

KANDIDATUPPSATS JUNI 2007  
Företagsekonomiska institutionen



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

---

# Överföringsproblematiken med ett styrinstrument i samband med förvärv

*– en fallstudie av Kemira Water*

---

**Handledare:**

Olof Arwidi  
Per Magnus Andersson

**Författare:**

Sven Cristea  
Marcus Crona  
Ola Ekström  
Christian Lindgren

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Överföringsproblematiken med ett styrinstrument i samband med förvärv – en fallstudie av Kemira Water
<b>Seminariedatum:</b>	2007-06-05
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Sven Cristea, Marcus Crona, Ola Ekström, Christian Lindgren
<b>Handledare:</b>	Olof Arwidi och Per Magnus Andersson
<b>Fem nyckelord:</b>	Key Performance Indicators, The Balanced Scorecard, ekonomistyrning, företagsförvärv, fallstudie.
<b>Syfte:</b>	Syftet med vår studie är att undersöka de problem som kan uppstå vid en överföring av ett styrinstrument, innehållande Key Performance Indicators, från en organisation till en annan i samband med förvärv.
<b>Metod:</b>	I vår fallstudie använder vi ett abduktivt angreppssätt och en kvalitativ metod. Empiriinsamlingen har skett med semistrukturerade intervjuer.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vi har valt att arbeta med teorier om The Balanced Scorecard och Key Performance Indicators.
<b>Empiri:</b>	Empirin har vi erhållit genom intervjuer med respondenter på fallföretaget. Denna empiri har sedan analyserats utifrån de valda teorierna.
<b>Resultat:</b>	Den främsta och tydligaste slutsatsen som vi i vår studie har kommit fram till är att det sällan går att överföra ekonomiska styrinstrument från en organisation till en annan. Den främsta orsaken till detta är att ett företags strategi ligger till grund för utformningen av ett styrinstrument, vilket innebär att företagen måste ha samma, eller snarlika, strategi för att en framgångsrik överföring ska kunna vara möjlig.

# Abstract

- Title:** Transferability problems of management control instruments in an acquisition context - a case study of Kemira Water
- Seminar date:** 2007-06-05
- Course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Sven Cristea, Marcus Crona, Ola Ekström, Christian Lindgren
- Advisors:** Olof Arwidi and Per Magnus Andersson
- Key words:** Key Performance Indicators, Balanced Scorecard, control systems, acquisition, case study
- Purpose:** The purpose of this study is to examine the transferability of control management instruments containing Key Performance Indicators in a merger and acquisition context.
- Methodology:** The abductive approach was chosen for the study while the study used a qualitative method to assign guidelines for the gathering of empiric data. The empiric data was obtained through semi-structured interviews.
- Theoretical perspectives:** The chosen theoretical framework puts emphasis on the balanced scorecard and key performance indicators.
- Empirical foundation:** The empiric data was obtained through semi-structured interviews at the chosen case company of Kemira Water. The collected data has been analysed through the theoretical framework.
- Conclusions:** The foremost and distinct conclusion of the study is that it is rarely possible to transfer control management instruments from one organisation to another without amendments. The principal cause underlying this conclusion is found in the organisations' different strategies. The fundamental design of control management instrument theories is based on strategy, which makes it necessary for the organisations to have similar strategies in order to enable a successful transfer.

## Förord

Vi vill här rikta ett särskilt stort tack till våra respondenter, vilka gjort vår studie möjlig att genomföra. Medarbetarna på Kemira Water har under hela uppsatsens gång visat ett intresse för vår studie och de har även varit mycket tillmötesgående, vilket har gjort oss än mer motiverade i vårt arbete.

Vidare vill vi tacka våra handledare, professor Olof Arwidi och universitetslektor Per Magnus Andersson, för den konstruktiva kritiken och de goda råden vi har fått under arbetets gång.

Lund i maj 2007

Sven Cristea

Marcus Crona

Ola Ekström

Christian Lindgren

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1	BAKGRUND – FÖRVÄRVSTRENDEN FORTSÄTTER .....	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION .....	9
1.3	PROBLEMFÖRMULERING .....	10
1.4	SYFTE .....	10
1.5	AVGRÄNSNINGAR .....	11
1.6	MÅLGRUPP.....	11
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>12</b>
2.1	ANGREPPSSÄTT.....	12
2.1.1	<i>Abduktivt angreppssätt.....</i>	<i>13</i>
2.2	UNDERSÖKNINGSMETOD .....	14
2.2.1	<i>Kvalitativ ansats.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Fallstudie.....</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Urvalskriterier för val av fallföretag .....</i>	<i>15</i>
2.2.4	<i>Argumentation för Kemira Water som fallföretag.....</i>	<i>15</i>
2.3	DATAINSAMLING .....	16
2.3.1	<i>Intervjuteknik – individuella semistrukturerade intervjuer .....</i>	<i>17</i>
2.3.2	<i>Val av respondenter .....</i>	<i>18</i>
2.4	DATABEARBETNING.....	20
2.5	METOD- OCH KÄLLKRITIK .....	20
<b>3</b>	<b>TEORI .....</b>	<b>21</b>
3.1	TEORETISK REFERENSRAM.....	21
3.2	THE BALANCED SCORECARD (BSC).....	21
3.2.1	<i>Introduktion.....</i>	<i>21</i>
3.2.2	<i>En ursprunglig utformningsprocess.....</i>	<i>23</i>
3.2.3	<i>En justerad utformningsprocess.....</i>	<i>25</i>
3.2.4	<i>Problem och kritik.....</i>	<i>31</i>
3.3	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) .....	33
3.3.1	<i>Introduktion.....</i>	<i>33</i>
3.3.2	<i>Syfte .....</i>	<i>33</i>
3.3.3	<i>Problem med nyckeltal.....</i>	<i>34</i>
3.3.4	<i>Processen för utformning av KPI.....</i>	<i>35</i>
3.3.5	<i>Processen för utvärdering av KPI.....</i>	<i>37</i>
<b>4</b>	<b>EMPIRI .....</b>	<b>40</b>
4.1	KEMIRA WATER.....	40
4.1.1	<i>Introduktion.....</i>	<i>40</i>
4.1.2	<i>En organisation i förändring .....</i>	<i>41</i>
4.1.3	<i>Förvärvet av Cytec Polymers.....</i>	<i>42</i>
4.1.4	<i>Det tidigare styrsystemet.....</i>	<i>43</i>
4.1.5	<i>Utformningsprocessen bakom det balanserade styrkortet.....</i>	<i>45</i>
4.1.6	<i>Operating Model – en helhetsbild.....</i>	<i>50</i>
4.2	CYTEC POLYMERS .....	51
4.2.1	<i>Vision.....</i>	<i>51</i>
4.2.2	<i>Strategi och strategiska perspektiv .....</i>	<i>52</i>
4.2.3	<i>Cytec Polymers balanserade styrkort .....</i>	<i>53</i>
<b>5</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>55</b>
5.1	THE BALANCED SCORECARD (BSC).....	55
5.1.1	<i>Justerad utformningsprocess .....</i>	<i>55</i>
5.2	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) .....	60
5.2.1	<i>Process of designing relevant KPI.....</i>	<i>60</i>
5.2.2	<i>Performance Metrics Architecture.....</i>	<i>62</i>
5.2.3	<i>Problem med KPI.....</i>	<i>63</i>

<b>6</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>65</b>
6.1	SLUTDISKUSSION .....	65
6.2	SLUTSATSER .....	66
6.3	ÖVERFÖRBARA SLUTSATSER .....	67
6.4	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	68
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>70</b>

## **FIGURFÖRTECKNING**

<i>Figur 2.1: Deduktion, induktion och abduktion.....</i>	<i>13</i>
<i>Figur 3.1: Perspektiven i BSC.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 3.2: Utformningsprocess för BSC.....</i>	<i>24</i>
<i>Figur 3.3: Justerad utformningsprocess för BSC.....</i>	<i>27</i>
<i>Figur 3.4: The process for developing relevant KPI.....</i>	<i>37</i>
<i>Figur 3.5: Performance Metrics Architecture.....</i>	<i>38</i>
<i>Figur 4.1: Organisationsschema över Kemira Oyj.....</i>	<i>41</i>
<i>Figur 4.2: Schematisk bild av förvärvet.....</i>	<i>43</i>
<i>Figur 4.3: Management by ROCE.....</i>	<i>45</i>
<i>Figur 4.4: Val av kritiska framgångsfaktorer.....</i>	<i>48</i>
<i>Figur 4.5: Val av Key Performance Indicators.....</i>	<i>50</i>
<i>Figur 4.6: Kemira Operating Model.....</i>	<i>52</i>
<i>Figur 4.7: Cytex Industries Balanced Scorecard 2005.....</i>	<i>55</i>

## **TABELLFÖRTECKNING**

<i>Tabell 3.1: Kotlers modifierade marknads- och produktmatris.....</i>	<i>29</i>
---	-----------

## **BILAGOR**

*Bilaga 1: Intervjufrågor till medarbetare på Kemira Water*

*Bilaga 2: Intervjufrågor till Don Rutz, f.d. medarbetare på Cytex Polymers*

# 1 INLEDNING

---

*I detta första kapitel avser vi att ge läsaren en introduktion till ämnet vi valt att angripa. Kapitlet forstsätter med en problemdiskussion, ett antal problemformuleringar samt studiens syfte. Avslutningsvis presenterar vi studiens avgränsningar och målgrupper.*

---

## **1.1 Bakgrund – förvärvstrenden fortsätter**

Under de senaste åren har förvärvstrenden växt i stadig takt och det finns ingenting som talar för att den skulle stagnera inom en nära framtid (Accenture 2006). I samband med att allt fler företag integreras med varandra uppstår problem och mot bakgrund av detta har vi valt att angripa ett specifikt problemområde, nämligen överföringen av ett ekonomiskt styrinstrument, innehållande *Key Performance Indicators*, mellan ett förvärvande och ett förvärvat företag.

Att förvärven ökar beror framförallt på den hårda internationella konkurrensen och för att kunna överleva i detta allt hårdare affärsklimat måste företagen överväga ”större är bättre-mentaliteten” (Industrial Market Trends 2006). Det gäller inte minst inom industribranschen där marginalerna redan är pressade och för att kunna upprätthålla dessa måste företagen helt enkelt blir större, i syfte att kunna påverka marknadspriset. Som en naturlig följd av detta råder en stark konsolideringstrend inom industri- och tekniksektorn (Torys 2007). Enligt analytikerna på Accenture är förvärvsnivån på väg mot nya rekordhöjder under 2007. En orsak till att antalet förvärv under 2007 troligtvis kommer att vara fler än under 2006 beror på att företag i allmänhet har välfyllda kassor efter några sparsamma år. De söker efter lönsamma investeringar världen över, vilket leder till en stor del internationella förvärv (Accenture 2006).

Under 2006 nådde förvärvsaktiviteten en ny rekordnivå med 38 större förvärv eller fusioner, med ett totalt värde om 120 miljarder US dollar (Einhorn et al 2007). Efter 2006 års rekordnivå ställer sig världsmarknaden frågande till förvärvstrendens fortsatta utveckling men det finns dock ett antal faktorer som



kommer att driva fram fler och större förvärv under 2007. Vilka dessa drivande faktorer är skiljer sig åt mellan de olika prognoserna och den mest centrala faktorn tycks vara att *buy-outs* kommer att öka. Detta eftersom *Private Equity*-företagen har ett behov av att börja investera sina stora kassor, samt det faktum att mindre noterade företag vill lämna kapitalmarknaderna på grund av införandet av *Sarbanes-Oxley Act*, vilken har skapat merkostnader för dessa. Vidare ger möjligheten att låna kapital till låg ränta upphov till fler *buy-outs* och dessutom kommer fortsatta avregleringar av statliga företag att påverka förvärvstrenden (Einhorn et al 2007, Torys 2007).

Det ska också uppmärksammas att förvärvstrenden spänner över alla branscher eftersom det finns uttalade krav på tillväxt från kapitalmarknaden, vilket har lett till att företag förvärvar i syfte att uppfylla dessa. Enligt Accenture (2006) är många företags tillväxt beroende av icke-organisk tillväxt i form av förvärv eller fusioner. Denna typ av tvångstillväxt är dock inte långsiktigt hållbar eftersom många företag förvärvar enkom för att öka sin omsättning. Problematiken kring tvångstillväxt sammanfattas av Kotler (1999:18) enligt följande:

”At the same time, one must be cautious about making growth itself an objective. The company’s objective must be profitable growth. In too many companies, managers are urged to grow their sales and profits faster than the industry average. As a result, they pursue every possible market and customer, which tends to blur their target market and to dilute their resources”

Empiriska undersökningar utförda av Business Week och KPMG visar att 60-70 % av alla förvärv inte skapar de avsedda mervärdena i form av synergieffekter och stordriftsfördelar (Henry et al 2002, KPMG 2001). Mot bakgrund av studiernas resultat kan man sluta sig till att få företagsförvärv får ett positivt genomslag för det förvärvande företagens börskurs. Det bör dock nämnas att vissa faktorer, såsom en bristande integrationsplan, inte fångas upp direkt av företagens börsutveckling (Sevenius 2003). Att de flesta förvärven endera är värdeneutrala eller värdeförstörande kan bero på en misslyckad integration i förvärvsprocessen. Bland de många integrationsmomenten återfinns problematiken med att integrera ett nytt styrinstrument, eller snarare att överföra ett redan existerande sådant. Det finns överraskande nog begränsad litteratur och forskning när det gäller överföring av styrinstrument mellan företag. Fenomenet aktualiseras dock i allt

högre grad i samband med den rådande förvärvstrenden och borde således studeras närmare.

## 1.2 Problemdiskussion

I följande avsnitt diskuteras, utifrån ett något bredare ekonomistyrningsperspektiv, överföringsproblematiken med ett styrinstrument och bristen på tidigare forskning som bedrivits inom området. Vår avsikt är att bidra med ökad förståelse kring de problem som kan uppstå vid införandet av en organisations styrinstrument i en annan organisation. Diskussionen utmynnar sedan i ett antal problemformuleringar och slutligen i uppsatsens syfte.

Lindvall (2001:46) definierar traditionell ekonomistyrning som ”Att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar”. Intresset och ambitionen att styra beteenden inom organisationer och företag har funnits länge men det har dock visat sig vara svårt att styra en organisation i den önskvärda riktningen. Flera modeller och styrinstrument inom olika områden har genom åren utarbetats, bland andra kan nämnas en av de mest kända, *The Balanced Scorecard (BSC)*. Teorierna kring *BSC* arbetades fram under 1980- och 90-talet av Robert Kaplan och David Norton och presenterades år 1992 i en artikel i *Harvard Business Review*. En ytterligare teori som vi kommer att behandla är den om *Key Performance Indicators (KPI)*. Många företag använder upp till 30 år gamla *KPI*, och många av dessa är inte korrekta, det vill säga de speglar inte det samhälle i vilket företaget verkar (Brooks 2005, Parmenter 2005). Teorierna definierar *KPI* och de fokuserar till stor del på hur företaget väljer och utformar sina *KPI*. Till skillnad från tidigare traditionell forskning innefattar *BSC* och *KPI* såväl finansiella som icke-finansiella faktorer. Trots teoretiskt väl förankrade modeller framförs ofta kritik mot enskilda organisationers styrinstrument. Kritiken har sällan sin grund i själva teorierna utan i företagets oförmåga att utforma ett, för företaget, relevant styrinstrument som leder organisationen i rätt riktning. Problematiken med att utforma ett styrinstrument som gagnar företaget grundar sig i den komplexa och föränderliga världen, i vilken företaget verkar. Detta innebär att risken för att ett styrinstrument blir irrelevant efter en tid, i förhållande till företagets strategiska mål, är stor.

En stor del av forskningen inom ekonomiska styrinstrument behandlar utformandet av dessa och tar inte sällan sin utgångspunkt i *BSC*. Enligt Nilsson (1995) bör företagets vision och strategi spela en väsentlig roll vid framtagandet av ett styrinstrument, vilket även Ax et al (2005) betonar. Detta torde medföra att instrumenten till stor del blir anpassade för olika organisationer eftersom strategierna skiljer sig åt mellan företagen. Även en rad andra faktorer, såsom företagets affärsidé och organisationskultur, har en avgörande roll vid utformningen av ett styrinstrument (Nilsson 1995).

Ett av problemen som kan uppstå vid företagsförvärv är hur ett av företagets styrinstrument kan överföras och tillämpas på det andra företaget. Nilsson (1995) menar att det vanligast förekommande är att det förvärvande företagets styrinstrument integreras i det förvärvade företaget. Vi menar dock att problematiken med överförbarheten av ett styrinstrument blir densamma även om det förvärvade företagets styrinstrument överförs till det förvärvande.

### **1.3 Problemformulering**

Mot bakgrund av den förda problemdiskussionen väljer vi att formulera två generella problemfrågor som vi avser att utreda i denna studie.

- I vilken utsträckning kan ett företag dra nytta av ett annat företags redan existerande styrinstrument?
- Vilka generaliserbara problem uppstår när delar av styrinstrument överförs till en annan organisation?

Frågorna ter sig synnerligen intressanta och det faktum att forskning på området inte är vanligt förekommande gör det än mer intressant att studera.

### **1.4 Syfte**

Syftet med vår studie är att undersöka de problem som kan uppstå vid en överföring av ett styrinstrument, innehållande *Key Performance Indicators*, från en organisation till en annan i samband med förvärv.

### **1.5 Avgränsningar**

I vår studie väljer vi att bortse från de organisationskulturella aspekterna vid utformningen av ett styrinstrument. Vidare väljer vi att avgränsa vår teoretiska utgångspunkt till de teorier vi anser är mest relevanta, vilket innebär att vi fokuserar på teorin om *The Balanced Scorecard* och *Key Performance Indicators*. Slutligen avser vi inte att analysera problematiken kring implementeringen av ett nytt styrinstrument, eftersom studien då blir alltför omfattande och ger upphov till en bristande fokusering.

### **1.6 Målgrupp**

Vår studie och dess resultat är i första hand avsedda för företag verksamma inom kemibranschen, som genom den rådande förvärvstrenden kan uppleva liknande problemsituationer som den i vilken Kemira Water befinner sig. Vidare är vår avsikt att resultatet av studien ska vara generaliserbart och applicerbart på andra företag, då flertalet av dessa med stor sannolikhet arbetar utifrån en strävan att effektivisera sin ekonomistyrning. Som en följd av den bristande forskningen inom vårt problemområde är forskare inom ekonomistyrning i allmänhet och inom styrinstrument i synnerhet, en ytterligare målgrupp.

