



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kandidatuppsats**

Höstterminen 2001

## **Praktisk tillämpning av**

# **The Balanced Scorecard**

—

**En fallstudie av EVITA vid ABB Sverige**

### **Handledare**

Per-Hugo Skärvad

Robert Wenglén

### **Författare**

Johan Erlandsson

Malin Sigfridsson

Elisabeth Sjöberg

## Sammanfattning

Titel	Praktisk tillämpning av The Balanced Scorecard – En fallstudie av EVITA vid ABB Sverige
Författare	Johan Erlandsson, Malin Sigfridsson, Elisabeth Sjöberg
Handledare	Per-Hugo Skärvad, Robert Wenglén
Seminarium	Kandidatuppsats, Organisatoriska frontlinjer
Nyckelord	BSC, The Balanced Scorecard, balanserat styrkort, organisatoriskt förändringsarbete, ABB, ABB Sverige, EVITA

### Problemdiskussion

I en föränderlig omvärld med hårdnande konkurrenssituationer och dynamiska marknader inser många företag att effektiviteten och rationaliteten inom den interna verksamheten är av stor betydelse. Att vidta förändringseffektiva åtgärder kan vara ett sätt för organisationer att anpassa sig till nya krav och anspråk från omgivningen. I ABB Sverige valde man att 1994 utveckla ett Balanced Scorecard, det så kallade EVITA. Vår problematik handlar om att identifiera vilka faktorer som är utmärkande vid en tillämpning av the Balanced Scorecard.

### Frågeställningar

1. Sammanfaller ABB Sveriges utformning av styrkortet EVITA med Kaplan och Nortons föreskrifter för The Balanced Scorecard?
2. Överensstämmer den praktiska tillämpningen av EVITA inom ABB Sverige med Kaplan och Nortons teoretiska resonemang angående The Balanced Scorecard?
3. Vad har ledarskapets engagemang, intresse och förståelse för betydelse för det organisatoriska förändringsarbete som styrsystemet EVITA medförde i ABB Sverige?

Syfte	Uppsatsens syfte är att beskriva en tillämpning av The Balanced Scorecard samt att identifiera de centrala faktorer som påverkat EVITA: s utveckling och resultat.
Metod	Studien innefattar en förstudie där de teoretiska grunderna kring det balanserade styrkortet fastställs samt en huvudstudie där det empiriska materialet presenteras utifrån en kvalitativ ansats. Vid den teoretiska datainsamlingen har vi tvingats till ett mycket selektivt förhållningssätt gentemot det rikliga utbud av litteratur, artiklar och forskningsrapporter som sökningar i Universitetsbibliotekets databaser resulterat i. Vad gäller fallstudien över EVITA har vi valt att utföra en aktörsorienterad systemstudie, där vi i stort sett koncentrerar våra intervjuer till Lennart Lundahl, EVITA: s grundare och Birger Sjöström, controller vid ABB Control, ett av pilotföretagen.
Slutsatser	De slutsatser vi dragit är att EVITA är ett företagsanpassat balanserat styrkort, där den största skillnaden från den teoretiska modellen är avsaknaden av koncernenhetliga mått och en alltför utdragen testperiod. Praktisk tillämpning av ett styrkort bör vara av obligatorisk karaktär och stödjas av ett entusiastiskt ledarskap. Orsakerna till EVITA: s misslyckande är enligt vår bedömning ett ofokuserat och splittrat ledarskap tillsammans med brister i styrkortets design och dess förändringsprocess.

## **Förord**

Vi är tre studenter som under en period på 10 veckor genomfört ett arbete på kandidatnivå i företagsekonomi vid Lunds Universitet.

Vi vill passa på att speciellt tacka några av de som hjälpt oss med vår uppsats:

Vi börjar med Lennart Lundahl, ABB Future, som givit oss värdefull information genom intervjuer, dels face-to-face och dels genom telefonsamtal och e-postkontakt. Birger Sjöström, controller vid ABB Control OY (tidigare ABB Control), har tillfört mycket till vår uppsats och bekräftat många av våra idéer och slutsatser. Jan-Olof Müller, doktorand i ämnet Balanced Scorecard vid Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, har med sin kunskap varit en stor tillgång. Müller har dessutom varit till stor hjälp vid uppsatsens utformning.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra handledare Per-Hugo Skärvad och Robert Wenglén, som har inspirerat och handlett oss hela vägen.

Lund den 11 januari 2002

-----  
Johan Erlandsson

-----  
Malin Sigfridsson

-----  
Elisabeth Sjöberg

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING .....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.2.1 Förnyelse.....	8
1.2.2 Organisatorisk tröghet.....	9
1.2.3 Den lärande organisationen .....	10
1.2.4 Strategiskt förändringsarbete .....	11
1.3 Frågeställningar .....	12
1.4 Syfte .....	12
1.5 Avgränsningar.....	12
2. METOD .....	14
2.1 Bakgrund till ämnesval .....	14
2.2 Målgrupp.....	15
2.3 Tillvägagångsätt.....	15
2.4 Källkritik.....	18
3. THE BALANCED SCORECARD.....	20
3.1 Ekonomistyrningens utveckling .....	20
3.1.1 Tiden och kvalitén som samspelta resurser .....	21
3.2 Modellen The Balanced Scorecard .....	23
3.2.1 Bakgrund och utveckling .....	23
3.2.2 Modellen The Balanced Scorecard.....	26
3.2.3 Införandet av ett Balanced Scorecard .....	28
3.2.4 Balanced Scorecards fallgropar .....	30
3.2.5 Ledarskapets förändringsbenägenhet.....	32
4. EMPIRI.....	33
4.1 T-50-projektet .....	33
4.1.1 Allmänt om ABB-koncernen och ABB Sverige.....	33
4.1.2 Uppkomsten av T-50-projektet.....	34
4.1.3 Utformningen av T-50-projektet.....	35
4.2 Projektet EVITA: s första fasen .....	38
4.2.1 Hur projektet EVITA utformades.....	38
4.2.2 De fem perspektiven i styrsystemet EVITA.....	40

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

4.2.3	Processen att gå från vision till styrtal .....	42
4.2.4	Visualiseringsfasen av EVITA .....	45
4.3	EVITA implementeras .....	47
4.3.1	De två pilotföretagen.....	47
4.3.2	T-50-projektet läggs ned.....	49
4.3.3	Andra omständigheter runt EVITA .....	50
4.4	EVITA idag.....	50
5.	ANALYS .....	53
5.1	EVITA: s design vs Balanced Scorecard .....	53
5.2	Införandeprocessen kontra teoretiska föreskrifter .....	54
5.3	Ledarskapets beteende .....	56
6.	SLUTSATSER.....	59
	KÄLLFÖRTECKNING.....	61
	Publicerade källor .....	61
	Icke-publicerade källor .....	62
	Företagsinterna källor .....	62
	Muntliga källor .....	62
	Elektroniska källor.....	63
	FIGURFÖRTECKNING .....	64

# 1. INLEDNING

*I följande kapitel ger vi en introduktion till vår studie, innehållande bakgrund, problemdiskussion och konkreta frågeställningar samt syftet med uppsatsen. Avslutningsvis anger vi de avgränsningar vi valt att göra.*

---

## 1.1 Bakgrund

När professor Robert S. Kaplan, verksam vid Harvard Business School och dr David P. Norton, verksam vid Nolan Norton Institute, introducerade det balanserade styrkortet i början på 1990-talet blev deras koncept väl emottaget inom såväl akademien som näringslivet. I den svenska debatten har verkstadskoncernen ABB varit speciellt iakttagna i sitt arbete med att förankra den teoretiska modellen i sin dagliga verksamhet<sup>1</sup>. I och för sig var Kaplan och Nortons idéer och argumentering kring Balanced Scorecard inte alltigenom nya och banbrytande<sup>2</sup>, men för många företag innebar deras teoretiska mall att ekonomistyrningen i praktiken kom att ses över och i många fall justeras<sup>3</sup>.

I ABB-koncernen förstod ledningen på ett tidigt plan att det finansiella inslaget i ekonomisk styrning egentligen felaktigt tilläts få en dominerande ställning. Därigenom tilläts som bekant andra, för företagets långsiktiga framgång, viktiga medverkande krafter nonchaleras, i utformandet av ett effektivt styrsystem. I ABB Sverige lanserades 1994 den så kallade EVITA-modellen, som utökade den ursprungliga Balanced Scorecard-modellen med ett företagsanpassat perspektiv, nämligen det som fokuserar på medarbetarna

---

<sup>1</sup> Bergstrand och Olve, *Styr bättre med bättre budget*, 1995, s. 196

<sup>2</sup> Hallor och Sand, 1997, "Skandia Navigator och ABB EVITA – En studie av två svenska företags nya styrmodeller, s. 6

<sup>3</sup> Lundahl, L, intervju, 2001

## INLEDNING

---

och personalen. På så sätt skulle man utvidga sin styrning på bästa möjliga sätt.

### **1.2 Problemdiskussion**

I en snabbt föränderlig omvärld med hårdnande konkurrenssituationer och allt fler anspråk från marknaden, inser många företag att rationaliteten inom den interna verksamheten ofta är en avgörande faktor för att uppnå långsiktig och uthållig framgång. Men för att säkerställa att såväl den inre som den yttre effektiviteten i företaget är god och uppdaterad med den ombytliga kravbild som marknaden pekar på krävs också att organisationen är benägen att vidta förändringseffektiva åtgärder, exempelvis teknologibyte eller organisatoriska omstruktureringar<sup>4</sup>.

#### **1.2.1 Förnyelse**

Ett företag måste alltid ha förmågan att förändra och förnya sig för att kunna skapa långsiktig effektivitet. Förändringar kan vara av skiftande art och mer eller mindre omfattande. Det kan avse en ändring av tanke, språk och handlande. Omvandlingen kan vara kortvarig eller varaktig samt av varierande storlek.

---

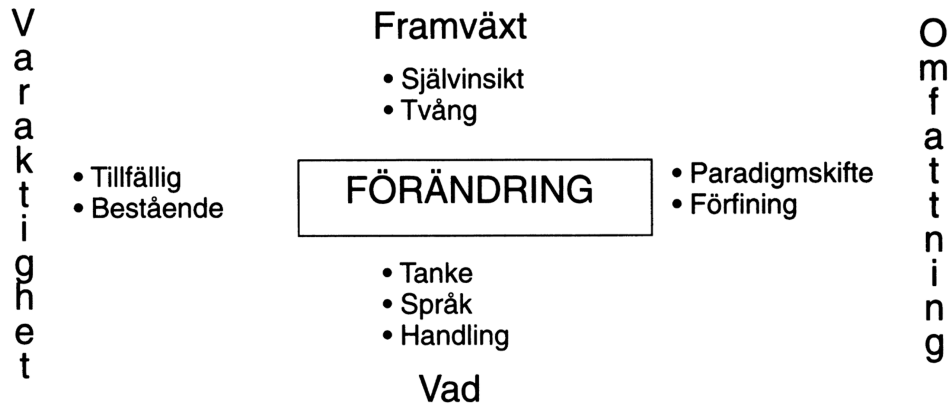
<sup>4</sup> Bruzelius och Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 1995, sid 110



# INLEDNING

---

Figur 1.1: Förändringar



Källa: Bruzelius och Skärvad, 1995, s. 364

## 1.2.2 Organisatorisk tröghet

När en organisation står inför en förändring är ofta det största problemet motståndet som omställningen möts av. Stora genomgripande förändringar möter i regel större motstånd än små och de påverkas också av huruvida företagskulturen är förändringsbenägen eller inte. Motståndet är också förknippat med hur förändringsprocessen fortlöper och detta ger därför ledaren en viktig roll för att genomföra en förändring på ett smidigt sätt. Dessa svårigheter beskrivs med begreppet *organisatorisk tröghet*<sup>5</sup>. Det finns dels *insiktströghet* och dels *manövertröghet*. Insiktströghet handlar om de energier som gör att det blir svårare för företagets anställda att inse att det finns ett behov av förändring. Detta kan ha sin grund i till exempel otillräcklig erfarenhet eller alltför kortsiktiga mål för verksamheten. Manövertröghet orsakas av att resurserna som behövs är låsta. Det kan gälla utrustning, lokalisering av företaget eller kunskap inom organisationen. Företagets flexibilitet inom alla områden som påverkas av förändringar påverkar dess framgång.

## INLEDNING

---

### 1.2.3 Den lärande organisationen

En lärande organisation karaktäriseras av bland annat snabb identifiering av problem, effektiv sökning efter misstag och justering av dessa samt ett ständigt sökande efter förbättringsmöjligheter för att göra det dagliga arbetet effektivare och nya strategier för att nå de målsättningar företaget har. För att en organisation ska lära måste individerna i den lära, men för att denna nyvunna kunskap ska komma hela organisationen till nytta måste kommunikationen inom företaget fungera. När ett företag står inför en förändring är det viktigt att den har förmågan att lära och även avlära sig för att kunna ta åt sig och ändra de rutiner som tidigare varit de dominerande inom organisationen.

Det finns hos de flesta företagsledare ett specifikt tankesätt som ligger bakom deras beteende i olika situationer. *Dominant logic*<sup>6</sup> är den världssyn eller tankebild av en bransch, hur dess mål uppnås och hur beslut tas. Det är ett inövat beteende för att lösa de problem som uppstår. I ett diversifierat företag är det extra viktigt att inte fastna i en dominerande logik eftersom organisationen opererar i flera olika branscher som har ganska eller helt olika förutsättningar för att lyckas på marknaden. Detta gäller även för multinationella företag verksamma på ett flertal olika marknader med avvikande egenskaper.

För att ett företag ska inse att det behöver en förändring i sitt tänkande krävs ofta en kris eller åtminstone ett svårlöst problem för att de ska få upp ögonen. Vidare fordras avlärande för att ge plats för nya mentala kartor. Det kan dock vara svårt att undvika att hamna i samma sits igen efter avlärandet och då hamna i en ny dominerande logik.

---

<sup>5</sup> Bruzelius och Skärvad, 1995, s. 366

<sup>6</sup> Prahalad & Bettis, *How organizations learn*, kap 7, Starkey, 1996

# INLEDNING

---

## 1.2.4 Strategiskt förändringsarbete

För företag som befinner sig i en snabbt föränderlig omvärld ställs det höga krav på organisationens beteende och dess förmåga att anpassa sig till den dynamiska omgivningen. För att hantera ombytliga situationer till exempel hårdnande konkurrenslägen och skiftningar i efterfrågan menar Noel Tichy<sup>7</sup>, professor i organisatoriskt beteende vid University of Michigan, att företag bör genomföra strategiska förändringsprocesser. I Tichys synsätt ses organisationer som uppbyggda av tre olika delsystem, det tekniska, det politiska och det kulturella systemet. Dessa system påvisar i sin tur olika organisatoriska problem. Det tekniska problemet tar upp effektivitetsfrågan i företaget medan det politiska problemet ser till makt- och resursförhållanden. Det kulturella problemet innefattar värderingar och normer vilka påverkar handlingar och beteenden i organisationen. Ovanstående system och problematik kommer att påverka förändringsarbetet varvid organisationens ledning bör vara medveten om dess konsekvenser<sup>8</sup>.

