

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, våren 2006



Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Økonomisk styring

Veileder: Associate Professor, dr. oec., Iver Bragelien

**Økonomiske styringsverktøy i
Kongsberg Automotive Holding ASA
- en helhetlig analyse av et styringssystem**



av

Øystein Bråta

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Proessen med å skrive denne utredningen har vært ekstremt interessant og lærerik. Dette var da også hensikten med å velge et bredt tema som ”økonomiske styringsverktøy i Kongsberg Automotive Holding ASA”. Jeg har et mål om å lede denne typen virksomhet en gang i fremtiden, og syntes derfor det er meget interessant å få en helhetlig tilnærming til et styringssystem. Hele veien har jeg hatt god veiledning både fra Olav Volldal, som er CEO i Kongsberg Automotive, og Iver Bragelien, som er Associate Professor ved Norges Handelshøyskole. I tillegg vil jeg rette en stor takk til konsernledelsen i Kongsberg Automotive som jeg har hatt gleden av å intervju.

Hensikten med denne utredningen har vært å se på hvordan økonomiske styringsverktøy benyttes i praksis. Jeg har valgt å fokusere på tre områder; planprosess, prestasjonsmåling og incentiver. Disse temaene ble valgt ut i samarbeid med Olav Volldal, som mente dette var områder som det kunne være interessant å se på i hans bedrift. Siden utredningen er såpass bred, er det en rekke interessante problemstillinger jeg ikke har kunnet gå i dybden på slik jeg ønsker. Styrken ved utredningen er imidlertid at den tar for seg en helhet og at leseren får et innblikk i hvordan man styrer en stor virksomhet.

Bergen, mai 2006

Øystein Bråta

Sammendrag

I denne utredningen tar jeg for meg økonomiske styringsverktøy i Kongsberg Automotive, som er en bildelsprodusent med ca 2700 ansatte og en omsetning på i underkant av tre milliarder kroner. Utredningen er delt i fire deler, hvor den første delen er en presentasjon av Kongsberg Automotive Holding ASA, og de tre neste er en analyse av ulike deler i KA sitt styringssystem, hhv. planprosess, prestasjonsmåling og incentiver.

I den delen som omhandler planprosess ser jeg på koplingen mellom strategi og de operative planene, der budsjettet er en slik operativ plan. Videre ser jeg her på bruken av prognoser og rapporter for å kompensere for svakhetene ved budsjettet som styringsverktøy. Balanced Scorecard blir vurdert som et verktøy for å kommunisere strategi og mål til de ansatte.

Når det gjelder prestasjonsmåling bruker jeg Balanced Scorecard som et rammeverk for å se på prestasjonsmåling og oppfølging i KA. Blant annet tar jeg for meg valg av finansielle prestasjonsindikatorer, og i hvilken grad KA følger tankegangen bak Balanced Scorecard. Spesielt interessant er her et prosessforbedringsprosjekt som KA er i ferd med å gjennomføre i organisasjonen, kalt The KA Way.

På incentivsiden tar jeg for meg en bonusordning som eksisterer i KA i dag, i tillegg til et incentivsystem bestående av ansattes aksjeeie og opsjoner, som KA sin ledelse skal foreslå for selskapets generalforsamling i mai (2006). Her ser jeg blant annet på fordeler og ulemper med ulike incentiver, og kommer med kommentarer og anbefalinger til utarbeidelsen av et incentivsystem.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	4
Formål.....	5
Metode.....	6
Hvordan besvare oppgaven.....	6
Valg av bedrift.....	9
Generell presentasjon av Kongsberg Automotive Holding ASA.....	10
Historie.....	10
Organisasjon.....	11
Visjon og strategi.....	13
Økonomiske resultater.....	13
Forretningsområder.....	14
Kunder.....	16
Planprosess.....	17
Koplingen mellom strategi og operative planer.....	17
Strategi.....	20
Budsjett.....	25
Prognoser/forecasts.....	30
Måneds- og kvartalsvise rapporter.....	31
Delkonklusjon planprosess.....	32
Prestasjonsmåling og styring.....	33
Generelt.....	33
Balanced Scorecard.....	35
Finansielt perspektiv.....	38
The KA Way.....	46
Kundeperspektiv.....	47
Internperspektiv.....	48
Læring og vekstperspektiv.....	49
Delkonklusjon prestasjonsmåling og styring.....	52
Incentiver.....	53
Generelt.....	53
KA incentiver - generelt.....	54
Foreslått incentivprogram.....	57
Bonusordning.....	62
Delkonklusjon incentiver.....	67
Hovedkonklusjon.....	69
Forslag til videre arbeid.....	71
Kilder.....	72

Formål

Dagens forretningsverden preges i stadig større grad av multinasjonale selskaper. Slike selskaper vil normalt ha datterselskaper i ulike land, ofte kombinert med en divisjons- eller funksjonsstruktur som ikke er bundet av landegrenser. Jeg ønsker i denne utredningen å ta for meg noen av de utfordringer toppledelsen står ovenfor når den skal lede og styre slike selskaper. Grunnen til dette er at jeg har et mål om å lede denne type virksomhet en gang i fremtiden. Jeg har vært så heldig å få lov til å skrive utredningen for en bedrift som er av en slik størrelse at denne type problemstillinger er relevante. I samarbeid med konsernledelsen i Kongsberg Automotive Holding ASA (KA) har jeg valgt tre temaer innenfor økonomisk styring som jeg vil se nærmere på. Disse er planprosess, prestasjonsmåling og incentiver. Temaene vil bli sett på fra et styringsperspektiv. Hovedformålet med utredningen vil være å se den teori som undervises ved Norges Handelshøyskole opp mot Kongsberg Automotives løsninger på de aktuelle områdene.

Formålet med denne utredningen vil altså være å:

- Se på hvordan økonomiske styringsverktøy benyttes i virkeligheten og knytte disse opp mot teori som eksisterer på området.
- Peke på styrker og svakheter ved de systemene/verktøyene som brukes i KA i dag, og forhåpentligvis komme med noen anbefalinger fra et teoretisk ståsted.

Metode

Hvordan besvare oppgaven

Hovedfokuset i utredningen er på hvordan økonomisk styring faktisk utøves i virkeligheten. For å belyse denne virkeligheten vil utredningen også inneholde en del teori. Jeg har valgt å dele utredningen i tre. I den første delen ser jeg på planprosessen, dvs. budsjettarbeidet og koplingen mellom strategi og planprosess. De to neste delene går på prestasjonsmåling hhv på gruppe- og individnivå. På gruppenivå er fokus rettet mot Key Performance Indicators, Balanced Scorecard og hvordan KA bruker / ikke-bruiker disse til å styre virksomheten. På individnivå ser jeg på incentivsystemet i KA og analyserer det opp mot aktuell teori.

Jeg har brukt mye tid på å intervju sentrale personer i KAs konsernledelse fordi dette ga meg muligheten til å forstå bedriften på en helt annen måte enn bare gjennom rapporter o.l. Etter at jeg hadde definert problemstilling og sett på det teoretiske grunnlaget, tilbragte jeg en uke hos KA hvor jeg fikk sitte på et av deres kontorer mens jeg jobbet med utredningen. I løpet av denne uken hadde jeg både uformelle samtaler og formelle intervjuer med sentrale personer i KAs konsernledelse. De formelle intervjuene hadde en varighet på ca 2 timer hver, og fordelte seg som følger med tanke på personer og tema:

Olav Volldal – CEO

Olav Volldal har vært en veileder gjennom hele denne prosessen og vi har hatt mange uformelle samtaler hvor KA har vært tema. Han har veldig god oversikt over selskapet og de temaer som omtales i denne utredningen.

Trond Stabekk – CFO

Det formelle intervjuet av CFO gikk i hovedsak på oppbygningen av den finansielle rapporteringen i KA, og da spesielt budsjettet. Vi snakket også en del om valg av finansielle måltall.

Grunde T. Engh – Group Executive VP

Grunde T. Eng er ansvarlig for et prosessforbedringsprosjekt kalt The KA Way. Den formelle samtalen med han gikk derfor både på hvordan The KA Way brukes til å utvikle den interne styringen, og på hvilke faktorer som er viktige for å være konkurransedyktig i bilbransjen. Disse faktorene koples igjen opp mot prestasjonsmålingen og styringen av konsernet.