## 2 METOD

---

*I följande kapitel beskrivs den metod som vi använder vid studiens genomförande. Vi beskriver vilket vetenskapligt angreppssätt vi väljer, ger en detaljerad beskrivning till hur datainsamlingen genomförs samt redogör för metod- respektive källkritiken.*

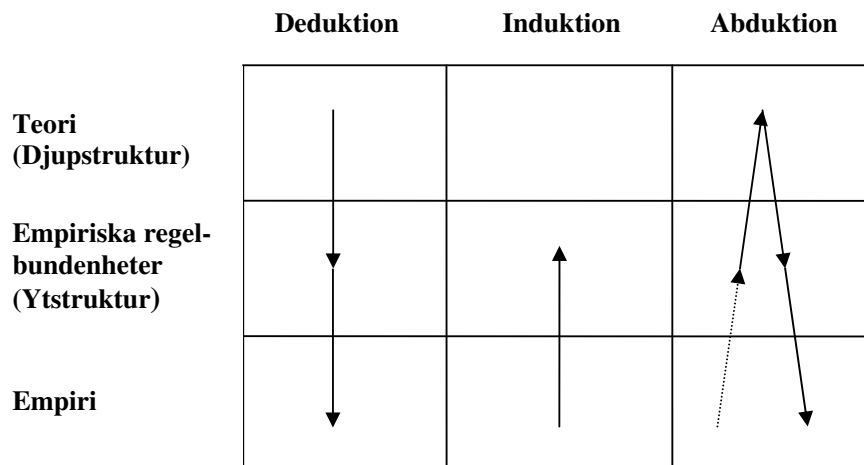
---

### **2.1 Angreppssätt**

Enligt Jacobsen (2002) råder det oenighet om vilket angreppssätt som bör användas vid studier av företagsekonomisk karaktär. De två huvudsätten är enligt Jacobsen (2002) induktiv respektive deduktiv ansats. Skillnaden mellan de båda ansatserna är vilken inställning forskaren har innan denne påbörjar sin studie. Den förstnämnda ansatsen utgår från att forskaren, nästan helt utan förväntningar, samlar in empirisk information som sedan systematiseras för att teorier ska kunna utformas. En induktiv ansats går således från empiri till teori. Jacobsen (2002) anser att fördelen och förhoppningen med en induktiv ansats är att forskaren inte ska begränsa vilken information som samlas in. Alternativet, den deduktiva ansatsen, går till skillnad från den induktiva ansatsen från teori till empiri. De förväntningar som forskaren har vid studiens början utgår från tidigare empiriska studier och teorier. Nackdelarna med denna ansats är att forskaren begränsar sitt datainsamlande till det som tycks vara relevant och förbiser annan viktig information, vilket leder till att den insamlade informationen tenderar att stödja teorierna. Sammantaget anser Jacobsen (2002) således att resultatet av att använda en induktiv ansats är att forskarna återger en mer korrekt bild av verkligheten, som sedermera kan användas för att formulera teorier. Kritiken mot den induktiva ansatsen uttrycks i människans oförmåga att samla in och analysera all relevant information på ett objektiva sätt (Jacobsen 2002).

### 2.1.1 Abduktivt angreppssätt

Vi anser att det angreppssätt vi väljer vare sig är deduktivt eller induktivt. Vår problemformulering leder oss in på en induktiv ansats genom att vi förutsättningslöst samlar information om ett empiriskt problem. Samtidigt ämnar vi dock finna stöd i befintliga teorier för att på så sätt beskriva hur problemet kan lösas. Teorin utgör då grundstenen i studien och angreppssättet närmar sig en deduktiv ansats. Enligt Alvesson et al (1994) har båda de nämnda angreppssätten svagheter. De menar att deduktionen inte har något annat än gissningar att deducera ifrån och att djupstrukturen därmed blir en spekulaton, som inte i vidare utsträckning är kopplad till teorin. Vidare anser de att induktionen har svagheten att inte kunna generera teori utan endast summera den insamlade empirin och därmed endast skapa en ytstruktur. Alvesson et al (1994:45) pekar även på att abduktionen, ett kombinerat angreppssätt, skiljer sig "...fördelaktigt från induktion respektive deduktion genom att dels våga ta språnget bortom den rena faktadestilleringen, dels basera detta på (redan teoriladdad) empiri". Deras resonemang tydliggörs i figuren nedan. Vi menar baserat på ovanstående diskussion att ett abduktivt angreppssätt, det vill säga en kombination av en deduktiv och en induktiv ansats, är att föredra i vår studie.



Figur 2.1: Deduktion, induktion och abduktion.  
Källa: Alvesson et al (1994:45)

## **2.2 Undersökningsmetod**

Enligt Magne Holme et al (1997) skiljer man vanligtvis på två olika metodiska angreppssätt. Detta görs med utgångspunkt i de data som undersöks, mjuk- eller hårddata, vilket innebär att det antingen görs en kvantitativ eller en kvalitativ studie. Jacobsen (2002) menar att en kvalitativ ansats är lämplig när ett samband mellan individ och kontext ska urskiljas. Vidare anser han att det bästa sättet att se det nämnda sambandet är genom intervjuer, för att sedan tolka och förstå dessa utifrån en given situation.

### **2.2.1 Kvalitativ ansats**

En kvalitativ studie är en forskningsstrategi där betoningen, både vid insamling och vid analys, ofta ligger på ord snarare än på kvantifiering (Bryman et al 2005). Med utgångspunkt i vår frågeställning blir intervjuer den naturliga huvudmetoden för insamlande av data och vi väljer således att göra en kvalitativ studie, vilket också blir följden av en induktiv ansats enligt flera metodförfattare (Bryman et al 2005, Jacobsen 2002). Även om vår studie inte kommer att vara konsekvent induktiv anser vi att det abduktiva angreppssättet har stora inslag av induktion, varför också en kvalitativ ansats blir logisk att använda. Syftet med en kvalitativ studie är att få en djupare förståelse än den som erhålls med en kvantitativ metod (Patel et al 1994). En kvalitativ metod har även fördelen att den visar på en totalsituation och ger en helhetsbild som inte fås genom en kvantitativ metod (Magne Holme et al 1997). En annan grund för vårt val av en kvalitativ metod är att vi söker just fallföretagets åsikt om problemställningen, vilket kräver intervjuer för att få en djup helhetsbild. Således är vi i huvudsak intresserade av hur fallföretaget utformar och använder sitt styrsystem, vilket ytterligare motiverar en kvalitativ ansats (Bryman et al 2005).

### **2.2.2 Fallstudie**

För att med en lämplig forskningsmetod samla in empiri och besvara våra problemformuleringar väljer vi att göra en fallstudie. En fallstudie kännetecknas av att undersökningen sker av en avgränsad mindre grupp, vilken kan bestå av endast en individ eller organisation likaväl som ett fåtal individer eller organisationer (Patel et al 1994, Denscombe 2000). Vår fallstudie kommer endast att innefatta en organisation och anledningarna till detta är dels svårigheten att få

insyn i företag, dels att vi vill ge oss själva möjligheten att kunna fokusera och göra en djupare studie av det valda fallföretaget.

En fallstudie är främst ämnad att användas för att kunna beskriva och analysera komplexa situationer (Merriam 1994). Enligt Merriam (1994) skapar en fallstudie förståelse kring, och vidgar läsarens insikt i, problemet som undersöks. Dessutom skapar studien ett samband mellan teori och empiri som läsaren annars kan ha svårt att tillförsäkna sig. Liksom med andra vetenskapliga metoder finns det nackdelar med fallstudier. Den största kritiken som ett flertal författare belyser är svårigheterna att generalisera resultatet av en fallstudie och problemen att föra över sina resultat på ett generellt plan (Bryman et al 2005, Denscombe 2000). Vi vill, liksom Bryman et al (2005), understryka att vi inte förutsätter att resultatet av en fallstudie är generaliserbar på alla liknande organisationer. Vår tro och förhoppning är dock att resultatet av vår studie är applicerbart på fler företag än vårt fallföretag.

### **2.2.3 Urvalskriterier för val av fallföretag**

I valet av fallföretag var det viktigt för oss att välja ett företag som nyligen hade förvärvat ett annat så att vårt ämnesområde, överförbarheten av ett styrinstrument, var aktuellt i fallföretaget. Ett annat kriterium som vi ansåg var viktigt vid valet var företagets geografiska läge, eftersom vi i största möjliga mån ville träffa respondenterna personligen. Vidare var möjligheten till insyn i företaget grundläggande för fallstudiens genomförande.

Kemira Water uppfyllde samtliga av de uppställda kriterierna och blev därför ett naturligt val av fallföretag. I det följande avsnittet argumenterar vi, utöver ovan nämnda urvalskriterier, för Kemira Water som ett lämpligt fallföretag.

### **2.2.4 Argumentation för Kemira Water som fallföretag**

Valet av Kemira Water som fallföretag grundar sig på ett flertal orsaker och den främsta är företagets aggressiva förvärvsstrategi. Som en följd av de sjunkande marginalerna inom kemibranschen har de som målsättning att befästa sin position som marknadsledande och därigenom ha möjligheten att även fortsättningsvis påverka marknadspriserna. För att förmå bibehålla sin position är de beroende av förvärv, vilket även är representativt för stora delar av branschen. Kemira Water



har nyligen förvärvat det amerikanska företaget Cytec Polymers, som vid tidpunkten för förvärvet använde ett balanserat styrkort. Liksom i fallet med Kemira Waters förvärv av Cytec Polymers innebär många förvärv att förvärvsföretaget inkorporerar det förvärvade företaget som en affärsenhet under existerande ledning, i en divisionaliserad organisationsstruktur. En fallstudie av Kemira Water är således, i skenet av den existerande förvärvstrenden, relevant med hänsyn tagen till vårt syfte.

Kemira Water utvecklar för närvarande ett nytt styrinstrument i samförstånd med de få nyckelpersoner som gick över från Cytec Polymers i samband med förvärvet. De har dock ännu inte genomfört implementeringen av styrinstrumentet som av många forskare skulle benämnas ett balanserat styrkort. Att implementeringen ännu inte skett gör att överföringsproblematiken är synnerligen aktuell, vilket är en viktig bidragande orsak till varför Kemira Water är ett lämpligt fallföretag. De har uppmärksammat problematiken kring överföringen av en annan organisations styrinstrument och de är således öppna för studiens syfte.

### **2.3 Datainsamling**

I studien kommer vi att använda oss av både primära och sekundära källor. Enligt Jacobsen (2002) finns det tre sätt genom vilka primärdata kan samlas in: intervjuer, observationer eller frågeformulär. Vår insamling av primärdata kommer att ske genom intervjuer med personer på ledande positioner inom fallföretaget. Informationen vi söker står ej att finna genom direkt iakttagelse, vilket enligt Patton (1980) gör att intervjuer är den naturliga och mest lämpliga metoden för insamling av primärdata. Enligt Denscombe (2000) är det av yttersta vikt att noggrant välja ut respondenter med hög trovärdighet i syfte att öka reliabiliteten i svaren. Vi väljer därför att intervjua ett antal nyckelpersoner med stor kunskap och expertis om fallföretagets ekonomistyrning. Urvalet innebär att vi i största möjliga mån försäkras om att få relevanta och korrekta svar under intervjuerna. Merriam (1994) anser dock att det är svårt att uppnå hög reliabilitet i en kvalitativ studie eftersom den speglar verkligheten så som den uppfattas av människorna som verkar i den, vilket inte nödvändigtvis är på samma sätt som verkligheten de facto är. Merriam (1994) menar att reliabiliteten kan stärkas genom hög validitet och anser vidare att om studien kan upprepas med samma

resultat, pekar det i riktning mot en högre reliabilitet. Av denna anledning är det viktigt att vi försäkrar oss om stark inre validitet i de erhållna svaren.

Den sekundärdata vi ämnar samla in består främst av teorier och modeller men också av annat material, såsom företagsinterna dokument, finansiella rapporter och pressmeddelanden, vilka vidrör fallföretaget och vårt problemområde.

### **2.3.1 Intervjuteknik – individuella semistrukturerade intervjuer**

Enligt Bryman et al (2005) finns det två huvudsakliga typer av intervjuer som är lämpliga att använda vid kvalitativ forskning: ostrukturerade och semistrukturerade, vilka av Jacobsen (2002) benämns som öppna intervjuer. Bryman et al (2005) menar att en ostrukturerad intervju kan liknas vid ett vanligt samtal där intervjuaren endast använder sig av lösa minnesanteckningar som hjälp för att gå igenom ett visst antal teman. Respondenten har stor möjlighet att svara och resonera på egen hand och intervjuaren reagerar bara när tillfälle ges för följdfrågor. Vid en semistrukturerad intervju har forskaren däremot skrivit ned några relativt specifika teman och frågor som ska beröras under intervjun (Bryman et al 2005). Respondenten har trots detta stora möjligheter att utforma svaren fritt och utveckla sina tankar och idéer (Denscombe 2000). Frågorna ska i stort sett ställas i den ursprungliga ordningen från intervjuguiden, men intervjuaren ska vara flexibel och kan således förändra ordningsföljden vid behov. Intervjuaren har även en möjlighet att ställa följdfrågor och frågor som inte finns med i intervjuguiden för att fortsätta ett resonemang kring ett visst tema (Bryman et al 2005). Gemensamt för de båda intervjutyperna är att intervjuaren inte är tvungen att följa ett visst upplägg, vilket också skiljer de kvalitativa intervjuerna från de kvantitativa.

Vi kommer att använda oss av semistrukturerade individuella intervjuer då vi anser att vi har ett förhållandevis tydligt fokus och vi tror även att respondenterna kan ge tydligare svar på frågor inom specifika teman än under en ostrukturerad intervju. Anledningen till att vi väljer att utföra individuella intervjuer och inte andra typer, såsom gruppintervjuer, är att ett relativt fåtal respondenter kommer att intervjuas och dessutom är vi intresserade av hur den enskilda individen tolkar en viss företeelse. Enligt Jacobsen (2002) är detta två viktiga argument för den öppna individuella intervjun.

Jacobsen (2002) menar att miljön i vilken intervjuerna sker kan påverka respondenternas svar. Företeelsen, känd som *kontexteffekten*, tenderar att bli stor om intervjuerna sker i en, för respondenten, ovan miljö. Jacobsen (2002) påpekar därför vikten av att välja en plats som är naturlig för respondenten och där denne känner sig trygg. Han anser därför att intervjuerna med fördel kan utföras på respondentens arbetsplats. Med detta som grund avser vi att i största möjliga mån genomföra intervjuerna på de respektive respondenternas arbetsplatser i syfte att minska den nämnda kontexteffekten. I ett fall är vi dock, med tanke på det geografiska avståndet, tvungna att utföra en telefonintervju.

En ytterligare komplikation som kan uppstå vid intervjuer är den så kallade *intervjuareffekten*, vilken av flera påstås inverka på respondentens svar (Bryman et al 2005, Denscombe 2000, Jacobsen 2002). Effekten innebär att respondenten påverkas av intervjuaren, bland annat av dennes uppträdande, utseende, klädval etc. Jacobsen (2002) anser att problemet blir särskilt stort när flera olika personer utför intervjuerna eftersom respondenten då tenderar att svara olika beroende på vem eller vilka som genomför intervjuerna. Med hänsyn tagen till Jacobsens resonemang kommer endast två av oss att utföra samtliga intervjuer, för att om möjligt reducera intervjuareffekten.

Med anledning av att vi ämnar reducera intervjuareffekten är det av yttersta vikt att vi gör ljudupptagningar från samtliga intervjuer, så att vi alla kan ta del av dessa. Med ljudupptagningar kan vi också fokusera på samtalet eftersom vi då kommer ifrån problemet att föra anteckningar under stress. Detta innebär att vi reducerar risken att gå miste om sammanhang, tonlägen och grundläggande poänger.

### **2.3.2 Val av respondenter**

Kriterierna för respondenterna är att de ska arbeta inom Kemira Water och att de är eller har varit involverade i utformningsprocessen av det nya styrinstrumentet. Dessa kriterier gör att vi framförallt fokuserar på ledningsgruppen som ledde arbetet bakom utformningen. Ett praktiskt problem av essentiell art är att Cytec Polymers inte längre existerar samt det faktum att Kemira Water endast förvärvade en del av Cytec Industries, vilket innebar att flertalet nyckelpersoner stannade kvar där. Det kommer således att bli svårare att samla in relevant empiri angående det styrsystem som användes av Cytec Polymers.

Vid valet av respondenter från ledningsgruppen spelar de geografiska faktorerna en central roll eftersom vi vill träffa respondenterna personligen i den mån detta är möjligt. Många av medlemmarna i ledningsgruppen arbetar utomlands, framförallt i Finland och USA, men några av dessa arbetar på det svenska huvudkontoret i Helsingborg. Vi väljer även att per telefon intervju Don Rutz, som arbetar i USA, då han är viktig för insamlingen av empirin avseende Cytec Polymers styrinstrument.

**Lennart Albertsson** är ansvarig för den finansiella och juridiska delen i Kemira Waters globala ledningsgrupp. Dessutom är han vice VD för Kemira Water och således underordnad den Helsingforsstationerade VD:n Mats Jungar.

**Thomas Lindgren** är Business Controller för Industrial Solutions & Services inom Kemira Water. Han är stationerad vid det svenska huvudkontoret i Helsingborg och trots att han inte är med i ledningsgruppen är han aktivt involverad i arbetet kring utformningen av det balanserade styrkortet.

**Mikael Meviken** är redovisningschef och budgetansvarig på Kemira Kemi AB i Helsingborg, men han har tidigare arbetat som Business Controller för Kemira Water. Intervjun med Meviken ska belysa hur styrsystemet ser ut idag och ge hans tankar om morgondagens styrsystem.

**Jan Nobel** är chef för det som tidigare var Cytec Polymers, men som numera är en strategisk affärsenhet inom Kemira Water under namnet Kemira Water Polymers. Han är således starkt involverad i det strategiska och operationella arbetet kring utformningen av det nya styrinstrumentet.

**Don Rutz** är en av de viktigare respondenterna i studien då han är en av de få ledande befattningshavarna som följde med över till Kemira Water vid förvärvet. Att han tidigare har varit produktions- och försäljningschef på Cytec Polymers innebär att han har en mer nyanserad bild av Kemira Waters utformningsprocess av det nya styrinstrumentet. Han innehar numera samma position inom Kemira Water.

**Lisa Sverne** är ansvarig för *Human Resources* i Kemira Waters globala ledningsgrupp och är således aktivt inblandad i arbetet med att välja relevanta *Key Performance Indicators* inom humanperspektivet.

## **2.4 Databearbetning**

Efter att vi genomfört intervjuerna ämnar vi, i linje med Jacobsens (2002) resonemang, att kategorisera svaren för att kunna jämföra dessa och på ett enklare sätt kunna dra slutsatser av desamma. Var och en av oss kommer att analysera intervjumaterialet för att senare föra våra respektive resonemang i en gemensam diskussion. Med denna metod avser vi minska subjektiviteten i analysen och reducera risken för misstolkningar i respondenternas svar, vilken enligt Bryman et al (2005) är stor i samband med kvalitativa undersökningar.

## **2.5 Metod- och källkritik**

Vårt tillvägagångssätt kan på olika sätt diskuteras och även kritiseras. I metodkapitlet har vi beskrivit vilka tillvägagångssätt vi valt respektive valt bort, samt argumenterat för våra val. Vi avser nu att sammanfatta och förtydliga den kritik som vi själva förhåller oss till under studiens gång. Vår avsikt är även att beskriva vår kritiska hållning gentemot de källor som används för såväl teori- som empirikapitlet.

Valet att göra en kvalitativ studie medför att intervjuer blir en naturlig metod för insamling av data. Att inhämta information genom intervjuer kan kritiseras mot bakgrund av ovan nämnda intervjuareffekt och subjektiva tolkningar. Utöver detta kan kritik även riktas mot att en av intervjuerna kommer att genomföras per telefon. Detta gör att vi inte kan uppfatta respondentens kroppsspråk och reaktioner, vilket kan komma att ses som en svaghet.

De valda respondenternas kompetens inom området som studeras torde inte kunna ifrågasättas nämnvärt då majoriteten är såväl sakkunniga som ansvariga inom sina respektive arbetsområden. Dock kan tillförlitligheten i svaren komma att diskuteras eftersom respondenterna kan hämmas av lojalitetskänslan gentemot företaget. Dessutom är vi medvetna om att frågorna kan tolkas på ett annorlunda sätt än vilket vi avser.

I det teoretiska ramverket väljer vi att utgå från välkända och vedertagna teorier. Vi är dock medvetna om att vårt val av teorier kan komma att påverka uppsatsens resultat och att andra slutsatser eventuellt kan dras om andra teorier används.

