



School of Business,  
Economics and Law  
UNIVERSITY OF GOTHENBURG

Magisteruppsats 15 hp i Företagsekonomi

Inriktning: Ekonomistyrning

Handledare: Urban Ask

Vårterminen 2012

# Value Creation Model (VCM)

**- skrivbordsprodukt eller relevant styrverktyg?**

En studie av tillämpbarheten av VCM  
i komplex tillverkningsindustri

Författare:

**Carina Bulić 1966**

**Pär Modéer 1986**

## Förord

Redan första gången vi författare möttes för att diskutera inriktningen på vårt examensarbete var vi eniga om att synen på lönsamhet och vad som driver den låg oss båda varmt om hjärtat. Likaså hade vi båda blivit intresserade av Value Creation Model under studierna och nu fick vi möjlighet att lära känna den på djupet under några intensiva veckor.

Arbetet har, förutom fördjupningen i Value Creation Model, även gett oss ovärderlig insyn i ett ibland lite bortglömt, men mycket innovativt bolag inom Volvokoncernen som vi är helt säkra på kommer göra mer väsen av sig i framtiden. Vi vill rikta ett varmt tack till våra respondenter på Volvo Bussar AB för deras tid och djupa engagemang och hoppas att studien varit till nytta även för dem.

Ett lika varmt tack vill vi rikta till vår handledare Urban Ask, som inte bara gav oss uppslag till denna studie utan dessutom bidragit med värdefulla synpunkter och råd på vägen.

Ulf Eriksson på marknadsundersökningsföretaget GfK bör uppmärksammas för att han tillhandahöll data från kundundersökningar samt värdefulla synpunkter på tolkning av innehållet i dessa.

Ett tack på förhand till våra opponenter, Jonas Jakobsson och Eric Nordin, för den tid ni kommer att lägga ned på att syna oss i sömmarna och ge oss konstruktiv kritik.

Och slutligen, ett tack till varandra för gott samarbete och till vår närmaste omgivning för att den stått ut med vår mentala frånvaro, i synnerhet under slutfasen av uppsatsarbetet.

Value Creation Model har en rationell, sund och modern syn på vad som skapar värde och stödjer värdeskapande i ett företag. Detta synsätt kommer vi att bära med oss i vårt framtida yrkesliv som ekonomer.

Göteborg 2012-03-26

Carina Bulić

Pär Modéer

## Abstract

School of Business, Economics & Law – University of Gothenburg

Master's thesis in Business Administration

Authors: Carina Bulić and Pär Modéer

Tutor: Urban Ask

**Title: Value Creation Model (VCM) – A desk exercise or a powerful management tool?**

-The applicability of the Value Creation Model in complex manufacturing settings

**View:** The Relevance Lost-debate that started 25 years ago triggered the development of a plethora of different profitability management tools. First these (e.g. Activity-based costing) concentrated on cost drivers, but later on the focus has turned to revenue drivers, customer value and strategic cost management. The Value Creation Model (VCM) is a relatively unestablished management accounting innovation that aims to connect a company's cost structure directly to customer value. The VCM has been successfully introduced in a number of companies, but none of them in a multinational and complex environment.

The automotive industry has during the same period of time faced intensified competition leading to profitability squeeze. Simultaneously, the request for differentiated and high-tech products as well as a superior service level has increased the focus on customer value. Therefore we find it relevant to investigate if the VCM could bring new insights on profitability management in this industry.

**Purpose:** To highlight the difficulties of managing profitability in a complex manufacturing setting and assess the applicability of VCM in this setting. The aim is also to develop VCM if we find it insufficient or unclear for the purpose.

**Theoretical framework:** The evolution of strategic and operational management tools that followed the Relevance lost-debate is presented briefly, to describe how the profitability perspective widened, from mostly concentrating on strategic or operational cost drivers, to also recognize the revenue drivers, leading to new innovations like VCM.

The VCM is based on the assumption that the price for a product or service is limited to what a customer wants to pay and that the customer only wants to pay for the core product and service. No firm can compensate for higher costs by charging a higher price on a competitive market in the long run, without adding value for the customer. VCM divides a firm's costs into five main categories. The first is the value-adding core which is the attributes that customer are willing to pay for, if asked. Then there are three categories of supporting activities, business-value-adding (BVA). The first, BVA-Current, is the activities that support the value-adding core, such as invoicing. Customers are not willing to pay for these, but if they are performed poorly, the customer might be dissatisfied. The second is BVA-Future, activities that supports tomorrow's value creation, such as R&D, HRM and marketing. The third is BVA-Administrative, activities that are of no customer value at all, such as accounting, payroll, meetings, etcetera. The fifth main category is Waste, which means all activities starting with "re-" but also unnecessary activities, excess efforts and unused capacity in production.

The value-adding core is divided into product or service attributes that customers are asked to rate as percentage part of the price. The given points sum up to 100 and represents the customers value profile. The company then allocates their value-adding costs to each attribute. By dividing the attribute's part of the total price with the cost for the same attribute, a value multiplier is received. If the company can manage to reallocate costs from Waste or BVA-activities to attributes with high multiplier, the result is a leveraging effect on the revenue and profit. The attributes of high value for customers can also support strategic decisions, and identify the attributes to develop and invest in.

**Research design and method:** Qualitative case study within the field of action based research.

**Empirical study:** The VCM was tested on two markets, one strategic and mature market and one emerging market. Results from customer surveys where customers were used as value profiles. These differed largely between the two markets. While "quality" and "safety" was important on the mature market, "ride comfort" and "brand image" was most important on the emerging market. The only rating in common was a low point given to "Environment". This did not correspond to reality, while the recent launch of a hybrid vehicle seems to become an outright success.

The cost allocation to the five main categories raised a lot of questions since the VCM literature does not give clear advice on all types of costs. For instance; costs for warranties, are they Waste (since they occur when there is an error) or Value-Adding (since the customer pays for the warranty)? Should production overhead be allocated as Value-adding or BVA-A? Why are costs for branding allocated as BVA when customers obviously want to pay extra for a status brand? For this study, though, the VCM literature was interpreted by character. The amount of Waste was estimated to various percentage levels in different processes, based on our respondents knowledge about the varying effectiveness in these.

The allocation of costs to the attributes was even more difficult and time consuming. For instance, investigating how much of the cost for the powertrain that belongs to the different attributes such as "comfort" or "safety" would not give an accurate answer, why hard guessing exercise was done to complete this study.

The value multipliers derived, were quite equally large, except for the "service" attribute that rose significantly above the other. But, since some of the services were not included in the revenues, due to difficulties in estimating costs for them, the result can be misleading.

**Conclusions:** The VCM is definitely applicable on this type of company, but the model needs to be adjusted to fit its environmental context. First, a successful implementation of VCM might require a profound education of a number of key personnel in the organisation. Second, since the outcome of a VCM-analysis cannot be benchmarked externally, it might be monitored within the organisation from one period of time to the next. Third, VCM might be combined with some kind of process development tool such as Lean, TQM or similar, to identify and eliminate Waste, as well as improve both production and supporting processes.

The attributes need to be defined in a way that makes them clearly distinguishable both for customers to rate and for the company to identify associated cost drivers. Further, it is important that customers, as far as possible, comprise the same features into each attribute, as the manufacturer. If not, the value profile and the value multipliers might be of limited use as decision support.

Since the VCM can hardly be used for benchmarking, it might not be important that all firms apply it in the same way. Rather, VCM should be adjusted to fit the conditions of different industries. In the case company, like in many others, the brand is an important and value-adding attribute. It might therefore be considered to allocate costs for branding as Value-adding. In for instance IT or pharmaceutical industries, where R&D costs are monumental and production costs are negligible, it might be relevant to allocate costs for successful R&D to the Value-adding core, while the unsuccessful is assigned as Waste.

The fact that the customers stated a low preference for environmental issues, while at the same time the new hybrid vehicle is becoming a success, shows that purchase decisions don't necessary correlate to the stated importance of an attribute. Therefore, firms might not pay too much attention to the value profiles as a base for shaping strategy. In a high-tech industry, innovations and visions should drive the development of new products and services, rather than what customers *perceive* that they value. Furthermore, the value profile is probably similar in a market, regardless of which manufacturer undertakes the customer survey. Adapting a firm's efforts to a value profile thus implies a risk of low differentiation on the market, leading to enhanced competition and price pressure. Instead, customer surveys might be used as an assessment of the present value proposition, at least in high-tech industries where development changes the product features faster than the customer is aware of it.

The most useful contribution of VCM might, by our means, be the educational, healthy and natural separation of firm's costs in value-adding, value-supporting and waste, instead of variable and fixed costs. We regard this view as an answer to the questions that Relevance Lost raised, and it is a view we will bear in mind in our future professional lives.

## Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Ekonomistyrning, Magisteruppsats 15hp, Vt 2012

**Författare:** Carina Bulić och Pär Modéer

**Handledare:** Urban Ask

**Titel:** Value Creation Model (VCM) - Skrivbordsprodukt eller relevant styrverktyg?

En studie av tillämpbarheten av VCM i komplex tillverkningsindustri

**Bakgrund och problem:** Genom vårt intresse kring lönsamhetsstyrning introducerades vi initialt, av vår handledare, till fallföretaget. Fallföretaget hade nyligen startat ett projekt för att förbättra lönsamheten. Studien inleddes därför med explorativa intervjuer för att undersöka företagets situation närmare. Under de inledande intervjuerna framkom önskemål om en styrmodell med mer inriktning mot intäktsdrivare och kundvärden än tidigare. Utifrån detta beslutades att undersöka om VCM skulle kunna fylla detta behov.

**Syften:** Belysa problematiken kring lönsamhetsstyrning i en komplex tillverkningsmiljö och utvärdera tillämpbarheten av VCM i densamma. Vi ämnar även utveckla VCM som modell i det fall vi upplever brister vid tillämpning.

**Metod:** Studien baseras på kvalitativa intervjuer med anställda inom fallföretaget, där studiens design ligger inom ramen för aktionsforskning. VCM har använts för att angripa problematiken inom fallföretaget men studiens fokus har lagts vid utvärdering av tillämpbarheten av VCM.

**Resultat och slutsatser:** Fallföretagets respondenter är positiva till VCM som styrmodell, dock framhäver de vikten av att jämföra VCM-studiens resultat med företagets övergripande strategi. Vår slutsats är också att VCM-analys är lämplig för utvärdering men inte utformning av strategi. Operativt bör VCM kombineras med modeller för processförbättringar, till exempel Lean eller TQM, för att identifiera och minimera andelen resursslöseri samt för att uppnå högre kvalitet i stödaktiviteterna. Utfall av en VCM-analys kan inte användas i benchmarkingsyfte och därför bör utfallet följas upp år från år inom företaget. Slutligen har konstaterats att VCM behöver anpassas efter typ av företag och bransch, samt att inhämtning av kundpreferenser och allokering av kostnader kräver noggrannhet och kunskap om företagets processer.

**Förslag till fortsatt forskning:** Vi skulle finna relevans i att undersöka möjligheterna till att automatisera en del av kostnadsallokeringen enligt VCM, genom objektredovisning i ekonomisystem eller annan programvara. För att öka förståelsen av VCMs tillämpbarhet skulle en experimentell studie, där en faktisk tillämpning genomfördes fullt ut på fallföretaget, eller annat större företag i liknande miljö, vara önskvärd. VCM behöver också utvecklas mer i detalj för olika branscher. Då vi anser att VCM teoretiskt är lättare att implementera på tjänsteföretag skulle, mot bakgrund av pågående samhällsdebatt, en applicering inom vård- och omsorgssektorn vara intressant och kanske också samhällsnyttig.

## Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund, syfte och problemformulering</b> .....	<b>8</b>
1.1 Ämnesval.....	8
1.2 Introduktion.....	8
1.2.1 Praktisk bakgrund.....	8
1.2.2 Teoretisk bakgrund.....	9
1.3 Problemdiskussion, syfte och studiens bidrag.....	11
1.4 Avgränsningar.....	12
1.5 Begreppsförklaringar.....	13
<b>2. Value Creation Model</b> .....	<b>14</b>
2.1 Moderna modeller för strategisk och operativ ekonomistyrning.....	14
2.1.1 Aktivitetsbaserad kostnadsstyrning.....	14
2.1.2 Modeller för processförbättring.....	14
2.1.3 Strategiska analysmodeller.....	15
2.1.4 Strategisk kostnadsstyrning.....	15
2.1.5 Balanced Score Card.....	15
2.1.6 Målkostnadsstyrning och värdekedjeutveckling.....	15
2.1.7 Utvecklingen av Value Creation Model.....	16
2.2 En sammanfattande beskrivning av VCM.....	16
2.2.1 Värdeattributen - erbjudandets kärna.....	17
2.2.3 Business Value-Added Activities.....	18
2.2.4 Waste.....	18
2.2.5 Lean.....	19
2.3 Modellens metodik.....	19
2.3.1 Definiera företagets produkt-/tjänsterbjudanden eller kombinationer av dessa.....	19
2.3.2 Identifiera och kvantifiera värdeattribut för varje produkt/tjänst/erbjudande.....	19
2.3.3 Samla in viktade värden av varje attribut, "värdeprofilen"......	19
2.3.4 Summera värdeprofilerna för hela marknaden eller per kundsegment.....	19
2.3.5 Skapa intäktsekvivalenter baserade på de summerade värdeprofilerna.....	20
2.3.6 Analysera aktiviteter och kostnader och definiera företagets befintliga kostnadsstruktur....	20
2.3.7 Kostnader som definierats som värdeskapande hänförs till ett specifikt värdeattribut.....	20
2.3.8 Utveckla värdemultiplikator för varje attribut.....	20
2.3.9 Värdera storleken på över- och underinvesteringar.....	20
2.3.10 Analysera företagets strategiska kostnadsposition.....	20
2.4 Värdet av VCM.....	21
2.5. Erfarenheter från tillämpning av VCM.....	22
<b>3. Vetenskapliga utgångspunkter</b> .....	<b>23</b>
3.1 Förförståelse.....	23
3.2 Kunskapssyn.....	23
3.3 Angreppssätt.....	24
3.4 Undersökningsdesign.....	24
3.5 Litteraturinsamling.....	24
<b>4. Praktisk metod</b> .....	<b>26</b>
4.1 Val av respondenter.....	26
4.2 Informationsinhämtning.....	26
4.2.1 Primärdata från intervjuer och tillvägagångssätt för dessa.....	26
4.2.2 Sekundärdata - Skriftligt material från VBC.....	27
4.3 Access.....	27
4.4 Metod för VCM.....	27

<b>5. Empiri .....</b>	<b>28</b>
5.1 Om Volvo Bussar AB .....	28
5.2 Lönsamhetsstyrning på VBC .....	30
5.2.1 Kostnadsstyrning .....	30
5.2.2 Intäktsstyrning .....	31
5.3 Tillämpning av VCM på VBC .....	32
5.3.1 Definiering av företagets produkterbjudanden eller kombinationer av dem .....	32
5.3.2 Identifiering av värdeattribut .....	32
5.3.3 Insamling och viktning av värden av varje attribut, "värdeprofilen" .....	32
5.3.4 Summering av värdeprofiler .....	33
5.3.5 Framtagning av intäktsekvivalenter baserat på värdeprofilerna .....	34
5.3.6 Analys av aktiviteter och kostnader för att definiera företagets kostnadsstruktur .....	34
5.3.7 Fördelning av kostnader för Value Added till värdeattribut .....	37
5.3.8 Utveckling av värdemultiplikator för varje attribut .....	38
5.3.9 Värdering av storleken på över- och underinvesteringar .....	38
5.3.10 Analys av företagets strategiska kostnadsposition .....	39
<b>6. Diskussion och utvärdering .....</b>	<b>40</b>
6.1 VCMs praktiska tillämpbarhet .....	40
6.1.1 Definiering av företagets produkterbjudanden eller kombinationer av dem .....	40
6.1.2 Identifiering av värdeattribut .....	40
6.1.3 Insamling och viktning av värden av varje attribut, "värdeprofilen" .....	40
6.1.4 Summering av värdeprofiler .....	41
6.1.5 Framtagning av intäktsekvivalenter baserat på värdeprofilerna .....	42
6.1.6 Analys av aktiviteter och kostnader för att definiera företagets kostnadsstruktur .....	42
6.1.7 Fördelning av kostnader för Value Added till värdeattribut .....	43
6.1.8 Utveckling av värdemultiplikator för varje attribut .....	43
6.1.9 Värdering av storleken på över- och underinvesteringar .....	43
6.1.10 Analys av företagets strategiska kostnadsposition .....	44
6.2 VCMs värde som styrverktyg .....	44
6.2.1 Ur ett operativt perspektiv .....	44
6.2.2 Ur ett strategiskt perspektiv .....	45
6.3 Utveckling av VCM .....	47
6.3.1 Insamling av kundpreferenser vid tillämpning av VCM .....	47
6.3.2 Bransch Anpassning .....	47
6.3.3 Komplexitetens betydelse .....	47
<b>7. Slutsatser .....</b>	<b>49</b>
7.1 Slutsatser .....	49
7.1.1 VCM som styrverktyg på VBC .....	49
7.1.2 VCMs värde som operativ och strategisk styrmodell .....	49
7.1.3 VCMs tillämpbarhet .....	49
7.2 Framtida forskning .....	50
7.2.1 Ytterligare utveckling och tillämpning av VCM .....	50
7.2.2 Lönsamhetsstyrning i fordonsindustrin .....	50
<b>8. Sanningskriterier .....</b>	<b>51</b>
8.1 Intern giltighet och relevans .....	51
8.2 Extern giltighet och relevans .....	51
8.3 Tillförlitlighet och replikerbarhet .....	52
8.3 Trovärdigheten av VCM-studiens resultat .....	52



# 1. Bakgrund, syfte och problemformulering

## 1.1 Ämnesval

Under vår allra första diskussion kring val av ämne till vår uppsats enades vi snabbt om att lönsamhet, hur man mäter och styr den och vad som driver den, intresserar oss båda, då vi betraktar dessa frågeställningar som själva essensen inom ekonomistyrning. Det visade sig att vår handledare hade kontakt med en controller på Volvo Bussar och han kände därför till att man där för närvarande arbetar med ett projekt för att förbättra lönsamheten. Projektet innefattar bland annat övergång från periodisk direktkostnads-kalkylering till Activity-based costing (ABC). Vi bestämde oss för att studera denna process och dess effekter.

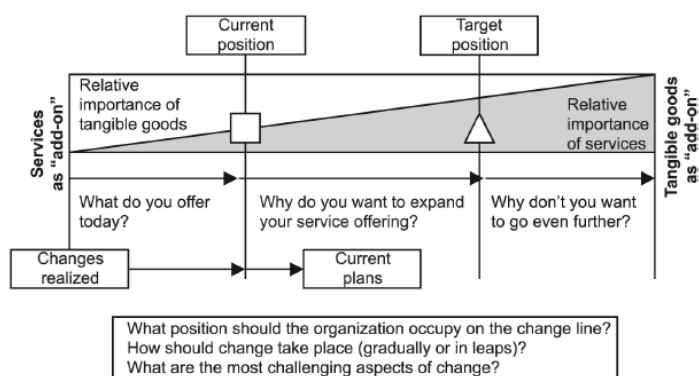
## 1.2 Introduktion

Även om föreliggande studie tidigt inriktades mot ett fallföretag och dess lönsamhetsstyrning så fanns stora behov av att ytterligare undersöka Volvo Bussar och finna lämpligt tillvägagångssätt för att hitta möjliga lösningar för att utveckla lönsamhetsstyrningen. Då Volvo Bussars verksamhet är mycket omfattande inleddes därför studien med explorativa intervjuer samtidigt som vi som författare genomförde en branschanalys samt litteraturgenomgång inom lönsamhetsstyrning. Vi börjar nedan med att redogöra för denna branschanalys varefter vi redogör för de teorier vi funnit relevanta för lönsamhetsstyrningen inom vårt fallföretag.