Jarle Nymoen – Direktør HR

Hovedvekt var her på hvilke vurderinger som var lagt til grunn for utformingen av incentivsystemet i KA. Spesielt snakket vi om bakgrunnen for det nye incentivsystemet som skal foreslås for generalforsamlingen i mai.

Bjørn Eldar Petersen – Direktør After Market

Samtalen gikk her på generell forståelse av den bransjen KA opererer i og de utfordringer KA står ovenfor. I tillegg snakket vi om utforming av strategi og viktige prestasjonsindikatorer.

I store deler av utredningen er det disse samtalene og intervjuene som har gitt meg den nødvendige innsikt for å kunne uttale meg om de ulike styringsverktøyene i Kongsberg Automotive. Disse personene har jeg også hatt kontakt med via telefon og mail gjennom hele prosessen. Det har vært av uvurderlig nytte. Jeg er veldig heldig som har fått muligheten til å jobbe så tett med konsernledelsen i et børsnotert selskap.

Det er samtidig noen svakheter ved grunnlaget for utredningen som jeg mener det er naturlig å kommentere. De personene jeg snakket med i KA var i stor grad valgt av KA selv, så jeg bestemte ikke selv hvem jeg skulle snakke med. Tema for samtalene var det derimot jeg som hadde styringen på. I denne utredningen forsøker jeg ikke å gjøre en teoretisk riktig og objektiv empirisk studie av KA. Hvis dette hadde vært tilfellet, ville det vært mer naturlig å distansere seg noe mer fra sentrale personer i bedriften. Samtalene/intervjuene ville da hatt en noe mer formell og fastsatt struktur. For at min læringseffekt skulle bli så stor som mulig, har jeg forsøkt å ikke legge for store føringer

på intervjuobjektene. Intervjuene har bært mer preg av dialog og forklaring enn av konkrete spørsmål og svar.

Hensikten med denne utredningen er å se hvordan økonomiske styringsverktøy benyttes i virkeligheten. For å gjøre dette har jeg valgt å gjøre en grundig analyse av et spesifikt selskap, KA. I analysen vil hovedfokus derfor være på de virkemidlene som KA selv mener er de viktigste i deres virksomhet. Andre virkemidler vil så bli drøftet opp mot disse, men hovedfokus vil hele tiden være på det som finnes i virkeligheten, ikke på teorien.

Det finnes enormt mange ulike systemer og teorier for økonomisk styring. Bare et fåtall av disse diskuteres i denne utredningen. Utredningen har altså ikke til hensikt å gi en oversikt over alle teoriene som finnes på området, men heller hvilke teorier som kan belyse det økonomiske styringssystemet i Kongsberg Automotive Holding ASA på en god måte.

Valg av bedrift

For at denne utredningen skulle bli interessant, var mitt valg av bedrift i aller høyeste grad viktig. Det måtte være en bedrift med en viss størrelse, samtidig som det var viktig å få god kontakt med sentrale personer i denne bedriften. Disse kriterier oppfylles av Kongsberg Automotive Holding ASA. Dette er en spennende bedrift med en særdeles dyktig toppledelse som har vist at de er i stand til å sette strategi ut i praksis. KA har stor geografisk spredning og er i vekst både organisk og gjennom oppkjøp. Det må presiseres at jeg kommer fra Kongsberg og at jeg har familiær tilknytning til CEO, Olav Volldal. Det ga meg en enestående mulighet til å få informasjon som jeg ikke ville hatt tilgang til i andre selskaper, og var selvsagt også en av grunnene til at jeg valgte å skrive for KA. Jeg vil her komme med en grundig presentasjon av KA for at leseren lettere skal kunne forstå den videre drøftelsen.

Generell presentasjon av Kongsberg Automotive Holding ASA

Kongsberg Automotive Holding ASA er et konsern med ca. 2700 ansatte og en årsomsetning på i størrelsesorden 2,7 milliarder kroner. Konsernadministrasjonen holder til på Kongsberg. Produksjonen foregår i Norge, Sverige, England, Polen, Mexico, USA, Brasil, Korea og Kina. I tillegg har konsernet salgs- og FoU- sentere i Tyskland og USA, samt salgskontorer i Frankrike og Japan. Med virksomhet i 12 land og produksjon i 10 av disse, har KA tatt skrittet fra å være en lokal norsk produsent til å bli et globalt konsern.

Historie

Denne historiske fremstillingen er i hovedsak henhet fra Prospectus i forbindelse med børsnoteringen av KA i 2005 og samtaler med konsernsjef Olav Volldal.

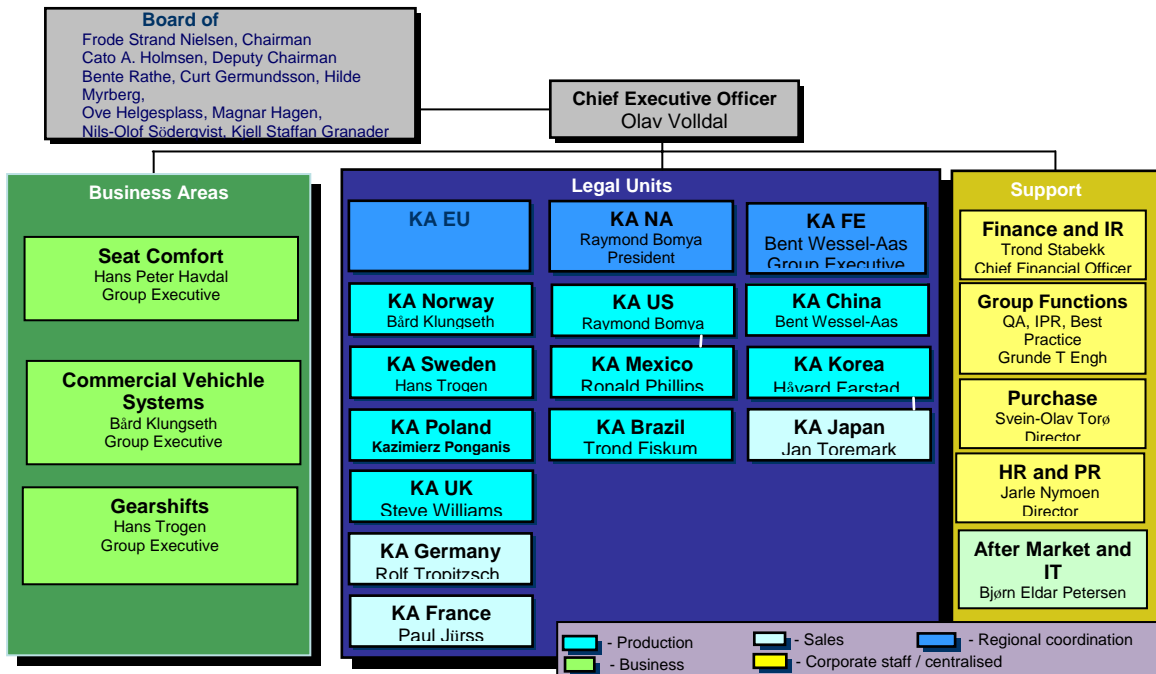
Kongsberg Automotive (KA) ble grunnlagt i 1987 som følge av en ”management buy-out” fra det som den gang het Kongsberg Våpenfabrikk (KV), i dag Kongsberg Gruppen. KA var da en direkte videreføring av Bildeldivisjonen ved Kongsberg Våpenfabrikk som ble etablert allerede i 1957. KV startet produksjon av bremses til Volvo lastebiler og siden den gang har en rekke nye produkter kommet til. Midt på 70-tallet, som et ledd i myndighetenes ønske om utbygging i distriktene, ble det etablert to fabrikker i nærheten av Kongsberg, henholdsvis i Hvitvingfoss og Rollag. Samtidig som Bildeldivisjonen fikk stadig flere produkter og kunder, startet arbeidet med å utvikle egne produkter på begynnelsen av 80-tallet. Kongsberg Våpenfabrikk opplevde noen kritiske år på slutten av dette tiåret og det ble besluttet å selge eller avvikle all virksomhet som ikke var forsvarsrelatert. Dette var bakgrunnen for grunnleggelsen av KA.

