



School of Business
Economics and Law
GÖTEBORG UNIVERSITY



Investeringsprocessen på SCA - En fallstudie

Seminariearbete C-nivå i
Industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Höstterminen 2006

Handledare: Zia Mansouri

Författare: Mattias Jernström 800405
 Peder Kock 810615

Sammanfattning

Bakgrund & Problem: Dagens tuffa affärsklimat, med en allt större andel professionella investerare, har tvingat företagen att ständigt leta efter förbättringar inom alla områden. En likformighet kan skönjas i företagens jakt på konkurrensfördelar gentemot varandra, vilket gör att det blir allt svårare att skilja företagens strategier åt. Näringslivets syn på investeringar har samtidigt blivit mer riskavert och kortsiktigt, där vinsterna snabbt ska räknas hem. Men ofta sker detta på bekostnad av en långsiktigt hållbar strategisk position.

I uppsatsen har vi uppmärksammat; vikten av strategiska investeringar, företagskulturens roll i investeringsprocessen, vikten av att delaktighet och ansvarskänsla förmedlas till individuella aktörer i investeringsprocessen, faran med en övertro på finansiella mått, risken att investeringsprocessen tappar verklighetsanknytning, samt vikten av att beslutsunderlaget balanseras upp av icke-finansiella mått.

SCA som gammalt traditionellt industriföretag är intressant att undersöka eftersom de har en väl utarbetad och gedigen investeringsprocess. Det är verksamt över hela världen, vilket gör att motiven bakom investeringsförslagen skiljer sig åt mellan olika Business Groups och regioner. Hur SCA väljer att koordinera investeringsprocessen i en sådan miljö, samt vilka kriterier de utvärderar investeringsförslag efter, är något som fångade vårt intresse.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att förstå SCAs befintliga investeringsprocess utifrån företagets syn på strategins utformning och implementering, samt kontrollsystemens roll i och företagskulturens koppling till investeringsprocessen. Vidare syftar uppsatsen till att ge en förståelse för hur SCAs investeringsprocess påverkar företagets långsiktiga konkurrensförmåga.

Metod: Arbetet är upplagt som en kvalitativ fallstudie av SCA med ett aktörsynsätt på metod. Primärdata från öppna besöksintervjuer med anställda på SCA användes. Analysen var av kvalitativ karaktär där data tolkades utifrån dess relevans till dels problem och dels den analysmodell som användes.

Slutsatser: SCA har historiskt varit verksamma i relativt trygga, stabila och förutsägbara miljöer. Detta har till stor del format investeringsprocessens nuvarande utseende. Medan den är väl anpassad för sådana förhållanden kommer den sannolikt i framtiden att ställas inför stora utmaningar genom den omställning som nu pågår mot emerging markets. Vi tror att investeringsprocessen redan nu måste anamma de egenskaper som krävs för att möta framtidens krav. Uppsatsen avslutas med att presentera några tankar kring hur SCA kan behöva anpassa sin investeringsprocess för att möta dessa krav.

Förord

Tack Toby Lawton, Vice President Mergers & Acquisitions och Alexander Nikolic, Director M&A Projects, för att ni ställde upp med så kort varsel och dessutom förmedlade så fina kontakter.

Tack också till:

- Peter Thorstensson, Finance Director Nordic Region SCA Packaging, för ett mycket givande samtal.

- Peter Dahlquist, Vice President Business Development SCA Personal Care, för att du klämde in oss mellan München och Indien och gav oss ett något annorlunda och intressant perspektiv på ämnet.

- Oskar Lindström, Cheif Business Analyst, för mycket intressanta och klara svar.

Vi vill också tacka vår handledare Zia Mansouri som alltid släppte in oss på kontoret och bidrog med insiktsfull vägledning.

Slutligen vill vi tacka Bo Sandqvist utan vars hjälp och engagemang uppsatsen ej hade varit möjlig.

Göteborg, 2007-01-09.

Mattias Jernström

Peder Kock

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.4 SYFTE.....	10
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	11
2. METOD	12
2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	12
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.2.1 Krav på uppsatsen	13
2.2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod	14
2.2.3 Val av ämne och företag.....	15
2.2.4 Fallstudien - SCA på 63 ord.....	15
2.2.5 Källkritik.....	15
2.2.6 Informationsinsamling.....	16
2.3 ANALYSMODELL	16
2.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	17
3. TEORETISK REFERENSRAM	18
3.1 STRATEGI – VAD ÄR DET?	18
3.2 ORGANISATIONSKONTROLL	22
3.2.1 Marknadskontroll	22
3.2.2 Byråkratisk kontroll.....	22
3.2.3 Social kontroll	23
3.3 TRE OLIKA MANAGEMENT-KULTURER	24
3.3.1 Det amerikanska perspektivet.....	24
3.3.2 Det japanska perspektivet.....	24
3.3.3 Det europeiska perspektivet.....	25
3.4 MANAGEMENT-VERKTYG.....	25
3.4.1 Värde-baserad Management	25
3.4.2 Det Balanserade Styrkortet.....	25
3.5 FINANSIELLA MÅTT	28
3.6 ICKE-FINANSIELLA MÅTT	30
4. RESULTAT & ANALYS	31
4.1 STRATEGI	31
4.2 FINANSIELLA MÅTT	35
4.3 ICKE-FINANSIELLA MÅTT	36
4.4 ORGANISATIONSKONTROLL	37
4.4.1 Organisationsstruktur.....	37
4.4.2 Investeringsmanualer	38
4.5 KOPPLING TILL VBM	40
4.6 JÄMFÖRELSE MED BSC	40
4.7 MANAGEMENT-KULTUR	44
5. SLUTSATSER.....	46
6. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	50
7. KÄLLFÖRTECKNING	51
BILAGOR.....	55
BILAGA A - INTERVJUER	55
BILAGA B - CIAT	55
BILAGA C – ORGANISATIONSKARTA SCA PACKAGING	57

Ordlista över förkortningar

BSC – the Balanced Scorecard
CAPEX – Capital Expenditure
CFROI – Cash Flow Return On Investment
CIAT - Capital Investment-Appraisal Techniques
CSR – Corporate Social Responsibility
CsVA – Cash Surplus Value Added
CVA – Cash Value Added
DCF – Discounted Cash Flow
EVA – Economic Value Added
IRR – Internal Rate of Return
M&A – Mergers & Acquisitions
NPV – Net Present Value
OE – Operationell Effektivitet (Operational Effectiveness)
PPP – Purchasing Power Parity
SMA – Strategic Management Accounting
TQM – Total Quality Management
VBM – Value-Based Management
WACC – Weighted Average Cost of Capital

1. Introduktion

Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning till vad som väckte vårt intresse för ämnet. Därefter följer en diskussion kring några av de problem som kan uppstå med denna bakgrund i åtanke. Detta mynnar sedan ut i problemformulering och syfte för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Trenden i näringslivet går mot en allt större andel professionella investerare med ett allt större fokus på aktieägares intressen. Dessa investerare är riskaverta och föredrar kortsiktiga investeringar där vinsterna snabbt ska räknas hem (Hamberg, 2001). Michael Porter (1996) menar att dagens tuffa affärsklimat har tvingat företagen att ständigt leta efter förbättringar inom alla områden. För att hänga med i utvecklingen pressas managers att absorbera all tillgänglig teknik och ta till sig management-verktyg av alla dess slag. Till deras hjälp har de haft tekniker såsom Total Quality Management (TQM), Benchmarking och Reengineering. De har valt att lägga ut delar av verksamheten på specialister som gör den specifika aktiviteten bättre. Detta har lett till dramatiska förbättringar på många områden men samtidigt till en allt högre likformighet i hur företagen väljer att konkurrera med varandra. När företagen använder sig av samma leverantörer och imiterar varandras styrkor på olika områden leder det till att det blir allt svårare att skilja företagens strategier åt. Dessa går dessutom ofta ut på att konkurrera på samma sätt. Vidare frågar sig författaren huruvida sättet som företag idag konkurrerar på verkligen leder till något egentligt varaktigt övertag eller om de för ett ömsesidigt lika förödande krig som ingen kan vinna i längden. Gradvis har management-verktygen ersatt vad som borde vara strategins plats, konkluderar Porter (1996).

Strategilitteraturen har sedan 1960-talet karakteriserats av tio stora skolor, skriver Mintzberg och Lampel (1999). Allt eftersom teoribildningen utvecklats har nya infallsvinklar inom strategiformuleringen, vilka spänner över flera av de gamla skolorna, skapats. Författarna påpekar vidare att det är viktigt att managers tar till sig lärdomarna från dessa skolor och fortsätter att följa dess utveckling. Samtidigt är det lika viktigt att de inte lägger alla ägg i samma korg utan försöker ha ett helhetsperspektiv i sin strategiformulering (Mintzberg & Lampel, 1999). Vidare ser strategiformuleringen olika ut i olika kulturer och länder, t.ex. har Japan och USA vitt skilda sätt att se på strategi (Nilsson & Kald, 2002).

Komplexa investeringar ställer managers inför stora utmaningar när det gäller att göra korrekta och fullständiga bedömningar. Framförallt en övertro på finansiella mätverktyg – finansiella mått, riskerar att leda till att beslutsfattare inte tar sig an projekt som är avgörande för företagets affärsutveckling och innovativa framsteg. Problemet ligger inte hos de finansiella måtten i sig, utan hur managers kopplar de strategiska aspekterna hos

investeringen till den finansiella prognosen för projektet. När det kommer till att uppskatta de strategiska implikationerna av ett investeringsäskande tenderar beslutsfattare att falla tillbaka på intuition och omdöme. Detta har föranlett en utveckling och justering av olika mätverktyg för att även försöka fånga dessa strategiska aspekter i investeringsprocessen. (Alkaraan & Northcott, 2006)

Ittner och Larcker (2001) beskriver denna utveckling inom den företagsekonomiska disciplinen managerial accounting practices som evolutionär, där varje steg har utvecklats från de tidigare. De delar in den evolutionära utvecklingen i fyra steg, där det fjärde steget sägs ha tagits i mitten av 90-talet då begreppet value-based management (VBM) hamnade i fokus. Detta synsätt ledde till att en mängd ”nya” Managerial Accounting Techniques skapades. Främst det Balanserade styrkort (BSC), Economic Value Added (EVA) och Strategic Management Accounting (SMA). Alla har det gemensamt att de behandlar planering, kontroll och hushållande av resurser, utifrån företagets förmåga att skapa värde för sina aktieägare. Det som skiljer dem från de tidigare stegen i utvecklingen är att de återkopplar till företagets strategi på ett tydligare sätt än tidigare teorier (Ittner & Larcker, 2001).

1.2 Problemdiskussion

Strävandet efter förbättringar på alla plan inom verksamheten är lockande eftersom de är konkreta och utförbara. Managers har med tiden fått allt större press på sig att prestera mätbara prestationsförbättringar, ofta baserade på gripbara reella tillgångar. Genom att implementera olika förbättrings- och effektiviseringsprogram, som på ett klart sett visar på de framsteg som görs, kan företaget känna sig tryggt över att de presterar och utvecklas, men enligt Porter (1996) utan att egentligen närma sig någon avsevärt högre lönsamhet än sina konkurrenter. Konsulter överöser marknaden med information om vad andra företag gör och vad som är normen. Detta förstärker mentaliteten av ’best practice’ och homogenitet. I många företag verkar organisationen enligt Porter (1996) emot strategin. Ett exempel är när en manager hellre avstår från att göra ett strategiskt val eftersom personen inte vill riskera att ta ett beslut som i efterhand visade sig vara fel. Ofta i rädsla av att bli bestraffade och skuldbelagda. Ett annat exempel är när en organisation som genom empowerment uppmuntrar alla anställda till att ständigt leta efter nya förbättringar, men ofta utan att de anställda har förmågan att se till helheten och de trade-off effekter som ett val innebär. (Porter, 1996)

Mintzberg (2004) tar upp ett exempel som kan beskriva vikten av att investeringsprocessen lämnar utrymme för kreativitet och initiativförmåga. Det visar även hur viktigt det kan vara med ett väl uppbyggt nätverk managers emellan. Mintzberg berättar här om en artikel han läste i Fortune magazine för några år sedan. Där stod det att IBM:s VD Lou Gerstner hade tillfört \$40 miljarder till aktieägarna de senaste fyra åren. Författaren frågade sig då om

Gerstner verkligen hade gjort det helt på egen hand. När han läste Gary Hamels artikel ”Waking up IBM” (Hamel, 2000), förstod han hur Gerstner verkligen hade gått till väga, åtminstone när det gällde företagets inriktning mot e-business. En programmerare med en idé slog sig ihop med en öppensinnad manager och tillsammans satte de ihop en grupp som drev IBM in i e-business. Vad spelade då Gerstner för roll i detta? När han hörde talas om initiativet så uppmuntrade han det bara. Istället för att ta över projektet så lät han de som initierade det bestämma riktning. Han uppvisade mindre ledarskap, men passande ledarskap, framförallt enligt Mintzberg (2004), tillräckligt ledarskap. Hamel skriver i sin artikel att istället för att förändring enbart dirigeras och implementeras från toppen av organisationen lät IBM idéer, initiativ och entusiasm utvecklas underifrån och på det sättet transformerades företaget på bara sex år (Hamel, 2000).

Det är viktigt att medarbetarna har incitament att samarbeta på ett sätt som gör att hela företaget fungerar bättre. Ouchi (1979; 1980) presenterade tre olika modeller för att kontrollera organisationen och säkerställa att medarbetarna drar åt samma håll; marknadskontroll, byråkratisk kontroll och social kontroll. En viktig skillnad dem emellan ligger i hur medarbetarna tar till sig information. Denna förmedlas, enligt Ouchi (1979), via priser, regler och traditioner & värderingar i respektive kontrollmodell. Hur företagen och dess ledning väljer att formulera och implementera sina strategier är delvis kopplat till företagskulturen, som i sin tur skiljer sig åt mellan olika regioner i världen. Nilsson och Kald (2002) skriver att den amerikanska företagskulturen kännetecknas av ett stort fokus på kortsiktig lönsamhet och att managers i första hand koncentrerar sig på finansiella prestationsmått. Detta står i kontrast mot den japanska företagstraditionen som historiskt varit väldigt långsiktig och där managers främst ser till mått som direkt relaterar till själva verksamheten. Att förstå företagskulturen och dess traditioner spelar därför en viktig roll för att förstå strategiimplementeringen och investeringsprocessen.

Den så kallade ’Relevance Lost’-debatten initierades av Johnson och Kaplan (1987). De kritiserade det traditionella management-systemet för att inte använda prestationsmått som gav beslutsfattare relevant information. Framförallt kritiserade de managers för att tillämpa ”manage by numbers”, dvs. förlita sig allt för mycket på finansiella mått. Vanlig kritik mot prestationsmått är att de ger för mycket information, informationen kommer för sent och att den är för aggregerad. Den höga nivån av aggregerad information förenklar analysen och det dagliga arbetet för managers, men samtidigt riskerar de att distansera sig från verkligheten. Dessutom ger finansiellt fokuserade mått vanligtvis ingen information om dålig service och sviktande kvalitet förrän dessa problem visar sig i resultaträkningen. Vidare menade Johnson och Kaplan (1987) att en allt mer turbulent omvärld kräver fler och bättre mätverktyg för att säkerställa att management fattar rätt beslut (Kald, 2004). I debattens kölvatten dök ett antal nya teoretiska modeller upp, bl.a. det Balanserade Styrkortet som introducerades av Kaplan och Norton (1992).

Alkaraan och Northcott (2006) beskriver de traditionella Capital Investment-Appraisal Techniques (CIAT), vilka inkluderar bl.a.; Payback, Return on Investment, Internal Rate of Return och Net Present Value. De tar upp kritik mot dessa tekniker för att de misslyckas med att fånga den komplexitet som framförallt strategiska investeringar kan uppvisa. Detta kan leda till att investeringsprojekt som är svåra att kvantifiera diskrimineras, vilket i sin tur kan äventyra företagets position gentemot sina konkurrenter. Adler (2000) listar sex problem som han hävdar att CIAT dras med. De har; för smalt perspektiv, exkluderar icke-finansiella fördelar, uppmuntrar kortsiktighet, har felaktiga antaganden om status quo, inkonsekvent behandling av inflation och de kan uppmuntra icke-värdeskapande beteende.

Eftersom alla CIAT har sina nackdelar, skriver Milis och Mercken (2004), kommer ett ensidigt användande av dessa att leda till suboptimering eller till och med misslyckande. Som en reaktion på detta har akademiker producerat en rad teorier som på ett eller annat sätt modifierar de finansiella evalueringsmodellerna. Dessa teorier försöker säkerställa att varje investering ligger i linje med företagets långsiktiga strategi. Kaplan och Norton (2001a) visade hur deras balanserade styrkort kan användas för strategiimplementering. Andra forskare påpekar att BSC även kan användas för att säkerställa att enskilda investeringar följer den utstakade strategin (Alkaraan & Northcott, 2006; Lyons m.fl., 2003; Milis & Mercken, 2004). En av fördelarna med BSC är att det sätter in CIAT i en ny kontext istället för att modifiera själva kalkylmodellerna. CIAT hänvisas till det s.k. finansiella perspektivet, som är ett av fyra perspektiv inom BSC (Kaplan & Norton, 2001a). Alla fyra perspektiven är lika viktiga för företaget på lång sikt, varför det finansiella perspektivet endast ger en vägledning om investeringens finansiella aspekter (Kald & Nilsson, 2000).

För att kartlägga sådana teories spridning genomförde Alkaraan och Northcott (2006) en undersökning bland 132 stora tillverkningsföretag i Storbritannien. De kom bland annat fram till att valet av analysmetod inte skiljde sig markant åt mellan ”vanliga” investeringar och de av en mer strategisk karaktär. I realiteten användes inte dessa nya analysmetoder nämnvärt, de var för många helt okända. Beslutsfattare gick istället mer på intuition och erfarenhet. De företag som var med i undersökningen liknar på många sätt SCA, de var alla stora tillverkningsföretag och många verkade på en global arena. Författarna tar upp fyra intressanta frågor för vidare forskning som uppstod efter undersökningen: 1. Används CIAT på samma sätt vid icke-strategiska (operationella) och strategiska investeringar? 2. Vilka icke-finansiella mått anses viktiga vid strategiska investeringar? 3. Används de nya integrerade metoderna vid bedömning av strategiska investeringar? 4. Upplever användare några verkliga fördelar med dessa metoder? Dessa frågeställningar syftar mer till att fungera som inspiration snarare än som utgångspunkt för uppsatsens problemställning.