I ABB Sverige tillämpades under 1990-talet ett antal viktiga strategier och styrverktyg, av vilka T-50 och EVITA blivit de mest uppmärksammade. T-50 syftade till att minska genomloppstiderna i produktionen med 50 %, decentralisera organisationsstrukturen samt kompetensutveckla personalen, medan EVITA introducerades som ett balanserat styrkort och som en uppföljning av T-50-projektet<sup>9</sup>.

Vid organisatoriskt förändringsarbete spelar ledarskapet en central roll. Genomförandet av en förändring i den omfattning som EVITA innebar ställer således höga krav på ett entusiastiskt och hängivet chefskap. Under tiden som projektgrupperna för dessa strategier var anlitade för att implementera idéerna och engagerade i att låta tankarna konkretiseras och vinna fotfäste, genomgick ABB-koncernen stora förändringar med exempelvis ett stort antal

---

<sup>7</sup> Bruzelius och Skärvad, 1995, s. 377

<sup>8</sup> Bruzelius och Skärvad, 1995, s. 377 ff

<sup>9</sup> Lundahl, L, intervju, 2001

## INLEDNING

---

företagsuppköp och penetrering av nya marknader. Detta ledde till omstruktureringar av personalstyrkan och organisationsstrukturen kom att se annorlunda ut.

### **1.3 Frågeställningar**

1. Sammanfaller ABB Sveriges utformning av styrkortet EVITA med Kaplan och Nortons föreskrifter för The Balanced Scorecard?
2. Överensstämmer den praktiska tillämpningen av EVITA inom ABB Sverige med Kaplan och Nortons teoretiska resonemang angående The Balanced Scorecard?
3. Vad har ledarskapets engagemang, intresse och förståelse för betydelse för det organisatoriska förändringsarbete som styrsystemet EVITA medförde i ABB Sverige?

### **1.4 Syfte**

Uppsatsens syfte är att beskriva en tillämpning av The Balanced Scorecard samt att identifiera de centrala faktorer som påverkat EVITA: s utveckling och resultat.

### **1.5 Avgränsningar**

Då ABB-koncernen är ett multinationellt företag, verksamt inom ett stort antal branscher och med varierande användning av Balanced Scorecard, har vi bestämt oss för att begränsa vår studie till ABB Sverige. Till följd av att projektet EVITA var en svensk satsning, med rötter i det internationella T-50-projektet, kommer vår uppsats att preciseras mot de aktiviteter och processer

## INLEDNING

---

som vidtogs i Sverige i syfte att åstadkomma ett framgångsrikt förändringsarbete. Trots ovanstående inriktningar vill vi poängtera att såväl nationella som internationella aspekter kommer att belysas, men enbart i de situationer som så kräver.

Vår förhoppning är emellertid att våra avgränsningar inte kommer att påverka slutprodukten.

## 2. METOD

*Kapitlet som följer innehåller en presentation av vårt ämnesval samt ett avsnitt där vi anger vår huvudsakliga målgrupp. Vi återger även hur vi gått tillväga med arbetet kring studien och den källkritik som vi i efterhand kunnat fastställa.*

---

### **2.1 Bakgrund till ämnesval**

Vi har kommit att intressera oss för den internationella verkstadsjätten ABB, vars ekonomiska styrning sedan tidigt 90-tal har präglats av Kaplan och Nortons resonemang kring ”de fyra perspektiven”. I våra tidigare studier i företagsekonomi vid Lunds Universitet har vi kommit i kontakt med teorierna kring det balanserade styrkortet, varvid ett intresse för dess potential väcktes. Från underliggande kurser i företagsekonomi, exempelvis produktionsekonomi och strategi- och styrsystem har vi studerat hur en avvägning mellan olika styrtalet kan nyttjas, dels vid kontroll och uppföljningsarbete och dels som ett framtidsbaserat ledningsverktyg. Vi har på ovannämnda kurser även studerat det organisatoriska beteende som företag med ambitionen att implementera ett balanserat styrkort bör påvisa. På så sätt har vi blivit engagerade i organisatoriskt förändringsarbete i samband med omställningar i verksamheten och ett intresse för komplexiteten kring dessa insatser har vuxit fram.

Den främsta anledningen till att vårt val av fallföretag föll på ABB Sverige är den stora uppmärksamhet som denna koncern tilldragit sig i sitt förändringsarbete och i sin lansering av EVITA och som vi vid upprepande tillfällen tagit del av genom kurslitteratur, föreläsningar samt arbetsmarknadsdagar.

## METOD

---

Vi anser att det idag är forskningsmässigt intressant och att det finns ett stort kunskapsbehov kring ABB Sveriges organisatoriska förändringsarbete samt de processer och omständigheter som karakteriserade lanseringen av EVITA-modellen och som ligger till grund för den utveckling som modellen gått till mötes.

### **2.2 Målgrupp**

Med denna uppsats vänder vi oss till såväl näringslivet som den akademiska sfären. Vår ambition är att studien ska vara intressant och givande även för läsare som inte besitter grundläggande insikter om The Balanced Scorecard i allmänhet, men EVITA i synnerhet. Däremot vänder vi oss i första hand till läsare med fundamentala kunskaper i företagsekonomi, främst då vi valt att inte ingående förklara eller definiera begrepp och termer som är vanligt förekommande i det företagsekonomiska språkbruket.

Vidare hoppas vi kunna erbjuda en läsvärd uppsats även för Dig som inte tillhör ABB-koncernen, men som har ett intresse av att lära känna den lite bättre.

Studien kan även vara tänkvärd för företag som befinner sig i den initiala fasen av en implementering, då den visar på faktorer som kan innebära svårigheter eller till och med undergång för projektet.

### **2.3 Tillvägagångsätt**

Upplägget av denna uppsats består av en förstudie där de teoretiska grunderna beträffande det balanserade styrkortet samt organisatoriskt förändringsarbete betonas. Därefter följer en huvudstudie där tonvikten läggs på en fallstudie av EVITA-modellen och efterarbete i form av analytisk sammanställning och slutsatser.

## METOD

---

Det teoretiska kapitlet, The Balanced Scorecard, stödjer sig på de böcker och skrifter och det material vi har erhållit genom sökningar i Universitetsbibliotekets databaser och som vi har bedömt vara rimliga att fördjupa sig i detaljerat. Då ämnet vi valt att behandla är ett väldiskuterat och omdebatterat sådant, har tillgången till relevant litteratur varit mycket god. Detta har givetvis inneburit att vi i förstudien tvingats till ett mycket selektivt förhållningssätt gentemot det oöverskådliga utbud av teori som vi funnit. Därtill har vi tagit del av åtskilliga icke-publicerade handlingar, exempelvis forskningsarbeten, uppsatser och rapporter. Dessa sekundärkällor har varit informativa och tidsbesparande, vilket givit oss en bred bas att utgå ifrån. Vad gäller interna publikationer, så som redogörelser och andra skildringar, är dessa tillhandahållna av ABB. Vidare har vi sökt data på Internet, vilket har visat sig vara en god källa till företagsspecifik information om ABB och dess organisation. Eftersom vi bedömer elektroniska källor som mindre pålitliga än tryckt och muntlig information, har vi valt att begränsa dessa till att endast omfatta sådana aspekter som vi av resursskäl valt att bortprioritera vid intervjuerna, t ex företagshistorik.

För att få en djupare insikt i det problemkomplex vi studerar, har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsprocess. På så sätt genomförs den empiriska datainsamlingen främst genom kvalitativa intervjuer med anställda på ABB, på såväl chefsnivå som tjänstemannanivå. Våra intervjupersoner var Lennart Lundahl, idag ansvarig för mobilt Internet vid divisionen Future samt Birger Sjöström, verksam som controller vid ABB Control OY. Vi samtalade även med Ingela Olsson, traineeansvarig ABB Sverige och Rolf Kronholm, ABB Business Center i Malmö Tack vare att vi valde bort möjligheten att standardisera uppläggningsen av datainsamlingen och formalisera undersökningens profil kunde vi vid djupintervjuerna istället stödja oss på olika förberedda intervjumanualer, vilka gav samtalen stor flexibilitet och utvecklingsmöjlighet. Goda förkunskaper, inhämtade från artiklar och uppsatser, gav oss möjlighet att under intervjuerna använda oss av konfrontation och provokation. Denna metod resulterade i ovärderlig primärdata för kommande analys och slutsatser. Angreppssättet vi valde gav



## METOD

---

respondenterna stor möjlighet att själva få utforma och påverka intervjun, som inte sällan kom att likna en diskussion eller ett vanligt samtal. För att underlätta bearbetningen av den information som erhöles använde vi oss av bandupptagningar, något som våra intervjupersoner var medvetna om. En annan kännetecknande aspekt vid nyttjandet av en kvalitativ undersökningsteknik är att det finns en uppenbar närhet till undersökningsenheterna, både i termer av fysisk närhet eftersom intervjuerna främst skett face-to-face och en social närhet präglad av en ömsesidig tillit uppbyggd över tiden<sup>10</sup>. Vi har valt att använda ett mindre antal respondenter, till vilka vi istället skapat goda kontakter och en bra relation.

I redovisningen av vårt empiriska material presenteras en kvalitativ fallstudie av EVITA, innehållande signifikanta aktörer. Detta angreppssätt har resulterat i en aktörsorienterad systemstudie, där datainsamlingen utgår från människors uppfattning av problematiska situationer<sup>11</sup>. Intentionen med fallstudien är att exemplifiera och illustrera varför styrsystemet i dag inte används officiellt. Vi har i och med denna studie fastnat för djup istället för bredd, vilket alltid är en avvägningsfråga med hänsyn till tid och resurser. Genom att använda oss av en processtudie har vi haft ambitionen att tränga djupare i vårt material, i syfte att skapa oss förståelse om hur styrsystemet EVITA uppkommit och fallit. Vad gäller fallbeskrivningen redovisas den öppet, med ambitionen att inte utelämna kontroversiella angelägenheter. En kompromiss har skett vid valet av hur omfattande fallstudien skall presenteras. Valet har fallit på att redogöra för slutsatser med stöd av brottstycken, citat och beskrivningar av händelseförlopp från utformandet av EVITA till nedläggning av modellen.

Vår ambition har emellertid varit att kunna belysa ett brett spektrum av situationer kopplade till EVITA-systemet, vilket är tänkt att kunna fungera i många olika företag inom ABB-koncernen. Vår initiala grundtanke var inte att enbart inrikta oss mot ABB i Västerås, utan även etablera kontakt med ABB: s resultatenhet i Malmö. Under arbetets gång fick vi dock erfara att det som är

---

<sup>10</sup> Holme och Solvang, *Forskningsmetodik*, 1997 s. 78

<sup>11</sup> Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, s. 186

## METOD

---

teoretiskt önskvärt inte alltid överensstämmer med vad som är praktiskt möjligt.

Anledningen till att vi begränsat oss till ett fallföretag är att vi vill pröva teorierna kring organisatoriskt förändringsarbete i allmänhet och Balanced Scorecard i synnerhet och där EVITA representerar, vad vi anser vara, ett typfall.

Vi bestämde oss för att komplettera våra respondentintervjuer med upprepande frågesamtal med J-O Müller, som tjänstgör som doktorand i ämnet ”The Balanced Scorecard” vid Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet. Anledningen till att vi valde att använda oss av dessa informantintervjuer var huvudsakligen för att införskaffa en så mångskiftande och nyanserad kunskap som möjligt om ämnet.

### **2.4 Källkritik**

Att välja en metod för en undersökning innebär också att välja bort ett alternativt tillvägagångssätt, om man inte bedömer att en kombination av de två är det bästa förfarandet. I detta fall var någon kvantitativ ansats aldrig aktuell, då vi hade för avsikt att skaffa riklig och djupgående information från ett mindre antal respondenter och därmed försaka möjligheten att bredda vårt informationsflöde. Vi är medvetna om att valet av undersökningsenheter har stor betydelse för informationens beskaffenhet och därför har vi i allra möjligaste mån försökt välja ut och samtala med de personer vilka vi bedömer vara de mest centrala för studiens ändamål. Att vi endast intervjuat medarbetare som direkt varit involverade i EVITA-projektets utformning är en brist som vi beklagar. Datainsamlingen har också varit bristfällig så till vida att den i stort sett koncentrerats runt Lennart Lundahl. Vi kan därför inte ge någon bild av hur gemene man i ABB Sverige ställt sig till det organisatoriska

## METOD

---

förändringsarbete som projektets lansering innebar. Vi är införstådda med att vi studerar subjektiva uttalanden och synsätt, något som påverkar vår analys och våra slutsatser.

Vad gäller den teoretiska datainsamlingen har vi funnit att en stor del av den litteratur som finns inom området Balanced Scorecard ofta har sitt ursprung i Kaplan och Nortons resonemang. I de skrifter som vi tagit del av saknas i många fall en kritisk ansats till det balanserade styrkort och arbetet kring lansering av detta. I efterhand inser vi att tillgång på en i högre grad granskande och kritisk litteratur skulle kunna göra vår undersökning fylligare, vilket å andra sidan lämnar utrymme till fortsatta intressanta studier i ämnet.

Vidare kommer vårt fokus att inriktas mot det svenska huvudkontoret i Västerås, där våra huvudsakliga intervjupersoner arbetar. Detta var ett naturligt val då en central del av datainsamlingen bestod i att ta del av den information som Lennart Lundahl, EVITA:s grundare besitter. Den samtida lansering som skedde i ABB Coiltech av Lundahls kollega Karin Netzler har vi således avsiktligt valt att inte fokusera på vad gäller datainsamlingen. Vi är medvetna om att vårt val inneburit att den information vi erhållit kring projektets utformning i ABB Coiltech är färgad av Lennart Lundahls personliga uppfattningar, vilket möjligtvis påverkar resultatet.

### 3. THE BALANCED SCORECARD

*I det här kapitlet ges en överblick över ekonomistyrningens bakgrund och utveckling. Det finns även en introduktion till kvalitetstänkandet och fokuserandet på tiden som resurs, vilket hade sin början på 1980-talet. Den största delen av avsnittet ägnas dock åt teorin kring Balanced Scorecard. Där tas dels det grundläggande gällande modellens utseende och införande upp, samt vilka fallgropar som ska tas i beaktande vid ett förändringsarbete.*

---

#### 3.1 Ekonomistyrningens utveckling

Situationen för företagen har på senare år förändrats och konkurrensen har ökat inom de flesta affärsområden. Tidigare i det industriella samhället har företagen dragit stora fördelar genom att utnyttja bland annat skalfördelar och massproduktion, en tillverkningsprocedur som nu anses otidsenlig och irrationell<sup>12</sup>. Det var enklare att kontrollera företagen när de fysiska tillgångarna var den största konkurrensfördelen. Idag är personalen och dess kunskap en av de viktigaste tillgångarna för framgång inom många branscher<sup>13</sup>. Informations- och kunskapssamhället vi nu lever i ställer nya och hårdare krav på företagen. Integrationen har ökat mellan olika affärsprocesser och mellan företagen och dess leverantörer och kunder. Produkterna som efterfrågas är inte längre standardiserade utan kunderna ställer allt högre anspråk på kvalitet och produktutveckling och detta tvingar företagen att erbjuda alltmer skräddarsydda varor och tjänster. Den snabba teknologiska utvecklingen har lett till nya krav på företagets ekonomiska styrsystem. Det behövs en helhetsbild av företaget och alla dess processer och till detta krävs fler mått än de finansiella, som används inom den traditionella

---

<sup>12</sup> Kaplan och Norton, *The Balanced Scorecard*, 1996, s. 2 ff

<sup>13</sup> Kaplan och Norton, 1996, s. 6

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

---

ekonomistyrningen. Kritik mot det gamla styrsättet riktas<sup>14</sup> ofta mot att den information som används för beslutsfattande inte är tillräcklig och den finansiella kontrollen kan leda till kortsiktigt fokusering och obalans gällande vad som är viktigast att satsa på för att nå framgång i framtiden.