Bladet Kapital hadde i juni 2005 en artikkel som beskrev prosessen slik: ” De lokale bankene stilte opp med lån og garantier på 60 millioner kroner for at de ansatte skulle få kjøpe innmaten i bildeldivisjonen. Egenkapital på 15 millioner kroner måtte på plass i

løpet av en kort tegningsperiode. Da gongongen gikk, hadde de rundt 200 ansatte skrapet sammen nærmere 8 millioner kroner, et snitt på snau 40.000 pr. ansatt. En stor prestasjon av en gjeng som knapt visste hva en aksje var, og som i utgangspunktet hadde mer enn nok med å betale renter og avdrag på boliglånet. Etter at arbeidere og funksjonærer hadde gjort sitt, manglet det fremdeles vel 7 millioner kroner. Som sjef måtte jeg ta den største delen. Jeg kunne ikke fortelle kona at jeg hadde kjøpt aksjer for 2,8 millioner kroner. Renten var 17,8 prosent, og de årlige rentekostnadene var vesentlig høyere enn bruttolønnen, sier Olav Volldal, mannen som må ta en vesentlig del av ansvaret for at store deler av Kongsberg tilbragte slutten på 80-tallet som gjeldsslaver. Det var mye å gripe fatt i da vi overtok. Men det at alle var i samme båt, og at alternativet til å lykkes var lite hyggelig, skapte en fantastisk dugnadsånd. Som ingeniør hadde jeg gode forutsetninger for å hjelpe til på gulvet, og når helgen kom, byttet ledergruppen ut dress og slips med kjeledress, forteller Volldal. At KA skulle forbli et ansatteieit selskap var aldri intensjonen, kun en løsning initiert for å sikre arbeidsplassene. Derfor hadde ingen noen motforestillinger da Convectus to år senere la inn bud på selskapet. Det svenske investeringsselskapet tilbød 45 millioner kroner for egenkapitalen og spyttet inn 15 friske millioner til produktutvikling. Etter to år hadde de ansatte fått en hyggelig treganger på investeringen ” (Kapital, 2005). En oversikt over viktige oppkjøp og hendelser i KA sin historie er vedlagt utredningen som vedlegg 1.

Organisasjon

Selskapet består av tre forretningsområder, disse er hovedaksen i organisasjonsstrukturen. Man har valgt å samle noen konsernfunksjoner i egne avdelinger som dekker hele konsernet. Dette er gjort for å sikre at man har en ensartet opptreden og at man kan oppnå kritisk masse kompetansemessig. Den tredje aksen er den geografiske der hvert land utgjør en legal enhet. Denne måten å organisere på har som konsekvens at man konsoliderer BAene i de enkelte landene og hvert land til et konsernregnskap. Nedenfor vises organisasjonskartet for KA.



(Company presentation KA, 2006)

Siden denne utredningen har til hensikt å se på noen av de økonomiske styringsverktøy som benyttes av toppledelse i en stor virksomhet, mener jeg det er hensiktsmessig med en kort presentasjon av CEO, Olav Volldal, og CFO, Trond Stabekk.

Olav Volldal, 56år, har vært CEO i selskapet siden MBO i 1987 og har tilbragt nesten hele sin karriere i bilindustrien, inkludert de siste 20 år i Kongsberg Automotive. Fra 1984 til 1987 var han vise-president i Kongsberg Våpenfabrikk (KV) og sjef for bildelsdivisjonen. Fra 1982 til 1984 var han leder for KV Rollag og fra 1980 til 1982 leder for forretningsplanlegging i KV. Han har også bred erfaring som styremedlem i interne og eksterne selskaper. Volldal er per i dag styremedlem i Elopak AS, Ulefos NV AS og Cappelen Holding AS. Volldal har en Master of Science grad fra NTH, nå NTNU.

Trond Stabekk, 32 år,

ble ansatt i Kongsberg Automotive Holding som Økonomidirektør høsten 2004 og fikk ved børsintroduksjonen av KA i juni 2005 ansvaret også for Investor Relations. Stabekk tok over som CFO 1. februar 2006. Han har en Master i Accountancy and Finance fra University of Stirling, Skottland, samt en Bachelor i Business Administration fra BI. Stabekk har tidligere hatt sentrale posisjoner innen økonomi i Trelleborg-Viking AS, Telenor Mobil AS og Tomra Systems ASA.

Visjon og strategi

Kongsberg Automotive har en visjon som går ut på å skape verdi for alle interessenter (“stakeholders”) gjennom å være kundenes førstevalg (Prospectus KA, 2005).

Bedriftens strategi må støtte det langsiktige målet om å maksimere lønnsomhetspotensiale og består hovedsaklig av tre nøkkelementer (Prospectus KA 2005).

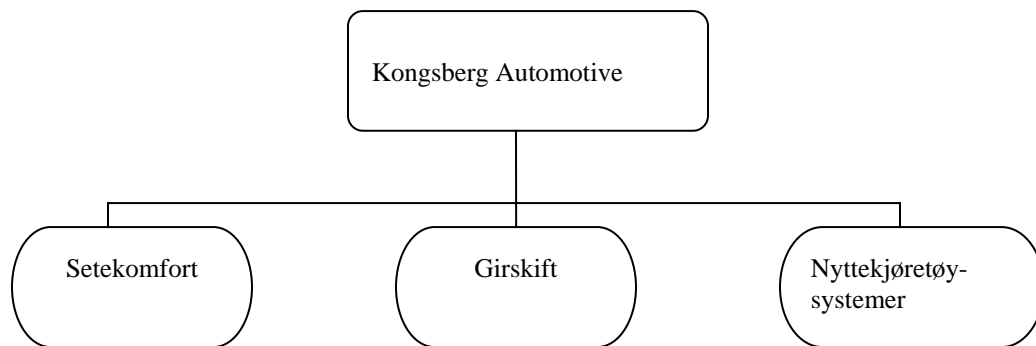
- Operere i attraktive vekstsegmenter og være markedsledende
- Tilby unike produkter basert på avansert teknologi
- Intern effektivitet som sikrer god kvalitet og lave kostnader

I tillegg til disse tre elementene er bedriftskulturen en viktig driver for å sette i bedriftens strategi ut i livet.

Økonomiske resultater

Kongsberg Automotive har over de senere årene hatt en meget sterk vekst både i omsetning og enda mer i resultat. Med en driftsmargin på ca 12 % er selskapet i dag blant de mest lønnsomme i den internasjonale bilindustrien. Avkastningen på anvendt kapital var i 2005 ca 25 %.

Forretningsområder



(Company presentation KA, 2006)

KA er delt inn i tre forretningsområder. Som man ser av figuren over er dette setekomfort, girskift og nyttkjøretøysystemer. Nedenfor er disse forretningsområdene nærmere presentert.

Setekomfort:

Dette forretningsområdet inkluderer følgende:

- Setevarme (nummer to i verden)
- Seteventilasjon (produksjonen starter i 2006)
- Korsryggsstøtte (ledende global aktør på avanserte løsninger)
- Hodestøtte (ledende global aktør på avanserte løsninger)
- Armlener

De ulike produktenes relative andel av omsetningen er: setevarme 37% , hodestøtte 41% og andre produkter 22%. Trendene i markedet tyder på at kundene forlanger høyere og høyere grad av komfort og sikkerhet (*Company presentation KA, 2006*). Dette er positivt for KA.

Girskift:

Dette forretningsområdet er i hovedsak knyttet til girskiftere for automatgirlinger, men man har også avanserte stagskiftere for manuell girskifting. Produktlinjen består av alle komponenter fra toppen av girspaken til girkassen og inkluderer både mekaniske overføringer og avanserte elektroniske styringer som bl.a. kommuniserer med styringen av motor og transmisjon. Girskift utgjør ca. 14 % av omsetningen (*Company presentation KA, 2006*). Produktområdet inkluderer:

- Automatiske girskifter (nummer to i Europa)
- Manuelle stagskiftere (ledende i Europa)

Markedet vokser delvis fordi andelen automatløsninger er voksende i Europa og delvis fordi man tar nye ordre på bekostning av konkurrentene.