### 1.2.1 Praktisk bakgrund

#### Fordonsindustrin

Fordonsindustrin har som bransch fått uppleva stora förändringar sedan dess uppkomst. Från att vara en bransch där företagen bestämde förutsättningarna och vad kunderna skulle köpa till att bli en bransch med allt större och färre aktörer, som tvingas producera vad kunderna värdesätter. Allt större andel av produktionen köps in av leverantörer, en utveckling som kommer att fortsätta enligt många aktörer inom branschen. De faktiska fordonstillverkarna fokuserar allt mer på varumärkesbyggande och de delar av fordonet som har störst betydelse för deras framtida värdeskapande (Dannenberg & Kleinhans). Omställningen innebär även en förändring mot mer service och after-sales. En mängd litteratur menar att produkttillverkare bör och kommer att fokusera mer på service än produkten i sig (Gadiesh, 1998). Service har dessutom generellt högre marginaler än produkttillverkning och drabbas dessutom mindre av konjunktursvängningar (Olivia & Kallenburg, 2003).



(Olivia & Kallenburg, 2003)

Ovan bild är en beskrivning av fordonsbranschens utveckling. Vi ser i bilden hur betydelsen av service kraftigt ökar och där produkterna ses som tillägg (add-on) till tjänsterna företaget säljer.

### **Volvo Bussar**

Volvo Bus Corporation (VBC) befinner sig i den ovan beskrivna branschomvandlingen. Dels har de mötts av den allt mer komplexa omgivningen, med färre men allt större konkurrenter, dels har nya marknader öppnats upp där även nya starka konkurrenter uppstått. Marknadsförändringarna har fått VBC att försöka förändra sin styrning för att bättre kunna handskas med de utmaningar de står inför. En förändring som skett är att ABC infördes under 2004. Vid de inledande intervjuerna på VBC framkommer problem och begränsningar med ABC som analysverktyg. Vår respondent upplever att ABC endast ser till analys av kostnader varför han ser intresse i att även kunna analysera intäkter till större del. Vår bedömning var att behov fanns av antingen utveckling av befintliga styrmodeller alternativt att nya eller kompletterande modeller behövde införas. Redogörelsen nedan, för den teoretiska bakgrunden, syftar till att finna lösningar till detta behov.

## **1.2.2 Teoretisk bakgrund**

### **Inledning**

För 25 år sedan konstaterade Johnson & Kaplan i den omtalade boken *Relevance Lost* (1987) att kostnadsstyrningen inte hade utvecklats sedan 1920-talet. De menade att den periodiska redovisningen av kostnader och genomsnittskostnad per producerad enhet behållits på grund av att den uppfyller krav från redovisare och revisorer, men att den i en modern och komplex tillverkningsindustri kan ge rent felaktiga beslutsunderlag och därför spelat ut sin roll. De pekar särskilt på det kontraproduktiva i att fokusera på att minska kostnader för direkt lön i produktionen, samtidigt som overheadkostnaderna tillåts skena. Lösningen ligger, menar de, i att betrakta fasta kostnader som delvis rörliga och påverkade av hur mycket resurser som konsumeras av olika produkter och aktiviteter.

Debatten som följde ledde bland annat till utvecklingen av ABC, som syftar till att beräkna den verkliga kostnaden för ett objekt, det vill säga en produkt, en kund eller ett segment, baserat på vilka aktiviteter objektet konsumerar. Den operativa och strategiska styrmodell som ABC ligger till grund för kallas Activity Based Management (ABM). (Cooper & Kaplan, 1991)

*"The results that ABM delivers often surprise management. Received wisdom may be turned on its head: the 'cash cow' is revealed as a poor performer; a steady customer, long ignored by management and the sales force, is a major source of profit. Why the surprise? In contrast to the ABM approach, the traditional split of 'direct costs' and 'overheads' masks the extent to which each product or customer uses overhead resources, so hiding real product and customer costs." (Plowman, 2007)*

Det har också vuxit fram andra metoder för kostnadskontroll, vilka inte fokuserar på finansiella mått utan på de faktorer som påverkar kostnader ute i verksamheten. Dessa syftar till att påverka kostnaderna löpande, genom att förbättra kvalitén i processerna, förebygga fel och därigenom minska spillkostnader. Dessa metoder involverar även de anställda och ger dem mandat att direkt påverka processerna, härleda felkällor och upptäcka förbättrings- och besparingsåtgärder. Exempel på sådana metoder är Total Quality Management (TQM) och Kaizen Costing (Cooper & Kaplan, 1991). Lean Manufacturing är mer en filosofi än en styrmodell och inbegriper TQM och Just-In-Time (JIT). Lean syftar till att

minska resursslöseri, minimera lager och göra tillverkningsprocessen strömlinjeformad. (Kennedy & Widener, 2008).

### **Konkurrensstrategi**

Michael Porter (1996) skriver att trots alla de moderna styrmodellerna har många företag svårt att uppnå långsiktig lönsamhet. Han menar att anledningen är att företagen har ersatt strategi med styrmodeller och att en optimerande konkurrens uppstått, där konkurrenter lätt kan kopiera varandra och konkurrensfördelar endast blir kortvariga. Porter anser att roten till det onda ligger i att företag inte skiljer mellan operationell effektivitet och strategi:

*“Operational effectiveness (OE) means performing similar activities better than rivals perform them. Operational effectiveness includes but is not limited to efficiency. It refers to any number of practices that allow a company to better utilize its inputs by, for example, reducing defects in products or developing better products faster. In contrast, strategic positioning means performing different activities from rivals' or performing similar activities in different ways.”*

### **Prisbildning på en konkurrensutsatt marknad**

Prisbildningsteorierna belyser också differentiering som en avgörande faktor. När två eller fler varor är exakt likadana eller fyller exakt samma behov, med mikroekonomisk terminologi “fullt substituerbara”, är priskänsligheten störst. Ett differentierat utbud inom en produktgrupp leder därför till att efterfrågan inte endast påverkas av priset utan också av kundernas preferenser. Differentiering kan skapas genom att ge produkten olika egenskaper, erbjuda den på en annan (geografisk) marknad men också genom att skapa en upplevelse av differentiering, exempelvis genom varumärkespositionering (Stiglitz, 1997, sid 347).

### **Externt fokus**

Efter den långvariga fokuseringen på kostnadsdrivare började forskningen intressera sig för intäktsdrivare. Shields & Shields (2005) menar att de moderna kostnadsdrivarmodellerna förvisso gjort det möjligt att härleda och prognosticera kostnader, men att deras bidrag till lönsamhetsstyrning är ofullständigt då de utelämnar intäktsdrivarnas betydelse. Shields & Shields definierar intäktsdrivare som en variabel som har en positiv eller negativ inverkan på intäkterna.

Kundvärde ur kundens perspektiv har inte hört ihop med de ovan beskrivna kostnadsdrivarmodellerna i någon större omfattning. Litteratur från senaste årtionden har dock visat på vikten av att fokusera på att maximera kundvärde. Reichheld (1996, s. 3) hävdar följande samband:

Värdeskapande för kunder --> kundlojalitet --> tillväxt --> lönsamhet

Att skapa värde för kunder handlar helt enkelt om att försöka maximera företagets lönsamhet. Detta kan framstå som självklart men Boyce (2000) menar på att detta behöver förtydligas, att det är just kundvärde som skapar lönsamhet och inget annat, en god intern effektivitet kan förvisso höja lönsamheten men det är under förutsättningen att företaget skapar kundvärde genom sina processer.

Strategic cost management-modeller så som Target Costing, Value Engineering och Value Analysis ser på värdeskapandet ur ett kundperspektiv men modellerna ger inga konkreta förslag på hur ett lågt upplevt värde från kundens sida ska hanteras, utan inriktas istället på

att minimera kostnaderna utifrån ett bestämt pris. Det finns flertalet andra kvalitativa ekonomistyrningsmodeller som tar sin utgångspunkt i kundvärde, exempelvis Customer Lifetime Value, Customer Profitability Model och Customer Profitability Analysis (Boyce, 2000) (Libai, Narayandas & Humby, 2002)

### **Value Creation Model**

Vi kan konstatera att det inte råder brist på kvalitativa modeller för att bedöma kundvärde. Däremot råder det brist på styrmodeller som kopplar samman företagets kostnader med kundvärden. Value Creation Modell (VCM) är utvecklad för att koppla samman företagets intäktsdrivare med dess kostnader, genom att fokusera på de egenskaper som genererar högst lönsamhet, det vill säga de egenskaper som kunden värdesätter högt i förhållande till företagets kostnad för dessa (McNair et al, 2001b). Modellen är ett kvantitativt verktyg för lönsamhetsstyrning och målet med modellen handlar dels om att identifiera stigande kostnader för slöseri och administration, dels att identifiera de produkt- och tjänsteattribut som genererar högt kundvärde för att sedan kunna omallokera resurser från icke-värdeskapande till värdeskapande. Författarna, McNair et al (2001a), konstaterar att modellen implementerats lyckosamt i de mindre organisationer där de testat den (se p 2.5). Dock konstaterar McNair et al att modellens metodik och genomförandet av denna eventuellt behöver utvecklas, likaså tycks det finnas oklarheter kring modellens tillämpbarhet inom större komplexa organisationer.

### **1.3 Problemdiskussion, syfte och studiens bidrag**

Vid genomgång av vårt fallföretags lönsamhetsstyrning framkom att önskemål fanns kring att väga in större kundfokus och analys kring intäktsdrivare. VCM framstår i litteraturen som ett föredömligt verktyg för att koppla samman kostnader med intäkter och genom detta få ett helhetsperspektiv över lönsamhetsstyrningen. Av denna anledning finner vi det relevant att undersöka VCM som verktyg för att analysera lönsamheten på vårt fallföretag. Vi konstaterade ovan att de studier, med tillämpning av VCM, som publicerats, också tycks ha genomförts med lyckosamt resultat. Dessa studier har dock endast genomförts på mindre företag och på företag med enkel produktstruktur och på en geografiskt begränsad marknad. Då vårt fallföretag är ett multinationellt företag med komplex tillverkningsmiljö finner vi intressant att analysera tillämpbarheten av VCM inom denna typ av organisation. Likaså finner vi relevant att, vid denna tillämpning, redogöra för de oklarheter som föreligger kring modellens metodik.

Utifrån ovan har vi formulerat följande **fråga** som vi ämnar besvara med föreliggande studie:

***- Hur tillämpbar är Value Creation Model inom komplex tillverkningsindustri?***

Med föreliggande studie ämnar vi även uppfylla följande **syften**:

***- Belysa problematiken kring lönsamhetsstyrning i en komplex tillverkningsmiljö och utvärdera tillämpbarheten av VCM i densamma***

***- Utveckla VCM som modell i de fall vi upplever brister vid tillämpning***

### **Studiens bidrag**

Studien ämnar belysa de oklarheter som föreligger kring VCMs tillämpbarhet och metodik. Vidare ämnar vi utveckla modellen samt metodiken i den mån det är möjligt. Studien förväntas även ge användbar information till fallföretaget, som kan bidra till förbättringar i dess lönsamhetsstyrning.

### **1.4 Avgränsningar**

Studiens empiriska del har avgränsats till ett fallföretag, Volvo Bus Corporation. För att uppfylla vårt syfte hade en jämförelse med andra likande modeller varit intressant att genomföra. Vi har dock valt att avstå från detta på grund av studiens begränsade tidsram.

## 1.5 Begreppsförklaringar

### Förkortningar

ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
BVA-A	Business Value Added - Administrative
BVA-C	Business Value Added - Current
BVA-F	Business Value Added - Future
R1	Respondent 1
R2	Respondent 2
TCM	Target Cost Management
VBC	Volvo Bus Corporation
VTC	Volvo Truck Corporation
VCM	Value Creation Model
CCM	Capacity Cost Management
TQM	Total Quality Management

### Begreppsförklaringar

Chassi	För bussar avses drivlinan samt hjul och hjulupphängning samt motor
Drivlina	Maskinteknisk term för de komponenter som tillsammans driver ett fordon
Komplex tillverkningsindustri	Tillverkning som förutsätter avancerad teknik och flertalet produkter som säljs i olika utföranden.

## 2. Value Creation Model

---

I detta kapitel redogörs kort för den teoretiska bakgrund som lett till ansatsen bakom Value Creation Model (VCM). Modellens olika beståndsdelar beskrivs genomgripande metodiken för tillämpning av VCM sammanfattas. Det åsyftade värdet av VCM presenteras liksom resultat från tidigare tillämpningar.

---

### 2.1 Moderna modeller för strategisk och operativ ekonomistyrning

#### 2.1.1 Aktivitetsbaserad kostnadsstyrning

Den förändring inom tillverkningsindustrin som skedde under efterkrigstiden och som fortsatt därefter gick inte obemärkt förbi inom ekonomistyrningsområdet (Spicer 1992). En mängd akademiker har föreslagit hur ekonomistyrningen kan anpassas att möta förändringarna inom industrin (Bromwich & Bhimani, s23, 1994). Johnson & Kaplans "Relevance Lost" (1987) kan ses som en början på en ny era inom operativ ekonomistyrning, då det blir startskottet för aktivitetsbaserad kostnadsallokering (ABC). Johnson & Kaplan (1991) anser att ABC är anpassad utifrån företagets verklighet och att ABC till skillnad från traditionell kostnadsallokering ger en mer korrekt bild av företagets kostnader och ofta även ger helt andra resultat jämfört med traditionell kostnadsallokering. Brimson (1991) menar även att ABC kan förbättra företagets resursallokering och planering. Någon större förändring sedan Johnson & Kaplan (1991) har inte skett enligt D.K. Narong (2009) som menar att ABC är det verktyg som bäst adresserar tillkortakommanden hos den traditionella kostnadsstyrningen.

Activity-based management (ABM) är en förlängning av ABC. Om ABC möjliggör lokalisering av kostnader så ger ABM riktlinjer kring hur företaget ska gå tillväga med kostnadsinformationen för att maximera nyttan av ABC och i slutändan företagets lönsamhet (Johnson & Kaplan, 1991). Plowman (2007) menar att ABM är på uppgång vad gäller användande inom företagen och att ABM kan användas inom hela företaget. ABM är lämpligt för att lokalisera icke-värdeskapande aktiviteter redan vid planeringsstadiet inom företags olika processer (Kren, 2008).

#### 2.1.2 Modeller för processförbättring

Total Quality Management (TQM) och Just in Time (JIT) är andra styrmodeller som till stor del handlar om att minimera kostnader ur ett kvalitets- respektive ledtidsperspektiv. TQM, vilket handlar om att upprätthålla en fullständig kvalitet inom hela företaget, växte fram inom den japanska tillverkningsindustrin efter andra världskriget och började under 80- och 90-talet även anammas av västerländska företag (Bromwich & Bhimani (1994, s.31). JIT handlar till stor del om att minimera kapitalkostnader för lager och överproduktion och därigenom finna icke-värdeskapande aktiviteter. Studier har visat att JIT förbättrar resultatet genom lägre lagernivåer och minskade kvalitetskostnader (Fullerton, Rosemary & McWatters). Även TQM har visat sig ge positiva effekter på företagets resultat genom förbättrad kundtillfredsställelse, nöjdare medarbetare och minskade defekter inom produktion (Kumar V., Choisine, Grosbois, Kumar U. 2009).

### **2.1.3 Strategiska analysmodeller**

Michael Porter var tidig med att poängtera vikten av att anpassa ekonomistyrningen utifrån marknadsförutsättningarna och framlade en rad teorier kring den strategiska ekonomistyrningen redan under 80-talet. Porters modeller, så som "Five forces" och "Värdekedjeanalys" (1998) har haft stor genomslagskraft och får än idag anses som vedertagna bland både akademiker och praktiker. Porter lyfter fram vikten av att skilja på den strategiska och operativa styrningen samt vikten av externa analyser för att skapa långsiktig lönsamhet. Kaplan & Norton (2008) belyser likt Porter (1998) vikten av att hitta både rätt strategi och effektiva operationella aktiviteter inom företaget för att nå långsiktig lönsamhet. Att lyckas fokusera både på operationell effektivitet och strategiska mål anser de vara grunden till framgång för företaget.

### **2.1.4 Strategisk kostnadsstyrning**

Internt fokus inom aktivitetsbaserade modeller begränsar möjligheten till att använda informationen för strategiskt och taktiskt beslutsunderlag och Strategic Cost Management (SCM), som kortfattat handlar om att använda redovisningsinformation för strategiska beslut, uppstod för att möta dessa begränsningar (Shank & Govindarajan, 1993). De menar att traditionella kostnadsanalyser inte är lämpliga då de är allt för kortsiktiga och inte väger in betydelsen av företagets strategi. Influenserna från Porter (1985) är tydliga då Shank & Govindarajan (1993) framhäver vikten av strategi och externa analyser. Även Bromwich & Bhimani (1994) lyfter fram begränsningar med ABC genom skiftet från externt till internt fokus som riskerar att ske, likaså att kostnadsallokeringar kräver en rad antaganden.

### **2.1.5 Balanced Score Card**

Kaplan och Norton (1992) identifierar tillkortakommanden med att fokusera styrningen utifrån endast finansiell information och deras revolutionerande modell, det balanserade styrkortet, handlar om att även utvärdera kunder, interna relationer och organisationens lärande och utveckling. Genom att använda det balanserade styrkortet menar de att företaget kan påverka framtida resultat på ett bättre sätt (Kaplan & Norton, 1992). Flera studier har visat hur det balanserade styrkortet påverkat organisationer positivt (Kaplan & Miyake, 2010; Linna & Will, 2009).

### **2.1.6 Målkostnadsstyrning och värdekedjeutveckling**

Det finns en mängd olika ekonomiverktyg som härstammar från SCM. Value Chain Analysis är en variant vilken antar ett övergripande perspektiv över hela företagets värdekedja, från leverantör till slutkund (Chivaka, 2007). Value Migration handlar om hur företag skall bibehålla framgång utifrån ett strategiskt ledningsperspektiv (Slywotzky, 1996; Brown 1996). Target Costing(TC) har sin utgångspunkt i det pris som kan tas på marknaden för en specifik produkt. Härefter anpassas de interna processerna för att möjliggöra en vinst utifrån det förutbestämda priset (Ansari & Bell, 1997). TC är ett föredömligt verktyg för att minimera kostnader eftersom modellen inbegriper åtgärder redan under produktutvecklingsstadiet (Cooper & Slagmulder, 1997). Samtidigt anses att TC enskilt bidrar väldigt lite till lyckosam långsiktig kostnadsstyrning (Ewert & Ernst, 1999). Carlos Kaminski & Ibusuki (2007) föreslår en kombination av TC och Value-Engineering (VE), vilket kan likställas med Value Analysis, då dessa kompletterar varandra och tillsammans kan bidra till långsiktig lönsamhet. VE ger företaget information om var kostnadsbesparingar kan ske medan TC ger information om det önskade produktpriset (Ibusuki & Carlos Kaminski, 2007).



