37
<b>5 Analys och diskussion.....</b>	<b>40</b>
5.1 EVA på KåKå AB .....	40
5.2 Motiv och möjligheter som förklarar hur KåKå AB förhåller sig till EVA .....	41
5.2.1 Motiv .....	41
5.2.2 Befintliga styrsystem.....	42
5.2.3 EVA: s relevans på de olika nivåerna.....	42
5.2.3.1 Ekonomidirektör.....	42
5.2.3.2 Adm. försäljningschef .....	43
5.2.4 Incitament .....	44
<b>6 Slutsats.....</b>	<b>46</b>
<b>7 Källförteckning.....</b>	<b>47</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>49</b>
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>50</b>

# 1 Inledning

---

*Detta kapitel innehåller problemdiskussion, syfte, avgränsningar och disposition. I problemdiskussionen försöker vi ge en bakgrund till valet av ämne som har mynnat ut i vårt syfte.*

---

## 1.1 Problemdiskussion

Klimatet i dagens företagsvärld är hårt och kapitalägarna ställer höga krav på avkastning. Det är i och för sig inget nytt att kapitalägare ställer krav på avkastning, det har de gjort i alla tider. Dagens börsnoterade aktiebolag värderas i stor utsträckning baserat på sin framtida värdegenerering. Ett aktiebolags värde kan beskrivas av summan av skulder, eget kapital och MVA (Market Value Added). MVA är nuvärdet av det framtida värdet som företaget kan generera. Tidigare har detta faktum inte påverkat företagens styrmedel i så stor utsträckning medan styrningen sedan länge varit inriktad på värdegenerering i form av olika vinstrelaterade mått. Idag är det dock fler och fler företag som börjar använda sig av ett styrmedel som kan kopplas direkt till MVA, till exempel EVA (Economic Value Added), som kan definieras som resultat efter årliga kapitalkostnader. MVA kan även definieras som alla framtida EVA och därigenom kopplingen mellan styrmedel och bolagets värde (Orkla material). Kritiker hävdar att detta inte är något nytt då de anser att EVA är det samma som Residual Income som bland annat General Electric började använda sig av redan på 1950 talet (Solomons, 1965). Det är dock först på senare år, efter att Stern och Stewart varumärkesskyddat EVA, som det fått stor genomslagskraft. Användningsområdena är flera enligt Stern och Stewart, t ex kan EVA implementeras för att öka fokus på använt kapital, öka fokus på kapitalkostnader och värdering av företag vid uppköp men även för att förbättra det strategiska tänkandet.

Av vilken anledning använder då företag sig av styrsystem eller styrverktyg? Syftet med styrsystem och styrverktyg är att få alla delar av organisationen att arbeta mot samma mål och i slutändan uppfylla de krav som kapitalägarna ställer. Vid styrning av profitgivande organisationer används ofta nyckeltal såsom ROI, ROCE eller EVA. Dessa nyckeltal bestäms av ledningen i företaget/koncernen. Koncernledningen väljer de styrmedel som de anser bäst korrelerar med de krav som ägarna ställt. Valet av styrmedel är inte alltid lätt och ibland görs

det förmodligen förändringar i befintliga system och mått bara för att väcka uppmärksamhet inom organisationen och bryta slentrianmässiga mönster. Det är dock inte alltid så att de mått och medel som passar toppen på en organisation är lika tillämpbara längre ner i organisationen. Till exempel i en koncern med många divisioner som i sin tur består av många företag vilka också de är uppdelade i avdelningar kan ett styrmedel tänkas mista sin relevans då det implementeras genom organisationens olika nivåer.

Intressant vore att studera hur långt ner i organisationen som EVA kan tänkas behålla sin relevans i en stor koncern. Att måttet är relevant på ledningsnivå inom koncerner är det många som anser. Att söka vilka kriterier, möjligheter och motiv som möjligt kan finnas för att föra ner EVA genom organisationen är också intresseväckande. Då EVA fokuserar på sysselsatt kapital bör en balansräkning kunna upprättas för att använda EVA. Tappar då EVA sin relevans om enheten som skall använda EVA inte kan upprätta en balansräkning eller kan EVA anpassas? Även de avdelningar som eventuellt inte kan använda EVA måste stödja helhetens mål. En fallstudie på ett Orkla ASA ägt företag KåKå AB och deras användning av det koncerngemensamma lednings- och beslutstödssystemet EVA bör kunna belysa de frågor som berörts här. Det som kommer att vara centralt framöver är att studera hur EVA används på företag såsom KåKå AB, vilka motiv och möjligheter som förklarar hur KåKå AB förhåller sig till EVA och vilken relevans som EVA har på de olika nivåerna.

## 1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att beskriva och analysera hur EVA används på ett företag såsom KåKå AB, vilka motiv och möjligheter som kan tänkas förklara hur KåKå AB förhåller sig till EVA och vilken relevans EVA har på de olika nivåerna i företaget.

## 1.3 Avgränsningar

Inledningsvis var vi intresserade av att titta på hur ekonomistyrningen kunde se ut i ett eller flera företag. Efter en tids övervägande kom vi fram till att en avgränsning var nödvändig.

Vi har valt att avgränsa vår studie till en organisation. Företaget i fråga, KåKå AB, är en del av Orkla koncernen. För att ha möjlighet till en fördjupning bestämde vi oss för att välja ut

någon del i organisationen och titta närmare på den. Vi kommer huvudsakligen att studera styrningen/EVA mellan ekonomidirektören/avdelningen och försäljningsavdelningen. Detta val har gjorts bland annat av intresseskäl, då vi tyckte det verkade vara spännande med relationen till just en försäljningsavdelning. Dessutom ligger dessa båda avdelningar lämpligt geografiskt sett, vilket gör det rimligt för oss att ta oss dit för intervjuer (Helsingborg och Lomma).

## 1.4 Disposition

- **Kapitel 1 – Inledning**

Vi inleder uppsatsen med en problemdiskussion, syfte och avgränsningar.

- **Kapitel 2 – Metod**

Kapitel två utgörs av en metodbeskrivning för uppsatsens uppbyggnad och vårt tillvägagångssätt.

- **Kapitel 3 – Teori**

I kapitel tre redovisas författarnas kunskapsläge och tidigare forskning på området. Skapandet av den teoretiska referensramen har i sig fungerat som en process ur vilken viktiga aspekter att undersöka visade sig.

- **Kapitel 4 – Empiri**

En företagsbeskrivning inleder empirikapitlet, kapitel fyra. Därefter redogörs det material som vi har samlat in under intervjuerna utan några inslag av analys.

- **Kapitel 5 – Analys & diskussion**

Analys och diskussion finns integrerat i kapitel fem.

- **Kapitel 6 – Slutsatser**

Kapitel sex syftar till att knyta ihop uppsatsen genom ett antal avslutande kommentarer.

## 2 Metod

---

*Syftet med detta kapitel är att illustrera hur vi har gått tillväga i vårt arbete i uppsatsprocessen. Vi kommer att redogöra för hur datainsamlingen har gått till samt ta upp källkritik. Detta kapitel ska beskriva de förutsättningar som har legat till grund för vårt arbete.*

---

### 2.1 Tillträde till organisationen

Vi bestämde oss tidigt för vilket område vi önskade studera, då alla i gruppen var intresserade av att titta närmare på något inom ekonomistyrning. Genom en personlig kontakt fick vi så småningom möjlighet att ta kontakt med ekonomidirektören på KåKå AB. Efter ett möte den 7 maj välkomnades vi att använda organisationen i vår uppsats. Gemensamt bestämde vi inom vilket område studien skulle vara: ekonomistyrningen hos KåKå AB. Därefter gavs vi frihet att formulera syftet, avgränsa oss och bestämma metod. Kontaktpersonerna har fungerat som ett bollplank och stöd, utan att vara speciellt styrande i uppsatsarbetet.

### 2.2 Kvalitativ ansats

Beroende på vad man är ute efter och vilka frågeställningar man vill ha svar på, kan ett kvalitativt eller kvantitativt tillvägagångssätt väljas. Hur en frågeställning är definierad och vilka frågor den i sin tur ger upphov till avgör vilken metod som passar bäst (Merriam, 1994). Med tanke på att denna uppsats syfte är att analysera ekonomistyrningen mellan valda enheter i KåKå AB anser vi att ett kvalitativt tillvägagångssätt är mest lämpligt. Vi har valt en kvalitativ ansats för att skaffa oss djupgående insikter om hur de inblandade personerna upplever situationen i fråga. Forskare som är kvalitativt inriktade är mer intresserade av process, innebörd och förståelse än av resultat eller produkt. Syftet med en kvalitativ studie är inte i huvudsak, till skillnad från en kvantitativ, att kunna bevisa eller förutsäga något (ibid.).

Vi bestämde oss för att genomföra en kvalitativ fallstudie. En fallstudie är en undersökning av en specifik företeelse, t ex program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller



som i detta fall styrningen/relationen mellan två avdelningar i en organisation. En fallstudie är lämplig att genomföra då det ej går att skilja undersökningsfenomenet från situationen, utan de är båda lika viktiga för studien. En fallstudie innebär vidare att man väljer ut en eller flera enheter av det man vill studera. Inom de/det fall man väljer ut kan sedan flera olika typer av datainsamling användas. En fallstudieforskare samlar in så mycket information om problemet eller frågeställningen som möjligt med avsikt att formulera en tolkning eller teori om den företeelse som studeras (Merriam, 1994). Fallet som vi har valt att studera är styrningen/relationen mellan ekonomidirektören och försäljningsavdelningen

### 2.2.1 Deduktion

Relationen mellan teori och empiri definieras genom valet av forskningsansats. Det finns två skilda angreppssätt att utgå från när man anger vilken ansats som används i arbetet. Dessa båda är *deduktion* eller *induktion*. Deduktion innebär att forskaren utgår från en teori och undersöker huruvida de faktiska förhållandena motsvarar det som kan utläsas ur teorin. Induktion är det motsatta tillvägagångssättet, nämligen att man utifrån en rad iakttagelser arbetar sig fram till en teori eller generella föreställningar för ett visst fenomen (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Ekonomistyrning är det som vi var intresserade av och man kan säga att vi delvis har haft ett deduktivt tillvägagångssätt, eftersom vi utgått från teorier och sedan gjort en empirisk undersökning. Vi har dock inte haft någon speciell teori eller hypotes som vi har velat pröva. Detta innebär att ansatsen kanske inte helt och hållet varit deduktiv.

### 2.2.2 Referensram

Alla människor har en referensram, d v s ett antal mer eller mindre medvetna antagande om hur världen fungerar. I denna ram ingår de kunskaper, fördomar, normer och värderingar som vi bär med oss när vi t ex skall skriva en uppsats. Allt detta inverkar på vårt sätt att betrakta och angripa ett problem samt hur vi tolkar undersökningens resultat. Det är således viktigt att vara medveten om detta. Vi anser att saktighet är eftersträvansvärt i största möjliga mån. Detta görs genom att tydligt redovisa överväganden, val, antaganden och perspektiv (Holme & Solvang, 1991).

Vår referensram innehåller mycket av de kunskaper som vi inhämtat från olika kurser inom ekonomiprogrammet. Någon erfarenhet av livsmedelsindustrin har vi inte. Detta kan vara positivt i fråga om graden av objektivitet, d v s fördelen med att vi kommer ”utifrån” kan vara att vi har en något klarare och mer objektiv syn än vi hade haft annars.