### 3.1.1 Tiden och kvalitén som samspelta resurser

På en allt mer konkurrensutsatt marknad är det i princip varje företags intention att skaffa sig så många långsiktiga och varaktiga konkurrensfördelar som möjligt. Att se tiden som en resurs eller sträva efter så kallad *tidsbaserad konkurrens*, syftar till att definiera tid som pengar<sup>15</sup>. Men företag har sedan länge förstått relevansen av att reducera tidskonsumtionen. I takt med produktionsapparatens omdaning och rationalisering till en mer flexibel och anpassbar struktur, har även de strategiska insatserna förändrats. På 1980-talet lanserades begreppet *Time Based Management* (TBM), vilket fokuserar på tid, tempo och timing i alla led i organisationen. Det tidseffektiva synsättet ska genomsyra alla nivåer och processer i företaget och därmed finns möjlighet att minimera onödiga spiltider och väntetider. I paritet med detta synsätt ligger även resonemanget kring *Lean Enterprise*, vilket innebär att man tillämpar en resurssnål tillverkningsprocess<sup>16</sup>. Syftet med *Lean Enterprise* är att åstadkomma samma värde trots mindre förbrukning av insatsvaror.

I den nya produktionsfilosofin finns det ett antal grundprinciper som bör praktiseras för den tidseffektiva arbetsorganisationen<sup>17</sup>. Att eftersträva en flödesorganisation av ordercykeln och att samarbeta med kunderna och leverantörerna är lika viktiga aspekter som att mäta tidsanvändningen och fokusera på genomloppstiden. Genom att flödesorganisera sina ordercyklar

---

<sup>14</sup> Olve et al, 1997, *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s. 27

<sup>15</sup> Bruzelius och Skärvad, 1995, s. 300

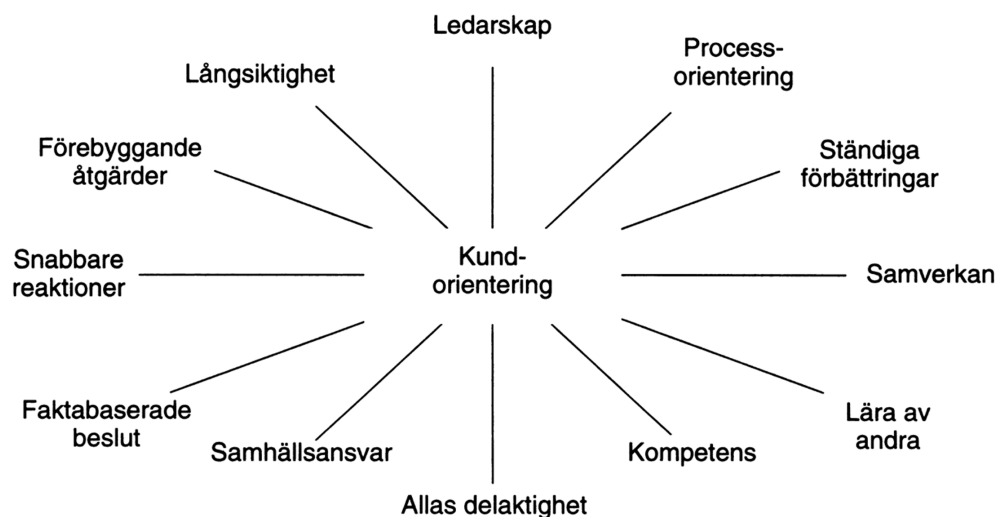
<sup>16</sup> Starkey, 1996, s. 2

<sup>17</sup> Bruzelius och Skärvad, *Speed management*, 1992, s. 42

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

kan företagen skaffa sig stora tidsvinster, då information och kunskap integreras i ett arbetslag och uppkomna problem kan lösas direkt på plats. Att ha en god samarbetsställning gentemot sina leverantörer är mycket viktigt för det tidseffektiva företaget. Detta beror till stor del på den komplexa och strategiska inköpsfunktion som idag förekommer på de allra flesta stora företag, där andelen inköp av den totala omsättningen har ökat betydligt de senaste åren. Uttrycket *Supply Management* (SM) används för att peka på det ömsesidiga beroendeförhållande som finns mellan köpare och säljare i hela förädlingskedjan<sup>18</sup>. Denna infallsvinkel går med fördel att applicera på den relation som finns mellan företaget och kunden i den kundorienterade organisationen. Att snabbt få information om exempelvis förändrade konsumtionsmönster eller ändrad efterfråga tidseffektiviserar såväl inköp och tillverkning som lagerhållning.

**Figur 3.1:** Total Quality Management



Källa: Bruzelius och Skärvad, 1995, s 204

<sup>18</sup> Madesäter, "E-KULTUR", 1996, s. 10

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

---

En viktig aspekt i diskussionen kring att effektivisera ett företags produktionsprocess genom hela värdekedjan är att tidsbesparingarna inte får innebära att det tummas på kvaliteten. Istället står begreppen *Total Quality Management* (TQM) och det japanska uttrycket *Kaizen* i nära förbindelse med den tidsbaserade paradigmen. Kaizen innebär att företaget strävar efter att ständigt förbättras, eller att det pågår ett kontinuerligt rationaliseringsarbete<sup>19</sup>. Uppfattningen att kvalitetsinriktad produktion automatiskt måste vara mer tidskrävande och därmed dyrare är således felaktig, eftersom TQM strävar efter att integrera kaizen i det dagliga arbetet och eliminera allt slöseri som kan tänkas förekomma i företaget.

Kvalitet och kvalitetsmätning har på senare år i allt större utsträckning beräknats utifrån kundens perspektiv. Istället för att fokusera på antalet fel i produktionsprocessen eller onödig kapitalbindning i tillverkningsprocessen väljer många företag att se till den kundupplevda kvaliteten och mäta antalet reklamationer eller klagomål istället.

### **3.2 Modellen The Balanced Scorecard**

#### **3.2.1 Bakgrund och utveckling**

Teorin bakom Balanced Scorecard utvecklades 1990 när Nolan Norton Institute, som är KPMG:s forskningsdel<sup>20</sup>, startade en studie av ett dussin företag inom olika branscher för att ta reda på det bästa sättet att mäta prestation i framtidens affärsrörelser. Denna undersökning leddes av Robert S. Kaplan och David P. Norton som därefter har skrivit ett antal artiklar och böcker, med början 1992, om fenomenet Balanced Scorecard och dess möjligheter att användas för att förverkliga en strategi. De såg ett problem med att många företag värderar sin verksamhet endast genom finansiella mått utan

---

<sup>19</sup> Samuelsson et al, *Controllerhandboken*, 1996, s. 193

<sup>20</sup> Kaplan och Norton, 1996, s. vii

## **TEORI – THE BALANCED SCORECARD**

---

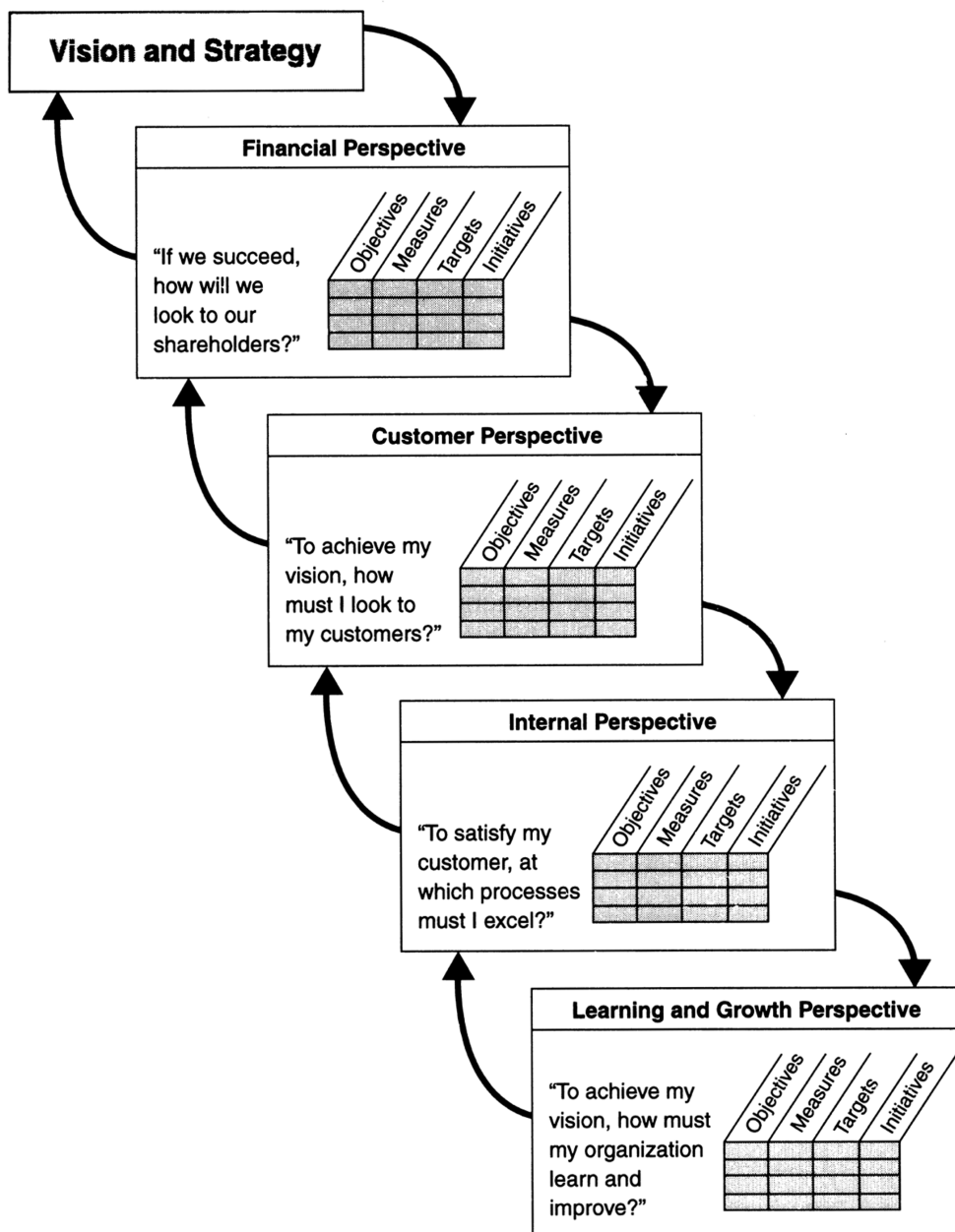
att se vilka interna faktorer som leder till framgång. Ett exempel som tas upp i ett flertal böcker är cockpit-modellen, vilken återspeglar det faktum att inte endast ett styrinstrument kan användas för att flyga planet. Istället är situationen långt mer komplex och detta synsätt är applicerbart inom företag och organisationer.

Kaplan och Nortons modell omfattar såväl det finansiella perspektivet som mått för kundvärde, interna processer och organisationens lärandeförmåga. Dessa har vissa orsak-verkan-samband som är viktiga att fastställa för att skapa ett effektivt sätt att implementera sin strategi. Balanced Scorecard ska enligt Kaplan och Norton användas som ett kommunicerande, informerande och lärande system och inte som ett kontrollerande system.



## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

Figur 3.2: Definierar sambanden mellan orsak och verkan



Källa: Kaplan och Norton, *The strategy-focused organization*, 2001, s. 77

Kausaliteten, som i figuren ovan, kan enligt Kaplan och Norton beskrivas på följande sätt. De kunskaper som medarbetarna besitter leder till att kvaliteten förbättras och processcykelns genomloppstid minskar. Leveranstiden blir också kortare som en följd av detta och på så sätt är det lättare att skapa lojala kunder. Till slut kommer avkastningen på sysselsatt kapital att visa ett bättre

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

---

resultat än tidigare. Det här är ett exempel på hur de olika perspektiven hänger ihop och hur företagets långsiktiga lönsamhet påverkas av detta.

Alternativa modeller har utvecklats som har mycket gemensamt med Balanced Scorecard. I Frankrike har företag använt sig av *Tableau de Bord*, som är en samling av nyckelindikatorer för organisatorisk välgång<sup>21</sup> och används för att personalen med hjälp av dessa ska kunna leda organisationen. Detta anser dock Kaplan och Norton endast är en del av det som behövs för att lyckas. En annan metod som tagits fram av McNair, Lynch & Cross<sup>22</sup> kallas *The Performance Pyramid* vars tanke är att kunden får en fokuserad ställning. Här används både finansiella och icke-finansiella mått för att tillsammans med företagets mål förena organisationens strategi med dess aktiviteter.

### 3.2.2 Modellen The Balanced Scorecard

Med ett Balanced Scorecard ser man, enligt Kaplan och Norton, företaget från fyra perspektiv för att få en helhetssyn på de faktorer som styr företagets framgång. Det behövs, förutom ”lagging indicators” som är utfallet av olika mått, även ”leading indicators” som är prestationsdrivarna för affärsenhetens strategi. De olika perspektiven baseras på följande frågor<sup>23</sup>.

- Hur uppnår vi aktieägarnas krav? – *Det finansiella perspektivet*. Här mäts till exempel börskurs, räntabilitet på eget kapital och intäkt per anställd.
- Vilken bild har våra kunder av oss? – *Kundperspektivet*. För att ta reda på hur nöjda kunderna är kan man mäta marknadsandel, antal förlorade kunder och använda sig av ett nöjd kund-index.
- Vilka affärsprocesser måste effektiviseras för att nå upp till kunders och aktieägares krav? – *Det interna perspektivet*. De interna affärsprocessernas

---

<sup>21</sup> Kaplan och Norton, 1996, s. 29

<sup>22</sup> Olve et al, 1997, s. 26

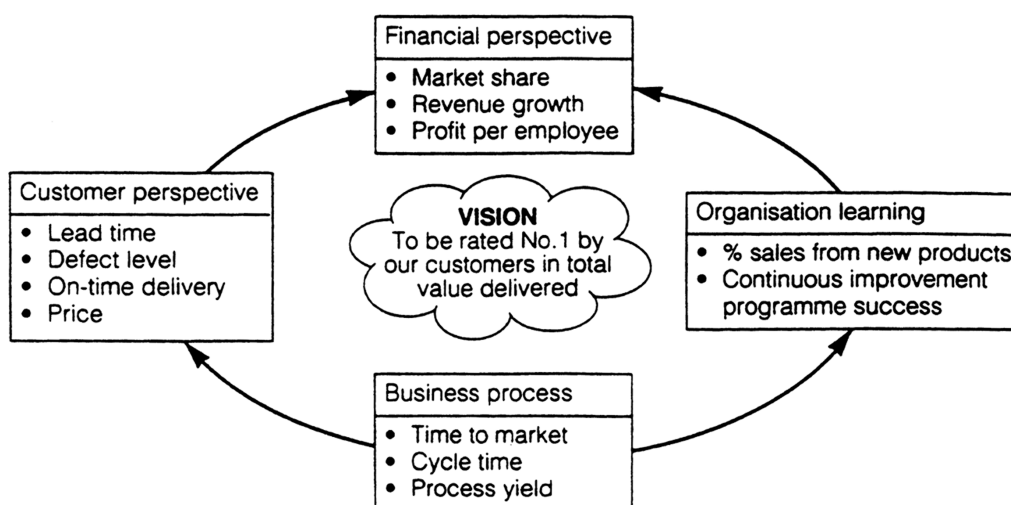
<sup>23</sup> Olve et al, 1997, s. 22

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

effektivitet kan uppskattas med mått som till exempel lageromsättningshastighet, genomloppstid i produktionen och leveransprecision.