Nyttkjøretøysystemer:

Forretningsområdet designer og produserer en rekke produkter som brukes i nyttkjøretøyer, som for eksempel lastebiler og busser, og det utgjør ca. 38 % av omsetningen (*Company presentation KA, 2006*). Produktområdet inkluderer:

- Clutchsystemer (nummer en globalt)
- Manuelle girskifter (nummer en i Europa)
- Bremsørørkoblinger (nummer en globalt)

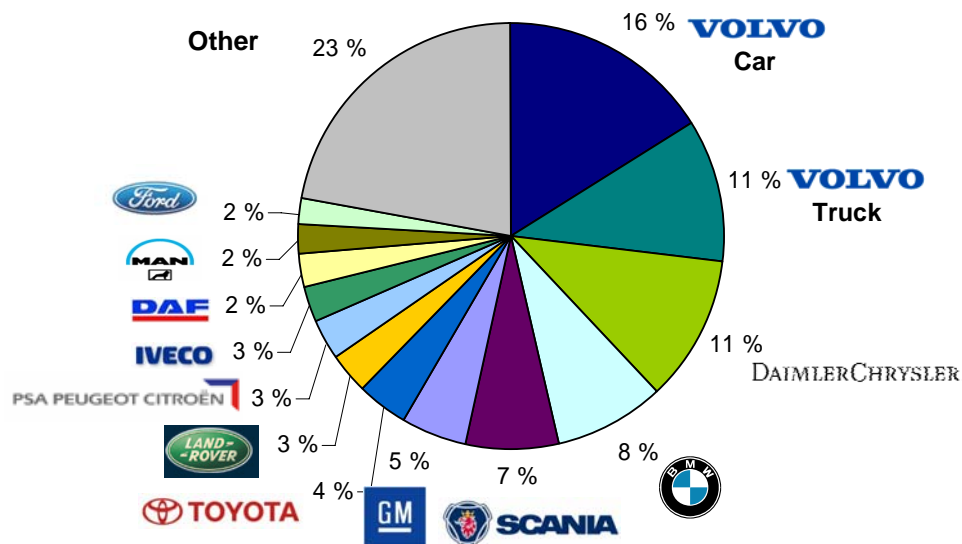
Generelt:

Selskapets produkter tilpasses kundenes ulike bilmodeller. Produksjonen for en bestemt modell varer normalt fra fire til syv år for personbiler og minimum åtte til ti år for lastebiler. Selskapet har på den måten en viss grad av forutsigbarhet ovenfor fremtidige inntekter. "Å være en konkurransedyktig modul- og systemleverandør med global tilstedeværelse er en forutsetning for å kunne møte de økende kravene fra bilindustrien" (Prospectus KA, 2005).

Alle FoU-aktiviteter i KA gjøres internt (ingen outsourcing). For å sikre en solid vekst gjennom intern FoU, sikrer Kongsberg Automotive strategiske innovasjoner gjennom patenter. KA har de siste tre årene patentert vel 80 innovasjoner og innehar flere hundre nasjonale og internasjonale patenter.

Kunder

Kongsberg Automotive har produksjonsenheter i en rekke ulike land. Disse er som nevnt tidligere: Norge, Sverige, Polen, Brasil, USA, Kina, England, Korea og Mexico. Gjennom disse produksjonsenhetene betjener KA en diversifisert og global kundebase som består av mer enn 50 originalutstyrsprodusenter over hele verden. Ca. 70 % av leveransene går til personbilindustrien og ca 30 % til nyttekjøretøyindustrien, det vil si lastebiler, busser og anleggsmaskiner (Prospectus KA, 2005). Viktige kunder er Volvo, Saab, Scania, DAF, Renault, Peugeot/Citröen, Toyota, BMW, DaimlerChrysler, Ford, Porsche og General Motors.



(Company presentation KA, 2006)

Forhåpentligvis har leseren på dette stadiet i utredningen en god forståelse både av KA som selskap og den bransjen de opererer i. Jeg vil nå gå over til det som er fokus i utredningen; økonomisk styring i KA.

Planprosess

I denne første delen av utredningen skal jeg ta for meg KA sin planprosess, før jeg i de neste hoveddelene tar for meg prestasjonsmåling og incentiver.

KA har et omfattende system for rapportering og planlegging. Den følgende drøftelsen baserer seg i hovedsak på samtaler med CEO, Olav Volldal, og CFO, Trond Stabekk i Kongsberg Automotive. Jeg vil her i hovedsak se på:

- koplingen mellom strategi og operative planer
- budsjettprosessen
- bruk av prognoser og rapporter
- synliggjøring av strategien

Det vil bli en klar kopling mellom denne delen av utredningen og den delen som vil gå på prestasjonsmåling. Fellesnevneren vil i stor grad være Balanced Scorecard (BSC), som er et flerdimensjonalt styringssystem hvor man sammenstiller flere deler av foretaket og forsøker å gi oversikt og balansere mellom virksomhetens ulike mål. Dette systemet vil bli grundig presentert senere i utredningen.

Koplingen mellom strategi og operative planer

Den vanligste formen for planprosess er etter min oppfatning at man lager et hierarki av mål og midler der toppnivået er visjon, deretter overordnede mål, forretningskonsept, strategi (hovedveien til målene) og operative planer (f.eks. budsjett). De aller fleste store

seriøse virksomhetene har en omfattende og velstrukturert planleggingsprosess hvor det legges planer for årene som kommer. Ulike virksomheter kan likevel ha svært forskjellige planprosesser. Forskjellene ligger bl.a. i hvilke problemstillinger som blir tatt opp, hvem som er involvert i prosessen, tidsperspektiv og hvor planen er forankret. Noe av det viktigste med en slik planprosess er etter min mening at den alltid må være forankret i virksomhetens strategi. Konsistens mellom mål, strategi og budsjett/plan er avgjørende for at organisasjonen skal fungere optimalt. Henry Mintzberg kommenterer i boken "The rise and fall of strategic planning" forholdet mellom planlegging og strategi. Der stilles blant annet spørsmålet om strategi bare er en konsekvens av planlegging. I mange bedrifter er nok utarbeidelse av strategien mer et pliktlop enn en handling med et formål, men slik skal det ikke være. "Strategi er mer enn ønskede utfall, det er en overordnet handlingsplan for å nå de ønskede utfall" (Berry, Broadbent & Otley, 1995). I KA er mitt inntrykk at de bruker strategien aktivt i utarbeidelse av de operative planene. Enkelt sagt er planlegging å ta hensyn til fremtiden eller forsøke å kontrollere fremtiden (Mintzberg, 1994). Alle beslutninger fattes på bakgrunn av antakelser om fremtiden og en beslutningstaker vil derfor ha nytte av planlegging.

En annen grunn til å planlegge er for å kunne koordinere. Dette vil gjøre virksomheten mer effektiv og man unngår i større grad ventetid mellom ulike aktiviteter. Planlegging vil også være viktig for å forsikre seg om at man vil ha de nødvendige ressurser tilgjengelig. Dette kan omfatte personell / kompetanse, driftsmidler, FoU, markedsføring og ikke minst likviditeten i selskapet. I realiteten er en strategi en overordnet plan med lang horisont. En plan er slik jeg ser det en beskrivelse av hvordan man vil nå fastlagte mål. Strategien vil igjen bli målfomuleringen for de operative planer der årets budsjett vil være viktige for de fleste virksomheter. I KA er budsjettet etter min oppfatning den desidert viktigste planleggingsmekanismen for å nå de målene man har satt seg.

"Ofte når en strategi slår feil skyldes det manglende gjennomføring, dvs at de konkrete og nødvendige endringsaksjoner ikke blir definert, målsatt, tidsatt, fordelt mellom ansvarlige i organisasjonen og fulgt opp systematisk. Slik endringsledelse er en av ledelsens viktigste oppgaver" (Olav Volldal). Nettopp evnen til å utøve ledelse og gjøre

de nødvendige endringer er slik jeg kan se det en av de viktigste grunnene til KAs suksess de siste årene. KA praktiserer etter min mening det Jim Collins i boken "Good to Great" beskriver som lederskap av femte nivå. Femte nivå betegner høyeste plan i et hierarki av lederevner.

De fem lederskapsnivåene er som følger (www.jimcollins.com):

Nivå 1 Dyktig person

- Yter produktive bidrag ved hjelp av talent, kunnskap, ferdigheter og gode arbeidsvaner.

Nivå 2 Bidragsytende teammedlem

- Bidrar med sine personlige evner for å nå gruppemålsetninger, og samarbeider effektivt i en gruppesituasjon.

Nivå 3 Dyktig administrator

- Organiserer mennesker og ressurser i en effektiv og rasjonell streben mot forhåndsbestemte mål.

Nivå 4 Effektiv leder

- Fremmer engasjement i, og energisk streben etter, en klar og fengslende drøm, og stimulerer dermed høyere prestasjonsstandarder.

Nivå 5 Toppleder av femte nivå

- Bygger opp en varig fremragende bedrift gjennom en paradoksal blanding av personlig ydmykhet og faglig vilje.