### 2.2.3 Reliabilitet och validitet

Med validitet menas vanligtvis hur väl det mäts som avsetts mätas. En del anser att validitetsbegreppet ej skall användas i samband med kvalitativa studier för att det är så associerat med kvantitativ metodik. Andra anser istället att validitetsbegreppet skall ges en vidare innebörd i kvalitativ forskning (ibid.). En författare som förespråkar användningen av begreppet validitet inom kvalitativ forskning är Kvale (1989). Kvale menar att valideringen i kvalitativ forskning innebär kontroll av trovärdigheten, en försäkran att det finns empiriska belägg och att korrekta tolkningar har genomförts. Ett annat sätt är att helt enkelt återge för läsaren vilka åtgärder som vidtagits under undersökningen och analysen för att öka trovärdigheten. Detta är viktigt för att övertyga läsaren om att resultaten är väl underbyggda och således användbara (ibid.).

För att säkerställa reliabiliteten och validiteten i vår undersökning har vi kontinuerligt gått tillbaka och kopplat till syftet med studien. Processen har pågått under hela arbetet då vi ständigt kontrollerat och ifrågasatt valda strategier för datainsamling, bearbetning och analys. Under intervjuerna var vi väldigt noga med att försöka att inte ställa några ledande frågor. Vi har vidare presenterat vårt tillvägagångssätt under undersökningen så noggrant som möjligt och vår förhoppning är att läsaren uppfattar den som trovärdig och således uppfattar resultaten som användbara.

## 2.3 Datainsamling

### 2.3.1 Intervju

En intervju kan utformas på väldigt olika sätt beroende på syftet med undersökningen. Beroende på vilken form av intervju man använder sig utav får man olika slags information. Valet av intervjuform och innehållet i intervjun beror också på hur mycket förkunskap som

finns om det aktuella området (Lantz, 1993). Vi valde att genomföra halvstrukturerade, personliga intervjuer. Vad som talar för användandet av denna typ av intervju är att vi på förhand, med utgångspunkt i litteraturen, hade bestämt oss för begrepp och processer som vi ansåg hade betydelse för ekonomistyrningen och som vi ville att respondenterna skulle ge sin syn på. Vi var av den uppfattningen att vi inte kunde intervju helt förutsättningslöst då dessa modeller och begrepp utkristalliserat sig när vi skaffade oss kunskap på området och de fanns således med när vi sammanställde intervjuguiden. Samtliga frågor var dessutom öppna, d v s utan bestämda svarsalternativ och följde inte någon särskild ordning.

Intervjuguiden var uppdelad i olika huvudområden till vilka det hörde ett antal följdfrågor. Dessa fungerade som en hjälp för oss vid intervjutillfällena då vi kunde ställa dessa ytterligare frågor i de fall det blev nödvändigt. Annars ställde vi en övergripande fråga och lät intervjupersonen tala fritt. Intervjuerna bandades efter godkännande från intervjupersonernas sida och vi uppfattade inga indikationer om att inspelningen upplevdes som störande. Intervjuerna ägde rum på deras arbetsplatser. Intervjuguiderna återfinns i form av bilaga 1 och 2.

### 2.3.2 Databearbetning

Kvantitativ analys strävar efter att beskriva samband mellan fenomen. Vid kvalitativ analys är syftet mer än att bara ge beskrivning av ett fenomen. Visserligen är underlaget för en kvalitativ analys deskriptivt, men den som analyserar det empiriska underlaget måste vidare söka efter dolda sammanhang som kan ligga bakom den upplevda helheten för att analysen skall vara fullständig. Kvalitativ analys innebär således att forskaren abstraherar kring det som blivit beskrivet (Lantz, 1993). Då forskarens teoretiska förförståelse inom ett visst område ligger till grund för en intervjus utformning, bör ambitionen i den kommande bearbetningen vara att återknyta till teorin och applicera denna på det undersökta fenomenet (ibid.).

Till att börja med skrevs intervjuerna ut ordagrant. Därefter gjordes materialet tillgängligt för analys genom att vi tog bort överflödigt material och skilde på vad som för syftet var väsentligt och oväsentligt.

## 2.4 Källkritik

### 2.4.1 Sekundärdata

Vi har hela tiden försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt till den litteratur vi har använt oss av. Det kan ibland vara svårt att avgöra vad som är fakta och vad som är författarnas åsikter och värderingar. Det finns ofta subjektiva vinklingar. T ex har vi hämtat information om EVA från Stern & Stewarts hemsida. Det är deras konsultfirma som har skapat modellen EVA. Det är ganska uppenbart att de försöker framhäva modellens positiva sidor.

### 2.4.2 Primärdata

Våra primärdata består av intervjuer som vi har genomfört. Vid intervjuer finns det en risk att intervjupersonen omedvetet påverka respondenten. Hur och vilken sorts frågor man ställer har stor betydelse. Vi är medvetna om denna risk och har därför t ex försökt att formulera frågorna så att de inte var ledande eller vinklade.

Det är viktigt att vara medveten om att den informationen som ges från respondenten inte nödvändigtvis behöver vara objektiv, utan mycket väl kan vara subjektiv.

## 3 Teori

---

*I detta kapitel beskriver vi de teorier som är relevanta för att behandla vårt syfte. De teorier som presenteras i detta kapitel kommer att ligga till grund för analysen av den empiri som beskrivs i följande kapitel.*

---

### 3.1 Innehåll

I detta kapitel ska vi förklara vad EVA är, hur man beräknar det samt på vilket sätt det fungerar i praktiken när de olika bitarna ska falla på plats och integreras i företaget. Vidare kommer vi att belysa värdeskapandeprocessen och studera vad som krävs för att implementeringen ska vara lyckosam. Vad innebär det egentligen att vara ett "EVA företag", vilka är fördelarna och nackdelarna och hur har EVA använts av de företag som redan tagit till sig modellen. Svar på dessa frågor kommer att bemötas i den andra hälften av kapitlet. Detta är i stora drag vad som kommer att diskuteras sidorna framöver. Huvudparten av den teori som presenteras är hämtad från böcker skrivna av Stern och Stewart då de bäst lämpar sig för att ge ett helhetsintryck av EVA.

### 3.2 Inledning

Modellen EVA är skapad av Joel M. Stern och G. Bennet Stewart III som 1982 grundade företaget Stern Stewart & co. Deras modell är varumärkesskyddad och de använder sitt företag för att konsultera andra organisationer i hur man kan skapa aktieägarvärde genom att implementera EVA. Fokuseringen ligger på att sätta mål, utvärdera strategier, mäta resultat, tilldela kapital samt att bestämma bonus och kompensation. Detta arbetssätt ska underlätta för företaget att uppnå målkongruens, d v s processen att få de anställda och ansvariga att agera i linje med ägarnas intresse ([www.eva.com](http://www.eva.com)). EVA visar hur man genom olika incitamentprogram ska kunna inskränka problem med divergerande intressen.

Modellen hjälper företagsledningen att inkludera två viktiga finansieringsprinciper i beslutsprocessen. För det första framhåller den vikten av att maximera aktieägarnas värde, något som blivit allt viktigare den senaste tiden då kortsiktiga vinster ofta har precedens över

långsiktig utveckling. För det andra studerar modellen hur företagsvärdet beror på i vilken utsträckning investerare bedömer chanserna för framtida vinster att överstiga eller understiga kapitalkostnaden. En bestående ökning av EVA ger i sin tur en förhöjning av företagets marknadsvärde (ibid.).

Det mått som fås fram genom EVA är rörelseresultatet efter skatt frånsett kostnaden för kapital som användes för att producera resultatet (ibid.). Med andra ord ett mått på hur mycket värde som skapas efter att alternativkostnaden för det kapital som finns inom aktiviteten har beaktats. För att få ett positivt EVA krävs en effektiv kapitalanvändning i relation till den risk som företaget tar genom att göra investeringen. (Myer, R nov 1997).

### 3.3 Definition

Stern & Stewart definierar EVA som **NOPAT – (kapital\*kapitalkostnad)**, vilket enligt dem ska ge ett bättre mått på den ekonomiska vinsten (definition av kapitalkostnad samt NOPAT återfinns i beräkningsavsnittet). EVA visar i dollar eller kronor hur mycket värde som företaget skapat eller förstört genom sina affärer i varje rapporteringsperiod vilket innebär att det är samma definition som aktieägare använder (www.eva.com).

EVA är ett mått på ekonomisk vinst där företaget bestämmer en miniminivå för avkastningskravet, på så sätt kan de enklare identifiera den nivå där investeringar blir lönsamma. Minimikraven är satta under förutsättning av oändlig EVA tillväxt, givet att företaget vet nuvärdet av alla framtida EVA förbättringar. Uppnås minimikraven över tid infrias investerarnas förväntningar. Damodaran (2001) har delat upp EVA i tre huvudkomponenter och för att få fram ett värde på EVA använder han sig av nedanstående formel:

1. Avkastningsnivå för investeringar
2. Mängden investerat kapital
3. Investerad kapitalkostnad

**$EVA = (\text{avkastning på investerat kapital \%} - \text{kapitalkostnad \%}) * \text{investerat kapital kr}$**

För att beräkna avkastningen på det egna kapitalet används generellt formeln;

**$Rörelseresultat kr * (1 - \text{skattesats}) / \text{investerat kapital kr}$**

Bergstrand och Olve (1996) har en annan metod för att räkna fram EVA:

- + Rörelseresultat
- + Finansintäkter
- Ränta på alla reala tillgångar
- Skatt

Med ränta på alla reala tillgångar avser de genomsnittlig ränta på allt kapital multiplicerat med marknadsvärdet på alla tillgångar.

Det kan vara besvärligt att bedöma vad som är investerat kapital då det är svårt att matcha ett visst kapital med särskilda penningplaceringar. Att utgå ifrån det bokförda värdet är inte att rekommendera då det kan ge skilda resultat beroende på vilken modell företaget använder sig av, det behövs justeringar för att få fram ett rättvisare mått.

### **3.4 Beräkning**

Som ovan nämnt behövs ett flertal justeringar göras för att beräkna EVA. Först korrigeras det för icke-ekonomiska beståndsdelar så att man får fram det underliggande rörelseresultatet. Amorteringar på goodwill och andra icke-likvida kostnader återförs och rörelsefrämmande poster ska kapitaliseras, så även forskning och utveckling. Slutligen elimineras räntekostnader då de täcks i kapitalkostnaden. Den resterande justerade vinsten betitlas NOPAT- Net Operating Profit After Taxes (Rennie, P. Business review weekly, 2000).

Därutöver måste balansräkningen korrigeras för icke-ekonomiska faktorer för att fastlägga hur mycket kapital som har placerats av långivare och aktieägare. Rättelsen görs på bokförda värdet på skatt och eget kapital. Det sker genom att minskning av bokfört värde och påverkan av omvärdering av tillgångar tas bort. Stern och Stewart har identifierat 150 justeringar utifrån

GAAP (de amerikanska redovisningsreglerna) men de rekommenderar inte mer än högst 15 per företag för att det inte ska bli alltför komplicerat, vilka justeringar som behövs beror på företaget. Slutligen skall diskonteringsräntan (kapitalkostnaden) bestämmas. Den visar hur mycket avkastning kapitalet som är bundet i verksamheten kräver. Diskonteringsräntan är en sammansättning av finansiella kostnader och inkluderar kostnad för eget kapital och skulder. Formeln som används har följande form:

$$k_{ek} * (EK/TK) + k_d * (skulder/TK) \quad d = \text{diskonteringsränta}$$

Kapitalkostnad är räntebeloppet på det kapital företaget använder, ett vägt genomsnitt av räntan för lånat kapital och den avkastning en investerare kräver, multiplicerat med kapitalbindningen (Stern, Shiely, Ross, 2001).