## 3 TEORI

---

*I detta kapitel presenterar och argumenterar vi för den teoretiska referensramen som vi använder oss av. Vi fokuserar på teorierna om utformningsprocessen av The Balanced Scorecard och av Key Performance Indicators. Vi väljer även att belysa de problem och den kritik som riktas mot de båda teorierna.*

---

### 3.1 Teoretisk referensram

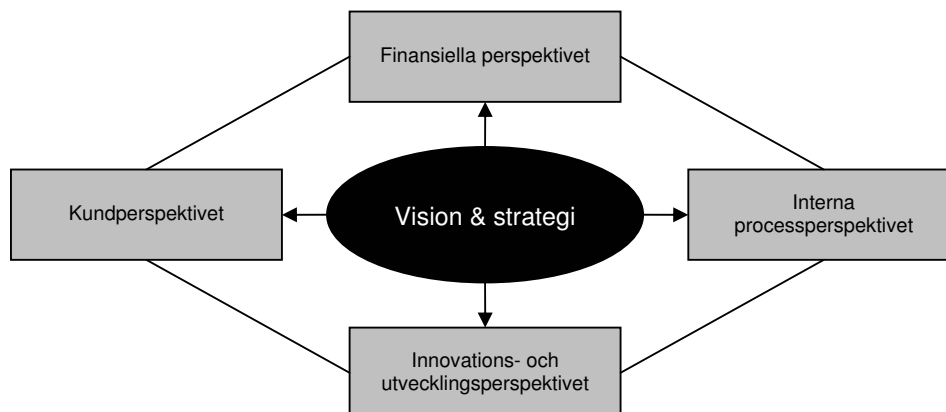
Först i detta kapitel behandlar vi teorin om *The Balanced Scorecard (BSC)*. Denna teori är synnerligen intressant eftersom vi senare kommer att analysera problemen med ett styrinstrument liknande ett balanserat styrkort. För att en adekvat analys ska vara möjlig fokuserar vi framförallt på processen i utformandet av detta. Vidare anser vi att teorin om resultatdrivande nyckeltal, *Key Performance Indicators (KPI)*, äger relevans eftersom dessa är en viktig del i utformningsprocessen av det balanserade styrkortet. I teorin om *KPI* väljer vi i första hand att belysa två modeller i vilka framtagandet, identifieringen och utvärderingen av resultatdrivande nyckeltal är centrala komponenter. Då vårt syfte är att undersöka och analysera problemen med en överföring av ett styrinstrument som innehåller resultatdrivande nyckeltal, anser vi att ovan nämnda teorier är relevanta och att dess innehåll är en förutsättning för att en förtjänstfull analys ska kunna komma till stånd.

### 3.2 The Balanced Scorecard (BSC)

#### 3.2.1 Introduktion

Det balanserade styrkortet genomgår fortfarande en evolution och dess drivande kraft är fortfarande dess skapare, Kaplan & Norton. Det började som en pedagogisk sammanställning av nya styrmått i syfte att skapa konkurrenskraft genom att föra samman tillsynes orelaterade faktorer i en enda rapport, samt att minska risken för suboptimering (Kaplan et al 1992). De drog själva parallellen till en instrumentpanel i ett flygplan och uppbyggnaden av det balanserade

styrkortet utgick ursprungligen från fyra perspektiv: kundrelationsperspektivet, interna processperspektivet, innovations- och utvecklingsperspektivet och det finansiella perspektivet.



Figur 3.1: Perspektiven i BSC  
Källa: Kaplan et al (1992)

Vidare är *BSC* nära sammankopplat med företagets strategi och ett av syftena med *BSC* är att göra det enklare att implementera företagets strategi i organisationen, vilket sammanfattas av Antony et al (2007:4) i citatet nedan:

”The management control process is the process by which managers at all levels ensure that the people they supervise implement their intended strategy”

Detta är en viktig skillnad från den traditionella ekonomistyrningen, vilken har haft svårt att understödja den nämnda implementeringen. Det balanserade styrkortet ska helt enkelt ge medarbetarna olika användbara instrument i syfte att uppnå företagets mål.

Olve et al (1997) anser att det balanserade styrkortet kompletterar finansiellt ansvar och finansiell styrning genom att även uppmärksamma icke-finansiella mått, vilket ger upphov till en rikare och mer nyanserad bild av företagets verksamhet. Sedan början av 1990-talet har det skett en exponentiell utveckling av det balanserade styrkortet och Kaplan et al (1996) anser att det bör betraktas som ett företags generella styrmodell.

”A properly constructed Balanced Scorecard articulates the theory of the business. The Scorecard should be based on a series of cause-

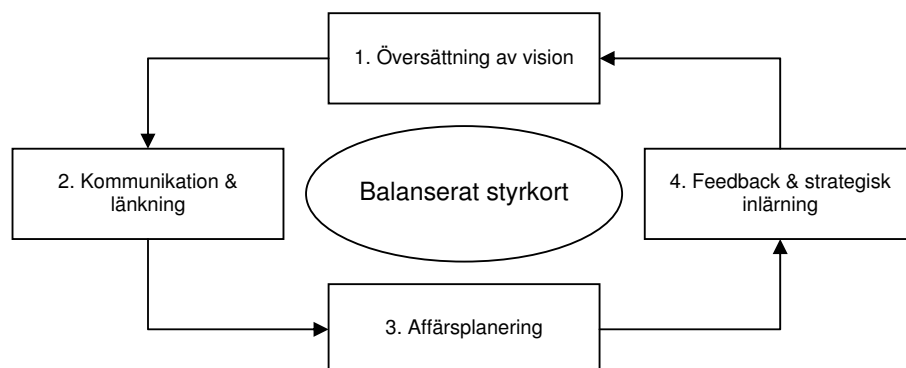
and-effect relationships derived from the strategy, including estimates of the response time and magnitudes of the linkages among the scorecard measures.” (Kaplan et al 1996:17)

Vidare anser Kaplan et al (1996) att det balanserade styrkortet inte ska användas som ett kontrollinstrument. De menar att det ska vara dynamiskt och istället användas som ett kommunikations- och informationsverktyg. Ett existerande och fungerande informationssystem ligger således till grund för att det balanserade styrkortet överhuvudtaget ska fungera, vilket kanske är styrinstrumentets främsta akilleshäl (Kaplan et al 1992).

Det balanserade styrkortet är inte längre någon nymodighet men nya erfarenheter utvecklar ständigt kunskapen om för- respektive nackdelar med dess användning. Dessutom är *BSC* ett av de främsta styrinstrumenten för framåtskridande företag som vill gå från traditionell ekonomistyrning till verksamhetsstyrning (Lindvall 2001).

### 3.2.2 En ursprunglig utformningsprocess

Enligt Olve et al (1997) är det balanserade styrkortet större än en idé eftersom det tar fasta på de underliggande processerna. Detta innebär att det balanserade styrkortet blir mer än bara ett styrinstrument, det blir en central del av en utvecklad verksamhetsstyrning (Lindvall 2001). I utformningsprocessen av ett balanserat styrkort kan företaget länka gapet mellan sin strategi och styrkortets implementering, under förutsättning att utformningsprocessen sker som det är föreskrivet (Kaplan et al 1996, Olve et al 1997). Kaplan et al (1996) delar in utformningsprocessen i fyra delmoment, vilket illustreras nedan:



Figur 3.2: Utformningsprocess för BSC  
Källa: Kaplan et al (1996). Egen bearbetning



Det första momentet i Kaplan & Nortons utformningsprocess är att översätta företagets vision och strategi till en kommunicerbar form, något som kan tyckas självklart men som sällan är det. Då ett balanserat styrkort utformas är det viktigt att skapa konsensus kring företagets vision och strategi. Om företaget inte lyckas säkerställa gemensamma definitioner av sin vision och strategi ökar risken för suboptimering (Olve et al 1997).

I det andra momentet berörs kommunikation och länkning inom företaget. Olve et al (1997) konstaterar att den största delen av ett företags strategiska implementering främst består av att utbilda och involvera medarbetarna i strategiutvecklingen. Idealet är naturligtvis att företagets alla medarbetare ska vara medvetna om företagets vision och strategi, men det sker sällan, vilket uppmärksammades i Zook & Allans studie (Kaplan et al 2005). Det framgick att nästan 95 % av företagens medarbetare inte är medvetna om företagets strategi, vilket givetvis gör det svårt, för att inte säga omöjligt, att implementera den på en operationell nivå. Kaplan & Nortons andra moment innebär även att ledningen ska kommunicera strategin nedåt i företaget. Det faktum att *BSC* förmedlar en *top-down-styrning* har fått en del kritik då det inte anses modernt i en företagsvärld som förespråkar allt fler styrmodeller av *bottom-up-karaktär* (Antony et al 2007). Kaplan & Norton nämner också tre olika typer av instrument som kan användas för att förstärka implementeringsprocessen av strategin: kommunikations- och utbildningsprogram, målsättningsprogram och en konkret länkning till belöningsystem (Kaplan et al 1996, Olve et al 1997). Antony et al (2007) lyfter fram en central aspekt vid utformningen av det balanserade styrkortet som inte kommer att behandlas närmare i studien, nämligen det balanserade styrkortets koppling till belöningsystemet som är essentiellt för dess framgång.

Det tredje momentet är affärsplanering som betonar vikten av att human- och strukturkapitalet inom företaget går i samma strategiska riktning (Kaplan et al 1996, Olve et al 1997). För att detta ska vara möjligt måste de långsiktiga planerna och de årliga budgetprocesserna samordnas med en strategisk planering (Olve et al 1997, Antony et al 2007). Det främsta problemet med samordningen av den strategiska planeringen och budgetprocessen är att de sällan genomförs av samma person, vilket innebär en risk att medarbetarna inte strävar mot samma strategiska mål (Olve et al 1997).

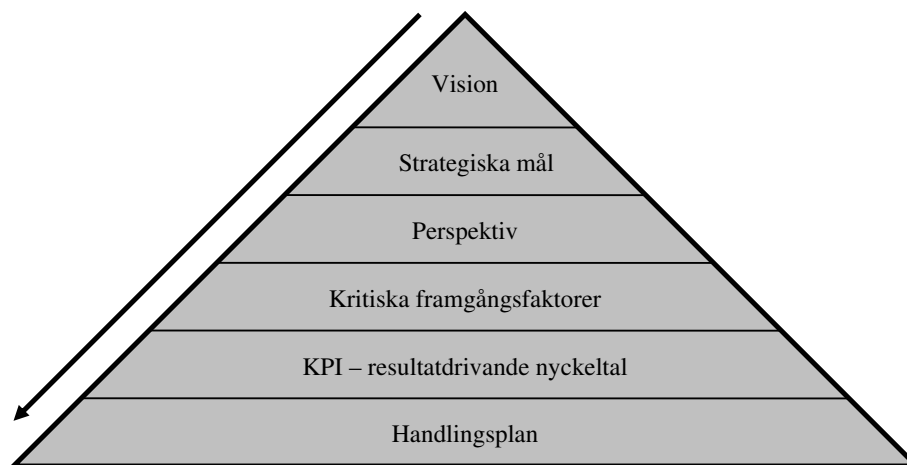
Det sista och kanske också det viktigaste enskilda momentet i utformningsprocessen är feedback och strategisk inläring. För att företaget ska kunna fortsätta vara framgångsrikt måste strategin hela tiden ifrågasättas, vilket beror på dagens dynamiska omvärld. De måste hela tiden undersöka om strategin leder företaget i dess visionära riktning (Kaplan et al 1996). Om det balanserade styrkortet ska fungera som ett styrinstrument måste valda *KPI* vara sammankopplade med företagets strategi. Det måste således finnas korrelation mellan valda *KPI* och företagets strategi. För att undvika ett bristande samband bör strategin följas upp månads- eller kvartalsvis, i förhållande till omvärlden och valda *KPI* (Olve et al 1997).

Det finns en del avgörande faktorer när det gäller implementeringen av ett balanserat styrkort. Essentiella faktorer är i vilken omfattning och takt införandet ska genomföras. För att kunna svara på de frågor som dessa problem ger upphov till bör man ta hänsyn till företagets storlek och komplexitet (Olve et al 1997, 2003). En annan viktig faktor är företagets existerande förutsättningar vid införandet av ett nytt styrinstrument. För att avgöra vilken situation företaget befinner sig i kan de använda ett antal olika modeller, såsom en branschanalys med *Porter's Five Forces* (Porter 1980). Alternativt kan företaget undersöka var de befinner sig i sin livscykel.

### 3.2.3 En justerad utformningsprocess

Vi har utifrån de existerande modellerna i Olve et al (1997) och Hallgårde et al (1999) utarbetat en justerad modell för det balanserade styrkortets utformningsprocess. Vi har valt att likna modellen vid en pyramid med företagets vision högst upp. Detta beror på att modellen bryter ner företagets vision i mindre processer och kan sammanfattas enligt följande: företagets vision anger företagets övergripande mål och modellen bryter ner den övergripande visionen i ett antal strategiska mål och perspektiv. De fyra vanligaste perspektiven, utarbetade av Kaplan & Norton, har vi tidigare redogjort för. Sedan följer en analys av företagets kritiska framgångsfaktorer, det vill säga de faktorer som är kritiska för att företaget ska kunna förverkliga sin vision (Olve et al 1997). Pyramidens nedre del består av *Key Performance Indicators* och handlingsplaner. *KPI* beskriver vilka mått som används för att systematiskt följa upp att företaget tar till vara på sina framgångsfaktorer, i sitt mål att uppnå sin övergripande vision. För att det balanserade styrkortet ska fylla sin funktion och för att utformningsprocessen ska

bli komplett erfordras handlingsplaner för de åtgärder som kan komma att krävas (Olve et al 1997).



Figur 3.3: Justerad utformningsprocess av BSC  
Källa: Egen

### ***Steg 1 – att arbeta fram en vision***

Det är viktigt att det balanserade styrkortet utgår från en vision som det finns konsensus kring i företaget. Detta är än viktigare med tanke på att företaget kommer att fokusera på visionen i högre grad än tidigare eftersom den är en viktig del i BSC. Skulle det mot förmodan saknas en vision i företaget ger utformningen av ett balanserat styrkort företaget goda förutsättningar att skapa en gemensam sådan (Olve et al 1997). Vidare påpekar Olve et al (1997) att en gemensam vision är en grundförutsättning för att ett företag ska kunna utforma ett adekvat balanserat styrkort.

Olve et al (1997) förespråkar att företaget inte ska låsa sig i sin långsiktiga planering genom att utgå från en fastställd vision. Det krävs att företaget är medvetet om såväl sina interna och externa förutsättningar som sina framgångsfaktorer för att de ska kunna förändra sig i dagens dynamiska omvärld. Olve et al (1997) ställer dessutom ett antal viktiga frågor som kan underlätta vid fastställandet av företagets vision:

- Ger visionen oss den trygghet och den utmaning som vi behöver?
- Kan vi bygga upp våra personliga mål med hjälp av visionen?
- Förmedlar visionen våra känslor och känns den meningsfull?

### **Steg 2 – att utveckla strategier**

Strategin anger hur företaget ska nå sin vision och det finns en mängd olika teorier kring detta steg i utformningsprocessen. Strategin handlar bland annat om att binda samman de olika perspektivens varierande målsättningar. Kaplan et al (1996:30) beskriver strategins roll vid utformningen av det balanserade styrkortet på följande vis:

”A strategy is a set of hypothesis about cause and effect. The measurement system should make the relationships among the objectives in the various perspectives explicit so that they can be managed and validated. The chain of cause and effect should pervade all four perspectives of a balanced scorecard.”

Det finns olika modeller för strategiutformning som kan användas i samband med utformningsprocessen av ett balanserat styrkort. En av dessa är Ansoffs produkt- och marknadsmatris, vilken tar hänsyn till företagets produkter och marknader. Dessutom är Porters tre generiska strategier användbara för att analysera företagens strategier. Dessa tre kan sammanfattas som lågkostnads-, differentierings- och fokuseringsstrategier. Den förstnämnda strategin innebär att företaget positionerar sig som en lågkostnadsaktör och den andra strategin innebär att de positionerar sig om ett företag som erbjuder unika egenskaper. Den tredje och sista strategin innebär att företaget positionerar sig som en nischaktör, det vill säga företaget väljer att fokusera på ett litet marknadssegment där det kan erbjuda kunderna högre kvalitet och lägre kostnader (Olve et al 1997, Lindvall 2001). En ytterligare viktig modell är Porters klassiska branschanalys, även kallad *Porter's Five Forces Analysis*. Den uppmärksammar fem faktorer på marknaden som är viktiga då företaget positionerar sig: konkurrenter, leverantörer, kunder, substitut och nya aktörer (Porter 1980).

Kotler (1999) föreslår en modifierad version av Ansoffs ursprungliga produkt- och marknadsmatris, där han har tillfogat ännu en möjlighet på respektive axel. Tidigare fanns det endast två alternativ, *Existing* och *New*, men Kotler ansåg att det borde tillkomma ett tredje alternativ för att modellen skulle bli empiriskt förankrad.

		Products		
		Existing	Modified	New
Markets	Existing	Sell more of our existing products to our existing customers. <i>(Market Penetration)</i>	Modify our current products and sell more of them to existing customers. <i>(Product Modification)</i>	Design new products that will appeal to our existing customers. <i>(New Product Development)</i>
	Modified	Enter and sell our products in other geographical areas <i>(Geographical Expansion)</i>	Offer and sell modified products to new geographical markets.	Design new products for prospects in new geographical areas.
	New	Sell our existing products to new types of customers. <i>(Segment Invasion)</i>	Offer and sell modified products to new types of customers.	Design new products to sell to new types of customers. <i>(Diversification)</i>

Tabell 3.1: Kotlers modifierade produkt- och marknadsmatris.  
 Källa: Kotler (1999:47)

### Steg 3 – att välja relevanta perspektiv

När företaget har fastställt sin vision och sina strategiska mål ska de välja relevanta perspektiv för sitt balanserade styrkort. Kaplan et al (1992) föreskriver som nämnts fyra perspektiv: kundperspektivet, interna processperspektivet, innovations- och inlärningsperspektivet och det finansiella perspektivet. Maisel menar i Olve et al (1997) att innovations- och inlärningsperspektivet bör ersättas med ett humanperspektiv. Andra forskare har valt att utvidga Kaplan & Nortons modell med ett medarbetarperspektiv och ett omvärldsperspektiv, vilket innebär totalt sex olika perspektiv (Parmenter 2002, 2005). Enligt Olve et al (1997) är det viktiga inte antalet perspektiv utan det faktum att valet av perspektiv baseras på en tydlig verksamhetslogik där det är möjligt att urskilja sambandet mellan de valda perspektiven. Kaplan et al (1996) är av den bestämda åsikten att det balanserade styrkortet kan innehålla fler eller färre än fyra perspektiv så länge de är starkt relaterade till företagets strategi. Det finns dock en synbar risk för informationsöverflöde om för många perspektiv används, något som lätt ger utslag vid utformandet av företagets *KPI* (Lindvall 2001). Olve et al (1997) menar att förändringar av perspektiven inte ska baseras på någon form av intressentmodell, vilket bland annat förespråkas av Bessire et al (2004). Enligt Olve et al (1997) ska en förändring av perspektiven bara ske av strategiska orsaker. De stödjer också Kaplan & Nortons teori om att det inte krävs något

humanperspektiv eftersom detta faller in under de redan existerande perspektiven, men det råder som vi tidigare nämnt delade uppfattningar på detta område. Värt att notera i sammanhanget är att humanperspektivet är vanligt förekommande i Sverige (Lindvall 2001, Olve et al 2003).