Lederen i nivå fem setter behovet for selvfølelse bort fra sin egen person og inn i det overordnede mål, å bygge opp et fremdragende selskap. Denne type ledere er svært ærgjerrige, men ærgjerrigheten gjelder først og fremst virksomheten, ikke dem selv. I boken pekes det på at de beste lederne er beskjedne og stillferdige samtidig som de er viljesterke og kompromissløse, og at byggingen av gode foretak krever møysommelig og disiplinert innsats. Jeg vil senere i utredningen se mer på hvordan ledelse er en sentral del av styringssystemet i KA.

En annen viktig hensikt med eksplisitte strategier og planlagte systemer er at de reduserer avhengigheten av nøkkelpersoner (Corporate planning, Peter Lorange). Ved at mål, strategier og planer blir gjort kjent i hele organisasjonen, vil disse nøkkelpersonene lettere kunne erstattes. Enkelte bedrifter, som f. eks IKEA, har etter min mening en så sterk bedriftskultur myntet på et sett med verdier og en tydelig visjon og strategi, at mange beslutninger fatter seg selv. Andre bedrifter har ingen klar strategi eller generelle holdepunkter i virksomheten. Denne type virksomhet vil være ekstremt personavhengig. Jeg mener et typisk eksempel på dette er gründerbedrifter. Mange gründerere er veldig dyktige til å sette i gang ting, men mangler evnen til å delegerer og involvere andre i virksomheten. Dette fører til at denne type virksomhet er meget sårbar ovenfor sykdom o.l. hos nøkkelpersoner. En uttalt strategi og handlingsplan kan være viktig nettopp fordi den er uttalt. Resten av bedriften har et behov for å vite hvilken retning man går i, og gjerne også hvorfor man går i den retningen. Kaplan og Norton (1996) peker på viktigheten av å ha en kopling mellom en organisasjons strategi og ledelseskontrollsystem. Det er viktig at alle kjenner til mål og strategi for bedriften. Ved å være fokusert på dette, øker sjansen for at folk jobber riktig og i samme retning. Kunnskapen om strategi og målformulering må slik jeg ser det tilpasses det aktuelle organisasjonsnivået, alle kan ikke vite alt.

Strategi

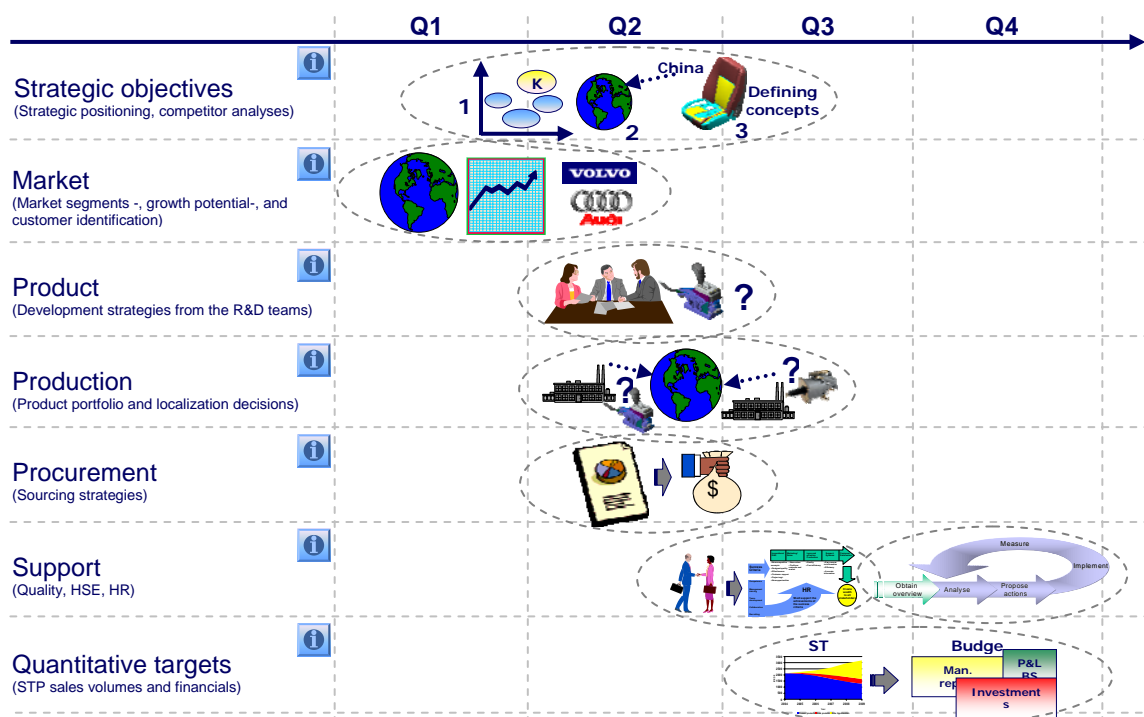
Presentasjon/ beskrivelse av KA sin strategiprosess

En strategi er et sett av hypoteser om årsaker og virkninger (Kaplan og Atkinson, 1999). Den strategiske planen i KA revideres en gang i året. Den følgende beskrivelsen av strategiprosessen baserer seg på samtaler med konsernledelsen i KA og en powerpoint-presentasjon (KA, *Strategy Visualisation*, 2006).

I mai utarbeider man kvantitative planer (langtidsbudsjett) for de kommende fem år basert på vedtatt strategi og oppdaterte forutsetninger, ikke minst knyttet til eksterne forutsetninger (marked, konkurranse, etc.). Disse planene blir så målt opp mot de overordnede mål som er vedtatt primært knyttet til vekst og ROCE. Normalt vil det være et negativt gap mellom fastsatte mål og det reviderte langtidsbudsjettet. Neste fase blir så

å definere tiltak per virksomhetsområde av strategisk karakter som gjør at målene blir nådd. Arbeidet med slike tiltak skjer kontinuerlig og arbeidet i juni er å koble disse sammen, prioritere og konsekvensberegne. Frem til strategisamlingen med styret i slutten av august vil man så utarbeide beskrivelser av forutsetninger, tiltak og konsekvenser både for hvert virksomhetsområde (BA) og for selskapet konsolidert, med klare anbefalinger til styret om hvilke beslutninger som bør fattes for å nå målene. Etter at styret har behandlet strategiplanen og administrasjonen har korrigert denne iht. de vedtak som er fattet, blir det utarbeidet aksjonsplaner knyttet til de strategiske tiltak som er vedtatt.

Utarbeidelse av strategien er en lang og kontinuerlig prosess som kan oppsummeres i følgende figur. Dette er en prosess som gjennomføres hvert år og som også er beskrevet i en Corporate Guideline for KA, som er vedlagt utredningen.



KA, Strategy Visualisation, 2006

Vi ser at den strategiske prosessen foregår gjennom hele året. Jeg har valgt å ta med denne illustrasjonen for å vise leseren hvilket tidsperspektiv KA ser for seg på de ulike aktivitetene. Først og fremst handler det om å identifisere hvilke markeder man ønsker å

fokusere på gjennom konkurranse-, lønnsomhets- og vekstanalyser. Som påpekt tidligere ønsker KA å posisjonere seg i markeder som er i vekst eller har potensiale for vekst, og hvor de kan være markedsledende. Det neste steget handler om å identifisere potensielle kunder og optimal produktmiks. Gjennom dette arbeidet kvantifiseres også forventet omsetning i de aktuelle markedene og forventet bidrag fra de ulike produktene. Så gjelder det å posisjonere produktet i markedet og benchmarke seg mot kundens forventninger og konkurrenter. Det siste steget i strategiprosessen er å bestemme seg for hvor man ønsker å produsere de aktuelle produktene. Målet er da å produsere høykvalitetsprodukter til en lavest mulig kostnad gjennom ekstrem fokus på interne prosesser (se grundig presentasjon av The KA Way senere i utredningen). Dersom virksomheten skal kunne holde kostnadene nede, er også innkjøp etter min mening et viktig element. KA sine kunder krever en årlig reduksjon i prisene på produktene og dette fordrer at KA må oppnå det samme hos sine leverandører. Kvalitet og lav pris på innkjøpte produkter kan sikres blant annet gjennom å etablere målkriterier for leverandørene. Som KA selv sier: ”Det settes ikke verdensrekoder uten konkurranse.” Dette gjelder også for de interne støttefunksjonene. Disse defineres i The KA Way som prosesser for å lettere kunne identifisere målkriterier og derigjennom effektivisere. Til sist ønsker KA å etablere både langsiktige og kortsiktige mål. Strategien må inneholde noen milepæler for at man skal kunne se om man beveger seg i riktig retning. Jeg er helt enig i at dette er fornuftig, da delmålene i tillegg vil ha en motiverende effekt på de ansatte. KA kvantifiserer så i kortsiktige og langsiktige budsjetter. Dette også for å gjøre det lettere å måle fremgang og graden av måloppnåelse.