- Hur gör vi för att bibehålla vår förmåga att utvecklas och förändras? – *Innovations- och lärandeperspektivet*. Mått inom detta perspektiv kan vara kostnader inom forskning och utveckling, investering i utbildning per kund och sökta patent.

**Figur 3.3:** Modellen Balanced Scorecard



Källa: Newing, "Wake up to the balanced scorecard", mars 1995, s. 22

De fyra olika infallsvinklarna i modellen ses inte från samma tidsperspektiv. Det finansiella kontrollerar främst det förgångna. Kundperspektivet och det interna perspektivet granskar det företaget gör idag och hur det påverkar framtida prestationer. Det sista perspektivet handlar om hur organisationen lär och förnyas sig för att vara konkurrenskraftiga i framtiden.

Kritiken från Kaplan och Norton är riktad mot de företag som endast använder sig av finansiella mått och därför lätt koncentrerar sig för mycket på att uppnå resultat på kort sikt och då kan det bli en suboptimering av det som leder företaget till långsiktig framgång. Balanced Scorecard ger balans mellan lång och kort sikt genom att mäta olika företeelser när det gäller de interna processerna och de externa kraven från aktieägarna. Det är även viktigt att

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

---

förstå sambanden mellan de icke-finansiella och de finansiella måtten för att skapa balans mellan dessa. För att få detta att fungera i en komplex organisation måste strategin kommuniceras genom alla nivåer i företaget och förstås av alla anställda. Anthony och Govindarajan<sup>24</sup> menar att syftet med Balanced Scorecard är att skapa målkongruens mellan den kortsiktiga ekonomistyrningen och den långsiktiga strategin.

### 3.2.3 Införandet av ett Balanced Scorecard

Innan framtagandet av ett Balanced Scorecard är det angeläget att alla berörda inom företaget har en gemensam bild av företaget och dess bransch. Det räcker inte att bara berätta för de anställda om förbättringsåtgärderna utan även få dem att ändra attityder och beteenden för att få alla medarbetares stöd och engagemang. Företagsledningen måste visa hur viktig de tycker att denna förändring är och vara aktiv deltagare i arbetet. Det behövs även så många ”opinionspåverkare” som möjligt tidigt i processen för att sprida budskapet snabbt. De anställda kan vara mer eller mindre aktiva i själva arbetet med införandet men det är positivt om det förs diskussioner på alla nivåer i företaget om hur ett Balanced Scorecard används i det dagliga arbetet<sup>25</sup>. Kaplan och Norton betonar att det är betydelsefullt att föra konceptet ända ner på individnivå, t ex genom ett personligt styrkort.

Kaplan och Norton delar in implementeringsprocessen i fyra steg som länkar långsiktiga strategiska mål till kortsiktiga handlingar. Först måste visionen översättas så att alla i organisationen förstår hur ledningen vill att de anställda bör agera för att uppnå den. Detta görs genom att bryta ner strategin i ett antal mål och mått. Därefter följer kommunicerande och länkande, då cheferna kan meddela sin strategi både uppåt och neråt i företaget och länkar den till både avdelningarnas och individernas mål. Den tredje processen kallas

---

<sup>24</sup> Anthony och Govindarajan, *Management control systems*, 2001, s. 444f

<sup>25</sup> Olve et al, 1997, s. 49

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

---

affärsplanering och den gör så att företag kan integrera sina finansiella planer med de affärsmässiga. Det förenklar prioriteringen och koordineringen av de processer som är i linje med företagets strategi. Avslutningsvis kommer lärande och feedback som ger företaget möjlighet till strategiskt lärande. Här kan ledningen se resultat från alla de fyra olika perspektiven och på så sätt utvärdera strategin.

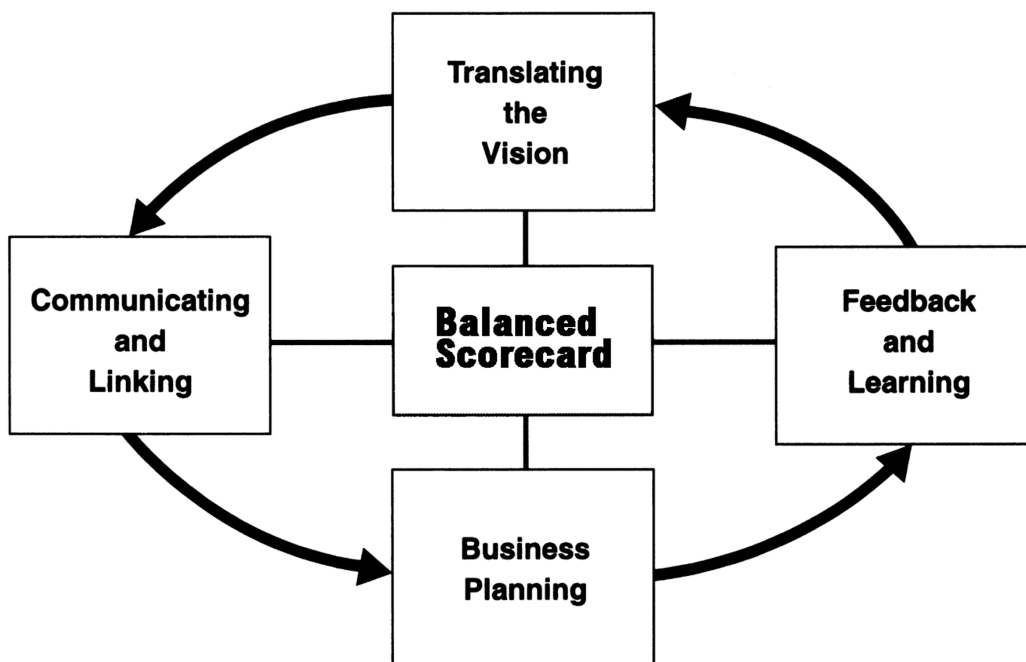
Införandet av Balanced Scorecard i en organisation kan ske i hela företaget direkt eller genom att man utför ett pilotprojekt i en avdelning eller ett dotterbolag. En fördel med att introducera konceptet i endast en del av företaget är att de eventuella misstag som begås där kan vara en nyttig lärdom inför den fortsatta implementeringen. Det kan också skapa större förtroende för projektet genom att de som arbetat med pilotprojektet kan berätta om sina erfarenheter för de andra. Väljer företaget detta förfarande bör testimplementeringen ske inom en tidsram på 16 veckor, givet att företaget ej behöver göra någon omfattande omvärldsanalys samt att det finns en uttalad strategi<sup>26</sup>. Att införa Balanced Scorecard i hela organisationen har sina positiva sidor också. Eftersom många aspekter inom det balanserade styrkortet berör hela organisationen kan detta vara nödvändigt. Detta kan dock bli mycket tidskrävande och svårt att sprida i organisationen.

Det är viktigt att måtten har förankrats hos de anställda och att de är väldefinierade och lätta att förstå. Eftersom det traditionellt har varit främst finansiella mått som har använts måste en diskussion föras om hur de olika måtten hänger ihop och påverkar varandra.

---

<sup>26</sup> Kaplan och Norton, 1996, s. 308ff

**Figur 3.4:** Strategisk implementering av ett styrkort



Källa: Kaplan och Norton, 1996, s. 197

### 3.2.4 Balanced Scorecards fallgropar<sup>27</sup>

Balanced Scorecard har nu funnits i drygt 10 år och efter hand har det upptäckts under vilka omständigheter och förhållanden som styrsystemet tenderar att misslyckas.

Designen på de balanserade styrkortet har hos många företag god potential för att klara en introduktion. I de organisationer som misslyckats med utformningen, beror det som regel på att allt för många eller allt för få mått har används och att balansen dem emellan därmed blir skev. Vad gäller balansen är det också viktigt att inget mått vinner framgång på någon annan måttenhets bekostnad. Vidare menar Kaplan och Norton i sin diskussion att utformningen på styrkortet skall vara enhetlig mellan olika avdelningar i företaget, annars

---

<sup>27</sup> Kaplan och Norton, *The strategy-focused organization*, 2001, s. 355 ff

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

---

uppstår det en risk att de anställda tappar intresset för konceptet. Att inte använda sig av koncernenhetliga mått kan innebära att kommunikationen mellan olika enheter försvåras vilket medför att de positiva effekter som Balanced Scorecard förväntas inbringa uteblir.

Vanligast förekommande är att förutsättningarna för ett Balanced Scorecard fallerar på grund av undermåligt processtekniskt engagemang. Som främsta orsak nämns ledningens försumlighet och ointresse för det viktiga och omfattande förändringsarbete som karaktäriserar ett införande. Ett annat problem inträffar när allt för få personer är involverade i framtagandet av styrkortet. Detta kan leda till att ledningen inte har det engagemang som behövs för att kunna implementera strategin på ett effektivt sätt. Det motsatta problemet kan också uppstå när styrkortet inte kommuniceras ut i hela företaget utan stannar på ledningsnivå. Den omvandling av organisationen som ett balanserat styrkort innebär kräver att de anställda gör det till en del av sitt dagliga arbete och att alla förstår den strategi som ska förverkligas.

Det är även essentiellt att det inte tar för lång tid att framställa ett Balanced Scorecard. Enligt Kaplan och Norton gör det inget om det styrkort som presenteras inte är komplett från början. Det viktiga är att få ut det så snabbt som möjligt för att få igång en diskussion om det och på det sättet fylla de luckor som finns.

Ett balanserat styrkort bör ha sin början i ett resonemang kring strategin, inte i ett avancerat datainsamlingsprojekt. I det senare arbetet är det viktigt att använda sig av IT-lösningar för att samla in information för utfallet av de olika måtten, men inledningsvis är det viktigare att fastställa visionen och framtidsplanerna. När Balanced Scorecard började bli erkänt som ett effektivt styrsystem fanns det många konsulter som fick i uppdrag att införa detta i olika företag. Detta var något nytt som de inte hade erfarenhet av sedan tidigare och därför förekom det att de döpte det de redan kunde och kallade det för Balanced Scorecard. Följden av detta var att ett antal företag misslyckades på grund av att de hade anlitat oerfarna konsulter.

## TEORI – THE BALANCED SCORECARD

---

Att knyta kompensation till det balanserade styrkortet är något som Kaplan och Norton finner vara en bra idé om det görs i ett senare skede när styrsystemet är etablerat i företaget. Dock anser de att att införa det endast som ett belöningsystem vore ett misstag, eftersom ett Balanced Scorecard bör starta med strategiformulering.

Sammanfattningsvis går det att urskilja några viktiga punkter inför en implementering som är de centrala för att lyckas. Det balanserade styrkortet måste kommuniceras genom hela företaget och ha ledningens fulla stöd och engagemang. Strategiformuleringen och fastställande av visionen ska ligga till grund för utformningen.

### 3.2.5 Ledarskapets förändringsbenägenhet

För att lyckas med det omfattande förändringsarbete som krävs för att införa ett Balanced Scorecard bör ledarskapet besitta vissa egenskaper, så som god kommunikationsförmåga och vilja att invänta resultat som drar ut på tiden. Därtill måste ledarskapet bejaka de anställdas initiativtagande och innovationsförmåga samt våga delegera ansvar och reducera sitt eget kontrollbehov<sup>28</sup>. Förändringsarbete som planeras i enheter där arbetet har en låg grad av integration mellan olika nivåer, tenderar att misslyckas till följd av avsaknaden på fungerande kommunikation och förståelse för projektet. Avslutningsvis ska ledarskapet ge möjlighet till diskussioner, frågesamtal och debatter som handlar om förändringsarbetets konsekvenser och effekter.

---

<sup>28</sup> Kaplan och Norton, 2001, s. 352



### 4. EMPIRI

*Avsikten med detta avsnitt är att hjälpa läsaren med att erhålla empiri för att kunna besvara våra tre frågeställningar:*

- 1. Sammanfaller ABB Sveriges utformning av styrkortet EVITA med Kaplan och Nortons föreskrifter för The Balanced Scorecard?*
- 2. Överensstämmer den praktiska tillämpningen av EVITA inom ABB Sverige med Kaplan och Nortons teoretiska resonemang angående The Balanced Scorecard?*
- 3. Vad har ledarskapets engagemang, intresse och förståelse för betydelse för det organisatoriska förändringsarbete som styrsystemet EVITA medförde i ABB Sverige?*

*Sättet vi redovisar detta på är uppdelat på tre avsnitt i empirin. Dessa består av en beskrivning hur T-50-projektet uppkom, projektet EVITA: s födelse och implementering samt slutligen hur EVITA ser ut i dag. Texten består löpande av inlägg från intervjuer, utdrag ur artiklar och tidigare uppsatser inom ämnet EVITA och The Balanced Scorecard..*

---

#### **4.1 T-50-projektet**

##### **4.1.1 Allmänt om ABB-koncernen och ABB Sverige**

ASEA AB med huvudkontor i Västerås grundades 1883 och BBC Brown Boveri Ltd. med huvudkontor i Schweiz grundades 1891. Dessa anrika företag beslutade om ett samgående 1988 och äger 50 % var av det nya bolaget Asea Brown Boveri Ltd. ABB är idag en världsomspännande elektroteknisk koncern som år 2000 omsatte 23 miljarder USD. ABB har kunder inom ett flertal affärssegment; elektrisk kraftgenerering, kraftöverföring och distribution, IT-applikationer, kundanpassade mjukvarulösningar, industri och

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

byggnadssystem samt finansiella tjänster för att understödja de många projekten. Koncernen består av sammanlagt ca 1000 bolag i 140 länder och har 165 000 anställda<sup>29</sup>.

Svenska ABB är en del av den globala ABB-koncernen. Verksamheten i Sverige omfattar bland annat system för kraftöverföring, kraftdistribution, automation samt entreprenad och service. Svenska ABB har 19 000 medarbetare sysselsatta i ett 50-tal ABB-bolag och finns på över 100 orter. Huvudkontoret för svenska ABB finns i Västerås, där omkring 7 000 medarbetare jobbar. Ludvika, Stockholm, Malmö, Göteborg, Jönköping, Karlskrona, Nyköping och Olofström är orter där ABB Sverige har stor del av sin personal. ABB Sverige har nu sju divisioner strukturerade efter kundgrupper – tre divisioner för slutkunder (energi, processindustri samt tillverknings- och konsumentvaruindustri), tre partnerdivisioner (kraftprodukter, automatiseringsprodukter och lågspänningsprodukter) och slutligen divisionen för finansiella tjänster. ABB Sverige drivs av Sten Jakobsson, som även har ansvaret för tillverknings- och konsumentvaruindustrin<sup>30</sup>.