### 3.5 Sammanfattning

**VARFÖR:** För att påverka beteendet i organisationen.  
För att bättre spegla den ekonomiska realiteten.

**HUR:** Lägga till, ta bort poster från de vanliga räkenskapskontona vid beräkning av Resultat före kapitalkostnad.

**NÄR:** När de förväntade fördelarna är väsentliga.

### 3.6 Hur fungerar EVA?

Kapitalkostnaden är det centrala temat i EVA tänkandet, man räknar fram EVA genom att dra av kapitalkostnaden från NOPAT (net operating profit after tax) och justerar de bokförda värdena för att bättre reflektera den ekonomiska verkligheten. EVA växer om NOPAT stiger vilket inträffar då man skär ner på kostnader, inkomsterna ökar mer än utgifterna eller om man använder mindre kapital.

På lång sikt växer EVA genom att företaget gör mer affärer, t ex genom expandering av existerande affärsområden eller genom förvärv. EVA är användbart när man ska ta beslut gällande kapitalutgifter, förvärv eller avyttringar (ibid.). Förvärv kan vara svåra att förklara



för aktieägarna, EVA kan då användas med syftet att visa hur uppköpet kommer att skapa värde och i vilka kvantiteter. Genom en identifiering av företagets egna förmågor, vinnande strategier och organisationsstruktur blir det lättare att välja ut de företag som kan hjälpa organisationen att uppnå sina långsiktiga mål. Områdena där synergier kan skapas blir enklare att identifiera. Självklart behöver företagets representanter fortfarande god förhandlingsförmåga för att uppnå det bästa avtalet. EVA ska användas som ett analysverktyg vid varje beslut som ska fattas, det kan gälla allt ifrån köp av en ny maskin, ökning av arbetsutrymme, beslut om ny fabrik eller om företaget ska avveckla ett affärsområde. Kort sagt så ska EVA bli en del av företagskulturen.

Även om EVA kan vara praktiskt och effektivt även nere på fabriksgolvet har EVA ännu inte lyckats tränga ner så djupt. Vid starten av en EVA implementering börjar företaget med bonusprogram på ledningsnivå vilket gradvis pressas ner till personal på lägre nivåer. Anställda längst ner i kedjan lämnas ofta utanför detta system, vilket kan bero på fackföreningsproblem eller för att ledningen inte kan se länken mellan arbetsprestation och EVA incitament. Företaget tror inte att arbetarna skulle ha någon användning av EVA, på detta sätt går organisationen miste om den potential av värdeskapande som kan frigöras om företaget får personalen att förstå och använda EVA. Att direkt diskutera EVA och dess fördelar med de anställda kan vara en metod för ett lyckosamt EVA system (ibid.).

### 3.6.1 Träning och Kommunikation

Vid en implementering är utbildning och kommunikation de mest centrala delarna. Då EVA implementeras kommer en förändring att ske inom varje del av företaget (ibid.). Även om förändring kan verka föryngrande är det inte alltid populärt, personalen är van' vid hur allting fungerar. Motstånd kan ofta överkommas med hot, men det är inte ett effektivt eller rekommenderbart sätt. De anställda behöver en klar och detaljerad plan på de förväntade förändringarna, argumentation om varför de behöver göras och vilka planer företaget har för framtiden. Att få personalen att se företaget genom ett externt perspektiv kan vara en effektiv metod (ibid.).

### 3.6.2 Incitament

EVA: s incitamentsystem är konstruerat så att målen sätts upp i förväg, ofta i en tre- eller femårs period efter konsultation med utomstående experter. Bonusens utformning medför att om företaget går bra kommer de anställda att få högre total kompensation än om traditionella bonusplaner hade använts (ibid.). Kärnan i systemet är att öka aktieägarvärdet - hela systemet ägnas åt detta mål. Uppnås målet fås 100 % av ”målbonusen” som är en del av den årliga lönen. Om EVA överstiger ett i förväg bestämt mål, ”intervallet”, stiger även målbonusen. När den anställde inte upp till det uppsatta målet resulterar det i att målbonusen minskas. Skulle årets resultat visa en nedgång i EVA kommer företaget att debitera den samlade bonusen den anställde har erhållit. Det fungerar på så sätt att företaget har ett system som kallas för bonusbanken och det finns två system som behandlar denna bonusbank. Det första systemet innebär att den anställde får ut 2/3 av målbonusen, resten sätts in på ett konto där det senare kan debiteras om det blir negativa resultat. Vid varje årsslut betalas det dock ut 1/3 av den resterande summan. På detta sätt finns hela tiden tidigare intjänade pengar i riskzonen och därför tänker individen långsiktigt för att inte bli av med sin bonus. Det andra systemet innebär att hela bonusen sätts in på kontot där 1/3 betalas ut varje år, en klart större risk som i teorin ska få de anställda att jobba ännu mer långsiktigt (ibid.).

Nyckelpersoner i ledningen har ytterligare incitament att jobba för, LSO: s (Leveraged Stock Options), de delas ut när aktien går starkt uppåt. De är annorlunda än vanliga aktieoptioner i bemärkelsen att de varje år stiger med samma summa som företagens kostnad för kapital. Det innebär att om inte aktien stiger i nivå med kapitalkostnaden eller högre blir de värdelösa. Slutligen ska företaget bestämma priset där LSO ska ge utbetalning. Kompensation ska endast utbetalas om det går exceptionellt bra, d v s om aktieägarna åtminstone får det avkastningsminimum de satt upp (ibid.).

### 3.6.3 Sammanfattning

Erfarenhet har visat att det går att använda EVA ända längst ner i företaget (ibid.). Hur systemet ser ut beror på vilket sätt företaget är organiserat, vilken företagskultur som råder, hur starka de involverade fackföreningarna är och i vilken grad systemet lyckats på de högre nivåerna i företaget. Organisationen ska utbilda de anställda med syftet att de ska veta hur EVA fungerar och på vilket sätt de ska anpassa systemet till deras eget arbetsområde.

Kommunikationen som i bästa fall sker kontinuerligt ska visa hur deras EVA utvecklas och samtidigt förklara resultaten, vad har varit bra och var det behövs förbättringar. Känslan av tillhörighet stärks och de får motivation för att jobba hårdare och ta del av företagets vinst (ibid.). EVA:s incitamentsystem innebär att företaget ska kombinera motivation för långsiktig tillväxt med kapitalkostnadsdisciplin. Det skapas genom att företaget har annorlunda incitament för de som arbetar längre ner i kedjan, avsikten är att de anställda ska kunna vara i kontroll över sin situation och påverka resultatet på ett mer synbart sätt.

## 3.7 Värdeskapande genom EVA

Ett väldigt omdebatterat område inom värdeskapandeteorin är frågan om hur företaget ska kunna skapa värde inte bara för aktieägarna, men även för intressenter som kunder, anställda, den lokala omgivningen och leverantörer. Det finns de som menar att den enda grupp som är av vikt är aktieägarna. Får ägarna ökat värde blir företaget framgångsrikt och då blir även de övriga intressenterna belönade. I det långa loppet finns det ett ömsesidigt intresse mellan de olika intressenterna, det behövs en balansgång mellan de olika grupperna för att skapa det värde aktieägarna kräver, (ibid.) eller som spelteorin hade uttryckt det, det måste skapas en vinn – vinn situation. Arbetsuppgiften för ledningen är klar, ökat aktieägarvärde, men även att få övriga intressenters mål att stämma överens med ägarnas så att företaget maximerar det totala värdet för alla grupper.

### 3.7.1 Briggs & Stratton modellen

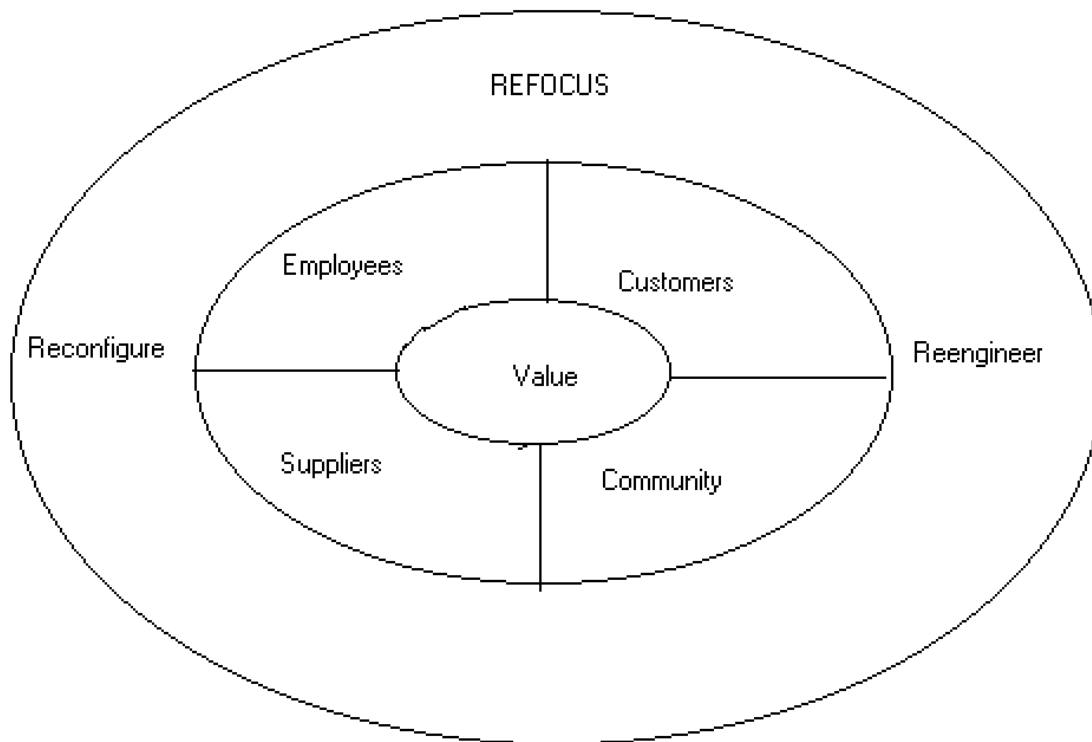
Hur skapar och ökar företaget värdet för alla involverade grupper? Det varierar självklart från företag till företag, en analys av den unika företagskontexten tex. de komparativa fördelarna, resurserna och förmågorna och de interna utmaningarna behövs för att finna den lämpliga strategin för företaget. En modell utarbetad på företaget Briggs & Stratton av Stern & Stewart som de kort och gott benämner Briggs & Stratton modellen (se nedan) försöker illustrera hur företaget ska leda för att skapa värde. Den tar även upp problemet med hur EVA ska integreras i en organisation så att den understödjer den existerande interna styrningen och inte motarbetar den. Hos Briggs & Stratton kom konsulterna fram till att det behövdes en detaljerad plan för att företaget skulle kunna integrera EVA med existerande strategier, strukturer och processer i alla avdelningar. Kravet var att det skulle vara enkelt att identifiera

sammanhanget mellan de olika värdeskapandestrategierna och på vilket sätt företaget fick fokusera om sin strategi för att anpassa sig till det nya styrsystemet. Varje arbetare skulle kunna avgöra vad förändringen innebar just för hans avdelning, hur den underliggande strukturen konfigurerades om och på vilket sätt arbetsprocessen förändrades.

Förändringarna inom organisationen beror på vilken position företaget har i relation till sina konkurrenter, är de ledare vad gäller pris eller kvalitet eller har de en filosofi där kunderna ska erbjudas en helhetsprodukt? Det är av vikt att företaget undviker ”plug in” mentaliteten vilket innebär att organisationen försöker anamma ett koncept som varit framgångsrikt för ett annat företag och direkt sätta in det i sin egen organisation i tron om att det ska fungera lika bra (ibid.). Detta går inte då olika företag är lika unika som de människor som arbetar där, det måste skapas en säregen modell som tar hänsyn till de förutsättningar som råder på just denna arbetsplats.