#### ***Steg 4 - att identifiera kritiska framgångsfaktorer***

Efter att ha fastställt företagets strategier som ska leda till att visionen uppfylls, måste företaget fastställa vilka faktorer som påverkar dessa. Företaget ska alltså bestämma sina kritiska framgångsfaktorer och det är viktigt att dessa inte blir för många eftersom det då skapas en otydlig bild av företagets riktning, och det kan även leda till ett överflöde av information (Olive et al 1997).

Olive et al (1997) föreslår att de berörda parterna i företaget diskuterar vilka företagets framgångsfaktorer verkligen är. Denna del av processen kräver att medarbetare på alla nivåer i företaget diskuterar vad som är väsentligt för företagets fortsatta framgång. Om detta görs korrekt kommer det att finnas väl förankrade och realistiska framgångsfaktorer. Orsaken till att medarbetare på alla nivåer bör involveras är att det är svårt för ledningen att veta vad kunderna kräver på en operationell nivå. Däremot är det enklare för ledningen att formulera framgångsfaktorer som ligger i linje med företagets vision och strategi.

När företaget har valt sina kritiska framgångsfaktorer är det viktigt att de gör en kontroll att det finns ett samband mellan orsak och verkan, både vertikalt och horisontellt, i det balanserade styrkortet. Det är också ytterst viktigt att kontrollera att de olika framgångsfaktorerna inte går i motsatt riktning eftersom detta då kommer att framgå tydligt vid utformningen av företagets *KPI* (Olive et al 1997).

#### ***Steg 5 - att utforma relevanta KPI***

Efter att ha identifierat företagets kritiska framgångsfaktorer, bör måtten för de olika målen inom varje perspektiv formuleras. Gemensamma karaktäristika för dessa bör, enligt Hallgårde et al (1999), vara följande:

- Mått vilka speglar företagets strategi och vision.
- Mått som reagerar snabbt, det vill säga att företagets fokus bör ligga på framtida resultat.

- Mått som är precisa och enkla för att alla ska förstå vad de betyder och hur de mäts.
- Mått som är mätbara och skapar stimulans hos medarbetarna.

### **Finansiellt perspektiv**

Ett företag har ofta som mål att ge så hög avkastning som möjligt på sitt kapital och detta mäts inte sällan med finansiella mått såsom *ROE (Return on Equity)* och *ROCE (Return on Capital Employed)*. Även vinstmarginal och lönsamhet är mått avsedda för det finansiella perspektivet (Hallgärde et al 1999). För att förtydliga företagets långsiktiga mål, att ge ägarna så hög avkastning som möjligt, bör måtten inom de andra perspektiven vara länkade till minst ett av de finansiella måtten (Kaplan et al 1996).

### **Kundperspektiv**

För att nå ett bättre finansiellt resultat är det grundläggande att företaget kan öka sina försäljningsvolymerna till nya eller existerande kunder. Om detta ska vara möjligt krävs nöjda kunder, vilket gör det viktigt att skapa ett mervärde för dem. Det är alltså centralt att mäta kundtillfredsställelse, bemötande, kontinuitet i kundkontakter samt tillgänglighet såsom öppettider eller väntetider. Exempel på mått som kan användas är kundnöjdhetsindex, antal reklamationer och köttider (Hallgärde et al 1999).

### **Internt processperspektiv**

Det finns sex grupper av mått inom processperspektivet, varav mått avseende ledtider, kvalitet och kostnader är relevanta i vår studie. Måtten i perspektivet har som syfte att effektivisera processerna i ett företag, för att de ska kunna uppnå de finansiella målen och samtidigt förbättra utfallet av måtten i kundperspektivet. Som mått på ledtid kan användas genomsnittlig beslutstid. Vidare kan antalet interna reklamationer vara ett mått på kvalitet och för att mäta aktivitetskostnader kan ett kostnadsmått användas. Således är alla mått inom perspektivet företagsinterna, men kan som nämnts påverka mått i de övriga perspektiven (Hallgärde et al 1999).

### **Human Resource-perspektiv**

Enligt Hallgärde et al (1999) är det viktigt att medarbetarna känner sig nöjda och tillfredsställda för att kunna göra en fullgod arbetsinsats. Först och främst är det viktigt att det finns en anställningstrygghet och att de anställda upplever sin

arbetsmiljö som säker. Det är dessutom betydelsefullt att det finns ett välfungerande och kontinuerligt informationsflöde till grupper eller enskilda individer inom företaget. Slutligen är det viktigt att de anställda känner ansvar och delaktighet i sitt arbete samt att de får ett erkännande för sin arbetsinsats. Exempel på mått inom medarbetarperspektivet är antal arbetsplatsolyckor och antal medarbetarsamtal (Hallgärde et al 1999).

### **Innovations- och utvecklingsperspektiv**

I dagens dynamiska värld måste företaget och dess medarbetare ständigt utveckla och anpassa sig till de rådande förutsättningarna. Detta gör att företaget kan förnya sina produkter och tjänster i syfte att tillgodose marknaden, vilket är ett steg i företagets strävan att uppnå sina mål. Måtten inom perspektivet kan exemplifieras med kompetensindex, antal utbildningstimmar och antal förändrade eller nya interna arbetsmetoder.

### ***Steg 6 - att förbereda handlingsplaner***

För att slutligen komma fram till ett komplett och funktionellt balanserat styrkort krävs att de inblandade personerna preciserar vilka åtgärder som måste genomföras om företagets visioner ska kunna förverkligas (Olive et al 1997). Det är viktigt att handlingsplanerna innefattar ansvariga personer och tidsplaner. Handlingsplanerna tenderar att bli mycket omfattande och följaktligen bör det finnas gemensamma prioriteringar hos de inblandade. Den framtagna handlingsplanen med åtgärder blir ledningsgruppens viktigaste underlag för uppföljning (Olive et al 1997).

### **3.2.4 Problem och kritik**

Merchant nämner i en intervju att det balanserade styrkortet är kraftigt överskattat och denna kritik grundar sig på en rad olika orsaker (de Waal 2005). Bland annat menar han att de som använder det balanserade styrkortet inte tycks inse dess begränsningar och att ett företag inte kan utforma sitt styrkort utan att anpassa det till sin specifika situation. Han anser dessutom att det balanserade styrkortet i Kaplan & Nortons teorier, och således även i Parmenters och Maisels teorier, använder för många *KPI*, vilket leder till ett överflöde av information. Huruvida detta är empiriskt korrekt eller inte kan ifrågasättas då framförallt Kaplan et al



(1992) är av åsikten att deras balanserade styrkort leder till att många företag använder färre *KPI* än tidigare.

Ett annat relevant problem med det balanserade styrkortet är att det måste vara balanserat för att fungera fulländat, och idag finns det få balanserade styrkort som är balanserade i begreppets sanna mening (de Waal 2005). Det finns fortfarande en stark fokusering på finansiella nyckeltal vilket kan förklaras med att inte alla företag är intresserade av att utforma ett balanserat styrkort av de typer som har föreslagits av tidigare nämnda forskare (Lindvall 2001). Andra problem som är relaterade till utformningen av balanserade styrkort är korrelationen mellan de icke-finansiella måtten och företagets resultat. Problemet realiserar först när måtten som ska indikera företagets framtida resultat ska utformas. Det är alltså viktigt att företaget tar hänsyn till svårigheterna med att fastställa orsakssambandet mellan icke-finansiella mått och sitt framtida resultat. Ytterligare problem, som är relaterade till utformningen och användandet av det balanserade styrkortet, är den konstanta uppdateringen av *KPI*. Dessutom bör det ideligen göras en översyn av företagets målsättningar för att tillse att det råder samstämmighet mellan dessa och företagets olika sätt att mäta arbetet med att uppnå dem (Lindvall 2001, Anthony et al 2007).

Merchant är även kritisk till att det inte går att veta exakt *hur* eller *om* det balanserade styrkortet fungerar. Medvetenheten om dess misslyckanden påvisas först när företaget inte uppnår ett bättre resultat som en följd av utformningen och användningen av det balanserade styrkortet. Kaplan & Norton har hävdats att dessa misslyckanden beror på att implementeringen av det balanserade styrkortet inte har varit vederbörligt genomförd (de Waal 2005).

Avslutningsvis ställer sig Merchant frågan om företagets strategi förbättras av att utveckla och att använda det balanserade styrkortet. Han menar att det saknas empiriska bevis för att det balanserade styrkortet leder till en konkretisering och förankring av företagets strategi, vilket även har hävdats av andra forskare på området (Kaplan et al 1992, Olve et al 1997, Lindvall 2001, de Waal 2005).

### **3.3 Key Performance Indicators (KPI)**

#### **3.3.1 Introduktion**

*Key Performance Indicators* definieras av Brooks (2005:45) som "...quantifiable and strategic measurements that reflects an organization's critical success factors." och kan enligt Catasús et al (2001) ses som resultatdrivande nyckeltal. Dessa har under lång tid använts för att mäta prestationer och kan enkelt uttryckas som framgångsmått vilka kan användas för att styra ett företag eller enskilda individer i riktning mot ett visst mål (Catasús et al 2001). Således är alla *KPI* nyckeltal, men alla nyckeltal kan nödvändigtvis inte fungera som *KPI*.

Hur ska då företaget identifiera sina framgångsfaktorer som sedermera ska mätas med *KPI*. Catasús et al (2001:6) sammanfattar kärnfullt aspekter att ta hänsyn till, i sökandet efter framgångsfaktorer, på följande vis: "Den första nyckeln till framgång är att förstå att det inte finns några generella framgångsfaktorer" och följaktligen "Den andra nyckeln till framgång är att våga välja framgångsfaktorer och byta ut dem om de inte leder till framgång". Företag måste således arbeta dynamiskt med *KPI* och inse att det inte finns några genvägar i valet av dessa.

Vi vill även belysa den tämligen tydliga kopplingen mellan *KPI* och företagets strategi då en av de viktigaste funktionerna med *KPI* är att styra företaget mot ett strategiskt mål, det vill säga vara en vägledare för strategiska beslut. Brooks (2005) belyser också skillnaden och effekterna av skillnaden mellan ett taktiskt och ett strategiskt tänkande. Kontentan är att många beslutsfattare har ett kortsiktigt taktiskt tänkande och ser således inte vilka beslut som måste fattas eller vilka åtgärder som måste vidtas ur ett strategiskt perspektiv.

#### **3.3.2 Syfte**

Det är möjligt för ett nyckeltal att fylla mer än ett syfte, men det är synnerligen komplicerat att skapa nyckeltal som fyller mer än ett syfte på ett förtjänstfullt sätt (Catasús et al 2001). Enligt Catasús et al (2001) finns det fyra huvudsyften, till varför företag bör utveckla och använda nyckeltal, och vi beskriver tre av dessa: kontroll, lärande och belöning.

Kontrollaspekten innebär att ett nyckeltal ska fungera som en varningsklocka om talet under- eller överstiger ett visst intervall. Att använda nyckeltalen som

kontrollinstrument förutsätter att det finns en etablerad norm för vad som ska anses vara acceptabelt, det vill säga ett väldefinierat intervall (Catasús et al 2001). Nyckeltal kan också användas i ett lärande syfte, vilket innebär att olika nyckeltal relateras till varandra för att ställa en diagnos på ett organisatoriskt problem. Syftet med denna typ av nyckeltal är alltså att se samband och finna åtgärder på de upptäckta organisatoriska problemen (Catasús et al 2001). Ett exempel på en lärande styrmodell är nämnda *BSC*, vilken söker finna resultatdrivande nyckeltal.

Nyckeltalens koppling till belöningssystem är komplex och frågan hur nyckeltalen ska kopplas till det nämnda systemet är högst relevant. Problematiken beror på att nyckeltalen måste vara tillförlitliga och verifierbara för att kunna utgöra basen i ett belöningssystem. Detta har lett till snedvridningar vid urvalet av nyckeltal, företag har ofta prioriterat nyckeltal som är enkla att mäta och kontrollera. Vidare ska nyckeltalen vara svåra att manipulera genom förvanskning av redovisningen eller på vilka sätt de mäts (Catasús et al 2001).

### **3.3.3 Problem med nyckeltal**

Nyckeltal är en förenkling av verkligheten och det finns alltså en risk att verklighetens komplexitet och dess nyanser går förlorade. Ofta används dessutom ett genomsnitt för att göra nyckeltalet generaliserbart. Det första problemet kan lösas genom att använda flera nyckeltal och det andra genom att komplettera genomsnittet med ett spridningsmått (Catasús et al 2001).

Ett annat förekommande problem vid användandet av nyckeltal är ett informationsöverflöde, det vill säga att för många nyckeltal används vilket leder till att beslutsfattandet tenderar att bli sämre. Detta problem står i motsatsförhållande till det förstnämnda eftersom lösningen är att förenkla informationen genom att använda färre nyckeltal eller använda summor och genomsnittvärden av olika mått (Catasús et al 2001).

Ett tredje problem hänger ihop med det faktum att nyckeltalen och de bakomliggande framgångsfaktorerna måste uppdateras efter hand som företagets strategi förändras (Olve et al 1997, Kaplan et al 1996). Detta innebär problem, framförallt om det endast är marginella förändringar av ett redan existerande nyckeltal. En sådan förändring kan innebära att individen inte tar hänsyn till detta i sin bedömning av nyckeltalet. En lösning är att använda två nyckeltal parallellt

under en begränsad period i syfte att förenkla övergången för företagets medarbetare (Catasús et al 2001).

Vidare finns det inga specifika nyckeltal som passar som *KPI* i alla företag i alla situationer. Dessa måste situationsanpassas till företagets strategi och till dess existerande förutsättningar. Det finns dock, enligt Catasús et al (2001), några allmängiltiga krav på *KPI*: de får inte vara för många, de ska vara enkla att förstå, det ska vara enkelt att förstå hur de kan förbättras, de ska vara svåra att manipulera, det ska vara lätt att ta fram data, de ska ha få biverkningar och vara relevanta för verksamheten. Ett idealt *KPI* uppfyller alla dessa krav, men detta är dessvärre en utopi.

Ytterligare ett problem med nyckeltal är att de, på grund av flera orsaker, inte alltid uppfyller sina syften. Bland dessa kan nämnas bristen på information, felaktig information, svagt intresse från medarbetarna samt användandet av för många nyckeltal. För att medarbetarna i företaget ska kunna arbeta mot att uppnå ett givet mål är det viktigt att de förstår innebörden av nyckeltalen. Således bör de uttryckas i en, för medarbetarna, lämplig terminologi (Catasús et al 2001).

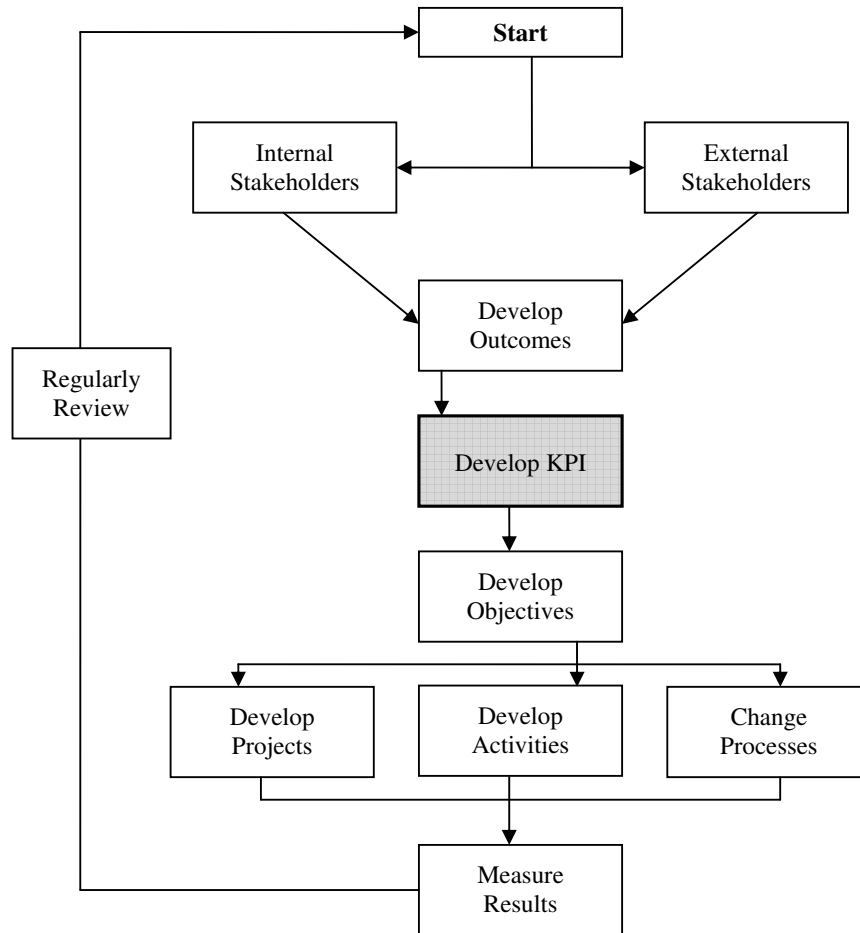
Sammanfattningsvis kan det sägas, med hänsyn tagen till problematiken kring att välja nyckeltal, att det kanske viktigaste vid formuleringen av dessa är en medvetenhet om att de inte kan vara konstanta eller absoluta ur någon synvinkel, vilket innebär att formuleringen måste anpassas till företagets existerande förutsättningar. Bland dessa förutsättningar utgör, som vi tidigare nämnt, företagets vision och strategi centrala komponenter.

### **3.3.4 Processen för utformning av *KPI***

#### ***Process for designing relevant KPI***

Det finns ett antal teorier om utformningen av *KPI*. Davidson (2006) menar att den traditionella processen fungerade ofullständigt och att den utfördes isolerat i företagets olika delar. Måhända var valda *KPI* meningsfulla inom de avsedda delarna, men inom företaget som helhet var de ineffektiva och förvirrande. Att ta hänsyn till företagets omgivning är således en viktig förutsättning vid utformningen av *KPI* (Davidson 2006, Brooks 2005). Vidare menar Davidson (2006) att dessa traditionellt utformades endast för att tillfredsställa ledningen, något som nödvändigtvis inte behöver vara oriktigt, men däremot riskerar syftet

med *KPI* att gå förlorat. Davidson (2006) har sålunda arbetat fram en modell som ligger till grund för utformningen av *KPI*.



Figur 3.4: The process for developing relevant KPI  
Källa: Davidson (2006:7). Egen bearbetning

Enligt Davidson (2006) bör företaget först och främst utgå från vad dess viktigaste intressenter anser är kritiskt för företaget, det vill säga vad de anser är viktigast för företaget att förbättra, och den naturliga följdfrågan blir således vad som eventuellt hindrar företaget från att uppnå detta. Vidare mäter många företag *activities*, inte *outcomes*, och skillnaden mellan dessa begrepp är central. *Outcomes* beskriver alltså inte aktiviteten i sig, utan resultatet av aktiviteten. Enligt Davidson (2006) fokuserar många styrinstrument på vad företaget gör, inte varför de gör något. Distinktionen mellan *outcomes* och *activities* spelar således en avgörande roll i nästkommande steg, vid utformningen och valet av *KPI*. Relevanta *KPI* är få till antalet och detaljerade såtillvida att de kan uppmärksamma problem, dock inte så detaljerade att insamlingen av data är mer

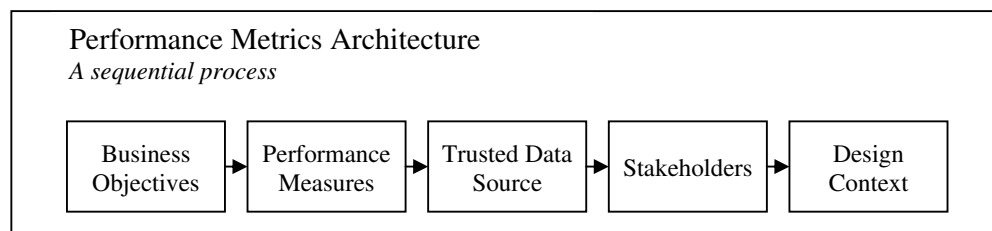
tidskrävande än vidtagandet av åtgärder (Davidson 2006). Vidare uppmärksammar han även distinktionen mellan så kallade *leading* och *lagging indicators*. *Leading indicators* kan mätas innan *outcomes* är uppnådda, exempelvis att en ökad kundtillfredsställelse leder till en ökad efterfrågan. Följaktligen mäts *lagging indicators* efter det att *outcomes* är uppnådda, ett exempel på detta är *EBIT*. Vid utformningen av *KPI* ska, enligt Davidson (2006), en kombination av *leading* och *lagging indicators* användas.