### 2.1.7 Utvecklingen av Value Creation Model

En mängd olika modeller har under de senaste decennierna utvecklats för både strategisk och operativ kostnadsstyrning. McNair et al (2001) menar dock att det saknas en modell som är marknadsorienterad och samtidigt tar hänsyn till företagets interna kostnader. JIT, TQM och ABC handlar om att kontrollera företagets interna kostnader för att förbättra lönsamheten medan tidigare SCM-modeller ger liten vägledning i hur kundvärdet skall höjas. För att fylla detta tomrum har McNair et al (2001) skapat Value Creation Model (VCM). Författarna bakom VCM menar att de ger svar på brister i tidigare modeller. Även om TC, liksom VCM, kan anses vara både marknadsorienterad och kontrollera interna kostnader, så ger TC ingen vägledning i hur produktens marknadsvärde skall påverkas (McNair et al, 2001).

Kundfokus har länge varit ett honnörsord i all konkurrensutsatt verksamhet, men när det gäller prissättning är det fortfarande oftast tillverkningskostnad plus vinstmarginal som bestämmer priset. Företag har därför koncentrerat sig på kostnadsstyrning men utan avseende på vilka kostnader som är relaterade till kundvärden och vilka som inte är det. Bara genom att förstå sambandet mellan sina kostnader och priset som är möjligt att ta, kan ett företag kontrollera sin *vinstupotential*, enligt McNair et al (2001c).

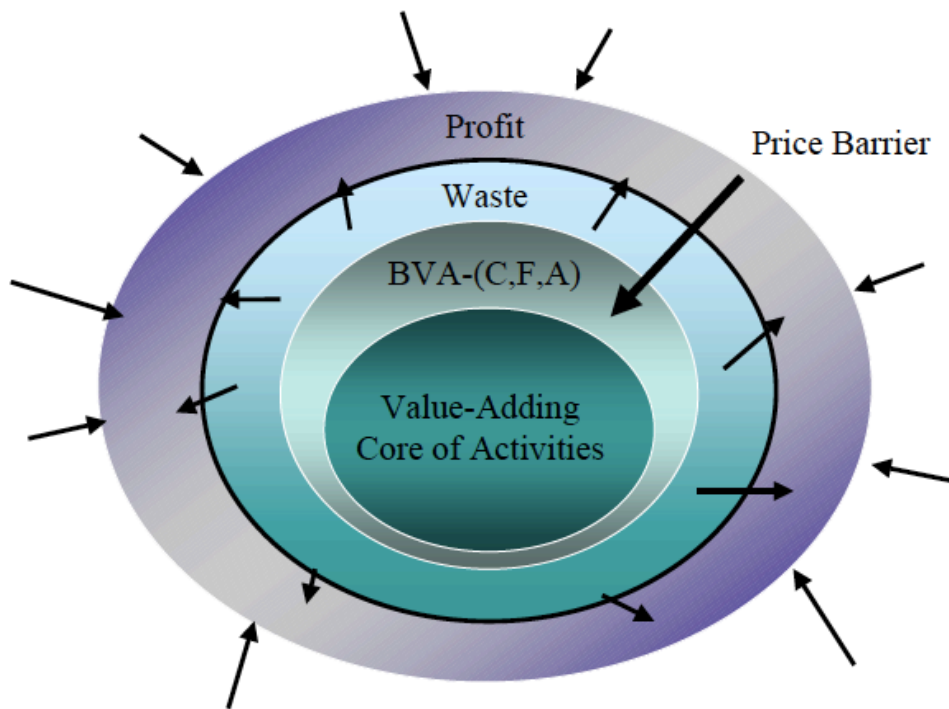
På en kundstyrd marknad är företagen *pristagare*, *inte prissättare*. (Ingen enskild aktör, varken säljare eller köpare kan på en konkurrensutsatt marknad själva bestämma varans pris utan är så kallade pristagare, enligt Andersson & Ohlsson, 1995). Priset kan därför på sikt inte bestämmas av företagets kostnader utan av det pris kunder kan och vill betala. McNair et al menar att kunden bara vill betala för egenskaper, funktioner och service (nedan kallade attribut) som motsvarar kundens preferenser och därmed upplevs som värdefulla för kunden. Det företag som sätter ett högre pris än vad som motiveras av det upplevda värdet av produkten kommer att tappa marknadsandelar. Omvänt, om priset sätts för lågt, det vill säga under det pris kunden förväntar sig, urholkas värdet permanent (McNair et al, 2001a). Författarna menar även att VCM genom att expandera och bygga vidare på befintliga verktyg för strategisk kostnadsstyrning och väga in kundens preferenser till en större del, överbryggas gapet mellan marknads- och ekonomiavdelningen. (McNair et al, 2001c)

## 2.2 En sammanfattande beskrivning av VCM

(enligt McNair et al, 2001a, där inget annat anges)

Syftet med VCM är, enkelt uttryckt, att mäta graden av samband mellan företagets aktiviteter och kostnader och det värde de skapar för kunden. Modellen bygger på antagandet att ett företags intäkter uteslutande genereras av det kundvärde som företaget levererar. Genom att identifiera de attribut och aktiviteter som värderas högst av kunden, kan företaget investera mer i de resurser som skapar högre kundvärden och mindre på dem som är av liten eller ingen betydelse för kundnöjdheten. Detta resulterar i en hävstångseffekt där varje satsad krona på högt värderade attribut teoretiskt kan ge flerfald högre avkastning än en krona satsad på attribut med lågt upplevt kundvärde (medan en kostnad för stödaktiviteter "Business Value Added" eller onödiga aktiviteter och slöseri, "Waste", se nedan, aldrig kommer ge ökad intäkt). Omvänt leder en nedskärning i de aktiviteter som skapar kundvärde till minskad lönsamhet. Till skillnad från traditionell kostnadsstyrning där relationen mellan kostnad och pris anses vara additiv, är relationen här multiplikativ.

McNair et al menar att VCM kan överbrygga gapet mellan företags marknads- och ekonomiavdelningar genom att skapa ett gemensamt synsätt och ett gemensamt språk.



Price = Value Adding Core + BVA + Waste + Profit  
Profit potential = Price - Value Adding Core  
Profit potential = BVA+Waste

Bild 3.1 (Ur Cost and the Creation of Customer Value, Mc Nair et al, 2001a)

Not. Då de i modellen ingående begreppen Value-Added, Business Value Added (BVA) Current(C), Future(F) och Administrative(A) samt Waste saknar vedertagna svenska översättningar använder vi de engelska begreppen för att motverka begreppsförvirring.

### 2.2.1 Värdeattributen - erbjudandets kärna

Grunden i VCM är att identifiera erbjudandets värdeskapande (value-adding) *kärna*, det vill säga det kunden är villig att betala för. Bara de attribut och aktiviteter som är av värde för dagens kund skapar dagens intäkter varför dessa benämns *värdeattribut*. Attribut som kunden inte vill betala för blir i bästa fall intressanta men kostsamma egenskaper. Den innersta cirkeln i illustrationen ovan utgörs alltså av kostnaden för dessa värdeattribut.

Det förväntningsgap som kan uppstå mellan vad kunden förväntar sig och vad som faktiskt levereras leder dels till kostnader som inte genererar intäkter, det vill säga rent slöseri, och dels till ett utrymme för konkurrenter att ta marknadsandelar genom att fylla kundens otillfredsställda behov. Därför måste företaget inte bara anta, utan säkerställa att det man levererar verkligen är av värde för kunden.

### 2.2.3 Business Value-Added Activities

Business Value-Added Activities (BVA) utgör de aktiviteter som kunder inte vill betala för men som ändå måste utföras. BVA stödjer i större eller mindre grad den värdeskapande processen. BVA fördelas på Current, Future och Administrative.

**BVA-Current (BVA-C)** är företagets hygienfaktorer och innefattar de grundläggande stödaktiviteterna, till exempel utfärda fakturor, administrera order och leverera gods; aktiviteter som utförs i anslutning till affären. BVA-C är inte värdeskapande i sig men kan leda till missnöjda kunder om de utförs på fel sätt och riskerar därför att minska det upplevda värdet av produkten/tjänsten. Undermåligt utförda aktiviteter inom denna kategori kan också ge upphov till slöseri, omproduktion och felleveranser. Dessa aktiviteter bör utföras effektivt utan att tappa i kvalitet, eventuellt genom att tillämpa TQM.

**BVA-Future (BVA-F)** är aktiviteter och kostnader ägnade att säkra företagets fortlevnad, till exempel produktutveckling, strategiarbete, marknadsaktiviteter och personalutveckling. Dagens kunder är dock inte villiga att betala för dessa aktiviteter eller för morgondagens produkter. Tvärtom kan kunden ha intresse av att det inte investeras i dessa aktiviteter eftersom utveckling kan få deras senaste inköp att verka föråldrat. Men ett företag måste kontinuerligt utveckla nya produkter för att överleva och produktutveckling leder till framtida värdeskapande, så i detta fält ligger inte den största besparingspotentialen. Satsningar inom BVA-F i form av produktutveckling bör ske med utgångspunkt från kundernas preferenser, se p 2.4.

**BVA-Administrative (BVA-A)** är aktiviteter och kostnader som gör att företaget fungerar, till exempel redovisning, möten, löneadministration och rapporthantering, men kunden är inte villig att betala för dem. Denna kategori har minst samband med kundvärden. Kostnader för BVA-A tas därmed direkt ur företagets vinst och bör därför effektiviseras och minimeras.

### 2.2.4 Waste

Som ovan konstaterats utgör attribut och aktiviteter som inte värdesätts av kunden en del av detta utrymme. I kategorin hamnar även aktiviteter som skapar värde första gången de utförs men inte om de behöver göras om. Returer, reklamationer, produktionsfel, materialspill, utnyttjad kapacitet och omproduktion är slöseri och bör förebyggas. Onödiga administrativa aktiviteter och misslyckad produktutveckling räknas också hit. Allt som kan hänföras till Waste är en reduktion av vinsten och därmed skapar en minimering av Waste potential för ökad lönsamhet. Företag som kompenserar sina kostnader för Waste genom ett ökat pris blir inte konkurrenskraftiga.

För att definiera Waste förespråkar VCM-metodens upphovsmän dels att omproduktion, returer etcetera ska kostnadsföras. Waste i stödaktiviteterna kan enklast identifieras med intervjuer av de anställda. Andra sätt att identifiera och eliminera Waste är någon av de moderna metoderna för detta, till exempel TQM, Just-In-Time och Business Process Re-Engineering.

När Waste har identifierats och eliminerats eller reducerats uppstår ett ekonomiskt utrymme som normalt ger en tillfällig ökning av vinsten. Med VCM investeras istället detta utrymme i värdeattribut som i sin tur genererar multiplikativt högre intäkter.

### **2.2.5 Lean**

En annan metod för att identifiera och minimera Waste är Lean. Mouritzen & Hansen (2006) skriver att resursslöseriet inom vissa tillverkande företag kan uppgå till så mycket som 70-90 procent. Deras studier visar att Lean inte behöver begränsas till produktionen utan även kan appliceras på stödaktiviteterna. Besparingspotentialen i administrativa processer kan vara 20-30 procent (FAR Akademi). Reinertsen & Schaeffer (2005) anser att en anpassad form av Lean mycket väl kan användas även inom forskning och utveckling. Lean nämns dock inte av McNair et al.

## **2.3 Modellens metodik**

(enligt McNair et al, 2001a där inget annat anges)

VCM bör appliceras på en strategisk affärsenhet, produktavdelning eller, vid en någorlunda homogen produktportfölj, hela företaget. Från denna utgångspunkt appliceras sedan modellen genom att utföra följande tio steg.

### **2.3.1 Definiera företagets produkt-/tjänsteerbjudanden eller kombinationer av dessa**

Arbetet med att definiera erbjudandet och dess värdeattribut, se nedan, bör utföras av nyckelpersoner inom företaget. Erbjudandet ska avse en produkt, eller kombination av produkter och/eller tjänster, som kunden lätt kan ta ställning till.

### **2.3.2 Identifiera och kvantifiera värdeattribut för varje produkt/tjänst/erbjudande**

Värdeattribut är en egenskap som kunden vill betala för, ett av de kriterier som avgör kundens köpbeslut. Vanliga värdeattribut är kvalitet, tillhörande service, garantier, support, funktioner, tillvalsmöjligheter och pris. Om erbjudandet innehåller attribut som differentierar det mot konkurrenternas bör detta attribut finnas med i underlaget. Värdeattributen bör helst definieras av ett representativt urval av företagets kunder.

Första gången VCM tillämpas är det dock lämpligt att ledande personer på företaget identifierar både värdeerbjudande och värdeattribut samt sin uppfattning om dessas relativa värde för kunderna. Detta arbete får dock inte ersätta kundundersökningar.

### **2.3.3 Samla in viktade värden av varje attribut, "värdeprofilen".**

Först måste ett urval kunder väljas ut som respondenter. Dessa kan bestå av fokusgrupper som representerar företagets kundstock inom respektive segment. Respondenterna får sedan via till exempel en webbenkät värdera erbjudandet. Detta ska helst ske genom att kunden ombeds fördela 100 poäng/procent av erbjudandets värde över de olika attributen. Detta förebygger önsketänkande genom att det begränsade poängantalet tvingar kunden till att välja och prioritera mellan olika attribut. Viktningen kan även åstadkommas med statistisk analys, exempelvis conjoint-analys (samtidig mätning av olika egenskaper, NE) De avgivna poängen omräknas sedan till procent. (McNair et al, 2001b)

Fördelningen av poäng utgör kundens "värdeprofil". Den produkt som bäst motsvarar kundens värdeprofil är mest trolig som kundens val vid ett köpbeslut.

### **2.3.4 Summera värdeprofilerna för hela marknaden eller per kundsegment**

Värdeprofilerna summeras per marknad, per kundsegment (om det finns olika kundsegment för samma erbjudande) eller per erbjudande.

### **2.3.5 Skapa intäktsekvivalenter baserade på de summerade värdeprofilerna**

En intäktsekvivalent är det viktade värdet av de fördelade poängen per värdeattribut omräknat till motsvarande procentuella andel av företagets intäkt från de segment/produkter/marknader som mäts.

### **2.3.6 Analysera aktiviteter och kostnader och definiera företagets befintliga kostnadsstruktur**

Det är viktigt att alla kostnader för erbjudandet identifieras. Detta sker enklast och bäst med moderna metoder för kostnadsstyrning, till exempel ABC avseende personella resurser och Capacity Cost Management (CCM) för maskinella. För stödaktiviteter bör en chef per kostnadsställe utbildas i VCM och fördela sin avdelnings kostnader på Value Added, BVA-C, BVA-F, BVA-A respektive Waste. Därefter sammanställs resultaten för hela företaget. Nu framgår hur företagets kostnader fördelas på värdeskapande respektive, värdestödjande och icke-värdeskapande. Resultatet identifierar företagets hela vinstpotential (Intäkt - VA). Kostnader för överflödig BVA-A och för Waste kan sedan successivt omallokeras till värdeskapande aktiviteter.

### **2.3.7 Kostnader som definierats som värdeskapande hänförs till ett specifikt värdeattribut**

De aktiviteter som betecknats som värdeskapande fördelas över värdeattributen genom att analysera vilket attribut de är relaterade till.

### **2.3.8 Utveckla värdemultiplikator för varje attribut**

En värdemultiplikator betecknar relationen mellan intäkt och Value Added-kostnad och erhålls genom att dividera intäktsekvivalenten för ett attribut med företagets kostnad för detta attribut. Multiplikatorn indikerar således hur stor intäkt varje investerad krona ger. Beräkningen bör göras per kundsegment, då preferenser kan skilja mycket mellan olika målgrupper.

### **2.3.9 Värdera storleken på över- och underinvesteringar**

Företaget kan nu avgöra var man över- respektive underinvesterar genom att jämföra värdemultiplikatorerna. En ytterligare satsad krona på ett attribut med multiplikatorn 2 istället för på ett med multiplikatorn 1 skulle således ge en fördubblad intäkt. För djupare analys kan värdemultiplikatorerna också ställas i relation med kundnöjdheten avseende de aktuella attributen.

En hög värdemultiplikator kan indikera att företaget spenderar för lite på ett visst attribut eller att attributet är en konkurrensfördel för företaget. En hög kundnöjdhet i relation till hög värdemultiplikator för attributet tyder också på en konkurrensfördel. En hög multiplikator kombinerat med låg kundnöjdhet kan bero på underinvesteringar i detta attribut, vilket innebär ett potentiellt konkurrenshot. I analysen är det viktigt att lägga till tidsperspektivet, särskilt för teknikintensiva företag. Tidigare satsningar på ett attribut kan återspeglas i höga värdemultiplikatorer under senare perioder. (McNair et al, 2001c)

### **2.3.10 Analysera företagets strategiska kostnadsposition**

Värdemultiplikatorer per kundsegment och värdeattribut jämförs och ställs mot intäktsekvivalenten per kundsegment. Nu kan en analys av vilket segment som är mest lönsamt göras, liksom om det finns outnyttjad köppotential hos något segment. Underlaget kan också ligga till grund för strategiska beslut, till exempel gällande eventuell

ompositionering, identifikation av nya målgrupper eller slopande av vissa aktiviteter eller produktattribut.

## 2.4 Värdet av VCM

McNair et al (2001a) konstaterar själva att många frågetecken kvarstår eftersom modellen ännu inte är tillräckligt prövad och att dess styrkor och svagheter kommer visa sig efterhand. De implikationer av VCM som författarna ändå vill peka ut är att kostnadsstyrning med VCM tjänar som värdevärdare i den strategiska inriktningen och bidrar till att utforma och utvärdera kundsegmentbaserade strategier.

Övriga implikationer av VCM som författarna lyfter fram är

- Utvärdering och förbättring av företagets nuvarande prestationer.

VCM-analysen påvisar tydligt nivån på företagets kostnader för värdeskapande. VCM bidrar också till en konstruktiv debatt inom företaget om vilka kostnader som skapar värde respektive minskar lönsamheten istället för en politisk debatt om vad som är "bra" eller "dåligt".

- Val av segment

Här hjälper VCM till att utpeka de kundsegment som kan ge bäst avkastning på investeringar i produkter eller kapacitet, genom att fokusera på värdeskapande nyckelattribut. Samtidigt identifierar modellen områden där risken för konkurrens är störst och bidrar vid utvecklingen av en värdebaserad marknadsstrategi.

- Anpassning av företagets satsningar till segmentets behov

Samma analys som ligger till grund för val av segment kan också utgöra basen för att identifiera vilka insatser som ger bäst avkastning och jämföra med kundnöjdhetsmätningar för att mäta effekten av dessa insatser. På detta sätt kan kvalitativa mått omvandlas till kvantitativa ekonomiska mått, vilket bidrar till att överbrygga det traditionella gapet mellan företagets ekonomi- och marknadsavdelningar.