Företag som använder andra mått och styrsystem än EVA vid implementeringen och inte relativt snabbt slutar använda dem kan få problem i längden. Om EVA ska bli framgångsrikt kan organisationen inte samtidigt använda andra mått eftersom EVA till sin form utesluter andra värderingsmetoder (ibid.). EVA ska användas ensamt för att ge maximalt resultat. Varför är det så? EVA blir, om allt går rätt till, utgångspunkten för all rapportering, planering och beslutsfattande. För att åstadkomma detta krävs två saker. EVA ska då den mäter total faktorproduktivitet vara överordnad andra mått, annars skapas bara förvirring och processen blir alltför komplicerad. Systemet ska även inkluderas i planering och budgetprocessen. På detta sätt tar den sin centrala plats i företaget och genomsyrar det dagliga arbetet ([www.eva.com](http://www.eva.com)).

Målet med EVA systemet är att producera oavbruten, varaktig ökning av EVA samtidigt som företaget utvecklar incitament för att motivera ledningen och de som jobbar på lägre nivåer i företagshierarkin (Stern, Shiely, Ross, 2001). Modellen är även avsedd för att underlätta kommunikationen med anställda och andra intressenter så att de blir medvetna om vad som behövs göras för att skapa värde.



Figur 1: Illustration av Briggs & Stratton modellen (ibid.).

För att skapa det maximala värdet för aktieägarna ska ledningen och de längre ner i kedjan vara hängivna åt att skapa värde med hjälp av de olika relationerna organisationen har till anställda, leverantörer, kunder, och den lokala omgivningen. Det är främst dessa fyra relationer företaget ska fokusera sig på.

Att få de anställda delaktiga i värdeskapandeprocessen anses vara av största vikt (ibid.). Produktutveckling, förbättrade arbetsprocesser och support är metoder företaget använder för att öka värdet i ett företag. Företaget ska inte glömma bort de mänskliga resurserna, här finns mycket stor potential för att höja värdet. Det gäller att inspirera och motivera alla anställda så att de också vill uppnå organisationens långsiktiga mål.

För att skapa ökat värde för kunden är det i huvudsak försäljning och marknadsföring företaget använder sig av. Uppkomsten av ett intimt förhållande mellan säljare och kund är av

yttersta vikt när det ska skapas ett lukrativt, långsiktigt förhållande. Organisationen måste känna till exakt vad det är kunden är ute efter och erbjuda det omgående. Det krävs ofta att företaget behöver göra modifieringar av existerande produkter eller tjänster och ett nära samarbete med de tekniskt ansvariga i företaget är då grundläggande. Ett liknande förhållande behövs till leverantörerna så att kapitalbindningen associerad med logistik kan minskas. Den lokala omgivningen kan vara användbar vid etablering av nya avdelningar. Företaget kan utarbeta ömsesidigt fördelaktiga kontrakt med lokala politiker där företaget kan få skattelättnader, finansieringssupport, bra lokaler samtidigt som kommunen i gengäld får arbetstillfällen, större skattebas och en positiv utveckling av den lokala ekonomin.

För att få denna modell att fungera krävs det att företaget inte tänker i de traditionella banorna där varje avdelning enbart planerar för sin arbetsuppgift och inte ser till helheten. Det behövs ett nytänkande där alla ska vara involverade i värdeskapandeprocessen, alla måste se sig som försäljare, alla måste vara mån om att motivera sin personal till det yttersta och vara ett föredöme för utomstående. För att EVA ska fungera enligt plan, där även personalen längst ner i kedjan förstår fördelarna och arbetsmetoderna med EVA behövs det effektiv kommunikation inom organisationen. En rätt fungerande EVA modell kan identifiera de områden där företaget skapar värde och även de som förstör och slösar värde (ibid.).

Speciellt i ett inledande skede av EVA implementering är det viktigt med kontinuerliga utvärderingar och uppföljningar. Förslagsvis samlas alla avdelningschefer varje kvartal där de redogör för utvecklingen inom sina avdelningar, vad har gått bra, vad har gått dåligt, vilka förändringar har behövts göras osv. (ibid.).

### 3.7.2 Sammanfattning

För att långsiktigt öka aktieägarvärdet inom ett företag måste ledningen engagera alla intressenter i reciprokt fördelaktiga förhållanden. Åtaganden existerar på båda sidor, de anställda måste medverka i värdeskapandet för att öka deras egen compensation. Kunder måste vara nära knytta till företaget för att kunna få den mest lämpade produkten eller tjänsten. Leverantörer ska vara aktiva när det gäller att reducera totalkostnad och kapital i leverantörskedjan för att själva få ökat värde i form av fördelaktigare kontrakt. Uppnås dessa gynnsamma relationer kommer företaget att ha större chans att öka avkastningen till sina ägare, en avkastning högre än kostnaden för kapitalet och därmed ett positivt EVA. EVA: s

introduktion i företaget bör först ske efter en noggrann kartläggning av organisationens existerande strategi, struktur och interna styrning för att implementeringen ska ske så smärtfritt som möjligt.

### 3.8 Följder

EVA ger en kortsiktig finansiell fingervisning om ett företags resultat ett specifikt år. Arbetsprocessen går ut på en revidering av kassaflöden där merparten av kassaflödena är placerade tidigt i prognosen, det centrala är att värdeskapande lättare ska bli synligt i organisationen. Marknadens förhoppningar på företagens värdeskapande tar sin form i modellen känd som MVA- Market Value Added som utgör differensen mellan börsvärdet och det kapital som investerats i företaget ([www.eva.com](http://www.eva.com)). Även denna modell har Stern och Stewart som upphovsmän. Kort sagt är MVA detsamma som alla framtida EVA. Varför styr företaget då helt enkelt inte med hjälp av MVA? Det finns ett antal anledningar, där de viktigaste bedöms vara att det inte går att mäta MVA för onoterade företag, MVA kan heller inte mätas på enhetsnivå. Det förekommer ofta kraftiga svängningar i aktiekursen vilket försvårar användbarheten. Det är också svårt att koppla MVA till operationella beslut. För att skapa ett sammanhang mellan de operationella besluten och EVA behöver företaget identifiera värdedrivare (EVA-drivare) som gör det lättare att göra jämförelser över tid, externt, internt samt hur EVA påverkas av olika planer och beslut. Det kan vara allt ifrån intäktsdrivare, kostnadsdrivare och kapitalkostnadsdrivare. Det direkta sambandet mellan MVA och EVA medför att om EVA kontinuerligt förbättras följer MVA med i förbättringsprocessen. EVA kan ökas på olika sätt (material från Orkla);

- **Desinvestera** - bortrationalisering av olönsamma investeringar. Företaget avyttrar när avkastningen är lägre än kapitalkostnaden.
- **Investera** - investera så länge avkastningen överstiger kapitalkostnaden.
- **Rörelseresultat** - förbättra avkastning på nuvarande kapital.
- **Kapitalstruktur** - reducera kapitalkostnaden genom optimalisering av kapitalstrukturen.

För att skapa värdetillväxt måste produkter och tjänster göras mer värdefulla för kunderna vilket kan uppnås genom skapandet av nya produkter, skapandet av nya partnerskap med ytterligare expertis som följd och även förstärkning av kundservicen. Allt detta för att differentiera sig mot konkurrenter och skapa varaktiga konkurrensfördelar. När företaget identifierat vilka produkter/tjänster som skapar mest värde ska steg tas som ska öka försäljningen, t ex genom utvidgning av marknadsföring, förbättrad tillgänglighet av produkterna/tjänsterna samt ett fokus på förbättring av produktkvaliteten. Effektivare kostnadskontroll på gjorda investeringar och outsourcing av ineffektiva aktiviteter samt försäljning av oproduktiva tillgångar är ytterligare metoder att skapa värdetillväxt (material från Orkla).

### 3.9 Fördelar

EVA: s relativt stora spridning medför automatiskt att man kan göra jämförelser företag emellan, även över nationsgränser.

I en undersökning av Govindarajan (2001) där syftet var att granska hur företag värderade sina investeringscenter kom man fram till att 36 % av företagen i USA som använde sig av investeringscenter utnyttjade EVA som värderingsmetod.

	<i>United States</i>	<i>Holland</i>	<i>India</i>
Number of usable responses	638	72	39
Companies with two or more investment centers	500 (78%)	59 (82%)	27 (70%)
% of companies using residual income or EVA (with two or more investment centers)	36%	19%	8%

Figur 2: Utdrag från undersökning om EVA: s utbredning (Anthony & Govindarajan, 2001)

Då EVA använder sig av absoluta tal möjliggör det okonstlade jämföranden mellan olika enheter inom organisationen vilket ger de anställda bättre chans att rakt på sak införliva sig



med hur organisationen fungerar och samtidigt relatera till företagets ekonomiska utveckling. Stora företag med många olika enheter behöver inte alltför komplicerade system som bara skapar förvirring och till slut stjälper mer än hjälper. Allt eftersom företagen växer blir de mer komplexa, olika områden utvecklar sitt eget språk och sina egna mål. EVA hjälper till att få de olika enheterna att se det värde som skapas och ökar förståelsen för hur det skapades (material från Orkla).

EVA är ett bättre resultatmått än kvotmått som ROI då det aldrig lönar sig att dra ner på verksamheten till ett minimum för att optimera måttet (Bergstrand & Olve, 1996). Hänsyn tas till alla värden i företaget, även dolda tillgångar och det räknas ränta på dem. Samtidigt innebär det att man då måste presentera ett marknadsvärde på varje tillgång vilket innebär ett betydande arbete. För att beräkningen av EVA ska bli framgångsrik behöver enheterna i företaget vara mycket autonoma eller ha ställning som egna bolag (ibid.). Ett annat problem som brukar uppstå när värdebaserade mått används är att merparten av den data som används är baserade på subjektiva mått tagna från balansräkningen. Med EVA slipper företaget en del av denna problematik då modellen baseras på mindre subjektiva data enligt Stern, Shiely och Ross (2001).

Anhängare till modellen hävdar att den kan fungera som en tidig varningssignal för organisationen när marknadsvärdet sjunker vilket gör det lättare att sätta in förebyggande åtgärder (The Economist, 1997).

### **3.10 Kritik**

Stern och Stewarts modell har nu ett antal år på nacken och har därmed inte bara attraherat beundrare utan även hårda kritiker. Den anses vara mindre nyskapande och originell än konkurrerande modeller. Vissa menar att den bara är en omskrivning för redan existerande modeller och tankegångar. Anthony och Govindarajan (2001) hävdar att EVA i grund och botten är samma som måttet Residual Income som de själva berättat om i ett antal år och att Stern och Stewart helt enkelt bara gett måttet ett nytt namn och registrerat det som ett trademark. Det har i århundraden påståtts att ett företags fallenhet att skapa värde för aktieägare är beroende av förmågan att generera avkastning som överskrider kapitalkostnaden, EVA tillför inget direkt nytt enligt detta tankesätt.

Beräkningar på historiska värden kan verka missvisande, det bokförda värdet som används vid beräkning av EVA kan anses vara irrelevant vad gäller bestämmande av värde. Det beror på att en stegring av det investerade kapitalet leder till att värdet på kommande EVA sjunker och att förändringarna tar ut varandra. I slutändan betyder det att marknadsvärdet alltid är detsamma oberoende av ingående bokfört värde (Storre, M, Sinclair, D 1997).

Ett väsentligt problem är att företag med förväntad hög framtida tillväxt och avkastning ofta dras med ett negativt EVA. Orsaken är att en stor del av företagsvärdet består av dessa förväntningar, stora mängder kapital är uppbundna som belastar EVA utan att bidra med något i dagsläget. Detta gäller även företag med osäkra riskprofiler och skuldsättningar som med lätthet kan beröras av beslut i företaget. Problemet med den negativa EVA: n kan undvikas genom att företaget maximerar nuvärdet av EVA över tiden, med den åtföljande nackdelen att överskådligheten och enkelheten med modellen går förlorade.

