

Varför sprids inte EVA bland svenska företag

- en studie ur företags- och konsultperspektiv

Jan-Tony Abrahamsson
Peter Kairento

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Redovisning och styrning

Förord

Först och främst vill vi tacka våra respondenter för att de ställde upp och svarade på våra frågor, utan deras hjälp hade det varit svårt att skriva denna uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack vår handledare Sven Andersson som med sin stora kunskap bistått med värdefulla råd och kritik, samt till våra opponenter för deras konstruktiva kritik, vilket har bidragit till att ytterligare öka kvaliteten på vårt arbete. För uppsatsens slutsatser, åsikter och eventuella fel och brister är dock endast vi själva ansvariga.

Slutligen vill vi även rikta ett stort tack till våra familjer och vänner som stötta och pushat oss under arbetets gång.

Tack alla, utan er hade det aldrig gått vägen!

Luleå, juni 2010

Jan Tony Abrahamsson

Peter Kairento

Sammanfattning

Inom företagsekonomi talas det ofta om principal-agent-teorin. Det är en teori som visar på behovet av effektiva styrmodeller, som till exempel prestationsmått, för att kunna leda en organisation på ett effektivt och framgångsrikt sätt. För drygt 20 år sedan utvecklade det amerikanska konsultföretaget Stern Stewart & Co. EVA[®]-modellen (Economic Value Added). EVA[®] är ett prestationsmått som har blivit allt vanligare under årens lopp, åtminstone i USA. Där används modellen av en mängd företag, av olika storlekar och i vitt skilda branscher.

I Sverige är däremot spridningen av EVA[®] högst begränsad och syftet med denna uppsats är att ta reda på varför EVA[®] inte sprids bland svenska företag. För att kunna besvara detta har vi undersökt tre utvalda företag med varsitt perspektiv på EVA[®], samt intervjuat den konsult som har arbetat med implementering av EVA[®] i svenska företag.

Den primära slutsats vi har kunnat dra av vårt arbete är att det största hindret mot spridning av EVA[®], bland svenska företag, har legat i svårigheterna med att integrera prestationsmålet i företagets befintliga organisationskultur. Måttets upplevda brist på relevans för verksamheten, upplevda komplexitet och svårigheterna i att få de anställda att förstå måttets funktion är några av de faktorer avseende organisationskultur som har spelat in i företagens val att inte använda EVA[®].

Resultaten av vår uppsats kan sedermera användas som en checklista för företag som överväger nya prestationsmått eller liknande styrmodeller. Uppsatsen kan också ge konsultföretag inom till exempel finans och management, en vidare förståelse till varför kundföretag inte anammar och köper in deras modeller. Vi bidrar också till en ökad teoretisk kunskap inom ämnet, då tämligen begränsad tidigare forskning har gjorts för att förklara det låga EVA[®]-användande i Sverige.

Abstract

Business studies often speak of the principal – agent theory. A theory which shows the need for effective management control models, such as performance measures, to lead an organization effectively and successfully. For over 20 years ago the U.S. consultancy firm Stern Stewart & Co. developed the EVA[®] model (Economic Value Added). EVA[®] is a performance measurement that has become increasingly common over the years, at least in the U.S. There the model is used by a variety of companies, of various sizes and in diverse industries.

In Sweden however, the diffusion of EVA[®] is very limited and the purpose of this thesis is to find out why EVA[®] does not spread among Swedish companies. To answer this, we have examined three selected companies, each with its own perspective on EVA[®], and interviewed the consultant who has worked with the implementation of EVA[®] in Swedish companies.

The primary conclusion we could draw from our work, is that the main barrier against the diffusion of EVA[®] amongst Swedish companies, has been the difficulty of integrating the performance measurement into the companies' existing organizational culture. The measurement has a perceived lack of relevance for the companies' business, a perceived complexity and the difficulty in getting employees to understand the function of the measurement, are some of the factors relating to organizational culture that has played a role in the firms' choice not to use EVA[®].

The results of our thesis can be subsequently used as a checklist for companies considering new performance measures or other control models. The thesis can also provide consultancy firms in areas such as finance and management, with a broader understanding of why clients do not embrace and purchase their models. We also contribute to an increased theoretical knowledge of the subject, since rather limited previous research has been done to explain the low EVA[®] usage in Sweden.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	1
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsning	3
2 Teori	4
2.1 Prestationsmått	4
2.1.1 Räntabilitet	5
2.1.2 Economic Value Added (EVA ®)	5
2.2 Diffusionsteori	7
2.3 Kognitionsteori	9
2.4 Teoretisk analysmodell	10
3 Metod	12
3.1 Forskningsansats	12
3.2 Metodsynsätt	12
3.3 Undersökningsansats	12
3.4 Urval	13
3.5 Datainsamling	14
3.6 Reliabilitet och validitet	14
4 Empiri	15
4.1 Lennart Zadig – konsultperspektivet	15
4.2 Företagsfakta	16
4.3 Intervju med företags representanter	17
4.3.1 Prestationsmått som används i dagsläget	17
4.3.2 Anledningar till att dessa prestationsmått används	18
4.3.3 Hur idén väcks till att välja ett nytt prestationsmått	18
4.3.4 Varför inte EVA ®?	18
4.4 Sammanfattande tabell	19
5 Analys och tolkning	20
5.1 Analys och tolkning av Vasakronan/Fredrik Wirdenius	20
5.2 Analys och tolkning av Max/Lars Olsson	21
5.3 Analys och tolkning av SEB/Niklas Jonsson	22

5.4 Analys och tolkning av Lennart Zadig.....	23
5.5 Sammanfattande tabell	24
6 Slutsats och diskussion	25
6.1 Slutsatser	25
6.2 Avslutande diskussion.....	25
6.3 Förslag till fortsatt forskning	26
6.4 Teoretiska och praktiska implikationer	26
Referenslista.....	27
Personliga intervjuer	28
Bilaga A: Formelsamling	
Bilaga B: Intervjuguide	

Figur- och tabellförteckning

Figurförteckning

Figur 2.1: Teoretisk analysmodell	10
Figur 3.1: Sammanställning av fallstudieurval och perspektiv	13

Tabellförteckning

Tabell 2.1: Teoretiska perspektiv som förklarar diffusion av lednings/styrsystem	8
Tabell 4.1: Lennart Zadigs perspektiv	16
Tabell 4.2: Företagsperspektiven	19
Tabell 5.1: Vasakronan – Fredrik Wirdenius	21
Tabell 5.2: Max – Lars Olsson	22
Tabell 5.3: SEB – Niklas Jonsson	23
Tabell 5.4: Konsult- Lennart Zadig	24
Tabell 5.5: Sammanfattande tabell	24

1 Inledning

Det här kapitlet kommer att presentera en bakgrund till vårt valda forskningsområde. Till att börja med kommer vi att introducera perspektiv på företagsstyrning, innan vi vidare berör EVA[®] (Economic Value Added) och på vilket sätt och hur företagsekonomiska styrmodeller kan spridas. Detta kommer i slutändan att landa i vårt syfte med arbetet.

1.1 Bakgrund

Huvudsyftet till företags existens är att generera värde till dess ägare, vilket går tillbaka så tidigt som till antiken och renässansen. Inom företagsekonomi har det därefter i modern tid utvecklats en rad modeller för att styra företag på ett sätt som i förlängningen ska skapa värde för dess ägare. Principal-agent-teorin fastslår att relationen mellan ägare och företagsledning är en ständigt pågående kamp mellan cyniska människor, som försöker utnyttja varandra för att generera egen nytta före vad som skulle anses vara optimalt för företaget. (Artsberg, 2008)

Enligt principal-agent-teorin, så leder detta per automatik till ett behov för företagsledningar och ägare (principalen) att hitta sätt att kontrollera och styra de underlydande cheferna (agenterna) på ett sätt som skapar värde för företaget och därmed i förlängning också för dess ägare. (Ibid.) Företagsledningen blir i det senare exemplet principal i förhållande till de underlydande cheferna i företaget och så vidare nedåt i organisationen. En VD kan därmed vara både principal (gentemot underlydande chefer) och agent (gentemot företagets ägare). Samma dubbla roll som principal och agent gäller följaktligen för VD:ns underlydande chefer hela vägen ”nedåt” i en organisation.

Genom åren har mått som ROI (return on investment, räntabilitet), EBIT (vinstmarginal) och vinst per aktie, använts som kontrollfunktioner och sätt för prestationsmätning mot agenten av principalen, i hopp om att det skulle maximera agentens insats för att i slutändan öka företagets aktieägarvärde. (Garvey & Milbourn, 2000)

Under 1980-talet utvecklades ytterligare en modell, vars upphovsmän påstår är den optimala för att maximera aktieägarvärdet, som kan användas på alla nivåer inom ett företag samt eliminerar många av de eventuellt upplevda brister som de övriga modellerna kan föra med sig. Den modell vi syftar på är EVA[®] (Economic Added Value). (Anthony & Govindarjan, 2008)

1.2 Problem

EVA[®] utvecklades i början av 1980-talet av det amerikanska finanskonsultbolaget Stern Stewart & Co. och enligt företaget själva, leder ett implementering av modellen för företagets styrning och prestationsmätning, till att det implementering företaget får ett högre aktieägarvärde än både konkurrenter som inte använder EVA[®] och marknaden i stort. (Anthony & Govindarjan, 2008)

Även om just det eventuellt förbättrade aktieägarvärdet inte nödvändigtvis alltid måste vara huvudskälet till att EVA[®] implementeras, är det ett av Stern Stewarts största argument för modellen. Anhängare av EVA[®] menar att det är den enda styrningsmodellen som leder till att chefer på alla nivåer i ett företag kan vara med och generera ett ökat värde för aktieägarna samtidigt som det gynnar dem själva om prestationsmätningen i företaget också är kopplat till EVA[®]. (Ibid.)

Enligt Griffith (2004) finns det i vetenskapen såväl som i näringslivet belackare till EVA® som inte alls sjunger dess lov på samma sätt som Stern Stewart och en rad forskare gör. Genom aggressiv marknadsföring från Stern Stewart, skapar modellen ofta förväntningar i företag om att ett implementerat av den, ska lösa såväl finansiella som operationella problem för företaget. Senare forskning har dock visat att så inte alls nödvändigtvis behöver vara fallet, utan att verkligheten ofta ger en mer splittrad och komplex bild än Stern Stewarts.

I USA har EVA® en väldigt stark ställning, där hundratals av de största företagen, som Coca-Cola, Ford, Disney och Pepsi använder måttet (Garvey & Milbourn, 2000). Även något mindre företag, som den amerikanska detaljhandelskedjan Best Buy, är uppenbart tillfredsställda med användandet av modellen och menar att den stöder företagets strategi och ökar aktieägarvärdet. "... EVA will foster our entrepreneurial culture and focus management to think like shareholders", säger Best Buys grundare och verkställande direktör Richard M. Schulze. (Sternstewart.com). Bland övriga något mindre amerikanska företag som använder EVA®, märks bland andra öltillverkaren Molson, Herman Miller (kontorsmöbler) och Genesco (detaljhandel) (Ibid.).

EVA®, liksom övriga tidigare nämnda mät- och kontrollsystem, används dock inte lika frekvent över hela världen. I Sverige är EVA® ett tämligen litet och oanvänt mått för kontroll och prestationer, i jämförelse med till exempel ROI, trots alla de nämnda teoretiska fördelar som EVA® erbjuder. (Gudmundsson & Lundberg, 2007).

Det har aldrig tidigare bedrivits någon djupare forskning i Sverige om varför den ovan nämnda skillnaden föreligger, det vill säga varför används inte, ett i USA så pass lovordat och välanvänt prestationsmått som EVA®, i Sverige i någon stor utsträckning. En möjlig förklaring till det kan ligga i hur, varför och på vilket sätt EVA® spridit sig som system över världen.

Den teori som ofta används för att förklara spridningen av innovationer och företagsekonomiska styrmodeller, som till exempel EVA®, är den så kallade diffusionsteorin. Avseende diffusionsteori skriver Abrahamson (1991) att amerikanska företag ofta brukar falla offer för nya trender som erbjuder en smärtfri lösning, särskilt då de presenteras i en elegant presenterad förpackning.