Nästa steg i arbetsgången är utformningen och formuleringen av tydliga mål mot vilka *KPI* ska styras. Slutligen krävs en kontinuerlig uppföljning, och frågor som företaget då bör ställa är: vilka *outcomes* förväntade vi oss? Om det finns skillnad mellan dessa och de vi de facto fick, varför? Vilka förändringar ska då göras? Denna process bör enligt Davidson (2006) revideras från år till år för att få ett mer dynamiskt styrinstrument.

### 3.3.5 Processen för utvärdering av KPI

#### *Performance Metrics Architecture*

Enligt Brooks (2005) finns det ett flertal olika tillvägagångssätt på vilka *KPI* kan utvärderas. Företaget ska först och främst identifiera sina strategiska mål, utvärdera vilken roll företagets olika affärsenheter spelar i prestationsoptimeringen samt samla in data för att förstå historien och den nuvarande affärssituationen. Vidare ska varje affärsenhet sätta sin prestation i förhållande till företagets övergripande mål. Brooks (2005) menar att det är i detta stadium som många företag misslyckas med att utforma sin så kallade *Performance Metrics Architecture (PMA)*. Ett av modellens syften är att undersöka och utvärdera en i företaget existerande struktur för att mäta prestationer, för att då identifiera eventuella brister i denna.



Figur 3.5: *Performance Metrics Architecture*. Egen bearbetning  
Källa: Brooks (2005:47)

### **Business Objectives**

En förutsättning för att utforma relevanta *KPI* är att identifiera företagets strategiska affärsmål, vilka skiljer sig beroende på vilken bransch företaget verkar inom. Utformningen av målen kräver input från olika delar av organisationen och ska resultera i högst fyra strategiska sådana, vilket kräver ett samarbete mellan olika affärsenheter och individer i företaget.

### **Performance Measures**

Det andra steget är enligt Brooks (2005) ett av de mest kritiska i byggandet av en *PMA*. Många företag har traditionellt använt sig av enbart finansiella prestationsmått, utan att ta hänsyn till det Brooks (2005) kallar *ecosystem*, det vill säga den såväl interna som externa omgivning i vilken företaget verkar. Det handlar alltså om att välja rätt prestationsmått och Brooks (2005) exemplifierar detta på följande vis: ett callcenter mäter måhända antalet samtal, men undgår att mäta vilken typ av samtal som inkommer, hur många samtal som leder till merförsäljning etc. Sammanfattningsvis borde alltså företaget ta hänsyn till sin omgivning och skapa samstämmighet runt de *KPI* som har valts.

### **Trusted Data Source**

När väl de strategiska målen och prestationsmåten är utformade, är det viktigt att använda relevant data som input i prestationsmåten. Det finns många olika informationskällor i ett företag och utmaningen är att välja rätt information till rätt ändamål.

### **Stakeholder**

Vidare menar Brooks (2005) att företaget måste identifiera sina olika intressenter och se till deras medverkan vad gäller att utveckla, underhålla och använda *KPI*. När intressenterna väl är identifierade är nästa steg att identifiera vem eller vilka i organisationen som är närmast den aktivitet som ligger till grund för de olika *KPI*. Exempelvis kan en försäljare notera huruvida kunderna är nöjda eller missnöjda med en produkt, om de går över till en konkurrent etc. Denna information ska samlas in, analyseras och åtgärder ska vidtas i snabbast möjliga mån.

### **Design Context**

Slutligen ska företaget utforma ett så kallat *dashboard*, så att alla och envar i organisationen, med hjälp av tydlig och relevant information, kan följa prestationen i förhållande till de prestationsmål som utformats (Brooks 2005).

Brooks (2005) nämner tre förutsättningar för detta: informationen måste vara relevant och ge utrymme för ytterligare analys, informationskällan måste vara tillförlitlig, och informationen måste vara aktuell och presenterad i ett meningsfullt sammanhang.



## 4 EMPIRI

---

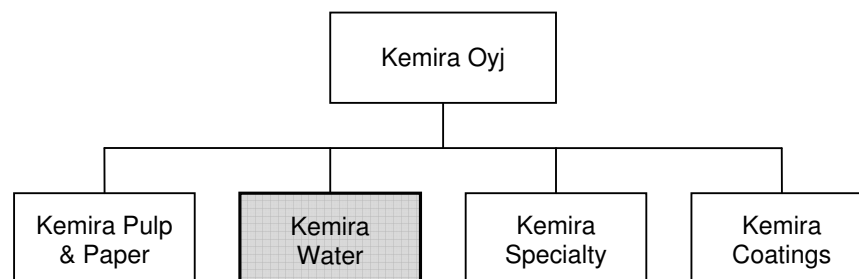
Följande kapitel beskriver Kemira Waters och Cytec Polymers verksamheter, visioner och strategier. Vidare presenteras förvärvsprocessen närmare och därefter redogör vi för Kemira Waters utformningsprocess av det nya styrinstrumentet.

---

### 4.1 Kemira Water

#### 4.1.1 Introduktion

Det valda fallföretaget Kemira Water är ett affärsområde inom den finska kemikoncernen Kemira Oyj. Koncernens största aktieägare är den finska staten som innehar 49 % av företagets aktier (2006). Kemira Water tillhandahåller vattenreningskemikalier till vattenreningsverk och industrier. De vill erbjuda sina kunder sin globala kompetens på en lokal och kundanpassad nivå.



Figur 4.1: Organisationsschema över Kemira Oyj  
Källa: Kemira Oyjs årsredovisning 2006

Kemira Waters verksamhet har varit fokuserad på oorganiska koagulanter, men i och med det horisontella förvärvet av Cytec Industries polymerverksamhet har de breddat sin verksamhet. Kemira Water är världsledande inom oorganiska koagulanter och numera tredje störst i världen på vattenreningspolymerer.

Kemira Water är beroende av att vara marknadsledande eftersom de arbetar i en volymfokuserad bransch, vilket innebär att vinstmarginalerna på huvuddelen av deras produkter är låga. Detta är en av orsakerna till varför Kemira Water väljer

att inrikta sig på förvärv. Bara under verksamhetsåret 2006 genomfördes fem internationella förvärv och ett av dessa var amerikanska Cytec Polymers. I och med förvärvet av Cytec Polymers har Kemira Water möjlighet att på sikt öka sin omsättning med omkring 70 %, samt stärka företagets globala marknadspotential genom att bredda sitt produktsortiment och öka sin närvaro på nyckelmarknader i bland annat Kina, Brasilien och Nordamerika. Genom det horisontella steget in på polymermarknaden har Kemira Water expanderat både geografiskt och produktmässigt. De har fortsatt att förvärva även under 2007 och under det första kvartalet förvärvades den spansk/franska koagulanttillverkaren Arkema och den brasilianska koagulanttillverkaren Dalquim.

Kemira Water omsätter ca 470 miljoner Euro på en marknad som, enligt företagets egna beräkningar, uppskattas omsätta 8 miljarder Euro. Marknaden för oorganiska polymerer beräknas växa med 600 miljoner Euro årligen, vilket är en orsak till Kemira Waters förvärv av Cytec Polymers. Under verksamhetsåret 2006 hade Kemira Water en personalstyrka om 1 596 medarbetare och de uppvisade under samma år ett rörelseresultat på 35,3 miljoner Euro. Kemira Water står för 19 % av Kemira Oyj:s omsättning och 15 % av dess rörelseresultat. Detta bör sättas i relation till att de enbart använder 14 % av det sysselsatta kapitalet och 17 % av Kemira Oyj:s totala personalstyrka.

Affärsområdet Kemira Water fungerar i praktiken som ett självständigt företag inom Kemira Oyj och är idag uppdelat i fyra regioner: Europa & Afrika, Nordamerika, Latinamerika och Asien. Dessutom är Kemira Water uppdelat i tre strategiska affärsenheter: *Polymers*, *Coagulants* och *KIES (Kemira Industrial & Environmental Services)*. Kemira Water fungerar alltså som en matrisorganisation med regioner på ena axeln och divisionaliserade enheter på den andra.

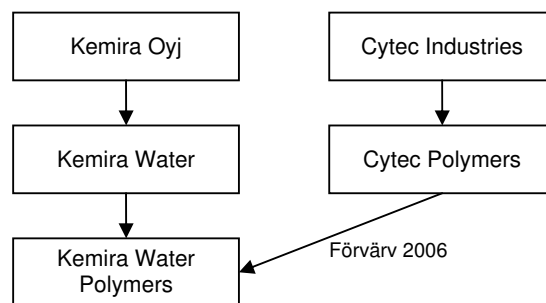
#### **4.1.2 En organisation i förändring**

Kemira Water är en organisation i förändring och förvärvet av Cytec Polymers kan, enligt ledningen, anses vara startskottet på en ny era. För närvarande genomför de ett parallellt projekt, ”*Good to Great*”, som syftar till att skapa enhetlighet över det regionala spektrumet av dotterföretag. De vill utvecklas från att vara tillverkare och försäljare av koagulanter till att bli ett vattenbehandlingsföretag som erbjuder helhetslösningar. De har tagit fasta på tillväxtpotentialer i form av mervärdesförsäljning, lokala förvärv på marknader där de har få

marknadsandelar, geografisk expansion på tillväxtmarknader, utveckling av industri- och miljötjänster samt nya helhetslösningar på mogna marknader. Dessa möjligheter har lett till högre interna krav, exempelvis på kompetensutveckling, intern effektivitet och på extern effektivitet såsom kundanpassning.

#### 4.1.3 Förvärvet av Cytec Polymers

Innan framställningen fortsätter bör Kemira Waters förvärv av Cytec Polymers förtydligas för att undvika eventuella oklarheter. Förvärvet genomfördes i oktober 2006 och Cytec Polymers var ett affärsområde inom den amerikanska kemikoncernen Cytec Industries. Cytec Polymers blev en affärsenhet inom Kemira Water och bytte också namn till Kemira Water Polymers. Detta förtydligas schematiskt i figuren nedan.



Figur 4.2: Schematisk bild av förvärvet  
Källa: Egen

#### **Konsekvenserna av förvärvet**

De direkta konsekvenserna av förvärvet var att Kemira Water nästintill fördubblade sin omsättning och att det tillkom en kompletterande produktgrupp i form av polymerer, vilket har ökat behovet av ett mer heltäckande styrsystem än tidigare. Den tidigare styrningen var till största delen finansiell och bestod främst av en hårt styrd budget samt målstyrning mot koncernens centrala nyckeltal, *Return On Capital Employed (ROCE)*. När Cytec Polymers förvärvades i oktober 2006 insåg Kemira Water att det fanns ett behov av att mäta även icke-finansiella nyckeltal på samma sätt som Cytec Polymers hade gjort i flera år. De insåg att för att kunna styra den utvidgade verksamheten behövdes ett kompletterande styrinstrument som tog hänsyn till tidsaspekten samt både interna och externa faktorer. Kemira Water har, enligt Jan Nobel, tidigare funderat på att mäta kritiska

framgångsfaktorer, men detta behov konkretiserades först efter förvärvet av Cytec Polymers.

#### 4.1.4 Det tidigare styrsystemet

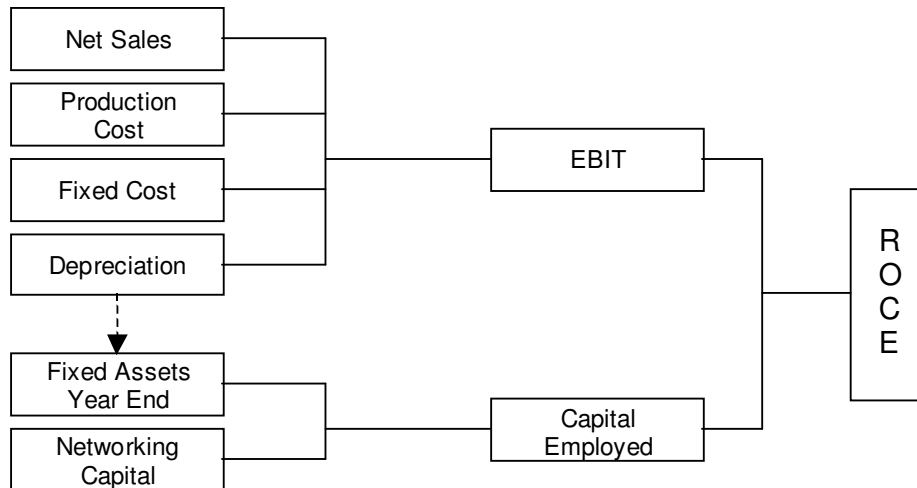
Före förvärvet av Cytec Polymers använde Kemira Water nästan enbart budget och finansiella nyckeltal, så kallade *lagging indicators*, som styrmedel. Dessa kvantifierades med hjälp av historiska data från affärssystemet SAP R/3. Cytec Polymers använde sedan tidigare en väl utarbetad styrmodell i form av ett *Balanced Scorecard*, i vilket *Key Performance Indicators* är av stor betydelse. Kemira Water ämnade därför dra nytta av Cytec Polymers framgångsrika styrinstrument, men de gjorde vissa anpassningar till den nya organisationens förutsättningar. Detta medförde att Kemira Water kompletterade sina *lagging indicators* med så kallade *leading indicators*, det vill säga mått som ger en indikation om framtiden. Det bör dock påpekas att Kemira Water inte kommer att överge budgeten för ett balanserat styrkort, det sistnämnda kommer snarare att fungera som ett komplement till det existerande styrsystemet. Detta beror delvis på att de inte ämnar implementera sitt balanserade styrkort på koncernnivå, utan bara inom affärsområdet Kemira Water. Detta är en av de främsta orsakerna till att Kemira Water inte gärna benämner det för ett balanserat styrkort. Kemira Oyj kommer även fortsättningsvis att bedöma Kemira Water utifrån utfallet i förhållande till budget.

Budgeten används som ett styr- och kontrollinstrument inom Kemira Water. Styrningen med budget var under lång tid strikt, där fasta årsbudgetar jämfördes med föregående års utfall. Med denna fasta budget upptäcktes det efterhand att organisationen blev handlingsförlamad och de övervägde därför att gå över till en rullande budget som skulle revideras genom månatliga estimat. Kostnaderna i tid och pengar beräknades dock vida överstiga fördelarna och därför nöjde företaget sig med att revidera budgeten halvårsvis, eller vid större händelser som bland annat olyckor eller stora förvärv. Budgeten bygger i grunden på en femårig strategisk plan från Kemira Waters ledning som sedan grovt schematiseras.

Kemira Oyj arbetar mot det finansiella nyckeltalet *ROCE* och genom att använda detta som koncernens centrala finansiella nyckeltal ges en möjlighet att jämföra de olika affärsområdenas prestationer. Det används som ett styrinstrument

eftersom Kemira Oyjs ledning har satt upp en långsiktig målsättning, vad gäller *ROCE*, för respektive affärsområde.

Den kanske främsta fördelen med *ROCE* är att det tar hänsyn till företagets vinstmarginal såväl som kapitalets omsättningshastighet. På Kemira Water studeras *ROCE* utifrån det klassiska *Du Pont*-sambandet, vilket illustreras nedan.



Figur 4.3: Management by ROCE  
Källa: Kemira Water (2007)

*ROCE* tar även hänsyn till det sysselsatta kapitalet, något som enligt Kemira Water är viktigt, då det avspeglar företagets existerande situation. Kapitalet är begränsat och det har en kostnad i form av intern eller extern finansiering, där finansierarna naturligtvis kräver avkastning på sitt investerade kapital. Omsättningshastigheten på kapitalet är dessutom ett effektivitetsmått som visar hur effektivt företagets resurser används. Ett rationellt argument för användning av *ROCE* är att det inte bara tvingar företaget till att maximera resultatet, det tvingar också företaget att ta hänsyn till det sysselsatta kapitalet, vilket leder till ett effektivare resursutnyttjande.

Kemira Water använde sedan tidigare även andra finansiella mått som komplement för att mäta affärsenheternas resultat. De anser att *ROCE*, trots sina fördelar, ger upphov till en vinklad bild av verkligheten då det inte tar hänsyn till likviditetsaspekten. För att ta hänsyn till denna använder Kemira Water sedan tidigare en kombination av *ROCE*, *EBIT* och *Cash Flow*. Genom att kombinera dessa finansiella nyckeltal uppmuntras medarbetarna till att göra lönsamma

affärer och till ansträngningar som leder till kortare genomloppstider och lägre kapitalbindning. Dessutom ökar kapacitetsutnyttjandet om företaget tillverkar på den genomsnittliga kostnadsmarginalen, vilket är ytterligare en orsak till att de nämnda finansiella nyckeltalen används.

#### **4.1.5 Utformningsprocessen bakom det balanserade styrkortet**

Kemira Water påbörjade i september 2006 utformningsprocessen av sitt nya styrinstrument, alltså redan innan förvärvet av Cytec Polymers var helt genomfört. Processen påbörjades av Kemira Waters dåvarande ledningsgrupp, för att sedan kompletteras med befattningshavare från Cytec Polymers under oktober månad. Ledningsgruppen bestod av specialister på ledande positioner och med olika ansvarsområden. Detta medförde att Kemira Water, från varje specialist, fick en realistisk bild över vad som var rimligt. Ledaren för utformningsprocessen var Jan Nobel, VD för Kemira Water Polymers. Han har sedan tidigare goda erfarenheter av att arbeta med det balanserade styrkortet på en regional nivå.

#### ***Vision***

Kemira Waters vision är att erbjuda sina kunder optimala helhetslösningar i branschen för vattenbehandling och på utvalda globala industriella processer. För att uppnå visionen måste de kunna erbjuda ett ökat kundvärde och resultat, genom en komplett portfölj bestående av kemikalier, tjänster och kunskap till kommuner och olika industrier inom vattenbehandling. Kemira Water levererar helhetslösningar som ska fylla kundernas behov för vattenbehandling av dricksvatten, avfallsvatten och slam. Lösningarna som Kemira Water erbjuder ska vara både kostnadseffektiva och pålitliga. Andra delar av affärsidén som är viktiga att leva upp till är att hålla sina åtaganden och att skapa ett gott rykte för sin goda kundvård. Kemira Water ska i första hand tänka på säkerhet och hälsa för alla inblandade, men de ska också agera ansvarsfullt mot miljön.