Stern & Stewart betonar ofta hur viktigt det är att EVA implementeras fullt ut i företaget, inte bara mätsystem utan även incitamentsprogrammen ska sättas i verket. Till slut ska EVA genomsyra företagskulturen så att varje beslut som fattas ska ha genomgått EVA analys. Det är idealet enligt upphovsmännen. Frågan är om det är realistiskt att genomföra en sådan totalrekonstruktion av företaget och de finansiella styrsystem som redan existerar, är det så lätt att helt tänka om? Kommer verkligen alla anställda att kunna ta till sig systemet snabbt nog, räcker den träning de genomgår? Mängden företag som använt sig av EVA är stort, men inte lika många har implementerat hela systemet ([www.eva.com](http://www.eva.com)). Det är därför svårt att rättvist ge ett betyg till modellen, mer praktisk tillämpbarhet krävs.

Vid en felaktig tillämpning kan EVA öka risken för underinvestering i ett företag enligt Boston Consulting Group (The Economist, 1997). De menar att när det görs genomgripande, riskfyllda investeringar minskar EVA med anledning av den associerade kapitalkostnaden. EVA utgör därför ett hinder för ledningen i deras långsiktiga arbete. Tänker företaget kortsiktigt för att höja EVA kan de minska på kapitalutgifter, problemet är att det ökar risken för att företaget hamnar i en situation där det lider av kronisk underinvestering.

För att EVA ska bli framgångsrikt i ett företag behövs självklart fullt stöd från VD och annan ledning. EVA står och faller utan deras stöd, det kan vara besvärligt vid VD byte. Den nye

ledaren kanske inte är lika övertygad om EVA: s betydelse för företagets fortsatta utveckling och det kan skapa förvirring bland de anställda, ska de fortsätta med processen eller ska något nytt system användas. EVA är utsatt i ett sådant läge, processen startar från toppen och går neråt i företagskedjan, bryts länken fungerar inte systemet. Det behövs dessutom rätt sorts folk i toppen, ledare med förmågor som matchar det EVA kräver av ett företag. Rätt sorts företagskultur är även det ett måste, stela företag som är rädda för förändringar får svårt att klara av ett EVA system. Fackföreningsmotstånd har dessutom bidragit till att modellen har problem att få fäste i länder där fackföreningar är starka.

### **3.11 Praktisk tillämpbarhet**

Den ökande populariteten för EVA har medfört att den har fått anhängare i flera olika branscher, den tillämpas i varierande omfattning med skiftande ändamål. Här följer exempel på hur olika företag använder EVA för planering och kontroll (Anthony & Govindarajan, 2001).

- **Strategiskt tänkande** – IBM använde sig av EVA när de skulle bedöma vilka marknader de skulle ge sig in i på den latinamerikanska marknaden.
- **Förvärv** – AT&T fick hjälp av EVA när de skulle förvärva McCaw Cellular.
- **Operationella förbättringar** – Briggs & Stratton insåg att deras ROC (return on capital) var lågt och trenden visade på ännu lägre nivåer. De införde EVA för att bättre fokusera ledningens uppmärksamhet på hur de använde kapitalet. EVA fungerade som organisationens benchmark för produktlanseringar, verktygsköp, kvalitetsinitiativ och processförbättringar.
- **Beslut om produktionsupphörande** – EVA hjälpte Coca Cola att identifiera och sälja affärsenheter som inte tjänat tillbaka vad de kostat i kapital.

- Fokus på använt kapital – Quaker Oats använde EVA för att identifiera och bokföra de stora mängder kapital som var knutna till färdiga varor och andra inventarier.
- Fokus på kostnaden av kapital – Dow Chemical fick användning av EVA för att ta reda på vad det kostade att driva företaget och göra en vinst.
- Incitamentprogram – På Transamerica var 100 % av de årliga bonusen för VD baserad på EVA.

Ytterligare användningsområden (Damodaran, 2001) för EVA märks bland annat i företag som vill att de anställda, inte bara VD ska handla i aktieägarnas intresse. Det görs genom att man kopplar EVA till ett kompensations och belöningsystem. Vidare märks det att organisationer som använder EVA för att mäta framgång eller misslyckande ofta koncentrerar sig på förändringar på årsbasis, längre tidsperioder anses inte vara praktiska då företaget vill ha snabba besked. Resultatet bedöms vara positivt om årets EVA är större än förra årets vilket ger ledningen en indikation på hur året har utvecklats sig.

### **3.12. 6 KSF för att bli ett framgångsrikt EVA företag**

Finns det ett recept på hur man ska bli ett framgångsrikt EVA företag. Naturligtvis ser processen olika ut i varje företag som försöker men Stern & Stewart har genom sin erfarenhet med EVA och dess implementering i diverse företag kunnat urskilja sex viktiga faktorer som underlättar processen. Uppnår man dessa faktorer är man på god väg mot idealet (Stern, Shiely, Ross, 2001).

- Det behövs en fungerande strategi och rätt sorts struktur inom företaget innan EVA kan höja några resultat.
- För att få EVA:s fulla effekt ska företagen använda sig av alla komponenter, inte bara mätsystemet utan även incitamentsystemet. EVA ska vara det enda system som används, flera stycken på samma gång försvårar bara arbetet.
- Incitamentsystemet ska nå så långt ner i företaget som möjligt.

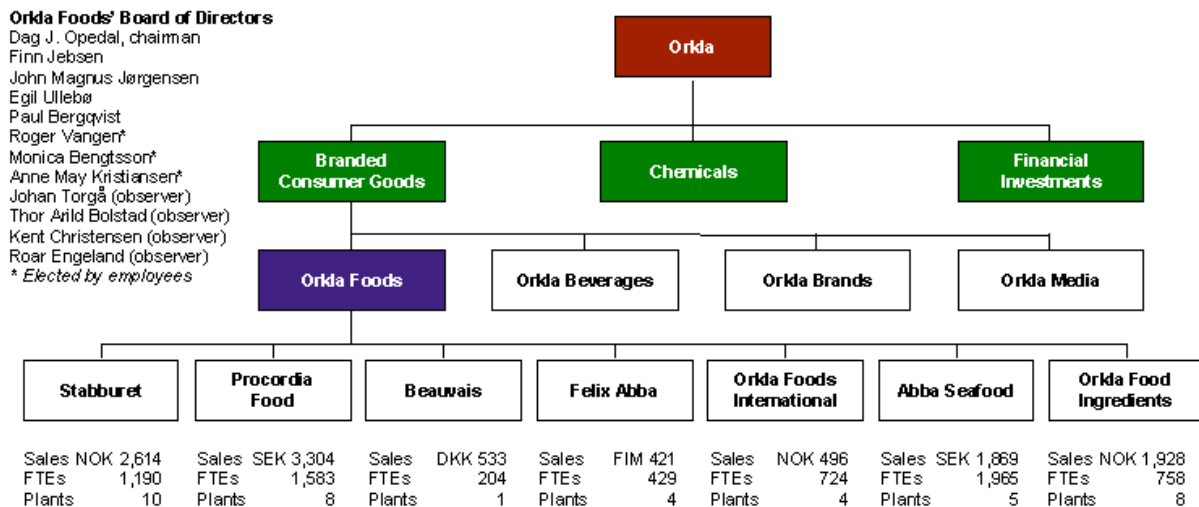
- Ett träningsprogram för de anställda så att de lär sig hur det fungerar och vilka fördelar det innebär.
- VD ska ge sitt fulla stöd åt EVA programmet.
- Även andra personer i ledningen ska också ge sitt stöd.

## 4. Empiri

I följande kapitel kommer vi att presentera den information som vi har tagit del av under våra intervjuer på KåKå AB. Kapitlet kommer att inledas med en företagsbeskrivning.

### 4.1 Företagspresentation

1927 bildades Kaffe & Kolonialvaru AB och bytte senare namn till KåKå AB. Som hörs på namnet var företaget inriktat på att handla med kaffe och kolonialvaror. 1931 startade KåKå AB egen tillverkning av mandelmassa och marsipan i Helsingborg där också huvudkontoret legat sedan starten 1927. Medan företaget vuxit har ägarstruktur och verksamhet förändrats många gånger. Under 1999 köpte Orkla Food KåKåAB av Cerealia för att etablera sig på den nordiska marknaden för bageriprodukter. KåKå AB ingår nu i en division inom Orkla Foods som heter Orkla Food Ingredients.

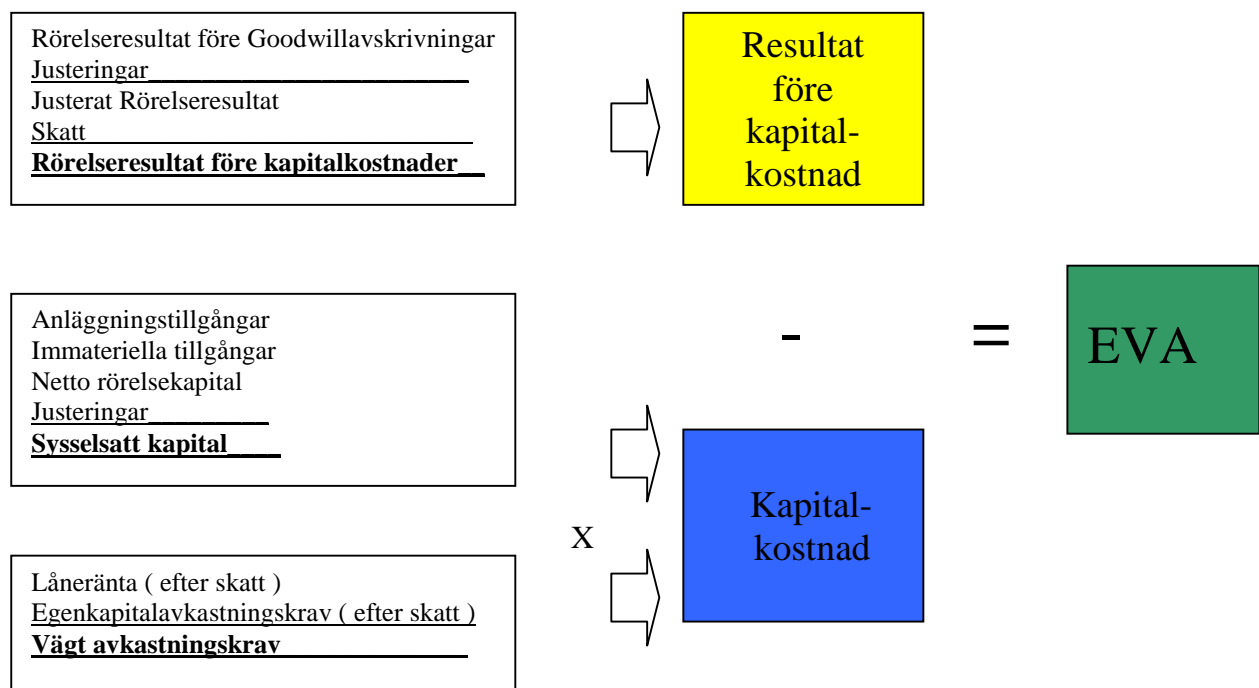


Figur 3: Organisationschema (www.orklafoods.com)

Under år 2001 har verksamheten renodlats och innefattar idag ingen egen tillverkning utan endast grossistverksamhet. Även en förändring av tillhandahållna produkter har skett sedan uppköpet. Tidigare köptes varor in från oberoende producenter medan det nu till absolut största delen köps in från producenter inom koncernen. Grossistverksamheten har renodlats från att ha varit inriktade på bageri/konditori och restaurang/fast food till att idag bara vara inriktad på bageri/konditori.