- Kunddriven produktutveckling

Med VCM blir avvägningar mellan olika attribut inte en ren kostnadsfråga, utan relateras till kundvärdet. Med till exempel TCM kan en ny produkt utvecklas till målkostnaden, men utan att företaget lyckas ta nya marknadsandelar. Den enkla frågan "Hur stor del av priset du är villig att betala för detta attribut?" frigör kunskap om vilka attribut och egenskaper företaget ska satsa på.

McNair et al konstaterar avslutningsvis att inget företag kan klara sig utan administrativa kostnader, men att dessa kan minimeras med effektiv styrning. De framhåller som VCMs fördel att modellen inte bara pekar ut kostnader som kan skäras ner utan också på sådana som kanske bör öka till exempel via satsningar på högt värderade attribut.

## 2.5. Erfarenheter från tillämpning av VCM

McNair et al har genomfört studier av tillämpningen av VCM på tre olika företag.

Den första VCM-studien (2001c) gjordes på ett italienskt företag med 80 anställda, Celli SPA, som tillverkar lantbruksmaskiner. Både företrädare för företaget och kunder ombads värdera ett mindre antal attribut. Studien visade att kunderna värderade teknisk prestanda och servicekvalitet högre än företaget, medan företaget felaktigt antog att pris och produktens livslängd var överordnade. Waste kartlades genom att intervjua 20 procent av de anställda och resultatet visade en stor andel Waste i produktionen på grund av utnyttjad kapacitet, samt på avdelningarna för inköp och materialhantering där samma moment ofta fick göras om. Andelen Waste plus BVA-A uppgick till 17 procent medan företagets operativa vinst endast var 3 procent. Celli kunde herefter koncentrera sina ansträngningar till att förbättra kvalitén i både produkter och service, minska sina ansträngningar att hålla nere priset, samt effektivisera sina processer.

Den andra studien (2001b) gjordes på en mindre PR-byrå, Impact Communications Inc (ICI), med en omsättning på 25 miljoner dollar och svag lönsamhet. ICI har tre tydliga kundsegment och studien visade vid analys av värdeprofilerna att segmenten sinsemellan hade helt olika preferenser, vilket gav helt olika värdemultiplikatorer då kostnaden för respektive attribut var lika hög för alla segmenten. Detta gav enkel vägledning till såväl ekonomi- som marknadsavdelning om vilka tjänster som skulle erbjudas till vilket segment och vilka tjänster man skulle dra ner på för andra.

Den tredje studien (2001a) var den mest omfattande och utfördes på Homebuilders Inc (HBI), en större och relativt lönsam amerikansk tillverkare av dörrar och fönster för privatbostäder med en omsättning på omkring en miljard dollar och en rörelsemarginal på 15 procent. HBIs målgrupper var tre kundsegment med sinsemellan väldigt olika värdeprofil. Rekommendationen blev att HBI antingen väljer att koncentrera sina ansträngningar på de aktiviteter som tilltalar det största segmentet, vilket också vara det som passar deras nuvarande erbjudande bäst eller att positionera sig mot de olika segmenten med olika serviceerbjudanden. Studien identifierade även en hög andel BVA-A, BVA-C och Waste och HBI rekommenderades att fokusera på kvalitetshöjande åtgärder, till exempel TQM, inom dessa områden. (McNair et al, 2001a).



## 3. Vetenskapliga utgångspunkter

---

Nedan redogör vi som författare för den förförståelse som kan tänkas ha påverkat studien. Vidare diskuterar vi vår kunskapssyn, den forskningsdesign som ligger till grund för studien samt den litteraturinsamling som genomförts.

---

### 3.1 Förförståelse

Lindblad (1998, s.26) anser det nödvändigt att redogöra för läsaren om författarnas tidigare ämneskunskaper, detta för att läsaren ska kunna utvärdera innehållet på ett korrekt sätt. Samtidigt menar Ejvegård (2003 s. 13) att vetenskapsutveckling är något som går att träna in, vilket gör det relevant att redogöra för vilken förståelse författarna sedan tidigare besitter. Av dessa anledningar redogör vi kortfattat kring författarnas teoretiska och praktiska bakgrund.

#### Praktisk

Båda författarna har arbetat med redovisning, en i eget företag och en som redovisningsekonom. Vi tror detta ökar vår förståelse för problem vid tillämpning av VCM genom förståelse för komplexiteten och vikten av korrekt redovisningsinformation. Ingen av författarna arbetar eller har arbetat på fallföretaget, dock samarbetar båda författarna med fallföretaget i sina nuvarande arbeten. I bådars bakgrund, såväl som del av utbildningen som arbeten vid sidan av studierna har olika modeller för lönsamhetsstyrning berörts. Detta har skapat intresse och förståelse för olika aspekter på lönsamhetsstyrning vilket också påverkade vid vårt ämnesval.

#### Teoretisk

Författarna skriver föreliggande studie som avslutande del av en fyraårig ekonomiutbildning. Denna utbildning har för båda författarna haft sin inriktning mot redovisning och ekonomistyrning. De tidigare kunskaper som intagits har sannolikt påverkat föreliggande studie genom att mycket teori inom området var introducerat för oss som författare redan innan arbetet tog sin början. Båda författarna har tidigare genomfört liknande studier, i form av examination på kandidatnivå. Någon ytterligare erfarenhet av vetenskaplig metodtillämpning har inte författarna.

### 3.2 Kunskapssyn

Studien har genomförts utifrån en hermeneutisk kunskapssyn, eller som det även kan benämnas, förståelsesbaserad metod (Jacobsen s.38, 2002). Vi anser att komplexiteten inom organisationen och vad de utfrågade individerna berättar behöver tolkas utifrån det specifika sammanhang de ingår i. Att utgå från en objektiv verklighet, likt positivismens grunder, upplevdes av oss som författare inte vara möjligt och heller inte rätt utifrån vårt problem, vilket vi anser handlar mer om förståelse än förklaring. Vi anser att det studerade i vårt fall är konstruerat av människor och därför behöver undersökas utifrån hur specifika individer uppfattar denna verklighet. Vidare vill vi hålla en närhet till det undersökta och beskriva detta med ord.

Jacobsen (2002, s 38) menar att den kvalitativa metoden hänger samman med en förståelsesbaserad metod, där kunskapen anses vara unik. Vidare anser han att en hermeneutisk kunskapssyn handlar om närhet till det undersökta, beskrivning genom ord



och att undersökaren styrs av egna värderingar och intressen. Även om vår undersökning innehåller kvantitativa metodinslag i samband med tillämpningen av VCM så vill vi framhålla att dessa inslag genomförts för att möjliggöra den kvalitativa undersökningen av VCM, och genom detta också framhålla vår förståelsebaserade metod.

### **3.3 Angreppssätt**

Under inledningen beskrev vi att studien inleddes av några öppna intervjuer där vi försökte tolka och finna behov inom vårt fallföretag. Denna öppenhet anser vi ligger nära den induktiva metoden, ju längre studien gått har vår öppenhet dock minskat genom att vi fokuserat allt mer på tillämpning av VCM. I detta skede av studien har vårt mål varit att utvärdera en specifik modell och den begränsning i informationsinhämtning som det innebar anser vi fört oss närmare den deduktiva metoden. Målet med vår studie har varit att finna nya intressanta aspekter kring VCMs metodik och tillämpbarhet, denna vilja till utveckling av modellen anser vi innebär en induktiv metod snarare än deduktiv (Jacobsen s.44 2002).

### **3.4 Undersökningsdesign**

Vi har använt en så kallad kvalitativ enskild fallstudiedesign med ett holistiskt perspektiv då vårt syfte är att undersöka VCMs tillämpbarhet inom en komplex multinationell organisation. Andersen (1998, s 130) föreslår denna typ av design då syftet handlar om att pröva modellers tillämpbarhet inom specifika organisationstyper, så som i vårt fall den komplexa multinationella organisationen.

Vår undersökningsdesign kan även klassificeras som "interventionistisk" (Jönsson & Lukka, 2005) då vi har försökt att komma så nära in på den undersökta organisationen som möjligt. Detta för att de undersökta objekten ska känna förtroende och genom detta dela med sig av all tänkbar information som kan vara av betydelse. Hade vi agerat mer som utomstående observatörer tror vi att datainsamlingen hade gett mindre relevant information, detta styrks även av Jönsson & Lukka (2005) som anser att respondenterna undanhåller information ifall de inte känner förtroende för de aktörer som utfrågar dem.

Den valda undersökningsdesignen ligger inom ramen för aktionsforskning. Inom aktionsforskning kommer undersökaren nära in på och interagerar med det undersökta, ofta i samband med en målsättning att lösa specifika problem inom organisationer. Aktionsforskning är vida använt och utvecklat av konsultbranschen men börjar användas allt mer även inom samhällsvetenskaplig forskning (Andersen 1998, s.134). Jacobsen (2002, s.36) betraktar detta som en holistisk undersökningsdesign, där forskarna försöker förstå fenomen som komplexa samband mellan enskilda individer och det sammanhang de ingår i.

### **3.5 Litteraturinsamling**

Studien inleddes med litteratursökning inom områden som berör lönsamhetsstyrning. Lönsamhetsstyrning som begrepp kan anses omfattande och berörs av ett stort spektra av olika teorier. De delar av litteraturen som vi anser intressanta utifrån VBCs situation och de problem som de upplever redogörs kortfattat för under det inledande kapitlet. Litteraturen har samlats in genom den internetbaserade bibliotekskatalogen Summon supersök, vilken innehåller vetenskapliga artiklar från en rad kända sökmotorer så som Business Source Premier, Emerald Insight, Elsevier, Blackwell Synergy och Science Direct. Bibliotekskatalogen ger även tillgång till samtlig litteratur inom Göteborgs bibliotek. Härifrån har de böcker och artiklar som finns refererade till, i föreliggande studie, inhämtats. Vi har även utgått från en

opublicerad artikel, Cost and the Creation of Customer Value (2001), vilken vi tilldelats av vår handledare. Vi anser denna artikel vara av hög vetenskaplig kvalitet då författarna till denna, McNair et al, tidigare publicerat flertalet likande artiklar.

## 4. Praktisk metod

Vi presenterar här hur vi inhämtat vår primär- samt sekundärdata. En sammanställning över de intervjuer som genomförts redovisas samt en redogörelse för den access vi upplevt angående datainsamlingen.

### 4.1 Val av respondenter

Vi kom i ett tidigt skede i kontakt med respondent 1, genom att vår handledare tidigare diskuterat eventuella forskningsinsatser på fallföretaget. Vi ansåg därför Respondent 1 vara lämplig att inleda de första diskussionerna med för att skapa större klarhet i hur deras situation såg ut i dagsläget. Efter den första intervjun med respondent 1 och efter att vi kommit fram till att VCM som modell skulle utvärderas så introducerades, av respondent 1, respondent 2 som lämplig person från marknadssidan. Respondent 2 var mer insatt i intäktsdrivarna samt kundernas preferenser och blev därför lämplig för att diskutera VCMs intäktsdrivare, det vill säga värdeattribut med.

Respondent 1 (R1) – “Business Control Manager”. Drivande av och ansvarig för införandet av ABC under 2004 och har sedan dess drivit processen att få igenom förändringar utifrån resultaten från ABC.

Respondent 2 (R2) – Ledande befattning på “Global Product Marketing”.

### 4.2 Informationsinhämtning

#### 4.2.1 Primärdata från intervjuer och tillvägagångssätt för dessa

Då vi vill bilda oss en övergripande uppfattning om VBCs ekonomistyrning har vi genomfört upprepade intervjuer, där vi intervjuat respondent 1 och 2 flertalet gånger. Vi upplevde att vi genom flera intervjuer med samma respondent lyckades etablera dels förtroende gentemot respondenten och dels förståelse för verksamheten. Jacobsen (2002, s. 167) menar att man bör använda sig av upprepade intervjuer för att förstå det undersökta och erhålla en djupare informationsinhämtning.

<b>Intervju nr</b>	<b>Uppgiftslämnare</b>	<b>Plats</b>	<b>Datum</b>	<b>Varaktighet</b>	<b>Innehåll</b>
1	R1	VBC	2012-02-07	90 min	Allmänt
2	R1	VBC	2012-02-09	60 min	VCM
3	R1	Telefon	2012-02-21	120 min	VCM
4	R2	VBC	2012-02-27	90 min	Allmänt/VCM
5	GfK representant	Telefon	2012-02-29	35 min	Kundundersökning
6	R2	Gbg Univ.	2012-03-01	60 min	VCM/branding
7	R1	Telefon	2012-03-07	75 min	Kostnadsallokering
8	R1	Telefon	2012-03-12	35 min	Kostnadsallokering
9	R1	Telefon	2012-03-15	80 min	Kostnadsallokering
10	R1	Telefon	2012-03-19	25 min	Kostnadsallokering
11	R1	Telefon	2012-03-20	30 min	Kostnadsallokering
12	R1+R2	VBC	2012-03-22	100 min	Genomgång resultat VCM

Tabell 4.1

Till en början utfördes explorativa, ostrukturerade intervjuer för att kartlägga organisationens förutsättningar och behov. Ju längre in i undersökning vi som författare kom desto mer fokuserade och strukturerade blev också intervjuerna. Detta tillvägagångssätt är lämpligt vid vår typ av fallstudie (Ferreira & Merchant, 1992).

I samband med att intervjuerna blev mer strukturerade, tilldelades även respondenterna material om vad intervjun skulle komma att handla om. Vi sammanställde introducerande material kring VCM som modell och vi påpekade även vid utlämnandet av denna information att de skulle ställa frågor om något var oklart. Informationsutlämningen innan intervjuerna skedde med förhoppning om effektivare intervjuer och med större möjligheter om att utvärdera modellens styrkor och svagheter med koppling mot VBC. Samtliga intervjuer bandades med diktafon, förutom de intervjuer som genomfördes via telefon.

#### **4.2.2 Sekundärdata - Skriftligt material från VBC**

Under undersökningens gång har vi tilldelats en mängd sekundärdata gällande information kring VBC och dess lönsamhetsstyrning. Redan innan den första intervjun tilldelades vi presentationer kring nulägesituation och önskad förändring inom organisationen. I samband med den första intervjun med R1 presenterades ytterligare material från tidigare undersökningar internt inom organisationen. Även vid den första intervjun med R2 tilldelades vi material från tidigare undersökningar. Det material som tilldelades från R1 handlade främst om möjligheter och problem kring kostnadsallokering medan informationen från R2 handlade om möjligheter och hot kring intäktsdrivarna.

#### **4.3 Access**

Uppgiftslämnarna på VBC har under studiens gång varit mycket tillmötesgående och avsatt mycket tid till att dels sätta sig in i VCM och dels delta på de många intervjuer som genomförts. Främst har R1 avsatt tid och satt sig in i VCM som modell men även R2 har visat stort intresse av VCM. Att respondenterna skulle ha undanhållit information upplever vi inte som troligt då de själva visat stort intresse i att undersöka tillämpligheten av VCM. Den information som lämnats, i form av dokument och redovisningsdata, har varit mycket omfattande varför vi inte har anledningen att tro att det skulle finnas ytterligare information som respondenterna avsiktligt undanhållit.

#### **4.4 Metod för VCM**

För att uppfylla vårt syfte med denna studie har vi testat att applicera VCM på VBC och under denna process varit noga med att angripa och utvärdera modellen och dess metodiks styrkor och svagheter. Testet av modellen har baserats på den metodik som beskrivs under referensramen, kap 2. Vår metodik samt resultat av denna studie framgår under empiriavsnittet, kap 5.3. Anledningen till att vi valt detta upplägg är därför att vårt syfte innefattar att utvärdera tillämpligheten och metodiken av VCM, vilket vi anser leder till att denna metodik får anses som empiri.

## 5. Empiri

---

I detta kapitel redogör vi för Volvo Bussars verksamhet och organisation. Vi sammanfattar vad som framkommit kring företagets lönsamhetsstyrning under intervjuer och fakta från Volvo Bussars externa redovisningsinformation. Därefter presenteras dels resultatet av den tillämpning av VCM som genomförts, dels synpunkter som framförts av våra respondenter hos VBC kring modellens metodik, uppbyggnad och resultat.

---

### 5.1 Om Volvo Bussar AB

Volvo Bus Corporation (VBC) ingår i Volvokoncernen som grundades 1927. Redan 1928 byggdes den första bussen och sedan 1965 är VBC en fristående division inom AB Volvo. År 2011 omsatte VBC 22,3 (20,5) miljarder SEK vilket motsvarar 7 (8) procent av koncernens omsättning och hade en rörelsemarginal på 4,6 (3,8) procent. Antalet levererade bussar och busschassier var 12.786 (10.229). Antalet anställda var 8.529 (8.685). Siffrorna inom parentes avser 2010. Såväl omsättning, resultat som antal levererade enheter under 2011 är de högsta någonsin. (ÅR 2011)

Under de senaste åren har tillväxten på de mogna marknaderna Europa och Nordamerika varit svag och periodvis negativ, i synnerhet i stadsbussegmentet där svaga offentliga finanser dragit ner investeringarna i kollektivtrafiken. Sedan 2010 har VBCs satsning på tillväxtmarknader som Sydamerika och Indien gett resultat och den höga tillväxten på de nya marknaderna uppväger mer än väl den svaga trenden på de gamla. (Bokslutsrapport Q4 2011)

Volvos kärnvärden är miljö, säkerhet och kvalitet, utan inbördes rangordning. Inom alla Volvobolag inklusive Bussar ska kärnvärdena genomsyra organisationen, dess produkter och arbetssätt. (ÅR 2010)

Volvokoncernen genomför just nu en genomgripande omorganisation, initierad av den nya koncernchefen Olof Persson. Omorganisationen syftar till att samordna koncernens kommersiella ansträngningar kring varumärket i en mer kundorienterad organisation, istället för som tidigare produktorienterad. (ÅR 2011)

#### Verksamhet och marknad

VBC är en av världens ledande busstillverkare med försäljning i ca 85 länder och över 1500 återförsäljare och serviceverkstäder. Produktsortimentet omfattar kompletta bussar, chassier, transportlösningar, telematiksystem (trafikledning), finansiella lösningar samt service- och underhållskontrakt. VBCs affärsidé bygger på globala produkter som anpassas för den lokala marknaden. Tillverkning sker i Europa, Asien, Nordamerika, Sydamerika och Afrika. (ÅR 2010)

En stor del av affären ligger inte i själva bussen utan i eftermarknadstjänster som service, reservdelar och trafikinformation. Dessa står för en betydande del av omsättningen. (ÅR 2010)

VBC opererar i segmenten "City Buses/Intercity buses", det vill säga bussar för kollektivtrafik, och "Coaches", turistbussar/långfärdsbussar. Båda segmenten domineras globalt av

Daimler/Mercedes-Benz som är VBCs största konkurrent på de flesta marknader. I Europa är även MAN och Scania stora aktörer i båda segmenten och Setra i Coach-segmentet. (VBC-internt material)

VBC egna bussar, det vill säga under varumärket Volvo, fördelas på tre produktlinjer: 7000-serien med stadsbussar/låggolvsbussar, 8000-serien med intercitybussar och 9000-serien med långfärds- och specialbussar. (Volvo Bussar AB, 2012)

7000-serien tillverkas som enkelbussar, ledbussar eller dubbeldäckare och med bränslealternativen diesel, gas och diesel/el-hybrid. 8000-serien finns med eller utan boggie och med högt eller lågt golv. 8000-serien finns än så länge endast dieselmotor. 9000-serien finns också bara med dieselmotor, men kan anpassas också för speciella ändamål, till exempel som konferens- eller turnébussar. Även om 8000- och 9000-serierna är anpassade för landsvägstrafik måste de klara låga utsläppskrav för att få lov att köra in i städer med hårdare regler, vilka blir allt fler. (Volvo Bussar AB, 2012)

Alla volvobolag satsar på miljöeffektiva motorer och VBC är inget undantag. Under 2011 lanserades den nya stadsbussmodellen 7900 med flera motoralternativ, däribland en uppmärksammas diesel/elhybrid som sägs minska bränsleåtgången med upp till 37 procent. Dieselmotorn stängs av när bussen närmar sig en hållplats och eldriften aktiveras istället vid start och stopp. Då motorn inte används vid acceleration från stillastående, minskar bränsleåtgången markant, samtidigt som bullernivån minimeras. Ett ökat miljömedvetande i kombination med ökade bränslepriser har lett till stort intresse runt hela världen. Modellen har under året utvärderats i flera europeiska städer och redan resulterat i flera order. (Volvo Bussar AB, 2012) Utvecklingsprocessen tog ungefär fem år och våra respondenter betraktar hybridmodellen som en blivande storsäljare.