Ovanstående teori är något som mycket väl kan sägas stämma in avseende EVA®, då modellen som sagt marknadsförs hårt av Stern Stewart, som gärna vill få det att verka som att ett implementerat av EVA® smärtfritt skulle kunna lösa alla problem i ett företags ekonomiska styrning, såväl internt ur ett bonusperspektiv, som externt gentemot aktieägarna. (Caklo, Elkaz och Nilsson, 2007). Caklo et al. (2007), hävdar också att den eventuella komplexiteten kring beräkning och användandet av EVA® skulle kunna vara en begränsande faktor till dess spridning i Sverige.

Enligt Wejnert (2002) kan generellt även faktorer som organisationskultur, kostnader för implementeringen av modellen i fråga och även personalens kompetens vara variabler som påverkar spridningen av modeller som EVA® över världen.

Ytterligare en faktor till ett lågfrekvent EVA®-användande i Sverige, kan ligga i beslutsfattareshattityder och referensramar. (Solomon, 2004) Därför kommer vi för att i ett vidare perspektiv kunna förklara varför företag väljer och använder vissa prestations- och styrmodeller framför andra, kommer vi även att beröra kognitionsteori, för att belysa hur mentala referensramar påverkar valen som företags beslutsfattare gör.

För att överhuvudtaget kunna välja att använda EVA[®] som ett prestationsmått i ett företag, måste dess beslutsfattare och chefer känna till att modellen existerar. Finns inte modellen med i beslutsfattarens referensramar, så är förstås även det något som minskar användandet av EVA[®] i svenska företag.

1.3 Syfte

Utifrån vår bakgrund till ämnet och den följande problemdiskussionen, har vi kommit fram till följande syfte för detta arbete:

Att beskriva och skapa en förståelse för varför EVA[®] inte sprids bland svenska företag.

Vårt fokus kommer att ligga på den diffusionsteoretiska vinkeln, snarare än EVA[®] som sådant, då det fungerar som kontext i vår uppsats, snarare än vårt ämne i sig. Likväl behöver vi gå igenom EVA[®] funktion och uppbyggnad för att skapa en stabil teoretisk bas innan vi går vidare i empirin. Vi kommer även att relativt kortfattat presentera vanliga konkurrerade styr- och prestationsmått, för att visa vilka alternativ till EVA[®] som finns för svenska företag.

1.4 Avgränsning

Som nämnts i föregående avsnitt, så kommer vi inte att fokusera på alla detaljer rörande EVA[®], utan vårt fokus kommer att ligga på att förklara varför måttet inte sprids i någon större utsträckning bland svenska företag. Syftet är heller inte att förklara vilket eller vilka mått som lämpar sig bäst för svenska företag eller företag generellt, då detta skulle vara för tids- och utrymmeskrävande för den här typen av arbete.

2 Teori

I det här kapitlet kommer vi att gå igenom relevant litteratur i ämnet, för att ge oss den teoretiska bas som krävs för att kunna uppnå vårt syfte med arbetet. Kapitlet kommer sedan att avslutas med vår framtagna teoretiska analysmodell.

2.1 Prestationsmätt

Prestationsmätt kan enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002) även benämnas som nyckeltal, styrtalet och styrmätt. Vi kommer under denna uppsats att använda oss av benämningen prestationsmätt. Prestationsmättens primära funktion är att styra, motivera och informera företagets olika avdelningar och dess anställda. Utformningen eller valet av prestationsmätten ska återspeglas av företagets strategi och relatera till organisationens mål och behov. (Ibid.) Även Maskell och Baggaley (2003) anser att prestationsmätten ska stämma överens med företagets strategi. Vidare framhåller Maskell och Baggaley att människor koncentrerar sig på det som mäts och därför skickar prestationsmätten, enligt dem, ut en klar signal till alla i företaget om vad ledningen prioriterar.

Det är viktigt att finna de faktorer som är relevanta att mäta för den specifika organisationen och dessa faktorer bör vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär samt vara kopplade till organisationens strategival. Annars riskerar organisationen att misslyckas med att uppnå de långsiktiga strategiska målen. (Kaplan & Norton, 2007) Finansiella mått beskriver Kaplan och Norton (1996) som siffror som historiskt kan härledas till organisationens räkenskaper. Medan icke-finansiella mått fokuserar på mjukare variabler som kunder, medarbetare och kunskap. (Ibid.)

I denna uppsats kommer vi enbart att fokusera på finansiella prestationsmätt i vår teoridel, med huvudfokus på EVA[®]. Vanliga alternativ till EVA[®], som olika räntabilitetsmätt kommer också kort att diskuteras, för att ge en bred teoretisk grund inför vår empiri.

Brewer, Chandra & Hock (1999) hävdar att meningen med ett prestationsmätt är att det ska matcha de anställdas ersättning med deras ansträngningar, skickligheter och prestationer. Brewer et al. (1999) framhåller vikten av att välja ett rätt och riktigt prestationsmätt genom att hävda att det inte finns något som demoraliserar chefer mer än när de upplever att de styrs med hjälp av ett missvisande eller orättvist prestationsmätt.

För att skapa en koppling mellan företagets prestationsmätt och den anställdes ersättning används ofta belöningsystem i form av bonussystem. I sådana system har den anställda vanligtvis en viss grundlön, samt utöver den möjligheten att få en bonus om vissa förutbestämda prestationsmål blir uppnådda. Bonusens storlek står oftast i proportion till prestationsmålen uppfyllelse, det vill säga ju mer prestationsmålen överstigs desto större blir bonusen. Vanligtvis betalas bonusen ut i form av kontanter, aktier eller obligationer. (Smitt 2002)

Efter att ha gått igenom prestationsmätt i allmänhet och dess syften, kommer vi närmast att beskriva fyra klassiska räntabilitetsmätt som ligger till grund för mer moderna och mer komplicerade mått såsom EVA[®]. Därefter kommer vi att beskriva EVA[®], som är det prestationsmätt som utgör vår kontext för uppsatsen.

2.1.1 Röntabilitet

Nedan följer en kortfattad beskrivning av fyra enkla röntabilitetsmått som är vanligt förekommande i Sverige. Dessa kan användas som enkla och lättförmedlade prestationsmått, vilka kan ses som alternativ till det relativt komplicerade EVA[®]. För att se hur dessa mått beräknas och för fler alternativ till EVA[®] se Bilaga A: Formelsamling.

För att ge en definition av uttrycket röntabilitet har vi valt att citera Johansson och Runsten (2005, s. 27) ”... Röntabilitet definieras allmänt som relationen mellan ett redovisningsmässigt resultat och ett redovisningsmässigt kapital, dvs.

$$\text{röntabilitet} = \frac{\text{resultat}}{\text{kapital}} \text{ ”}$$

Johansson och Runsten (2005) menar att vinst kan betraktas som röntan på företagets egna kapital och för att kunna bedöma om denna rönta är tillfredställande eller ej måste den ses i proportion till det egna kapitalet. De menar att Röntabilitet på eget kapital (R_E) säger mycket mer om ett företags välmående än den absoluta storleken på vinsten.

Röntabilitet på totalt kapitalet (R_T) förklarar Johansson och Runsten (2005) som ett mått som är opåverkat av företagets kapitalstruktur, dvs. det säger inget om relationen mellan skulder och eget kapital. Om det inte fanns några skulder och röntekostnader skulle R_T sammanfalla med R_E . Måttet bortser alltså från hur företaget är finansierat utan undersöker istället vilken rönta det totala kapitalet genererar.

Röntabilitet på sysselsatt kapital (R_{SYSS}) är ett mått på det avkastningskrävande kapitalet. R_{SYSS} är ett mått som Johansson och Runsten (2005) anser har blivit ett allt vanligare komplement eller alternativ till R_T -måttet för mätning av röntabilitet och skuldsättningsgrad, speciellt i industriföretag. Ett problem som Johansson och Runsten (2005) framhåller med R_{SYSS} är att företag som arbetar med tids- och kapitalkrävande projekt ofta får förskott från sina kunder. Denna typ av finansiering kan ibland tillsammans med övriga rörelsekrediter uppgå till så stora belopp att det sysselsatta kapitalet blir obetydligt och i vissa fall även negativt, vilket innebär att R_{SYSS} blir ett meningslöst mått i dessa fall.

Röntabilitet på operativt kapital (R_{OP}) är ett mått som visar företagets avkastning oberoende av finansiella tillgångar och oberoende av finansieringen. Johansson och Runsten (2005) menar att R_{OP} allt oftare tenderar att ersätta eller komplettera R_{SYSS} som bas för röntabilitetsmått och mått för skuldsättningsgrad. Samtidigt framhåller dock Johansson och Runsten (2005) att det i praktiken ibland kan vara svårt att separera de operativa tillgångarna från de finansiella, då vissa företags finansiella verksamheter är nära kopplade till företagets kärnverksamhet.

2.1.2 Economic Value Added (EVA[®])

Landelius och Treffner (1998) anser att dagens företag fokuserar allt mer på aktiemarknaden och som konsekvens av detta har konkurrensen om investerarnas kapital hårdnat. Detta har i sin tur lett till att investerare har fått en allt mer framträdande roll och därigenom har de även fått mer inflytande över styrningen av företagen (Ibid.). Laitinen och Leppänen (1999) anser att detta har medfört att värdebaserade prestationsmått, vilka tar hänsyn till aktieägarna/investerarnas avkastningskrav, har blivit allt vanligare. Värdebaserade prestationsmått är helt enkelt utformade för att maximera aktieägarnas avkastning (Ibid.).

EVA[®] är ett värdebaserat prestationsmått som är utvecklat och patenterat av den amerikanska konsultbyråen Stern Stewart & Co. Måttet skapades genom att kombinera redan befintliga beräkningssätt av ekonomisk vinst/röntabilitet. EVA[®] är baserat på teorin om en övervinst.

Med det menas att för att ett företag ska vara framgångsrikt rent ekonomisk, det vill säga värdeskapande, måste det generera en avkastning som överstiger investerarnas avkastningskrav på investerat kapital. Genom att inkludera dessa avkastningskrav tar man också hänsyn till den ekonomiska risk som är förknippat med företagets verksamhet, eftersom att ju högre risken är, desto högre avkastningskrav har också investerare på sitt kapital. (McLaney & Atrill, 2005) För en förklaring av hur EVA[®] beräknas se Bilaga A: Formelsamling. Endast när EVA[®] är positivt kan man säga att företaget genererar värde åt aktieägarna. För att maximera aktieägarnas vinst måste de styrande i företaget öka EVA[®] så mycket som det är möjligt (Ibid.). Om EVA[®] istället är negativt, kan man säga att företaget konsumerar kapital. (Brewer et al. 1999)

EVA[®] är dock inte helt nytt och unikt enligt Brewer et al. (1999). De menar att redan på 1950- och 60-talet så räknade General Electric på något som de kallade för ”residual income”, översatt till svenska så blir det extrainkomst eller mer passande här, övervinst. General Electric definierade övervinst som skillnaden mellan två kvantiteter, nettoresultatet och kostnaden för kapital. Kapitalkostnaden dras alltså av från rörelseresultatet efter skatt. Det finns således klara likheter mellan residual income och EVA[®]. (Ibid.)

En av fördelarna med EVA[®] enligt Brewer et al. (1999) är att det är ett prestationsmått som främjar investeringar så länge avkastningen på investeringen är högre än kapitalkostnaden. Både uppe i företagsledningen och ute bland olika divisionschefer. EVA[®] är således ett prestationsmått som anpassar målen för divisions- och anläggningschefer med målen för hela företaget. (Ibid.)

Brewer et al. (1999) framhåller även vissa nackdelar med EVA[®], bland annat tar inte måttet någon hänsyn till storleksskillnader mellan olika divisioner och anläggningar, då de större tenderar att få ett högre värde på EVA[®] än de mindre.