## 4.2 Ekonomistyrning

Orkla ASA är en börsnoterad internationell koncern med säte i Norge. Som så många andra stora koncerner har Orkla försökt styra alla delarna i koncernen med ett gemensamt styrsystem. Styrningen har tidigare varit inriktad på ROCE (resultat på sysselsatt kapital), EPS (Resultat per aktie) och rörelseresultat. Orkla koncernen har nyligen kommit fram till att det bästa för organisationen är att styra med hjälp av EVA (Economic value added) istället för med de gamla måtten. Orsaken till att nya medel tas i bruk är att styrelsen anser att de gamla måtten inte tillräckligt tydligt visar var i organisationen som värde skapas och att det tidigare inte fokuserats tillräckligt på kapitalet. EVA är ett mått som visar hur mycket pengar som tjänas efter att kostnaderna för sysselsatt kapital är betalade. Enligt teorin ligger värdeskapandet till grund för företagets marknadsvärde det vill säga det värde som företaget kan skapa åt sina ägare.



Figur 4: Illustration av sambandet mellan resultat- balansräkning och EVA (matrial från Orkla)

Orkla beskriver EVA som ett lednings- och beslutstödssystem med fokus på långsiktig värdetillväxt. EVA skall hjälpa företaget att skapa större värdetillväxt än konkurrenterna och andra som konkurrerar om kapitalet. Orkla har i sitt interna presentationsmaterial definierat EVA som bilden ovan visar och detta skiljer sig i princip inte från den definition som Stern och Stewart använder sig av.

Hur fungerar då styrningen med EVA? Företagen i koncernen får ett EVA måltal och skall efter bästa förmåga uppfylla detta. Det finns ett antal faktorer som påverkar EVA och de är:

1. Rörelseresultat (påverkbart ute i företaget)
2. Kapitalstruktur det vill säga kostnad för sysselsatt kapital (bestäms i koncernledning)
3. Investeringar (påverkbart ute i företaget)
4. Desinvesteringar (påverkbart ute i företaget)

3 av 4 faktorer kan påverkas av företaget den fjärde kan inte påverkas och ses därför som en konstant. De påverkbara faktorerna är de som företagsledningarna arbetar med att förbättra.

KåKå AB har, som relativt ny del i koncernen, fått ta del av den styrning som Orkla använder sig av och till skillnad mot äldre delar i koncernen har KåKå AB sedan länge varit fokuserade på kapitalets betydelse. KåKå AB har däremot inte fört detta medvetande neråt i organisationen, men vill nu öka förståelsen för helheten inom företaget. De problem som dyker upp här är att det neråt i organisationen är svårt att arbeta med såpass långsiktiga styrmedel och nyckeltal som EVA. Koncernledningen tillhandahåller inga riktlinjer för hur det koncerngemensamma styrsystemet skall implementeras. KåKå:s händer är alltså fria i arbetet att öka förståelsen och skapa en gemenskap med övriga företag inom koncernen.



## **4.3 Intervju med den administrativa försäljningschefen på KåKå AB, den 23 maj 2002**

### 4.3.1 Arbetsuppgifter idag

Adm. försäljningschefens arbetsuppgifter består i att ansvara för de tre olika försäljningsregionerna Öst/Norr, Mitt och Syd. Den huvudsakliga uppgiften menar han är att se till att försäljningen på bageri och konditori fungerar och rapportera till affärsområdeschefen som sitter i ledningsgruppen. Detta genomförs genom en nära kontakt med de organisatoriskt närmsta i företaget det vill säga de tre försäljningscheferna som rapporterar till den adm. försäljningschefen och affärsområdeschefen.

### 4.3.2 Riktlinjer

Sortimentet skall styras över i så stor utsträckning som möjligt till koncernproducerade produkter och ta bort så mycket externt som bara går. Detta är svårt då det är mycket jobbigt att få kunder och försäljare att inse fördelarna med detta påpekar den adm. försäljningschefen. Små grossister har en fördel då de snabbare och i större utsträckning kan anpassa utbudet till efterfrågan. Koncernens mål är att hålla hela värdekedjan inom koncernen men om det finns fördelaktigare artiklar att köpa utifrån övervägs detta, det finns en ansvarig för dessa frågor. Internpriserna sätts efter marknadspriserna och ibland är det riktigt tuffa förhandlingar som nu på senare tid med margarin där det har varit priskrig. Styrningen har sedan Orkla tog över blivit klarare i både vad gäller sortiment, volymökning och ramar för hur arbetet skall utföras. Sortimentet skall dras ner och ett fokus skall riktas på de centrala artiklarna i bageri- och konditoribranschen. Adm. försäljningschefen förklarar att det finns en produktkategori som heter övrigt som består av serviceartiklar som inte är de centrala inom bageri/konditori som till exempel räkor. Kunderna tycker att det är jobbigt när artiklar försvinner och nya märken dyker upp. Innan kunde kunderna välja på fem sorters räkor av olika fabrikat men nu finns det bara en räka kvar. Försäljarna har börjat acceptera att sortimentet är mindre nu, det har inte varit lätt men genom kick off, möten och information har det blivit mycket bättre. Adm. försäljningschefen menar att det har jobbat hårt med att mata de anställda med information

för att få dem att förstå helheten och inte arbeta mot de övriga delarna av KåKå AB men att målen ännu inte är uppnådda.

Adm. försäljningschef belyser en annan riktlinje som skall följas och den innebär att företaget också skall växa på marknaden. Det är inte så lätt då marknaden inte växer, det innebär att KåKå AB måste ta marknadsandelar av andra grossister. Det mäts kontinuerligt hur stor marknadsandel KåKå AB har. Dessutom görs det undersökningar om hur kunderna upplever KåKå AB som samarbetspartner. Ett arbete med att försöka knyta kunder till sig långsiktigt med hjälp av avtal ser han som ett av de viktigaste projekten inom den närmsta framtiden. Avtalen ska få kunderna att köpa så många av sina råvaror som möjligt av KåKå AB. Avtalen är till gagn både för KåKå AB och för kunderna, då de ger ökade volymer och rabatter.

Enligt adm. försäljningschefen ger ledningen sin syn på verksamheten på många olika sätt, både formella och informella, men samtidigt finns en stor frihet att hitta rätt väg själv. Ramar för verksamheten är uppsatta som regionernas arbete och de säger i stort att värdekedjan skall hållas inom koncernen och att volymen skall ökas. Men vägen till målet väljs inom ramarna av de olika regioncheferna.

#### 4.3.3 Ekonomistyrning

Förut har det alltid varit ett drivmedel att hela tiden vara bättre och försöka slå de övriga regionerna men nu ska samarbetet utökas och enheterna är inte längre helt fristående. Förr hade regionerna olika sortiment och olika leverantörer. Idag har regionerna samma sortiment och leverantörer. Det mäts fortfarande skillnad mellan de olika regionerna men regionerna har fått i uppdrag att i större utsträckning hjälpa varandra. De mått som det arbetas med är först och främst FB (försäljningsbidrag i Kr), TB (Täckningsbidrag i Kr) och TG (täckningsgrad i %). Dessa mått mäts varje vecka och jämförs med föregående år, budget och med de andra försäljningsregionerna i veckorapporter. Dessa rapporter förmedlas till alla regionkontor och försäljare varje fredag. Adm. försäljningschefen fortsätter med att berätta att ett belöningssystem är kopplat till dessa mått framförallt då FB och TB i förhållande till föregående år och budget. Adm. försäljningschef påpekar att även kostnadssidan tas med i underlaget till belöningssystemet så att inte försäljarna skall ge längre kredittider och extratjänster för att öka försäljningen. Belöningssystemet är inte individuella utan är baserat

på regionernas prestationer. EVA som används på koncernnivå har inte nått ner till försäljningsavdelningen, vår intervjuperson har inte ens hört talas om det. Arbetet är istället inriktat mot budget och föregående år. Budgeten görs av försäljarna kundspecifikt vilket ger en stor precision och säkerhet vilket ger en god grund att stå på när företagsledningen ställer krav på budgeten. Givetvis så brukar budgeten sluta någonstans mellan vårt förslag och ledningens, säger adm. försäljningschefen. När budgeten inte uppnås hänger alla säljarna med huvudet och därför är det viktigt att budgeten är realistisk.

#### 4.3.4 Uppföljning

På KåKå AB görs idag en månadsrapportering som inte är likadan i de olika regioner, men ett projekt med målet att implementera en gemensam månadsrapportering för alla regioner är igång. Det har kommit ett projekt i mellan som tar mycket kraft och tid, nämligen att implementera ett affärssystem, MOVEX. Den här implementeringen som skall vara klar i november tar mycket kraft och har enligt adm. försäljningschefens mening påverkat försäljningen negativt. Tre dagar i veckan kommer det konsulter från Intentia som tar försäljarnas tid i anspråk vilket skapar problem att hålla personliga kontakter och besökscykler intakta. Ett nytt affärssystem som MOVEX är något som behövs men det påverkar försäljningsprestationerna idag.

#### 4.3.5 Användning av uppföljning och rapportering

Den uppföljning som görs idag är inriktad på de för försäljningsavdelningens viktigaste nyckeltalen FB, TB och TG. De olika regionerna är väl medvetna om att dessa mått är viktiga och alltid skall användas i beslutprocesser. Adm. försäljningschef menar också att måtten är lätta att förstå och fångar in viktiga aspekter i verksamheten.

Det mesta sköts på regionnivå, det är bara vid större problem och avvikelser som företagsledningen rådfrågas. Adm. försäljningschef anser att det som saknas är en del informell kontakt som han tror skulle vara mycket mer givande än de formella kontakter som det idag nästan uteslutande rör sig om. En ökad informell kontakt skulle kunna få upp stämningen och ge väldigt många nya bra influenser. Adm. försäljningschef säger att inte minst då det gäller personalens trivsel skulle det vara mycket givande. Orkla har jobbat

mycket bra med personalen genom att göra personalenkäter och uppföljningar för att lösa problemen men personalens intresse har varit lite svalt. Adm. försäljningschef tycker att det är konstigt då personalen har en stor frihet och vet att de är välkomna med förslag och klagomål. En orsak är nog att personalen passiviserats av den något hårdare styrningen på senare tid. Lite av den KåKå AB anda som fanns förr har gått förlorad genom Orklas förvärv.

#### 4.3.6 Förbättringar av styrningen

Adm. försäljningschefen anser att styrningen från ledningens sida skulle kunna förbättras med ett något mer långsiktigt tänkande och en ökad förståelse för kundernas agerande. Detta skulle kunna uppnås genom att vara ute i verksamheten mer frekvent. Ledningen har inte riktigt förståelse för hur kunden tänker i valsituationer. Kunderna vill göra lite klipp med en billig leverans då och då vilket stör arbetet mot att bli en stabil långsiktig samarbetspartner. Adm. försäljningschefen säger att det skulle vara hur lätt som helst att öka marknadsandelarna genom att sänka TB nu för att sedan höja TB långsamt och samtidigt behålla marknadsandelarna. En sådan åtgärd skulle ge avvikelser gentemot budget nu och det gillas ej av företagsledningen. Adm. försäljningschefen tror att på lång sikt kommer det nya systemet att bli mycket bättre då säljarna kommer in i det och ställer sig bakom de nya arbetssätten och riktlinjerna.