Nilsson och Kald (2002) undersökte vilka prestationsmått som användes av 209 företag i Norden. De fann att svenska, danska och finska företag använde sig av prestationsmått i både interaktivt och diagnostiskt syfte för att bedöma och styra verksamheten. Toppledningen använde sig av både finansiella och icke-finansiella mått för vägledning vid beslutsfattande och för att få hjälp i själva designen av systemet för prestationsmätning. Vidare konstaterade samma forskare i en tidigare studie att BSC var det mest populära mätverktyget av dem som undersöktes samt att många företag planerade att införa styrkortet inom några år. Kald och Nilsson (2000) kunde i den studien fastslå att de moderna teorierna inom området performance management hade nått en avsevärd spridning bland de nordiska företagen.

1.3 Problemformulering

För att undersöka investeringsprocessen och hur strategin formuleras genom denna process är det enligt ovanstående resonemang viktigt att förstå vad begreppet strategi innebär, hur organisationskontrollen fungerar samt företagskulturens påverkan. Som ett led i undersökningen av investeringsprocessen är det intressant att kartlägga sammansättningen av prestationsmått vid investeringsbeslut. Mer specifikt hur denna sammansättning står sig vid en jämförelse med moderna management-verktyg inom området.

Med tankar utifrån resonemanget ovan har följande huvudfrågeställning för arbetet formulerats:

1. *Verkar SCAs investeringsprocess för företagets långsiktiga konkurrensförmåga?*

Utifrån svaret på ovanstående fråga vill vi om möjligt även komma med förslag till hur investeringsprocessen kan behöva anpassas för detta ändamål. Detta har resulterat i följande följdfråga:

2. *Hur kan SCA komma att behöva anpassa sin investeringsprocess för att verka mot en långsiktigt hållbar konkurrensförmåga?*

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förstå SCAs befintliga investeringsprocess utifrån företagets syn på strategins utformning och implementering, samt kontrollsystemens roll i och företagskulturens koppling till investeringsprocessen. Vidare syftar uppsatsen till att ge en förståelse för hur SCAs investeringsprocess påverkar företagets långsiktiga konkurrensförmåga.

1.5 Avgränsningar

Arbetet har koncentrerats på att beskriva och förstå SCAs investeringsprocess utifrån de områden som nämndes ovan i stycke 1.4 – problemformulering. Istället för att redovisa jämförelser mellan olika teorier inom varje sådant område har vi valt ut de som vi anser är mest intressanta och relevanta för fallstudien. Detta utifrån våra ambitioner som formulerats i syftet och problemformulering. Sammantaget gör detta att vi kan täcka in fler aspekter och ge en mer samlad bild av investeringsprocessen. Jämförelser inom varje delområde hade ej gått att förmedla på ett rättvist sätt inom den begränsade ram som ett uppsatsarbete har.

I bakgrunden och problemdiskussionen nämndes en rad olika management-verktyg såsom; EVA, SMA och BSC. Uppsatsen har avgränsats till att av dessa endast jämföra SCAs investeringsprocess med det balanserade styrkortet. Detta kan motiveras utifrån Nilsson och Kalds (2002) resultat att BSC är det management-verktyg som fått störst uppmärksamhet bland svenska företag samt att dess användande ökar mest.

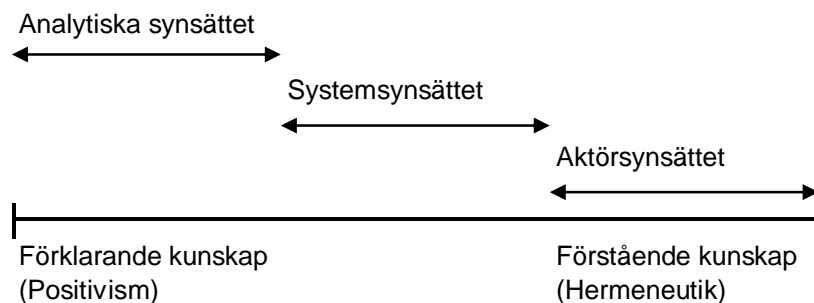
2. Metod

Till att börja med sätts uppsatsen in i en vetenskapsteoretisk kontext och methodsynsättet för uppsatsen presenteras. Sedan blir metodstycket mer konkret när vi berättar om tillvägagångssättet i arbetet, varpå vår analysmodell presenteras.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Det finns två rådande huvudinriktningar inom dagens vetenskap: positivismen och hermeneutiken. Där den positivistiske forskaren beskriver och förklarar utifrån en ansats som bygger på formell logik och fakta söker den hermeneutiske forskaren en helhetsbild, ofta tolkad utifrån språket (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Idag finns det få forskare inom samhällsvetenskaperna som vill kalla sig positivist. Istället vill de flesta kunskapare inom de samhällsvetenskapliga disciplinerna beskriva sig som hermeneutiker, skriver Arbnor och Bjerke (1994). Under dessa rådande huvudinriktningar finns det olika synsätt på begreppet ”metod”.

Arbnor och Bjerke (1994) beskriver tre olika methodsynsätt; det analytiska, systemsynsättet och aktörsynsättet. Dessa tre överlappar i viss mån, men kan ändå karakteriseras som mer eller mindre positivistiskt, alternativt hermeneutiskt, inriktade (se figur 1).



Figur 1 – Olika methodsynsätt kopplade till vetenskapandets två huvudinriktningar, från Arbnor & Bjerke (1994).

Det analytiska synsättet innebär att forskaren vill *förklara* verkligheten utifrån en medvetet förenklad bild av- eller förebild av ett stycke verklighet (modell). Denna verklighet antas vidare vara objektiv (Arbnor & Bjerke, 1994).

Systemsynsättet innebär istället att forskaren vill få nya anfallsvinklar på, eller klassificeringar av, verkligheten utifrån en systemmodell. Ett antagande inom detta synsätt är att verklighetens helhet skiljer sig från summan av dess delar (Arbnor & Bjerke, 1994).

Aktörsynsättet innebär ett helt annat sätt att se på verkligheten. Denna ses som en social konstruktion, där varje aktör antas ha sin unika bild. Inom aktörsynsättet talar forskaren ofta om att *förstå* någonting, snarare än att förklara. Synsättet skiljer sig också väsentligt från de övriga två i den bemärkelsen att forskaren antas kunna påverka verkligheten genom interaktion med aktörerna, således förändras bilden kontinuerligt och ingen objektiv verklighet existerar (Arbnor & Bjerke, 1994).

Vi har valt ett aktörsynsätt, det innebär att vi i arbetet ser verkligheten som en socialt konstruerad verklighet. Varje intervjuad person (aktör) har sin bild av investeringsprocessen. Detta innebär en flertydighet och föränderlighet av ”verkligheten” som delvis är ett resultat av vår interaktion med aktörerna (Arbnor & Bjerke, 1994). Vi försöker förstå helheten utifrån de enskilda aktörernas verklighetsbilder, dvs. vi försöker förstå SCAs investeringsprocess utifrån de intervjuade personernas bild av densamma. Ett viktigt medel för att nå förståelse inom aktörsynsättet är dialogen. Arbnor och Bjerke (1994, s. 176) skriver att dialogen kännetecknas av ”... ett växelspel mellan ’sägande’ och ’lyssnande’.”. Vi har, genom att föra en dialog med aktörerna, uppnått en intensivare och mer öppen interaktion. Dialogen har också öppnat för att mer direkt avläsa motpartens reaktioner, korrigera missförstånd och tillskjuta kompletterande information (Arbnor & Bjerke, 1994).

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Krav på uppsatsen

Vi har ställt följande krav på arbetet utifrån Eriksson och Wiedersheim-Pauls (2001) uppfattningar. Det ska vara:

- Intressant
- Trovärdigt
- Begripligt

Uppsatsen är intressant eftersom den behandlar ett ämne som är aktuellt, vilket kan ses då det pågår en omfattande debatt inom den akademiska världen. Vi har försökt göra uppsatsen begriplig genom att ha en tydlig uppdelning inom och mellan olika kapitel. Vidare har vi försökt klargöra den röda tråden mellan de olika teoribildningar som vi använt för att analysera investeringsprocessen (se stycke 2.3). För en diskussion kring trovärdigheten för uppsatsen hänvisas till stycke 2.4 om validitet, samt stycke 2.2.6 om informationsinsamling.

Enligt Halvorsen (1992) är en stor del av uppsatsskrivandet redan gjort när man formulerat problemet. Han anser vidare att det är något de flesta nybörjare missbedömer och ägnar allt för lite tid åt. I detta arbete har det lagts stor vikt vid problemformuleringen, i syfte att följa

Halvorsens rekommendationer. Utgångsproblemet för arbetet har rannsakats och omformulerats för att göra problematiken till något som följer kraven ovan.

2.2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Halvorsen (1992) beskriver skillnaderna mellan kvalitativ och kvantitativ metod med följande tabell:

Metodaspekter	Kvantitativ metod	Kvalitativ metod
Problemställning	<i>Färdiga hypoteser beskrivande</i>	<i>Explorerande formulerande</i>
Informationsmängd	Få upplysningar om många undersökningsenheter	Många upplysningar om få undersökningsenheter
Kontrollerbarhet	Möjlig	Problematisk
Datainsamlings- processen:	<i>Distans, neutralitet</i>	<i>Närhet, inlevelse</i>
1. Forskarens förhållande till datakällan	Forskaren engagerar <i>andra</i> för insamling av data	Forskaren deltar <i>själv</i> i insamlingen av fakta
2. Intervjuarens förhållande till datakällan	<i>Jag-det</i> förhållande mellan intervjuare och undersökt person	<i>Jag-du</i> förhållande mellan intervjuare och undersökt person
	<i>Instrument</i> viktigt led i insamlingsprocessen	<i>Intervjuer</i> viktigt led i insamlingsprocessen
3. Val av instrument	<i>Frågeformulär</i> (systematiskt) strukturerat och formellt	<i>Intervjumanual, bandinspelning</i> (osystematisk) ostrukturerad och informellt

Tabell 1 – Kännetecknen för kvantitativ respektive kvalitativ metod, från Halvorsen (1992).

Det är enligt Johansson Lindfors (1993) viktigt att skilja på metod vid datainsamling från metod vid analys. Datainsamlingen kan till exempel ske med en kvantitativ metod medan själva analysen kan vara av en mer kvalitativ karaktär. Vi använder oss av en kvalitativ metod i datainsamlingen eftersom vi själva deltog vid datainsamlingen som sköttes i form av intervjuer. Genom dessa har vi sökt många upplysningar från relativt få undersökningsenheter, eller respondenter. I databehandlingen försöker vi lämna svaren oförändrade, gärna i form av citat. Vidare är analysen kvalitativ, då vi har valt att tolka data utifrån dess relevans (Halvorsen, 1992).

Kvalitativ fallstudie

För att studera investeringsprocessen på SCA är fallstudien lämplig som metod. Detta eftersom undersökningen sker på endast ett företag, medan investeringsprocessen på SCA undersöks i en mängd avseenden (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Författarna skriver

vidare att det är svårt att förstå en organisations historia, nuläge och framtida utveckling om man inte förstår de viktigaste aktörerna och deras agerande (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). En kvalitativ fallstudie rimmar därför bra med problemformuleringen och syfte för uppsatsen eftersom vi vill förstå investeringsprocessens nuläge och framtida utveckling genom att intervjua några av de viktigaste aktörerna på SCA.

2.2.3 Val av ämne och företag

Först diskuterades vilket ämnesområde inom den företagsekonomiska disciplinen som vi var intresserade av. Efter samråden med olika personer på institutionen, bl.a. vår handledare, kom vi fram till att investeringsprocessen på ett stort, svenskt, börsnoterat tillverkningsföretag skulle vara ett intressant ämne. Vi funderade på olika företag utifrån våra krav och efter att ha kontaktat SCA fick vi bra respons. Efter diskussioner med Bo Sandqvist åkte vi till Stockholm för att träffa Toby Lawton och Alexander Nikolic. De valde sedan ut personer som de ansåg lämpliga för att vi skulle få en helhetsbild av investeringsprocessen på SCA. Vi tyckte att vi fick en bra kontakt med alla respondenterna, som var och en förmedlade sin bild av investeringsprocessen. Efter att ha skapat oss en första bild av investeringsprocessen beslutade vi att de ”investeringar” som behandlas i uppsatsen innefattar både förvärv och Capital Expenditure-investeringar (CAPEX). Här ingår både strategiska och operationella (löpande) investeringar. När vi skriver om investeringar och investeringsprocessen handlar det framförallt om investeringar över 2 MSEK.

2.2.4 Fallstudien - SCA på 63 ord

Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA är ett globalt tillverkningsföretag som utvecklar, producerar och marknadsför hygienartiklar, paketeringslösningar, pappersprodukter samt träprodukter. Koncernen omfattar 50 000 anställda spridda över alla världens kontinenter. De främsta marknaderna är Nordamerika och Europa, men SCA har också starkt fotfäste i Latinamerika och Asien. Koncernen omsätter 90 000 MSEK (2005) och aktien är listad på Stockholms- och Londonbörsen. Affärsområdena är Packaging (33 %), Tissue (32 %), Personal Care (20 %) och Forest Products (15 %) (www.sca.com, 2006-12-20).

2.2.5 Källkritik

Källkritik syftar till att kontrollera om källan mäter det den utger sig för att mäta (validitet), om den är relevant för frågeställningen och om den är fri från systematiska felvariationer (reliabel) (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Av dessa tre faktorer har vi koncentrerat oss mest på att skaffa oss en subjektiv uppfattning om huruvida källan är relevant och valid, detta gäller framförallt sekundärdata. Stor vikt har lagt vid att integrera sekundärdata så att den passar in i vårt angreppssätt (se stycke 2.3). De ämnen som tas upp i uppsatsen är alla väl utforskade, varför omfattande litteratur står att finna. Vi valde därför att främst använda oss av ansedda och erkända forskares teorier (valida) och sedan utifrån dessa välja ut de som vi ansåg som mest relevanta för syftet och det företag vi valt.

2.2.6 Informationsinsamling

Informationsinsamlingen bestod av fem öppna besöksintervjuer och en telefonintervju. Vidare bedrevs omfattande litteraturstudier. Den öppna intervjun beskrivs av Johansson Lindfors (1993) som en intervju där forskaren försöker styra samtalet så lite som möjligt. Det viktiga under en intervju, menar Johansson Lindfors, är att informatören får utrymme att fritt återge sina uppfattningar. Våra frågor var inte strukturerade i någon speciell ordning, utan dök upp efter hand som intervjun pågick.

Vi valde främst besöksintervjuer framför telefonintervjuer eftersom det då är lättare att föra komplicerade resonemang. Intervjusituationen vid en besöksintervju skapar lättare förtroende och kroppsspråket kan utnyttjas för att ge ytterligare nyanser till frågor och svar. För att underlätta för respondenterna föregicks intervjuerna av ett email-utskick, där breda frågeställningar och utgångspunkter för diskussion togs upp.

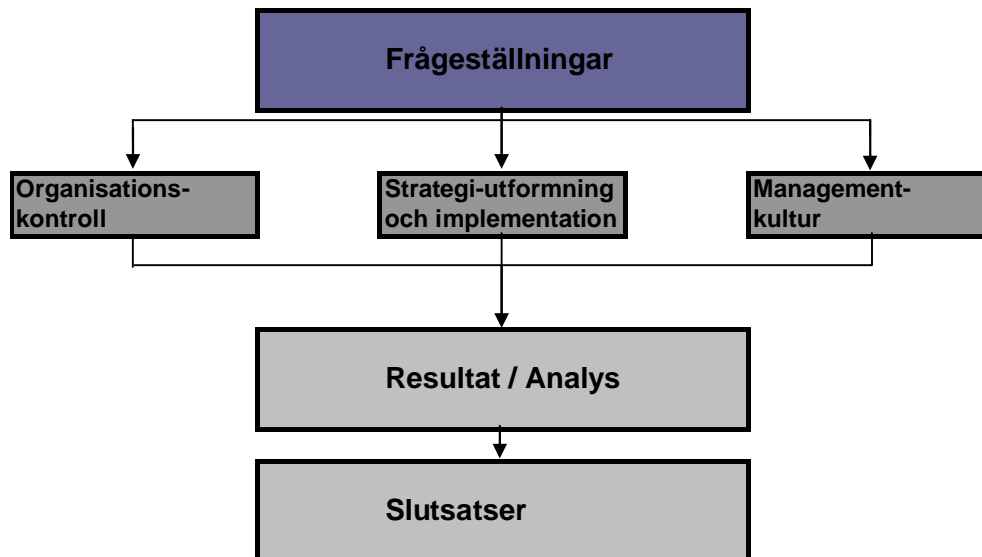
Primärdata - intervjuobjekt

För att kunna uttala oss om investeringsprocessen på ett sätt som kan berättiga det uppsatta syftet med uppsatsen, har det varit nödvändigt att försöka ge en så heltäckande och rättvis bild som möjligt beträffande processens olika aspekter. Vi bad därför att få intervjua personer på olika nivåer, olika regioner samt olika delar inom företaget. Toby Lawton och Alexander Nikolic arbetar på SCA-koncernens centrala M&A-enhet. De är intressanta för att fånga förvärvsidans del av investeringsprocessen. Peter Dahlquist och Bo Sandqvist arbetar, respektive har arbetat, mycket med investeringar mot främst emerging markets. Deras bild av investeringsprocessen är intressant eftersom dessa marknader ser annorlunda ut än de mogna marknaderna i väst. Peter Thorstensson arbetar mot Nordic Region på SCA Packaging i Mölndal, där han bl.a. bedömer investeringsäskanden (CAPEX). Thorstensson har på så vis en stark koppling till investeringsprocessen på främst SCA Packaging. Oskar Lindström är mycket intressant för uppsatsen eftersom han utvecklar de skriftliga investeringsrutiner som hela koncernen använder sig av. Lindström arbetar på huvudkontoret i Stockholm, där han även analyserar de CAPEX-äskanden som ska upp till koncernstyrelsen för beslut. Dessa personer uppfyllde därför de krav vi hade ställt på valet av respondenter.