Även en statlig utredning från 2005, som undersökte effekterna av genomförda regelförändringar i de branscher där statliga bolag agerar, förhåller sig kritiskt till värdebaserade prestationsmått såsom EVA[®]. Undersökningen visade på att det inte alltid är lämpligt att styra med hjälp av prestationsmått som är framtagna för att maximera aktieägarvärdet, speciellt inte då företagets eller bolagets primära syfte inte är att generera avkastning. (SOU, 2005:4)

EVA[®] är, enligt Brewer et al. (1999) en framräknad siffra som bygger på finansiella redovisningsmetoder om intäkters förverkligande och kostnaders erkännande. Detta medför att chefer kan manipulera dessa siffror genom att förändra sin beslutsprocess för att få ett högre värde på EVA[®]. Brewer et al. (1999) beskriver att manipulationen kan ske genom att man under en viss redovisningsperiod påskyndar lönsamma leveranser för att de ska hinna genomföras under den perioden, samtidigt som mindre lönsamma leveranser förhållas så att de kommer att bokföras först nästa redovisningsperiod. Chefer kan även besluta att inte ersätta helt avskrivna tillgångar. Genom att inte byta ut den föråldrade utrustningen hålls tillgångarna nere samt att inga nya avskrivningskostnader tillkommer och på så vis kan värdet på EVA[®] hållas uppe. Detta är exempel på val som chefer kan göra om de sätter sin personliga vinning framför företagets välbefinnande. (Ibid.)

Brewer et al. (1999) anser att EVA[®] är ett kortsiktigt mått som överbetonar direkta resultat, vilket leder till att chefer drar sig för att göra investeringar inom forskning och utveckling eftersom att det kan dröja flera år innan dessa investeringar genererar någon avkastning.

Men Stern, Stewart, och Chew (1995) anser att kortsiktigt tänkande och manipulation av siffror går att förhindra med hjälp av banking, vilket innebär att en del av den årliga bonusen blir inestående för att eventuellt utebli om EVA[®] minskar i framtiden. Bonusen eller delar av den, kan även betalas ut i form av aktier eller aktieoptioner för att skapa ett ägarintresse och på så vis motverka kortsiktigt agerande (Martin & Petty, 2000).

Efter att nu ha gått igenom hur EVA[®] och en rad alternativa prestationsmått fungerar och fördelar och nackdelar relaterade till dessa, kommer vi i nästa avsnitt att gå igenom hur företagsekonomiska styrmodeller som EVA[®] sprids och vilka faktorer som påverkar spridningen.

2.2 Diffusionsteori

I vår problemdiskussion förklarade vi att EVA[®]-mättet har en klart lägre användningsfrekvens bland svenska företag än amerikanska och därför ser vi diffusionsteori, som handlar om spridning, som ett relevant verktyg för att hjälpa oss att förklara det förhållandet.

Diffusionsteori handlar om hur, varför och med vilken hastighet innovationer som nya idéer, som företagsekonomiska styr- och ledningsmodeller, och teknologier, som till exempel EVA[®], sprider sig mellan människor, organisationer och företag i stort. Teorin tar även upp vad som skiljer mellan tidiga och sena adopterare. (Abrahamson, 1991)

Abrahamson (1991) tar upp att nya modeller för affärsstrategier och företagsstyrning i USA ofta brukar benämnas som ”fad” eller ”fashion” och att snabba implementeringar av sådana modeller kan vara skadliga för företag. Detta då vissa studier visat att ”fads” eller ”fashions” leder till införandet av idéer, vilka har begränsad nytta för organisationen och att de endast fyller en symbolisk funktion. Vilket är att signalera att företaget är innovativt i och med implementering av en ny ”fad”. Den teoretiska skillnaden mellan ”fad” och ”fashion” är därmed enligt Abrahamson att vid implementering av ”fashion”, följer ett företag exempelvis rekommendationer från ett managementkonsultföretag om att implementera det ena eller andra systemet, medan vid ”fad”, så imiterar ett företag andra liknande företag, som till exempel sina konkurrenter.

Vidare kan ”fads” och ”fashions” skada ett företags ekonomiska prestationer eftersom de leder till att styrningsverktyg, som skulle ha kunnat vara effektiva för företaget, förkastas till förmån för de nya. Ett exempel på det i vårt kontext skulle kunna vara att ett företag överger ett för dem utmärkt prestationsmätningssystem för EVA[®], bara för att den senare modellen anses vara mer trendriktigt. Likaså kan organisationer som känner sig tveksamma till vilka modeller de bör använda för sin styrning, ge sig till att imitera andra. De baserar helt enkelt sina beslut om vad som ska användas utifrån andra företags val. (Ibid.) Vilket i sammanhanget för den här uppsatsen skulle innebära att företaget implementerar EVA[®], bara för att andra företag, i till exempel samma bransch redan har gjort detsamma.

Utöver teorierna kring ”fads” och ”fashions” tar även Abrahamson upp ytterligare två teorier för införande eller avfärdande av en innovation, nämligen ”Efficient Choice Theory” och ”Forced Selection Perspective”.

”Efficient Choice Theory” innebär i korthet att företaget via dess ledning är säkra på sina mål, som kan vara vinstmaximering, tillväxt för aktieägare, konkurrensfördelar eller något annat strategiskt mål, och modellens effektivitet enkelt kan mätas som en ratio mellan input och output. Givet begränsade resurser väjer företaget därför rationellt den modell som tillåter dem

att på effektivaste vis producera den output som behövs för att uppnå de givna målen. (Ibid.) Skulle alltså EVA[®] vara ett ekonomiskt rationellt val för ett företag, så införs därmed modellen enligt ”Efficient Choice Theory”.

”Forced Selection Perspective” handlar om den ”politiska” miljö som ett företag befinner sig i. I den miljön kan det finnas starka organisationer som av egna anledningar vill tvinga på företag en ineffektiv modell och att de ska förkasta en bättre. Facklig påverkan nämns i teorin som ett konkret exempel på en situation då den här teorin kan få praktisk betydelse för ett företag. (Ibid.) Ett kontextuellt exempel här blir att ta en fackförening vid ett industriföretag i en löneförhandling kräver att företaget slutar använda sig av EVA[®], fast företagsledningen anser det som det bästa för företaget.

Nedan följer tabell 2.1 som sammanfattar Abrahamsons teorier kring diffusionsprocessen, anpassat till en EVA[®]-kontext:

<i>Imitationsfokusdimension</i>		
<i>Externinfluerad dimension</i>	Imitation spelar ej roll	Imitation spelar roll
Grupp inom företaget bestämmer avseende EVA[®]-användning	Efficient Choice Theory	Fad
Grupp utanför företaget bestämmer avseende EVA[®]-användning	Forced Selection Perspective	Fashion

Tabell 2.1 Teoretiska perspektiv som förklarar diffusion av lednings/styrssystem (efter Abrahamson, 1991, s. 591).

Frambach (1993) bygger i stort vidare på Abrahamsons teorier och studerar sedan hur mer företagsspecifika variabler påverkar diffusionen. Författaren hävdar att sannolikheten för att en organisation snabbt tar till sig en ny innovation, som EVA[®], ökar med dess storlek, nivå av komplexitet och nivå av specialisering. Liksom företagets förmåga att samla in information, kvaliteten på informationen och värdet av densamma. Däremot kan en hög grad av centralisering vara hämmande för innovationsspridningen.

Vidare hävdar Frambach att även faktorer som hastigheten med vilken en innovation sprider sig, hänger samman med graden av konkurrens inom branschen. Även faktorer som den relativa fördelen, komparabiliteten, observationsbarhet och testbarheten, hänger positivt samman med innovationsspridningshastigheten. Vilket sammanfattningsvis innebär för vår kontext att ett företag där EVA[®] erbjuder fördelar gentemot tidigare modeller, är kompatibel med verksamheten i företaget, går att observera och att testa, är mer sannolika EVA[®]-användare än andra.

Wejnert (2002) har ett delvis annorlunda perspektiv än många tidigare forskare inom ämnet diffusion, då hon istället för att fokusera på aktörernas miljö, perception och sammanhang, väljer att studera karaktären på innovationen som sådan som avgörande för diffusionen. En viktig faktor gällande just det som författaren tar upp, är nytta kontra kostnader för innovationen. Något som till exempel varken Abrahamson eller Frambach tagit upp särskilt ingående.

Kostnadsvariabler relaterar till monetära och icke-monetära direkta och indirekta kostnader, eller risker, som kan associeras till adopterandet av en innovation som till exempel EVA[®]. Direkta kostnader, eller finansiell osäkerhet, är ofta tydliga och relaterar till den ekonomiska situationen för aktören. Här kan det till exempel röra sig om patent eller investeringar i ny teknik. Även indirekta kostnader kan utgöra en risk, även om dessa inte är lika enkla att identifiera för företaget. (Wejnert 2002)

Exempel på indirekta kostnader kan vara uppgradering av datorer och annan teknologi, men de kan även vara icke-monetära, så som tidsåtgång för personalrekrytering och förändring av ledningsstilen och organisationskulturen i företaget. Direkta och indirekta kostnader hämmar ofta införandet av innovationer, särskilt då kostnaderna överstiger aktörens resurspotential. (Ibid.) Vilket innebär att om ett implementerade av EVA[®] skulle kräva stora kostnader för till exempel utbildning av personal, rekrytering, utbildning, förändring av organisationskultur och tekniska investeringar, så minskar sannolikheten för en implementering av EVA[®].

2.3 Kognitionsteori

Kognition definieras som ”tankens process” och teorier avseende kognition kan i företagsekonomiska sammanhang vara relevant som förklaringsmodell. Detta för såväl kunders beslutsfattande gällande köp och attityder till produkter och företag, såväl som generellt då det gäller företags beslutsfattande, då kognition handlar om beslutsfattares underliggande referensramar och åsikter inför ett visst beslut. (Solomon, 2004) Ett beslut relevant för vår kontext, kan då vara att införa eller inte införa EVA[®] i ett företag och vid en sådan beslutsituation kan ett företags beslutsfattares referensramar påverka beslutet. Så som huruvida måttet är känt för företagsledaren och huruvida det allmänt upplevs som ett meningsfullt mått att använda sig av.

I vad som kallas en approach-approach-konflikt måste en person (eller ett företag) välja mellan två bra alternativ. Teorin om kognitiv dissonans baseras på principen att människor har ett behov av ordning och konsekvens i sina liv och att spänningar skapas då beteenden och/eller tankar motstrider varandra. Den konflikt som skapas då det ska väljas mellan två kan lösas via en process som kallas reduktion av kognitiv dissonans. (Ibid.)