#### ***Strategi och strategiska perspektiv***

Kemira Waters strategi är att växa genom organisk och icke-organisk tillväxt med hjälp av strategiska förvärv, i syfte att bredda sin produktportfölj och stärka sina marknadspositioner. De satsar alltså på nya marknader och produkter genom fortsatta förvärv. En annan orsak till förvärvsstrategin är att företaget har som målsättning att vara marknadsledande inom sina olika produktgrupper. Kemira

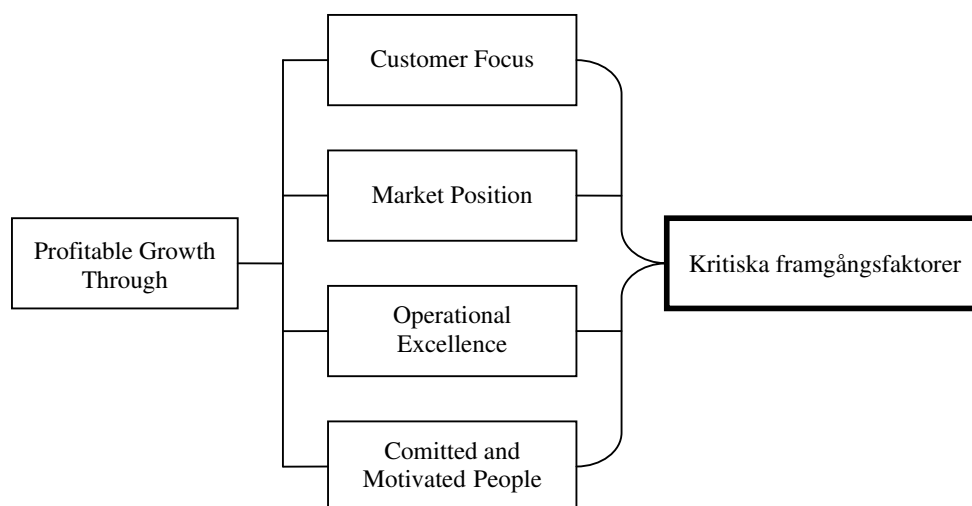
Water har under de senaste åren positionerat sig som marknadens lågkostnadsaktör och Don Rutz menar att Kemira Water använder en volymbaserad lågkostnadsstrategi som innebär att de fokuserar på kvantitet snarare än kvalitet. De har pressat sina priser genom att ständigt arbeta med att kostnadseffektivisera sina interna processer, främst avseende tillverkningen, men även genom att försöka hitta alternativa distributionskanaler. Lennart Albertsson menar att en stor del av förvärvsstrategin har sin grund i att Kemira Water måste bli marknadens prissättare om de ska kunna fortsätta med sin volymbaserade lågkostnadsstrategi. För att även i fortsättningen pressa sina priser ser de också över sin råvarumaterialanvändning, i syfte att finna alternativa råvaror och därmed minska rörelsekostnaderna.

Kemira Water har, mot bakgrund av detta, valt att använda sig av fem strategiska perspektiv eller så kallade strategiska hörnstenar: *Financial Focus*, *Customer Focus*, *Market Positions*, *Operational Excellence* och *Committed & Motivated People*.

### ***Kritiska framgångsfaktorer***

Kemira Water har tagit fasta på en rad kritiska framgångsfaktorer, indelade i fyra olika perspektiv, för att företaget ska lyckas nå sin vision och strategi. De använder även ett femte perspektiv av mer övergripande finansiell karaktär, ett perspektiv som Kemira Water inte presenterar i sin modell.

Det första perspektivet är *Customer Focus* och de kritiska framgångsfaktorerna är att förstå kundernas nuvarande och framtida behov för att kunna fortsätta fylla deras dynamiska behov. Kemira Water har dessutom tagit fasta på att kunderna känner ett växande behov av helhetslösningar. De har även observerat behovet av att skapa en enhetlig bild av företaget, vilket kommer att ske genom marknadsföring och en förändrad försäljningsstruktur. De anser också att det är kritiskt för företagens vision att fortsätta öka sina kundandelar, inte bara sina marknadsandelar, vilket alltså innebär att de vill sälja mer till existerande kunder.



Figur 4.4: Val av kritiska framgångsfaktorer  
Källa: Kemira Water. Egen Bearbetning

*Market Positions* fokuserar främst på hur företaget presterar på marknaden. Enligt Albertsson framgår det att Kemira Waters marknadsandel är den viktigaste framgångsfaktorn inom *Market Positions*, eftersom den hänger ihop med Kemira Waters målsättning att bli marknadsledande. Den andra framgångsfaktorn, som tar hänsyn till att öka volymerna, är expansion på utvecklingsmarknader. Slutligen finns det också en kritisk framgångsfaktor som berör marknads föränderlighet, hur företaget ska bemöta framtida marknads- och affärstrender.

*Operationell Excellence* fokuserar på företagets interna processer. Eftersom Kemira Water har positionerat sig som marknads lågkostnadsaktör är det viktigt för företagets fortsatta framgång att de producerar kostnadseffektivt. Detta måste vara en genomgående attityd om företaget ska kunna lyckas på längre sikt. Kemira Water anser att kostnadseffektivisering ska ske i hela affärsområdets ”*supply chain*”, det vill säga från det att råvarorna mottas till det att slutprodukten levereras till kunden, vilket uppmärksammas i kritiska framgångsfaktorer som optimering av distributionskanalernas kostnad, de löpande processernas effektivitet och de teknologiska processernas effektivitet. Kemira Water anser dessutom att en kritisk framgångsfaktor är att använda sig av existerande *best practice* när det gäller sin påverkan på miljön och hälsoaspekten för sina medarbetare.

Perspektivet för *Committed and Motivated People* fokuserar på *Human Resources* (HR) och ett antal kritiska framgångsfaktorer har kartlagts. Bland dessa återfinns

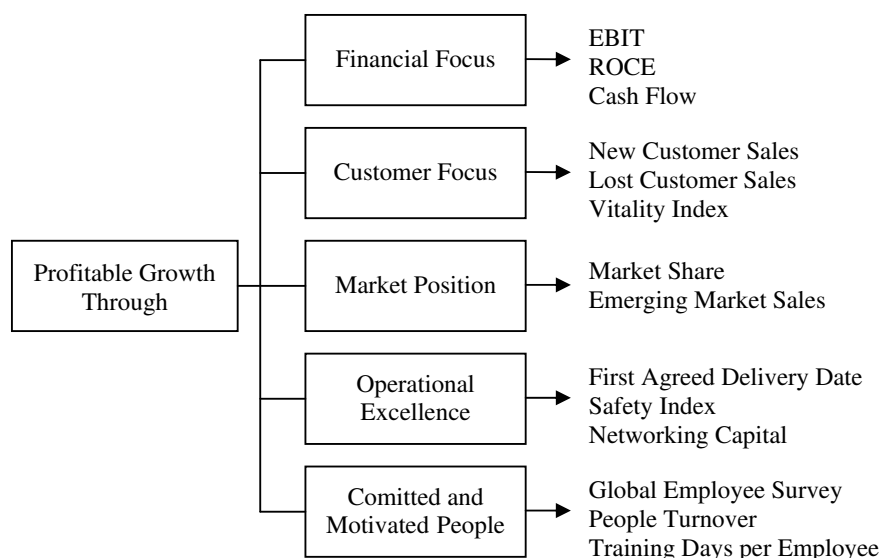


gemensamma mål och strategier för intern kommunikation samt att Kemira Waters strategi och policy för HR ska understödja Kemira Waters övergripande strategi och värderingar. Detta sker bland annat genom Kemira Water Academy som erbjuder relevant utbildning för företagets medarbetare. Andra viktiga instrument för HR-avdelningen är *IPE system* (ett jämförelsesystem för löner och bonusprogram mellan liknande positioner på en internationell nivå) och *Bonus Program* (ämnat för chefer och nyckelpersoner och något som även fortsättningsvis kommer att mätas finansiellt och individuellt). Dessutom ska ett försäljningsbonusprogram utformas och sedermera implementeras under det kommande verksamhetsåret.

### ***Key Performance Indicators***

Som vi tidigare nämnt har Kemira Water i stor utsträckning använt finansiella nyckeltal för att mäta sina kritiska framgångsfaktorer, varför en stark finansiell fokusering har funnits. Dock har Kemira Water även tidigare använt exempelvis *Global Employee Survey* och *Training Days per Employee*, vilka numera ingår i perspektivet om engagerade och motiverade medarbetare.

Lisa Sverne, HR-ansvarig, sade att "...*KPI* måste spegla den fas man är i nu". Hon fångar här en elementär del i valet av *KPI*, nämligen att ett företag och dess *KPI* ständigt bör utvecklas i förhållande till sina interna och externa förutsättningar. Detta just för att *KPI* ska spegla den fas och den omvärld i vilken företaget befinner sig. Vi avser att definiera och utveckla Kemira Waters *KPI* inom respektive perspektiv. Märk väl att Kemira Water inte anser sig ha en tillfredställande definition på alla sina *KPI*, varför vi där det är nödvändigt använder definitioner från Catasús et al (2001).



Figur 4.5: Val av Key Performance Indicators  
Källa: Kemira Water. Egen Bearbetning

### Financial Focus

I detta perspektiv använder Kemira Water framförallt *EBIT*, *ROCE* och *Cash Flow* som finansiella nyckeltal. Vi är av den uppfattningen att dessa inte behöver förklaras mer ingående i detta avsnitt eftersom de är vanligt förekommande i många företag, det vill säga traditionella finansiella mått.

### Customer Focus

Inom perspektivet *Customer Focus* anser Kemira Water att det är viktigt att mäta försäljning till nya kunder och lönsamheten på dessa. Dessutom bör det mätas i vilken utsträckning befintliga kunder lämnar företaget, så kallade *Lost Customer Sales*. Vidare använder Kemira Water ett vitalitetsindex, vilket mäter nya produkters omsättning i relation till den totala omsättningen (nya produkter innebär att de har utvecklats under de senaste fem åren).

### Market position

Ett självskrivet mått i detta perspektiv är marknadsandelen, det vill säga företagets volym (eller omsättning) i relation till marknadens totala volym (eller omsättning) (Catasús et al 2001). Detta är ett synnerligen viktigt mått för Kemira Water då de vill befästa sin position på marknaden som prissättare och Albertsson menar att marknadsandelen ska mätas utifrån vad som är relevant för den lokala marknaden,

för att då ”...skapa en möjlighet att agera som prissättare”. Även omsättningsandelen på tillväxtmarknader mäts, så kallade *Emerging Market Sales*.

### **Operational Excellence**

*First Agreed Delivery Date* mäter i vilken omfattning Kemira Water förmår leverera sina produkter på utsatt tid. *Safety Index* är ett index som exempelvis mäter antalet olyckor per arbetad timme och detta index är gemensamt för alla affärsområdena inom Kemira Oyj. *Net Working Capital* mäts månadsvis och definieras som *Accounts Receivable + Inventory - Accounts Payable*.

### **Committed and Motivated People**

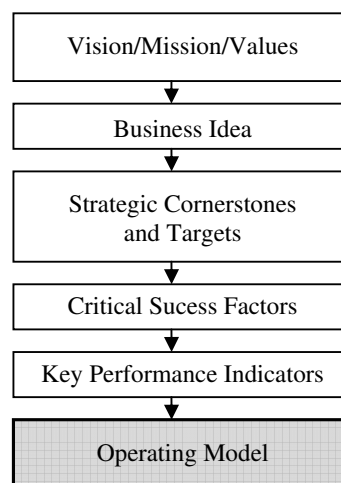
*Global Employee Survey* är en enkätundersökning där medarbetarna bland annat ska svara på om de trivs på arbetsplatsen och vilken framtidstro de har på företaget. Kemira Water har en målsättning avseende svarsfrekvensen på 90 % och föregående år var den 86 %. Albertsson menar att detta är ett mått som ger en övergripande bild av hur medarbetarna uppfattar sin situation på företaget, något som i förlängningen även påverkar lönsamheten. Kemira Water anser sig inte ha någon fullgod definition på *People Turnover* men enligt Catasús et al (2001:118) definieras det som “Det lägsta av antal som börjar och slutar i procent av genomsnittligt antal anställda under en viss tidsperiod”. Slutligen mäter *Training Days per Employee* antalet utbildningstimmar i förhållande till det genomsnittliga antalet anställda under verksamhetsåret.

### **4.1.6 Operating Model – en helhetsbild**

En *Operating Model* är en utvald visuell eller deskriptiv modell över den valda operationella strategin. Den förenar företagets organisatoriska processer och teknologiska inriktningar till en sammanhängande helhet. Modellen förklarar också hur operationella enheter och funktioner fungerar tillsammans, samt respektive enhets roll och ansvar. Dessutom ska modellen se till att stödenheternas funktioner passar in i företagets övergripande vision och strategi. Vidare ska modellen förenkla kommunikationen och beslutfattandet, både på operationell nivå och på styrelsenivå, vilket innebär att det är ett synnerligen brett styrinstrument – ett operationellt styrinstrument som bygger på företagets vision, målsättningar, värderingar, affärsidé, strategiska hörnstenar, kritiska framgångsfaktorer och *KPI*. En av finesserna med Kemira Waters operationella modell är att den kan anpassas till affärsområdets regionala förutsättningar, något

som är viktigt då Kemira Water har ett utbrett geografiskt affärsområde. Kemira Waters VD, Mats Jungar, menar att ”The operating model sets the framework for how to work together in a team by establishing roles and rules for the team players” (Kemira Water 2007).

Enligt Nobel finns det ännu inga konkreta planer på att införa det balanserade styrkortet på koncernnivå, vilket innebär att detta används på en lägre organisatorisk nivå än på vilken Cytec Polymers balanserade styrkort användes. Eftersom det nya styrinstrumentet alltså endast kommer att användas av ett affärsområde inom Kemira Oyj vill de enligt Rutz inte använda begreppet balanserat styrkort, trots att det enligt Nobel i realiteten fungerar som ett sådant.



Figur 4.6: Kemira Operating Model  
Källa: Kemira Water (2007)

## 4.2 Cytec Polymers

### 4.2.1 Vision

Cytec Polymers vision var att bli den främsta leverantören av differentierad teknologi och genom indirekta partnerskap välja sina vattenbehandlingssegment. Detta skulle åstadkommas genom att driva upp priserna för existerande kunder, på bekostnad av volym, i syfte att maximera lönsamheten. De fokuserade alltså på att öka sina kundandelar snarare än sina marknadsandelar. En annan viktig faktor i Cytec Polymers strävan att uppnå sin vision var att öka lönsamheten för *NPI* (*New Product Index*) genom ett urval av partners och ett aktivt sökande efter icke tillgodosedda behov. Cytec Polymers arbetade också aktivt med att justera företagets tillverkningskapacitet och kostnader i syfte att skapa lönsamhetsförbättringar. Avslutningsvis kan deras strategi sammanfattas som: maximering av kortsiktiga prispördelar och långsiktig teknisk differentiering.

För att genom de nämnda strategierna lyckas uppnå sina visioner konstaterade Cytec Polymers att vissa taktiska förändringar var tvungna att komma till stånd. Dessa förändringar var exempelvis prisökningar, förändrade priser med hänsyn till

sjunkande volymer, förbättringar av *NPI-portföljen* då den saknar hållbara differentieringsfördelar och slutligen fokus på globala vinstmarginaler framför regional tillväxt. Processen bakom dessa taktiska förändringar var en så kallad *GAP-analys*, vilken jämför företagets existerande position med dess målsättningar. *GAP-analysens* främsta slutsats var att företaget även i fortsättningen skulle fokusera på förbättringar av vinstmarginalen snarare än volymökningar.

Cytec Polymers främsta styrkor var distributionsstrategier, inkrementell teknologisk utveckling och produktkvalitet. Bland företagets svagheter återfanns bristen på genombrotsteknologier, bristande regional kapacitet och en svag kostnadsposition. Cytec Polymers taktiska beslut, givet den rådande situationen, var att ge upp tillväxtmarknader för att därigenom kunna fokusera på differentierade teknologier.

Cytec Polymers var ett affärsområde inom den amerikanska kemikoncernen Cytec Industries och inom Cytec Polymers fanns fem olika affärsenheter. Dessa affärsenheter var Chemicals, Municipal, Oil, Paper och Others. Lönsamheten var likartad över de olika affärsenheternas produktgrupper och det faktum att Cytec Polymers var uppdelat i olika affärsenheter innebar att varje affärsenhet ställdes inför något olika visioner, strategier, målsättningar och kritiska framgångsfaktorer.

#### **4.2.2 Strategi och strategiska perspektiv**

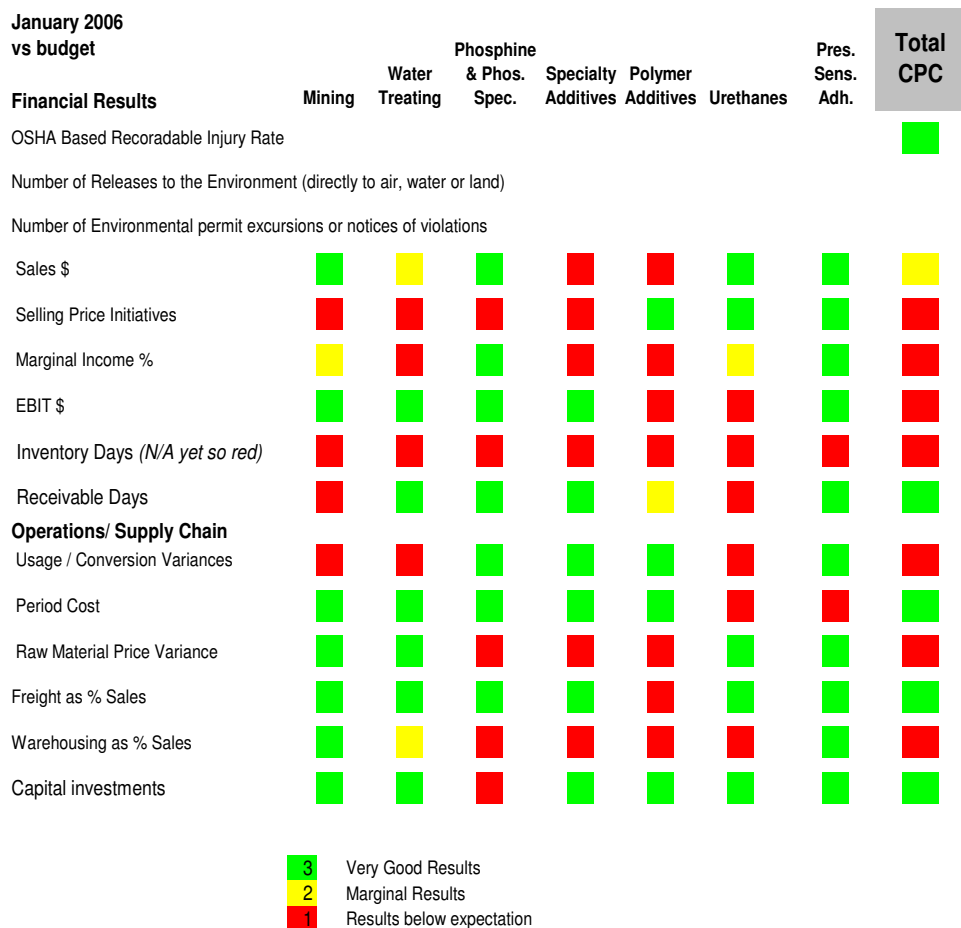
Cytec Industries ledning ansåg inte att Cytec Polymers var en kärnverksamhet, vilket innebär att de inte har investerat någon uppseendeväckande mängd kapital under de senaste åren. Detta var också en av orsakerna till att Cytec Polymers såldes till Kemira Water. Anledningen till att detta belyses är att det fått genomslag på Cytec Polymers strategi under de senaste åren. Det faktum att de inte haft möjligheter att expandera har lett till en annan strategi. Cytec Polymers har under de senaste åren positionerat sig mot sina konkurrenter genom att differentiera sig. De har valde att satsa på produktutveckling i syfte att positionera sig som en teknologisk aktör på marknaden. De ansåg sig vara ett högteknologiskt företag med starkt fokus på forskning och utveckling, för att därigenom skapa kvalitetsprodukter. Cytec Polymers gjorde ett medvetet val att försöka ta kundandelar snarare än marknadsandelar, vilket innebär att de drog sig ur

marknader där marginalerna var låga på grund av stor konkurrens för att istället satsa på sina etablerade kunder. På så sätt kunde de öka sin kundandel, det vill säga sälja fler produkter genom att erbjuda kundanpassade helhetslösningar. En av den valda strategins konsekvenser var att de inte längre var intresserade av en geografisk expansion, då de hellre fokuserade på att utveckla nya produkter till existerande kunder.