2.3 Analysmodell

Uppsatsen utgår huvudsakligen ifrån tre teoretiska områden för att beskriva och förstå SCAs investeringsprocess; organisationskontroll, strategins utformning och implementation samt management-kultur. Modellen har växt fram efter litteraturstudier inom de tre områdena ovan. Hos dessa har vi sett tydliga och högst intressanta kopplingar till problematiken för uppsatsen. Även andra teorier än de som valdes har studerats, men har fått ge vika till förmån för dem som ansågs mest relevanta. Angreppssättet är alltså egenhändigt komponerat och gör inga anspråk på att vara fullständigt. Vidare görs jämförelser och analys utifrån tidigare, mestadels

empiriska, studier inom områden som; skriftliga investeringsrutiner, det Balanserade Styrkortet samt finansiella respektive icke-finansiella mått. Detta för att mer konkret analysera likheter och skillnader mellan olika mått tagna från både teoretiska och empiriska studier.



Figur 2 - Analysmodell för uppsatsen

2.4 Validitet och Reliabilitet

Inom aktörsynsättet har validitetsbegreppet olika innebörder. Det kan röra sig om allt från trovärdigheten hos en hel rapport till att tolkningen av de responser som erhålls i dialogen med aktörerna kan anses som riktiga. Det finns alltså inga konkreta valideringskriterier inom det methodsynsätt som vi använt oss av (Arbnor & Bjerke, 1994). Ett argument för att trovärdigheten hos insamlad data är hög, är att de intervjuade personerna på SCA dels har lång erfarenhet och dels arbetar med de frågor som uppsatsen handlar om. Ett annat argument är att fem av sex respondenter intervjuades genom öppna besöksintervjuer, vilket gjorde oss mer uppmärksamma på nyanser och betoningar i språket. En sådan intervjuform gav dessutom respondenterna möjlighet att förmedla sin bild av problemet på ett mer personligt sätt.

Inom samhällsvetenskapliga undersökningar med ett aktörsynsätt pratar man normalt inte om reliabilitet. Detta är ingen brist, utan ses snarare som ett bevis på att aktörsynsättets grundläggande föreställningar är relevanta, skriver Arbnor och Bjerke (1994). För att kunna uttala sig om reliabiliteten, hävdar författarna, krävs en grundläggande föreställning om verkligheten som objektiv, vilket är fallet inom det analytiska synsättet (Arbnor & Bjerke, 1994). Eftersom vi haft ett aktörsynsätt på metod uttalar vi oss inte om uppsatsens eller den insamlade informationens reliabilitet.

3. Teoretisk referensram

Följande kapitel behandlar den teoretiska referensram som använts i arbetet. För att möjliggöra en undersökning av investeringsprocessen behandlas tre fundamentala teoretiska bildningar; strategi, organisationskontroll och företagskultur. Dessutom behandlas teori kring några prestationsmått samt ett management-verktyg som försöker strukturera dessa och koppla dem till strategin.

3.1 Strategi – vad är det?

Mintzberg och Lampel (1999) redogör för hur strategilitteraturen har influerats av ett antal skolor som antingen kan beskrivas som preskriptiva (hur det borde vara) eller som deskriptiva (hur det är). De förstnämnda har det arbetats och putsats på noggrant vilket gör att de är relativt väldefinierade. Hit räknas skolor såsom; design-, planerings-, positionerings- och till viss del även entreprenörsskolan. De sistnämnda tenderar att innefatta mer, vilket tillåter en högre nivå av experimenterande och nytänkande, men de kan samtidigt vara förvirrande och svåra att applicera. Hit hör skolor såsom; kognitiva, kulturella, lärande-, makt-, entreprenörs-, omvärlds- och konfigurationsskolan. Det finns uppenbara fördelar och nackdelar inom båda läger skriver författarna. De preskriptiva underlättar diskussion och överföring av idéer genom att vara klara och konsekventa. Men detta kan också hålla tillbaka kreativitet, fantasi och arbetsglädje, både i tanke men också i handling, något som de deskriptiva skolorna tar bättre hänsyn till.

Författarna menar vidare att de största misstagen som managers kan göra är att lägga för mycket vikt på en av dessa skolor. Historiskt har strategiämnet dominerats av planering, för att sedan skifta mot generiska positioner baserade på noggranna kalkyleringar. Numera är det enligt författarna lärande som gäller. De menar att det är viktigt att se den begränsning som varje skola innebär i sig själv. Vidare förespråkar Mintzberg och Lampel därför ett helhetsperspektiv, vilket kombinerar alla skolorna när strategin ska formuleras. Samtidigt så säger de att processen kan luta åt en skola i olika situationer, t.ex. åt entreprenörsskolan när företaget är i en uppstartfas eller när det krävs omfattande förändring. Alternativt åt lärandeskolan när förhållandena är dynamiska och framtiden näst intill omöjlig att förutspå. Vissa strategier, speciellt inom mogna massproducerande tillverkningsföretag, verkar vara mer medvetet och avsiktligt stabila i sin utformning medan andra inom dynamiska högteknologiska industrier tenderar att vara mer flexibla. Det finns trots allt identifierbara steg och perioder inom strategikapandet, åtminstone i en relativ mening. (Mintzberg & Lampel, 1999)

Ny teknologi, globala marknader, avskaffandet av många regleringar och handelshinder är tillsammans med att företagen har blivit tuffare, effektivare och snabbare den vanligaste förklaringen till att klimatet i många branscher kan beskrivas med begreppet hyperkonkurrens. Porter (1996) håller med om att dessa faktorer har sänkt en del konkurrensbarriärer men att det till största delen är företagens egna fel att affärsklimatet ser ut som det gör. Roten till problemet ligger enligt författaren i misslyckandet att skilja på Operationell Effektivitet (OE) och strategi. OE innebär att utföra liknande aktiviteter bättre än sina konkurrenter vilket inkluderar men dock inte begränsas av effektivitetsbegreppet. Alla sätt att utnyttja sina resurser bättre än sina konkurrenter räknas hit. Det kan exempelvis vara att hålla en högre kvalitet i produktionen, snabbare utveckla nya produkter, bättre motivera sina anställda, eller helt enkelt sköta verksamheten på ett bättre sätt. Strategisk positionering innebär däremot att utföra annorlunda aktiviteter än sina konkurrenter eller att utföra liknande aktiviteter på andra sätt. Vidare säger Porter att OE är, och framförallt har varit, en viktig källa till lönsamhetsskillnader mellan företag. Som ett exempel på detta nämner han Japans utklassning av Västlänerna på 1980-talet. De var så långt före i OE att de kunde erbjuda lägre priser och bättre kvalitet samtidigt. Detta kom att präglade mycket av debatten inom ämnet konkurrens och är enligt författaren en viktig anledning till att strategibegreppet missuppfattas.

Porter (1996) föreställer sig en produktivitetsfront som utgörs av summan av alla tillgängliga 'best practices' vid varje givet tillfälle. Det innebär att ett företag t.ex. använder sig av de bästa tillgängliga teknikerna, förmågorna, ledningsverktygen och resurserna. Denna front kan appliceras på enskilda aktiviteter, grupper av aktiviteter som t.ex. tillverkning, eller hela företagets verksamhet. När ett företag förbättrar sin OE så rör det sig mot denna front som i sin tur hela tiden förflyttar sig utåt. Detta allt eftersom ny teknik utvecklas såsom Internet, eller att nya sätt att driva företag tas fram, exempelvis lean production. Porter skriver vidare att företagen har haft fullt upp med att förbättra sin OE de senaste årtiondena. Detta har skett genom att implementera program såsom TQM, time-based competition samt benchmarking. För att hänga med i skiftningarna i produktivitetsfronten har de tagit till sig metoder såsom empowerment, continuous improvement, change management och tanken om den lärande organisationen. Författaren menar att det är nödvändigt att hänga med i denna utveckling av OE, men att det ofta inte är tillräckligt. Det beror på att företagen nu för tiden relativt snabbt och lätt imiterar varandras styrkor och inför 'best practice'. Denna konkurrens utvidgar hela tiden produktivitetsfronten vilket leder till att OE hela tiden förbättras. Men eftersom alla gör detsamma så leder det inte till relativ förbättring för någon.

Den senaste trenden av konsolideringar inom många industrier genom M&A är enligt Porter (1996) logisk då konkurrens ses i kontexten OE. Företagen drivs av diverse prestationsmätt men saknar någon egentlig strategisk vision. De har då helt enkelt ingen bättre idé än att köpa upp sina konkurrenter. De som står kvar sist är då ofta de som överlevde de andra, inte de företagen med ett verkligt övertag. OE har haft stor inverkan på företagets

konkurrensförmåga men med tiden har det blivit allt svårare att uppehålla en högre lönsamhet än konkurrenterna och avkastningen har därför minskat. Alla de verktyg som managers använder sig av för att ständigt kunna förbättras leder till imitation och homogenitet, gradvis har managers låtit OE ersätta strategi. Resultatet är ett nollsummespel med oförändrade eller stagnerande priser. Detta har även inneburit ett stort tryck på att pressa ner kostnaderna, vilket i sin tur äventyrar företags långsiktiga förmåga att investera i det egna företaget.

Strategi är att skapa en unik och värdefull position som bygger på en mix av aktiviteter vilka skiljer sig från konkurrenternas. Porter (1996) säger att det är viktigt att förstå att det existerar en trade-off effekt mellan olika positioner. Utbytet gör att om företag väljer en position kommer de inte samtidigt att kunna erbjuda de aktiviteter och fördelar som en annan position innebär, åtminstone inte utan att drabbas av stora effektivitetsproblem. Vidare menar han att olika positioner, med deras speciella mix av aktiviteter, kräver olika produkt-mixar, verktyg, färdigheter, management-system och kulturer.

Genom att ledningen på ett klart och konsekvent sätt väljer hur företaget ska konkurrera, signaleras samtidigt tydligt inom organisationen vad som prioriteras. Detta skapar ett ramverk som kan guida de anställda genom de dagliga operationella besluten. Strategi är att genom dessa val klargöra vad företaget ska ägna sig åt. Lika viktigt är att fastslå vilka aktiviteter som företaget inte ska ägna sig åt. (Porter, 1996)

Författaren påpekar vidare att det är viktigt när man väljer strategisk position att se hur alla individuella aktiviteter påverkar varandra. Medan OE handlar om att uppnå optimal förmåga genom individuella aktiviteter eller funktioner, handlar strategi om att kombinera dessa aktiviteter. Att se strategi i termer av system av aktiviteter, där alla ska passa in med den överordnade strategin och även komplettera och förstärka varandra. Genom detta synsätt är det enklare att förstå varför organisatoriska strukturer, system och processer måste vara anpassade till den överordnade strategin. Om det inte finns någon passning mellan företagets aktiviteter så tenderar management att ägna sig åt att överse oberoende funktioner, därmed bestämmer OE företagets relativa prestationsförmåga. (Porter, 1996)

En annan faktor som Porter (1996) menar har stor inverkan på strategi är när företag växer. Det är viktigt att företaget inte avviker från sin strategiska position när de växer. Det kan vara lockande att växa genom att bredda sin position med utökade produktlinjer, nya produkttegenskaper, imitera konkurrenters populära erbjudanden eller till och med köpa upp andra företag. Men allt för ofta leder detta enligt författaren till att företaget tappar sina unika egenskaper, börjar kompromissa, släpper på den strategiska passningen i aktivitetssystemet och till sist underbygger sin strategiska konkurrensfördel. Företagen börjar allt mer närma sig produktivetsfronten genom att under lång tid ha ägnat sig åt omstruktureringar och kostnadsbesparingar. De har därför allt mer börjat fokusera på att växa skriver Porter (1996). Vidare menar han att det bästa sättet att växa är genom att fördjupa sin position istället för att

bredda den. Managers borde fråga sig vilka aktiviteter eller sätt att konkurrera som bäst kompletterar och stärker sina egna aktiviteter, inom ramen för den strategiska positionen. Globalisering tillåter ofta företag att växa inom ramen för en fokuserad strategi genom att öppna upp större marknader. Porter (1996) avslutar med att säga att om företag ska växa genom att bredda sig kan de minimera riskerna genom att skapa fristående enheter med unika varumärken och aktiviteter.

Att förbättra OE är en nödvändig del av management, men det är inte strategi. Genom att förväxla de båda har sättet som managers tänker på konkurrens lett till att många branscher med dess olika aktörer konkurrerar på allt mer likartade sätt. Detta ligger inte i någons intresse och är skadligt. Därför måste managers se till att tydligt skilja på OE och strategi. OE innebär konstant förbättring på alla de områden i vilka det inte förekommer några trade-offs. Om företagen inte ägnar sig åt detta hjälper det ofta inte ens med en bra strategi. Att konstant leta efter och implementera best practice hör, tillsammans med flexibilitet och konstant förändring, till de uppgifter som faller under en managers arbete med att förbättra OE. Strategiarbetet däremot innebär att definiera en unik position och göra klara trade-offs. Detta uppnås genom att dels förbättra passningen mellan företagets aktiviteter sinsemellan och dels mot strategin i helhet. Det handlar vidare om att hitta sätt att stärka och befästa företagets position på ett disciplinerat och konsekvent sätt utan att kompromissa eller låta sig distraheras. (Porter, 1996)

Avslutningsvis radar Porter (1996) upp några punkter som kan representera hur ämnet strategi har behandlats i världen den senaste tiden, jämfört med var han anser att fokus borde riktas:

Influenser i tiden:

- En ideal konkurrensposition inom branschen
- Benchmarking av alla aktiviteter och ett strävande efter best practice
- Aggressiv outsourcing och ingående av samarbeten för att uppnå effektivitet
- Fördelar vilar på några få nyckelfaktorer, kritiska resurser samt kärnkompetenser
- Flexibilitet och snabba svar på förändringar hos konkurrenter och på marknader

Fokus borde ligga på (Sustainable Competitive Advantage):

- En unik konkurrensposition för företaget
- Aktiviteter anpassade till strategin
- Klara trade-offs och val vis-à-vis konkurrenter
- Fördelar gentemot konkurrenter uppstår genom att det finns en passning mellan företagets olika aktiviteter
- Hållbarhet uppstår ur hela aktivitetssystemet tillsammans, inte dess individuella delar
- Operationell effektivitet är given

Mintzberg och Lampel (1999) tar upp Porters (1996) artikel "What is strategy?" som ett exempel på faran med att fokusera för mycket på ett perspektiv. De vänder sig mot att artikeln fullständigt ignorerar vikten av strategiskt lärande men förstår samtidigt att Porter måste försvara sin ståndpunkt såsom de alla gör. Så länge managers har detta i bakhuvudet så uppmuntrar författarna till att plocka och välja bland de processer som bäst passar dem. Teorierna går även att kombinera om så förefaller lämpligt (Mintzberg & Lampel, 1999).

3.2 Organisationskontroll

Hur kan företaget säkerställa att anställda drar åt samma håll? Om vinstfördelningen eller incitamenten inte motsvarar förväntningarna som de anställda har betyder det att de kommer att samarbeta på ett sätt som gör att hela företaget fungerar sämre. Ouchi (1979; 1980) presenterade tre fundamentala sätt att kontrollera en organisation.

3.2.1 Marknadskontroll

Den perfekta marknaden säkerställer genom perfekt konkurrens att marknadspriset innehåller all den nödvändiga informationen som krävs för att fatta effektiva beslut. Regler och regleringar blir då onödiga. Varje anställd eller division blir belönad av företaget proportionellt efter sin insats, så att en anställd som bidrar med lite får en relativt mindre belöning. Belöningen blir då rättvis i en marknadsmening eftersom den återspeglar individens eller divisionens del av det totalt bidraget. För systemet med marknadskontroll ska fungera krävs det dock att marknaden är friktionsfri. (Ouchi, 1979)

Coase skrev redan 1937 att givet en helt friktionsfri marknad är det svårt att se hur en formell organisation skulle existera överhuvudtaget (Coase 1937 se Ouchi 1979). Företag handlar ibland med mer eller mindre unika produkter, vilket gör marknaden långt ifrån perfekt. Om t.ex. bara en eller två tillverkare producerar en vara, behövs andra kontrollmedel för att säkerställa effektiva beslut inom företaget. Vidare kan det vid en sådan situation vara nödvändigt att finna andra medel än marknadskontroll för att kontrollera och uppmuntra de anställda till att dra åt samma håll. (Ouchi, 1979)

3.2.2 Byråkratisk kontroll

Den byråkratiska modellen som Weber presenterade 1947 ligger till grund för Ouchis andra modell för organisationskontroll, den byråkratiska modellen (Weber 1947 se Ouchi 1979; Ouchi 1979). Den bygger på direkt eller indirekt personlig övervakning och kontroll i en hierarkisk ordning. Anställda högre upp i pyramiden övervakar och styr sina underordnade. En viktig skillnad mellan marknadskontrollen och den byråkratiska kontrollen ligger i hur anställda tar till sig information om sina åtaganden. Anställda inom en organisation som tillämpar byråkratisk kontroll hittar nödvändig information för att klara sina arbetsuppgifter i organisationens regler. (Ouchi, 1979)

Inom det marknadskontrollerade företaget sades all information ligga inbakad i priset, detta betyder att en jämförelse redan har gjorts mellan olika köpare och säljare av en vara. I den byråkratiska kontrollapparaten formuleras istället regler, en godtycklig standard, där den anställda förutsätts utföra denna jämförelse. För att använda regeln krävs en större administrativ kontrollapparat som jämför den satta standarden med det verkliga utfallet, skriver Ouchi (1979).