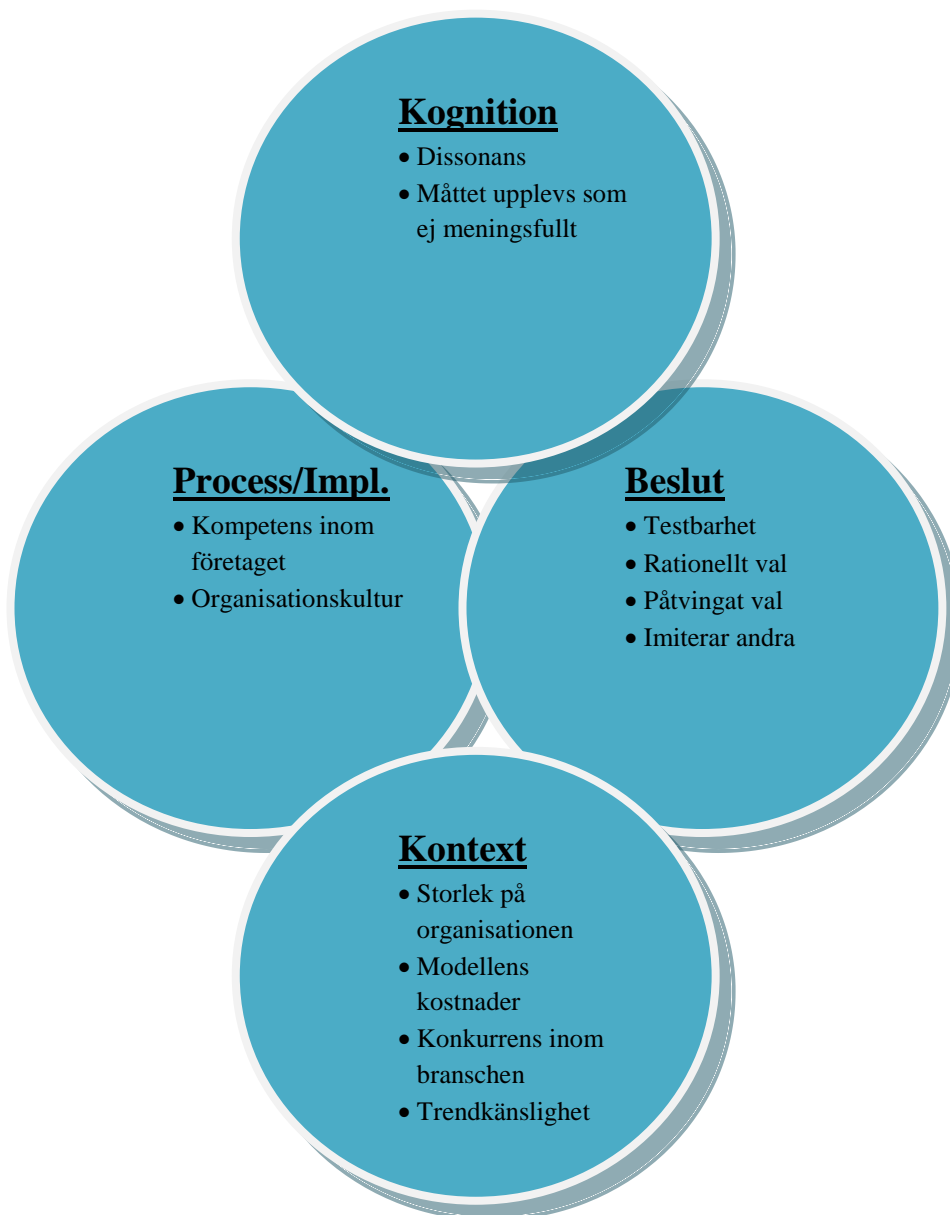
Ett tillstånd av dissonans skapas när det uppstår en psykologisk inkonsekvens mellan två eller flera beteenden eller tankesätt. Detta kan exempelvis uppstå då ett beslut ska fattas mellan två alternativ som båda har positiva och negativa kvaliteter, som till exempel beslutet att använda EVA[®] kontra något annat prestationsmått. Via valet fås därmed den ena produktens dåliga kvaliteter och inga av den andras goda. Den förlusten skapar därmed en status av dissonans, som människor vill reducera. Något som ofta sker genom att människor övertygar sig själva genom att hitta nya och ytterligare skäl som stärker valet och genom att hitta nya ”fel” med vad man inte valde. (Ibid.) Därmed kan företagsledare som valt att inte använda EVA[®], men som känner till modellen, vara snabba med att hitta ”fel” med EVA[®] och gärna lyfta fram det positiva med det system man istället använder.

2.4 Teoretisk analysmodell

Ett företags beslut kring att använda eller inte använda EVA[®] kan, som vi har gått igenom i teorikapitlet, bero på många olika faktorer. I det här avsnittet är vårt mål att kategorisera de variabler vi har tagit fram tidigare i olika kategorier.

Efter att tidigare i detta kapitel ha gått igenom de olika teorier som ska ligga till bas för vår empiriska undersökning, vill vi här sammanfatta dessa i vår teoretiska analysmodell. Då vi i kapitel ett angav att vi vill undersöka spridningen av EVA[®] i Sverige utifrån ett i första hand diffusionsteoretiskt perspektiv, har vi utgått från de tidigare framtagna diffusionsvariablerna från litteraturen och ordnat dem i olika kategorier. Kategorierna hänger också samman med varandra, vilket vi också vill illustrera med denna modell. En del variabler kan också överlappa och passa in i fler än en kategori.

En av dessa kategorier blir då också kognitionsperspektivet, då kognition spelar en viktig roll för vilka val beslutsfattare gör. Modellen, figur 2.1, ser ut som enligt nedan:



Figur 2.1 Teoretisk analysmodell

Avseende *process och implementering* tillför vi där variabler som huruvida EVA[®] som modell är tillräckligt känd inom organisation, om det fungerar inom företagets organisationskultur och huruvida personalen har kompetensen för att kunna hantera modellen i det dagliga arbetet. *Beslutsvariabler* handlar om direkt underlag för beslut om att implementera eller avföra en modell som EVA[®] i ett företag. Här handlar det exempelvis om rationellt val, påtvingat val eller imitation. Modellens testbarhet spelar också självklart in som en faktor vid valet.

Kontext handlar om vilket sammanhang och miljö företaget existerar i. Såsom organisationens storlek, hur konkurrensen inom branschen ser ut och vilka modeller som är vanliga bland konkurrenter, kostnaden för modellen för det enskilda företaget och hur trendkänsliga företaget kan vara för nya modeller. Här kan till exempel en skillnad föreligga mellan börsnoterade och privatägda bolag.

Till *kognitions kategorin* har vi tillfört variabeln dissonans, som relaterar till kognitiv dissonans, som uppstår avseende beslutet att använda andra prestationsmått kontra EVA[®]. Det vill säga, tycker beslutsfattaren "egentligen" att EVA[®] är bra, men vill minska kognitiv dissonans och är kanske därför överdrivet kritisk till måttet? Här finns också variabeln huruvida måttet upplevs som meningsfullt för beslutsfattaren i fråga.

Denna teoretiska analysmodell ska vi sedan använda oss av då vi analyserar vår insamlade empiri i kapitlet analys och tolkning. I empirikapitlet kommer vi emellertid inte att använda vår analysmodell, utan där endast utgå från respondenternas svar och inte blanda in någon analys eller tolkning av dessa. Närmast i uppsatsen följer nu vårt metodkapitel, där vi bland annat diskuterar ansatsen med vår forskning, urval, datainsamlingsmetoder, validitet och reliabilitet.

3 Metod

I metodkapitlet kommer vi att redogöra för vilka forskningsmässiga synsätt vi har använt oss av och vilka praktiska tillvägagångssätt som använts i den här studien. Syftet är att ge en förklaring till och motivering för hur vi gått tillväga i arbetet.

3.1 Forskningsansats

Avseende forskningsansats, har vi valt att använda oss av en deduktiv ansats, för att genom det uppnå vårt syfte. Vid en deduktiv forskningsansats strävar man efter att testa och verifiera befintlig teori, snarare än att skapa en ny sådan. En deduktiv uppsats lyfter fram teori, samlar data från empirin för att testa teorin och sedan analyseras och reflekteras bekräftandet alternativt avvisandet av teorin, vilket blir studiens resultat. (Saunders, 2003)

Precis så har också arbetet gått till i denna uppsats, då vi har testat de variabler vi har arbetat fram i vår teoretiska analysmodell gentemot företag och konsulten Lennart Zadig i vår empiri.

3.2 Metodsynsätt

Inom företagsekonomi, brukar det talas om tre olika synsätt i metodsammanhang, analytiskt-, system- och aktörssynsättet. Samtliga har sina respektive för- och nackdelar och det är inte heller helt enkelt att placera in vår uppsats i ett av de tre enskilda facken. Detta då vi har undersökt enskilda aktörers val, motiv, åsikter och beslut i form av fallstudier, vilket därmed traditionellt placerar in oss i ett aktörssynsätt. (Yin, 2003)

Syftet med uppsatsen är dock att förklara ett större fenomen och analysera detta genom de enskilda aktörernas svar, vilket innebär att vi har en del av det analytiska synsättet med oss också. Något som ger vid hän att vårt metodologiska synsätt kan sammanfattas som ett aktörssynsätt med analytiska inslag. De analytiska inslagen består av att beskrivande text kompletteras med tabeller som ytterligare analyserar och sammanfattar respondenternas svar i vår empiri- och analysdel.

3.3 Undersökningsansats

Då det gäller undersökningsansats, så har vi, vilket vi berört tidigare i det här kapitlet, valt att använda oss av fallstudier. I en fallstudie studeras enskilda fall, för att erhålla en fördjupad kunskap om det fenomen som studeras. Fallstudier ska användas för att ge insikter som kan ge vidare konsekvenser. Det vill säga att man tittar på få utvalda fall för att utifrån dessa kunna belysa det generella. (Yin, 2003)

Gällande vår uppsats, har vi använt oss av totalt fyra olika fall, som utifrån i förhand bestämda perspektiv, ska ge sin syn på vårt fenomen. Då vårt syfte med uppsatsen är att beskriva varför EVA[®] inte är särskilt spritt i Sverige, valde vi att genom fallstudier intervjua konsulten Lennart Zadig, som på uppdrag av Stern Stewart arbetat med att implementera EVA[®] i Sverige, ett företag som använt EVA[®] men övergett det (Vasakronan), ett företag som aldrig använt det (Max) och ett företag som använder en modifierad variant (SEB). Företag som använder EVA[®] fullt ut i Sverige kunde inte hittas inom den tidsram vi hade för vår empiriinsamling. I annat fall hade ett sådant företag fungerat väl i vårt tredje företagsperspektiv.

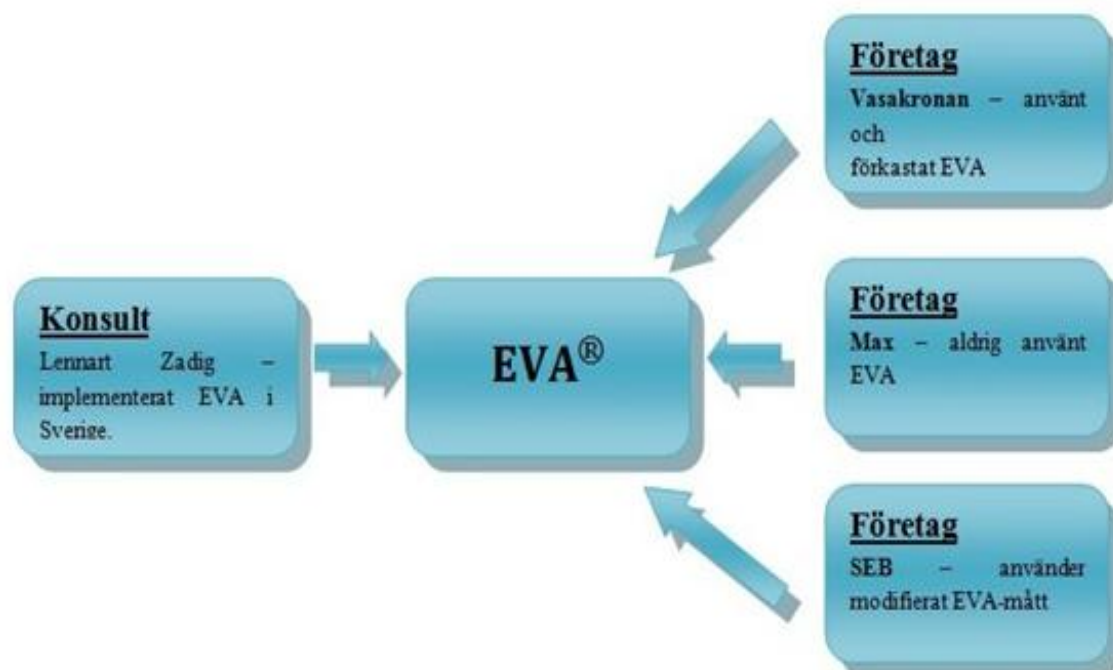
Det faktum att vi använt oss av multipla fallstudier utifrån olika perspektiv, ger vår undersökning ökad reliabilitet och detta bidrar dessutom till att göra studien mer vetenskapligt robust. (Yin, 2003).

3.4 Urval

Urvalet av personer/organisationer att intervjua har varit av både subjektiv karaktär samt av snöbollskaraktär. Vid ett subjektivt urval, som vi i första hand har använt oss av, så handlar det om att man handplockar människor som kan tänkas vara intressanta och relevanta för undersökningen. Det urvalssystemet anses också ge mer informativa resultat än ett konventionellt sannolikhetsurval. (Saunders, 2003) Det subjektiva urvalet har för oss använts för att välja ut konsulten Lennart Zadig, samt företrädare för Max och SEB som intervjuobjekt. Anledningen till att just Max och SEB subjektivt valdes ut i den här studien av oss var att de passade in i våra undersökningskategorier och kunde erbjuda oss relevant och riklig information om det vi efterfrågade. Vi valde vidare att använda personer i ledande ställning på respektive företag som intervjuobjekt, då personer i just ledande ställning borde kunna vara i position att besvara frågor kring företagets prestationsmätt.