Analyse

Vi har her sett på hvordan KA utarbeider sin strategi og på noen utfordringer rundt koplingen mellom strategien og de operative planene. Den største utfordringen for KA ligger, slik jeg ser det, i å kommunisere strategien, og de prestasjonsdriverne som skal realisere strategien, ut til egen organisasjon. Revisjons- og rådgivningsselskapet Ernst & Young, som blant annet driver med rådgivning innen virksomhetsstyring, sier det på denne måten: ”En helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring med fokus på konkretisering av målsetninger, klar kommunisering av strategi, prioriteringer og målkrav

legger grunnlag for en bedre strategiimplementering” (Ernst & Young, 2006). Det er i hovedsak tre prosesser som sammen kan være nyttige for å oversette strategi til praksis, en praksis som de ansatte forstår. Disse tre prosessene er oversettelse, kommunisering og læring (Atkinson og Kaplan, 1998). På denne måten unngår man at lederne sitter for seg selv og lager strategier som ingen andre får innsyn i. Jeg ønsker her å utdype disse prosessene nærmere.

Oversette

For at de ansatte skal handle i henhold til virksomhetens visjon og strategi, må de etter min mening forstå hvilke implikasjoner disse får for deres daglige utførelse av arbeidsoppgaver. Visjon og strategi må oversettes til konkrete retningslinjer. I henhold til tankegangen bak Balanced Scorecard (BSC), som jeg vil presentere senere i utredningen, konkretiseres visjon og strategi da til et målkort. Ved konkretisering virker målkortet slik jeg ser det både motiverende og forpliktende på de ansatte. På denne måten sikrer man at de ansatte handler på en måte som gir langsiktig verdiskapning.

Kommunisere

Ved hjelp av målkortet kan man også kommunisere strategien og forsikre seg om at alle forstår målene som settes for å nå denne. Ved å i tillegg knytte incentivordninger opp mot målkortet vil man slik jeg ser det kunne forsikre seg om at de ansatte går i riktig retning. Dette poenget vil jeg komme tilbake til senere i utredningen, i min analyse av KA sitt foreslåtte incentivprogram.

Lære

En annen fordel med å uttrykke strategi og visjon eksplisitt gjennom BSC- tankegangen er at ledelsen til en hver tid kan oppdatere seg selv på om man er i ferd med å gå i riktig retning. Ved å evaluere egen organisasjon opp mot de mål som er satt i målkortet, vil man vite om den strategien man har formulert fungerer eller ikke (Atkinson og Kaplan, 1998). En slik kontinuerlig læring bør etter min mening kombineres med noen milepæler/kortsiktige mål. Dette vil forhåpentligvis virke motiverende på så vel ledelsen som de

øvrige ansatte. De ansatte vil slik jeg ser det miste motivasjonen dersom målene ligger for langt frem i tid, derav disse milepælene.

Bruken av målkortet som et styringsinstrument virker forlokkende. Jeg mener allikevel det er viktig å se an virksomheten før man innfører dette. I små bedrifter, eller bedrifter som opererer i bransjer med ekstreme endringer/svingninger, kan utarbeidelsen av målkortet være mer arbeidskrevende enn oppnådd nytteverdi. KA er derimot en stor bedrift og de opererer i en relativt stabil bransje. Jeg mener derfor at KA kan hente potensielle gevinster ved å innføre målkort i sin organisasjon. Dette vil synliggjøre og kommunisere strategien samtidig som det vil kunne systematisere og forenkle styringen av virksomheten. Toppledelsen i KA opplever organisasjonen som oversiktlig, og de har heller ikke problemer med å forstå strategi og fremtidsplaner. For ansatte på lavere nivåer mener jeg imidlertid at det vil kunne være gevinster å hente gjennom et eksplisitt målkort. Dette kan fungere som et verktøy for å oversette strategi til praksis og på den måten kommunisere mål og strategi til egen organisasjon. Kaplan og Norton tar dette et steg videre ved å introdusere ”strategikart”. ”Et strategikart skal beskrive og illustrere en organisasjons mål på en klar og tydelig måte gjennom å oversette målkortet til handling og utfallssammenhenger som kopler de ønskede utfall med handlingene som er driverne til disse utfallene” (Kaplan og Norton, 2000). Jeg mener et slik strategikart vil kunne være hensiktsmessig for ledelsen i utarbeidelsen av KPIer og målkort. Det vil også kunne brukes som et utgangspunkt i målsamtalene med de ansatte, og dermed som et verktøy i utarbeidelsen av den ansattes personlige målkort. Jeg kommer tilbake til personlige målkort i den delen av utredningen som tar for seg incentiver.

KA er som mange andre norske industribedrifter dominert av ingeniører. Fra en økonoms ståsted har jeg inntrykk av at ingeniører i mange tilfeller har større fokus på ikke-finansielle enn på finansielle dimensjoner. Dette problemet har, slikt jeg kan se det, ikke toppledelsen i KA. Personene i toppledelsen virker til å ha et overordnet langsiktig finansielt perspektiv. Dette kom tydelig frem i de samtalene jeg hadde med dem i forbindelse med denne utredningen. Et målkort vil i en slik type organisasjon likevel kunne ha en verdi ved at ansatte lengre ned i organisasjonen ser at all aktivitet til syvende

og sist skal underbygge det finansielle perspektivet. I samtaler med ulike personer i ledelsen har jeg fått inntrykk av at tankegangen bak BSC allerede ligger i KA sin bedriftskultur. Blant annet gjennom sterkt fokus prestasjonsmåling og bakenforliggende aktiviteter og prosesser. Det blir bare ikke uttrykt eksplisitt gjennom et målkort. Utarbeidelse og distribusjon av et slikt målkort burde derfor være hverken tid- eller ressurskrevende.

I den delen av utredningen som omhandler prestasjonsmåling, vil jeg komme tilbake til BSC og den nytten KA kan ha av et eksplisitt målkort. Der vil også begrepet bli forklart nærmere. Jeg vil imidlertid først se mer på planprosessen og bruken av budsjettet som et planleggingsverktøy.

Budsjett

Jeg vil her først presentere ulike budsjettyper, før jeg deretter ser på KA sin budsjettprosess og til slutt analyserer denne.

Ulike budsjettyper

Det teoretiske fundamentet kommer her fra Jan Bergstrand sin bok og forelesninger i BUS 400 – Styring av større foretak.

Budsjettet var opprinnelig et offentlig planleggingsinstrument som ble utviklet for å kunne presentere planene for den kommende perioden på en hensiktsmessig måte. I det private skandinaviske næringslivet kom budsjettet på 1950-tallet. Budsjettet fungerte da som et detaljert handlingsprogram hvor man formulerte målsetninger for resultatene og samordnet enhetenes virksomhet. Budsjettet ga også mulighet for å følge opp resultatene i de ulike enhetene ved å sammenlikne det faktiske utfallet med budsjettet.

Vi har i hovedsak fire typer budsjetter; fast-, revidert-, rullende- og varabelt-budsjett (Bergstrand, kap 5).

endres med jevne mellomrom, vil det imidlertid være bedre egnet til planlegging enn det faste budsjettet.

Rullerende budsjett

I et rullende budsjett går man ett steg videre i forhold til det reviderte budsjettet. Et rullerende budsjett har alltid samme lengde, vanligvis ett år. På regelmessige tidspunkter, vanligvis hvert kvartal, blir et nytt budsjett laget med utgangspunkt i det gamle. De første tre kvartalene

Fast budsjett
Dette er den vanligste formen for budsjett og kalles derfor det klassiske budsjettet. Ved denne formen for budsjettering utarbeides et fast budsjett en gang hvert år, normalt om høsten. Denne formen for budsjettering oppsto først i offentlig virksomhet før den ble vanlig i det private næringsliv. I offentlig virksomhet er dette stort sett den eneste budsjetteringsformen som benyttes. Ledelsen på ulike nivåer kan da enkelt og greit evalueres mot budsjettet. Det faste budsjettet har allikevel sine svakheter. Et av de største problemene slik jeg ser det, er å håndtere kontinuerlige og hyppige endringer i omgivelsene. Et fast budsjett kan bli veldig rigid. Store endringer i for eksempel råvareprisene kan føre til at budsjettet blir meningsløst både som styrings- og evalueringsverktøy. Etter min mening fungerer det faste budsjettet slik vi kjenner det i dag best som et oppfølgingsverktøy. Som planleggingsverktøy har det faste budsjettet en rekke svakheter, som for eksempel manglende tilpasningsevne. Jeg skal komme tilbake til disse svakhetene senere i utredningen.