Både den byråkratiska och marknadsbaserade kontrollen strävar mot samma mål; att få de anställda att arbeta för företagets bästa. Den marknadsbaserade kontrollen är i sig effektivare än den byråkratiska kontrollen. Detta eftersom marknadspriser effektivare återspeglar tillgänglig information än vad regler gör vid en transaktion. Ouchi (1980) konstaterar att marknadsmekanismen som kontroll är effektivare än den byråkratiska om följande två villkor uppfylls; 1) Det säkert går att mäta varje individs/avdelning/divisions prestation och 2) målen för varje individ/avdelning/division och företaget som helhet är desamma. Då dessa villkor ej är uppfyllda kan istället den byråkratiska kontrollmodellen vara att föredra (Ouchi 1979).

3.2.3 Social kontroll

Enligt Ouchi (1979; 1980) återfinns en tredje form av kontrollmekanism i organisationer, den sociala kontrollen. Ouchi och Jaeger (1978) samt Ouchi och Johnson (1978) beskriver flera organisationer där mekanismer som beskrivs som sociala har minskat skillnaderna mellan individens och organisationens mål. De beskriver också hur den sociala kontrollen har skapat en stark känsla av gemenskap inom organisationen (Ouchi & Jaeger 1978 samt Ouchi & Johnson 1978 se Ouchi 1980; Ouchi, 1980).

För att förklara detta beteende som idag benämns företagskultur använder Ouchi ett sjukhus som exempel (Ouchi, 1979; Hatch, 2002). Anställda inom sjukvården har ett yrke vars karaktär gör att individuella prestationsmål är mycket svåra att ta fram. Teamwork är vanligt, vilket ytterligare försvårar ett sådant försök till kontroll. Inom sådana organisationer kan man istället observera en lång och ofta formell socialiseringsprocess för t.ex. läkare och sjuksköterskor, som enligt Ouchi har ett tudelat syfte. Dels handlar det om yrkesträning, dels om en social träning eller indoktrinering. En läkare får t.ex. efter avklarad ”praktik” (AT-tjänstgöring) dels ett intyg på att denne klarar av arbetet som läkare rent yrkesmässigt, men också socialt. Värderingar och traditioner är här centrala begrepp (Ouchi 1979). Informationsproblemet vid transaktioner som löstes med priser och regler av den marknads- respektive byråkratiskt kontrollerade organisationen sägs istället kontrolleras av tradition i den socialt kontrollerade organisationen (Ouchi 1979; 1980).

3.3 Tre olika Management-kulturer

Nilsson och Kald (2002) har i sin genomgång av ett antal större studier försökt identifiera och sammanfatta trender inom ämnet performance management. Speciellt har de intresserat sig för hur formulering och implementation av strategier skiljer sig mellan tre olika industrialiserade regioner; USA, Japan och Europa.

3.3.1 Det amerikanska perspektivet

I USA har fokus legat på kortsiktig lönsamhet sedan 70-talet, varför performance management har varit starkt orienterad mot finansiella mått. I och med den ökade globaliseringen har avsaknaden av en strategiskt långsiktig inriktning gjort många amerikanska företag mindre konkurrenskraftiga (Nilsson & Kald, 2002). Porter (1992) hävdade att det amerikanska systemet för att allokera investeringskapital har många styrkor; det är effektivt, flexibelt och ger ofta en hög avkastning. Problemet låg snarare, ansåg Porter vidare, i att många amerikanska företag investerade för lite i immateriella tillgångar såsom; FoU, medarbetar- utbildning och träning, IT-system, organisationsutveckling och leverantörsrelationer. Många företag slösade istället kapital och resurser på t.ex. förvärv, ofta orelaterade till deras business. Detta kunde hota konkurrenskraften hos de amerikanska företagen på lång sikt, hävdade Porter (1992). Under 90-talet, efter kritik av bl.a. Porter, kom ett antal nya management-verktyg som en reaktion på detta, bl.a. det Balanserade Styrkortet och Värdebaserad Management, vilka beskrivs nedan. Även om dessa modeller snabbt blev populära så kvarstår den kortsiktiga finansiella fokuseringen bland amerikanska företag än idag (Nilsson & Kald, 2002).

3.3.2 Det japanska perspektivet

Företagsklimatet i Japan har under de senaste decennierna präglats av en extrem stark konkurrens, framförallt på hemmamarknaden. Många japanska företag är tillväxtorienterade, vilket är en anledning till att de skiljer sig från sina amerikanska motsvarigheter. Den största skillnaden ligger dock i de japanska företagens starka koppling mellan strategiutveckling och den operativa verksamheten. Detta gör att de icke-finansiella måtten, som direkt relaterar till verksamheten, spelar en viktig roll i att formulera och kommunicera strategin genom hela organisationen. En långsiktig approach uppmuntras inom den japanska management-kulturen menar författarna (Nilsson & Kald, 2002).

Porter (1992) skriver att en viktig skillnad mellan det japanska och amerikanska perspektivet ligger i ägarstrukturen. Den japanska ägarformen definieras av dedikerat kapital, där en stor del av aktieägarna kan ses som närmast permanenta. Medan det amerikanska systemet har ägare som kan ses som agenter, drivna enbart av de finansiella transaktionerna, är det japanska systemet drivet av relationer. Kunder och leverantörer äger ofta varandra i Japan vilket skapar ett ömsesidigt beroende som stärker deras affärsrelation. Detta är en förklaring till det långsiktiga perspektivet i Japan. (Porter, 1992)

3.3.3 Det europeiska perspektivet

Bilden av den europeiska modellen är mer kluven där t.ex. Tyskland och Storbritannien skiljer sig åt på många punkter. Företag i Storbritannien är mer amerikanska i sitt ledarskap och ägande (Nilsson & Kald, 2002). Porter (1992) beskriver tyska bolag som mycket olika amerikanska. Liksom i Japan ses ägandet i Tyskland mer som ett långsiktigt projekt, vilket gör att ägare och managers i Tyskland ofta har ett mycket tätt samarbete. Nilsson och Kald (2002) beskriver 'Scandinavian management' som ett formellt kontrollsystem, typiskt decentraliserat och att beslut fattas i konsensus. De skriver vidare att det i en sådan management-kultur inte är förvånade att även management högre upp i organisationen ser icke-finansiella mått som viktiga. Svenska managers, i den skandinaviska andan, tycker ofta att de icke-finansiella måtten bidrar till att ge företaget en gemensam referensram. En sådan förenklar kommunikationen mellan de olika nivåerna inom företaget, eller mer specifikt mellan företagsledningen och de operationella enheterna. Prestationsmått och kontrollmodeller som är strategiskt orienterade, t.ex. det balanserade styrkortet, har därför blivit populära bland de nordiska företagen, skriver Nilsson och Kald (2002).

3.4 Management-verktyg

Inom de olika företagsekonomiska disciplinerna förespråkas olika tillvägagångssätt för att ta fram, implementera och utvärdera strategi, styrmedel och målsättningar. Nedan tas en populär teknik inom disciplinen management accounting upp - det Balanserade Styrkortet. I det inledande stycket om Värde-baserad Management sätts BSC in i en bredare kontext.

3.4.1 Värde-baserad Management

Ittner och Larcker beskriver Värde-baserad Management (VBM) som ett löst definierat ramverk inom management accounting vars explicita syfte är att skapa ett långsiktigt värde för aktieägarna (Ittner & Larcker, 2001). Många managers har anammat VBM-ramverket eftersom det finns ett växande tryck att sätta värdeskapande för aktieägarna i centrum (Martin & Petty, 2001). Ett av de populäraste verktygen bland företagen idag är EVA-modellen. Ittner och Larcker (2001) anser att även andra management-verktyg som BSC och SMA ingår i vad de kallar det bredare konceptet VBM. Malmi och Ikäheimo (2003) anser däremot att en sådan bred syn på VBM kan bli problematisk. De hävdar att en inkorporering av andra teoretiska koncept kan göra det svårare att skilja på olika sätt att bygga upp ett management accounting- och kontrollsystem.

3.4.2 Det Balanserade Styrkortet

Kaplan och Norton introducerade det Balanserade Styrkortet 1992 för att möta problemen utifrån 'relevance lost'-debatten (Kaplan & Norton, 1992). I två senare artiklar beskriver de hur BSC också kan användas för att länka samman företagets strategi med dess vardagliga rutiner. En viktig del i denna länk är företagets investeringsprocess, vilken kan utformas

utifrån de fyra perspektiv som det ursprungliga styrkortet innehöll; Finansperspektivet, Kundperspektivet, Processperspektivet samt Utvecklings- och förnyelseperspektivet (Kaplan & Norton, 2001a; 2001b).

BSC kan alltså användas för att utvärdera möjliga investerings- alternativ och initiativ utifrån företagets strategi. Kaplan och Norton tar BSC-implementeringen på Chemical Bank som exempel. Efter införandet visade det sig att över hälften av investeringsförslagen inte uppfyllde något av de mått som företaget utformat utifrån de fyra perspektiven. Många investeringar saknade alltså koppling till strategin vilket gjorde att dessa klassificerades som ”icke-strategiska”. Denna insikt fick Chemical Bank att se över sin budgetprocess och dela in investeringsbudgeten i två delar, en för strategiska och en annan för operationella investeringar. Enligt författarna är denna uppdelning väsentlig och hjälper företaget att skydda långsiktiga initiativ från pressen att leverera kortsiktiga resultat. (Kaplan & Norton, 2001b)

Kaplan och Norton beskriver vidare BSC som en teori som inte konkurrerar med VBM-modeller som t.ex. EVA. Dessa olika teorier kan istället implementeras oberoende av varandra eller med fördel tillsammans. Författarna menar dock att många av VBM-modellerna främst bör fungera som övergripande mått inom det finansiella perspektivet. Genom sina övriga tre perspektiv identifierar BSC snarare drivkrafterna bakom en strategi som leder till ökade intäkter för företaget. Managers som enbart koncentrerar sig på det finansiella perspektivet gör ofta kortsiktiga val associerade med låg risk för att förbättra resultatet. Kostnadsreduceringar och nedläggning av underutnyttjade anläggningar är typiska sådana, skriver författarna. En strategi för ökade intäkter involverar ofta högre risk och tar längre tid. På kort sikt innebär det större utgifter riktade mot att utveckla nya produkter, tjänster och marknader, stärka samarbetet med kunder, öka servicen samt höja förmågan hos medarbetarna. (Kaplan & Norton, 2001b)

BSC kan hjälpa managers att se de trade-off effekter som finns mellan kortsiktig produktivitetsförbättring och en långsiktigt hållbar strategi. Detta innebär att företagets tillgängliga kompetens och kapital kommer att guidas bort från icke-strategiska investeringar såsom processförbättringar. Istället kommer de initiativ och processer som krävs för att implementera en långsiktig strategi att framhävas. Detta kan göra att företag som inför BSC upptäcker helt nya processer som organisationen måste bli bra på. (Kaplan & Norton, 2001b)
Nedan följer en genomgång av de fyra olika perspektiven inom BSC:

Det finansiella perspektivet

Ett typiskt mål som vinstmaximerande företag har är att maximera aktieägarnas värde. Detta uppnås inom det finansiella perspektivet genom att öka de två måtten; intäkter och produktivitet. En strategi för att öka intäkterna utformas generellt genom att antingen bygga upp verksamheten på nya marknader, med nya kunder och nya produkter, eller öka

försäljningen mot befintliga kunder genom att fördjupa samarbetet med dem. En strategi för att förbättra produktiviteten delas också in i två generella komponenter; sänka direkta eller indirekta kostnader eller att utnyttja befintliga tillgångar mer effektivt. (Kaplan & Norton 2001a)

Kundperspektivet

En strategi som tar hänsyn till kundperspektivet bör enligt Kaplan och Norton (2001a) beskriva den unika mixen av; produkter, priser, image, kundrelationer och service som företaget erbjuder. Denna mix, som författarna kallar *customer-value proposition*, definierar hur företaget kan differentiera sig mot konkurrenterna genom att attrahera, behålla och fördjupa sina relationer till framtida eller befintliga kunder. Författarna identifierar tre olika sätt att differentiera sin unika mix; operationell excellens, kundnärhet och produktledarskap.

1. *Operationell excellens* beskrivs som en fokusering på konkurrenskraftiga priser, produktkvalitet, produktutbud, ledtider och on-time leveranser. McDonalds och Dell tas som exempel på två företag som fokuserat på denna strategi.
2. *Kundnärhet* innebär en fokusering på kvaliteten i kundrelationerna. Utmärkt service och hållbarheten i de lösningar som företaget erbjuder sina kunder anses som viktigast. Exempel på företag som tillämpar en kundnärhetsstrategi är Home Depot och IBM under 60- och 70-talen.
3. *Produktledarskap* innebär att företaget koncentrerar sig på att ge sina produkter och tjänster rätt attribut, funktionalitet och prestanda. Intel och Sony tas som exempel på företag med en produktledarskapsstrategi.

Hållbara strategier bör, enligt författarna, fokusera på en av dessa tre medan en rimlig lägstanivå upprätthålls inom de övriga två. (Kaplan & Norton, 2001a)

Processperspektivet

Genom att analysera de interna processerna kan företaget bestämma de medel med vilka de satta målen inom de två perspektiven beskrivna ovan uppnås. Kaplan och Norton (2001a) delar in de viktigaste interna aktiviteterna i fyra huvudområden:

1. *Utveckla verksamheten*. Uppmuntra innovation för utveckling av nya produkter och tjänster samt att penetrera nya kundsegment och marknader.
2. *Öka kundvärdet* genom att fördjupa och expandera relationerna med befintliga kunder.
3. *Uppnå operationell excellens* genom att förbättra supply-chain management, interna processer, användandet av tillgångar och andra processer.
4. *Bli en bra 'corporate citizen'* genom att etablera effektiva relationer med externa intressenter.

Kaplan och Norton trycker vidare på att det är viktigt att företaget använder rätt mått för att utvärdera sina strategier. T.ex. är tillväxtstrategier ofta svåra att genomföra för företag som fokuserar allt för mycket på mått relaterade till processförbättringar istället för på innovation och kundrelationer. Det finns även olika tidsperspektiv i de fyra huvudområdena; att göra den operativa verksamheten mer effektiv ger fördelar på kort sikt, förbättrade kundrelationer bidrar till fördelar på medellång sikt medan fördelarna med innovation ofta ses på lång sikt. En god strategi bör utformas så att alla tre tidsperspektiven finns representerade. (Kaplan & Norton, 2001a)

Utvecklings- och förnyelseperspektivet

Detta perspektiv utgör grunden för alla strategier. Ledningen definierar här vad som behövs för att utforma strategin; medarbetarnas förmågor och kunskaper, teknologi och företagsklimat. Genom att identifiera vilka behov som finns på dessa områden kan företaget tillgodose att dess kompetens och informationsteknologi ligger i linje med de tidigare perspektiven och därmed också med den utsatta strategin. (Kaplan & Norton, 2001a)

Kald och Nilsson (2000) skriver att alla fyra perspektiven är lika viktiga för företaget på lång sikt, varför inget perspektiv ska tillåtas att dominera de andra. För att uppfylla sina mål utan att tappa fokus kan det vara bra att begränsa antalet mått som senare används för uppföljning till ungefär 20.

3.5 Finansiella mått

Inom den traditionella litteraturen som behandlar investeringsbedömningar förespråkas främst de diskonterade kassaflödesteknikerna (DCF) och speciellt nuvärdemodellen (NPV) (Hamberg, 2005). Andra populära traditionella kalkyleringsmått är IRR (Internal Rate of Return) och Payback (Återbetalningsperiod) (Sandahl & Sjögren, 2005). För en kort genomgång av dessa hänvisas till bilaga B.

CVA – Cash Value Added

CVA-metoden togs fram i mitten av 1990-talet av konsultbyrån Anelda AB tillsammans med SCA (Ottosson & Weissenrieder, 1996). CVA klassificeras som en metod inom Värdebaserad Management (VBM). Sandahl och Sjögren (2005) hävdar att alla VBM-metoder egentligen är varianter av nuvärdesberäkningar men att de utgår från redovisningsmått i olika grad för att uppskatta företagets kassaflöden.

Ett CVA-index beräknas enligt:

$$CVA_{index} = \sum_{t=0}^N NV \left(\frac{\phi_t}{\Delta_t} \right) \quad (1)$$

där ϕ_t är de förväntade framtida kassaflödena vid tidpunkten t och Δ_t är ett kassaflödeskrav vid samma tidpunkt, motsvarande $NPV = 0$. Alla kassaflöden diskonteras med den vägda kapitalkostnaden för varje given period (Mekonnen Akalu & Turner, 2002). Beslutskriteriet blir sedan att om CVA-index är större än 1 sägs investeringen vara värdeskapande, annars förkastas den (Ottosson & Weissenrieder, 1996).

Adler (2000) kritiserar de traditionella finansiella måtten (CIAT) på sex punkter:

- 1) Investeringsförslag riskerar att ses genom ögonen på finansavdelningen. Denna kan ha svårt att se de fördelar som följer med förslaget om de enbart fokuserar på siffrorna.
- 2) CIAT har svårt att se till de icke-finansiella fördelar som kännetecknar strategiska investeringar. Flexibilitet i tillverkningen, effektivare kommunikation och lärande inom organisationen är några sådana effekter.
- 3) CIAT uppmuntrar kortsiktighet. Detta gäller framförallt Payback, Return On Investment och Accounting Rate of Return, men även i viss grad DCF-teknikerna då många företag tenderar att använda ett orimligt högt avkastningskrav.
- 4) Felaktiga antaganden om status quo-alternativet, vilket många investeringsförslag ofta jämförs med. Ett status-quo föreligger endast om konkurrenterna inte förbättrar sina kostnads-, kvalitets-, flexibilitets- och innovationspositioner. En ovilja att genomföra strategiska investeringar kan äventyra företagets överlevnad, eller bara skjuta upp investeringsbehovet till framtiden.
- 5) Inflationsantaganden appliceras ofta korrekt för finansierings- och kapitalkostnader. Däremot är det mindre vanligt att inflationsantaganden om t.ex. prisstegringar behandlas väl.
- 6) CIAT kan generera dysfunktionella, icke-värdeskapande beteenden. Managers som presenterar ett investeringsförslag är medvetna om de kravgränser som ledningen har satt upp, det finns därför en risk att de tänjer på sina antaganden i kalkylen så att kravgränserna uppfylls.