Snöbollsurval handlar enligt Saunders (2003) om att man av en person blir hänvisad till någon annan person, som person A anser kan vara av intresse för undersökningen. Via det, kan också person A:s namn och information användas som referens till person B, för att öka intervjuarens anseende och trovärdighet. I vårt fall har vi använt oss av snöbollsurval då Lennart Zadig refererade oss till Vasakronan, som exempel på ett företag som använt, men sedermera förkastat EVA®.

Nedan visar vi grafiskt i figur 3.1 hur vårt urval av multipla fallstudieobjekt ur olika perspektiv hänger samman.



Figur 3.1 Sammanfattning av fallstudieurval och perspektiv.

3.5 Datainsamling

Som tidigare nämnts så har vi använt oss av fallstudier som undersökningsansats. För att samla in data från dessa fallstudier har vi använt oss av telefonintervjuer med samtliga nämnda aktörer. Den huvudsakliga anledningen till att vi valde att använda oss av telefonintervjuer är att intervjuobjekten fysiskt har befunnit sig på olika orter i landet, allt ifrån Luleå i norr till Stockholm i söder. Utan telefonintervjuer är det tveksamt om det hade varit ekonomiskt och tidsmässigt möjligt för oss att intervjua respondenter från Stockholm.

Vad beträffar genomförandet av telefonintervjuerna, har de varit av semistrukturerade karaktär, anpassade efter vilken kategori av respondent vi har intervjuat. Ett semistrukturerat frågeformulär består av grundfrågor som fungerar som vägvisare för en friare diskussion under intervjun och ger flexibilitet och ”flyt” i samtalet, som är nödvändig för att fånga upp respondentens, och den organisation respondenten representerar, syn på frågeställningen (Yin, 2003).

3.6 Reliabilitet och validitet

Vanliga problem med vetenskapliga undersökningar ligger ofta i dess validitet och reliabilitet. Vi avser att här i korthet redovisa hur vi har gått tillväga för att bemöta dessa problem.

Validitet syftar på hur väl en specifik forskningsmetod mäter vad meningen är att det ska mäta. Ett validitetsproblem kan vara om respondenten inte är rätt person för att svara på våra frågor på ett bra sätt. För att eliminera det problemet, har vi valt att intervjua personer i beslutande/ledande ställning i de tre olika företagen i vår studie, samt den konsult som arbetat mest i Sverige med just implementering av EVA[®]. (Saunders, 2003)

Reliabilitet är kopplat till om forskningen går att upprepa. Forskning som håller hög reliabilitet, ska gå att upprepa flera gånger och dess resultat ska bli desamma eller åtminstone liknande varandra. (Ibid.) Ett reliabilitetsproblem i vårt fall skulle ha kunnat vara dåligt utförda intervjuer, med till exempel ledande frågor och ej för ämnet relevanta frågor.

För att komma till rätta med detta har vi läst igenom svararen för respondenten, samt även mailat svaren på frågorna till de som fortfarande kände sig osäkra. Vidare ställde vi kontrollfrågor om ämnet under intervjun för att säkerställa att de var rätt personer för att besvara våra frågor. Längden på intervjuerna varierade mellan cirka 25 till 55 minuter.

För att ytterligare öka reliabiliteten i vår uppsats, så har våra telefonintervjuer genomförts av två personer via högtalartelefon och respondentens svar har antecknats via dator i realtid direkt under själva intervjun, för att minska risken för felaktigheter. Utöver detta har vi också arbetat med öppna frågeställningar istället för vägledande sådana, för att inte påverka respondenternas svar i någon riktning.

4 Empiri

I det följande kapitlet ska vi presentera den empiriska data som vi har fått fram genom de intervjuer som vi har genomfört i våra totalt fyra fallstudier, omfattande en konsult och tre företagsrepresentanter.

4.1 Lennart Zadig – konsultperspektivet

Bakgrund

Konsulten Lennart Zadig och hans bolag Reward värdeutveckling, anlätades i mitten av 1990-talet av Stern Stewart Company, som agentföretag i Sverige, med uppgift att marknadsföra och implementera modellen EVA® i svenska företag. Till en början fanns ett relativt stort spontant intresse bland svenska företag för modellen, berättar Zadig. Det intresset avtog dock efterhand framåt början av 2000-talet och en del företag, som till exempel Vasakronan, övergav även de EVA® efter en försöksperiod. För att se vilka frågor vi diskuterade med Lennart Zadig se Bilaga B: Intervjuguide.

Intervju med Lennart Zadig 2010-04-21

Intresset för EVA® var till en början stort i statliga företag, då man enligt Zadig såg EVA®-modellen som ett rationellt system för belöningsystem. Något som bland annat ledde till att statliga Vasakronan under en period implementerade EVA® som styr- och prestationsmått. Ett annat skäl bakom Vasakronans tidiga intresse var redovisningsrelaterat. Vasakronan äger en mängd fastigheter och är därför ett kapitalintensivt bolag, som via EVA® såg möjligheten att redovisa kapitalkostnaden till ett marknadsvärde och därmed ge en mer rättvisande bild av företaget redovisningsmässigt.

Som vi tidigare nämnt så började dock det tidigare intresset för EVA® efterhand att avta i början av 2000-talet. Som exempel så övergav även Vasakronan EVA® efter en tids testande i samband med försäljningen av Vasakronan och en ny ledning i bolaget, övergick man till SFI (Svenskt fastighetsindex), som är vanligt i fastighetsbranschen.

Zadig ser framförallt att organisationskulturen i svenska företag i stort har varit ett hinder för EVA® i Sverige. Han betonar bland annat att modellen innebär ett helt nytt tankesätt för företagen och för att modellen ska ge full effekt, bör även företags belöningsystem knytas till EVA® och att dessa system inte bara ska knytas till den högsta företagsledningen, utan även spridas nedåt i organisationen. Zadig menar dock att svenska företag varit tröga i att förändra sig och ta till sig det tankesättet, som han menar ska involvera hela organisationen hierarkiskt sett. Lennart Zadigs personliga reflektion är också att EVA® kan skapa ett hälsosammare belöningsystem än vad många företag använder idag eftersom modellen belönar konkret värdeskapande. Ökad EVA®-användning minskar därmed risker för finanskriser, så som den hösten 2008, menar han.

Vidare finns det även stora kostnader med implementeringen då det handlar om med svenska mått väldigt höga konsultkostnader till konsulter som i närmare ett år ska finnas ute på företagen för att på bästa sätt kunna implementera modellen eftersom detta arbete kan vara både avancerat och tidskrävande. Därefter krävs även vad Zadig kallar ”knowledge transfer”, det vill säga att företagen efter det att konsulten lämnat blir självgående och självständigt kan använda EVA®-modellen, vilket inte heller visat sig vara så enkelt.

Organisationens storlek kan också spela roll, menar Zadig. En större organisation kan vara trögare att ta till sig förändringar. Detta då det krävs mer arbete för att byta riktning i en större organisation vilket ofta medför att implementeringsprocessen blir längre och kostsammare.

Då företag har tagit detta i beaktning har de ofta tackat nej till implementering eller vidare användning av EVA® eftersom de inte upplevt det som rationellt eller kostnadseffektivt för sin verksamhet. ”... Ibland har någon VD sagt att jag kan komma på ett bättre system själv”, säger Zadig.

Nya företagsledningar kan också vara skeptiska till att fortsätta med EVA® då modellen bygger på data från föregående år. En ny ledning vill inte få sina prestationer mätta utifrån sina företrädares beslut varför det, enligt Lennart Zadig, kan leda till skapandet av egna eller implementerande av andra modeller.

Nedan följer tabell 4.1 som är en sammanfattning av Lennart Zadigs svar i tabellform, som tillsammans med företagsrespondenternas svar, kommer att ligga till grund för vår analys i nästa kapitel:

Variabel	Konsult Lennart Zadig
Mönster/likheter mellan EVA®-företag?	Rationellt val för belöning. Stort statligt intresse samt för kapitalintensiva företag.
Varför övergav företag EVA®	Organisationskultur, ”fel” tankesätt och nya ledningar som ville sätta sin prägel på företag.
Varför används inte EVA® mer frekvent i Sverige?	”Ibland har någon VD sagt att jag kan komma på ett bättre system själv”. Vidare kostnaderna för en implementering och de anställdas kompetens att hantera EVA®.

Tabell 4.1 Lennart Zadigs perspektiv

4.2 Företagsfakta

Vår första intervju med en företagsrepresentant gjordes 2010-04-26 med Fredrik Wirdenius, VD Vasakronan AB.

Vasakronan AB är Sveriges största fastighetsbolag och 2009 var marknadsvärdet på deras fastigheter 72 miljarder kronor. Vasakronan ägs till lika delar av Första, Andra, Tredje och Fjärde AP-fonderna. Gamla Vasakronan bildades 1993 då fastigheter för totalt 17,2 miljarder köptes från staten. Vasakronan i sin nuvarande form har funnits sedan 2008, då Vasakronan och AP Fastigheter gick ihop och bildade ett nytt gemensamt bolag under namnet Vasakronan. Detta sedan AP Fastigheter den 3 juli 2008 köpt samtliga aktier i Vasakronan av den svenska staten. (www.vasakronan.se)

Den andra intervjun gjordes 2010-04-27 med Lars Olsson, vice VD Max Hamburgerrestauranger AB.

Max Hamburgerrestauranger AB startade 1968 och är idag en familjeägd (familjen Bergfors) hamburgerkedja med 71 restauranger runt om i Sverige. De har genomfört en stor expansion under senare år och deras omsättning har ökat från 212 miljoner kronor 1998 till 1122 miljoner kronor 2009. Max sysslade under 70-, 80- och 90-talet även med annan verksamhet än hamburgerrestauranger, bland annat drev de hotell, bensinstationer, gym, solarier och gourmékrogar, men från och med 1999 väljer Max att enbart fokusera på hamburgerverksamheten. Deras ambition har varit densamma under de senaste 40 åren och det är att de ska med de bästa råvarorna servera de godaste hamburgarna. Max

Hamburgerrestauranger bedriver även ett aktivt arbete för att minska sin klimatpåverkan, bland annat genom att klimatmärka sina produkter och trädplantering i Afrika. (www.max.se)

Vår tredje och sista intervju med en företagsrepresentant gjordes 2010-05-04 med Niklas Jonsson, kontorschef Skandinaviska Enskilda Banken AB (SEB) Luleå.

Skandinaviska Enskilda Banken AB (SEB) grundades redan 1856 och har sedan dess vuxit rejält. Under 2009 förvaltare de 1356 miljarder kronor. SEB är en ledande nordisk finansiell koncern med stark inriktning på företags- och investment banking. SEB erbjuder ett brett sortiment av finansiella tjänster till privatpersoner, företag och institutioner och har sin huvudsakliga verksamhet i åtta länder i norra Europa. SEB är också en ledande leverantör av livförsäkringstjänster. Den internationella inriktningen återspeglas av att SEB finns representerat i ett 20-tal länder runt om i världen. Sammantaget har banken 21 000 medarbetare. (www.sebgroup.com)

4.3 Intervju med företags representanter

Vi har genomfört tre telefonintervjuer med de ovan nämnda företagsrepresentanterna. Innan vi genomförde själva telefonintervjuerna mejlade vi frågorna som vi ville diskutera till respondenterna för att de skulle ha möjlighet att fundera kring dessa. För att se dessa frågor i sin helhet se Bilaga B: Intervjuguide.

4.3.1 Prestationsmått som används i dagsläget

Den första frågan vi ställde under våra telefonintervjuer var vilket eller vilka prestationsmått som deras företag använde sig av i dagsläget.

Fredrik Wirdenius, VD Vasakronan AB, svarade att de tittar på totalavkastning och använder sig av SFI, Svenskt Fastighetsindex¹. Han ansåg att detta mått inte är helt olikt EVA[®], men att SFI är skraddarsytt för fastighetsbranschen. Vidare berättade han att SFI är vanligare för institutionella bolag, såsom fastighets- och försäkringsbolag, medan EVA[®] främst förekommer inom industriföretag. Fredrik Wirdenius avslutar sitt svar på denna fråga genom att framhålla att Vasakronan kompletterar SFI med ett antal icke-finansiella prestationsmått.