Variabelt budsjett

Et variabelt budsjett gir i hovedsak det matematiske forholdet mellom salg og kostnader forbundet med bruken av ressurser. Disse forholdene gjør at budsjettet raskt tilpasses endringer i omgivelsene. Et variabelt budsjett vil være nyttig i styringen av en virksomhet, men vil ikke fungere som evalueringsverktøy. Grunnen til at jeg mener dette er at det vil være umulig å evaluere opp mot noe som er i kontinuerlig endring. Denne type budsjett kan imidlertid relativt enkelt kobles til et fast budsjett ved at man definerer nøkkeltall f.eks i form av marginer som blir styrende for en kontinuerlig ressurstilpasning.

Revidert budsjett

I et revidert budsjett vil man omarbeide den gjenstående delen av budsjettet på forhåndsbestemte tidspunkter. Man vil ha en løpende vurdering mot budsjettårets slutt. Det planlegges og revideres bare for et kalenderår av gangen og den gjenstående delen av budsjettet blir gradvis mindre etter hvert som tiden går. Dette skiller reviderte budsjetter fra rullende budsjetter. Revideringen gjør det mulig å ta hensyn til ny informasjon slik at man kan endre ressursbruken i forhold til markedsutviklingen. Slik jeg ser det har det reviderte budsjettet mange av svakhetene til det variable budsjettet. Selv om dette budsjettet ikke er i kontinuerlig endring, er det en fare for at budsjettet endres fordi man har prestert dårlig i begynnelsen av perioden. Dermed blir det reviderte budsjettet etter min mening et dårlig evalueringsverktøy. Som følge av at budsjettet oppdateres som i et revidert budsjett, mens man legger til et fjerde kvartal. Dette gjør at man får en løpende overlapping, og budsjett for et fullt år fremover i tid vil alltid være tilgjengelig. Ledelsen i KA sier at de har vurdert denne modellen, bl.a. har den vært et tema på en ledersamling. Basert på egne vurderinger og negative erfaringer høstet av Scandia (som ble brukt som benchmark), vedtok KA allikevel ikke å implementere rullende budsjetter. Den største fordelen med det rullende budsjettet er etter min mening at det blir en kontinuerlig prosess istedenfor en intensiv høst-aktivitet. Dette gjør at man gjennom hele året er mer oppmerksom på markedsendringer og lignende.

KAs budsjettprosess

Gjennom teorien har vi nå sett hvordan ulike budsjettprosesser kan foregå. I denne delen skal jeg nå gå dypere ned i KA sin budsjettprosess. Hvem som har ansvaret for de ulike oppgavene, og hvordan disse utføres. I denne delen vil jeg komme med enkelte bemerkninger og korte drøftelser. Budsjettprosessen blir videre analysert i avsnittene som tar for seg prognoser og rapporter.

Kildene til denne delen av utredningen er intervjuene med konsernledelsen og en budsjettinstruksjonsrapport (vedlegg 2).

I KA utfører de ulike forretningsområdene egne budsjettprosesser. Det gis i første omgang begrensede instruksjoner fra konsernledelsen, kun generelle retningslinjer og

overordnet struktur for prosessen. Budsjettet utarbeides basert på de beste estimer for markedsutvikling, markedspenetrering, forventet ordreinngang og kostnadsnivå. Budsjettprosessen har som mål å realisere første års resultatbudsjett slik det er definert i årets kvantitative strategiske plan. Samtidig skal man oppnå de strategiske posisjonene som sikrer at overordnede mål for de kommende årene blir nådd. Budsjettet skal være en operasjonalisering av strategien. Jeg vil derfor påpeke viktigheten av at de som utarbeider budsjetter i de ulike BAene har god forståelse både for den kortsiktige og den langsiktige strategien. Neste års resultat kan for eksempel ikke konsolideres gjennom mindre sating på FoU og markedsføring enn hva styret har lagt opp til. Det enkelte BA utarbeider altså i første omgang sitt eget budsjett og videresender dette til konsernledelsen. Så langt vil jeg kalle denne budsjettprosessen for en oppbygningsprosess. Konsernledelsen går deretter igjennom budsjettene for de ulike BA og ser disse i sammenheng med hverandre. Budsjettene blir behandlet i gjennomganger med konsernledelsen og ledelsen per BA, og deretter i en samlet konsernledelse. Dette kan beskrives som en interaktiv prosess hvor ikke minst balansen mellom de kortsiktige (neste år) og de langsiktige målene blir drøftet. Det foreløpige budsjettet diskuteres i et ledermøte (Group Executive meeting) i slutten av oktober. På dette møtet settes målene for det endelige budsjettet. KA har et budsjett som har sterkt fokus på topplinje og bunnlinje i resultatregnskapet, og tilsvarende for balansens hovedposter og cahsflow. I tillegg er det mye oppmerksomhet på marginer målt i prosent av omsetningen og andre nøkkeltall utarbeidet med den hensikt å foreta en en kontinuerlig ressurstilpasning både av variable og over tid mer "faste" kostnader. Budsjettet er basert på standardkostprinsippet der man kontinuerlig måler avvik i forhold til fastsatte mål. Dette skjer delvis løpende, delvis per skift, delvis på ukebasis, og for enkelte faktorer med lengere responstid på månedsbasis. Minimum to ganger i året blir det gjort formelle gjennomganger av sannsynlig resultat for inneværende år der effekten av vedtatte korrektive tiltak er innarbeidet. Disse revideringene kalles Forecast 1 og Forecast 2. Styret mottar månedlige rapporter der resultatregnskap og balanseposter per enhet blir vist relativt busjett og selvsagt konsolidert for konsernet. Det utarbeides også kvartalsvise rapporter som formidles slik børsreglementet krever. Budsjetteringen foregår, som i de fleste selskaper, i perioden september til desember, og budsjettet følger kalenderåret.

Jeg mener på bakgrunn av det overnevnte å kunne si at KA har det vi kaller et fast budsjett. Som pekt på tidligere har dette noen negative effekter. Spesielt vil budsjettet være lite eget som et planleggingsverktøy dersom det ikke suppleres med andre verktøy. I KA kalles disse andre verktøyene for forecasts (prognoser). Jeg skal se nærmere på bruken av prognoser senere i utredningen. Gjennom å holde resultatelementene i budsjettet fast, samtidig som man gjør endringer ut ifra prognosene, har KA etter min mening et godt system både for planlegging og evaluering.

Executive Vice President per forretningsområde (VP BA) er ansvarlig for budsjettet på sitt forretningsområde. I budsjettprosessen vil vedkommende bruke den respektive Controller til å koordinere budsjettprosessen, men ansvaret for budsjettet har udiskutabelt VP BA. På samme måte er Managing Director i hvert land ansvarlig for budsjettet for sitt område (Budsjettinstruksjoner, budsjett 2006).

Hvert forretningsområde er også ansvarlig for deres egen balanse. Nøkkelelementene i balansen er driftsmidler (faste eiendeler) og arbeidskapital (beholdninger, utestående fordringer og leverandørgjeld – som kommer til fratrukk). Budsjetteringen av faste eiendeler skal følge fastsatte retningslinjer og begrensninger. Inkludert i budsjettreporteringen er også kalkulering av kontantstrøm for hver enkelt måned i det kommende året. Kontantstrøm bør da også etter min mening være et av de viktigste rapporteringselementene i den månedlige rapporteringen til konsernledelsen. For budsjettering av balansen bruker man den predikerte sluttbalansen per 31.12 som åpningsbalanse. Disse må imidlertid justeres til faktiske verdier i det endelige budsjettet.

I vedlegg nr 2 vises en detaljert oversikt over fremdriften i budsjetteringen. Her kan man også se hvem som er ansvarlig for de ulike delene av rapporteringen. Styret tar den endelige avgjørelsen vedrørende budsjettet. Styret har også til en viss grad vært med på prosessen i forkant, men det er på styremøtet i desember det endelige budsjettet vedtas. Etter styremøtet vil det allikevel kunne gjøres etterjusteringer før det endelige budsjettet distribueres (Budsjettinstruksjoner, budsjett 2006).