3.6 Icke-finansiella mått

Det finns åtskilliga exempel på icke-finansiella mått, Nilsson och Kald (2002) använde sig av 14 stycken i sin empiriska undersökning av 236 listade företag i norden (48 svenska). De utgick från de fyra perspektiven i det Balanserade Styrkortet samt ett antal andra empiriska studier på området. Följande mått skapades utifrån styrkortets olika perspektiv:

1. *Finansperspektivet*

- i. Lönsamhet
- ii. Kostnadseffektivitet
- iii. Försäljningsdistribution
- iv. Aktieägarvärde

2. *Kundperspektivet*

- i. Marknadsposition
- ii. Kundnöjdhet
- iii. Omvärldsprofil

3. *Processperspektivet*

- i. Kvalitet
- ii. Tillverkningseffektivitet
- iii. On-time leveranser

4. *Utvecklings- och*

förnyelseperspektivet

- i. Medarbetarnöjdhet
- ii. Produktutveckling
- iii. Kompetens
- iv. Teknologinivå

Av dessa 14 definieras alla utom de fyra inom finansperspektivet som s.k. icke-finansiella mått (Kaplan & Norton, 1992; 2001a).

En vanlig uppfattning, enligt Kald och Nilsson (2000), är att de icke-finansiella måtten som direkt kopplar till den operativa verksamheten är enkla att manipulera och inte behöver vara särskilt noggranna till skillnad från de finansiella måtten. Icke-finansiella mått är inte föremål för samma formella krav som styr den finansiella rapporteringen. Andra uppfattningar är att det finns få eller inga rekommendationer för hur de ska beräknas och presenteras, men också att det saknas standardiserade granskningssystem, både internt och externt. Enligt Kald och Nilsson är inte dessa uppfattningar befogade eftersom det internt inte krävs den formella rapportering som är så viktig externt. Ett mycket bättre sätt för den interna granskningsenheten eller controllern att få fram precis rapportering vore enligt författarna att fokusera på själva affärsverksamheten istället för den formella rapporteringen. (Kald & Nilsson, 2000)

4. Resultat & Analys

I detta kapitel kopplas det teoretiska ramverket till den information som insamlats från respondenterna. Upplägget följer teoristyckets indelning för att underlätta för läsaren. Respondenterna beskrivs mestadels med sina initialer genom hela analysen, en fullständig lista över samtliga intervjuade personer återfinns i Bilaga A.

4.1 Strategi

Mintzberg och Lampel (1999) menar att vissa strategier, speciellt bland mogna massproducerande tillverkningsföretag, verkar vara mer medvetet och avsiktligt stabila i sin utformning. Detta är en bild som bekräftas av respondenterna och bäst kan exemplifieras i följande citat av Oskar Lindström (O.L), som är Chief Business Analyst på huvudkontoret i Stockholm: ”... vi har en strategiprocess där affärsgrupperna varje år från januari till sommaren ska plocka fram och uppgradera sin strategiplan. Den presenteras sen för ledningen här i Stockholm under sommaren. Då gäller det att se till att inte alla hittar på egna parametrar som man plockar fram sin strategi efter. Det är dels; så här vill vi att ni ska analysera er verksamhet och presentera strategin och dels, som är det viktigaste, att koordinera finansplanerna, så att de använder samma antaganden och samma format så att man sen kan slå ihop det här till en vettig helhet.”.

Av de skolor som Mintzberg och Lampel (1999) nämner finns det intressanta liknelser mellan framförallt planeringsskolan och SCAs processer. Denna skola, som är en av de preskriptiva skolorna, växte fram parallellt med designskolan och grundar sig framförallt i verk skrivna av Ansoff och Andrew under mitten av 60-talet. I betydelse av antal publikationer hade planeringsskolan sin storhetstid under 70-talet för att sedan minska i betydelse under 80-talet. Skolan fortsätter än idag att spela en viktig roll inom litteraturen. Planeringsskolan skiljer sig från designskolan i det viktiga hänseendet att strategiprocessen inte bara är intellektuell utan att den även är en formell process. Vidare är den nedbrytbar i distinkta steg som kan beskrivas i detalj med hjälp av checklistor och underlättas av olika tekniker, speciellt i avseende till mål, budgetar, operativa planer samt olika program. O.L berättar att han skriver SCAs investeringshandbok, vilket kan ses som en sorts checklista i den formella processen. I den finns det angivet vilka tekniker för kapitalbudgetering som ska användas vid ett investeringsäskande och även mål för dessa. SCAs affärsgrupper har två separata investeringsbudgetar, en för löpande och en för strategiska investeringar, fortsätter O.L.

Ovanstående beskrivning gör att SCAs strategiprocess passar in i beskrivningen av planeringsskolan. Ett annat exempel på detta ses när Bo Sandqvist (B.S), före detta President

International Development med 27 års erfarenhet inom SCA, berättar att han under många år använt Ansoffs investeringsmodell. Ytterligare något som styrker beskrivningen är att Mintzberg och Lampel (1999) skriver att planeringsskolan är speciellt utbredd i organisationer som kan beskrivas med maskinmetaforen och som dessutom verkar i en relativt stabil omgivning, vilket SCA till största del gör. Alexander Nikolic (A.N), Director M&A Projects i Stockholm, berättar att tillväxten på de mogna marknaderna kan beskrivas som knapp och i t.ex. England närmast obefintlig.

SCA definierar strategiska investeringar som: ”*Strategiska investeringar ska öka bolagets framtida kassaflöde genom förvärv av företag, investeringar i expansion av anläggningar eller ny konkurrenskrafthöjande teknik.*” (SCAs årsredovisning 2005, s.109). Löpande investeringar definieras som: ”... *konkurrenskraftsbevarande investeringar av underhålls-, rationaliserings-, ersättnings- eller miljökaraktär. Kan även innefatta produktuppgaderingar i befintlig maskinpark*” (Ibid.). Porter (1996) definierar strategiska investeringar som positionering genom att utföra annorlunda aktiviteter än sina konkurrenter eller utföra liknande aktiviteter på ett annorlunda sätt. SCAs definition av strategiska investeringar överensstämmer därför inte med Porters. Skillnaden ligger främst i att Porter menar att strategiska investeringar ska leda till att företaget positionerar sig gentemot konkurrenterna. Detta framgår inte klart av SCAs definition, som därför även kommer att inkludera en del investeringar som leder till s.k. OE-förbättringar. De investeringar som SCA kallar löpande ligger helt i den här klassen, enligt Porters (1996) teori.

O.L nämner att en vanlig motivering till en investering på SCA är; ”... *om vi inte uppgaderar den här produkten, vilket kräver en investering för att justera maskinen, kommer produkten att vara så pass mycket sämre än konkurrenternas så att vår affär sakta men säkert rinner bort. Om vi inte gör det här så kommer konkurrenterna att klå oss.*” Enligt Porters (1996) artikel är detta en typisk OE-investering. Eftersom O.L säger att det är en vanlig motivering kan det i sin tur leda till att incitamenten för att ta fram sådana investeringsförslag ökar. Detta eftersom det borde vara allmänt känt att det är en gångbar motivering. Toby Lawton (T.L), Vice President M&A i Stockholm, berättar att SCA växer mycket genom företagsförvärv. I senaste årsredovisningen kan man se att företagsförvärv stod för mer än hälften av SCAs totala tillväxt (SCAs Årsredovisning 2005, s. 5). Detta stämmer väl in på vad Porter (1996) beskriver som trenden inom många industrier. SCA verkar framförallt på mogna marknader där konkurrenterna liknar varandra i mångt och mycket och där det är svårt att särskilja sig. Genom att se konkurrens i kontexten OE, är detta enligt Porter (1996) en logisk utveckling då företagen helt enkelt inte har någon bättre idé än att köpa upp sina konkurrenter. Jan Åström, VD och koncernchef, skriver i sin inledande kommentar till årsredovisningen för 2005 att ”*Förvärv fortsätter att vara en viktig del i vår expansionsstrategi, och ibland det enda möjliga sättet för marknadsuppbyggnad*” (SCAs Årsredovisning för 2005, s. 5).

Ett annat tecken på att aktörerna inom industrin ligger nära produktivitetens front och inga större skillnader finns ges av O.L.: ”*Kostnadsbesparingar jobbar alla med i branschen, vad är det som säger att vi skulle kunna göra så mycket mer än alla andra? Eftersom alla gör det kommer allas kostnadsnivå att sjunka och därmed kommer även priserna att sjunka*”. Porter (1996) menar att managers gradvis har låtit OE ersätta strategi. Resultatet är ett nollsummespel med oförändrade eller stagnerade priser till följd av att de verktyg som managers använder sig av leder till imitation och homogenitet. Han menar även att detta har skapat ett stort kostnadstryck som i sin tur äventyrar företagets långsiktiga förmåga att investera. Denna utveckling illustreras väl med ett citat av Peter Dahlquist (P.D) som är Vice President Business Development på SCA Personal Care: ”... *på tissue-marknaden i Syd- och Mellaneuropa kan private-label andelen vara uppemot 70 %. Detaljhandelsföretagen säger att de vill ha en kopia av en väl fungerande produkt, men den ska ligga 30 % lägre i pris. Många är villiga att ta den trade-off:en och tänker; ok, det är inte så himla noga att det står X på den produkten, men jag vill att den ska vara nästan lika bra*”. Han beskriver det som att trenden går mot ”... *att de stora tillverkarna tvingas ner på knä och säger: ok vi fixar ett private-label åt er*”. Även Jan Åström beskriver detaljhandelns omvandling som en av SCAs stora utmaningar och ett av dess främsta problem (SCAs Årsredovisning 2005, s. 5).

P.D säger att Personal Care växer på två sätt; dels organiskt genom en process som ser likadan ut överallt i världen där investeringen ska göras: ”*exakt samma process, samma instrument, samma finansiella kalkyl*”. Dels genom Joint Ventures (JV) med lokala företag. Faran med att växa genom JV:n är enligt Porters (1996) tankegångar att företaget börjar kompromissa med den strategiska passningen och risken finns att de tappar sina unika egenskaper och därmed sin strategiska position.

P.D fortsätter att beskriva SCAs och konkurrenternas strategi: ”*Grundidén är att hitta en partner. SCA är historiskt inte så tidigt ute om man tittar på de konkurrenter som vi har; Procter & Gamble, Johnsson/Johnsson och Kimberly-Clark, de stora hygiendrakarna. Framförallt Procter finns överallt, med den produktportfölj som de har så mal de ner vilken marknad som helst. Även deras hygienproduktportfölj är mycket bredare än den vi har, de har ju nu dessutom köpt Gillette. De slår sig oftast fram på egen hand, genom att de har bearbetat de här marknaderna sedan länge. De har finansiella muskler för att göra det från grunden och är inte intresserade av partners. I exempelvis Nordafrika, där SCA har ett JV i Tunisien, har Procter säkert varit i 25 år. De har fruktansvärda positioner på vissa marknader. Detta gäller även för Egypten och Marocko...*”

Porter (1996) menar att det kan vara riskfyllt att växa genom att bredda sin produktportfölj och är enligt honom inte ett bra argument för Procters & Gambles konkurrensförmåga. P&G strategi att slå sig fram på egen hand kan minska riskerna för att de ska avvika från sin strategiska position. P&Gs strategi att vara först in på dessa marknader och själva bygga upp

och etablera sig är en typisk 'first mover'-strategi skriver Hill m.fl. (2003). SCA verkar enligt samma författare följa den typiska mallen för 'followers' då de går in med JVn först när marknaden är bearbetad av t.ex. P&G. Detta förklarar P.D med att P&G har mycket större finansiella muskler än SCA. Samtidigt ser han bara att det på lång sikt finns plats för två stora aktörer på de etablerade marknaderna. Denna utveckling borde med tiden även gälla andra, ej så utvecklade marknader. Att då ha en strategi att gå in först efter att jättar såsom P&G har etablerat sig kan innebära att det på lång sikt kan vara svårt att vara en av dessa två ledande aktörer. Detta eftersom de som först ger sig in har de bästa förutsättningarna att skaffa de positioner som kan ge dem ett varaktigt övertag gentemot konkurrenterna i enlighet med Porters (1996) teorier.

Enligt Porter (1996) ska ledningen på ett konsekvent och tydligt sätt signalera ett ramverk som kan guida medarbetarna i vad som ska prioriteras i de dagliga operationella besluten. Peter Thorstensson (P.T), som är Finance Director Nordic Region på SCA Packaging, säger att det finns tre olika typer av utvärdering; tillverkning, finans och strategi. Först kommer investeringsförslaget till tillverkningsansvarig, sen till P.T och sist till hans chef som ansvarar för den strategiska utvärderingen. Det är dennes uppgift att se till så att investeringen passar väl in i verksamheten men P.T tillägger att detta är något som alla hjälps åt att göra. Vidare nämner han att det sitter en ganska likvärdig skara på andra beslutsnivåer inom företaget (Packaging). Eftersom många av SCAs investeringar, framförallt de större, ofta går igenom ett par av dessa nivåer så torde detta ramverk vara väl kommunicerat ner genom organisationen. Detta styrks av P.Ts svar på frågan; hur vanligt är det att ni sällar av rent strategiska orsaker?

"Det är ganska sällan vi förkastar själva idén. Den har redan gått igenom en instans när det når oss, så det är ganska genomtänkt. De lite större investeringsprojekten har ett informellt diskussionsforum utanför den här work-flown, innan de formaliseras i den här godkännandedjan. När det väl kommer in i beslutskedjan är det mesta redan avstämt, vi förstår att det är på väg och varför vi ska göra det här. Då blir det mer en kontroll av; fick vi med all dokumentation som ni tyckte vi behövde i det här?"

Samtidigt kan det hävdas att om ett klart kommunicerat ramverk verkligen existerar borde inte alla dessa beslutsnivåer vara nödvändiga. P.T säger apropå den strikta strukturen att det skapar ett förtroende och gör att de känner sig lite tryggare i det de gör i och med att de tar sig tiden att säkerställa att det går rätt till. Å andra sidan säger han att det då blir lite mer tungrott och dyrare. P.T fortsätter; *"Det får inte bli så att man litar på nästa nivå ... att jag kan ställa mig bakom det här projektet, för är det inte bra så kommer nästa nivå att tala om det för mig. Då blir det människor som är ganska långt från den operativa verksamheten som tar besluten. Jag tror inte att det är så, men det finns en teoretisk risk att man skickar upp*

besluten". Denna risk kan uppstå då strategin inte är kommunicerad tillräckligt genom hela organisationen.

Porters (1996) särskiljande av det strategiska arbetet från OE kan identifieras i hur O.L beskriver vad som ska beaktas i ett investeringsäskande: *"Den finansiella motiveringen består av två saker; dels DCF-kalkyl enligt den standardmodell som vi har som visar på lönsamheten för själva projektet, och dels, något som är minst lika viktigt, eller egentligen viktigare, lönsamheten för den business vi presterar i. Det kan vara ett lönsamt projekt, men själva affären kan vara en total förlustaffär. Då gäller det att förstå: är det här en återinvesteringsbar affär? Det är inte någonting svartvitt precis. Detta är någonting vi kommer att ha mer av framöver."* Här känns resonemanget om att det är viktigt att tänka på framtidspotentialen igen. P.T gav också ett exempel som faller in i detta resonemang. Han beskrev en investering som påvisade en realistisk hög lönsamhet enligt det mått SCA använder. Detta förklarades av den ansvariga medarbetaren att investeringen krävdes och förväntades av en stor kund. Därmed fanns det inget alternativ. Exemplet visar hur den framtida business-potentialen kan påverka investeringskalkylen. O.L gav ett annat exempel på en investering där en maskin skulle bytas ut för att inte förlora befintliga kunder. Även här ses att det var viktigare att se till lönsamheten för hela den business som SCA presterade i än för det enskilda projektet, eller aktiviteten som Porter skulle ha sagt. B.S tror att SCA historiskt har haft svårt att se till framtidspotentialen eftersom osäkerhetsfaktorn ofta då är för stor, retoriken har snarare kretsat kring *"kan vi räkna hem affären nu?"*.

Resonemanget ovan tyder på att SCA i framtiden mer kommer att se till investeringens fördelar i ett bredare perspektiv än vad de gjort tidigare. Passningen mellan enskilda aktiviteter och företags strategi som helhet kan därför bli bättre. Denna utveckling verkar ligga närmare Porters (1996) tankegångar om strategi och långsiktig konkurrensförmåga, vilket i så fall leder till att SCA stärker och befäster sin långsiktiga strategiska position mot sina intressenter.

4.2 Finansiella mått

Alla respondenterna berättar att SCA använder sig av CVA (Cash Value Added) som primär kalkyleringsmetod. Dessutom kompletteras den finansiella kalkylen med payback, IRR och NPV-beräkningar, berättar P.T. Han tycker att CVA-index är bra för att det fungerar i alla situationer, det är enkelt och folk förstår det. Idag har SCA ett CVA-index krav om 1.2, berättar P.T vidare. Det betyder att ett investeringsäskande som inte uppfyller detta krav sannolikt inte kommer att godkännas. Om man ska hårdra det så kan man faktiskt kasta bort pengar genom att inte acceptera förslag som visar ett CVA-index på 1.1, säger P.T. Anledningen till att kravet är så pass mycket större än ett ser P.T som en säkerhetsmarginal.

B.S berättar om ett potentiellt förvärv i Sydamerika som nästan var i hamn. Men efter att koncernen hade räknat på det visade det sig att CVA-index hamnade strax under kravgränsen på 1.2. SCA valde därför att dra sig ur förvärvet. Men B.S berättar vidare att cirka 5 år senare visade det sig att om koncernen skulle ha genomfört projektet skulle det ha varit en lysande affär. Detta är ett exempel där tonvikten kan ha legat för mycket på det finansiella planet.

På frågan om det är vanligt att investeringsförslag som presenteras hamnar runt kravgränserna svarar P.T: *"Det har blivit vanligare ... det finns en benägenhet att, oavsett mått, anpassa de antaganden man 'sätter in' så att man hamnar på en acceptabel räntering. Om man märker att det blir för bra, så håller man tillbaka sin beräkning, och det finns säkert exempel på att man lägger på lite extra också, för att nå upp till den nivå som krävs ... Det är lite upp till oss som granskar förslaget under resans gång att genomskåda om det är överskattade bedömningar:"*.