### 4.1.2 Uppkomsten av T-50-projektet

Våren 1990 fick dåvarande VD: n för ABB Sverige, Bert-Olov Svanholm, direktiv från huvudkontoret i Schweiz att jobba mer mot dåtidens trend: en kundorienterad profil, så kallat *customer focus*. Till sin hjälp hade han sin följeslagare och vice VD Peter Fallenius, som han tidigare själv rekryterat för att säkra ett gott framtida samarbete. Direktiven från huvudkontoret angående *customer focus*, visualiserades med en pyramid, se nedan<sup>31</sup>.

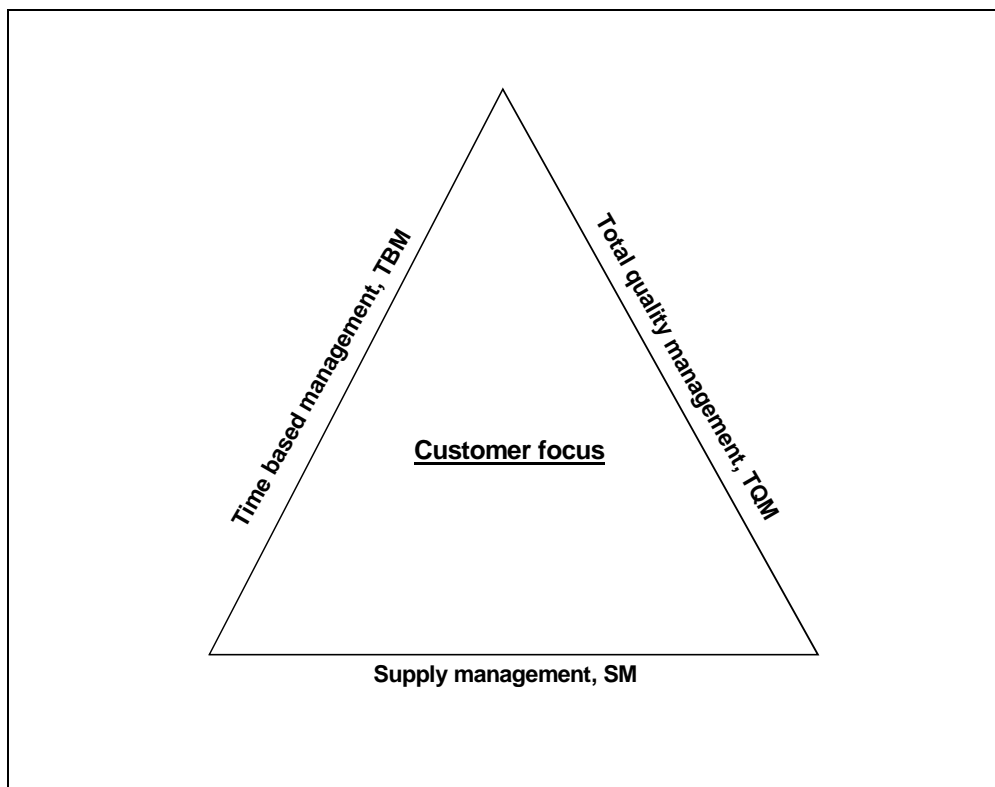
---

<sup>29</sup>ABB Årsredovisning 2000

<sup>30</sup>[www.abb.se](http://www.abb.se), 2001-11-11

<sup>31</sup>Lundahl, L, Intervju, 2001

**Figur 4.1:** Illustration av customer focus



Källa: Lundahl, L, 2001.

Dessa tre delar: Total Quality Management, Time Based Management och Supply Management tyckte Bert-Olov Svanholm var svåra att tillämpa i praktiken. Han sökte därför efter en bättre och mer lättförståelig modell. För att fördjupa sig i ämnet var han på föreläsningar vid Harvard Business School, Boston och fick även influenser av Toyotas Kaizen-tänkande med just-in-time och förkortade ledtider. Även Xerox och Motorolas kundfokuserade strategier påverkade Svanholms sätt att tänka<sup>32</sup>.

### 4.1.3 Utformningen av T-50-projektet

Bert-Olov Svanholm kom sedan fram till att tid var det rätta forumet att utgå ifrån vid det framtida organisatoriska förändringsarbetet. Alla var överens om

---

<sup>32</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

att dygnets 24 timmar fördelas relativt lika mellan arbete, fritid och sömn. Det tidsfokuserade tänkandet var lätt att förstå och kombinerat med filosofin *work smarter, not harder*, resulterade detta i det så kallade T-50-projektet som presenterades i juni 1990 av Bert-Olov Svanholm. Dessutom innefattade T-50-projektet kompetensutveckling av personalen och decentralisering av ansvar. Målet med dessa tre aspekter var att skapa en kundorienterad organisation som tar vara på alla resurser. För att visualisera resonemanget valde Svanholm att använda sig av ett hjul. I den metafor som uppkom med hjälp av det så kallade T-50-hjulet, visualiseras det faktum att de tre komponenterna för ökad kundvärde är lika viktiga<sup>33</sup>.

Ungefär samtidigt som utformningen av T-50-projektet inleddes kom direktiv från huvudkontoret att börja använda sig av ABC-kalkylering vid planering och styrning, vilket resursmässigt blev en konkurrent till införandet av T-50 och senare även en resurskonkurrent vid utformningen och implementeringen av EVITA. Emellertid är det enligt Lennart Lundahl, ”vanligt att cirka sju stora projekt drivs samtidigt i ett företag av ABB Sveriges storlek och att endast ett projekt lyckas. Dock är det av de som lyckas, få projekt som får samma uppmärksamhet och genomslag som T-50 fick.”<sup>34</sup>.

Birger Sjöström<sup>35</sup> var helt överens med ovanstående idé, men vill även poängtera hur enormt stora resurser som krävs vid införandet av ett projekt, i stil med T-50 och EVITA. Dessa resurser kräver uppbackning från ledning och speciellt huvudkontor. Annars blir det svårt att ”kunna få projektet i hamn”, när ens överordnade kräver ordinarie resultat, samtidigt som man själv försöker driva ett projekt.

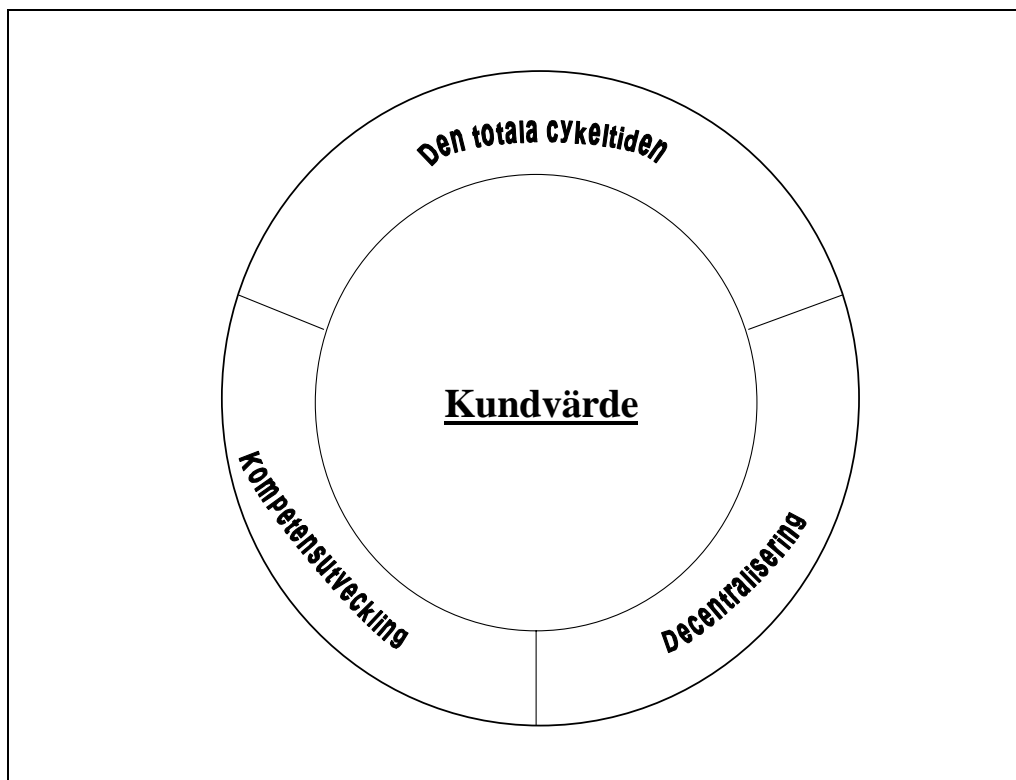
---

<sup>33</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>34</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>35</sup> Sjöström, B, Intervju, 2001

**Figur 4.2:** Illustration av T-50-hjulet



Källa: Intervju med Lundahl, L, 2001.

Peter Fallenius, vice VD, var med och konstruerade idén till T-50 tillsammans med Svanholm. Han blev senare ansvarig för implementeringen av T-50 inom ABB Sverige och startade detta projekt tillsammans med 10 av ABB Sveriges ekonomichefer, vilka dessutom var involverade i *Morgondagens Ekonomisystem*. Morgondagens Ekonomisystem, ett projekt som startade 1992, syftade till att blicka framåt i tiden<sup>36</sup>.

T-50 blev mycket väl mottaget inom ABB Sverige, dock strävade ABB Sverige efter ett styrsystem som byggde på verksamhetsstyrning och som kunde väga in alla faktorer som påverkar företagets resultat. Med T-50 hade ABB Sverige identifierat ett stort antal användbara mått, även om det saknades dels en systematisering och strukturering och dels en fokusering på kritiska framgångsfaktorer. För att bygga vidare på T-50-tankarna och för att stärka

<sup>36</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

budskapet och samtidigt integrera projektet i den ordinarie styrningen, togs beslut under början av 1994 att genom en projektgrupp utveckla ett ekonomi- och verksamhetsstyrningssystem enligt T-50, som det först hette. Detta resulterade sedan i Ekonomi- och verksamhetsstyrningssystem i T-50 anda, EVITA. Denna projektgrupp bestod till en början av Peter Fallenius, vice VD vid ABB Sverige, som i sin tur anställde Lennart Lundahl, ABB Sverige. Lennart Lundahl fick sedan ta över rodret av projektet i mars 1994. Projektet skulle utveckla ett ekonomi- och verksamhetsstyrningssystem i paritet med ABB Sveriges egenskaper och krav. Enligt Lennart Lundahl fick han fria händer i utformandet med några få begränsningar, så som att verksamhetsstyrningen skulle utgå från helt nya tankar, vilket medförde att tankarna startade på ett blankt papper med få restriktioner. En av de andra få restriktionerna var att projektet skulle ha koppling till den akademiska världen, vilket diskuteras längre fram i kapitlet<sup>37</sup>.

## **4.2 Projektet EVITA: s första faser**

### **4.2.1 Hur projektet EVITA utformades**

EVITA har stora likheter med vad Kaplan och Norton jobbade med under början av 1990-talet. Enligt grundaren, Lennart Lundahl, var det dock först när projektet EVITA skulle visualiseras och förklaras för medarbetare som konceptet Balanced Scorecard användes. Styrkortsmodellen i ABB Sverige har istället sin utgångspunkt i ABB Sveriges styrfilosofi, vilken karaktäriseras av inriktning på ökat kundvärde genom att använda sig av T-50-hjulet<sup>38</sup>.

Till sin hjälp hade Lennart Lundahl tio ekonomichefer, vilka agerade som bollplank, varav fem av dessa sedan var frivilliga deltagare i framtagandet av EVITA. De återstående fem ekonomiansvariga kom från olika bolag inom ABB med varierande omsättning, personalstyrka samt erfarenhet av

---

<sup>37</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>38</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

verksamhetsstyrningssystem. Två av dessa fem företag höll på att införa ett verksamhetsstyrningssystem som då kallades Triton, vilket arbetade parallellt med redovisningssystemet SAP och två företag som inte hade något verksamhetsstyrningssystem alls.<sup>39</sup>

Tanken med rekryteringen till projektet var att få en blandad arbetsskara, som har likheter med en collateral organisation, vilken i sin tur skulle representera ett miniföretag. Gruppen skulle alltså fungera som ett slags miniföretag och arbeta med frågor såsom: Vad är egentligen drivkraften i ett företag?

Lite senare togs Karin Netzler som då arbetade i Söderköping, in som medarbetare till Lennart Lundahl och våren 1994 etablerades det, efter direktiv av Peter Fallenius, även kontakt med Handelshögskolan i Stockholm i syfte att erhålla den senaste och mest intressanta akademiska kunskapen. Valet föll på professor Lars Samuelsson, som då höll på med *lean enterprise* och har tidigare erfarenhet från ABB<sup>40</sup>.

Under sommaren 1994, när EVITA-projektet skulle beskrivas, togs Kaplan och Nortons artikel om Balanced Scorecard som en bra illustrativ beskrivning. Kandidaten Per Ewing, som då samarbetade med professor Lars Samuelson vid Handelshögskolan i Stockholm, knöts till projektet. Samuelssons bidrag till projektet bestod till största delen av teoretiska inslag och dokumentering<sup>41</sup>.

Samarbetet resulterade i en forskningsrapport från Per Ewing och Lennart Lundahl, vilken stod färdig 1995. Forskningsrapporten följdes sedan upp av Per Ewing, vilket resulterade i ytterligare en sammanställning<sup>42</sup>.

Inom ABB Sverige hade den traditionella styrningen tidigare varit väldigt fokuserad på finansiell information och tog därmed inte hänsyn till det

---

<sup>39</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>40</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>41</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>42</sup> Ewing och Lundahl, "The Balanced Scorecard at ABB Sweden – the EVITA project", 1996

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

flödesorienterade och kundfokuserade sättet att arbeta och leda aktiviteter<sup>43</sup>. Detta sätt hade varit det gällande vid ABB Sverige under lång tid och bidrog till svårigheter vid avläring och ny inläring.

T-50-projektet innebar att ABB Sverige i princip omdanades från en gigantisk koloss till 80 självständiga bolag i en enorm matrisorganisation. Ansvaret delegerades, cykeltiderna halverades och verksamheten decentraliserades. Dessutom ökade kraven på bättre och mer trovärdig uppföljning av verksamheten<sup>44</sup>.

### 4.2.2 De fem perspektiven i styrsystemet EVITA

För medlemmarna i EVITA-projektet inom ABB Sverige var det nya styrsystemet ett sätt att knyta företagets långsiktiga strategi till dess kortsiktiga aktiviteter. Det handlade således om att styra företagets verksamhet mot deras målsättningar. EVITA var ett strategiskt verktyg, där verksamheten utvecklades mot vision och styrdes med hjälp av handlingsplaner. Uppdraget formulerades på följande vis: Att bygga en enkel och flexibel aktivitetsbaserad informationsmodell för styrning i vid utmärkelse för målorienterade team, process och ansvarsenheter. Sambandet mellan information för strategiska och operationella ändamål skulle tydligt framgå<sup>45</sup>.

EVITA skulle främst vara ett verktyg för att styra de horisontella processerna i enskilda enheter, men projektet var även tänkt att fungera som ett ledningssystem<sup>46</sup>.