Adm. försäljningschefen saknar en del uppföljning av den plan som inom region syd gjordes upp i höstas, det beror i och för sig på att det är väldigt många projekt igång för tillfället och att tiden helt enkelt inte räcker till. Planen bestod i stora drag i att arbeta mer med avtal, kalkyler och uppföljningar. I region syd har det även satts igång med kalkyleringar av varje kund, en sorts ABC- kalkylering som kartlägger alla kunder och ser vilka kunder som genererar bäst FB, TB och TG. Detta används även som underlag för budget. Adm. försäljningschefen visar ett uppföljningssystem som är Excel baserat och inte helt färdigt. Det går ännu inte att läsa av det gentemot budget men med MOVEX kommer denna funktion att utvecklas och ett förbättrat uppföljningssystem kommer i framtiden vara till stor nytta för försäljarna såväl som säljledningen.

## 4.4 Intervju med ekonomidirektören på KåKå AB, den 23 maj 2002

### 4.4.1 Arbetsuppgifter idag

Ekonomidirektörens arbetsuppgifter idag är väldigt skiftande. Till stor del så arbetar han med diverse projekt. För närvarande så håller han på och tittar på Jästbolaget, som KåKå AB precis har köpt. Målet är att se hur det nyköpta bolaget kan förbättras, hur det skall styras osv. Förutom olika projekt så görs alla sedvanliga ekonomiuppgifter, såsom prognoser, månadsbokslut etc.

### 4.4.2 Ekonomistyrning

*”Ordet ekonomistyrning betyder för mig att med hjälp av ekonomiska tal, både historiska och antagna, styra verksamheten åt det håll som man önskar.”*

Ekonomidirektör KåKå AB

Risken, enligt ekonomidirektören, med ekonomistyrning är att det blir väldigt mycket historisk data som används. När en budget görs i augusti-september antas det först hur innevarande års resultat kommer att se ut sedan antas det hur nästkommande års resultat kommer att se ut. Det blir ett antagande på ett antagande. Det säger sig själv att det kan bli ett eller annat fel.

Ekonomidirektören talar om att KåKå AB styrs med hjälp av veckorapport, budget, månadsuppföljning, och FC-möte. FC-möte hålls 1gång/månad, där tas det upp vilka produkter som är på gång, nylanseringar, kampanjer etc. Vad beträffar ekonomistyrningen i det dagliga arbetet på KåKå AB, så är veckorapporten den modellen som används flitigast. Ekonomidirektören är av den uppfattningen att veckorapporten är simpel till modellen och är lätt att använda. Veckorapporterna på KåKå AB kommer varje fredag och ger en snabb feedback på veckan som gått. Ekonomidirektören påpekar att det kanske inte är den bästa, men i alla fall en enkel modell att använda.

På frågan om han använder denna modell som underlag för beslut, säger ekonomidirektören att så är inte fallet. Det är försäljningschefen som själv ansvarar för om en veckorapport ser dålig ut, och därför själv ser till att lämpliga korrigeringar görs utan inblandning från högre instans. Dock kommenterar han att om det skulle gå ner väldigt drastiskt så tittar de närmare på det och kan tänkas fatta beslut som indirekt kommer som en följd av veckorapporterna. Ekonomidirektören talar om att han istället oftast tänker på EVA vid beslut. Han poängterar också att försäljningschefen tänker TB vid beslutsfattande. Detta anser han kan vara ett problem. Vidare beskrivs en önskan om att han kunde få försäljarna att tänka ett steg längre, inte bara sälja mycket utan att även tänka på kostnaderna. Han beskriver att det är ett dilemma att få ner EVA- tänkandet i organisationen. Ekonomidirektören menar att säljarna är av den uppfattningen att kredittiden är gratis.

Om ledning t ex bestämmer sig för att försöka minska kundfordringar, så beskriver ekonomidirektören hur de går tillväga för att styra försäljarna ditåt. Han säger att de antagligen skulle införa någon form av incitament, typ möjlighet till bonus. Det finns inga individuella belöningar på KåKå AB idag. Försäljarnas bonusar grundar sig idag på alla tre regioner tillsammans. Tanken är att dessa tre regioner ska försöka att bli mer homogena och samarbeta mer.

Ekonomidirektören är av den åsikten att det hade varit bra om det fanns individuella belöningar hos försäljarna. Han tror dock att det är svårt att genomföra. I sådana fall måste alla olika faktorer som kanske inte försäljaren kan påverka definieras. T ex kan en försäljare inte hjälpa om dennes kunder går i konkurs. Att beräkna alla dessa olika faktorer skulle vara ett jätte jobb. Rent praktiskt tror han att det är svårt att göra detta. Ekonomidirektör menar att det är eftersträvansvärt att komma nära individen. Han önskar att det skulle gå att ge en mer personlig belöning som grundar sig på vad varje person har presterat. MOVEX kan förhoppningsvis kunna hjälpa till att mäta detta på ett bättre sätt.

Ekonomidirektören tycker att TB är ett bra mått att använda sig av p.g.a. att de inte är ett producerande företag. Sett ur olika kapitalmått, ligger de ofta högre än producerande företag då de inte har så stora investeringar i form av maskiner etc. Måtten känns ganska naturliga anser han. Ett nytt sett att mäta är att beräkna alla regionerna totalt istället för som tidigare, då de mätte de olika regionerna var för sig. Vid sådana här skiftningar tappas jämförelsetal.

När vi börjar prata om EVA får vi höra att ekonomidirektören inte anser det vara ett så framgångsrikt mått. Han tycker att för KåKå AB: s del känns det inte så oerhört relevant eftersom de inte är så kapitalintensiva. Anledningen till att Orkla har EVA är att den största delen av verksamheten är producerande. Ekonomidirektören menar att KåKå AB var ganska duktiga på att titta på kapitalet redan tidigare. Huvudsaken är att EVA ökar från år till år, det spelar alltså inte någon roll om det är ett negativt tal eller ej. KåKå AB låg relativt högt (Orkla sett) när de kom in i Orkla koncernen och det gör att de har svårt att fortsätta höja sitt EVA år till år. Ekonomidirektör förstår varför Orkla använder sig av EVA. De flesta företag i Orkla är nämligen väldigt kapitalintensiva. Från och med nu så budgeterar de EVA samt STP (Strategisk Treårs Plan) som är en långsiktig plan där de i nuläget tittar fram till och med 2005.

Ekonomidirektören påpekar att det finns mycket annat inom styrning, typ BSC, som han tycker verkar vara spännande. Att skapa ett eller flera icke finansiella mått tror han starkt på och att det skulle kunna hjälpa organisationen. Kundtillfredsställelse eller de anställdas trivsel skulle kunna vara exempel på sådana mått. Det kan nog lätt bli lite luddigt, men det verkar intressant, säger han.

Varje företag i Orkla-koncernen har en strategi eller affärsplan. Denna påverkar klart vilket håll företaget är på väg och hur de styr organisationen. Denna visas ner i organisationen, t ex för adm. försäljningschefen.

## 5 Analys och diskussion

---

*I detta kapitel ämnar vi analysera och diskutera kring EVA på KåKå AB. Med utgångspunkt i de teorier som beskrivits i teorikapitlet önskar vi knyta an till den empiri vi har tagit del av genom vår fallstudie. Genom att föra samman dessa båda delar försöker vi uppnå vårt syfte med uppsatsen.*

---

### 5.1 EVA på KåKå AB

Det är en sak att säga och det är en annan sak att göra. Det är nog ett fenomen som de flesta har upplevt någon gång. Efter att ha påbörjat den empiriska delen i uppsatsprocessen skönjde vi att EVA antagligen inte genomsyrade hela verksamheten. Orkla koncernen har uttalat att EVA ska vara det koncerngemensamma styrsystemet som ska användas av alla företagen i koncernen. Orklas sätt att se på EVA är i stort sett detsamma som de synsätt som det har redogjorts för i teorikapitlet. På de olika nivåerna i KåKå AB som studien genomfördes, märkte vi att det fanns en skillnad mellan bland annat medvetandet om EVA. Det visade sig inte vara en självklarhet att ha kunskap om vad EVA är och att det användes som styrmedel inom företaget. Vår erfarenhet har visat att kunskap om EVA finns bland dem som sitter på ledningsnivå, medan försäljningsavdelningen inte har denna vetskap. Under intervjuerna framkom det tydligt att ledningen tänker EVA i processer:

*”Jag tänker EVA när jag tar beslut.”*

Ekonomidirektör KåKå AB

På försäljningsnivån var däremot avsaknaden av EVA-medvetandet påtaglig:

*”EVA känner jag inte till.”*

Adm. försäljningschef KåKå AB



## **5.2 Motiv och möjligheter som förklarar hur KåKå AB förhåller sig till EVA**

### 5.2.1 Motiv

Orkla insåg svagheterna med rörelseresultat, ROCE och resultat per aktie (EPS). T ex vid en investering som ökar rörelseresultatet men som sänker ROCE och mynnar ut i en ökning av EVA. Detta exempel visar på en svaghet med ROCE. Rörelseresultatets största svaghet är att det inte tar hänsyn till kapitalkostnader i samma utsträckning som EVA. Motsvarande gäller för resultat per aktie (EPS).

Orkla ansåg att de inte kunde se var i organisationen värdet skapades. Med hjälp av EVA hoppades de öka förståelsen för var värde skapas, hur det ska användas och framförallt att det centrala i verksamheten är att skapa värde. Genom att företagen i koncernen identifierar olika EVA-drivare kan medvetenheten hos de anställda öka. Då de anställda är mer medvetna känner de att de har större möjlighet att påverka, vilket ofta leder till ett ökat engagemang.

Ur en extern synvinkel så önskade Orkla fokusera mer på värdeskapande åt aktieägarna. MVA (Market Value Added), som är summan av alla framtida EVA och är tillika företagets marknadsvärde minus skulder och eget kapital (Orklamaterial). Genom en ökning av MVA skapas alltså värde åt aktieägarna.

Tidigare saknade Orkla möjligheten att mäta värdetillväxt på de olika enheterna och nivåerna i organisationen. Dessutom hade de svårt att mäta värdetillväxten över tid och mellan enheter.

Det fanns en önskan om att knyta incitament till värdetillväxt som ett led i att öka intresset för värdeskapandet i organisationen. Denna önskan är kanske inte det primära med införandet av EVA utan snarare ett stöd för övriga mål.

Med dessa motiv bestämde sig Orkla för att införa EVA som koncerngemensamt styrmedel. Sedan 1999 är KåKå AB en del av Orklakoncernen vilket innebär att EVA är det styrmedel som ska genomsyra verksamheten.

## 5.2.2 Befintliga styrsystem

Styrsystemen inom KåKå AB har inte genomgått någon större omdaning sedan Orkla införde EVA. Då som nu används mått som TB (täckningsbidrag i kr.), FB (försäljningsbidrag i kr.) och TG (täckningsgrad i %). Dessa mått syftar till att bevaka försäljningsvolym och täckningsbidrag. Eftersom KåKå AB är ett renodlat grossistföretag, är måtten väsentliga då det är av stor vikt att hålla uppe volymerna samtidigt som täckningsbidraget bibehålls.

I stor utsträckning brukas budget för att prognostisera och följa upp verksamheten. Den har en iterativ uppbyggnad för att öka medvetenheten och känslan av påverkbarhet. Budgeten ligger även tillsammans med föregående års uppföljning till grund för årets prestationsbedömning. Införandet av EVA verkar inte ha förändrat budgetens betydelse. På ledningsnivå i KåKå AB har EVA bidragit med en ökad förståelse och insikt vad gäller värdeskapande processer inom organisationen. Samtidigt som verksamheten under ledningsnivå på KåKå AB inte påverkats nämnvärt.