P.T berör här det problem som Adler (2000) formulerade i punkt 6; att det finns en risk för dysfunktionellt beteende inbyggt i kravgränserna hos de traditionella finansiella måtten. Även O.L nämner att det finns en risk hos CVA-måttet: *"Om man ska vara ärlig; man kan ju få fram nästan vilket CVA man vill"*. Men han ser det inte som något problem hos måttet i sig. Ansvar ligger här på den som bedömer investeringsäskandet att se till att antaganden och beräkningar är rimliga och korrekta, berättar O.L. Eller som A.N så kärnfullt uttrycker det på frågan om hur de kan veta att en manager som presenterat ett förslag som uppfyller CVA-kravet inte kunde prestera bättre: *"He's got a boss"*.

4.3 Icke-finansiella mått

På frågan om vilka icke-finansiella mått som beaktas berättar O.L att det är upp till varje affärsgrupp att väga in dessa vid en investeringsbedömning. De icke-finansiella måtten som ändå finns är alltså inte utsatta för samma formella krav som styr den finansiella rapporteringen, som Kald och Nilsson (2000) skriver. Affärsgruppen presenterar sedan endast de investeringsförslag som kan motiveras finansiellt. Både P.T och O.L säger att det mesta av sällningsarbetet utförs på lägre nivå i koncernen, dvs. inom respektive affärsgrupp. T.L läser mest mellan raderna då han bedömer ett investeringsäskande. Han säger att det är viktigt med självständiga medarbetare som förstår att det viktiga i en bedömning av ett investeringsförslag inte är siffrorna, utan förmågan att se helheten. T.L och A.N arbetar med M&A, de bedömer oftast väldigt stora, komplexa investeringar som kräver långa utredningstider. Precis som Adler (2000) menar att strategiska inte kan fångas av enbart de finansiella måtten, så borde M&A-enheten på SCA sätta större vikt vid andra, icke-finansiella aspekter än de enheter som främst arbetar med CAPEX-investeringar. T.Ls uttalande ovan styrker detta i viss mån, då han trycker på vikten av en fullständig bakgrundsbeskrivning och medarbetare som har förmågan att greppa helheten. M&A-enheten kan därför sägas koncentrera sig mer på själva

verksamheten än de enheter som främst sysslar med CAPEX-investeringar gör. Dessa lägger då ett större fokus på den formella rapporteringen, som Kald och Nilsson (2000) skriver, vilket är en nödvändighet med tanke på CAPEX-projektens antal och omfattning.

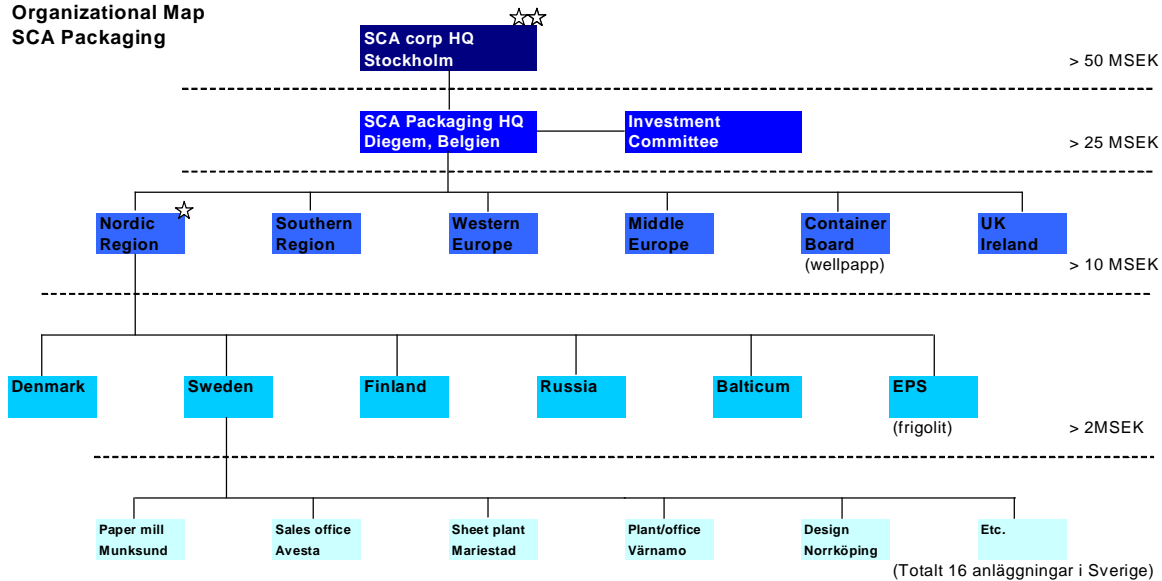
T.L och A.N berättar att SCAs verksamhet tidigare kunde beskrivas med en fördelning om cirka 90 % i västvärlden och 10 % i emerging markets. Nu är det snarare 70 % respektive 30 % och denna utveckling fortsätter, berättar de. På frågan om B.S tror att investeringsprocessen kommer att behöva anpassas i och med denna utveckling svarar han: *”Jag tror att bredden ökar genom att gå in på emerging markets och man får göra avkall på djupet ... detta ställer andra krav på beslutsfattande och analys, mer i bredden snarare än djupet.”*. Det B.S menar när han säger bredd respektive djup i investeringsprocessen är att man måste ta hänsyn till fler faktorer samtidigt som man måste göra avkall på detaljerna. Detta skulle kunna innebära att de icke-finansiella faktorerna spelar en viktigare roll på emerging markets.

4.4 Organisationskontroll

4.4.1 Organisationsstruktur

SCA har en tydlig hierarkisk organisationsstruktur som kan karakteriseras av en något lös form av Ouchis (1979;1980) byråkratiska kontrollmodell. Beslutsgången är formell, regler rörande investeringsäskanden finns dokumenterade i två dokument som måste fyllas i innan beslut kan tas eller skickas vidare uppåt i hierarkin. Beslutsgången inom SCA är starkt kopplad till organisationsstrukturen. Det inses när P.T berättar om beslutsgången vid ett investeringsförslag. I figur 3 återges den bild som han skissade på tavlan under intervjun (se bilaga C för en större version). Tydliga beslutsnivåer finns utsatta, både för affärsenheten Packaging men också för koncernen. Dessa nivåer beror enbart på beloppet hos investeringsförslaget. Eftersom P.T arbetar på regionkontoret för Norden inom Packaging (markerat med stjärna i figuren) granskar han alla investeringsförslag som överstiger 10 MSEK. O.L befinner sig på koncernnivå (markerat med två stjärnor i figuren) och granskar följaktligen de beslut som ska upp till styrelsen, dvs. de som överstiger 50 MSEK.

Organizational Map SCA Packaging



Figur 3 - Organisationskarta SCA Packaging med beslutsnivåer markerade. Peter Thorstenssons position är markerad med en stjärna och Oskar Lindströms med två stjärnor i figuren. Egen konstruktion.

Varje investeringsäskande analyseras utifrån tre perspektiv berättar P.T. På regionkontoret för Norden i Mölndal bedöms tillverkningsaspekter, finansiella aspekter samt strategiska aspekter hos ett investeringsförslag. Tillverkningsaspekterna ser t.ex. till produktivitetsutveckling hos förslaget medan P.T analyserar CVA-kalkylen och antaganden angående t.ex. WACC. Att investeringsförslaget passar in på företagets strategi bedöms främst av P.Ts chef. På andra nivåer i beslutsgången sitter liknande team, vilket gör att det blir något av ett dubbelarbete. Dessutom föregås ofta viktiga investeringar av informella diskussioner berättar P.T. O.L berättar att det sköts på liknande sätt inom de andra affärsenheterna; Personal Care, Forest Products och Tissue. Ett undantag till beloppsgränserna finns då det gäller strategiska investeringar. Av dessa måste samtliga upp till minst affärsenhetens styrelse. På M&A-enheten arbetar de enbart med strategiska investeringar. Denna enhet är därför mer centralstyrd än affärsgrupperna, då det är svårt att delegera, berättar T.L.

4.4.2 Investeringsmanualer

O.L är ansvarig för utformningen av de investeringsmanualer som används inom SCA. Han berättar: "Vi kräver att den specifika Business Group-controller som är inblandad i projektet ska sätta samman två dokument, dels en projektbeskrivning och dels en finansiell motivering. Projektbeskrivningen ska innehålla en stor mängd förbestämda rubriker; bakgrundsbeskrivning, strategisk, teknisk och kommersiell beskrivning, hur man ska genomföra det och så vidare ...". O.L beskriver vidare den finansiella motiveringen som består av två saker; dels en DCF-kalkyl enligt den standardmodell som företaget använder och dels ett mått som SCA kallar för CsVA (Cash Surplus Value Added). Det senare är en vidareutveckling på CVA-måttet, som på ett bättre sätt ska ta hänsyn till strategiska faktorer.

Men eftersom detta nya mått ännu inte lämnat några avtryck genom organisationen har vi valt att bortse från det.

O.L säger också att projektbeskrivningen sparas för att man ska kunna gå tillbaka några år senare och se hur man tänkte och vilka antaganden som gjordes. Informationen i projektbeskrivningen grundas på ett mer omfattande arbete som också sparas. På frågan om hur de utvärderar sin investeringsmanual svarar O.L: *"Vi skickar inte ut enkäter, utan jag uppdaterar den en gång om året. Uppdateringen är främst baserad på saker som vi här i huset (huvudkontoret) upplever som förbättringar eller problem. Det bygger på en slags informell feedback från affärsgrupperna"*.

Segelod (2005) skriver att de flesta personer som utvecklar investeringsmanualer hos svenska företag tittar på andra företags investeringsmanualer. Vidare skriver Segelod att företag som köpt upp många andra företag har lätt att hämta inspiration från de uppköpta företagen. SCA växer mycket genom företagsförvärv, som nämndes ovan. Detta tillsammans med O.Ls beskrivning av feedback från affärsgrupper och huvudkontor faller delvis in under Segelods beskrivning om att inspiration till utveckling av manualerna ofta fås genom en intern process hos förvärvsaktiva företag.

Investeringsmanualen på SCA är ett viktigt kontrollverktyg för att ex ante säkerställa en likformighet bland investeringsäskanden. Manualens två dokument möjliggör en jämförelse mellan vitt skilda investeringsprojekt, framförallt utifrån dess finansiella aspekter där CVA-index underlättar en inbördes rangordning. Detta är enligt Segelod (2005) en av de viktigaste anledningarna till att de flesta svenska storföretag införde investeringsmanualer under huvudsakligen 50- och 60-talen. En nyare anledning som framkom i samma studie är att företag på senare år också anser att manualen bidrar till bättre strategisk planering och kontroll (Segelod, 2005). Här anas en koppling mellan O.Ls funktion som strategikoordinator mellan de olika affärsgrupperna på SCA och hans arbete med att utveckla manualen. Han berättar att SCAs affärsgrupper varje år tar fram en strategiplan som sedan presenteras för ledningen. O.L berättar vad han vill förmedla till affärsgrupperna i den processen: *"Det är dels; så här vill vi att ni ska analysera er verksamhet och presentera strategin och dels, det viktigaste, att koordinera finansplanerna så att de använder samma antaganden och samma format..."*. En tydlig koppling till strategin återfinns också i projektbeskrivningen där managers uppmanas att fylla i investeringsförslagets koppling till affärsgruppens strategi. Detta stämmer väl överens med Segelods (2005) resultat om att många svenska företag, däribland SCA, anser att manualerna bidrar till en bättre strategisk planering.

P.T berättar att han tror att investeringsmanualen många gånger uppfattas som för komplicerad. Han säger att de operativa chefer som ofta fattar besluten bara intresserar sig för det CVA-index som "kommer ut" på slutet, medan det ofta finns 5-6 sidor av detaljerade

beskrivningar bakom: *"Jag tycker det kunde vara lite enklare, fast det är inte så förbannat svårt heller. Det är lite att man inte tar sig tid att titta på det som är viktigt, för det finns så mycket komplexitet byggt in i det här"*. Det finns dock olika uppfattningar om projektbeskrivningarnas omfattning inom SCA. T.L trycker på att det inte får vara för lätt att "fylla i" projektbeskrivningen, det viktiga är att man tänker efter och att förslaget föregås av en god diskussion, menar T.L. Även B.S delar denna uppfattning. Skillnaderna i uppfattningen om projektbeskrivningens utformning och komplexitet beror sannolikt på att de olika affärsgrupperna, avdelningarna och nivåerna inom SCA har olika behov. M&A behandlar som sagt komplexa investeringar av vitt skilda slag, medan CAPEX-investeringarna ofta är av en mer rutinmässig karaktär.

4.5 Koppling till VBM

Sandahl och Sjögren (2005) beskriver i sin undersökning de svenska bolagens praxis vad gäller investeringskalkylering och beslutsprocesser vid investeringsbeslut. De ställer sig frågan hur val av metod vid investeringskalkylering kan förklaras med de tre parametrarna; ägarförhållanden, storlek på företaget och tradition inom branschen. Författarna kategoriserar CVA-metoden under den bredare benämningen VBM. Användandet av VBM-metoderna (CVA, EVA och CFROI m.fl.) är enligt deras undersökning inte entydigt positivt korrelerat med storleken på företaget. Men om man dessutom tog hänsyn till ägarförhållanden så visade det sig att de flesta av de företag som använde sig av VBM-modellerna vid investeringskalkylering var börsnoterade. *"Managementkonsulter har sett möjligheter att paketera finansiell teori och nuvärdesberäkningar i säljbara lösningar som går under benämningen värde-baserad management (VBM)"* (Sandahl & Sjögren, 2005 s.73). I fallet med SCA togs CVA-konceptet fram tillsammans med konsultbyrån Anelda AB för ungefär 10 år sedan. Eftersom SCA är ett stort, börsnoterat bolag faller det väl in under Sandahl och Sjögrens (2005) generella beskrivning av vilka företag som använder sig av VBM-modeller.

4.6 Jämförelse med BSC

Utifrån projektbeskrivningen analyseras olika aspekter av investeringen formellt. Dokumentet kallas 'Master file' och skall följas vid samtliga investeringar över 10 MSEK. Beskrivningarna berör kommersiella och tekniska aspekter av investeringen. Den kommersiella förankringen hos investeringen skall beskrivas utifrån rubriker som; "länk mellan projektet och affärsgruppens strategi samt affärsidé", "beskrivning av marknads-situationen och utvecklingen", "business- och finansplan" samt mål med investeringen. Vid en jämförelse med Kaplan och Nortons (1992; 2001a) BSC uppstår en del intressanta likheter och skillnader att analysera.

Det finansiella perspektivet i BSC syftar till att säkerställa att varje investering leder till en maximering av aktieägarnas värde genom ökade intäkter och högre produktivitet, skriver Kaplan och Norton (2001a). SCA använder CVA-index för att mäta lönsamheten hos investeringsprojektet medan produktiviteten analyseras utifrån projektbeskrivningen. Eftersom de positiva kassaflödena i CVA-kalkylen är intäkter förknippade med projektet kan intäktsmålet sägas ingå i CVA-måttet. I projektbeskrivningen behandlas mått förknippade med produktivitet, bl.a. prognostiserade produktkostnader och lärandekurvor. SCAs 'Master file' ligger därför i linje med Kaplan och Nortons BSC vad gäller det finansiella perspektivet. Adlers (2000) kritik av att DFC-teknikerna kan uppmuntra kortsiktighet genom en orimligt hög kalkylränta verkar inte vara något problem för SCA. I årsredovisningen (2005, s. 11) finns det klart och tydligt redovisat hur WACC räknas ut, helt enligt teorin (jämför med Copeland, Weston & Shastri, 2005). Eftersom 'Master file' används vid investeringar över 10 MSEK säkerställer SCA att varje sådan investering har en tydlig koppling till företagets strategi vad gäller den finansiella planeringen. Även investeringar under 10 MSEK kräver en liknande projektbeskrivning, säger P.T. Att SCA har två separata budgetar, en för löpande och en för strategiska investeringar ligger också i linje med Kaplan och Nortons (2001b) teorier. Detta bidrar till att hålla tillbaka trycket på allt för kortsiktiga resultat. Allt det ovanstående gör att SCA kan sägas ha ett väl utvecklat finansiellt perspektiv.

Med kundperspektivet bör man enligt BSC-teorin se till att investeringen följer företagets strategi med avseende på kunder och konkurrenter. Företagets erbjudande i form av sin unika mix bör leda till att det differentierar sig gentemot konkurrenterna. Differentiering kan enligt Kaplan och Norton (2001a) ske på tre sätt; operationell excellens, kundnärhet eller produktledarskap. I SCAs 'Master file' kan ett antal punkter som faller in under kundperspektivet identifieras; bl.a. ska marknads- situationen och utvecklingen beskrivas, rubriker som konkurrenter, marknadsandelar, kundbehov och trender ingår också här. P.D ger ett exempel på ett mått som SCA Personal Care använder för att bedöma marknadspotentialen i utvecklingsländer: *"Det är svårt, ofta är marknadspenetrationen låg. Det handlar om hur lång tid (man tror) det tar för marknaden att ta fart ... Vi tittar väldigt mycket på PPP, lokal PPP... Att konkurrenterna är där påverkar ofta inte investeringsbeslutet ... som det gör på de mer mogna marknaderna."*

Under intervjun med P.T framkom en intressant beskrivning av ett investeringsäskande som tyder på att SCA Packaging i viss mån fokuserar på kundnärhet som strategi inom kundperspektivet. P.T berättade om ett investeringsförslag som hade ett "jättelikt" CVA. När han undrade hur detta kunde komma sig förklarade den ansvarige kontrollern att kunden i fråga var jätteviktig och krävde att denna investering skulle genomföras. Således var alternativkostnaden för att inte genomföra projektet stor, kunden var helt enkelt för viktig för att inte tillfredsställa. Detta är ett utmärkt exempel på att det finansiella perspektivet i sig självt inte räcker för att bedöma ett komplext investeringsprojekt. P.T sa här att man kanske helt

enkelt får bortse från CVA-beräkningen. Detta tolkas som att värdet hos investeringen inte går att fånga på ett rättvist och objektivet sätt i CVA-kalkylen.