Lars Olsson, vice VD Max Hamburgerrestauranger AB, svarade att på företagsnivå tittar de mycket på soliditet. Max finansierar mycket av sin expansion med hjälp av extern finansiering och då är det bland annat räntetäckningsgrad ett viktigt mått. De använder sig också av benchmarking mellan olika restaurangers resultat och vissa nyckeltal/försäljningsmått. Räntabilitetsmått används i vissa specifika fall på företagsnivå, då har de bland annat tittat på DuPont-modellen och använt hävstångsformeln för vissa situationer. Men det är inget som används kontinuerligt i verksamheten. På restaurangnivå sade han att de bland annat tittar på variabler som till exempel vinstmarginal och kassalikviditet för restaurangen. Vidare påpekade han att de även kompletterar dessa med många icke-finansiella nyckeltal.

Niklas Jonsson, kontorschef Skandinaviska Enskilda Banken AB (SEB) Luleå, svarade att de tittar mycket på totalavkastningen och använder sig av ett mått där en riskpremie läggs till kapitalkostnaden. På kontorsnivå mäter SEB även intäkter minus kostnader, K/I-tal (kostnader dividerat med intäkter), omsättning, kreditförluster och ökat resultat. Varje kontor kan ses som ett profit center.²

¹ För en mer utförlig förklaring av detta mått se Bilaga A: Formelsamling.

² När en ansvarsenhets finansiella prestation mäts i form av vinst (profit), det vill säga skillnaden mellan intäkter och kostnader, uppfyller enheten definitionen för ett profit center. (Antony & Govindarjan, 2007)

4.3.2 Anledningar till att dessa prestationsmått används

Vidare frågade vi våra respondenter vad anledningarna var till att de använde sig av just dessa prestationsmått.

Fredrik Wirdenius menade att anledningen till att Vasakronan använde sig av SFI är att det prestationsmättet är väl anpassat för fastighetsbolag och genom att använda sig SFI går det att benchmarka sig mot branschen, som förövrigt är väldigt kapitalintensiv. Måttet är lätt att avläsa och med hjälp av detta mått kan ägarna jämföra Vasakronans avkastning gentemot andra aktier och värdepapper som de äger. Han understryker vikten av jämförbarheten inom branschen samt ägarnas krav på att Vasakronan överpresterar gentemot branschen.

Lars Olsson ansåg att anledningen till att Max använde sig av dessa prestationsmått är att de är ett privatägt företag med en ägarfamilj, som har varit under en kraftig expansion. En expansion är sällan lönsam direkt och kräver kapital i investeringsfasen. Samt att de befinner sig i en bransch med kontanta betalningar direkt från kunden där Max får in pengar direkt, vilket också ställer vissa krav på prestationsmått

Niklas Jonsson menade att det finns höga risker med utlåning av kapital och osäkerheten är stor på långa lån. Det är faktiskt inte helt ovanligt att företag går i konkurs och konkurser innebär oftast kreditförluster för lånegivarna. Därför behövs det läggas på en riskpremie på kapitalkostnaden. Ett producerande företag får oftast betalt för det deras varor i anslutning till leveransen, medans SEB får vänta flera år innan deras tjänster har blivit fullt betalda.

4.3.3 Hur idén väcks till att välja ett nytt prestationsmått

Efter att ha diskuterat de två ovan nämnda frågorna med våra respondenter frågade vi dem om hur idén att välja ett nytt prestationsmått väcks.

Fredrik Wirdenius ansåg att man rent generellt upplever om ett prestationsmått ”styr rätt” i verksamheten eller inte. Han sade att andra kanske ändrar måtten för att de vill leda bolagen i en ny inriktning eller så kan det även vara så att man i vissa företag vill sätta väldigt fokus på sysselsatt kapital och använder sig då av mått med fokus på det. Fredrik Wirdenius sade att han hade varit verksam i flera olika branscher och valet av prestationsmått varierar beroende på vilken bransch man befinner sig i.

Lars Olsson menar att så länge han kan minnas har Max jobbat med de här talen och måtten och under sin tid där har han aldrig varit med om att välja ett nytt prestationsmått. Max använder som sagt dem för att de anser dem relevanta för verksamheten och de har inte gjort några direkta förändringar.

Niklas Jonsson hade inte heller något speciellt att säga om hur idén till att välja ett nytt prestationsmått väcks eftersom det aldrig har varit aktuellt att byta prestationsmått under hans tid på SEB. Han säger att de prestationsmått som SEB använder sig av har de använt under en mycket lång tid, dessa mått är även vanligt förekommande inom branschen.

4.3.4 Varför inte EVA[®]?

Den sista frågan som vi ställde till våra respondenter var vad anledningen var till att de inte använde sig av EVA[®] i företagen som de representerade.

Fredrik Wirdenius menade att EVA[®] bara ser till vilka krav som ägarna har och säger inget om hur företaget går jämfört med branschen. EVA[®] kan också vara svårt att tolka och svårt att jämföra mot branschen i övrigt. Vasakronans ägare ville ha ett relativt enkelt och jämförbart

mått och de flesta av deras konkurrenter använder SFI, vilket gör att när Vasakronan också använder sig av SFI kan ägarna direkt se hur vi presterar jämfört med branschen i övrigt.

Lars Olsson sade att det aldrig har varit aktuellt för Max att införa EVA[®] eller liknande mått, utan de vill ha relativt enkla mått som är lätta att förstå. Max använder sig av en mängd mjuka (icke-finansiella) nyckeltal som han anser inte är förenliga med EVA[®]. Lars Olsson avslutade med att säga "... analytikerns smarta modeller är inte alltid så relevanta för privatägda företag".

Niklas Jonsson menade att eftersom osäkerheten är stor på långa lån, då lånen kan löpa på 30 år och man kan inte säkert veta om en investering/affär är lönsam förrän efter flera år. Det finns mycket som kan hända och det är som sagt inte helt ovanligt att företag går i konkurs. Niklas Jonsson anser att EVA[®] är ett kortsiktigt mått och därigenom inte lämplig för deras typ av verksamhet. EVA[®] är också svårt att använda i SEB:s verksamhet på kontorsnivå. Däremot tar man hänsyn till kostnaden på kapitalet på varje enskild kreditaffär beroende på risken hos motparten samt den säkerhet som banken får.

4.4 Sammanfattande tabell

Nedan följer tabell 4.2, vilken är en sammanfattande tabell kring de tre företagsledningarnas svar i vår empiri, vilka kommer att tillsammans med Lennart Zadigs svar ligga till grund för vår analys i nästa kapitel:

Variabel	Vasakronan – Fredrik Wirdenius	Max – Lars Olsson	SEB – Niklas Jonsson
<i>Vilka prestationsmått används i dagsläget?</i>	SFI, Totalavkastning och icke-finansiella mått.	Soliditet, vinstmarginal, kassalikviditet och icke-finansiella mått. I vissa fall även DuPont-modellen och hävstången.	EVA [®] – likt, fast med riskpremie tillfört på kapitalkostnaden. Vidare använts även K/I-tal, omsättning, resultat och kreditförluster.
<i>Anledningarna till att dessa mått används?</i>	Välanpassat för branschen, ger bra grund för benchmarking.	Privatägt företag, bransch med kontanthantering och att man är i en expansiv fas.	Branschrelaterat. Risker vid utlåning av pengar.
<i>Hur väcks idén till nytt prestationsmått?</i>	Upplevelse av att man "styr rätt" med ett visst mått. Varierar starkt beroende på bransch.	Max har "alltid" använt dessa mått. Få förändringar i företaget.	SEB har "alltid" använt sig av dessa, vanliga inom branschen.
<i>Varför används inte EVA[®]?</i>	Ser bara till ägarnas krav och jämför inte företaget mot branschen. Dessutom svårtolkat.	"Analytikerns smarta modeller är inte alltid så relevanta för privatägda företag."	På grund av osäkerheten i affärer som ofta har långa kredittider, upp till 30 år innan betalning sker.

Tabell 4.2 Företagsperspektiven

5 Analys och tolkning

I det här kapitlet kommer vi att koppla samman vår teoretiska analysmodell från kapitel två med den empiriska data som presenterades i det föregående kapitlet. Empirin kommer att tolkas och analyseras utifrån variablerna i den framtagna analysmodellen.

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka varför EVA[®] inte sprids bland svenska företag och i detta kapitel kommer vi att analysera och tolka våra respondenters information relaterat till vår teoretiska analysmodell och det kommer att ske på två sätt. Dels via textform för varje respondent och därefter en summering i tabellform av respondentens svar. De variablerna vi använder i tabellen är relaterat till om dessa påverkar spridningen av EVA[®] eller inte. Vid påverkan markeras detta med ett x (kryss) i tabellen. I fall de inte påverkar, har detta markerats med ett – (streck).

Vi avslutar därefter kapitlet med en sammanfattande tabell av samtliga respondenters svar och jämför dessa med varandra. Tabellerna är baserade på variablerna i figur 2.1 ”Vår teoretiska analysmodell” på sidan 10.

5.1 Analys och tolkning av Vasakronan/Fredrik Wirdenius

Vasakronan har testat EVA[®], men valde att överge modellen och man vet därmed hur den fungerar i praktiken. Att man nu använder sig av SFI istället för EVA[®] tolkar vi som mer av ett krav från ägarna än vad Abrahamson (1991) skulle definiera som ett ekonomiskt rationellt beslut. Man har i och med användandet av SFI också imiterat andra företag i branschen, vilket också är en faktor enligt Abrahamson.

Kompetensen inom företaget finns sedan tidigare användning, vilket inte gör låg kompetens till en faktor varför man inte använder EVA[®]. Förändring av ägarstruktur och ledning påverkar organisationskulturen, vilket också ledde till att man övergav EVA[®] i och med nya ägare och ny företagsledning, som vi tidigare diskuterat i empirin.

Storleken på företaget, som Frambach (2003) tar upp, är ingen faktor på grund av tidigare användning och avförandet av EVA[®] var heller inte storleksrelaterade. Kostnaderna för EVA[®] är heller inte avskräckande för Vasakronan, vilket motsäger Wajnernts (2002) teori. Konkurrensen påverkar som tidigare nämnts, då man vill följa konkurrenterna och använda liknande system som dessa för att kunna benchmarka sig själva. Trenden i branschen är att använda i SFI, vilket gör trendkänslighet som en faktor i Vasakronans icke-användning av EVA[®]. Faktorer som stämmer överens med såväl Abrahamsons som Frambachs teorier.

Fredrik Wirdenius lyfter starkt fram de positiva egenskaperna med SFI gentemot EVA[®]. Han känner till båda modellerna och resonemanget han för kring dem kan tyda på kognitiv dissonans, då han enligt vår tolkning lyfter fram ett alternativs positiva egenskaper tydligt framför det andra, samtidigt som han har god kännedom om båda. Detta är också i linje med Solomons teoretiska definition. Wirdenius upplever vidare EVA[®] som meningsfullt då han känner till måttet och medger att det kan fungera väl för andra företag i andra branscher.

På nästa sida följer tabell 5.1 som är en sammanfattning av Fredrik Wirdenius svar i tabellform utifrån vår teoretiska analysmodell:

Variabel	Vasakronan – Fredrik Wirdenius
Beslut	
Testbarhet	X
Rationellt val	-
Påtvingat val	X
Imiterar andra	X
Process/implementering	
Kompetens inom företaget	-
Organisationskultur	X
Kontext	
Storlek på organisationen	-
Modellens kostnader	-
Konkurrens inom branschen	X
Trendkänslighet	X
Kognition	
Dissonans	X
Måttet upplevs ej meningsfullt	-

Tabell 5.1 Vasakronan – Fredrik Wirdenius

5.2 Analys och tolkning av Max/Lars Olsson

Max har inte övervägt EVA[®], vilket gör testbarhet, som Frambach (2003) tar upp, oväsentlig för dem. Max anser att andra prestationsmått än EVA[®] är mer rationella att använda för dem och prestationsmått är inte påtvingade externt, vilket är faktorer som Abrahamson (1991) nämner. Max imiterar heller inte andra företag, vare sig i branschen eller utanför densamma, vilket också är något som Abrahamson tar upp.

Max upplever att EVA[®]-måttet som sådant är jobbigt och komplext och att det skulle finnas svårigheter för personalen att hantera det, vilket ligger i linje med Frambachs teorier för faktorer som kan motverka spridning. Man anser inte heller att måttet är förenligt med företagets organisationskultur, då man är ett privatägt företag och anser sig ha mått mer relevanta för den situationen än vad EVA[®] skulle kunna vara. Vilket är i linje med faktorer som tas upp av Abrahamson och Frambach.