EVITA styrde verksamheten med hjälp av fem perspektiv, som samverkar för att ge företaget en balanserad helhetsbild. Hörnstenar i EVITA-modellen är

---

<sup>43</sup> Hallor och Sand, "SKANDIA NAVIGATOR & ABB EVITA – En studie av två svenska företags nya styrmodeller", 1997, s. 21

<sup>44</sup> [www.idg.se](http://www.idg.se), "Medarbetarna viktigast i ABBs processorientering", 2001-11-20

<sup>45</sup> Hallor och Sand, 1997, s. 21

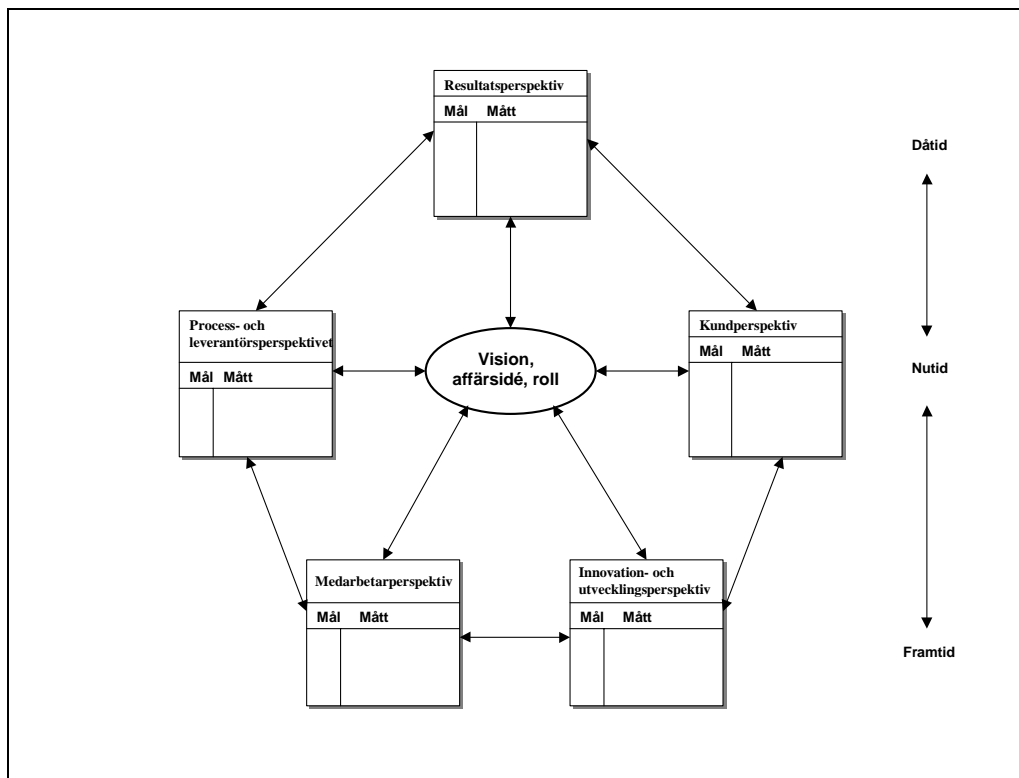
<sup>46</sup> Olve, N-G, *Balanced Scorecard i svensk praktik*, 1997, s 164 ff.



## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

följande: visionen som utgångspunkt för den operationella styrningen, perspektivsynsätt med fem fokus för verksamheten, förarkabin som visuell modell och IT-stöd för uppföljningen. Som nämndes tidigare ska enheten skapa sin egen vision utifrån företagets övergripande mål, därefter ska enheten med hjälp av de fem perspektiven formulera egna handlingsplaner utifrån kritiska framgångsfaktorer. Avslutningsvis skapas mått och styrtaal vilka understödjer visionen. EVITA bygger på tre tidsdimensioner, dåtid, nutid och framtid, vilka ger en helhetsförståelse för verksamheten<sup>47</sup>.

**Figur 4.3:** EVITA – modellens koppling mellan vision, affärsidé och roll.



Källa: Lind och Radnieka, "EVITA vid affärsprojektverksamhet, en fallstudie vid ABB Substantius", 1998, s. 19.

<sup>47</sup> Lind och Radnieka, "EVITA vid affärsprojektverksamhet, en fallstudie vid ABB Substations", 1998, s. 19

### 4.2.3 Processen att gå från vision till styrtal

Processen att gå från vision till styrtal, för de företag inom ABB Sverige som efter att de två pilotföretagen utvärderats, se följande, var enligt figur 3.4, nedan:

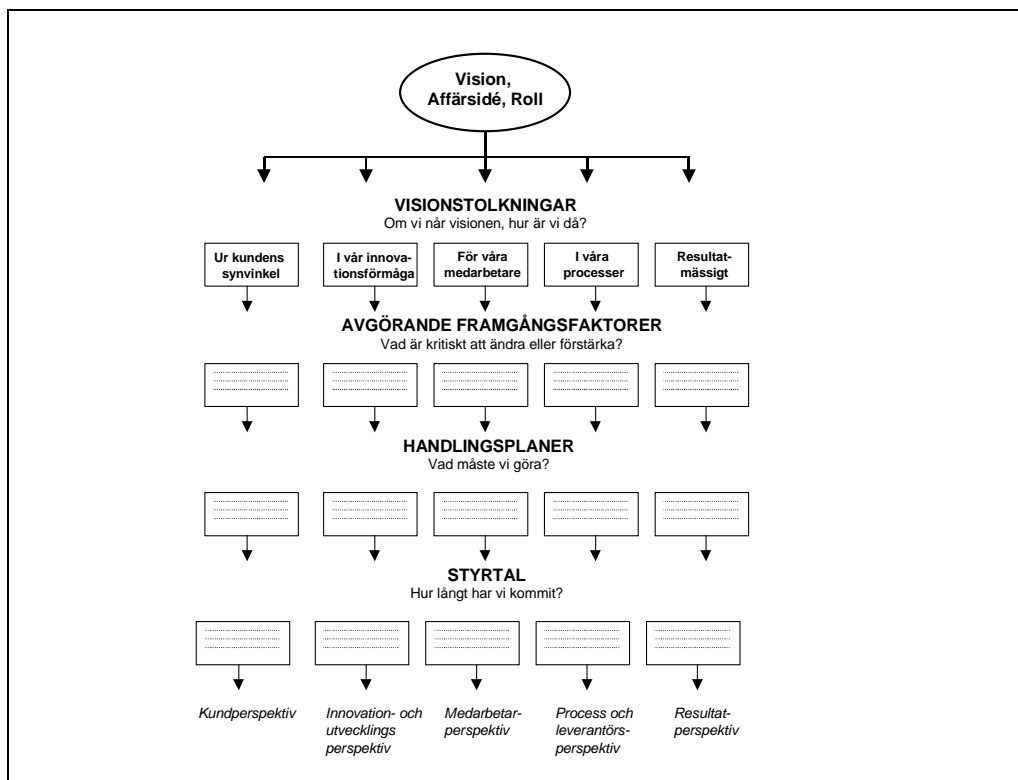
1. Skapa en vision anpassad till enhetens egna verksamhet.
2. För vart och ett av de fem perspektiven tolkas sedan visionen genom att besvara frågan: Om vi når visionen, hur är vi då?
3. Bryta ner de olika perspektiven i kritiska framgångsfaktorer vilka leder till framtagandet av handlingsplaner. I enhetens handlingsplaner konkretiseras tankarna och idéerna om hur förändringsarbetet ska genomföras och ledas för att uppnå eftersträvad vision. Syftet med handlingsplanerna är att lista de aktiviteter som ska genomföras, utse ansvariga och bestämma färdigtidpunkt för varje aktivitet.
4. Sista steget är att ta fram de styrtal som kvantifierar enhetens utveckling mot visionen. De styrtal som väljs, måste avse variabler som är relevanta för aktuell organisationsnivå och för de medarbetare som berörs. Syftet med att medarbetarna själva får sätta upp mål och definiera de faktorer som leder till framgång, är att öka deras engagemang och motivation för att självständigt och effektivt lösa sina uppgifter. Genom att medarbetarna själva formulerar visionerna känner de till innebörden och kan agera därefter. De ambitionsnivåer gruppen bestämmer, blir sedan rättesnöre för de handlingsplaner gruppen gör upp<sup>48</sup>.

Dessa fyra steg var från början en teoretisk tanke från utvecklarna bakom EVITA, innehållande vissa direktiv. Direktiven utvecklades under pilottiden och utmynnade i ovan efter pilotföretagens åtgärder utvärderats.

---

<sup>48</sup> Lind och Radnieka, ”EVITA vid affärsprojektverksamhet, en fallstudie vid ABB Substations”, 1998, s. 19

**Figur 4.4:** Modell att gå från vision till styrtal.



Källa: Hallor och Sand, ”SKANDIA NAVIGATOR & ABB EVITA – En studie av två svenska företags nya styrmodeller”, 1997, s. 26.

I figuren nedan följer ett antal exempel på styrtalet inom de olika perspektiven som även de uppkom efter pilottiden:

**Figur 4.5:** Exempel på styrtalet

<b>Resultatperspektiv</b>	<b>Process- och leverantörspektiv</b>	<b>Kundperspektiv</b>	<b>Medarbetarperspektiv</b>	<b>Utvecklingsperspektiv</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Antal erhållna order</li><li>- Fakturerad försäljning</li><li>- Olika lönsamhetsmått</li><li>- Nettoresultat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Genomloppstid</li><li>- Rätt första gången i produktionen</li><li>- Produktivitet</li><li>- Leverantörspålitlighet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Servicegrad</li><li>- Kundlagomål</li><li>- Marknadsandel</li><li>- Nöjd kundindex</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kompetensutveckling</li><li>- Sjukfrånvarugrad</li><li>- Nöjd medarbetarindex</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Produktålderfördelning</li><li>- Antal nya produkt-lanseringar</li><li>- Utvecklingskostnader</li><li>- Tid från idé till lansering</li></ul>

Källa: Hallor och Sand, ”SKANDIA NAVIGATOR & ABB EVITA – En studie av två svenska företags nya styrmodeller”, 1997, s. 26.

Grundtanken var att varje enhet kunde utveckla ett eget EVITA med tillhörande mått och styrtalet. Det var endast företagets gemensamma vision som kommunicerades ned i organisationen och utgjorde ram för enhetens utveckling. Enheten styr verksamheten med hjälp av framtagna visioner och handlingsplaner, vilka slutligen utmynnar i mått och styrtalet. EVITA skulle inte länkas samman i ett större företagsövergripande system, utan skulle frivilligt implementeras lokalt i varje enhet. Det var emellertid svårt för ledningen av ABB Sverige att försäkra sig om att enheterna arbetade mot en gemensam strategi, eftersom enheternas specifika mått och styrtalet ej kunde aggregeras uppåt<sup>49</sup>.

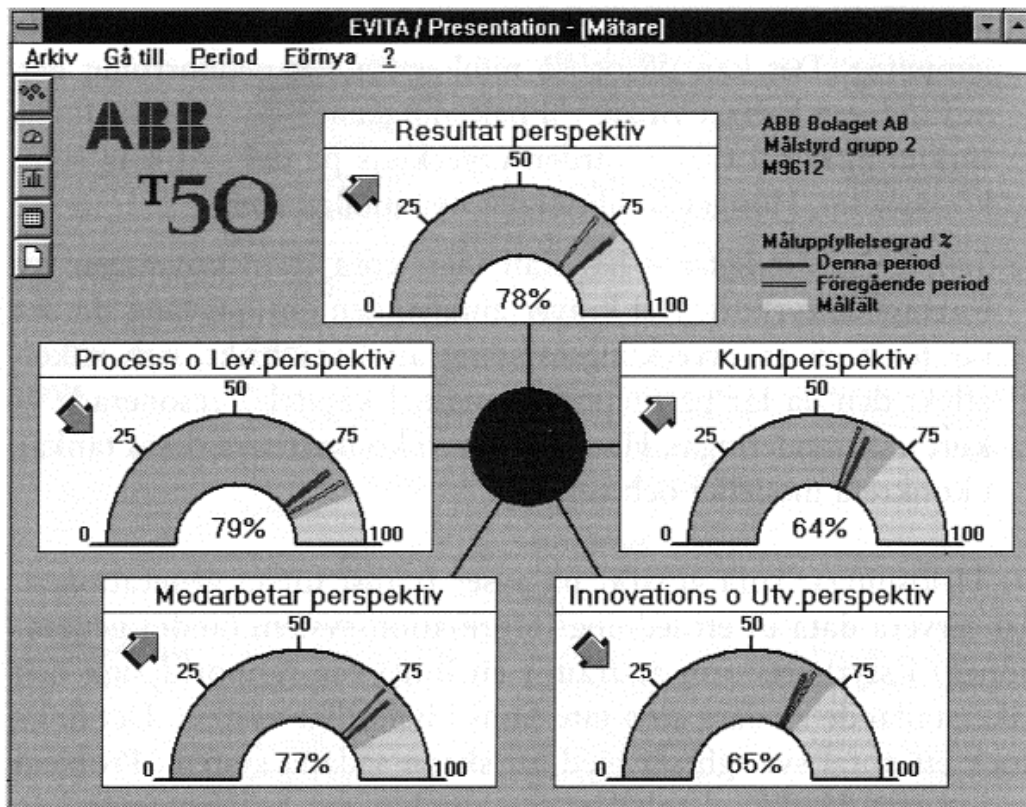
---

<sup>49</sup> Lind och Radnieka,, 1998, s. 23

## 4.2.4 Visualiseringsfasen av EVITA

Under visualiseringsfasen av projektet EVITA, sommaren 1994, bestämdes att en jämförelse med ett flygplans instrumentpanel skulle användas och utvecklas vidare. Detta var ett bra sätt att visualisera själva idén med EVITA men skapade under själva införandet av det balanserade styrkortet i pilotföretagen problem. Nedan visar vi resultatet av vad de två pilotföretagen kom fram till under det första pilotåret. För att uppnå detta resultat togs dock mycket tid från ordinarie verksamheten som lades på att få fram detta avancerade datasystem, istället för att jobba med lösningar inom de olika perspektiven.<sup>50</sup>

**Figur 4.6:** Exempel på gemensamma skärmbilder



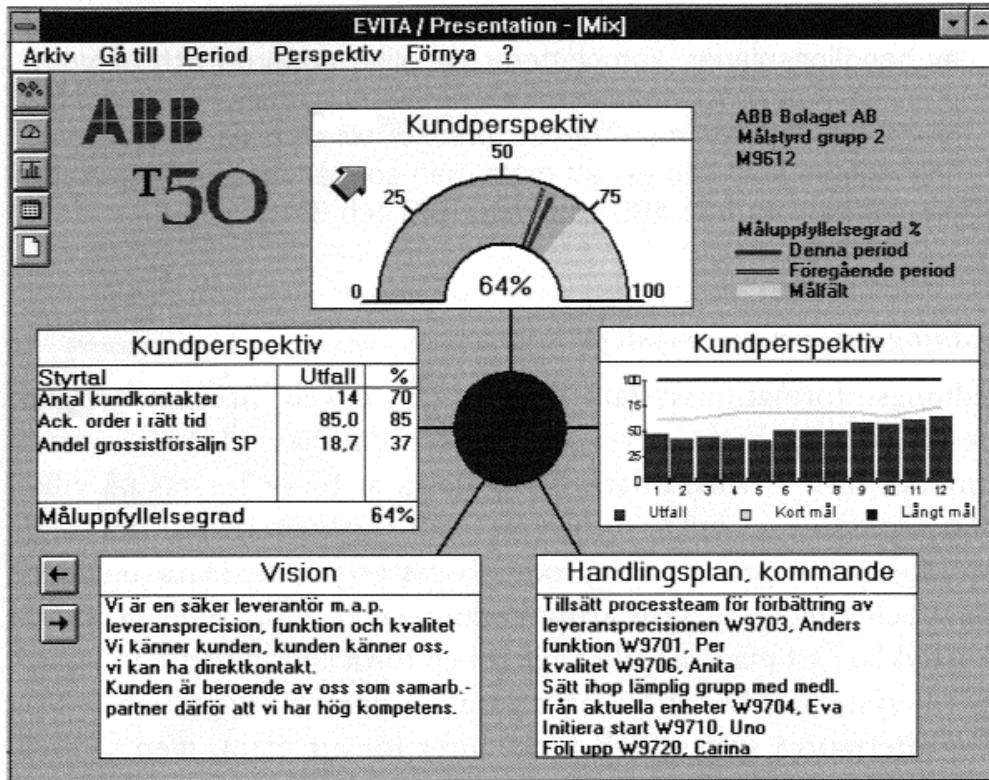
Källa: Olve et al, 1999, s. 218

<sup>50</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

Nedan följer hur ett perspektiv i sin tur kunde se ut. Vi valde att visa kundperspektivet.