För att tillfredställa kunderna samt öka intäkter och produktivitet behöver företaget definiera de medel med vilket det kan uppnås, enligt Kaplan och Nortons (2001a) processperspektiv. De föreslår fyra huvudområden för att nå fram till en sådan strategiimplementering hos enskilda investeringar. Dessa är; utveckla verksamheten, öka kundvärdet, uppnå operationell excellens samt bli en bra 'corporate citizen'. I projektbeskrivningen återfinns rubriker som har med teknologi och produkten att göra, dessa kan kopplas direkt till produktkvalitet som är ett typiskt mått inom processperspektivet. I övrigt lyser processmått med sin frånvaro. O.L berättar att SCA givetvis följer de externa krav som t.ex. myndigheter ställer, men att han i övrigt har svårt att se hur t.ex. CSR-mått (Corporate Social Responsibility) skulle platsa i projektbeskrivningen. O.L tog upp ett intressant exempel på hur SCA arbetar med att utveckla verksamheten i syfte att uppnå en operationell excellens: *"En vanlig motivering är att om vi inte uppgraderar den här produkten, vilket kräver en investering för att justera maskinen, då kommer produkten att vara så pass mycket sämre än konkurrenternas så att våran affär sakta men säkert rinner bort."*

Detta kan ses som ett bra exempel på att en investering motiveras av mått relaterade till processperspektivet; i detta fall produktkvalitet eller en processteknisk uppgradering. O.L säger att han analyserar investeringsförslagen ur ett finansiellt perspektiv men att upphovet till investeringen alltid kommer från marknaden, han fortsätter på exemplet ovan: *"Om vi inte gör det här så kommer konkurrenterna att klå oss. De faktorerna försöker jag återspegla i en ekonomisk analys. Hela syftet med det är att se om den här förväntade utvecklingen är tillräcklig för att motivera investeringen finansiellt."* Detta är ett tydligt tecken på att SCA lägger stor vikt på det finansiella perspektivet. Exemplet ovan visar på investeringar som krävs för att närma sig Porters (1996) produktivitetsfront, vilket SCA måste göra. Ändå vill man inte erkänna ursprunget till investeringsbehovet som motiv nog för att genomföra investeringen, det måste alltid gå att motivera finansiellt som O.L säger. I värsta fall kan detta leda till att man helt enkelt *försöker* motivera investeringen finansiellt trots att det är andra, fullt legitima motiv, som ligger bakom. Då kan man fråga sig vilket syfte denna finansiella motivering har? Är det så att SCA idag misslyckas med att motivera vissa investeringar eftersom de ligger för långt ifrån en enkel kassaflödesanalys? B.S håller med om att en sådan risk kan finnas. Dessa frågor bottenar i Adlers (2000) kritik av de finansiella måtten; punkt ett – att ses genom ögonen på finansavdelningen och punkt två – svårt att se till icke-finansiella fördelar.

Det viktiga utvecklings- och förnyelseperspektivet utgör, enligt Kaplan och Norton (2001a), grunden för alla långsiktiga strategier. Perspektivet bör då finnas representerat i investeringsmanualen för att tillgodose att företaget utvecklas och förnyas i linje med

strategin. Exempel på populära mått kan vara medarbetarnöjdhet, kompetens samt teknologinivå. I 'Master file' finns rubriken teknologi under bakgrundsbeskrivning, vilket kan sägas återspegla teknologinivån. I övrigt saknas mått eller beskrivningar om hur investeringen leder till att företaget utvecklas och förnyas. Flera av respondenterna, bl.a. O.L, beskriver indirekt SCA som ett klassiskt industriföretag, där stora investeringar i form av maskiner och processteknologi utgör en betydande andel av de löpande investeringarna. SCA skiljer sig därför på många sätt från t.ex. konsultbolag där mått relaterade till medarbetarnöjdhet och kompetenshöjande aktiviteter ses som viktiga. Det är naturligtvis en anledning till att sådana mått idag saknas i SCAs projektbeskrivning. T.L beskriver det som: "*we're making toilet paper*", vilket kan tolkas som att han tycker det är svårt att se någon direkt nytta med utvecklings- och förnyelseperspektivet för SCAs del, med undantag för tekniska förbättringar.

P.T säger att utbildningsinsatser aldrig kommer att bli föremål för samma sorts formella analys eftersom de inte går att kapitalisera. Detta uttalande passar även bra in på Kald och Nilssons (2000) beskrivning av den vanliga uppfattningen om att de icke-finansiella måtten inte är föremål för samma formella krav som styr den finansiella rapporteringen. Andra vanliga uppfattningar som Kald och Nilsson (2000) tar upp är att det finns få rekommendationer för hur de icke-finansiella måtten ska beräknas och presenteras. Detta kan tolkas utifrån A.Ns uttalande om att man istället bör räkna på kostnaderna för sådana investeringar. Men enligt Kald och Nilsson (2000) är inte dessa uppfattningar befogade eftersom det internt inte krävs den formella rapportering som är så viktig externt. I fallet med SCA är argumenten om att det inte går att kapitalisera eller räkna på därför inte tillräckliga, den interna rapporteringen behöver inte vara så formell. Det ska inte vara en självklarhet vad som ska kapitaliseras eller ej, utan det borde bedömas från fall till fall. Det viktiga är att den speglar själva affärsverksamheten.

Enligt Kaplan och Norton (2001a) finns det olika fördelar utifrån ett tidsperspektiv inbyggda i de olika måtten. Kortsiktiga fördelar uppnås genom operationella förbättringar, förbättringar i kundrelationen ses på medellång sikt, medan innovation förväntas ge fördelar först på lång sikt. I ljuset av detta kan man fråga sig hur SCA säkerställer framförallt de långsiktiga fördelarna genom sin investeringsprocess. Nilsson och Kald (2002) kom fram till att det av de fyra perspektiven inom BSC som de nordiska företagen hade mest kvar att arbeta på var utvecklings- och förnyelseperspektivet. Detta stämmer väl överens med den bild av SCAs investeringsprocess som framkommit i detta arbete. Det finansiella perspektivet dominerar, möjligtvis med undantag för kund- och processperspektiven. Detta betyder att SCA inte har en investeringsprocess som säkerställer att enskilda investeringar ligger i linje med alla fyra perspektiven inom BSC. I längden kan det hota företagets konkurrenskraft.

Samtidigt är det viktigt att påpeka att många företag misslyckas med att länka de icke-finansiella måtten till strategin. Ittner och Larcker (2003) beskriver i sin studie om 60

tillverknings- och serviceföretag i USA att många bland middle-management beskrev de fyra perspektiven i sarkastiska ordalag som; 'the four buckets' eller ett 'smorgasbord'. De blev beordrade av ledningen att komma på någonting om varje perspektiv, men själva idén med BSC var inte kommunicerad genom hela organisationen. Det finns alltså en fara i att implementera BSC-konceptet då inte hela organisationen ser behovet. Att det finansiella perspektivet tillåts dominera vid investeringsäskanden kan tyckas logiskt eftersom det ofta handlar om resursallokeringar i syfte att generera en framtida avkastning. Det som BSC erbjuder är ett praktiskt tillvägagångssätt att säkerställa att varje investering passar in på den utstakade strategin. Då kan de finansiella måtten vara otillräckliga och som Adler påpekar leda till att icke-finansiella fördelar förbises. I grunden handlar det om att kopplingen till verksamheten försvinner, eller som Johnson och Kaplan uttryckte det: 'relevance lost' (Johnson & Kaplan, 1987).

4.7 Management-kultur

O.L berättar att SCA har en kultur som präglats av en historia av att genomföra främst stora investeringar som sträcker sig över en lång tid. Som B.S uttrycker det "... *man kan inte ta den (en pappersfabrik) under armen och sticka iväg med den ... man är oerhört bunden vid sitt beslut ... SCA har det dilemmat att alla beslut de fattar om investeringar (stora) är näst intill oåterkalliga. När man väl kört igång får man löpa linan ut ... Det tror jag färgar mycket av beslutsfattandet.*". En sådan organisation behöver väldigt mycket fakta innan man kommer till beslut, berättar O.L. P.T säger att det som var gott av den gamla skogsindustriella företagskulturen, med sitt långsiktiga perspektiv finns kvar inom koncernen idag. Dessa tre respondenter bekräftar alltså att även dagens SCA i viss mån kännetecknas av ett traditionellt men framförallt långsiktigt synsätt: "*Långsiktighet har alltid varit ett kännetecken ... att man inte dansat kvartalsdansen*", säger P.T. B.S säger att SCA historiskt har gjort väldigt bra men säkra affärer, man har inte tagit alltför stora risker och har därför sällan gjort exceptionellt stora vinster eller förluster: "*SCA har alltid styrts av ett försiktigt management*". T.L tycker att arbetsklimatet på SCA präglas mycket av ett konsensustänkande, där chefer på olika nivåer inte är rädda för att ta en diskussion med varandra eller vädra sina åsikter. P.T håller med om att kontrollsystemet inom SCA är formellt. Detta ger en bild av SCA som ett företag med en 'Scandinavian management'-kultur, som enligt Nilsson och Kald (2002) präglas av ett formellt kontrollsystem, typiskt decentraliserat och att beslut fattas i konsensus.

Vid en jämförelse med det amerikanska management-perspektivet som beskrivs av Porter (1992) samt Nilsson och Kald (2002) så kan vissa likheter och skillnader med SCAs kultur identifieras. Likheter finns i den orientering mot de finansiella måtten som SCA uppvisar. Andra likheter är att investeringar riktade mot t.ex. leverantörsrelationer samt medarbetarutveckling och träning är svåra att motivera och har en oklar plats i den investeringsprocess som SCA har idag. Detta kan även sägas stämma in på organisationsutvecklingen.

Skillnaderna ligger främst i SCAs långsiktiga fokus som kan förklaras dels av SCAs ägarstruktur och dels av företagets management-kultur.

SCAs huvudägare är AB Industrivärden, med 28,9 % av röstandelarna, Handelsbanken (13,5 %), SEB (7,6 %) (SCAs Årsredovisning 2005, s. 15). Bakom AB Industrivärden och i viss mån även Handelsbanken finner vi familjen Lundberg medan SEB kontrolleras av familjen Wallenberg. Det är dessutom intressant att notera att SCA i sin tur sammanlagt kontrollerar 13.6 % av rösterna i AB Industrivärden (www.industrivarden.se, 2007-01-05). Detta gör att det finns stora likheter mellan SCAs ägarstruktur och Porters (1992) beskrivning av den Japanska och Tyska dito, alltså långsiktigt dedikerat ägande där de involverade företagen även äger varandra. Detta skapar ett ömsesidigt beroende som stärker deras affärsrelation, enligt Porter (1992). Att Lundberg i sitt ägande visar ett betydande ansvar och uthållighet styrks av att hans affärer av många börskrönikörer och finansanalytiker beskrivs som präktiga, långsamma och tråkiga. Men som egentligen innebär att han ”*sakta men säkert bygger upp maktpositioner och säljer mycket sällan*”. (www.nt.se, artikel från 2007-01-03).

Nilsson och Kald (2002) säger att den japanska management-kulturen utmärker sig genom att de icke-finansiella måtten spelar en viktig roll i att formulera och kommunicera strategin genom hela organisationen. Dessa tar inte lika mycket plats i SCAs management-kultur och därmed ej heller i dess investeringsprocess.

5. Slutsatser

I detta avslutande kapitel presenteras och diskuteras några slutsatser och tankar om vad vi kommit fram till gällande frågeställningarna. Först besvaras huvudfrågeställningen, därefter följdfrågan. Sedan följer två förslag till vidare forskning som har identifierats under uppsatsarbetets gång.

Huvudfrågeställningen för uppsatsen löd:

- *Verkar SCAs investeringsprocess för företagets långsiktiga konkurrensförmåga?*

SCA är en framgångsrik industrikoncern med några av marknadens mest kända varumärken i sitt produktsortiment. Att koncernen har lång erfarenhet av att genomföra stora långsiktiga investeringar återspeglas i deras investeringsprocess som genom välstrukturerade, formella och utförliga projektbeskrivningar resulterar i en utförlig dokumentation av investeringsäskanden. Vidare är SCAs investeringsprocess väl uppdaterad utifrån moderna akademiska modeller och trender, vilket gör problemställningen intressant och utmanande att angripa.

SCAs verksamhet har historiskt varit koncentrerat till framförallt mogna marknader såsom Europa och Nordamerika. Dessa marknader kan beskrivas som relativt trygga, stabila och förutsebara. Samtidigt visar de på få tillväxtnöjligheter och konkurrensen verkar mestadels kretsa kring att behålla sina marknadsandelar. För att konkurrera på dessa marknader har SCA valt att uppvisa stabilitet genom att föredra relativt säkra affärer och trygghet genom en hög grad av detaljkännedom innan man kommer till investeringsbeslut. Vidare vill företaget minimera antalet misslyckade investeringar eftersom sådana får så stora konsekvenser i en bransch som deras. Detta kräver därför en hög nivå av kontroll, vilket fungerar väl när företaget har mycket tid på sig och en relativt lång planeringshorisont.

De nya tillväxtmarknaderna kännetecknas i hög grad av instabila, oförutsägbara och turbulenta förhållanden såväl ekonomiskt som politiskt. De visar på höga tillväxttal, otappade marknader och att inga klara positioner ännu har etablerats. För att verka på marknader av denna karaktär krävs att företaget på ett flexibelt sätt kan ta till sig ny information och är lyhört för skiftande marknadssignaler. Vidare måste företaget ha förmågan att snabbt kunna reagera då nya förutsättningar uppstår samt en förmåga att se vad som ger ett verkligt långsiktigt övertag gentemot konkurrenter. Beslutsfattare måste därför vara beredda att ta beslut med en lägre grad av detaljkännedom och med kortare varsel. Denna kortare planeringshorisont gör att en mer decentraliserad process blir nödvändig.

Dessa två marknadstyper ställer olika krav på företagen och deras sätt att konkurrera, varför även investeringsprocessen borde anpassas efter detta. SCA investeringsprocess är väl anpassad och formad utifrån de mogna marknaderna, vilket kan anses logiskt då företaget har cirka 70 procent av verksamheten här. Men framtiden ligger i de andra 30 procenten, en omställning som bekräftas av samtliga respondenter. Här är det andra egenskaper som avgör företagets relativa konkurrensförmåga och det som fungerade väl på de gamla marknaderna kan snarare visa sig ligga företaget till last på de nya. Så om investeringsprocessen ska verka för företagets långsiktiga konkurrensförmåga måste den vara förutseende och öppna för det som komma skall. Vi tror därför att den redan nu måste anamma de egenskaper som krävs för att möta framtidens krav.

Nedan diskuteras några tankar om hur SCA kan behöva anpassa sin investeringsprocess för att möta dessa krav utifrån det som framkommit i uppsatsen.

Följdfrågan för uppsatsen löd:

- Hur kan SCA komma att behöva anpassa sin investeringsprocess för att verka mot en långsiktigt hållbar konkurrensförmåga?

Svaret på denna fråga kan sammanfattas i följande sex punkter, vilka sedan beskrivs utförligare i nedanstående stycken.

1. Låta sig influeras av nya perspektiv som utgångspunkt för strategiutformningen.
2. Se över definitionen av strategiska investeringar
3. Integrera icke-finansiella mått i verksamheten för att bättre fånga framtidspotentialen.
4. Se över kravgränserna och deras betydelse
5. Hitta lämplig nivå och rätt form av styrning
6. Anpassa måtten efter den värld i vilken de verkar

Precis enligt Mintzberg & Lampels (1999) beskrivning av hur mogna massproducerande tillverkningsföretag verkar ha anammat planeringsskolans idéer finner vi dessa influenser inom SCAs investeringsprocess. Som författarna säger är det viktigt att SCA försöker utveckla sina processer utifrån ett så brett perspektiv som möjligt, men även att de inser att vissa perspektiv fungerar olika bra i olika situationer. När det gäller koncernens traditionella marknader har planeringsskolan fungerat väl, men med de omställningar som väntar företaget framöver kan det bli nödvändigt att tänka igenom vilka utgångspunkter som investeringsprocessen ska ha. En lämplig skola som författarna nämner som passande i en miljö som kan beskrivas som dynamisk och där framtiden är näst intill omöjlig att förutspå är lärandeskolan. Samtidigt är det viktigt att inse faran med att sätta allt för stor vikt på en av dessa skolor.

Vi tror att det finns en risk att SCA med deras nuvarande definition av strategiska investeringar betecknar vissa OE-förbättringar som strategiska investeringar. För att undvika detta borde alla investeringsäskanden av strategisk karaktär klart och tydligt kunna visa hur de bidrar till att företaget positionerar sig gentemot konkurrenterna. Även om detta kanske sker informellt på högre nivåer, tror vi att det skulle vara bra om det förmedlades genom hela företaget via t.ex. projektbeskrivningen. Denna skulle då guida medarbetarna i vad som ska prioriteras i det dagliga arbetet för att finna en bättre strategisk passning mellan företagets olika aktiviteter.

Att SCA har börjat betona vikten av att se mer till lönsamheten och framtidspotentialen för den business som de presterar i, snarare än för det enskilda projektet, är något som är positivt. Detta kan få företaget att bryta sig ur den onda spiral av destruktiv och homogen konkurrens som kan sägas känneteckna dagens marknadsklimat. Ett högaktuellt exempel på detta är den utveckling som P.D pekar på då han talar om detaljhandelns ökade förhandlingskraft. Att fånga hela businessen i investeringsprocessen kommer förhoppningsvis att leda till att SCA stärker och befäster sin långsiktiga strategiska position gentemot sina intressenter. Vi tror att de har ett bra utgångsläge för denna förändring av processen eftersom deras kultur och ägarsammansättning präglas av ett långsiktigt synsätt. För att fånga lönsamheten och framtidspotentialen för hela businessen krävs det dels att de ser till ett större perspektiv och dels till fler intressenter. Ett förslag i denna riktning vore att inspireras av japanernas arbete med att integrera icke-finansiella mått i verksamheten.