Varken storleken på organisationen, modellens kostnader, konkurrensen inom branschen (Frambach) eller trendkänslighet (Abrahamson) var något som vi, utifrån vår intervju, upplevde påverkat Max val att inte använda EVA[®].

Vårt intryck är också att Max helt enkelt inte upplever måttet som meningsfullt för sin verksamhet, då Lars Olsson som tidigare nämnts säger "... analytikerns smarta modeller är inte alltid så meningsfulla för privatägda företag". Något som är i linje med Solomon (2004), som menar att beslutsfattarens referensramar påverkar beslut och hur meningsfullt något uppfattas. Vi upplever emellertid inte någon kognitiv dissonans i Max beslut att inte använda EVA[®].

På nästa sida följer tabell 5.2 som är en sammanfattning av Lars Olsson svar i tabellform utifrån vår teoretiska analysmodell:

Variabel	Max – Lars Olsson
Beslut	
Testbarhet	-
Rationellt val	X
Påtvingat val	-
Imiterar andra	-
Process/implementering	
Kompetens inom företaget	X
Organisationskultur	X
Kontext	
Storlek på organisationen	-
Modellens kostnader	-
Konkurrens inom branschen	-
Trendkänslighet	-
Kognition	
Dissonans	-
Måttet upplevs ej meningsfullt	X

Tabell 5.2 Max – Lars Olsson

5.3 Analys och tolkning av SEB/Niklas Jonsson

Modellens testbarhet är ingenting som har påverkat SEB:s val kring EVA[®], däremot kan det ses som ett rationellt val av företaget att använda sig av den modifierade version man gör, då det är relevant och effektivt för deras verksamhet, vilket är i linje med Abrahamson (1991). Valet är inte externt påtvingat, däremot följer man sin bransch och kan därmed ses som imitatörer, vilket också är teori hälett från Abrahamson.

Kompetensen i företaget, som Frambach (2003) tar upp, är inget skäl för avvisande av måttet, då EVA[®] är välkänt inom SEB och en räknemässigt mer komplex variant av den används idag. Organisationskulturen, som enligt Niklas Jonsson själv, är präglad av en långsiktighet och en försiktig syn på affärer, kan dock tänkas var en hindrande faktor mot ett fullt EVA[®]-användande, vilket också går att härleda ur Abrahamsons och Frambachs teorier.

Storleken på organisationen är inte någon påverkande faktor utifrån vår tolkning. En indirekt kostnad, vilket är något som Wejnert (2002) tar upp, som kan påföras vid ett fullt användande av EVA[®] är den eventuellt ökade risken för kreditförluster, om den nuvarande modellen med riskpremie på kapitalkostnaden används. Som tidigare nämnts är vårt intryck att SEB följer vad sina konkurrenter inom branschen använder (Abrahamson och Frambach). Någon trendkänslighet, som Abrahamson tar upp, handlar det heller inte om, då SEB länge använt sin nuvarande modell och företaget i övrigt ger ett tämligen konservativt intryck.

SEB upplever också att måttet EVA[®] kan vara meningsfullt i vissa fall och för vissa företag, men än att det saknar meningsfullhet och relevans för just SEB, med tanke på dess verksamhet. Vår uppfattning är inte heller att det rör sig om någon kognitiv dissonans enligt Solomons (2004) definition i det påståendet.

På nästa sida följer tabell 5.3 som är en sammanfattning av Niklas Jonsson svar i tabellform utifrån vår teoretiska analysmodell:

Variabel	SEB – Niklas Jonsson
Beslut	
<i>Testbarhet</i>	-
<i>Rationellt val</i>	X
<i>Påtvingat val</i>	-
<i>Imiterar andra</i>	X
Process/implementering	
<i>Kompetens inom företaget</i>	-
<i>Organisationskultur</i>	X
Kontext	
<i>Storlek på organisationen</i>	-
<i>Modellens kostnader</i>	X
<i>Konkurrens inom branschen</i>	X
<i>Trendkänslighet</i>	-
Kognition	
<i>Dissonans</i>	-
<i>Måttet upplevs ej meningsfullt</i>	X

Tabell 5.3 SEB – Niklas Jonsson

5.4 Analys och tolkning av Lennart Zadig

I vår intervju med Lennart Zadig fick vi intrycket att måttets testbarhet inte spelar in i företagets val. Zadig anser också att EVA[®]-användande är rationellt och många andra mått irrationella och påtvingat av externa faktorer, som exempelvis ägarna och som exempel på det tar han upp Vasakronan. Zadig menar också att företag imiterar varandra inom branscher. Allt detta faktorer som Abrahamson (1991) tar upp.

Kompetensen inom företaget kan också påverka här enligt Zadig, då modellen kan upplevas som komplex och svår att lära sig att hantera för företagets anställda. Organisationskulturen är även den en påverkande faktor, då många chefer vill hitta egna system och man inte ser EVA[®] som ett bra system för belöning, då det kan leda till att beteenden inom företaget måste förändras. Vilket är i linje med av Frambach (2003) nämnda variabler.

Även storleken på organisationen (Frambach 2003)) spelar in, då stora företag kan vara trögare i sin förändringstakt. Modellens kostnader, som Wejnert (2002) tar upp, kan också vara en stor faktor, då Zadig spekulerar i att många företag inte vill ta konsultkostnader som krävs. Många företag följer också branschen och konkurrenternas val och Zadig menar att många företag implementerade EVA[®] då modellen ansågs trendriktig för cirka tio år sedan i Sverige, men att många sedan avslutade då nya ledningar kom in och ville använda sig av nya trender samt ville sätta sin prägel på organisationen. Vilket ligger i linje med Abrahamsons (1991) teorier om ”fads” och ”fashions”.

Det bör framhållas att Zadig är en förespråkare av EVA[®] och har arbetat nära Stern Stewart under ett antal år, vilket kan göra att hans åsikter är väldigt positiva utifrån ett EVA[®]-perspektiv och negativa relativt andra prestationsmått, vilket kan ses som en typ av kognitiv dissonans hos Zadig, som Solomon (2004) tar upp. Han upplever också EVA[®] som ett helt klart meningsfullt mått.

På nästa följer tabell 5.4 som är en sammanfattning Lennart Zadigs svar i tabellform utifrån vår teoretiska analysmodell:

Variabel	Konsult Lennart Zadig
Beslut	
Testbarhet	-
Rationellt val	-
Påtvingat val	X
Imiterar andra	X
Process/implementering	
Kompetens inom företaget	X
Organisationskultur	X
Kontext	
Storlek på organisationen	X
Modellens kostnader	X
Konkurrens inom branschen	X
Trendkänslighet	X
Kognition	
Dissonans	-
Måttet upplevs ej meningsfullt	-

Tabell 5.4 Konsult – Lennart Zadig

5.5 Sammanfattande tabell

Nedan följer en sammanfattande tabell som illustrerar samtliga våra respondenters svar relaterat till vår teoretiska analysmodell. Denna kommer att ligga till grund för de slutsatser vi kommer att dra i det kommande kapitlet, där vi ska besvara vårt syfte med uppsatsen och binda samman det med analysen och tolkningen som har gjorts i detta kapital.

Utifrån hur kryssen har fördelat sig i tabell 5.5 nedan, kan man emellertid redan nu konstatera att variabeln organisationskultur är en påverkande faktor till att EVA[®] inte används enligt samtliga respondenter. Imitation av andra företag och hur konkurrenter inom branschen gör avseende prestationsmått, är en faktor för tre av fyra respondenter.

Variabel	Vasakronan – Fredrik Wirdenius	Max – Lars Olsson	SEB – Niklas Jonsson	Konsult – Lennart Zadig
Beslut				
Testbarhet	X	-	-	-
Rationellt val	-	X	X	-
Påtvingat val	X	-	-	X
Imiterar andra	X	-	X	X
Process/implementering				
Kompetens inom företaget	-	X	-	X
Organisationskultur	X	X	X	X
Kontext				
Storlek på organisationen	-	-	-	X
Modellens kostnader	-	-	X	X
Konkurrens inom branschen	X	-	X	X
Trendkänslighet	X	-	-	X
Kognition				
Dissonans	X	-	-	-
Måttet upplevs ej meningsfullt	-	X	X	-

Tabell 5.5 Sammanfattande tabell

6 Slutsats och diskussion

I det här kapitlet ska vi besvara vårt syfte genom att dra slutsatser och diskutera det som framkom i kapitlet analys och tolkning. Vidare ska vi ge förslag till fortsatt forskning och visa på uppsatsen implikationer för teori och praktik.

6.1 Slutsatser

Vårt syfte med denna uppsats har varit att försöka besvara varför EVA® inte sprids bland svenska företag. Utifrån vårt arbete med uppsatsen i stort, den insamlade empirin och vår analys och tolkning av densamma, har vi kommit till en rad slutsatser som vi anser kan gälla som delförklaringar till ovanstående.

I USA där EVA® är ett utbrett mått, är också fokuset på aktieägarna större, även om det har ökat även i Sverige på senare tid. Mindre aktieägarfokus i Sverige leder därmed till ett mindre behov av mått som EVA®, som sätter just aktieägarna i fokus. Istället verkar svenska företag mer fokuserade på att hitta prestationsmått för att uppnå interna mål satta av företagsledningen själva. Fokuset på vad aktieägare vill och börsanalytikerns åsikter är helt enkelt mindre relevant i många fall.

Vidare spelar trenderna inom branscherna stor roll. Företag i samma branscher tittar på vad konkurrenterna gör och följer efter varandra, för att kunna benchmarka sig mot varandra på ett enkelt sätt. Då en trend som till exempel SFI som prestationsmått kommer till en bransch som fastighetsbranschen, blir det därför naturligt för företag att ”hoppa på” en sådan trend då ”alla andra” gör detsamma.

Vi har också noterat att företagen är benägna att utveckla och skräddarsy egna mått i Sverige i stor utsträckning, för att känna att man ”styr rätt” och uppnår sina interna mål. Prestationsmått från USA, som EVA®, känner förstås en välutbildad svensk företagsledning till, men samtidigt så ställer man sig kritisk till dem och hur relevanta de är i svensk kontext. Så bara för att en modell är stor och populär i USA behöver den nödvändigtvis inte bli det i Sverige på grund företagsledningarnas attityder till den.

EVA® kan också kännas främmande för svenska företag, och en känsla finns bland företagsledningar att måttet inte riktigt passar in i organisationskulturen, avseende vad man vill uppnå, mäta och belöna i organisationen.

Vidare ses EVA® även som ett stort och komplicerat mått som faktiskt tar relativt lång tid att implementera och som medför kostnader för implementeringen. Vilket är en delorsak till att företagsledningar väljer som vi tidigare nämnt att skräddarsy och skapa egna mått, som kan ha likheter med EVA®, men som är mer anpassade för företagets kontext specifikt och generellt sett en svensk kontext.

6.2 Avslutande diskussion

Det kan vara så att amerikanska företag lättare faller offer för nya trender, då det finns en kultur i USA i att tjäna stora och snabba pengar och där de ständigt letar efter en ny frälsare, eller något som fyller en frälsande funktion. Medan vi i Sverige brukar vara lite försiktigare av oss och vi vill gärna se att någon annan testat på något nytt innan vi själva gör det.

Som vi tidigare har nämnt, är också EVA® ett komplext mått. I Sverige kanske man vill att alla inom organisationen ska kunna förstå de prestationsmått som används, medan i USA är det bara de som räknar på måttet och de styrande som behöver förstå dem. Detta ställer större

krav på enkla och tydliga mått i Sverige, för att kunna kommunicera dessa effektivt nedåt i en organisation.

Man skulle också kunna tänka sig att det finns ett större finansiellt fokus i USA, medan det är mer balanserat i Sverige, det vill säga en jämnare mix av finansiella och icke-finansiella prestationsmått bland företagen. En sådan mix skulle också kunna göra ett mått som EVA[®] mindre relevant.