## 5.2.3 EVA: s relevans på de olika nivåerna

På koncernnivå förefaller EVA vara ett framgångsrikt lednings- och beslutsstödssystem, som uppfyller de motiv som låg till grund för val av styrsystem. Frågan är hur långt ner i organisationen EVA kan vara ett relevant styrmedel. För att skapa relevans bör variabler som inverkar på EVA och är påverkbara i aktuell del av företaget identifieras. Kunskap om hur variablerna påverkar EVA och hur de kan förbättras bör spridas för att öka medvetenheten.

### 5.2.3.1 Ekonomidirektör

KåKå AB har sedan länge beaktat kapitalkostnaderna varpå EVA inte tillförde något nytänkande beträffande synen på kapitalet. Nu är det dessutom så att KåKå AB inte längre har någon tillverkning och därför har kapitalets betydelse för KåKå AB minskat. Däremot finns det en relevans då KåKå AB: s ledning har fått ett verktyg som visar hur mycket värdeökning det skapar. Ett ökat värdeskapande är nödvändigt för att tillfredställa ägarna på ett mer effektivt sätt. EVA har även en operationell relevans då denna ligger till grund för beslut som tas i det dagliga arbetet. KåKå AB: s ledning har tagit till sig EVA och tänker i termer av

värdeskapande, vilket har fått genomslagskraft i ledningens agerande. Beslut som de tar skall leda till en värdegenerering.

#### 5.2.3.2 Adm. försäljningschef

Relevansen av EVA går delvis förlorad då förutsättningarna för försäljningsavdelningen ter sig på ett annat sätt än på ledningsnivå. En av de grundläggande förutsättningarna för att kunna använda sig av EVA är att det sysselsatta kapitalet kan definieras. Detta brukar göras genom att en balansräkning upprättas och därifrån hämtar EVA: s kapitalandel. Det upprättas ingen balansräkning för försäljningsavdelningen idag och det finns heller inte några planer på att göra det. Orsaken till detta är att det kostar mer än det smakar. Många företagsgemensamma poster är väldigt svåra att dela upp på de olika avdelningarna vilket medför att en balansräkning för försäljningsavdelningen inte ens skulle bli rättvisande. EVA som helhet kan alltså inte mätas på försäljningsavdelningen.

Som redogjordes i teorikapitlet finns det fyra sätt att öka EVA: desinvestera, investera, förbättra rörelseresultatet och/eller optimera kapitalstrukturen. Det är viktigt att se till att kapitalet är investerat så att det förbättrar EVA. Försäljningsavdelningen kan inte påverka investeringarna i någon större utsträckning, då verksamheten inte har eller har haft något behov av några ansevärd investeringar. Detta påverkar alltså inte EVA i någon större utsträckning. Försäljningsavdelningens bästa möjlighet att förbättra EVA består av att höja rörelseresultatet. Kapitalstrukturen ligger till grund för internräntan, d v s koncernens kostnad för kapital. Varken försäljningsavdelningen eller KåKå AB kan påverka denna. Om det är så att försäljningsavdelningen bäst förbättrar EVA genom att öka sitt rörelseresultat så verkar det naturligt att lägga fokus på mått knutna till rörelseresultat. De mått som används är TB (täckningsbidrag i kr.), FB (försäljningsbidrag i kr.), TG (täckningsgrad i %). Det kan kännas naturligt att inte jobba efter EVA på denna nivå eftersom påverkbarheten ej är så stor på övriga parametrar.

## 5.2.4 Incitament

Enligt EVA-teorin så är det en ökning av EVA som räknas. Det spelar alltså ingen roll på vilken nivå företaget startar (Stern & Stewart).

KåKå AB har en press på sig att generera en viss årlig ökning av EVA, vilket ekonomidirektören ser som ett problem, då KåKå AB redan hade en väldigt hög EVA-nivå då de införlivades i koncernen. Ekonomidirektören menar att KåKå AB redan före uppköpet lade stor vikt vid kapitalbindning och kapitalkostnader. Detta medför att KåKå AB får svårt att öka sitt EVA lika mycket som andra företag inom koncernen som tidigare inte har arbetat lika mycket med kapitalet.

Vid införandet av incitament kopplas belöningar ofta till den årliga ökningen av EVA. Kravet på ökning är det samma oavsett vilken EVA-nivå företaget befinner sig på. Det går ut på att skapa värde för aktieägarna, och så länge som EVA stiger, skapas också detta värde. Om EVA slutar att tillta, ökar inte heller värdet för aktieägaren.

Ledningsgruppen på KåKå AB har ett bonusprogram som är uppbyggd såsom teorin föreskriver. Deras bonus grundar sig på utvecklingen av EVA. För att öka det långsiktiga tänkandet stoppas två tredjedelar av den uppnådda bonusen i en bonusbank för senare utbetalning eller återbetalning till företaget. Om EVA-ökningen upphör under ett år blir bonusen negativ och en återbetalning från bonusbanken blir verklighet. Till skillnad från många andra bonusprogram, har denna fördel då den förhindra en suboptimering genom att hänsyn tas till samtliga utfall. Oönskade beteende, som inte skapar värde, skulle kunna framkallas av andra bonussystem. Exempelvis om en anställd inser att det ej är möjligt att uppnå bonus under gällande period kan han/hon då försöka tidigarelägga kostnader och skjuta fram intäkter för att nästa period erhålla en ansenlig bonus. Detta agerande skulle inte skapa maximalt värde för företaget.

Det rådande bonussystemet på försäljningsavdelningen grundar sig på FB (försäljningsbidrag i kronor) och TB (täckningsbidrag i kronor) i förhållande till föregående år och budget. I och med att budgetprocessen är iterativ, har försäljarna själva varit med och påverkat målsättningarna som fungerar som underlag för bonusutbetalningarna.

Försäljningsavdelningens bonussystem har dock inte samma fördelar som ledningsgruppens, d v s här finns en större risk för suboptimering.

## 6 Slutsats

Vi har satt oss in i hur EVA används på KåKå AB. Det vi kommit fram till är att även då det EVA-koncept som används i koncernen är de samma som teorin förespråkar har inte EVA implementerats i hela organisationen. Genom våra teoristudier kring EVA har vi dragit lärdomen att det kan vara genomförbart och meningsfullt att implementera i hela organisationen. KåKå AB har inte gjort detta utan i stort sett fortsatt som tidigare. Det är endast på ledningsnivå i KåKå AB som EVA har fått någon betydelse. Vi tror att EVA är fördelaktigt på ledningsnivå eftersom det ger en god bild av värdeskapandet i företaget och kan ge en bra hjälp vid beslutsfattande. Med tanke på hur KåKå AB är organiserat förstår vi hur ledningen tänker då de inte gjort några ansatser till att föra ner EVA genom organisationen. Vi har svårt att se fördelarna med EVA på försäljningsnivån som vi studerat då de inte egentligen påverkar EVA som helhet. Det enda som försäljningsavdelningen i stort sett kan påverka är rörelseresultatet. Vi anser att det inte verkar vara speciellt relevant att försöka styra med måltal som inte är möjliga att påverka för den styrda enheten. Det förefaller däremot mer relevant att anpassa styrverktygen för verksamheten som KåKå AB gjort med försäljningsavdelningen.

Genom att använda EVA ökar KåKå AB sina möjligheter att tillfredställa ägarna som ställer krav på EVA tillväxt. Hade KåKå AB styrt sin egen organisation med andra styrmedel och måltal som var överordnade EVA skulle ägarnas krav kanske komma i skuggan av dessa. När vi ser på vilka möjligheter KåKå AB har att föra ut EVA i företaget är det i första hand tanken på att hela tiden skapa värde som dyker upp. Kan KåKå AB få alla anställda att förstå värdeskapandets gåta har också de anställda samtidigt fått en förståelse för det mest centrala i KåKå AB: s verksamhet. När allt kommer omkring är stora försäljningsvolym, hög täckningsgrad och nöjda kunder bara medel för att nå målet, värdeskapandet.

## 7 Källförteckning

### Publicerade källor

Al Ehrbar, (1998). ”EVA – the real key to creating wealth”, John Wiley & Sons

Alvesson & Skoldberg. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2001). *Management Control Systems* 10<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill

Bergstrand, Jan & Olve, Nils-Göran (1996). *Styr bättre med bättre budget* Malmö: Liber-Hermod

Damodaran, Aswath (2001). *The Dark Side of Valuation* Prentice Hall

Grant, Robert M. (1998). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Blackwell

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2: a rev uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1989). *To Validate is to Question*. I: Kvale, S. (Ed.), (1989). *Issues of Validity in Qualitative Research*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1988).

Solomons, David (1965). *Divisional performance : measurement and control* Irwin-Dorsey

Stern, Joel M. & Shiely, John S. & Ross, Irwin (2001). *The EVA challenge – implementing value added change in an organisation* John Wiley & Sons

Storrie, M & Sinclair, P (1997). *Is EVA equivalent to DCF* CPS Alcair Global review

The Economist (1997). *Valuing companies- a star to sail by?*

### **Elektroniska källor**

[www.eva.com](http://www.eva.com)

Myers, R (1997). *Measure for Measure* CFO magazine [www.cfo.com/article/](http://www.cfo.com/article/)

[www.orklafoods.com](http://www.orklafoods.com)

Rennie, P (2000). *Economic Value Added and Market Value Added* Business review weekly  
2000 [www.brw.com](http://www.brw.com)

### **Företagsinterna källor**

Material från Orkla

### **Muntliga källor**

Administrativ försäljningschef KåKå AB intervju den 23 maj 2002

Ekonomidirektör KåKå AB intervju den 23 maj 2002



# Bilaga 1

Underlag för intervju med ekonomidirektör på KåKå AB

## **Personlig bakgrundsinformation**

Utbildnings och yrkeskarriär.

Arbetsuppgifter idag.

## **Ekonomistyrning**

Din syn på ekonomistyrning.

Ekonomistyrning i ditt dagliga arbete på KåKå.

Hur fungerar styrningen hos er?

Hur gör ni interna uppföljningar?

Ligger information från styrsystemet till grund för beslut?

## **Relation till försäljningsavdelningen**

Hur fungerar kommunikationen försäljningsledningen?

Vilka krav ställer ni på försäljningsavdelningen?

Hur ofta rapporterar ni och på vilket sätt?

Hur upplever du styrningen av försäljningsavdelningen?

Varför använder du de mått som används idag ?

Vilka förändringar av ekonomistyrningen anser du skulle kunna förbättra verksamheten?

Hur används den information som genereras via styrsystemet?

## **Relation till koncernledningen**

Hur ofta rapporterar ni och på vilket sätt?

Hur upplever du styrningen från företagsledningen?

Vilka förändringar av ekonomistyrningen anser du skulle kunna förbättra verksamheten?

Hur används den information som genereras via styrsystemet?

## Bilaga 2

Underlag för intervju med Administrativ försäljningschef på KåKå AB

### Personlig bakgrundsinformation

Utbildnings och yrkeskarriär.

Arbetsuppgifter idag.

### Företagets bakgrund

Antal anställda, verksamhetsområde och andra ekonomiska data.

Beskrivning av skillnader mellan strategi, ekonomistyrning och målsättningar före och efter

Orklas förvärv av KåKå.

### Ekonomistyrning

Din syn på ekonomistyrning.

Ekonomistyrning i ditt dagliga arbete på KåKå.

Hur fungerar styrningen hos er?

Hur gör ni interna uppföljningar?

Ligger information från styrsystemet till grund för beslut?

### Relation till företagsledning

Hur fungerar kommunikationen med KåKå: s ledning?

Vilka krav ställer företagsledningen?

Hur ofta rapporterar ni och på vilket sätt?

Hur upplever du styrningen från företagsledningen?

Varför tror du att de mått som används idag används?

Vilka förändringar av ekonomistyrningen anser du skulle kunna förbättra verksamheten?