Vi frågar oss om det finns några incitament för de anställda att presentera ett CVA-index högre än 1.2, då de vet att alla är nöjda med 1.2? Att göra så skulle göra det svårare för dem att nå målet och därmed öka risken att de inte presterar vad de lovat. Jack Welch, General Electric's gamla chef uttryckte det på följande sätt:

“In all their assumptions, the people in the field are operating with one simple goal, albeit unstated: to minimize their risk and maximize their bonus. In other words, their underlying, galvanizing mission is to come up with targets that they absolutely, positively think they can hit. Why? Because in most companies, people are rewarded for hitting budget. Missing a budget gets you a stick in the eye or worse. So of course people want to keep their budget as low as possible” (Welch, 2005 s. 191)

Allt detta är emellertid ett mindre problem då kontrollen är hög och alla antaganden granskas av en chef. Där finns det en lång erfarenhet av liknande investeringar och alla antaganden är relativt välkända. Detta kan sägas beskriva situationen på SCAs traditionella marknader. Under sådana förutsättningar är det svårt att presentera ett för lågt satt mål eftersom cheferna kommer att ifrågasätta detta. Men på emerging markets kan det vara svårare att fastställa och förutse vad som är en rimlig nivå på kravet hos ett investeringsförslag. Dels för att

erfarenheten av dessa marknader är lägre och dels för att avståndet är längre mellan beslutsfattare och de som arbetar ute på fältet, vilket försvårar kontrollen. Samtidigt är det ofta svårt att behandla sådana marknader på ett likartat sätt eftersom utgångsläget och förutsättningarna skiftar kraftigt. Detta gör det svårt att sätta kravgränser på samma sätt som på de stabila, traditionella marknaderna. För att komma runt detta kan företaget koppla incitament, men också ansvar, till resultatet. Detta kan sedan jämföras med t.ex. konkurrenter på samma marknad och resultat från föregående år. Med övergången mot emerging markets kan därför kravgränserna vara något som SCA kan tänka över.

Frågan är hur väl ett byråkratiskt system fungerar under andra förutsättningar som på emerging markets. Framtiden kan visa sig alltför turbulent för att en sådan kontrollmodell ska fungera utan att bli för tungrodd. Här gäller det att hitta den rätta balansen mellan ansvarsfördelning, delegering av beslutsbefogenheter och uppmuntran till kreativitet och eget initiativtagande, som Mintzberg nämnde i exemplet om IBM. En delegering av beslutsfattandet kan då visa sig nödvändig för att olika business units snabbt ska kunna svara på marknadssignaler, men även för att de på bästa sätt ska kunna anpassa sina processer efter de lokala förutsättningarna. Vi tror här att SCA, genom att tydligt formulera en klar strategi för hur organisationen ska verka på dessa marknader, kan skapa en kultur som på ett mer autonomt sätt kan fatta fler beslut på egen hand. Det skulle kunna minska kontrollbehovet, banta byråkratin och därmed bidra till en mer flexibel organisation. Kanske skulle man gå så långt som att överväga en separation av emerging markets från den övriga organisationen och lägga den i en fristående del som rapporterar direkt upp till koncernledningen.

Ett företag som kontrollerar sin organisation via den byråkratiska modellen använder sig enligt Ouchi (1979) av regler för detta ändamål. För att förstå sig på verksamheten i en sådan organisation måste man alltså förstå företagets regelsystem och processer eftersom dessa har en stor betydelse för hur organisationen fungerar. Om företaget ska ha en sådan organisationskontroll som den byråkratiska modellen innebär gäller det att regelsystemet som används är fullständigt. Det finns annars en risk att viktig information om sådant som utelämnas i regelsystemets formella ramverk då inte beaktas. SCA täcker in mycket av det som är relevant i sin projektbeskrivning, men skulle med fördel kunna inspireras av modeller som försöker ta hänsyn till företagets samtliga intressenter, exempelvis BSC.

Idag använder SCA en VBM-modell i form av CVA. För att mer direkt fånga de bakomliggande faktorerna till ökade intäkter, som idag beskrivs i 'Master file', kan SCA låta sig inspireras av exempelvis det Balanserade Styrkortet. Detta skulle bredda investeringsprocessen genom att tillgodose fler perspektiv, samtidigt som man undviker problemen förknippade med 'relevance lost'. Vid en sådan omställning är det viktigt att ledningen inte använder sig av toppstyrning utan istället inriktar sig på att kommunicera dessa nya perspektiv genom hela organisationen. Den skandinaviska management-kulturen

kännetecknas av att kommunikationen sker i en konsensusanda, vilket borde underlätta idéförmedlingen för SCAs del. Det är viktigt att måtten inom de olika perspektiven skräddarsys efter de skilda förutsättningar som råder inom olika delar av koncernen. Detta för att fullt ut anpassas efter den värld i vilken de verkar. Förhoppningsvis gör detta också att den enskilda investeringen placeras i en ny kontext där större hänsyn tas till företagets samtliga intressenter, i ett mer långsiktigt perspektiv.

6. Förslag till vidare forskning

Hur det nya mått – CsVA (Cash Surplus Value Added), som SCA kommer att använda mer av i framtiden påverkar deras investeringsprocess skulle kunna vara en utgångspunkt för ett uppsatsarbete. Detta ska, enligt Oskar Lindström, se mer till framtidspotentialen för hela affären, snarare än för det enskilda investeringsprojektet. Det skiljer sig därför på många sätt mot det CVA-mått som används idag och är tänkt att fungera vid sidan om detta. Hur det kommer att påverka företaget och dess investeringsprocess skulle vara intressant att undersöka.

Hur SCA i framtiden ska förhålla sig till den utveckling som pågår gentemot emerging markets skulle vara intressant att undersöka närmare. Exempel på relevanta områden skulle kunna vara; kravgränser, organisationsformer, styrningssätt, informationsflöden eller prestationsmått.

7. Källförteckning

Adler R. W., (2000) Strategic Investment Decisions Appraisal Techniques: The Old and the New. *Business Horizons*, Nov-Dec, ss. 15-22.

Alkaraan F., Northcott D., (2006) Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tools? A study of practice in large UK manufacturing Companies. *The British Accounting Review* 38. ss. 149–173.

Arbnor I., Bjerke B., (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Coase R. H., (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, New Series, Vol. 4, ss. 386-405.

Copeland T., Weston J., Shastri K., (2005). *Financial Theory and Corporate Policy*. 4th Ed. Pearson Addison Wesley. ss. 24-25.

Eriksson L. T., Wiedersheim-Paul F., (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi.

Halvorsen K., (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Hamberg M., (2001). *Strategic Financial Decisions*. 1st Ed. Malmö: Liber AB.

Hamberg M., (2005). Beteendebaserade beslutsproblem vid investeringsbedömning. Från: Sandahl G., Sjögren S. (red.) *Investeringsbeslut: en spegling av praxis och normer*. Göteborg: BAS, ss. 21-36.

Hill, C.W.L, Jones G.R., Galvin, P., (2003) *Strategic Management: An Integrated Approach*. Melbourne: Wiley.

Hamel, G., (2000). Waking Up IBM, *Harvard Business Review*, Jul/Aug, Vol. 78 Issue 4, ss. 137-146.

Hatch, M. J., (2002). *Organisationsteori*, översättning Annika Möller, Lund: Studentlitteratur.

Ittner C. D., Larcker D. F., (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32, ss. 349-410.

Ittner C. D., Larcker D. F., (2003). Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, Vol. 81, Issue 11, November, ss. 88-95.

Johansson Lindfors, M-B., (1993). *Att utveckla kunskap. Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Johnson, T., Kaplan, R., (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Kald M. (2004). In the Borderline between Strategy and Management Control: Theoretical Framework and Empirical Evidence. Dissertation No. 910, Linköpings Universitet. Linköping: UniTryck.

Kald M., Nilsson F., (2000). Performance Measurement in Nordic Companies. *European Management Journal*, Vol. 18, Nr. 1, ss. 113-127.

Kaplan R., Norton D., (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, Issue 1, Januari-Februari, ss. 71-79.

Kaplan R., Norton D., (2001a). Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association, *Accounting Horizons*, Vol. 15, Nr. 1. Mars, ss. 87-104.

Kaplan R., Norton D., (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. American Accounting Association, *Accounting Horizons*, Vol. 15, Nr. 2. Juni, ss. 147-160.

Lyons, B., Gumbus, A., Bellhouse, D.E., (2003). Aligning capital investment decisions with the balanced scorecard. *Journal of Cost Management*, Mars/April, ss. 34–38.

Malmi T., Ikäheimo S., (2003). Value-Based Management practices – some evidence from the field. *Management Accounting Research*, Nr. 14, ss. 235-254.

Martin, J. D., Petty, J. W., (2001). The Corporate Response to the Shareholder Revolution: Value Based Management. *Baylor Business Review*, Våren/Sommaren, ss. 2-3.

Milis K., Mercken R., (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, Nr. 22. ss. 87-97.

Mintzberg H., Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *MIT Sloan Management Review*. Spring99, Vol. 40, Issue 3, ss. 21-30.

Mintzberg H. (2004). Enough Leadership. *Harvard Business Review*, Nov, Vol. 82, Issue 11, ss. 22.

Mekonnen Akalu M. A., Turner R., (2002). Adding Shareholder Value through Project Performance Measurement, Monitoring & Control: A critical review. *ERIM Report Series Research In Management*, Reference No. ERS-2002-38-ORG.

Nilsson, F., Kald M., (2002). Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, Vol. 20, Nr. 3, ss. 235-245.

Ouchi, W. G., (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, Nr. 9, September, ss.833-848.

Ouchi, W. G., (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, March, Vol. 25, Issue 1, ss. 129-141.

Ouchi, W. G., Jaeger A. M., (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3, ss. 305-314.

Ouchi, W. G., Johnson J. B., (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23, ss. 293-317.

Ottosson E., Weissenrieder F., (1996). Cash Value Added - A New Method For Measuring Financial Performance. *Gothenburg University Working Paper*, 1996:1.

Porter M. E., (1992). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, Sep. – Okt, ss.65-82.

Porter M. E., (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November-December. ss. 61-78.

Sandahl G. & Sjögren S., (2005). Svenska koncerners investeringskalkylering – förhållandet mellan teori och praxis. Från: Sandahl G., Sjögren S. (red.) *Investeringsbeslut: en spegling av praxis och normer*, Göteborg: BAS, ss. 69-102.

Segelod, E. (2005). Skriftliga investeringsrutiner. Från: Sandahl G., Sjögren S. (red.) *Investeringsbeslut: en spegling av praxis och normer*, Göteborg: BAS, ss. 49-66.

Weber, M., (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*, översättning A. M. Henderson and T. Parsons, New York: Free Press.

Welsh, J., Welsh, S. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins.

Internetkällor:

- <http://www.industrivarden.se>; Länk Bolagsstyrning -> Ägarbilden, 2007-01-05.
- <http://www.nt.se>; *Lysande år för Lundberg*, artikel publicerad 2007-01-03, av Henric Borgström.
- <http://www.sca.com> , 2006-12-20.

Bilagor

Bilaga A - Intervjuer

- Toby Lawton (T.L), 2006-12-04, Vice President M&A, Huvudkontoret, Stockholm. Intervjuad i Stockholm.
- Alexander Nikolic (A.N), 2006-12-04, Director M&A Projects, Huvudkontoret, Stockholm. Intervjuad i Stockholm.
- Peter Thorstensson (P.T), 2006-12-08, Finance Director Nordic Region SCA Packaging, Mölndal, Göteborg. Intervjuad i Mölndal.
- Peter Dahlquist (P.D), 2006-12-08, Vice President Business Development SCA Personal Care, München. Intervjuad i Mölndal.
- Oskar Lindström (O.L), 2006-12-12, Chief Business Analyst, Huvudkontoret, Stockholm. Telefonintervju.
- Bo Sandqvist (B.S), 2006-12-14, Nyligen pensionerad President International Development, Intervjuad i Torekov.

Bilaga B - CIAT

NPV – Net Present Value

Copeland m.fl. (2005) stället fyra krav på investeringskalkylmodellerna:

1. Alla kassaflöden ska beaktas
2. Kassaflödena ska diskonteras med kapitalkostnaden
3. Tekniken skall, bland ett antal ömsesidigt uteslutande projekt, välja det som maximerar aktieägarnas avkastning.
4. Managers ska kunna beakta ett projekt som oberoende av alla andra (Value-additivity principle).

NPV-modellen är den enda av de traditionella investeringskalkylmetoderna som uppfyller samtliga fyra krav (Copeland m.fl. 2005). Nuvärdet av ett projekt beräknas enligt:

$$NPV = -I_0 + \sum_{i=0}^N \frac{FCF_i}{(1+r_r)^i} \quad (2)$$

Där I_0 är grundinvesteringen och FCF_i är alla framtida förväntade kassaflöden diskonterade med den vägda kapitalkostnaden (WACC), r_r , till dagens datum (Hamberg, 2005). Beslutsregeln blir då enkel: ”Om värdet på de framtida kassaflödena är större än

grundinvesteringen så skall investeringen genomföras, annars förkastas den” (Hamberg 2005, s. 22).

Payback

I återbetalningsmetoden (payback) beräknas helt enkelt det antal år det tar innan ett investeringsprojekt har återbetalat den initiala investeringen (Copeland m.fl., 2005). Sandahl & Sjögren (2005) skriver att återbetalningsmetoden snarare är att se som ett likviditetsmått än ett lönsamhetsmått.

IRR

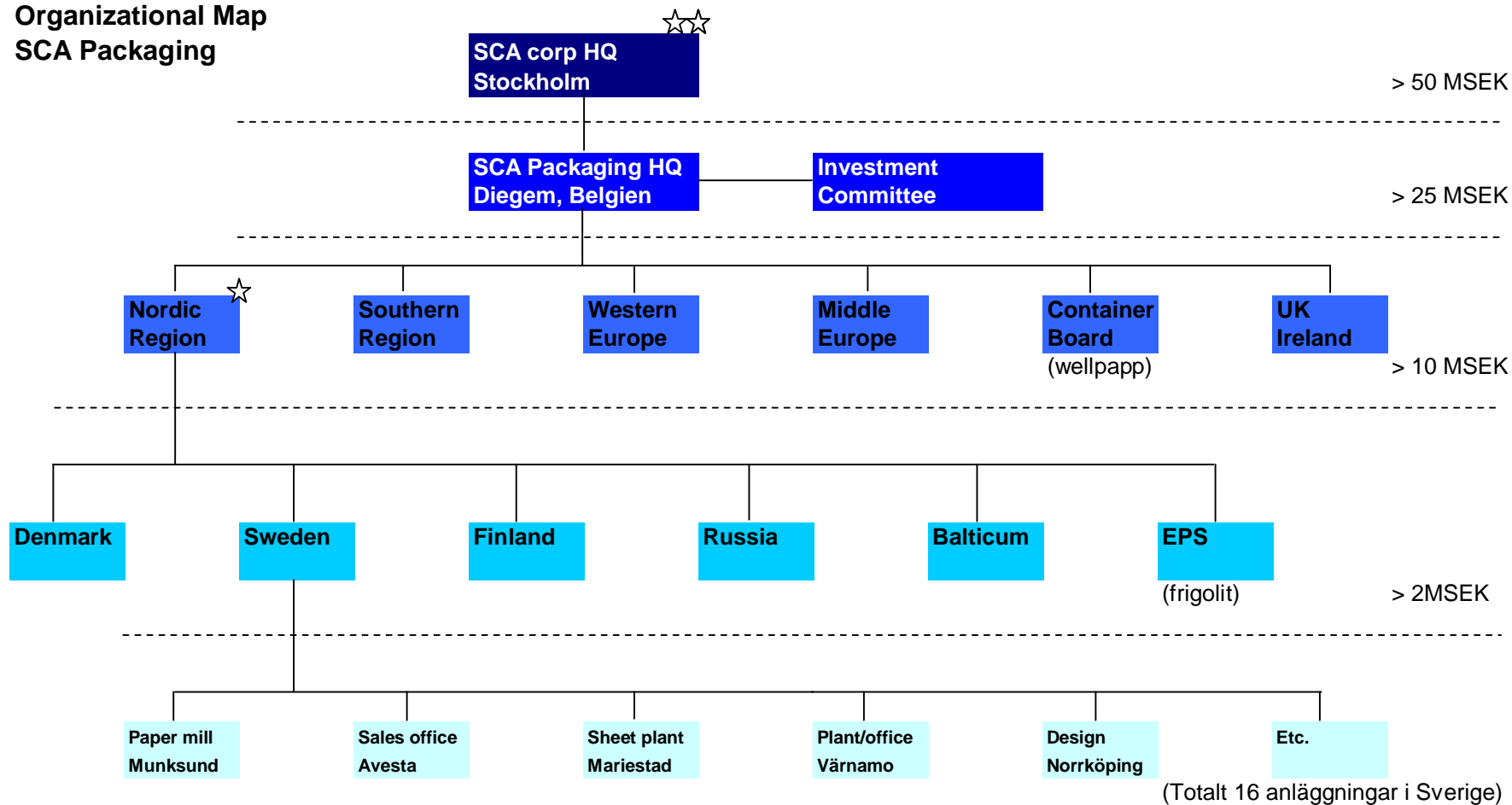
Internräntan (IRR) bestäms utifrån det avkastningskrav som gör att alla framtida kassaflöden för en investering resulterar i ett NPV-värde på exakt 0, enligt:

$$NPV = 0 = -I_0 + \sum_{i=0}^N \frac{FCF_i}{(1 + IRR)^i} \quad (3)$$

Genom att bryta ut IRR-variabeln och lösa ekvationen fås investeringens internränta. Denna jämförs sedan med företagets vägda kapitalkostnad (WACC). Beslutsriteriet blir då att acceptera investeringar som ger en internränta högre än WACC och förkasta de som ger en lägre (Copeland m.fl. 2005, s. 28-29).

Bilaga C – Organisationskarta SCA Packaging

Organizational Map
SCA Packaging



Egen konstruktion.