Figur 4.7: Kundperspektivet



Källa: Olve et al, 1999, s. 220

Intressant att nämna är att visarna, innan pilotföretagen arbetat med utformningen, kunde visa både positivt och negativt. Det vill säga, noll var rakt upp och negativt till vänster och positivt till höger. Detta ändrades efter en del förvirring, speciellt inom ABB Coiltech, som var ett av pilotföretagen.

### 4.3 *EVITA implementeras*

#### 4.3.1 De två pilotföretagen

I december 1994 startade EVITA som pilotprojekt i ABB Control, Västerås och någon månad senare även i ABB Coiltech, Söderköping. Efter cirka två år i respektive företag var testfasen över och möjlighet till slutlig utvärdering gavs. Det fanns inledningsvis stora skillnader i förkunskaper och motivation med införandet av EVITA i de två pilotföretagen. ABB Controls VD, Bo Eriksson, var tillsammans med deras controller Birger Sjöström med i utformandet av EVITA från skisstadiet. Lennart Lundahl var den från EVITA-staben (bestod av två personer: Lennart Lundahl och Karin Netzler) som skulle följa EVITA i detta företag. Samtidigt som han skulle vara med och implementera EVITA blev han i augusti 1995 ansvarig för att huvudkontoret i Västerås blev T-50-certifierade. Parallellt med detta hade Lundahl en tjänst som IT-chef för huvudkontorets 290 medarbetare<sup>51</sup>.

ABB Control var första bolaget inom ABB Sverige som introducerade idéer om att fokusera på flödestider och enskilda enheter. Bolaget hade sedan 1988 arbetat med att utvidga arbetsuppgifterna samt fokusera på medarbetarna. Inom ABB Control valdes exportavdelningen (enhet A) och ekonomiavdelningen (enhet B) som testgrupper inom pilotenheten. Ledningen inom ABB Control ansåg att medarbetarna skulle besitta den kunskap som behövdes för att kunna arbeta var som helst inom den egna verksamheten. ABB Control hade genom ovannämnda förändringar utvecklats till en platt flödesinriktad organisation med betoning på arbete i enskilda enheter, arbetsrotation och tvärfunktionella processer. Före EVITA-implementeringen arbetade ABB Control med att ständigt förbättra sina fyra

---

<sup>51</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

huvudprocesser: kundvärde-, medarbetare-, utvecklings samt order- och leverantörsprocesser<sup>52</sup>.

I ABB Coiltech skedde införandet på en lägre nivå genom Börje Nathanaelssons medverkan, gruppleddare inom produktionen. Här följde Karin Netzler, som då bodde och arbetade i Söderköping, hur det gick för EVITA vid ABB Coiltech. Geografiskt är det cirka tjugo mil mellan Söderköping och Västerås, vilket enligt Lennart Lundahl gjorde att grundtanken inom EVITA ganska snart började att växa på två olika håll. I och med hur EVITA mottogs, utvecklades och utvärderades inom de två företagen, ABB Control och ABB Coiltech.

Arbetet med enskilda enheter infördes 1990 i ABB Coiltech, vilket innebar ansvar för hela processer tillsammans med kompetensutveckling för medarbetarna. ABB Coiltechs organisation var decentraliserad på grund av att tillverkningen var uppbyggd kring kundernas önskemål. Inom ABB Coiltech utsågs produktion, personal, beredning och ekonomi som testgrupper inom pilotenheten under projektet EVITA<sup>53</sup>.

Redan i början av användandet kunde man snabbt urskilja olikheter gällande utformningen av EVITA. I ABB Control beslöt man sig snabbt för att inte använda sig av de något krångliga Cockpitvisarna, se fig 5.6 och 5.7, utan istället nyttjade de Excel och PowerPoint som hjälpmedel för att åskådliggöra hur långt de kommit med de olika perspektiven. Tanken var att de skulle få ABB Coiltech att också använda sig av detta visualiseringssätt. Men enligt Lennart Lundahl förlorade båda företagen mycket tid och resurser på dividerande om vilket instrument som skulle användas<sup>54</sup>.

I samband med implementeringen av EVITA vid ABB Control (enhet A) presenterade ledningen ett färdigt förslag utifrån vilket medarbetarna fick välja

---

<sup>52</sup> Lind och Radniecka, 1998, s. 23

<sup>53</sup> Lind och Radniecka, 1998, s.23

<sup>54</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001



## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

mål och styrtalet. Vid ABB Coiltech valdes ett annat tillvägagångssätt. Medarbetarna fick tillsammans med ledningen ta fram mål och styrtalet<sup>55</sup>.

I ABB Coiltechs fall tog utvecklingen av mål och styrtalet lång tid, vilket resulterade i att mycket tid togs från de ordinarie arbetsuppgifterna. Medarbetarna upplevde även svårigheter med att ta fram mål och styrtalet, samt att hålla isär perspektiven. Detta hänger ihop med de svårigheter man hade med att förstå Cockpitvisarna. Anledningen till att man envist höll fast vid visarna var en direkt styrning från ledningen inom ABB Coiltech<sup>56</sup>.

Sammanfattningsvis angående pilotföretagen tog det för de båda företagen lång tid innan medarbetarna lyckades ta sig an arbetsmetoden och innan de hade lärt sig att använda modellen i den dagliga verksamheten. Följaktligen tog det lång tid innan det var möjligt att urskilja konkreta effekter av förändringsarbetet.

### 4.3.2 T-50-projektet läggs ned

När ABB Sverige T-50-certifierat 30 % av sin organisation ansågs T-50-projektet som lyckat och detta resulterade i att man lade ner projektet under våren 1996. Om T-50-projektet jämförs med andra projekt inom ABB Sverige var det en förhållandevis omfattande insats och där resultatet var definitivt märkbart. Arbetet med T-50 förlöpte dessutom under relativt lång tid, fem och ett halvt år.

Enligt Lennart Lundahl var det dock för tidigt att lägga ner T-50-projektet då, i synnerhet med tanke på hur viktigt det är att få med hela kedjan i filosofin, ända ner till leverantörerna och deras produktion. Lennart menade vid vår intervju att tre till fem år till för projektet T-50, skulle medfört väsentlig skillnad med tanke hur på många som idag offentligt menar att de använder sig

---

<sup>55</sup> Lind och Radnieka, 1998, s. 23

<sup>56</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

av EVITA inom ABB Sverige<sup>57</sup>. Denna tanke som Lundahl har, stöds till fullo av Birger Sjöström, dåvarande controller vid ABB Control<sup>58</sup>

### 4.3.3 Andra omständigheter runt EVITA

En annan omständighet som påverkade utgången av EVITA, var skiftet i ledningen av ABB Sverige. Bert-Olov Svanholm bestämde sig för att dra sig tillbaka och gick pension i mars 1997. Därmed lämnade han över till Anders Narvinger. Peter Fallenius blev dock kvar som vice VD och enligt Lennart Lundahl<sup>59</sup> resonerade Fallenius och Narvinger stundtals olika.

Anders Narvinger hade som ett av sina första projekt att snabbt få in ett världsklasstänkande, d v s högsta kvalitet hela vägen ner på detaljnivå. Detta exceptionella kvalitetstänkande skulle enligt Anders själv, införas i EVITAs perspektiv, vilket medförde ytterligare svårigheter vid framtagande av begripliga styrtalet. Lennart Lundahl påpekar att stora företag ibland tenderar att införa nya projekt för tidigt, vilket kan innebära svårigheter för kommande arbetet.

## 4.4 EVITA idag

Enligt teori som Olve skriver, står det mycket om vilket bra exempel EVITA är på ett balanserat styrkort och hur det används inom ABB. Detta stämmer till stor del, speciellt om man då tänker på ABB Control, som med stor sannolikhet är ett av de få bolag i ABB Sverige som till 100 % infört ett balanserat styrkort. Detta beror till stor del på att Johan Söderström blev VD efter Bo Eriksson. Söderström var under projektet EVITA chef för exportförsäljningen men anmälde sig frivilligt att få vara med när EVITA

---

<sup>57</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>58</sup> Sjöström, B, Intervju, 2001

<sup>59</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

## EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE

---

skulle implementeras i ABB Control. Söderströms intresse för EVITA höll sedan i sig även när han tillträdde som VD cirka tre år senare<sup>60</sup>. Detta intresse Söderström visar överensstämmer med den välvilja till förändring som hänger ihop med kulturen som funnits inom ABB Control de senaste 20 åren.

Vad som inte nämns i dagens teori är hur litet detta styrkort EVITA i dag används. ABB Sverige är den enda del av koncernen ABB som använt sig av det balanserade styrkortet som benämns EVITA. Det går att koppla till T-50. Styrkortet EVITA har till stor del endast använts inom de företag inom ABB Sverige som tidigt var med på T-50-projektet och lyckades väl. Dessa företag överstiger inte 30 % av ABB Sverige (vilket var den del som hann bli T-50-certifierade innan projektet T-50 lades ner). Däremot var ledningens budskap från ABB Sverige till pressen, att projektet lyckats extremt väl, vilket fick många att tro på en högre procentdel än den verkliga. Kopplingar har senare skett mot uttrycket ”hög svansföring”<sup>61</sup>, där ilska riktats från pressen när det verkliga resultatet kommit fram.

I dag finns inget företag inom ABB Sverige som kan säga att de använder sig av ett ekonomiskt verksamhetsstyrningssystem typ EVITA<sup>62</sup>. Efter EVITA har det hänt mycket inom ABB Sverige, dock är det många företag som har spår av EVITA kvar, d v s de godbitar som passar just deras företag. ”Dock är det få som vet varifrån de godbitarna kommer”<sup>63</sup>. Det de vet är att EVITA inte var något bra<sup>64</sup> och att använda sig av flera perspektiv inte håller när t ex konkurrensen hårdnar. Det är då enligt Ingela Olsson, ”endast det finansiella som räknas”.<sup>65</sup> Värt att nämnas är dock att det är inom ABB Control som det finns mest rester av det forna styrsystemet EVITA.

---

<sup>60</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>61</sup> Sjöström, B, Intervju, 2001

<sup>62</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>63</sup> Lundahl, L, Intervju, 2001

<sup>64</sup> Kronholm, R, Telefonintervju, 2001

<sup>65</sup> Olsson, I, Samtal, 2001

## **EMPIRI – EVITA VID ABB SVERIGE**

---

Enligt Birger Sjöström, tidigare controller vid ABB Control, spelar trender inom företagsvärlden stor roll tillsammans med hur konjunkturen ser ut, vid hur förändringsbenäget ett företag är och huruvida företagsledningen vågar diskutera flera perspektiv än det rent finansiella<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Sjöström, B, Intervju, 2001

## 5. ANALYS

*Analyskapitlet inleds med en utvärdering av det balanserade styrkortets design och i vilken mån EVITA står i paritet med den teoretiska modellen The Balanced Scorecard. Därefter följer ett avsnitt där den praktiska tillämpningen av EVITA jämförs med Kaplan och Nortons resonemang. Avslutningsvis analyserar vi förändringsförloppet, kring projektet i ABB Sverige ur ett ledarskapsperspektiv.*

---

### **5.1 EVITA: s design vs Balanced Scorecard**

Designen på EVITA-modellen är ett modifierat Balanced Scorecard, så till vida att de fyra perspektiven utvidgats med medarbetarperspektivet, vilket vidareutvecklar den del av T-50-projektet som betonade personalens kompetensutveckling. Tekniken att företagsanpassa styrkortet förespråkas även av Kaplan och Norton. Ytterligare likheter mellan teori och empiri gällande perspektiven är det tidsbaserade synsättet, vilket erkänner såväl dåtid och nutid som framtid. Den namnmässiga skillnad vi finner, ligger i benämningen av Kaplan och Nortons ursprungliga term interna processer, där ABB Sverige väljer att kalla det process- och leverantörsperspektivet. Vi bedömer emellertid att perspektivets innehåll inte påverkas av denna korrigering.

Sambanden mellan perspektiven, vilka den teoretiska modellen betonar som grundläggande, är inte uppenbara i ABB Sveriges styrsystem. I ABB Control utarbetades en mall som hade till uppgift att förenkla för de anställda vid införandet av EVITA och utformandet av mått samt skapa förståelse för

## ANALYS

---

projektet. Något liknande hjälpmedel användes tyvärr inte i ABB Coiltech, med resultatet att personalen där upplevde svårigheter med att ta fram mål och styrta. Följaktligen blev det besvärligt att hålla isär perspektiven och förstå visualiseringen. Dessa oklarheter bedömer vi ha påverkat EVITA: s nedläggning i ABB Coiltech. Anledningen till att ABB Control fortfarande, om en i liten skala, nyttjar fragment av EVITA: s fundament, beror på en mer lättförståelig pedagogisk idé.

Kaplan och Norton förespråkar koncernenhetliga mått, något som Lundahls modell bortser från. I ABB Sverige fick de olika företagen välja mått själva så länge de var anpassade till den övergripande strategin. Vår bedömning är att avsaknad på koncernenhetlighet i ABB Sverige har gjort projektet problematiskt och svårhanterligt. Intentionen att ge de olika enheterna fria händer att utforma styrta och därigenom öka medarbetarnas intresse och engagemang för det nya ekonomistyrningssystemet, har i vår bedömning snarare ställt projektet. De anställda i ABB Sverige har således haft svårigheter att förstå vilken roll den egna enhetens prestation har spelat i förhållande till koncernen, något som påverkat intresset för projektet negativt. I slutändan har processen innehållande kontroll och uppföljning av de olika perspektiven i allt högre grad fått en missvisande karaktär eftersom jämförelser mellan olika resultatenheter ej möjliggjorts.