I Nordamerika äger VBC varumärket Prevost som är ett ledande varumärke i city-segmentet och som i sin tur äger Nova Bus vilka är ledande inom coach-segmentet. På vissa marknader, till exempel Storbritannien levererar VBC endast chassier till så kallade bodybuilders som bygger karossen. Ungefär hälften av intäkterna kommer från chassiaffären. I Indien och Kina drivs verksamheten i samriskbolag med lokala aktörer. (AB Volvo 2012)



Volvo 7900 range 2011 (från [www.volvobuses.com](http://www.volvobuses.com))

Både försäljningskanaler, kundsammansättning, kundpreferenser och omvärldsfaktorer skiljer sig stort mellan olika marknader, till viss del mellan segmenten, men ofta även inom segmenten. För bussar i stads- och linjetrafik gäller olika standarder för allt ifrån golvhöjd, dörrkonstruktion och handikappanpassning till drivmedel och utsläppsnivåer. Kunderna i

detta segment varierar mellan städer som själva upphandlar och driver sin kollektivtrafik, upphandlingsföretag och busstrafikföretag. Busstrafikföretagen kan vara både mindre lokala operatörer men också internationella storföretag som Arriva eller Veolia. I detta segment förhandlar VBC i möjligaste mån direkt med den upphandlande kunden via egna säljkanaler, eftersom försäljningsprocessen kräver tekniskt kunnande och produktanpassningar till kundens lokala förutsättningar. Här finns också potential för stora volymer, då operatörerna gärna vill ha många likadana bussar i sin verksamhet av rationella skäl. Lokaltrafikbussar servas ofta på trafikföretagets egna anläggningar och eftermarknadsprodukterna blir därför mer i form av stödfunktion till dessa och i form av tillförlitlig reservdelsförsörjning. (Intervju)

I coach-segmentet sker försäljningen oftast via lokala återförsäljare. Här är volymerna per bussutförande större och bara mindre anpassningar av bussarna görs, oftast i interiören eller färgsättningen. Med bussen säljs ett servicepaket som knyter kunden till VBCs serviceverkstäder. Båda segmenten domineras av några stora aktörer där ett 30-tal sådana står för en betydande del av VBCs omsättning. I princip all produktion sker mot order, varför lagren är minimala. (Intervju)



Vår respondent på marknadsavdelningen, nedan kallad R2, berättar om skillnaden mellan några av VBCs viktigaste marknader. På några tillväxtmarknader är Volvo synonymt med kvalitet och prestige och bussföretagen profilerar sig med vilket bussmärke man kör. R2 tar upp ett exempel där ett bussreseföretag marknadsfört att de kör Volvobussar, då det ger en kvalitetsstämpel, men att bussreseföretaget i själva verket kört en annan buss, med betydligt lägre standard. Inom de mer mogna marknaderna är dock den generella kvalitetsnivån högre varför liknande händelser är mindre troliga. (Intervju)

## **5.2 Lönsamhetsstyrning på VBC**

### **5.2.1 Kostnadsstyrning**

Mellan åren 1998 och 2009 har rörelseresultatet i genomsnitt pendlat runt noll. (ÅR 2002 och 2010). Vår respondent R1 har sedan 2004 arbetat med att härleda och styra kostnader. VBCs kostnadsredovisning är av traditionell typ med standardkostnader och avvikelseanalys. Siffrorna hämtas ur den periodiska redovisningen och avvikelser analyseras i efterhand. R1 menar att denna arbetsmetod inte visar var de faktiska kostnaderna uppstår utan dolda kostnadsdrivare visar sig inte förrän på sista raden. VBC använder affärssystemet SAP för sin redovisning, men endast ekonomimodulen vilket gör att rapporter endast kan baseras på redovisningsinformation och den säger inte hela sanningen, menar R1.

R1 införde därför redan 2004 ABC i kostnadsstyrningen. ABC används dock endast på central nivå. Idag kan han med hjälp av det moderna Business Intelligence-verktyget QlikView koppla samman data från redovisningen med data från produktutvecklings- och produktplaneringsprogram samt data från marknadssidan och redovisningen. Genom att koppla aktivitetsrelaterade kostnader till den produkt som driver kostnaden, specifikt genom att allokera kostnader till varje chassinummer, kan lönsamheten per affär, per marknad och per segment härledas. De moderna analysmetoderna har också kunnat ge analyser per kvartal, istället för som tidigare per år eller halvår och långt i efterskott. Detta har lett till snabbare återkoppling och aktion på relativt aktuella siffror som speglar fenomen som fortfarande går att påverka.

Respondenterna menar att ABC-analyserna givit intressant information kring främst produktdifferentieringen, vilken visat sig vara omfattande. Det konstateras att det är en framtida utmaning att minska produktvarianserna men att det inte är helt lätt att veta vilka produkter som skall plockas bort, då det gäller att väga in övergripande strategier i dessa avvägningar. De menar även att olika avdelningar, så som marknads- och ekonomifunktioner behöver öka samarbetet för att tillsammans finna vilka produkter som bör finnas kvar kontra vilka som lämpligen bör tas bort.

### 5.2.2 Intäktsstyrning

I det inledande kapitlet (kap 1.2.1) beskrev vi att vårt fallföretag upplevde att kostnadsstyrningen inte kopplades ihop med intäktsdrivarna och att de därför ville finna en modell, om sådan fanns, som konkret kopplade samman kostnader med intäkter. För att bättre förstå vart fallföretaget befinner sig idag, i vilken omfattning och vilket sätt de genomför undersökning av intäktsdrivarna kommer vi i detta kapitel redogöra för vad som framkommit genom intervjuer med vår respondent från marknadsavdelningen, nedan kallad R2.

Vår respondent förklarar att VBC idag inte tillämpar någon direkt styrning utifrån intäktsdrivarna. Kundundersökningar började genomföras 2006 och har skett vartannat år sedan dess. R2 menar att resultaten från dessa undersökningar mycket väl skulle gå att använda för att styra lönsamheten inom VBC, framförallt handlar det om att fördela budgets för R&D (produktutvecklingskostnader) och anpassa försäljningsmål utifrån kundernas preferenser. Detta sker inte idag och R2 menar att det leder till interna strider om vem som ska få rätt till budgetanslag och även att säljarna prioriterar felaktigt utifrån bolagets bästa.

R2 anser att säljarna behöver förstå affären bättre, de flesta säljarna fokuserar allt för mycket på försäljningspriset istället för att prata om kundens behov utifrån dennes situation och därefter erbjuda det som bäst matchar dennes behov.

Enligt R2 är det avgörande för kunderna det totala resultatet av investeringen i en buss. R2 menar att försäljningspriset därför har en mycket liten betydelse, det som istället är av större betydelse är driftskostnad och "driftsintäkt"; lastkapacitet, hur länge bussen kan gå utan service, bränslekostnader och kostnader för service och reservdelar. R2 menar därför att säljarna behöver diskutera kundens totala kostnad för investeringen. VBC kommer enligt R2 lägga resurser på att anpassa och utbilda sin säljkår utifrån dessa förutsättningar för att bättre kunna möta marknads krav och därigenom förbättra lönsamheten för VBC.

Fördelningen av R&D-budgeten är ytterligare något som behöver förändras enligt R2. En betydande del av alla R&D-resurser går direkt till utvecklingsprojekt som enligt lag måste genomföras, det handlar framför allt om att möta nya miljökrav och utsläppsregleringar. Resterande delen fördelas sedan till de som bäst motiverar varför just de skall få anslag till sina projekt. Vår respondent anser att detta behöver förändras och istället styras utifrån kundens preferenser och en tydligare varumärkespositionering.

Resultaten från de kundundersökningar som genomförts har visat på stora regionala skillnader i kundpreferenser. R2 menar att det är nödvändigt att ha kunskap om hur kundpreferenserna ser ut samtidigt denne som resonerar kring att de ändå måste hålla sin varumärkesstrategi intakt över samtliga marknader. Vår respondent konstaterar att det föreligger motsägelser, där det gäller att väga kundernas preferenser mot den övergripande



varumärkesstrategin. Särskilt menar R2 att det är viktigt med konsekvens och tydlighet, något denne anser att de behöver bli bättre på.

### 5.3 Tillämpning av VCM på VBC

Vår ursprungliga avsikt var att göra en förstudie om förutsättningarna för att använda VCM på VBC, då den knappa tidsramen för denna uppsats begränsar möjligheten att dels definiera värdeattribut, dels utföra en relevant kundundersökning. Men det visade sig att den kundundersökning VBC låter göra vartannat år, en så kallad Brand Tracking Study, omfattar kundpreferenser för olika attribut som mycket väl kan utgöra underlag för en viktad värdeprofil. Genom att använda data från dessa undersökningar har vi täckt in steg 1, 2 och delvis steg 3 i VCM-metodiken.

#### 5.3.1 Definiering av företagets produkterbjudanden eller kombinationer av dem

Inom VBC finns en tydlig uppdelning mellan olika produktsegment; stadsbussar och turistbussar. Eftermarknadsprodukter, så som reservdelar och serviceavtal, står för en väsentlig del av bussaffären. Men i kundundersökningen ingår inte eftermarknadsprodukterna, varför vi konsekvent utesluter dem, inklusive dess kostnader såväl som intäkter, vid tillämpningen av VCM.

#### 5.3.2 Identifiering av värdeattribut

De attribut, av VBC kallade "feature areas", som ingår i undersökningen har definierats av ledande personer i VBCs marknadsorganisation och innefattar i sin tur sammanlagt 38 underattribut, se tabell 5.1 nedan. Inom VBCs organisation finns en ansvarig för varje feature area, så kallade egenskapsansvariga. Trots att dessa attribut inte är definierade för VCM, är vår bedömning att de hade definierats på ungefär samma sätt om så varit fallet.

#### 5.3.3 Insamling och viktning av värden av varje attribut, "värdeprofilen"

VBCs Brand Tracking Study görs per land och per segment genom att en målgrupp bestående av 300 befintliga kunder och 300 potentiella kunder tillfrågas vilka attribut de anser viktiga för val av bussleverantör. Definitionen på kund är här den betalande kunden, inte kravställare eller andra som påverkar köpet. Studien genomförs av ett externt marknadsundersökningsföretag, GfK.

Målgruppen får värdera vikten av de 38 olika underattributen på en skala 1-100. Underattributen grupperas sedan i de nio feature areas enligt tabell 5.1 nedan. Pris ingår inte i frågeunderlaget, vilket det enligt VCM bör göra. Men då våra respondenter anger att priset är av låg betydelse för köpbeslutet (se p 5.2.2) anser vi att det inte är nödvändigt att ha med för utfallet av denna studie.

Attribute/Feature Area	Including individually rated underlying attributes:
Quality and Up time	Reliability, Maintainability, Durability, Quality Impression
Safety	Active Safety, Passive Safety, Personal & Vehicle Safety
Driver Environment	Comfort, Climate
Passenger Environment	Ride Comfort, Climate, Interior Layout
Environment	Exhaust Emissions, Noise Emissions, Materials
Driving Performance	Fuel economy, Powertrain Performance, Driveability
Productivity	Payload, Operating Costs, Revenue,
Sales/Service support	Responsive, After sales support, Financing Offers, Product Adaptation, Complete Offer
Product Design/Product Message	Product Design, Caring/empathetic, Flexible/open, Innovative, Passionate/Energetic, Professional/responsible, Status/prestige, Dedicated, Attentive, Proactive, Respectful, Ethical, Responsive

Tabell. 5.1

Dessa nio feature areas får utgöra värdeattributen i VCM-tillämpningen och den inbördes viktningen har skett genom att vi summerat samtliga avgivna poäng och beräknat varje attributs procentuella andel av den totala poängsumman. Då kunderna fått betygssätta attributen vid samma tidpunkt och på samma poängskala, anser vi att denna metod för inbördes viktning kan anses uppfylla kriterierna för conjoint-analys, se p 2.3.3. Inom tidsramen för denna studie var det endast möjligt att få tillgång till sammanräknade siffror för båda produktsegmenten. Då de grundläggande egenskaperna är gemensamma för båda produktsegmenten och kundpreferenserna enligt R2 skiljer mer mellan olika marknader än mellan segmenten, valde vi att bortse från detta.

Det bör nämnas att VBCs kundundersökning även kartlägger kundnöjdheten för respektive attribut för både Volvo och tre-fyra av de övriga marknadsledande tillverkarna på den aktuella marknaden, dock hinner vi inte få tillgång till dessa data inom tidsramen för denna studie. Vidare mäter GfK två olika sorters utfall; "stated importance", hur kunderna värderar sina preferenser, samt "derived importance", hur rankningen av varje attribut korrelerar med deras sammantagna inställning till varumärket. I GfKs rekommendationer till sina uppdragsgivare framhålls derived importance som lämplig utgångspunkt för uppdragsgivarens framtida fokus då detta värde anses korrelera bättre med köpbeslut. Vi kontaktade den GfK-konsult som är ansvarig för VBC för att diskutera vilka värden vi bör använda för mest rättvisande utfall för VCM-studien. Efter noggrann avvägning valde vi att använda värdena för "stated importance" utifrån antagandet att en undersökning designad enligt VCM-metodik hade resulterat i ungefär samma uttryckta preferenser, men vi återkommer till frågeställningen under p 6.1.3.

### 5.3.4 Summering av värdeprofiler

I samråd med R2 bestämde vi oss för att tillämpa modellen på två olika marknader istället för på alla marknader, eftersom förutsättningen på de olika marknaderna varierar, se p 5.1 ovan. Den ena marknaden benämner vi "mogen marknad" då denna anses väl utvecklad och stabil, medan den andra marknaden benämns "tillväxtmarknad", då tillväxten är stor inom denna marknad. Resultaten i form av värdeprofil för respektive marknad framgår av diagram nedan.

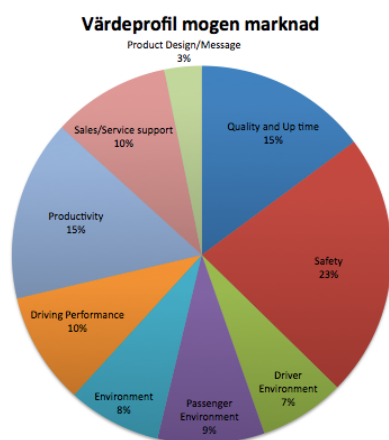


Diagram 5.1



Diagram 5.2

### 5.3.5 Framtagning av intäktskvivalenter baserat på värdeprofilerna

Nästa steg är att fördela intäkterna på respektive marknad efter attributens procentuella andel enligt värdeprofilen. Denna åtgärd syftar endast till att i senare skede räkna fram värdemultiplikatorer. Då den numeriska informationen i intäktskvivalenterna är företagsintern information och den inte tillför läsaren något, redovisas inte dessa siffror.

### 5.3.6 Analys av aktiviteter och kostnader för att definiera företagets kostnadsstruktur

För att härleda företagets kostnader till Value Added, BVA respektive Waste krävs att företaget tillämpar någon form av aktivitetsbaserad redovisning. R1 använder ABC i sitt arbete och uppgav på ett tidigt stadium i våra intervjuer att han med hjälp av QlikView snabbt skulle kunna omfördela kostnader och intäkter enligt VCM-metodiken.

Vi utgick ifrån ett kalkylark där hela företagets kostnadsstruktur framgår, som tillhandahölls av R1. Uppdelningen av kostnader framgår av den vänstra kolumnen i tabell 5.2. Därefter gick vi under en telefonintervju med R1 igenom varje post för att klargöra vilka aktiviteter som avses och diskuterar vilken kostnadskategori den bör allokeras till enligt VCM.