Cytec Polymers använde sig av fem strategiska perspektiv i sin styrmodell. Dessa perspektiv var det finansiella perspektivet, interna processperspektivet, kundperspektivet, innovationsperspektivet samt omgivning/miljöperspektivet.

### **4.2.3 Cytec Polymers balanserade styrkort**

Cytec Polymers använde Cytec Industries balanserade styrkort som sitt främsta styr- och kontrollinstrument. De använde styrkortet för att operationalisera företagets vision genom dess strategier och de kunde då kontrollera varje affärsenhets bidrag till företagets övergripande strategi. Som kan ses nedan använde Cytec Polymers sig av ett synnerligen illustrativt balanserat styrkort. När de inte lyckades uppfylla de operationella målen markerades dessa med rött, vilket innebar att de skulle undersöka de bakomliggande faktorerna närmare. Det viktiga var att de på ett tidigt stadium uppmärksammade bristerna så att de kunde korrigeras, vilket är ett av syftena med det balanserade styrkortet.



Figur 4.7: Cytec Industries Balanced Scorecard 2005  
 Källa: Cytec Polymers (2005)

## 5 ANALYS

---

*I det följande kapitlet analyseras den insamlade empirin utifrån de teorier som presenterats och redogjorts för tidigare. Inledningsvis analyserar vi utformningsprocessen i framtagandet av ett balanserat styrkort samt utformningen av KPI. Slutligen analyseras en modell i vilken ett företag kan utvärdera sitt nuvarande system för prestationsmätning.*

---

### 5.1 The Balanced Scorecard (BSC)

#### 5.1.1 Justerad utformningsprocess

För vår analys av Kemira Waters balanserade styrkort använder vi vår justerade utformningsprocess, vilken vi i teorikapitlet har redogjort för. Nedan följer den justerade utformningsprocessen applicerad på Kemira Water.

#### **Vision och strategi**

När ett balanserat styrkort utformas är det av stor vikt att hela företaget har en gemensam vision och att de arbetar enligt samma strategi, vilket gör skillnaderna mellan Kemira Waters och Cytec Polymers visioner och strategier intressanta. Cytec Polymers hade visionen att vara den främsta tillverkaren av specialkemikalier på ett fåtal marknader, till skillnad från Kemira Water, som istället vill verka och vara stora på ett flertal marknader. Detta innebar att Cytec Polymers valde att differentiera sig genom produktutveckling och hög kvalitet för att på så sätt öka kundandelar istället för marknadsandelar. Kemira Water däremot differentierar sig inte i lika hög grad utan satsar istället bredare för att vinna nya marknadsandelar och på så sätt öka sina försäljningsvolymen. Det är möjligt att genom Porters tre generiska strategier göra en tydlig distinktion mellan företagens strategier. Vi anser att Cytec Polymers hade en *differentieringsstrategi* eftersom de positionerade sig som ett företag som erbjöd unika och framförallt nytvecklade produkter. Dessutom menar vi att Cytec Polymers också använde sig av en *fokuseringsstrategi*, då de profilerade sig genom att lämna marknader med stor konkurrens där de inte uppvisade någon lönsamhet. Cytec Polymers valde alltså att vända sig till några få marknadssegment i syfte att erbjuda högre



kvalitet. Mot bakgrund av Porters teori anser vi att Kemira Waters strategi kan klassificeras som en *lågkostnadsstrategi*, det vill säga att de är en lågkostnadsaktör. Denna strategi krävs för att Kemira Water ska kunna förverkliga sin vision att fortsätta vara marknadsledande och dessutom uppvisa ett positivt finansiellt resultat, trots låga marginaler för många av företagets produktgrupper. De båda företagens strategier är alltså, enligt Porters teori, huvudsakligen skiljda från varandra.

Kemira Waters strategi skiljer sig även väsentligt från Cytec Polymers strategi om de båda företagen analyseras utifrån Kotlers modifierade produkt- och marknadsmatrix. Cytec Polymers använde sig delvis av marknadspenetrering och produktutveckling, det vill säga att de fokuserade på att öka sin kundandel genom att erbjuda sina kunder såväl existerande som nya produkter. Cytec Polymers kan också anses ha erbjudit sina befintliga kunder modifierade produkter och/eller tillämpningar av dessa. Kemira Waters strategi får enligt Kotlers modifierade produkt- och marknadsmatrix anses vara en tillväxtstrategi, vilket innebär att de använder sig av geografisk expansion och segmentinvasion. Kemira Water har dock, efter förvärvet, influerats av Cytec Polymers strategier, vilket har lett till att de satsar på produktutveckling i högre grad än tidigare. Detta framgår i en av Kemira Waters framgångsfaktorer inom kundperspektivet, nämligen den att utveckla produktsortimentet och att erbjuda helhetslösningar som fyller kundernas behov.

Eftersom visionen och strategin är grundstenar vid utformningen av ett balanserat styrkort kommer skillnaderna, företagen emellan, att få genomslag i utformningsprocessens alla nästkommande steg.

### **Val av relevanta perspektiv**

Som vi redogjort för i teoriavsnittet finns det enligt Kaplan et al (1992) fyra grundperspektiv. Därutöver finns det, enligt Maisel och Parmenter, ett antal ytterligare perspektiv. Utifrån den fastslagna strategin ska företagen besluta om vilka perspektiv de ska välja för att i ett senare skede kunna identifiera sina kritiska framgångsfaktorer.

I strävan att hitta och utforma sina kritiska framgångsfaktorer valde Cytec Polymers fem perspektiv. Förutom Kaplan & Nortons fyra klassiska perspektiv valde Cytec Polymers även att inrikta sig på ett av de sex perspektiven som

Parmenter (2005) förespråkar, nämligen omgivning/samhälle. Cytec Polymers valde att i hög grad fokusera på innovations- och lärandeperspektivet samt på kundperspektivet. Inspirerade av Cytec Polymers har Kemira Water valt fem så kallade *strategic cornerstones*, eller perspektiv för att använda det teoretiska begreppet. Perspektiven är *customer focus*, *operational excellence*, *committed and motivated people* samt *financial focus*. I teorin kan dessa liknas vid det finansiella perspektivet, kund-, interna process- och humanperspektivet. Före förvärvet fokuserade Kemira Water främst på det finansiella perspektivet och ser nu sina nya perspektiv som ett komplement. Företaget har alltså uteslutit Kaplan & Nortons innovation- och lärandeperspektiv, och ersatt detta med Maisels humanperspektiv. Perspektivet är, enligt Lindvall (2001), vanligt förekommande i Sverige vilket kan vara en av många förklaringar till varför Kemira Water, till skillnad från Cytec Polymers, har valt perspektivet. Detta kan bero på såväl kulturella som juridiska aspekter, vilka vi i vår studie inte avser att behandla.

Vi kan sluta oss till att det finns både likheter och skillnader mellan Kemira Water och Cytec Polymers vad gäller val av perspektiv. De strategiska skillnaderna företagen emellan får inverkan på valen av perspektiv och även de fortsatta stegen kommer att påverkas av de båda företagens åtskiljda strategier.

Vidare finns risken att Kemira Water har valt för många perspektiv som inte är i linje med företagets verksamhetslogik. Att välja för många perspektiv kan leda till ett överflöde av information eftersom ju fler valda perspektiv, desto större är risken att välja för många *KPI* i utformningsprocessens femte steg. Enligt teorin har Kemira Water valt ett rimligt antal perspektiv, men huruvida detta gäller empiriskt är svårt att i dagsläget avgöra då styrinstrumentet ännu inte är implementerat. Däremot är antalet perspektiv betydligt fler, i förhållande till tidigare, vilket kan komma att leda till det problem som vi beskrivit ovan. Kaplan & Norton (1996) anser dock att detta problem inte kan uppkomma på grund av för många valda perspektiv, om dessa är starkt länkade till företagets strategi. Kemira Waters strategi är fortfarande densamma som före förvärvet och det finns därför en uppenbar risk att företaget har inspirerats alltför mycket av Cytec Polymers i sitt val perspektiv, och därmed valt perspektiv som inte är lämpliga för företaget. Kemira Water har dock varit medvetna om problematiken och följaktligen tagit viss hänsyn till denna, vilket innebär att de negativa effekterna torde mildras.

### **Identifiering av framgångsfaktorer**

Då Kemira Water i sitt nya styrinstrument arbetar utifrån nya perspektiv, är de tvingade att identifiera nya kritiska framgångsfaktorer. Måhända en inte helt enkel process, men nödvändig för att i nästa steg kunna välja *KPI*. Kemira Water har formulerat ett antal kritiska framgångsfaktorer, vilka är nämnda och beskrivna i empiriavsnittet. Den kanske mest intressanta nya framgångsfaktorn, att öka försäljningen till existerande kunder, återfinns inom kundperspektivet. Denna kritiska framgångsfaktor har inte uppmärksammats i samma utsträckning tidigare och perspektivet är tydligt inspirerat av Cytec Polymers styrinstrument.

Identifieringen av kritiska framgångsfaktorer är ett kritiskt steg i utformningsprocessen och överföringen av Cytec Polymers styrinstrument har inneburit att nya perspektiv har införts. Detta påverkar identifieringsprocessen av de kritiska framgångsfaktorerna, vilket i förlängningen påverkar valet av *KPI*.

Olve et al (1997) belyser att det, liksom vid valet av perspektiv, finns en risk att ett företag väljer för många kritiska framgångsfaktorer, något som kan skapa en för medarbetarna otydlig bild av företagets mål och riktning. Vidare är det viktigt att de kritiska framgångsfaktorerna uttrycks i en för medarbetarna lämplig terminologi. Olve et al (1997) förespråkar därför att medarbetare på alla nivåer i företaget ska vara involverade i processen, vilket de anser är en förutsättning för att få förankrade och realistiska framgångsfaktorer. Det är även viktigt att kontrollera att framgångsfaktorerna inte går i motsatt riktning, eftersom det då kommer att framgå i valet av *KPI*. Vi är av uppfattningen att Kemira Water till viss del har beaktat problematiken kring identifieringen av sina kritiska framgångsfaktorer, men vi ställer oss frågande till huruvida dessa är förankrade bland alla medarbetare eller ej, eftersom det är en ledningsgrupp i Kemira Water som har utarbetat framgångsfaktorerna. Dock ska det nämnas att det är enklare för ledningen, än för övriga i företaget, att formulera dessa så att de är i linje med företagets strategi och vision. Det handlar således om en avvägning och vi anser att Kemira Water har valt framgångsfaktorer som väl speglar deras vision och strategi, vilket är en av många viktiga faktorer för att få ett välfungerande styrinstrument. Att sedan kommunicera framgångsfaktorerna till medarbetarna blir en stor utmaning för företaget när systemet väl ska implementeras.

### Utformning av relevanta KPI

Att mäta marknadsandelen är en förutsättning för att Kemira Waters ska kunna uppnå sitt mål att bli marknadsledande. Detta *KPI*, tillsammans med *Emerging Market Share*, speglar således i allra högsta grad denna strategi. Det är även viktigt att *KPI* är precisa och enkla, något som vi i Kemira Waters fall ifrågasätter. Vi anser att Kemira Water har valt att kombinera relativt enkla *KPI* med komplexa dito. Exempelvis är *EBIT* ett enkelt nyckeltal medan *People Turnover* är ett mer svårdefinierat. Dock kan vi sluta oss till att det i princip är en utopi att utforma *KPI* som innefattar alla de krav som teorin ställer. Kemira Water har i sina valda *KPI* i vart fall beaktat det som karakteriserar relevanta *KPI*.

Kemira Waters och Cytec Polymers finansiella nyckeltal är snarlika men dessa är inte företagsspecifika eftersom de används av flertalet företag. Det är dock möjligt att urskönja Kemira Waters strategi i deras valda finansiella nyckeltal, eftersom de använder sig av *ROCE*. Detta är ett finansiellt nyckeltal som ofta används av växande företag då det skapar incitament för ökade försäljningsvolymerna och som även tar hänsyn till kapitalanvändningen i företaget. Cytec Polymers använde vinstmarginal som ett centralt nyckeltal, vilket innebar att de uppmuntrade till avveckling av icke lönsamma kunder. Skillnaderna mellan dessa nyckeltal visar alltså i viss mån diskrepansen mellan de olika företagens strategier.

Kemira Water arbetade fram och valde sina *KPI* självständigt, det kan dock inte uteslutas att de blev inspirerade av Cytec Polymers *KPI* och diskuterade huruvida ett *KPI* som modifierats av Kemira Water kunnat överföras. Då ett relevant *KPI* ska spegla företagets vision och strategi är det synnerligen viktigt att dessa väljs utifrån en självständig process.

### Handlingsplaner

Eftersom Kemira Water ännu inte har implementerat sitt kompletterande styrinstrument har de inte arbetat fram några konkreta handlingsplaner för detta. Handlingsplanen kommer dock att bli, en för ledningen, viktig del i uppföljningen av det nya styrinstrumentet.

## 5.2 Key Performance Indicators (KPI)

### 5.2.1 Process of designing relevant KPI

Modellen tar sin utgångspunkt i vilka krav företagets interna respektive externa intressenter har. Exempelvis ställer medarbetarna i företaget krav på en säker arbetsmiljö och ägarna ställer ett visst avkastningskrav. En förutsättning för att företaget ska kunna uppfylla intressenternas krav är ett väl fungerande styrinstrument, i vilket *KPI* utgör en viktig del. Att identifiera intressenterna och deras krav är därför viktigt och något som ligger till grund för utformningsprocessen av *KPI*. Vilka intressenter som Kemira Water och Cytec Polymers ansåg var viktigast skiljde sig åt. Detta gjorde att processerna för utformningen av *KPI* blev olika, vilket i sin tur ledde till att företagen valde olika *KPI*.

Kemira Water fokuserar, liksom många andra företag, på sina ägares krav. Vi anser att detta är naturligt i vinstdrivande företag och sålunda är en närmare analys inte nödvändig. Vi har genom våra intervjuer förstått att Kemira Water lägger stort fokus på en intern intressentgrupp, nämligen på sina anställda och deras arbetsmiljö. Albertsson sammanfattar betydelsen av att ha nöjda medarbetare på följande vis:

”Det är viktigt både för företagets lönsamhet och för företagets fortlevnad [...] Om hälften av gänget är tveksamma till framtiden för företaget, så är det en ganska bra indikator på hur det kommer gå.”

Kemira Water utför därför sedan några år tillbaka en årlig personalundersökning som de kallar *Global Employee Survey*. Denna följs noggrant upp varje år, vilket indikerar på att de tar sin anställdas situation på allvar och att dessa är en viktig intressentgrupp. Kemira Water bör därför arbeta med ett antal *KPI* som mäter kvaliteten på de anställdas arbetsmiljö och trivsel. Detta är en viktig skillnad mellan Kemira Waters och Cytec Polymers. Det sistnämnda företaget arbetade inte på ett lika sofistikerat sätt med sina anställdas arbetssituation. Rutz förstod inte ens varför de hade en HR-avdelning, eftersom denna inte vidtog nödvändiga åtgärder eller genomförde några personalundersökningar. Cytec Polymers fokuserade istället på en extern intressentgrupp, nämligen på sina kunder, vilket var en följd av deras strategi.

Nästa steg i utformningen av *KPI* är att utveckla *outcomes*, vilka ska spegla de krav som intressenterna har ställt. *Outcomes* ska alltså beskriva resultatet av en aktivitet. De anställda i Kemira Water ställer vissa krav, exempelvis vill de arbeta i en säker miljö. För att tillgodose detta krav måste Kemira Water utveckla *outcomes*. Om aktiviteten är att ge de anställda i fabrikena öronproppar, är *outcomes* antalet anställda som inte får nedsatt hörsel. Eftersom Kemira Water och Cytec Polymers hade olika fokus på sina intressenter ställde dessa olika krav. Detta ledde följaktligen till att företagen utvecklade olika *outcomes*, något som även påverkade nästa steg i processen - valet av *KPI*.

Kemira Water har ett *KPI* som även Cytec Polymers använde, nämligen *EBIT*, vilket i princip alla företag använder. När det gäller valet av *KPI* är det viktigt att kombinera *leading indicators* med *lagging indicators*, något som även Albertsson belyser. Kemira Water har en tillsynes bra kombination av dessa, där de finansiella nyckeltalen är *lagging* och exempelvis *New Customer Sales* är *leading*. Då företagen använder olika perspektiv är det svårt att jämföra deras respektive *KPI*, men som en följd av förvärvet använder Kemira Water fler *KPI* än tidigare. Överföringen av styrinstrumentet innebär således bland annat att fler *KPI* används, med en bättre kombination av *leading* och *lagging indicators*.

Nästa steg i processen innebär en formulering av mål, mot vilka *KPI* ska styras. Då företagen arbetade utifrån olika *KPI* skiljde sig följaktligen även målen. På begäran av Kemira Water väljer vi att inte publicera deras interna finansiella mål. En effekt av förvärvet är dock att Kemira Water har blivit tvingade att arbeta fram nya mål mot vilka deras nya *KPI* ska styras. Detta kan vara en vansklig uppgift i utvecklandet av ett nytt styrinstrument.

Kemira Water ska även utveckla aktiviteter, projekt och processer som ska göra det möjligt att uppnå sina uppsatta mål. Slutligen ska de mäta resultatet och hela processen ska revideras årligen. Dessa två steg avser vi inte att analysera närmare då Kemira Water ännu inte har implementerat sitt nya kompletterande styrinstrument.

Sammanfattningsvis kan vi sluta oss till att den viktigaste skillnaden företagen emellan är de sätt på vilka de tar hänsyn till sina interna och externa intressenter. Denna skillnad, som vi redogjort för ovan, avspeglas i modellens alla steg vilket gör att skillnader uppstår genom hela utformningsprocessen av *KPI*. Vi vill

poängtera att Kemira Water inte kan använda Cytec Polymers *KPI* utan att anpassa dessa, det vill säga att i sin utformningsprocess ta hänsyn till sina specifika förutsättningar.

## 5.2.2 Performance Metrics Architecture

### Business Objectives

Kemira Water har som ambition att vara marknadsledande och därigenom vara prissättare. Företagets avsikt är att förverkliga sina mål genom en tydlig förvärvsstrategi och således växa icke-organiskt. Cytec Polymers däremot strävade mot att växa organiskt genom produktutveckling och på så sätt vinna kundandelar. Det finns följaktligen en tydlig diskrepans mellan företagets strategiska målsättningar, något som i förlängningen påverkar valet av *KPI*.

### Performance Measures

Det mest kritiska steget i denna process är att välja rätt prestationsmått och många företag har, liksom Kemira Waters gjorde tidigare, endast valt att mäta finansiella nyckeltal. De har således inte tagit sitt *ecosystem* i beaktning. Förvärvet av Cytec Polymers innebär att Kemira Water tar större hänsyn till och arbetar mer utifrån sin omgivning. Vi vill påstå att de numera har ett mer dynamiskt tankesätt vad gäller arbetet med sina prestationsmått. Då Kemira Water har utarbetat nya och fler *KPI* har det också blivit tvingade att fastställa på vilka sätt dessa ska mätas.