Vi anser med utgångspunkt i analyskapitlet och tidigare slutsatser att den huvudsakliga anledningen till att EVA[®] inte sprids bland svenska företag är:

Organisationskulturen, det vill säga i vår kontext hur ledningen ser på helheten i företaget, vad är syftet med organisationen (maximal aktieägaravkastning på kort sikt eller kanske långsammare tillväxt vinstmässigt på grund av expansion och investeringar), vad är det man vill belöna i företaget, hur ett prestationsmått kan kommuniceras och användas på alla nivåer i en organisation och vad man i allmänhet anser vara viktigt att uppnå.

Vår åsikt är att detta har varit det mest tydliga och mest återkommande hindret för spridningen av EVA[®] bland svenska företag.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Då det gäller förslag på fortsatt forskning inom området, så tycker vi att det skulle vara intressant och relevant med forskning kring ämnen som:

Hur olika ledarstilar kan påverka valen av prestationsmått, skiljer sig ledarstilarna åt mellan olika länder? Vad är den avgörande faktorn vid val av prestationsmått, branschen, ägarna eller ledarstilen? Hur ser spridningen av EVA[®] ut i andra länder utanför USA, finns det geografiska eller andra mönster i spridningen? Dessutom kan forskning liknande vår egen göras på svenska företag i mer traditionellt industriellt inriktade branscher, för att se om det eventuellt föreligger någon skillnad mellan dessa och de mer tjänsteinriktade fallföretag vi använt oss av i vår studie.

6.4 Teoretiska och praktiska implikationer

Det vi har bidragit med rent praktiskt är att vi har gjort en checklista, genom vår teoretiska analysmodell, som innehåller aspekter som företag bör tänka på när de begrundar att införa nya ledningskoncept såsom prestationsmått eller affärsstrategier i allmänhet. Detta då vår analysmodell går att använda i fler kontexter än enbart EVA[®]. Vidare så kan även denna uppsats resultat användas av konsultföretag i finansbranschen såväl som i andra branscher, för att ge en bild om varför konsultföretagets modeller och lösningar inte alltid anammats och köps in av kundföretagen. Detta då våra slutsatser om bland annat organisationskulturens påverkan för implementeringen av en modell är applicerbart på betydligt fler och olika prestationsmått, styrmodeller och affärsstrategier än endast EVA[®].

Så vitt vi vet är vårt teoretiska bidrag en ny infallsvinkel kring EVA[®] och dess spridning i Sverige. Vi har inte kunnat hitta någon tidigare forskning som överensstämmer med syftet till vår uppsats, det vill säga *att beskriva och skapa en förståelse för varför EVA[®] inte sprids bland svenska företag*. Tidigare forskning kring EVA[®] i Sverige har mestadels fokuserats kring måttet i allmänhet och inte varför det inte använts. Just den unika infallsvinkeln blir därmed vårt bidrag till teorin.

Referenslista

- Abrahamson, E. (1991) Managerial fads and fashions: the diffusion and rejections of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007) *Management control systems*. 12:e upplagan. New York: McGraw-Hill Education.
- Artsberg, K (2005) *Redovisningsteori – policy och – praxis*. 2:a upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. 2:a upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.
- Baggaleay, B. & Maskell, B. (2003) *Practical lean accounting: a proven system for measuring and managing the lean enterprise*. New York: Productivity Press.
- Brewer, P.C., Chandra, G. & Hock, C.A. (1999) Economic value added (EVA): its uses and limitations. *SAM Advanced Management Journal*, 64 (2), 4-11.
- Caklo, S, Elkaz, A, Nilsson H. (2007) *EVA[®] - Svenska företags användning av modellen*. Institutionen för ekonomi. Högskolan Kristianstad.
- Frambach, R. (1993) An integrated model of organizational adaptation and diffusion of innovations. *European Journal of Marketing*, 23, 22-41.
- Företagsfakta om Vasakronan – Vasakronan. Tillgängligt på Internet: <http://www.vasakronan.se/sv/Om-Vasakronan/Foretagsfakta> [Hämtad 10.04.26].
- Garvey, G. & Milbourn, T. (2000) EVA[®] vs. earnings: does it matter which is more highly correlated with stock returns? *Journal of Accounting Research*, 38, 209-245.
- Griffith, J. (2004) The true value of EVA[®]. *Journal of Applied Finance*, 14(2), 25-29.
- Gudmundsson, C, Lundberg, C, Mårtensson, P, Nyrell, C. (2007) *Konceptet EVA[®] som grund för belöning – "Making managers into owners?"*. Ekonomihögskolan. Lunds Universitet.
- Johansson, S-E. & Runsten, M. (2005) *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder*. 3:upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007) Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
- Laitinen, E. & Leppänen, R. (1999) *Shareholder value as a management tool: Towards integrated performance measurement system in new business development*. Vasa: University of Vaasa publications. Studies and reports 43. 1999.
- Landelius, A. & Treffner, J. (1998) *Fokusera på aktieägarvärdet!: värdeskapande och företagsvärdering i praktiken*. Stockholm: Ekerlid.
- Martin, J.D. & Petty, J.W. (2000) *Value based management: the corporate response to the shareholder revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Max Hamburgerrestauranger AB| Max är Sveriges äldsta och mest omtyckta hamburgerkedja!
Tillgängligt på Internet: <http://www.max.se/max.aspx> [Hämtad 10.04.27].

McLaney, E. & Atrill, P. (2005) *Accounting: an introduction*. 3:e upplagan. Prentice Hall FT.

Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A. (2003) *Research methods for business students*. 3:e upplagan. Essex: Pearson Education Limited.

SEB – Skandinaviska Enskilda Banken AB. Tillgängligt på Internet:
<http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> [Hämtad 10.05.04].

Smitt, R. (2002). *Belöningsystem - nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Solomon, M (2004) *Consumer behavior*. 6:e upplagan. Upper Saddle River: Pearson Education.

Statens offentliga utredningar, SOU 2005:4 (2005) *Liberalisering, regler och marknader: Betänkande av Regelutredningen*. Stockholm 2005: Näringsdepartementet Regelutredningen.

Stern, J.M., Stewart, B. III, & Chew, D.H. (1995) The EVA[®] financial management system. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 32-46.

Svenskt Fastighetsindex. Tillgängligt på internet: <http://www.fastighetsindex.se> [Hämtad 10.04.26].

Wejnert, B. (2002) Integrating models of diffusion of innovations: a conceptual framework *Annual Review of Sociology*, 28, 297-326.

Yin, R. (2003) *Case study research*. 3:e upplagan. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Personliga intervjuer

Jonsson, Niklas (10.05.04), kontorschef Skandinaviska Enskilda Banken AB (SEB) Luleå.

Olsson, Lars (10.04.27), vice VD Max Hamburgerrestauranger AB.

Wirdenius, Fredrik (10.04.26), VD Vasakronan AB.

Zadig, Lennart (10.04.21), VD Reward värdeutveckling.

Bilaga A: Formelsamling

$EVA^{\text{®}} = \text{Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)} - (\text{Capital} * \text{Cost of Capital})$

För att fastställa avkastningskravet på det investerade kapitalet används ofta WACC-modellen. (Johansson & Runsten, 2005) Vilket gör att EVA[®] ser ut som nedan:

$EVA^{\text{®}} = (\text{Rörelseresultat} - \text{Skatt}) - (\text{WACC} * \text{Investerat kapital})$

Weighted average cost of capital (WACC), Johansson och Runsten (2005) skriver att denna modell används för att beräkna ett vägt genomsnitt av marknadsmässig kapitalkostnad (efter skatt) för räntebärande lån och eget kapital.

$$WACC = \frac{\text{Eget kapital}}{\text{Eget kapital} + \text{Lånat kapital}} * R_E + \frac{\text{Lånat kapital}}{\text{Eget kapital} + \text{Lånat kapital}} * \text{Låneräntan} * (1 - \text{Skattesatsen})$$

Räntabilitet på eget kapital (R_E)

$$R_E = \frac{\text{Resultat efter finansiella intäkter och kostnader} * (1 - \text{skattesats})}{\text{Eget kapital}}$$

Räntabilitet på totalt kapital (R_T)

$$R_T = \frac{\text{Rörelseresultat} + \text{Finansiella intäkter}}{\text{Totala tillgångar}}$$

Räntabilitet på sysselsatt kapital (R_{SYSS})

$$R_{SYSS} = \frac{\text{Rörelseresultat} + \text{Finansiella intäkter}}{\text{Totala tillgångar} - \text{Rörelseskulder}}$$

Räntabilitet på operativt kapital (R_{OP})

$$R_{OP} = \frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Totala tillgångar} - \text{Rörelseskulder} - \text{Finansiella tillgångar}}$$

Svenskt Fastighetsindex (SFI) är ett väldigt vanligt prestationsmått inom den Svenska fastighets- och försäkringsbranschen. Indexet mäter erhållen totalavkastning uttryckt i procent med fastigheternas marknadsvärde som kapitalbas. Totalavkastningen utgörs av summan av direktavkastning och värdeförändring. Formeln för beräkningen överensstämmer med den svenska försäkringsbranschens gemensamma kapitalavkastningsmått, som branschen använder för placeringar i alla tillgångslag. (www.fastighetsindex.se)

Hävstångsformeln undersöker effekter av lönsamheten beroende på val av finansiering. Om räntabiliteten på totalt kapital är högre än låneräntan kan räntabiliteten på eget kapital ökas genom en högre skuldsättningsgrad. Låneräntan är högre än avkastningen på eget kapital bör företaget minska skuldsättningsgraden. Optimal räntabilitet på eget kapital erhålls vid den skuldsättningsgrad där den marginella låneräntan är lika med räntabiliteten på eget kapital. (Johansson och Runsten, 2005)

$$R_E = R_T + (R_T - R_S) * \frac{S}{E}$$

Där R_E är lika med räntabilitet på eget kapital, R_T är räntabilitet på totalt kapital, R_S genomsnittlig låneränta och $\frac{S}{E}$ är skuldsättningsgrad (skulder dividerat med eget kapital).

DuPont-modellen har fått sitt namn från företaget Du Pont som utvecklade och använde sig av formeln. Dupontmodellen handlar om att föra in siffrorna (värdena) till ett grafiskt schema som visar hur värdena relaterar till varandra. På det sättet kan man beräkna vinstmarginaler och total avkastning.

Dupontmodellen används till att göra olika möjliga scenarior för ett företaget. Till exempel kan man göra prognoser för hur räntabiliteten på eget kapital påverkas av olika förändringar.

$$R_T = \frac{VFR}{O} * \frac{O}{T}$$

Där R_T är räntabilitet på totalt kapital, $\frac{VFR}{O}$ är vinstprocent (vinst före räntekostnader dividerat med omsättning) och $\frac{O}{T}$ är kapitalomsättningshastighet (omsättning dividerat med totala tillgångar). (Johansson och Runsten, 2005)

Alternativt:

$$R_{SYSS} = \frac{VFR}{O} * \frac{O}{T}$$

Bilaga B: Intervjuguide

Intervjuguide - företag

- Vilket/vilka prestationsmått använder ni i dagsläget?
- Vad är anledningarna till att ni använder detta/dessa prestationsmått?
Kostnader, trendkänslighet i branschen, imiterar andra, rationella val, ”påtvingat”, storlek på organisationen, konkurrens inom branschen, testbarhet, modellens kostnader (implementeringskostnader), kompetens inom företag, organisationskultur eller annat/övrigt.
- Rent allmänt, hur väcks idén till att välja ett nytt prestationsmått?
- Till företag som ej använder EVA[®] – Känner ni till EVA[®] (Economic Value Added)?
EVA[®] = (Rörelseresultat – Skatt) – (Investerarnas avkastningskrav *
Investerat kapital)
Om ja, vad är anledningen till att ni har valt att inte använda er av EVA[®]?
- Till företag som har använt EVA[®], men gör det inte i daglaget? Vad är anledningen till att ni övergav EVA[®]?

Intervjuguide – Lennart Zadig

- Mönster/likheter mellan EVA[®]-företag?
 - Varför övergav företag EVA[®]?
Kostnader, trendkänslighet i branschen, imiterar andra, rationella val, ”påtvingat”, storlek på organisationen, konkurrens inom branschen, testbarhet, modellens kostnader (implementeringskostnader), kompetens inom företag, organisationskultur eller annat/övrigt.
 - Varför används inte EVA[®] mer frekvent i Sverige?
-