Activity	Total cost/act	Value Added/Core product	BVA-Current	BVA-Future	BVA-Admin	Waste
<b>Selling&amp;Admin Cost</b>						
<b>Marketing</b>						
Market Intelligence				85%		15%
Commercial Training				85%		15%
Dealer Development				85%		15%
Customer Communication			42,5%	42,5%		15%
Exhibition&Events				85%		15%
<b>Sales:</b>						
Sales Activities				85%		15%
Sales Engineering		85%				15%
Administration			80%			20%
<b>Quality:</b>						
Commercial Goodwill						100%
Technical Goodwill						100%
Technical Support		85%				15%
R&D Service Training				85%		15%
<b>Management &amp; Administr</b>						
VBC Central					80%	20%
Regional					80%	20%
Activity	Total cost/act	Value Added/Core product	BVA-Current	BVA-Future	BVA-Admin	Waste
<b>Actual Product Cost</b>						
<b>Manufact Chassis</b>						10%
Direct Material		90%				10%
Whereof curr variances						
Direct Labor		80%				20%
Other variances		80%				20%
Price optimisation		100%				
<b>Manufact Body</b>						
Direct Material		90%				10%
Whereof curr variances						
Direct Labor		80%				20%
Other variances		80%				20%
External body		100%				
External VTC B7F		100%				
<b>Currency variances</b>						
Exchange rates - Chassis		100%				
Exchange rates - Body		100%				
<b>Warranty</b>						
Campaigns						100%
Warranty body		85%				15%
Warranty chassis		85%				15%
Recovery Warranty Chassis		100%				
<b>R&amp;D</b>						
Chassis Improvement		5%		80%		15%
Body Improvement		5%		80%		15%
Start & Research - Chassis		3%	7%	75%		15%
Start & Research - Body		3%	7%	75%		15%
Activity	Total cost/act	Value Added/Core product	BVA-Current	BVA-Future	BVA-Admin	Waste
<b>TOTAL:</b>						

Tabell. 5.2

Några frågetecken uppstod då upphovsmännen till VCM inte i detalj redogjort för hur alla aktiviteter ska hanteras. Vi har därför, delvis i samarbete med R1, gjort ett flertal övervägningar och antaganden med utgångspunkt i litteraturen. Då uppdelningen av kostnader enligt VCM inte alls motsvarar VBCs redovisning har R1 fått göra en djupare ABC-analys för att få fram en godtagbar fördelning. Vi har även ställt kontrollfrågor till R2 för att få en bättre bild av aktiviteterna på marknadssidan och på så sätt kunna avgöra vilka aktiviteter som bör allokeras till BVA-C, BVA-F respektive BVA-A. De viktigaste antagna förutsättningarna är följande:

- Den totala kostnadsmassan ska motsvara den som framgår av resultaträkningen för marknaden, före kapitalkostnader.
- Alla sälj- och marknadsaktiviteter allokeras till BVA-F utom Sales Engineering och Technical Support vilka utgör en del av servicen som ger kundvärde, liksom säljare som bistår vid köpprocessen (hälften av Customer Communication). Båda kostnadstyperna hänförs därför till Value Added.
- Fördelning av R&D-kostnader för respektive marknad, har uppskattats baserat på faktiska omständigheter som uppges av båda respondenterna. Den största delen avser utveckling och anpassning av produkter till den lokala marknadens behov och har därför allokerats till BVA-Future. Endast den del som avser produkthanpassning eller teknisk utveckling för pågående eller gjorda affärer har allokerats till Value Added eller BVA-Current. R1 ifrågasätter varför inte R&D ska ingå i Value Added då bra produkter ger bra andrahandsvärde. Av samma skäl ifrågasätter R2 varför inte marknadsföringen åtminstone till en del ska ingå i kärnprodukten, varumärket betygsätts ju i kundundersökningen och ger ett mervärde för kunden. Vi följer metodiken enligt VCM-litteraturen vid denna tillämpning, men återkommer till detta resonemang i vår analys.
- Valutarelaterade avvikelser hänförs till 100 procent till Value Added enligt de principer som gäller för redovisning av kostnad för sålda varor.
- Kostnader för produktionsoverhead och inköpsadministration är till större delen inräknad i Value Added, enligt principen att om VBC köpt in en komponent från en underleverantör hade kostnader för leverantörernas fasta kostnader ingått i priset. Däremot allokeras 15 procent av avvikelsetalen till BVA-A, då R1 menar att en stor del av dessa aktiviteter är administrativa.
- Kostnadsallokeringen för Waste bygger dels på fakta där dessa är kända, dels på antaganden och uppskattningar. De kostnader som avser prisavdrag till följd av reklamationer, aktiviteter som återkallande av fordon, åtgärdande av fel, etcetera allokeras till 100 procent som Waste. För övriga aktiviteter har R1 gjort en uppskattning baserad på sina kunskaper om effektiviteten i VBCs olika processer. Generellt uppskattas andelen onödiga aktiviteter i företaget till 15 procent. För vissa säljrelaterade aktiviteter uppskattas andelen till 20 procent, liksom i företagets centrala administration och ledning.

- VBC tillämpar inte CCM, Lean eller någon annan form av beräkningsmodell för att kartlägga ställtid, stilleståndstid med mera i produktionen, varför endast en uppskattning av Waste i produktionen kan göras. En förstudie till Lean har förvisso gjorts men enligt R1 så uppskattades att kostnaden för fortsättningen av Lean-studien skulle vara hög, varför Lean-projektet avbröts. Vidare menar R1 att det är omöjligt att få avdelningschefer att berätta hur mycket Waste som finns i processerna, då samtliga sannolikt kommer underskatta denna andel. R1 uppskattar därför andelen Waste utifrån erfarenhet och andelen Waste i den standardiserade tillverkningen anses då vara låg, max 10 procent, eftersom företaget har en mycket strömlinjeformad tillverkningsprocess där underleverantörerna sköter den behovsstyrda materialförsörjningen löpande. Men i avvikelsetalen, det vill säga vid kund Anpassningar av standardprodukter, anges graden av Waste till 20 procent då tilläggs specifikationer och liknande kan innehålla fel eller tolkas fel. Likaså anses posten direkt lön innefatta till 20 procent onödiga aktiviteter.

När VCM-fördelningen av kostnadskategorierna är fastställd, utformas ett kalkylark med procentsatser för denna fördelning, (tabell 5.2 ovan). Härfter tilldelas vi de faktiska totala kostnaderna för respektive marknad av R1. Kostnaderna gäller för sju kvartal, dels för att motsvara tiden för kundundersökningen, dels för att ge ett utjämnat resultat. R1 menar att det är så stora avvikelser mellan olika kvartal, eller till och med olika år, att kortare perioder kan bli missvisande.

Resultaten per marknad sammanställs och analyseras. Denna procedur upprepas ett flertal gånger då vi ifrågasätter utfallet och det visar sig att flera av kostnadsposterna döljer andra kategorier än vad som tidigare framkommit, vilket i sin tur beror på att R1 inte till fullo förstått distinktionen mellan de olika kostnadskategorierna. Den slutliga procentuella fördelningen av kostnader för Value Added, BVA och Waste framgår av diagram 5.3 och 5.4 nedan.

**Kostnadsallokering mogen marknad**

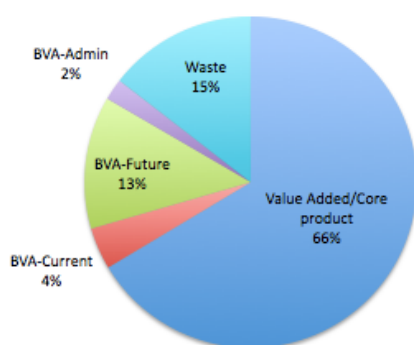


Diagram 5.3

**Kostnadsallokering tillväxtmarknad**

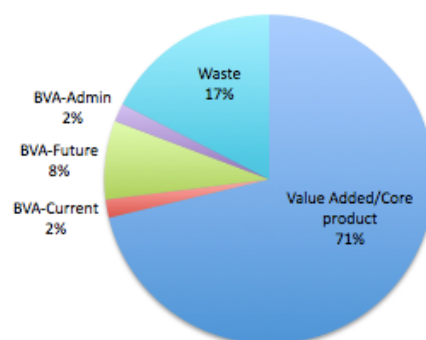


Diagram 5.4

### 5.3.7 Fördelning av kostnader för Valud Added till värdeattribut

R1 tillhandahåller en lista (se sammanfattning i bilaga 1) med kostnader för varje detalj i en buss. Listan omfattar flera tusen poster. Kostnad för motor och drivlina slås ihop och allokeras till samma grupp av attribut. Vi går därefter igenom var och en av de övriga och hänför kostnaden till lämpligt attribut. I vissa fall anser vi att kostnaden för en detalj bör fördelas på flera attribut. Dessa bedömningar görs i samråd med R1. Detta är en mycket omständlig, tidsödande och svåravvägd process. När fördelningen är klar beräknas den totala kostnaden per attribut och per marknad genom att multiplicera marknadens totala tillverkningskostnad med procentsatsen för attributen. Till attributet Service läggs även de kostnader för Sales Engineering, Technical Support samt Customer Communication som vi allokerade till Value Added, se bilaga 1. Tabellen visar även fördelningen av komponenternas kostnader över attributen. Resultatet av kostnadsfördelningen per attribut presenteras i cirkeldiagrammen i Bild 5.5.



Bild 5.5

Även om detta steg av VCM-metodiken är tidskrävande och baseras på flertalet subjektiva bedömningar så menar vår uppgiftslämnare, R1, att denne även med andra modeller tvingas till subjektiva bedömningar och tidskrävande metoder. R1 menar även att man skulle kunna delegera kostnadsfördelningen genom att låta de egenskapsansvariga få bedöma fördelning då de har bättre insikt i sina processer och de skulle även skapa en delaktighet och medvetenhet bland personalen.

### 5.3.8 Utveckling av värdemultiplikator för varje attribut

Genom att dividera intäktsekvivalenterna från moment 5 med attributets andel av kostnaderna som räknades fram i föregående moment, får vi fram värdemultiplikatorer för varje attribut, enligt tabell 5.3 nedan.

<b>Value Multipliers</b>		
<b>Attribute</b>	<b>Mature</b>	<b>Emerging</b>
Quality and Uptime	0,77	0,55
Safety	3,01	2,07
Driver Environment	1,05	0,44
Passenger Environment	0,67	1,44
Environment	1,19	1,32
Driving Performance	1,38	2,44
Productivity	1,96	0,62
Sales/Service support	2,95	27,55
Product Design/Message	0,35	1,14

Tabell 5.3

Tabellen visar en förhållandevis jämn fördelning mellan de olika attributen. Attributet Sales/Service support sticker ut, framförallt på den tillväxtmarknaden, detta beror dock till stor del på att kostnader för eftermarknaden inte finns med i beräkningarna. Den mogna marknadens lägre multiplikator för Sales/Service support beror på högre kostnader för Sales Engineering och Technical Support, samt lägre andel för detta attribut i värdeprofilen, där den mogna marknaden har 10 procent mot tillväxtmarknadens 19 procent, se diagram 5.1-2. Vid genomgång av ovan tabell med respondenterna anser R1 att det är rätt att koppla intäkt drivare mot kostnader, men man skulle behöva sätta multiplikatorerna i relation till strategi och varumärke. R1 menar vidare att multiplikatorerna, även om de inte visar en absolut sanning, kan vara underlag för diskussion.

### 5.3.9 Värdering av storleken på över- och underinvesteringar

Utifrån värdemultiplikatorerna, vilka beräknas under föregående steg, så kan företaget nu bedöma vad de satsar för lite respektive för mycket på. De värdeattribut med multiplikatorer under 1,0 indikerar att företaget spenderar för mycket resurser på attributet i förhållande till vad företaget kan ta ut i pris/intäkt för samma attribut. De värdeattribut med multiplikatorer högre än 1,0 skall företaget försöka spendera mer resurser på, detta genom att omföra BVA och Waste kostnader till dessa attribut. I vår tillämpning ingår inte hela affären med då eftermarknadsprodukterna räknats bort. Då dessa är mer lönsamma än själva bussaffären hade multiplikatorerna blivit högre för samtliga attribut om de räknats in.

VCM-litteraturen föreslår även att multiplikatorerna kopplas mot kundnöjdhetsundersökningar. Med tillgång till data från kundnöjdhetsmätningarna så hade även konkurrensfördelar och hot kunnat identifieras, genom att jämföra kundnöjdhet med värdemultiplikatorer.

Vid genomgång av multiplikatorerna finner R2 modellen och dess metodik mycket intressant, vidare menar R2 att såvida datakvaliteten går att säkerställa så skulle multiplikatorerna vara till stor nytta. Det konstateras att VBC för att använda VCM skulle behöva precisera sina attribut med större noggrannhet för att göra dem mätbara både internt och externt.

#### **5.3.10 Analys av företagets strategiska kostnadsposition**

VBC kan här fatta beslut kring resultatet av VCM-analysen och hur det skall hanteras, både strategiskt och operativt. Vid jämförelse mellan segment och marknader kan intressanta skillnader identifieras, vilka bör kopplas mot strategi och önskad positionering. Vid vår tillämpning har endast uppdelning gjorts mellan två olika marknader, analysen begränsas därför i det avseendet. Uppgiftslämnaren, R1, påpekar att det inte är möjligt att jämföra kostnadsfördelningen med konkurrenter varför denne menar att analysen endast kan ske utifrån interna förutsättningar och mål. Värde-multiplikatorerna skall sättas i relation till attributens relativa storlek för att på så sätt få vetskap om vilka attribut som driver mest kostnader i förhållande till vad de genererar.



## 6. Diskussion och utvärdering

---

Kapitlet inleds med en analys av VCMs praktiska tillämpbarhet där vi strukturerat analysen kring VCM-metodikens tio steg baserat på vår empiri. Därefter diskuteras hur VCM kan bidra till lönsamhetsstyrning operativt respektive strategiskt. Slutligen för vi resonemang kring möjliga förbättringar och anpassningar av modellen för att underlätta dess tillämpning och utveckla dess potential som styrverktyg såväl generellt som i olika branscher.

---

### 6.1 VCMs praktiska tillämpbarhet

#### 6.1.1 Definiering av företagets produkterbjudanden eller kombinationer av dem

Eftermarknadsprodukter utgör en väsentlig del av bussaffären. Då dessa är svåra att kvantifiera samt beräkna intäkter och kostnader för, liksom svåra att värdera för en blivande kund finns eftermarknadsprodukterna inte med i den definition som ligger till grund för kundundersökningen. Värdeattributen som kunderna ska betygsätta speglar därför inte hela VBCs affär. Detta kan senare påverka utfallet vid beräkning av värdemultiplikatorer och analys av dessa, se vår diskussion under 6.1.8-10. För att säkerställa ett rättvisande resultat av en VCM-analys bör VBC vid en eventuell implementering av modellen därför försöka finna ett sätt att göra beräkningar för alla sina intäkter och kostnader.

#### 6.1.2 Identifiering av värdeattribut

Denna definiering har gjorts av ledande aktörer i VBCs marknadsorganisation. Definiering av olika attribut möter därmed ingen svårighet i sig, men attributen bör utformas med tanke på möjligheten att senare allokera kostnader till dem, se vår diskussion under p. 6.1.7-8.

Bland VBCs attribut ingår till exempel inte nyvagnsgarantierna, medan dessa är en stor kostnadspost och torde vara av värde för kunderna i deras beslutsprocess. VBC bör också försöka definiera eftermarknadsprodukterna som ett attribut eller inbegripa det i ett av de befintliga för kundundersökningen ska belysa hela deras affär.

Under detta arbete infinner sig också tanken att de tillfrågade kunderna i kundundersökningen kanske inte lägger samma värderingar i attributen som VBC. Tänker till exempel kunden på att drivlinan genom hjulupphängning och stötdämpning påverkar komforten för både förare och passagerare eller relateras den endast till köregenskaper och kvalitet vid betygsättning, i vetskap om att drivlinan är en väsentlig del av bussens pris? Vi menar att såvida det inte kan säkerställas att kunden och företaget betraktar ett attribut på samma sätt är värdemultiplikatorerna (se p 6.1.8) mindre betydelsefulla som beslutsunderlag.

#### 6.1.3 Insamling och viktning av värden av varje attribut, "värdeprofilen"

Vid en kundundersökning som designats för VCM från början, skulle attributen ha viktats inbördes av kunden själv, vilket möjligen hade kunnat ge ett annat utfall då kunderna varit tvungna att begränsa tilldelningen av poäng. Om VBC skulle välja att tillämpa VCM skulle en anpassning till VCM relativt enkelt kunna ske genom en omformning av frågeformuläret.

Det bör dock övervägas om VBC vid eventuell tillämpning av VCM bör fästa större avseende vid vad marknadsundersökningsföretaget GfK benämner "derived importance". Vi anser att

det bör vara relevant att beakta inte bara hur kunderna påstår att de värdesätter vissa egenskaper, utan också hur viktig egenskapen egentligen är för deras inställning till Volvo och som påverkansfaktor för deras köpbeslut. I VBCs fall är det exempelvis troligt att de enskilda respondenterna inte anser att en buss miljöpåverkan är ett särskilt viktigt attribut, samtidigt som inställningen till varumärket kanske påverkas positivt av Volvos miljöprofil. Det är också troligt att miljölagstiftning eller upphandlingsregler tvingar fram beslutsunderlag baserade på just bussens miljöpåverkan, oavsett den enskilda beslutsfattarens personliga preferenser.

I VBCs fall är det inte givet vem som skall undersökas. Den så kallade "brand tracking-studien" som genomförts av GfK, och vilket resultat vi använt oss av till att beräkna kundpreferenser vid tillämpning av VCM, utgår från den betalande kunden. Vi anser inte detta vara fel men finner anledning att påpeka komplexiteten inom branschen, där den betalande kunden inte alltid är den som sätter kravspecifikationer och inte heller den som använder bussen. Exempelvis anser vi att en chaufför kan betraktas som kund, men betydelsen av dennes preferenser är svår att avgöra då detta inte undersöks.

#### **6.1.4 Summering av värdeprofiler**

Detta moment är det minst arbetskrävande då data från kundundersökningen redan fanns, men utfallet kan ifrågasättas mot bakgrund av vår diskussion under föregående punkt.

Oaktat underlaget, är skillnaden mellan den mogna marknaden och tillväxtmarknaden frapperande. Quality, Safety och Productivity värderas mycket högre i den mogna marknaden medan tillväxtmarknaden istället värderar Service/Support, Passenger Environment, Driving Performance och Product Design mycket högre. Det enda dessa marknader har gemensamt är en låg ranking av Environment.

VBC är ett internationellt företag som verkar i 85 länder. Volvos kärnvärden är kvalitet, säkerhet och miljö. Värdeprofilen för tillväxtmarknaden anger att dessa värden inte är viktiga, medan den mogna marknaden anger två av dem som relativt viktiga. Skulle VBC luta sig mot värdeprofilerna borde miljöfrågan således nedprioriteras. Uppmärksamheten kring och orderingången för den nya hybridbussen visar istället att en satsning på miljövänligare motoralternativ skapar nya intäkter och bidrar till en förstärkning av Volvos varumärke.

Det är antagbart att kundpreferenserna på den mogna marknaden, där konkurrenten Mercedes-Benz är dominerande, i viss mån speglar konkurrentens utbud. Om då VBC anpassar sitt erbjudande efter kundpreferenserna på denna marknad och därmed bli mer lik konkurrenten skulle detta riskera att leda till den optimerande konkurrens Porter varnar för och till en minskad grad av differentiering som i sin tur leder till högre priskänslighet.

Det är inte troligt att detta skulle gynna VBCs lönsamhet på sikt. Allt tyder på att VBC istället bör utveckla sina kärnvärden och sina visioner om framtidens kommersiella fordon. Eventuellt kan VBC anpassa sin varumärkespositionering till de lokala marknaderna genom att framhäva vissa produktattribut mer än andra, men det är tveksamt om företagets ekonomiska satsningar ska anpassas efter vad kunderna *tror* att de värdesätter. Här vill vi återigen återknyta till GfKs emfas av "derived importance", det vill säga hur ett attribut korrelerar med den sammantagna inställningen till varumärket. Vi återkommer även till det strategiska värdet av värdeprofilerna under p 6.2.2.

### 6.1.5 Framtagning av intäktsekvivalenter baserat på värdeprofilerna

Även detta moment är lätt att utföra genom att beräkna respektive attributs andel av den totala intäkten, baserat på värdeprofilen. Om det är ett relevant sätt att räkna just i VBCs fall kan diskuteras. I en buss står drivlina och motor för en övervägande del av den totala kostnaden medan andelen för till exempel förarmiljön är liten och det är tveksamt om kunden uppskattar dessa komponenter i motsvarande grad. Här återkopplar vi till diskussionen om att det för en rättvisande VCM-analys är viktigt med tydligt definierade attribut som är lätta för kunden att ta ställning till.

### 6.1.6 Analys av aktiviteter och kostnader för att definiera företagets kostnadsstruktur

Vår bedömning är att denna process dels är tidskrävande och dels bygger på subjektiva bedömningar. Det är viktigt att allokeringen till VA-kostnader är någorlunda korrekt då dessa kostnader senare avgör storleken på värdemultiplikatorerna, som ju är kvoten av intäktsekvivalenterna dividerad med VA-kostnaderna per attribut.