### Trusted Data Source

Sedan tidigare använder Kemira Water affärssystemet SAP R/3, vilket är anpassat till Kemira Waters förra styrsystem. Detta innebär att Kemira Water, med nämnda program, enbart har möjlighet att mäta vissa nyckeltal. Det finns alltså en teknisk begränsning vad gäller insamlandet av data till de kompletterande *KPI* som företaget numera arbetar utifrån. Att på ett effektivt sätt få tillgång till relevant information för rätt ändamål torde således bli en svår utmaning. Effekten av denna tekniska begränsning är att Kemira Water blir hämmade i valet av prestationsmått eftersom de inte alltid har möjlighet att mäta prestationer på det mest önskvärda sättet. Kemira Water hade nyligen innan förvärvet implementerat det nämnda affärssystemet i företaget och att nu ersätta det skulle bli kostsamt, vilket måste ställas i relation till den behållning som då skulle erhållas.

### **Stakeholder**

Liksom Kemira Water hade Cytec Polymers ägarna som en av sina viktigaste intressenter. Skillnader som går att urskönja företagen emellan, vad gäller intressentaspekten, är att Kemira Water i stor utsträckning även fokuserar på sina anställda medan Cytec Polymers i högre grad fokuserade på sina kunder. Kemira Water torde kunna dra nytta av Cytec Polymers förmåga att tillvarata och tillfredsställa sina kunder. Det finns dock en risk med att försöka koncentrera sig på för många och stora intressenter eftersom företaget då tenderar att tappa fokus.

Kemira Water måste identifiera vem eller vilka som har ansvar för den aktiviteten som ligger till grund för ett visst *KPI*. Detta skulle kunna bli ett problem om Kemira Water väljer att även inkludera sina kunder som en av sina viktigaste intressenter.

### **Design Context**

Detta steg i modellen är tämligen svårt att analysera då Kemira Water ännu inte har implementerat sitt kompletterande styrinstrument. Värt att nämna är dock att Kemira Water torde kunna inspireras av Cytec Polymers tidigare styrkort, i den kommande utformningen av sitt dito.

### **5.2.3 Problem med KPI**

Som vi i teorikapitlet har redogjort för finns det ett antal problem med *KPI*. Dessa problem kan komma att uppstå och bör alltså beaktas vid överföringen av ett ekonomiskt styrinstrument innehållande *KPI*. Det första problemet är att få medarbetarna att förstå innebörden av valda *KPI* och vi anser att Kemira Water kan få vissa problem med detta, då ett flertal nya kommer att införas. Det blir således en utmaning för ledningen i Kemira Water att på ett effektivt sätt med en lämplig terminologi kommunicera definitionen och innebörden av ett specifikt *KPI* till sina medarbetare. Detta är en viktig förutsättning för att medarbetarna ska kunna medverka i att uppnå företagets mål, med vilka *KPI* mäts. Ett ytterligare problem som kan uppstå är att företaget väljer för många *KPI* vilket kan leda till ett överflöde av information som i sin tur leder till en sämre målstyrning. Vi anser dock att denna risk är relativt liten för Kemira Water, eftersom de i processen uppmärksammade detta potentiella problem. Således har företaget, i enlighet med teorin, ett rimligt antal *KPI*.



Som nämnts i analysen av *Performance Metrics Architecture* kan Kemira Water, som en följd av det nya kompletterande styrinstrumentet, få problem att inhämta den data som krävs för de nya *KPI*. Problemet med informationsbrist är i Kemira Waters fall inte helt enkelt att bemästra då det krävs kostsamma infrastrukturella förändringar av det nuvarande affärssystemet, men någon form av förändring kan vara nödvändig för att få ett fullgott styrinstrument. Problemet är av generell karaktär och kan således även uppstå i andra företag i samband med införande av nya styrinstrument.

## 6 RESULTAT

---

*I detta avslutande kapitel kommer vi inledningsvis att diskutera de slutsatser som är specifika för vår fallstudie. Därefter kommer vi att presentera de slutsatser som vi anser är generella och således applicerbara på andra företag i liknande förvärvssituationer. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare intressant forskning som ryms inom studiens problemområde.*

---

### 6.1 Slutdiskussion

Från att tidigare ha utfört sin ekonomiska styrning, nästan uteslutet genom budget, har Kemira Water utformat ett kompletterande styrinstrument och kommer fortsättningsvis att mäta sin verksamhetsutveckling genom en rad nya perspektiv, kritiska framgångsfaktorer och *KPI*. Detta ställer givetvis nya krav på organisationen och dess medarbetare. Som vi i vår analys har beskrivit finns det en tydlig diskrepans i strategierna och visionerna mellan Kemira Water och Cytec Polymers, vilket innebär att problem uppstår vid en överföring av deras styrinstrument.

Som följd av de olika strategierna har företagen, var för sig, valt olika strategiska perspektiv för sina styrinstrument. Vid en direkt överföring av Cytec Polymers styrinstrument skulle alltså deras perspektiv bli felaktiga, med hänsyn tagen till Kemira Waters strategi. Eftersom företagets framgångsfaktorer beror på de valda perspektiven skulle även dessa bli felaktiga och slutligen skulle detta innebära att företaget, utifrån sin strategi, skulle välja irrelevanta *KPI*. Följaktligen skulle det bli svårt att dra korrekta slutsatser som skulle kunna användas för att styra organisationen i rätt riktning. Kemira Water har således, för att undgå överföringsproblematiken, valt att utifrån sina egna förutsättningar utforma sitt nya kompletterande styrinstrument.

Utformningsprocessen av ett nytt styrinstrument är inte helt problemfri och det största problemet som Kemira Water upplevde i processen var, och är fortfarande, att definiera sina valda *KPI*. Definitionerna är något som ledningen i Kemira Water måste fastställa innan implementeringen, för att på ett förtjänstfullt sätt

kunna kommunicera dessa till medarbetarna. I annat fall kommer medarbetarna, på alla nivåer, att få svårt att förstå innebörden av valda *KPI* och vad som påverkar dessa. Därmed får styrinstrumentet inte den effekt som avses och detta kan komma att påverka företaget negativt. Kemira Water har även upplevt den tekniska begränsningen som ett stort problem. Att företagets affärssystem inte är anpassat för alla de nya *KPI* är ett problem som vi anser måste överbryggas för att det nya kompletterande styrinstrumentet ska kunna användas på ett fullgott sätt.

Då Kemira Water inte fokuserar på samma intressentgrupper som Cytec Polymers gjorde i utformningen av sina *KPI*, blir följaktligen deras valda *KPI* olika. Vi upplever att Kemira Water i större utsträckning än Cytec Polymers fokuserade på sina anställda och deras arbetsmiljö. Det är således viktigt för Kemira Water att utforma *KPI* som på ett adekvat sätt kan mäta detta, och som vi tidigare nämnt är deras *Global Employee Survey* ett exempel. Skillnaden i fokusering på intressenter innebär att företagen utvecklar olika *outcomes*, något som påverkar valet av *KPI*. Om vi ponerar att Kemira Water hade överfört Cytec Polymers *KPI* till sin egen organisation, hade det fått till följd att Kemira Water i större utsträckning hade fokuserat på sina kunder, vilket inte hade varit förenligt med deras strategi. Sålunda hade de troligen även undgått att mäta *KPI* som de facto var i linje med företagets strategi, vilket hade blivit en försvårande omständighet i ambitionen att uppnå sina mål.

I den fas som Kemira Water nu befinner sig i anser vi att de har tagit hänsyn till många av de ovanstående problemen. Samtidigt är det för tidigt att redan nu avgöra huruvida det kompletterande styrinstrumentet kommer att falla väl igenom i den nya organisationen. Detta kommer att visa sig först efter implementeringen och då styrinstrumentet har använts under en tid. Däremot kan vi genom vår studie av Kemira Water sluta oss till att utformningsprocessen i huvudsak har genomförts i enlighet med de bakomliggande teorierna, vilket torde öka möjligheterna för ett lyckat resultat.

## **6.2 Slutsatser**

Den justerade utformningsprocessen av det balanserade styrkortet utgår från företagets strategier och visioner. Skulle dessa vara olika företagen emellan påverkar det hela utformningsprocessen, det vill säga att företagen i stor

utsträckning väljer olika *KPI*. Den andra processen, *Process of Designing Relevant KPI*, utgår istället från vilka krav som företagens olika intressenter ställer. Vi kan urskilja en tydlig skillnad i vilka intressenter Kemira Water och Cytec Polymers valde att fokusera på. Denna skillnad gav sedermera utslag vad gäller valet av *KPI*.

Företagens strategier är väsentligt skiljda från varandra, vilket innebär att problem uppstår vid en överföring av ett styrinstrument. På grund av skiljda visioner och strategier har företagen olika målsättningar, vilket leder till att företagen vill mäta olika prestationer. För att samma styrinstrument ska kunna användas måste en gemensam strategi utformas och utifrån den måste gemensamma målsättningar utarbetas. Kontentan blir således att en överföring av Cytec Polymers styrinstrument blir svår att genomföra eftersom företagen har olika visioner och strategier, dessutom finns det en skillnad i vilka intressenter de väljer att fokusera på. Följaktligen var det nödvändigt för Kemira Water att, mot bakgrund av detta resonemang, utforma sina *KPI* i en självständig process och i den utgå från sina specifika förutsättningar. Vi kan dock sluta oss till att Kemira Water i någon mening har inspirerats av Cytec Polymers styrinstrument och på ett konceptuellt plan valt att överföra deras dito.

### **6.3 Överförbara slutsatser**

Att förvärvstrenden i stadig takt fortfarande växer innebär att fler och fler företag kan komma att uppleva de problem som vi i vår studie har behandlat. Vi kan efter studien dra ett antal generella slutsatser. En överföring av ett styrinstrument kan inte genomföras på ett förtjänstfullt sätt om de båda aktuella företagen har skiljda visioner och strategier. Då ett företag utformar sitt balanserade styrkort utgår de från sina visioner och strategier, vilket får genomslag i de övriga stegen i processen. Har två företag skiljda visioner och strategier kommer de med stor sannolikhet att välja olika perspektiv, olika kritiska framgångsfaktorer samt olika *KPI*. Detta med undantag från vissa finansiella nyckeltal som är vanligt förekommande i många företag och således inte företagsspecifika. Fokuserar företagen på olika intressentgrupper leder även detta till att de väljer olika *KPI*.

Om ett företag avser att på ett effektivt sätt överföra ett styrinstrument från ett annat företag krävs alltså att de båda företagen har någorlunda lika visioner och

strategier. Alternativt kan företaget anpassa sina visioner eller strategier till det förvärvade företaget, detta kan dock få komplicerade följdverkningar.

Vi vill dock, trots de potentiella problemen, poängtera att ett företag kan inspireras och i en konceptuell mening överföra ett styrinstrument. Utformningen av styrinstrumentet ska ske utifrån det aktuella företagens egna förutsättningar. Detta är en slutsats som vi anser gäller för andra företag som befinner sig i en liknande situation som Kemira Water.

#### **6.4 Förslag till vidare forskning**

Utöver de problem som vi har presenterat i slutdiskussionen ovan har vi under studiens gång uppmärksammat ytterligare potentiella problem som kan komma att uppstå i samband med en överföring av ett styrinstrument. Vi har i denna uppsats varken haft möjligheten eller avsikten att studera dessa närmare, vilket också framgår av våra avgränsningar. För att kunna tillförsäkra sig en helhetsbild av problematiken som företag upplever i samband med en överföring av ett styrinstrument krävs det fler studier inom andra problemområden. I detta avsnitt kommer vi därför att i korta drag presentera de förslag som vi har till vidare forskning inom ämnet.

Vi anser att det vore intressant och viktigt att studera implementeringen av ett nytt styrinstrument och de olika problem som då kan uppstå. Framförallt anser vi att det vore av intresse att analysera de organisationskulturella aspekterna, det vill säga undersöka på vilket sätt en organisation och dess individer kan anpassa sig till ett nytt kompletterande styrinstrument. Vidare anser vi också att problemet med införandet av ett nytt styrinstrument är relevant att studera ur en företagskulturell synvinkel. Hur påverkas företagskulturen av att en ny form av ekonomisk styrning kompletterar den tidigare? Blir medarbetarna i företaget motiverade till att prestera ett bättre resultat eller blir de förvirrade?

Det är dessutom möjligt att, vid internationella förvärv, belysa det strikt kulturella perspektivet och studera skillnaden i ekonomiska styrinstrument mellan olika länder. Har utländska företag en annan inställning till ekonomistyrningen och dess verktyg än den vi i Sverige har, och på vilket sätt påverkar detta en överföring? Det går även att beakta skillnader i storlek mellan det förvärvande och det

förvärvade företaget, för att därigenom undersöka huruvida den har betydelse i överföringen. Om företagen är jämnstora, blir det då en mindre problematisk överföring?

## 7 Källförteckning

### Tryckta källor

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur AB, Lund.

Antony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2007), *Management Control Systems*, McGraw Hill Companies, New York.

Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2005), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö.

Bessire, Dominique & Baker, Richard (2004), “*The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis*”, *Critical Perspectives on Accounting* 16 (2005), s. 645-664.

Brooks, Michael (2005), *Defining and Measuring KPIs and Metrics*, *Business Intelligence Journal*, s. 44-50.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö.

Catasús, Bino, Gröjer, Jan-Erik, Högberg, Olle & Johrén, Anders (2001), *Boken om nyckeltal*, Liber AB, Stockholm.

Davidson, John (2006), *Designing relevant key performance indicators*, *Knowledge Management Review*, s. 6-7.

Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur AB, Lund.

de Waal, André A. (2005), *Forget value-based management and balanced scorecards! An interview with Professor Ken Merchant*, *Measuring Business Excellence*, Volume 9: 30-32.

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

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

Kaplan, Robert & Norton, David (1992), *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Volume 70: 71-80.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, Robert & Norton, David (2005), *The Office of Strategy Management*, *Harvard Business Review*, Volume 83: 72-80.

Kotler, Philip (1999), *Kotler on Marketing; How to create, win and dominate markets*, Free Press, London.

Lindvall, Jan (2001), *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur AB, Lund.

Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur AB, Lund.

Merriam, Sharan B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur AB, Lund.

Nilsson, Fredrik (1995), *Situationsanpassade styrsystem – Strategi och ekonomisk styrning efter företagsförvärv*, Ekonomi & Styrning nr 4/95.

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997), *Balanced Scorecard: I svensk praktik*, Liber Ekonomi, Malmö.

Olve, Nils-Göran, Petri, Carl-Johan, Roy, Jan & Roy, Sofie (2003), *Making Scorecards Actionable – Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons, Chichester.

Parmenter, David (2002), *Winning KPIs revisited*, New Zealand Management, s. 49-51.

Parmenter, David (2005), *A new approach to KPIs*, Intheblack, s. 54-55.

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur AB, Lund.

Patton, Michael Q. (1980), *Qualitative evaluation methods*, Sage, Beverly Hills, Kalifornien.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Sevenius, Robert (2003), *Företagsförvärv – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund.

### **Elektroniska källor**

Henry, David & Jespersen Frederick F. (2002), *Mergers: why most big deals don't pay off*, Business Week,  
([http://www.businessweek.com/magazine/content/02\\_41/b3803001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_41/b3803001.htm)),  
2007-04-05

Torys (2007), *Torys' Top 10 Trends for 2007*,  
([http://www.torys.com/publications/pdf/MAB2007-1\\_Torys\\_Top10\\_Trends.pdf](http://www.torys.com/publications/pdf/MAB2007-1_Torys_Top10_Trends.pdf)), 2007-04-24

Industrial Market Trends (2006), *Mergers & Acquisitions: Is bigger better?*,  
([http://news.thomasnet.com/IMT/archives/2006/08/mergers\\_acquisitions\\_size\\_matters\\_is\\_bigger\\_better.html](http://news.thomasnet.com/IMT/archives/2006/08/mergers_acquisitions_size_matters_is_bigger_better.html)), 2007-04-24



Accenture (2007), *Globalisation and the Rise of Cross-Border Mergers and Acquisitions: A New Accenture/Economist Intelligence Unit Survey 2006*,  
([http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Subject/Corporate\\_Strategy/R\\_and\\_I/RiseCrossBorderMA.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Corporate_Strategy/R_and_I/RiseCrossBorderMA.htm)), 2007-04-23

Einhorn, David M., Emmerich, Adam O. & Panovka, Robin, *10 M&A Trends to watch in 2007*,  
(<http://www.nareit.com/portfoliomag/07marapr/professional2.shtml>), 2007-04-22

### **Muntliga källor**

Albertsson, Lennart, vice VD, Kemira Water, intervju 2007-04-17, 2007-05-08

Lindgren, Thomas, Business Controller för Industrial Solutions & Services, Kemira Water, intervju 2007-04-23

Meviken, Mikael, f.d. Business Controller för Kemira Water, redovisningschef Kemira Kemi AB, intervju 2007-05-10

Nobel, Jan, chef för Kemira Water Polymers, intervju 2007-05-14

Rutz, Don, produktions- och försäljningschef för Kemira Water Polymers, Kemira Water, telefonintervju 2007-05-09

Sverne, Lisa, ansvarig för Human Resources, Kemira Water, intervju, 2007-05-14

### **Övriga källor**

KPMG (2002), *World Class Transactions 2001 survey*.

Kemira Oyj (2007), *Årsredovisning 2006*.

# Bilaga 1

## Intervjufrågor till respondenterna på Kemira Water

### Respondentinformation

- Vilken position har du inom Kemira Water?
- Hur länge har du haft din nuvarande position och vilka tidigare positioner har du haft inom företaget?

### Styrsystemet före förvärvet

- Hur såg Ert ekonomiska styrsystem ut innan ni förvärvade Cytec Polymers?
- Vilka nyckeltal användes och vilka problem upplevde du med dessa?
- Vad anser du är de största fördelarna respektive nackdelarna med det tidigare styrsystemet?

### Styrsystemet efter förvärvet

- Hur gick utformningsprocessen av det nya styrinstrumentet till?
- Hur såg Cytec Polymers ekonomiska styrsystem ut vid förvärvet?
- I vilken utsträckning har ni fört över Cytec Polymers styrinstrument?
- Vilka problem har ni upplevt vid överföringen av Cytec Polymers styrinstrument?
- Vad har du för förväntningar på det nya styrinstrumentet?

### *BSC och KPI*

- Vilket är syftet med det nya styrinstrumentet?
  - Vilka strategiska perspektiv använder ni och varför använder ni dessa?
  - Vilka är era kritiska framgångsfaktorer och varför?
  - Vilka KPI har ni valt att arbeta mot och vilka potentiella problem ser du med dessa?
  - Vilka av era intressenter anser du vara viktigast?
  - På vilket sätt ämnar ni kommunicera det nya styrinstrumentet till medarbetarna i företaget?
- 
- Avslutningsvis, vill du tillägga eller förtydliga något?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor till Don Rutz, f.d. medarbetare på Cytec Polymers

#### Respondentinformation

- Vilken position hade du inom Cytec Polymers?
- Vilken position har du på Kemira Water?

#### Styrsystemet före förvärvet

- Hur såg Cytec Polymers ekonomiska styrsystem ut?
- Vad anser du är de största fördelarna respektive nackdelarna med detta styrsystem?

#### *BSC och KPI*

- Vilket var syftet med BSC?
  - Vilken vision hade Cytec Polymers?
  - Vilka strategiska perspektiv använde Cytec Polymers och varför användes dessa?
  - Vilka var Cytec Polymers kritiska framgångsfaktorer och varför?
  - Vilka KPI arbetade Cytec Polymers mot?
- 
- Vilka skillnader finns mellan Cytec Polymers styrsystem och Kemira Waters nya styrsystem?
  - Avslutningsvis, vill du tillägga eller förtydliga något?