### ***5.2 Införandeprocessen kontra teoretiska föreskrifter***

Efter vår ingående studie av ABB Sverige bedömer vi att företaget i allmänhet har en förändringsbenägen karaktär. Det grundar vi på de strategiska åtgärder som företaget hade som ambition att vidta gällande exempelvis T-50-projektet, EVITA och ABC-kalkyleringen. Vid förändringar av sådan omfattning möts ledningen ofta av motstånd från medarbetarna i organisationen, i form av organisatorisk tröghet. I ABB Sverige hävdar vi att det fanns insiktströghet

## ANALYS

---

hos personalen gällande det förändringsbehov som fanns av styrsystemet. Enligt vår bedömning har detta till viss del sin grund i att projektet EVITA var frivilligt och därför fick medarbetarna uppfattningen att det var mindre viktigt än till exempel T-50-projektet som var ett obligatorium.

Att medarbetarna hade svårt med den nya inlärandeprocessen har också att göra med att förmågan att avlära dominerande rapporteringstekniker i ABB Sverige var undermålig. Denna bedömning gör vi utifrån det faktum att pilotprojekten fick två år på sig att testlanseras, vilket är avsevärt längre än de teoretiska föreskrifterna. Vidare menar vi att denna fördröjning av resultat från ABB Control och ABB Coiltech resulterat i minskat intresse för EVITA i övriga företag inom ABB Sverige.

Kaplan och Norton delar in implementeringsprocessen i fyra steg, där det första är att förmedla visionen ut i hela organisationen. I ABB Control bedömer vi att denna del av implementeringen har fungerat tillfredsställande. De anställda har förstått hur de ska formulera mål och mått för att uppnå visionen. Däremot bedömer vi att ABB Coiltech hade större problem att skapa förståelse bland medarbetarna genom sina svårbegripliga cockpitvisare.

Att kommunicera och länka strategin mellan de olika nivåerna i organisationen ser vi varken i ABB Control eller ABB Coiltech. Kaplan och Norton betonar vikten av att styrkortet finns ända ner på individnivå för att varje anställds mål ska överensstämma med företagets. Därför bedömer vi att detta till stor del har dämpat medarbetarnas engagemang och intresse för projektet.

Den tredje avdelningen av införandet innehåller affärsplanering och integration av företagets finansiella planer med styrkortet. Eftersom ABB Control är den enda enhet i ABB Sverige som implementerade EVITA fullt ut, menar vi att från att denna process fungerat tillfredsställande där.

När införandeprocessen börjar närma sig sitt slut är det essentiellt att det ges feedback på hur implementeringen har gått och utvärdera huruvida ett lärande ägt rum. Därigenom ges det möjlighet att ta tillvara på erfarenheter från

## ANALYS

---

styrsystemet EVITA. Eftersom styrkortet endast infördes i två pilotföretag var detta en självklarhet inför en introduktion i hela ABB Sverige. Vår bedömning är emellertid att EVITA till största del fick negativ kritik och att det inte drogs några slutsatser gällande vad som skulle kunna göras annorlunda vid ett införande i andra delar av organisationen. Vi hävdar att det lärande som måste äga rum vid en lansering av ett balanserat styrkort inte existerade och att detta var en av orsakerna till dess borttynande inom ABB Sverige

### **5.3 Ledarskapets beteende**

Ledarskapet kan i många fall ha stor betydelse vid hur utgången av ett projekt ter sig. Kaplan och Norton nämner ledningens försumlighet och ointresse som negativa faktorer vid införandet av ett omfattande förändringsarbete. Vi ser möjligheten att Lennart Lundahl var splittrad vid den viktiga implementeringsfasen, samtidigt som alltför få personer var insatta i projektet. Detta kan ha medfört att engagemang saknades på lägre nivåer och att många idéer, om hur projektet EVITA skulle bli verklighet, stannade på ledningsnivå. Vår bedömning är att detta skedde under en fas när visioner skulle fastställas och framtidsplaner skapas, istället skedde en teknisk utformning av hur EVITA skulle visualiseras. Detta märktes tydligast inom ABB Coiltech, där resultatet av införandet av EVITA i viss mån skapade problem och resursåtgång, istället för nya möjligheter och ett sätt att få ner visionerna till styrtalet.

Att ledarskapet spelar en stor roll vid organisatoriskt förändringsarbete gestaltas av att ledaren besitter god kommunikations- och samarbetsförmåga samt vilja att invänta resultat som kan dra ut på tiden. I ABB Sverige bedömer vi att samarbetsförmågan mellan medarbetare och ledning till viss del kan ha påverkats vid skiftet av personal i ledande befattning, vilket kan ha lett till att båda projektens initiala resultat blev lidande. Detta bedömer vi inte är något onormalt och utmärkande i ABB Sverige, utan sammanhänger med den vilja många företag har till förändring och där avsaknaden av tålmod hos ledare



## ANALYS

---

tillsammans med den press som en ledare har på sig att snabbt kunna presentera nya resultat, ger utslag i flertalet projekt som samtidigt ska drivas.

För att fortsätta på vad ledarskapet har för betydelse, finner vi kopplingar mot dominant logic som Prahalad och Bettis skriver om. Konceptet dominerande paradigm innebär att det beteende som belönas är det som blir dominerande. I fallföretaget domineras detta av EVITA:s konkurrens mot projektet T-50 som på order skulle implementeras och certifieras och dels mot hur ABB Sverige fick kämpa för att införa sitt T-50 när huvudkontoret i Zürich tamt försökte förespråka ABC-kalkylering. Utan den vilja och tålamod som Bert-Olov Svanholm hade till T-50-projektet, menar vi att det förmodligen hade lagts ner ännu tidigare.

Ledarskapets betydelse, för förståelsen av hur ett projekt måste övergå från planering till handling, finner vi kan uttryckas vid utformandet och införandet av EVITA. Utformandet skedde i likhet med en collateral organisation. Denna organisationsform finner vi utmärkt för utformandet av ett projekt liknande EVITA, men ganska tam vid implementering och fortsatt verksamhet inom ett företag i ABB Sveriges storlek. Här hade behövts driftiga ledare med kraft och engagemang, för att kunna räta ut frågetecken, och få fram lösningar istället för nya frågor. Vår bedömning är att detta visades ganska markant inom ABB Coiltech, där en överdriven demokrati gällande framtagandet av styrtal och mått samt att en överdriven teknisk förtjusning fanns, vilket resulterade i få konkreta vinstdrivande lösningar.

Pedagogiken ser vi som en avgörande faktor tillsammans med hur syftet med införandet av ett nytt projekt läggs fram av en ledare för ett företag. Detta kan även uttryckas i ledarens förmåga till doseringen gällande tid, känsla och hur fokus på ny uppgift ska fördelas. I vårt fall menade Lennart Lundahl att Bo Eriksson i ABB Control, hade en sällsam förmåga att sälja in sina och EVITA:s projektgrupps idéer, vilket resulterade i ett stort antal frivilliga inom ledningsgruppen inom ABB Control, som sedan i sin tur förde projektet vidare. Exempel på detta är hur Johan Söderström, VD:n efter Bo Eriksson, fortsatte implementeringen av EVITA till 100 % när han tillträdde posten som

## ANALYS

---

VD. Vi anser att detta beteende är ett exempel på moraliskt engagemang av Johan Söderström. Detta anser vi även vara ett bra exempel på hur Bo Erikssons pedagogik gjorde det möjligt att få in de sista procenten av EVITA inom ABB Control. Detta får oss att tänka på vikten av att genomföra den sista delen av implementeringen, i syfte att kunna göra en bra slututvärdering av projektet.

### 6. SLUTSATSER

*I detta avsnitt har för avsikt att besvara våra tidigare frågeställningar från inledningskapitlet. Sättet detta sker på är en sammanfattande diskussion, baserad på teori och empiri.*

---

Efter slutförd studie menar vi att en lyckad praktisk tillämpning av The Balanced Scorecard ska ske utifrån ett företagsanpassat läge. Därmed ska designen på styrkortet modifieras i den mån det behövs gällande exempelvis antal perspektiv och benämningen av dessa. Sambanden mellan perspektiven kan med fördel förklaras utifrån ett hjälpmedel, till exempel den mall som ABB Control använde sig av för att förenkla och skapa förståelse. Vidare vad gäller mått och styrtal anser vi att koncernenhetlighet är ett fundamentalt krav och ofta avgörande för projektets utveckling och resultat. Vår slutsats angående EVITA:s utformning jämfört med Kaplan och Nortons modell är följaktligen att avsaknad på koncernenhetlighet i ABB Sverige gjort projektet problematiskt och svårhanterligt samt till stor del bidragit till dess fall.

Trots en förändringsbenägen karaktär i ABB Sverige medförde tillämpningen av EVITA en viss insiktströghet där personalen inte insåg det förändringsbehov som fanns. Vår slutsats är att detta berodde på att projektet byggde på frivillig medverkan. Således ska förändringar av denna omfattning lanseras som obligatoriska.

Vår konklusion gällande testtiden av pilotprojekten är att denna ska hållas kort för att inte riskera att intresset i övriga enheter svalnar. Införandet av Balanced Scorecard i pilotbolagen i ABB Sverige har för övrigt stora likheter med Kaplan och Nortons föreskrifter. EVITA fallerar emellertid på flertalet punkter, däribland avsaknad på styrkort på individnivå och det faktum att det

## SLUTSATSER

---

ej togs lärdom av de negativa erfarenheter som erhöles från ABB Control och ABB Coiltech. Vår åsikt om detta är att lärandeprocessen försumrades.

Att införa T-50 var obligatoriskt och belönades jämfört med EVITA, vilket tillsammans med de negativa effekterna av nedläggningen av T-50-projektet gav EVITA en nästan omöjlig framtid. Detta visar ett exempel på hur förståelsen brister gällande de positiva effekter som ett nytt verksamhetsstyrningssystem skulle innebära.

Ledarens pedagogik vid presentationen av ett nytt projekt och fördelningen gällande tid, känsla och fokus på hur en ny uppgift skulle lösas, skulle kunna fungera bättre, speciellt inom ABB Coiltech.

Vikten av att kunna kombinera en god kommunikations- och samarbetsförmåga med viljan att invänta resultat, menar vi att ledningen i ABB Sverige saknade vid den tidpunkt där det i högsta grad behövdes.

Vi drar slutsatsen att ledarskapets beteende är av betydande vikt vid organisatoriskt förändringsarbete. I ABB Sverige bedömer vi, trots att företaget är av förändringsbenägen karaktär, att ytterligare insatser från ledarskapet genom hela processen hade kunnat rädda EVITA.

I efterhand inser vi att The Balanced Scorecard i allmänhet och EVITA i synnerhet ofta exponeras ur en uteslutande positiv synvinkel i exempelvis företagsekonomisk kurslitteratur. Efter slutförd studie menar vi att det finns utrymme för ett mer kritiskt förhållningssätt till fenomenet i fråga. Vi lämnar härmed utrymme till fortsatt vetenskaplig granskning.

# KÄLLFÖRTECKNING

### **Publicerade källor**

- Anthony, Robert N. och Govindarajan, Vijay, *Management control systems*, Chicago, Irwine, 2001
- Bergstrand, J och Olve, N-G, *Styr bättre med bättre budget*, Stockholm, Liber-Hermods, 1995
- Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Speed management*, Malmö, Almqvist & Wicksell Förlag AB, 1992
- Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, Lund, Studentlitteratur, 1995
- Holme, I. M och Solvang, B. K, *Forskningsmetodik*, Lund, Studentlitteratur, 1997
- Kaplan, R. S, och Norton, D. P, *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press, 1996
- Kaplan, R. S och Norton, D. P, "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 1996, Januari-Februari sid 75-85
- Kaplan, R. S och Norton, D. P, *The strategy-focused organization*, Boston, Harvard Business School Press, 2001
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, 1999
- Madesäter, Åke, "E-KULTUR", *Verkstadsforum*, 1996, Nr 1
- Newing, Rod, "Wake up to the balanced scorecard!", *Management Accounting*, mars, 1995.
- Olve, N-G et al, *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Kristianstad, Liber Ekonomi AB, 1997
- Olve, N-G et al, *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Kristianstad, Liber Ekonomi AB, 1999

## KÄLLFÖRTECKNING

---

- Samuelsson, Lars A et al, *Controllerhandboken*, Stockholm, Förlags AB Industrilitteratur, 1996
- Starkey, Ken, *How Organizations Learn*, London, International Thomson Business Press, 2001

### ***Icke-publicerade källor***

- Berg, Sofia ”Varför dela med sig?!”, En fallstudie av ABB Business Systems, Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, 2000
- Ewing, Per och Lundahl, Lennart, ”The Balanced Scorecard at ABB Sweden- the EVITA project”, Stockholm School of Economics, 1996
- Hallor, Tobias och Sand, Magnus, ”Skandia Navigator och ABB Evita- En studie av två svenska företags nya styrmodeller”, Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, 1997
- Lind, Anna och Radniecka, Monika, ”EVITA vid affärsprojektverksamheten fallstudie vid ABB Substations”, Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, 1998
- Pettersson, Gertrud, ”Att skriva rapporter –Om formen och dess betydelse för innehållet”, Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen, 1997

### ***Företagsinterna källor***

- ABB i Sverige, Brainpower ABB
- ABB, Årsredovisning 2000
- Inizio, nr 2, Höst 01 / Vår 02

### ***Muntliga källor***

- Samtal, Ingela Olsson, traineeansvarig vid ABB Sverige, 2001-11-08

## KÄLLFÖRTECKNING

---

- Intervju, Jan-Olof Müller, 2001-11-15
- Telefonintervju, Lennart Lundahl, ABB Västerås, 2001-11-16
- Telefonintervju, Rolf Kronholm, ABB Business Center Malmö, 2001-11-19
- Intervju, Lennart Lundahl, 2001-12-06
- Telefonintervju, Birger Sjöström, 2001-12-11
- Intervju, Jan-Olof Müller, 2002-01-04

### ***Elektroniska källor***

- [www.2gc.uk](http://www.2gc.uk), 2001-11-11
- [www.abb.se](http://www.abb.se), 2001-11-12
- [www.abb.com](http://www.abb.com), 2001-11-11
- [www.cepro.se](http://www.cepro.se), "Att hålla ett styrkort vid liv", 2001-11-20
- [www.idg.se](http://www.idg.se), "Decentralisering gav nya styrtalet", 2001-11-20
- [www.idg.se](http://www.idg.se), "Medarbetarna viktigast i ABBs Processororientering", 2001-11-20
- [www.up3.se](http://www.up3.se), Krönika, "Ska det vara ett styrkort i höst?", 2001-11-20
- [www.up3.se](http://www.up3.se), "Balanserat styrkort som ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning", 2001-11-20

# FIGURFÖRTECKNING

<b>Figur 1.1:</b> Förändringar .....	9
<b>Figur 3.1:</b> Total Quality Management.....	22
<b>Figur 3.2:</b> Definierar sambanden mellan orsak och verkan .....	25
<b>Figur 3.3:</b> Modellen Balanced Scorecard.....	27
<b>Figur 3.4:</b> Strategisk implementering av ett styrkort .....	30
<b>Figur 4.1:</b> Illustration av customer focus .....	35
<b>Figur 4.2:</b> Illustration av T-50-hjulet.....	37
<b>Figur 4.3:</b> EVITA – modellens koppling mellan vision, affärsidé och roll. ....	41
<b>Figur 4.4:</b> Modell att gå från vision till styrtalet. ....	43
<b>Figur 4.5:</b> Exempel på styrtalet .....	44
<b>Figur 4.6:</b> Exempel på gemensamma skärmbilder .....	45
<b>Figur 4.7:</b> Kundperspektivet.....	46