Frågan om fasta kostnader i form av administration, styrning och inköp i den egna produktionen ska medräknas i Value Added är intressant. Å ena sidan skulle en outsourcing av samma produktion innebära att underleverantörens overheadkostnader är inbakade i priset för produkten. Vissa komponenter tillverkas inom VBC, andra köps in och det är inte relevant att skilja på sättet att beräkna dessas kostnader. Å andra sidan skulle leverantörens overheadkostnader inte belasta VBC vid eventuell nedgång i produktionen, likaså finns troligen möjligheten att byta leverantör om dennes kostnader upplevs höga. VCM-litteraturen ger ingen anvisning om hur dessa kostnader ska allokeras, vilket leder till att nya bedömningar får göras vid varje tillämpning av VCM.

Vid diskussion kring kostnadsallokering framkommer även oklarheter kring hur garantiåtaganden skall behandlas. VCM-litteraturen säger att kostnad för retur och produktionsfel skall hänföras till Waste, se kapitel 2.2. En intressant aspekt från vår respondent är dock att företaget kan ta betalt för att lämna garantin i första läget vilket rimligen bör innebära att kostnader för garantiåtagande också bör allokeras som VA-kostnad. Motivering blir dels att andra kostnader som företaget kan ta betalt för härleds till VA och dels att om så inte var fallet så skulle värdemultiplikatorerna (p 6.1.8) bli missvisande. Vi återkommer till detta under kapitel 6.3, utveckling av VCM.

Vi utgår, i samråd med R1, från att den generella andelen Waste ligger på 15 procent. Såvida antaganden likt ovan baseras på korrekta beräkningar och undersökningar torde resultaten bli korrekta ur det avseendet. För att få fram rättvisande fördelningar kan vi konstatera att andra typer av modeller/verktyg krävs för att med säkerhet kunna fördela kostnaderna. Vi har tidigare beskrivit modeller som Lean, TQM och CCM, som exempel på metoder för att kunna identifiera och minska Waste inom organisationen. Då VBC inte tillämpar någon av dessa metoder är det troligt att det finns en stor vinstpotential i att minska andelen Waste.

Fördelningen av VBCs fasta kostnader i BVA-C, BVA-F och BVA-A skapade vissa problem. Fördelning mellan de olika BVA-kostnaderna får förvisso inga konsekvenser för kommande steg men går naturligtvis att ifrågasätta relevansen av ifall den inbördes fördelning inte stämmer. Vår respondent hade svårt att se logiken i huruvida vissa kostnader skulle allokeras till "current", "future" eller "admin". Dennes invändning mot att produktutvecklingskostnader inte anses värdeskapande liksom R2s synpunkt på att marknadsföring borde

allokeras som Value Added-kostnad är tankeväckande och vi återkommer till detta resonemang under avsnitt 6.3.

#### **6.1.7 Fördelning av kostnader för Value Added till värdeattribut**

Denna procedur var det mest omfattande momentet. Avvägningarna baserades i huvudsak på subjektiva bedömningar eftersom attributen från början inte utformats med hänsyn till kostnadsallokeringen. Några kostnader var lätta att allokera, exempelvis råder ingen tvekan om att bromsbelägg är en säkerhetsdetalj. Andra frågeställningar leder till närmast filosofiska funderingar, av typen "är kostnaden för bussens dörrar lämpliga att härleda till passagerarmiljön, produktiviteten (effektiva dörrar ger snabbare på- och avstigning), produktdesignen eller kvalitet?" Svaret på den frågan blev "alla" och ledde till nästa avvägning om hur stor del av kostnaden som var lämplig att hänföra till respektive attribut. Liknande diskussioner fördes för många av komponenterna. För de kostsamma delarna som drivlina och motor blir påverkan på värdemultiplikatorerna naturligtvis stor. Subjektiva avvägningar här, även om de görs noggrant, är svåra att göra helt "rätt" och riskerar därför att ge ett missvisande utfall avseende värdemultiplikatorerna.

Fördelningen av kostnader mot rätt värdeattribut hänger samman med punkt 6.1.2 ovan. De olika värdeattributen behöver vara tydligt definierade, både för kunderna att betygsätta och för företaget att allokera kostnader till. Vi bedömer detta som kritiskt vad gäller att få fram värdemultiplikatorer som är användbara som beslutsunderlag.

För att detta steg av VCM, fördelning av kostnader till värdeattribut, skall vara möjligt att genomföra gäller det för företaget att det går att få fram kostnadsdata som är delbar, det vill säga där kostnaderna går att hänföra till de olika attributen. Om uppdelning av VCM-analysen dessutom gjorts på olika segment eller marknader gäller det att företaget har möjlighet att få fram redovisningsdata utifrån dessa marknader eller segment. R1 på vårt fallföretag ansåg detta som ett litet problem då denne hade goda möjligheter att med hjälp av verktyget QlikView göra dessa kostnadsallokeringar. Samtidigt bör påpekas att kostnadsdatan behövde hämtas om flertalet gånger under den tillämpning vi genomförde, vilket talar emot att det inte skulle finnas problem med denna procedur inom fallföretaget. Dessutom måste den som bestämmer kriterierna för kostnadsallokering utbildas grundligt i VCMs metodik och synsätt.

#### **6.1.8 Utveckling av värdemultiplikator för varje attribut**

Själva beräkningen av multiplikatorerna är en enkel manöver så snart föregående moment är klart. Emellertid ifrågasätter vi vad multiplikatorerna egentligen visar, med beaktande av svårigheter att göra en rättvisande fördelning av kostnaderna. Uppgiftslämnaren R1 anser förvisso att värdemultiplikatorerna kan vara användbara även om de inte är framtagna ur helt korrekta kostnadsallokeringar. R1 menar att det är mycket svårt att få fram helt korrekt data oavsett vilken typ av modell som används vilket vi anser värt att notera, samtidigt tycker vi inte man kan bortse från svårigheterna vid kostnadsallokeringen, då multiplikatorer som inte är härledda utifrån korrekt data riskerar att ge helt felaktigt utfall.

#### **6.1.9 Värdering av storleken på över- och underinvesteringar**

Eftersom detta steg hänger samman med föregående är denna värdering beroende av kostnadsallokeringen. Uppgiftslämnarna är positiva, framförallt R1, medan R2 framhåller vikten av noggrannhet i kostnadsallokeringen och kvalitet i kundundersökningen som avgörande för användbarheten av värdemultiplikatorerna som analysverktyg.

Vad som kan påpekas är att värdemultiplikatorerna beräknas utifrån VA-kostnadernas fördelning mot attributen. En relativt stor del av kostnaderna finns alltså inte med vid denna beräkning, i vårt fall 34 procent av totala kostnaderna (BVA+Waste). Även om BVA och Waste skall minimeras respektive elimineras så anser vi det svårt att bortse från dessa kostnader så länge de finns. Vad händer exempelvis om ett värdeattribut med hög multiplikator tenderar att driva Waste eller BVA-kostnader. Risken som vi ser det är att värdemultiplikatorn ger felaktiga indikationer på grund av att kostnader definierats som BVA och Waste. Vi kan ta ett exempel för att förtydliga. Vi antar att värdeattributet "environment" får hög kundviktning som attribut. Satsningar mot attributet "environment" handlar till stor grad, som vi ser det, om forskning och utveckling, vilket enligt VCM litteraturen hänförs till BVA-F. En mycket liten andel VA-kostnader hänförs därför till attributet "environment" och multiplikatoreffekten blir hög för attributet. Utan att beräkna summan av BVA-F kostnader som hänförs till attributet "environment" blir det därför svårt att i detta fall veta det faktiska resultatet av värdeattributet.

#### **6.1.10 Analys av företagets strategiska kostnadsposition**

Förutsatt att tidigare steg av metodiken genomförts på sådant sätt att korrekta värdemultiplikatorer skapats, kan företaget besluta om vilka kostnader som kan minskas och vilka som kan öka. Liksom vid föregående punkt vill vi framhäva svårigheten i att få fram korrekta värdemultiplikatorer i en komplex tillverkningsindustri, som VBC. Av denna anledning bör man enligt oss fundera kring värdemultiplikatorernas relevans.

I VBCs fall indikerar värdemultiplikatorerna att satsningar på produktdesign och varumärkesidentitet ger låg avkastning. VCM-litteraturen påvisar vikten av att ha med företagsspecifika attribut i kundundersökningen. Stiglitz nämner varumärkespositionering som ett sätt att differentiera sitt erbjudande. I VBCs kundundersökning är varumärket det enda attribut som är unikt för VBC och inte heller kan kopieras, varför det är tveksamt om Volvo borde minska sina ansträngningar att förstärka och positionera varumärket.

Denna indikation behöver dels kopplas mot företagets strategi men även mot branschen som företaget verkar inom, vi utvecklar branschresonemanget under kap 6.3. Dock bör påpekas att någon jämförelse med andra företag vad gäller kostnadsfördelning inte är möjlig, vilket begränsar möjligheten att analysera kostnadspositionen.

## **6.2 VCMs värde som styrverktyg**

### **6.2.1 Ur ett operativt perspektiv**

Den stora styrkan hos VCM anser vi är den logiska och pedagogiska indelningen av företagets aktiviteter som värdeskapande, värdestödjande, administrativa och slöseri, istället för i fasta och rörliga kostnader. Johnson & Kaplans kritik mot att den traditionella kostnadsredovisningen ofta leder till nedskärningar i produktionen medan overhead-kostnaderna skenar har här fått gehör, då VCM istället betraktar overheadkostnader som "vinstpotential", särskilt BVA-A som "bör hållas till ett minimum". Oförklarliga mikroekonomiska samband kan också kommuniceras till ett företags olika avdelningar på ett begripligt sätt till genom VCMs pragmatiska sätt att beskriva de begränsningar som finns mot att vältra över interna kostnader på kunden.

Synsättet betraktar vi som hälsosamt men vi kan se politiska svårigheter med att implementera det i större organisationer, då det förmodligen inte är särskilt opportunistiskt att upplysa företagsledning, ekonomiavdelning och all administrativ personal om att

kostnader för deras aktiviteter tas direkt ur företagets vinstpotential, tillsammans med kostnaden för Waste. Svårigheterna lär inte bli mindre av att den mellanchef, som kan tänkas vara den som ska beräkna BVA-A och Waste för sin avdelning, sannolikt utgör en del av dessa kostnader. Vi ställer oss tvivlande till dennes intresse av att rapportera korrekta siffror och därmed riskera att behöva minska sin personalstyrka.

De olika synsätten på övriga stödjande aktiviteter är också värda att anamma. Att särskilja BVA-C som aktiviteter som stödjer dagens affärer och påverkar kundnöjdhet och understryka vikten av att dessa aktiviteter utförs effektivt och med kvalitet tycker vi är mycket relevant. En låg andel fel i order, fakturering, leveranshantering etcetera bör inte bara leda till hög kundnöjdhet utan också till en minskad andel Waste. R1 bedömer spontant andelen Waste i dessa processer hos VBC högre än den generella andelen. Hur detta påverkar kundnöjdheten kan vi inte ta reda på i denna studie, men det är troligt att det på detta område finns en stor förbättringspotential, såväl som besparingspotential hos VBC.

Andelen Waste i de rent administrativa processerna bedömdes högre än den generella nivån. Om VBC adopterar ett gemensamt synsätt i distinktionen på vad som skapar respektive inte skapar värde, kanske en effektivisering skulle kunna åstadkommas. Att åstadkomma förändringar inom komplexa organisationer, så som VBC, är rimligen inte enkelt. Viktigt torde vara att ha med sig koncernledningen. För att ytterligare förstå svårigheterna med att införa VCM kan det finnas anledning att även angripa problemen utifrån förändringsteorier. Detta stärks även av respondenternas resonemang kring svårigheterna med att förändra beteenden inom stora organisationer.

Som ovan konstaterats kan utfallet av en VCM-analys knappast jämföras med konkurrerande företag. För att fungera som styrmodell bör resultaten därför regelbundet följas upp internt, till exempel en gång per år. Aktuell VCM-analys skulle då gå att jämföra med föregående års utfall och företaget skulle ges möjlighet att följa utveckling av de olika kostnadsslagen, Waste, BVA och VA, samt hur kundernas preferenser förändras med tiden.

För att inte detta skall bli för arbetsamt, vore det enklast om VCMs kostnadsallokering kunde läggas som ett filter i redovisningssystemet eller hanteras med någon typ av programvara, exempelvis QlikView. Huruvida detta är genomförbart är dock oklart, vi finner anledning att undersöka detta vidare varför vi föreslår detta för framtida forskning, kap 7.3.

### **6.2.2 Ur ett strategiskt perspektiv**

McNair et al framhåller själva VCM som värdemätare i den strategiska inriktningen genom att den bidrar till att utforma och utvärdera kundsegmentbaserade strategier. Låt oss, med beaktande av Porters varning för att låta styrmodeller ersätta strategi, resonera kring de två begreppen "utformning" och "utvärdering".

För VBC är VCMs bidrag när det gäller att utforma strategier tveksam. Företaget har redan identifierat tre segment som man opererar inom och det är inte troligt att VCM kan ge insikter om vilka marknader VBC bör satsa på eller avhålla sig ifrån då VBC är en tonsättande aktör som ligger långt framme i utvecklingen och som etablerat sig i 85 länder.

Det är en grundläggande mikroekonomisk tes att konkurrensen bestäms bland annat av graden av differentiering. Om alla busstillverkare skulle anpassa sig till marknadens värdeprofil (som man kan anta inte skiljer alltför mycket oavsett vilken busstillverkare som

genomför en kundundersökning då tillverkarna är få och verkar inom samma marknader och segment) är risken att allas erbjudande så småningom kommer att bli alltmer lika, varvid konkurrensen ökar. Detta resonemang anser vi kan appliceras på alla branscher och vi vill därför begränsa vikten av VCM-analyser till att vara ett komplement till företagets strategi.

VCM utgår ifrån dagens situation och förordar att befintliga kunder ska tillfrågas om sina preferenser. Om den befintliga kundammansättningen ur någon aspekt inte är optimal eller om vissa kunder inte är lönsamma, bör dessa kunders preferenser verkligen påverka utbudet i hög grad? Mc Nair et al menar att VCM kan peka ut lönsamma kundsegment. Teoretiskt sett skulle ett, enligt VCM, lönsamt kundsegment kunna vara ett som lägger stor vikt vid attribut som kan tillhandahållas till låg kostnad, men samma kundsegment kanske skapar höga kostnader i stödaktiviteterna eller inte är lönsamma på annat sätt. Med beaktande av Plowmans beskrivning av fördolt olönsamma kunder kanske en kundlönsamhetsanalys bör övervägas före insamlande av värdeprofiler.

I ett vidare perspektiv vill vi också ställa frågan om det är kundernas uppfattning om produkter utvecklade ur gammal kunskap eller produktutvecklarnas kunskap om ny teknik som ska sätta agendan för ett högteknologiskt företags framtida satsningar. En kundundersökning enligt VCM baseras på befintliga attribut och att fästa för stor vikt vid kundernas värdering av dessa riskerar att hämma utveckling och innovationer. En fri association till exempelvis Apple, gör det antagbart att en undersökning om kunders värdering av en mobiltelefons egenskaper år 2000 knappast hade gett insikter som lett till utvecklingen av dagens smartphones, utan dessa är resultatet av Apples innovationsförmåga. På samma sätt hade inte VBC utvecklat sin hybridbuss om kundpreferenser hade varit överordnad som ledstjärna. Utvecklingen av denna tog mer än fem år. Om VBC hade fäst alltför stor vikt vid kundernas viktning av befintliga attribut runt år 2005 hade hybridbussen sannolikt aldrig sett dagens ljus.

Vi menar att ett framgångsrikt företag måste leda istället för att ledas och här är produktutveckling och forskning, drivna av strategier och visioner, nyckeln. Detta är också något som VCM trots allt påvisar, genom att kategorisera forskning och utveckling som "framtida värdeskapande". Vi kommer att under p 6.3 nedan återkomma till detta resonemang.

Med beaktande av de redovisade svårigheterna med att få fram ett rättvisande utfall i värdemultiplikatorerna i kombination med den omfattande arbetsinsats detta moment innebär, är vi tveksamma till värdet av denna del i VCM. Vi tror att kundundersökningar som ger indikationer på "derived importance", eller motsvarande, i kombination med den utveckling av VCM som vi föreslår under p 6.3 möjligen kan ersätta detta moment.

Om värdemultiplikatorerna ska vara av någon som helst strategisk betydelse, måste de enligt vår mening baseras på attribut som dels omfattar ett företags hela affär, dels är särskiljbara för både kunder och tillverkare och tydligt speglar vissa egenskaper. Vidare bör i möjligaste mån företagsunika attribut ingå i underlaget för att minska risken för likriktning med konkurrenter. Om möjligt bör de även vara tidlösa för att inte motverka nya innovationer.

För utvärdering av befintlig strategi och i kombination med kundnöjdhetsundersökningar tror vi dock att VCM kan ge mycket god återkoppling, även i detta fall förutsatt väldefinierade attribut för kunderna att ta ställning till.



## 6.3 Utveckling av VCM

Som ovan konstaterats kan utfallet av en VCM-analys knappast användas för benchmarking mot branschkollegor då mycket av informationen är affärshemligheter. Inte heller är det relevant att jämföra med andra branscher då förutsättningarna ser helt olika ut. Vi kommer därför att nedan kortfattat diskutera några förslag om hur VCM kan utvecklas och anpassas.

### 6.3.1 Insamling av kundpreferenser vid tillämpning av VCM

Vi har vid vår tillämpning kunnat konstatera att vad kunderna påstår sig tycka inte alltid stämmer överens med hur de faktiskt agerar. Undersökningsföretaget GfK, vilka hjälpt VBC vid tidigare kundundersökningar, skiljer på "stated" och "derived" importance. Enligt VCM-litteraturen ska kunderna poängsätta attribut utifrån egna preferenser, alltså påstådda, "stated" preferenser. Vid samtal både med R2 och GfK så framkommer dock att så kallade "derived"-preferenser är av större betydelse, då detta handlar om hur kunderna faktiskt agerar. Utifrån denna vetskap finner vi anledning att utveckla metodiken inom VCM vad gäller framtagning av kundpreferenser till att utgå från data som i högre grad speglar faktorer som påverkar faktiska köpbeslut.

### 6.3.2 Branschanpassning

Utfallet av VCM-analys bör ge väldigt olika resultat i olika branscher. McNair et al belyser själva vikten av att lägga till tidsperspektivet i teknikintensiva branscher, då tidigare satsningar på ett attribut kan ge utslag i höga värdemultiplikatorer under senare perioder. Hos VBC är tillverkningskostnaden en mycket stor del av kostnaden, varför värdemultiplikatorerna blir små och, då eftermarknadsaffären borträknats, till och med mindre än 1. I forskningsintensiva företag med höga utvecklingskostnader men låga tillverknings- eller driftskostnader, till exempel för läkemedel eller datorprogramvara, bör värdemultiplikatorerna bli väldigt höga. Kostnader för forskning och utveckling som enligt VCM allokeras till BVA-F bör eventuellt allokeras till Value Added i dessa typer av företag. Här skulle ett alternativ kunna vara att lyckosam produktutveckling allokeras till Value Added medan den som inte leder till nya produkter eller ens lärdomar allokeras som Waste. Detta synsätt motsvarar i viss mån hur immateriella tillgångar hanteras i externredovisningen.

I verksamheter där varumärket är en viktig intäktsdrivare, bör övervägas om inte viss del av marknadsföringskostnaderna ska allokeras till Value Added, då kunderna uppenbarligen är villigare att betala ett högre pris för en produkt av detta märke än för en motsvarande produkt av ett svagare märke.

Hur VCM ska tillämpas i ett handelsföretag framgår inte av litteraturen. Inköpta varor som inte förädlas torde inte ingå i Value Added, däremot utbud, lagerhållning, servicenivå, etc.

I tjänsteföretag torde VCM vara lättast att tillämpa och värdemultiplikatorerna bli relativt rättvisande, då kostnaderna per timme av utförda tjänster borde vara lika höga för samma personalkategori.

### 6.3.3 Komplexitetens betydelse

Komplexiteten i VCM hänger samman med ovan diskussion kring branschanpassning, där vi anser att tillämpning av VCM är enklare att inom vissa branscher medan den kan antas vara svårare i andra. Ju mer komplex och högteknologisk verksamhet som VCM tillämpas på desto svårare blir det sannolikt att få fram korrekta värdemultiplikatorer. Den undersökta



organisationen i vårt fall, VBC, anser vi vara mycket komplex vilket försvårar kostnadsallokering. Vi anser därför att det kan finnas anledning att inte beräkna värdemultiplikatorer vid tillämpning av VCM inom VBC, likaså inom likande organisationer. Att avstå från utveckling av multiplikatorer skulle sannolikt spara tid samt få bort risken kring felaktiga beslutsunderlag, samtidigt som positiva aspekter av VCM fortfarande skulle finnas i form av delaktighet och sammankoppling av avdelningar. Denna utveckling/förenkling av modellen vill vi dock inte konstatera förrän ytterligare tillämpning genomförts.

Om värdemultiplikatorer ska användas, vill vi återigen understryka vikten av att attributen utformas både så att de blir särskiljbara både för kunderna som ska värdera dem och för den interna kostnadsallokeringen. På VBC skulle lösningen mycket väl vara en utveckling av värdeattributen i samarbete med de egenskapsansvariga i kombination med en anpassning av kundundersökningen till VCMs syften.

## 7. Slutsatser

---

Vi presenterar under detta kapitel de slutsatser som framkommit samt lämnar förslag till vidare forskning.

---

### 7.1 Slutsatser

#### 7.1.1 VCM som styrverktyg på VBC

Vi kan inte med säkerhet uttala oss om huruvida VCM skulle bidra till VBCs lönsamsamhetsstyrning. Dock kan vi konstatera att respondenterna på VBC är positiva till införande av VCM, vilket vi anser talar för att VCM skulle kunna bidra till en förbättrad lönsamhet. Framförallt är de positiva till att modellen kopplar samman intäktsdrivare med kostnader, vilket de anser kan skapa en gemensam nämnare mellan olika avdelningar. Respondenterna är dock eniga om att resultaten från VCM behöver jämföras med företagets strategi och önskade varumärkesposition. Svårigheten med att införa modellen är dels att det kan finnas en förändringströghet i stora organisationer, dels att många personer behöver utbildas i VCM, dels att identifiera ur alla aspekter mätbara värdeattribut.

#### 7.1.2 VCMs värde som operativ och strategisk styrmodell

Vi betraktar som den största styrkan hos VCM dess potential att kommunicera ett modernt synsätt, adapterbart för alla avdelningar inom en organisation, på vad som skapar värde och vad som stödjer värdeskapande. För att uppnå operativa fördelar behöver VCM dock kombineras med metoder för kvalitetsförbättringar och resursoptimering, till exempel Lean eller TQM för att identifiera och minska andelen Waste samt förbättra organisationens processer.

Värdet av VCM-analys för utformning av strategier är vi mycket tveksamma till, då kundpreferenser bygger på dagens situation och en strategi bör bygga på visioner för framtiden. Däremot ser vi att VCM kan användas för att utvärdera föreliggande strategisk inriktning.

Sammantaget ser vi större operativt än strategiskt värde i VCM och då främst som ett kommunikationsverktyg.

#### 7.1.3 VCMs tillämpbarhet

Vi betraktar modellen som möjlig att tillämpa även i en komplex tillverkningsmiljö som VBCs, men den måste anpassas för varje företag och utfallet följas upp från en period till en annan internt, då externa jämförelser inte låter sig göras. Exaktheten i definiering av värdeattribut är viktig, liksom en konsekvens i allokeringen av kostnader. En implementering kräver dessutom satsningar dels på intern utbildning av personer inom både ekonomi- och marknadsorganisationerna samt en förändringsbenägen kultur. Värdet av en tillämpning är däremot svår att dra några slutsatser av efter denna studie på grund av dess begränsade omfång.

## **7.2 Framtida forskning**

### **7.2.1 Ytterligare utveckling och tillämpning av VCM**

För att förenkla genomförandet av en VCM-analys anser vi att det skulle vara lämpligt att antingen lägga någon typ av filter/kodning i den befintliga redovisningen, alternativt att redovisa enligt VCM i företagets internredovisningssystem, detta för att få fram kostnadsdata till VCM-analysen utan att behöva göra detta manuellt. Respondenten på VBC som är chefscontroller är dock tveksam till genomförbarheten av detta och menar att det är nödvändigt att genomföra kostnadsallokeringen manuellt. Vi har funnit denna diskussion intressant och att vidare undersöka möjligheterna kring "automatisering" av kostnadsallokeringen genom att koppla VCM till befintliga redovisningsrutiner eller affärssystem skulle förenkla tillämpningen av VCM avsevärt.

Vi anser att VCM skulle behöva tillämpas inom en komplex tillverkande verksamhet under en längre period, detta för att få ytterligare förståelse för VCMs brister och på så sätt kunna utveckla modellen. Att genomföra experimentella studier kring VCMs tillämpbarhet inom antingen VBC eller liknande organisation skulle därför vara intressant och dessa experimentella studier skulle kunna bekräfta eller förkasta de indikationer som framkommit vid vår studie.

Mot bakgrund av den aktuella debatten kring kvalitén i vården, skolan och äldreomsorgen skulle det vara intressant att anpassa VCM för och applicera på dessa sektorer och studera om modellens synsätt kan bidra till att öka andelen värdeskapande arbete, förbättra vårdkvalitén och öka nöjdheten hos brukare och vårdtagare.

Vi skulle också gärna se forskning på hur VCM kan anpassas och optimeras för olika branscher samt hur den kan utvecklas för att fungera som operativt och strategiskt styrsystem eller åtminstone som komplement till befintliga sådana.

### **7.2.2 Lönsamhetsstyrning i fordonsindustrin**

I samband med den branschgenomgång som genomförts och presenterats under kapitel 1.2 framkom att fordonsbranschen är mitt inne i omvandlingen från fokus på produkttillverkning till service och eftermarknadsprodukter. Fallföretagets respondenter bekräftar denna omställning samt knyter an till detta vid diskussion kring lönsamhetsanalys. Vi skulle finna det intressant att vidare undersöka denna branschförändring för att bättre förstå problematiken kring lönsamhetsstyrningen inom fallföretaget. Likaså skulle vi finna det intressant att angripa fallföretagets lönsamhetsstyrning utifrån ett förändringsperspektiv, detta då det framkommit att det tycks finnas svårigheter till att genomföra förändringar inom fallföretaget.

## 8. Sanningskriterier

### 8.1 Intern giltighet och relevans

Att de två respondenter, vilkas svar ligger till grund för empirin i denna studie, delgivit information som är korrekt och stämmer överens med organisationen i övrigt är högst väsentlig för huruvida vårt resultat är relevant. Genom att vi intervjuat respondenterna enskilt och under flera tillfällen upplever vi att informationen varit möjlig att diskuteras ur flera aspekter, vilket vi tror ökat sannolikhet att informationen framkommit så som respondenterna avsett. Vi har även kunnat gå igenom tidigare intervjuers resultat vid de senare intervjuer som hölls och därmed genomfört en så kallad kontroll av "giltighet vid första påståendet" (Jacobsen, 2002. s257). Vidare anser vi att den interna giltigheten stärkts av att uppgiftslämnarna fått ta del av VCM som modell, detta möjliggjorde en mer omfattande genomgång av tillämpbarheten av modellen. Respondent 2 hade dock inte möjlighet till inläsning av VCM vilket kan ha påverkat negativt avseende den interna giltigheten.

Vi anser det viktigt att tillägga att vi endast har fått synpunkter från två olika primärkällor, andra primärkällor inom organisationen kan mycket väl ha bidragit med nya intressanta synvinklar kring både lönsamhetsstyrning och tillämpligheten av VCM som modell. Uppfattning under de intervjuer som hölls var dock att de utfrågade hade tillräcklig kunskap för att besvara frågor och ge relevant information för lösning av vårt problem. Respondent 2 introducerades, av respondent 1, för att denne ansågs mer kunnig inom intäkt drivarnas område. Detta agerande från respondent 1 anser vi tyder på en vilja att ge så korrekt information som möjligt och därmed torde den interna giltigheten stärkas. För att ytterligare säkerställa den interna giltigheten i vår empiri, anser vi att ytterligare intervjuer ändå hade varit önskvärt. Den begränsade tidsramen för denna studie innebar dock att vi valde att avstå från detta.

### 8.2 Extern giltighet och relevans

Den intensiva utformningen av vår studie anser vi styrker den interna giltigheten, den externa giltigheten riskerar dock att vara låg på grund av densamma. Vi har genomfört flertalet intervjuer men dessa är, som beskrivet ovan, endast utifrån två uppgiftslämnare. Generaliserbarheten utifrån dessa två personers verklighetssyn är rimligen begränsad. Genom att vi kunnat jämföra primärdata med interna dokument och redovisningsinformation, vilka bekräftat uppgiftslämnarnas påståenden, anser vi dock att dessa två personers svar tycks gälla inom hela organisationen. De interna dokument och den redovisningsinformation vi tilldelats, utöver årsredovisningar, framtogs av uppgiftslämnarna själva varför sanningshalten i dessa dokument kan ifrågasättas. Överförbarheten av studiens resultat till andra organisationer och sammanhang kan vi inte med säkerhet uttala oss om. Bedömningen, utifrån resultatet, är dock att överförbarheten till likande organisationer som vårt fallföretag, är stor. För att bekräfta detta anser vi dock att dessa, likande organisationer, behöver analyseras och jämföras med vårt fallföretag. Liksom vad gäller den interna giltigheten så anser vi att en högre extern giltighet hade uppnåtts vid analys av fler uppgiftslämnare, framförallt ytterligare uppgiftslämnare från andra organisationer. Om detta hade gjorts så hade vi kunnat analysera eventuella skillnader mellan olika organisationer för en vidare tolkning av tillämpbarheten av VCM liksom skillnader vad gäller

lönsamhetsstyrning. Återigen får här tilläggas att den begränsade tidsramen gjorde att vi valde att begränsa vår studie till dessa två uppgiftslämnare samt ett fallföretag.

### **8.3 Tillförlitlighet och replikerbarhet**

Studiens replikerbarhet försvåras av de öppna, till en början explorativa, intervjuer som hållits. I största möjliga mån har vi dock försökt redogöra för vårt tillvägagångssätt under studiens gång, detta för att förbättra möjligheten till att upprepa studien. Här bör tilläggas att målet med kvalitativa studier sällan är att dessa skall vara möjliga att replikera utan istället belysa ett fenomen under en specifik tidpunkt. Målet handlar snarare om att resonera kring fenomenet och hur det kan tänkas förändras över tid (Jacobsen 2002, s.275).

I vår studie har målet varit att belysa VCMs tillämpbarhet inom en komplex tillverkningsmiljö, som illustration har VBCs organisation fungerat som exempel. Vi anser att studiens resultat är beroende av organisationens sammansättning inom VBC, likaså är överförbarheten beroende av sammansättning inom andra organisationer. Dels bedömer vi att våra respondenters verklighetssyn kan förändras med tiden, vilket skulle påverka tillförlitligheten av vårt resultat. Dels anser vi att inställning bland andra inom organisationen påverkar varandras verklighetssyner och beteenden, även detta torde påverka tillförlitligheten av resultat av vår studie.

### **8.3 Trovärdigheten av VCM-studiens resultat**

Då vi genomfört en tillämpning av VCM på VBC, och presenterat tillämpningens resultat under kapitel (5.3) finner vi anledning att redogöra för de antaganden som gjorts och hur vi anser dessa antaganden kan ha påverkan på resultatet.

Värdeprofilerna är framtagna utifrån en så kallad conjoint-analys, huruvida dessa profiler fått annat utseende vid en kundundersökning enligt VCMs rekommendationer kan vi endast spekulera kring. Vi kan dock konstatera att värdemultiplikatorerna blivit annorlunda ifall värdeprofilerna förändrats. Vidare kan vi konstatera att värdeprofilerna hade fått en annan fördelning ifall "derived" istället för "stated" importance hade använts vid vår tillämpning.

Kostnadsallokeringen är gjord utifrån kostnaden för komponenter till en buss. Vi vet dock att produktvarianserna är stora varför även kostnaden för olika bussar torde vara förhållandevis stor. Likaså vet vi att den faktiska kvalitén för bussar på tillväxtmarknaden är något lägre än för den mogna marknaden. Dessa faktorer innebär att antagandet att kostnaden för den buss vi erhållits är representativ för samtliga marknader och segment, sannolikt inneburit en mindre korrekt allokering av kostnader mot värdeattributen. Detta torde innebära att jämförelsen mellan de analyserade marknaderna minskar i relevans.

Samtliga antaganden kring uppdelning av kostnader mot Value Added, BVA och Waste har gjorts i samråd med en uppgiftslämnare. Dessa antaganden handlar framförallt om hur mycket Waste som finns inom organisationen. Antagandena är inte verifierade av någon ytterligare person inom organisationen, vi kan endast lita på dennes bedömning i det avseendet.

## Källförteckning

### Akademisk litteratur

Andersen, Ib (1998) - *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod. Översättning och bearbetning: Sten Andersson och Lars Lindkvist. Studentlitteratur, Lund.*

Anderson, A M & Ohlsson, O - *Mikroekonomi* (1995) Akademiförlaget

Ansari, Shahid L. & Consortium for Advanced Manufacturing-International/Cost Management Systems (1997) *Target Costing: the next frontier in strategic cost management.*

Boyce, G. (2000) – *Valuing customers and loyalty: The rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of de valued customers. Critical Perspectives on Accounting, Vol 11, Nr 6. pp 649-689*

Brimson A. James (1991) – *Activity Accounting: An Activity Based Costing Approach.* John Wiley & Sons, 1 Wiley Drive, Somerset, New Jersey

Bromwich, M. & Bhimani, A (1994) – *Management Accounting Pathways to Progress.* The Chartered Institute of Management Accountants, 63 Portland Place, London.

Brown, Tom (1996) – *Value Migration: The key to tomorrow?* Management Review Vol 85, Nr 3. p.10.

Carlos Kaminski, P. & Ibusuki, U. (2007) – *Product development process with focus on value engineering and target-costing: A case study in an automotive company.* International Journal of Production Economics Vol. 105, issue 2, pp 459-474.

Cooper, R & Kaplan, R (1999) - *The Design of Cost Management Systems,* Prentice Hall

Dannenbergs & Kleinhans (Mercer Management Journal 17, 2007) -The Coming Age of Collaboration in the Automotive Industry - *For automakers, it's all about brand management*

Ejvegård, R, 2003, *Vetenskaplig metod,* Studentlitteratur, Lund

Ewert, R & Ernst, C (1999) *Target Costing, co-ordination and strategic cost management.* Vol. 8 Nr 1, pp 23-49

Ferreira, Lourdes D & Merchant Kenneth A - Field research in management accounting and control: A review and evaluation. Accounting, Auditing & Accountability Journal, ISSN 0951-3574, 11/1992, Volym 5, Nummer 4, p. 3

Gadiesh, Orit (1998) – How to map your industry's profit pool

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) - *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Översättning: Gunnar Sandin bearbetad av Caroline Hellström.

Johnson & Kaplan (1991): *Relevance lost: the rise and fall of management accounting,* Harvard Business School Press

Jönsson, S & Lukka, K (2005) - Doing interventionist research in management accounting, GRI-rapport 2005:6

Kaplan, R. S. & Miyake, D. N. (2010) – *The Balanced Scorecard*. School Administrator Vol 67, Nr 2 pp 10-15

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) – *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business review Vol 71, Nr 5 p 143

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008) - *Mastering the Management System*. Harvard Business Review, Vol. 81, Nr, 1, pp 62-77.

Kennedy, F.A & Widener, S.K. (2008) *A control framework: Insights from evidence on lean accounting*, Management Accounting Research 19 (2008) 301–323

Kren, L (2008) – *Using Activity-Based Management for Cost Control*. Journal of Performance Management, Vol 21, Nr 2, p. 18

Kumar V; Choise F; Grosbois d D; Kumar U. (2009) – *Impact of TQM on company's performance*. Vol 26. Nr 1. pp 23-27

Libai B.; Narayandas D.; Humby C. (2002) – *Toward and individual customer profitability model: A segment-based approach*. Journal of Service Research, Vol 5, Nr 1, pp. 69-76

Lindblad, I-B, 1998, *Uppsatsarbete – en kreativ process*, Studentlitteratur, Lund

Linna Y. & Will S. (2009) – *The Balanced Scorecard – Financial Management* Vol 9 p 27.

McNair, C.J., Polutnik, L., Silvi, R (2001a) - *Cost and the Creation of Customer Value* (opublicerad)

McNair, C.J., Polutnik, L., Silvi, R (2001b) *Cost management and value creation: the missing link* (The European Accounting Review 2001, **10:1**, 33–50)

McNair, C.J., Polutnik, L., Silvi, R (2001c) - *Customer Value: A New Kind of Cost Management* (The Journal of Corporate Accounting & Finance)

Mouritsen, J. & Hansen, A - *Management accounting, operations, and network relations: debating the lateral dimension* (2006) Oxford University Press

Narong, D.K. (2009) – *Activity-Based Costing and Management Solutions to traditional Shortcomings of Cost Accounting*. Vol 51, Nr 8 p 11.

Olivia & Kallenburg (2003) - *Managing the transition from products to services*

Plowman, B (2007) – *Activity Based Management: Driving Profitability*. Accountancy Ireland, Vol 39, Nr 2, p. 23

Porter, M. E. (1985) – *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free press

Porter, Michael E. (1996) - *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*, Financial Analysts Journal

Porter, M. E. (1998) – *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free press

Reichheld, (1996) - *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*

Reinertsen, D & Shaeffer, L. - *Making R&D Lean* (2005) Research Technology Management

Shank, John K. & Govindarajan, Vijay (1993) – *Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage*. Maxwell Macmillan International, cop

Shields, J.F. & Shields, M.D - *Revenue drivers - Reviewing and extending the accounting litterature* (2005), Advances in Management Accounting

Slywotzky, Adrian J. (1996) – *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*

Stiglitz, J.E. - *Economics (Second Edition)* (1997) Norton & Co

### **Övriga publikationer**

Volvo Bokslutsrapport Q4-2011

Volvo Årsredovisning 2002

Volvo Årsredovisning 2010

Volvo Årsredovisning 2011

### **Webbsidor**

[www.farakademi.se](http://www.farakademi.se) Tillgänglig 2012-03-23

[www.volvobuses.com](http://www.volvobuses.com) Tillgänglig 2012-02-28

[www.volvogroup.com](http://www.volvogroup.com) Tillgänglig 2012-02-27