Prognoser/forecasts

Budsjettet i KA er fast for det neste året hva gjelder resultat og cashflow. Som allerede påpekt er det fokus på marginer og andre forholdstall som måles på ulike nivåer i resultatsøylen. Selskapets ledelse ønsker å unngå at man kan endre målene som konsekvens av interne eller eksterne hendelser, det er etter KAs mening ledelsens oppgave å justere ressursbruken i forhold til endrede forutsetninger. Et positivt marked eller lavere råvarepriser skal ikke gi grunnlag for ikke å oppnå eller forbedre de avtalte marginer.

Vi har tidligere sett at det finnes en rekke ulike budsjettyper; fast, variabelt, revidert og rullende. Volldal presisere at valget om å holde resultatmålet fast er helt bevisst. Mange bedrifter kommer inn i en ond spiral ved å hele tiden endre på budsjettet. ”Kontinuerlige endringene vil kunne gjøre at budsjettet mister noe av sin status i organisasjonen” (Bergstrand, Jan). Dersom man hadde problemer med å forstå de faste budsjettene, vil rullende/reviderte budsjetter etter min mening oppfattes som enda mer uhåndterlige. De hyppige endringene vil også kunne skape usikkerhet rundt hvilket budsjett som skal følges. Ikke minst blir det en måte å vri seg unna det faktum at man ikke presterer som planlagt. Samtidig er den prognoseutarbeidelsen som gjøres i kombinasjon med flereårige budsjetter (5 års budsjettet) slik jeg tolker det en anvendelse av rullende budsjetter. Volldal og Stabekk presiserer at KA er opptatt av at det skal tas tak i eventuelle avvik raskt. Det hjelper ikke bare å konstatere at man er i ferd med å ikke prestere i henhold til forventningene, det må da iverksettes effektive tiltak. Alle eksterne endringer må til en viss grad utløse interne endringer. Jeg mener derfor at det kan argumenteres for at man bør beholde det faste budsjettet for å vite hva som var det egentlige målet, men at man kan benytte oppdaterte prognoser for å ta hensyn til de kontinuerlige endringene i omgivelsene. Disse prognosene gir grunnlag for at ledelsen kan ta bedre beslutninger. Som allerede kommentert har KA to ganger i året en revidering av det fastsatte budsjettet. Disse kalles Forecast 1 og Forecast 2 og foretas i henholdsvis april og september. I disse

revideringene endrer man ikke på det fastsatte budsjettet. Det lages istedenfor nye prognoser på de mest kritiske variablene som omsetning, råvarepriser o.l. Hensikten er å avklare mulige avvik mellom budsjettmål og sannsynlig resultat, for deretter å gjennomføre tiltak som sikrer at eventuelle negative avvik blir lukket. Disse prognosene er mindre detaljerte enn budsjettet og man unngår også en annen stor svakhet ved reviderte og rullende budsjetter, nemlig at de krever særdeles mye og tidkrevende arbeid. Spesielt ser man at ansatte som ikke jobber i typiske økonomifunksjoner anser dette for å være en ekstrabyrde som de kunne klart seg uten. En i utgangspunktet negativ holdning til budsjetter blir ikke bedre ved at man må gjennomføre fullstendige budsjettprosesser flere ganger i året (Bergstrand, 2006).

Måned- og kvartalsvise rapporter

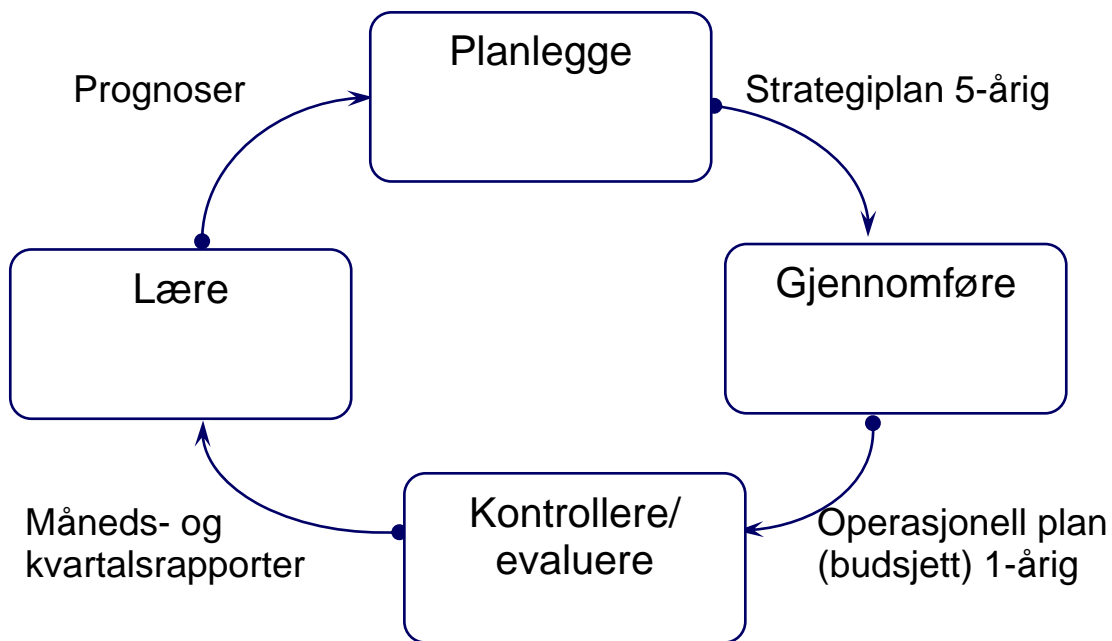
Hver måned utarbeides rapporter for de ulike forretningsenhetene. Disse rapportene brukes aktivt i den kortsiktige styringen av selskapet og er et viktig supplement til de andre styringsverktøyene. Ved å få denne type oppdatert informasjon, sikrer konsernledelsen seg mot overraskelser. Disse rapportene har blant annet til hensikt å avdekke eventuelle avvik fra budsjett og prognoser, noe som gjør at man vil ha muligheten til å ta tak i disse tingene raskt. I en bransje som er i kontinuerlig endring vil det være helt essensielt å kunne oppdage spesielle trender på et tidlig tidspunkt. Dette gjelder både kostnadssiden og inntektssiden. En rapport vil typisk inneholde mange av de elementene som inngår i budsjettet, men ikke med samme detaljeringsgrad. Det viktigste med oppfølgingen er etter KAs mening å gi tilpasset tilbakemelding til alle nivåer i organisasjonen slik at de kan iverksette nødvendige korrektive tiltak på sine områder. KA sammenligner dette med den tilbakemeldingen skøyteløperne får på vekslingsiden. Når de vet hvordan de ligger an i forhold til de mål som er satt, kan de justere ressursbruken.

Jeg er helt enig i disse vurderingene. Etter min mening er denne typen rapporter helt nødvendig for å kunne tilpasse seg til omgivelser som er i endring. Ledelsen vil kunne få mye av denne informasjonen gjennom uformelle kanaler som for eksempel

telefonsamtaler, men når selskapet er så stort som KA, vil man være avhengig av å også ha en del formelle informasjonskanaler for å holde ledelsen oppdatert. Bare på denne måten kan ledelsen sikre seg at de til enhver tid tar beslutninger på bakgrunn av all tilgjengelig informasjon. Jeg har tidligere kommentert bruken av prognoser og forecasts, og pekt på at man er helt avhengig av den typen oppdateringer når man har et fast budsjett. Det er etter min mening allikevel ikke nok å ha to oppdateringer årlig, i tillegg til budsjettet. Derfor mener jeg at disse rapportene kanskje er det viktigste informasjonsverktøyet i den daglige driften av selskapet. Selvfølgelig i tillegg til de uformelle informasjonskanalene som finnes i selskapet. Mye kan skje på en måned, og det kan alltid diskuteres om månedlige rapporter er nok. KA har derfor innført ukentlig rapportering av en rekke viktige forhold, bl.a. markedsutvikling, produktivitet og kvalitet. I fabrikkene blir det endog rapportert per skift og på noen linjer er det løpende rapportering av fremdrift i forhold til de mål som er satt.

Delkonklusjon planprosess

KA opererer i en bransje hvor det er kontinuerlige endringer. Dette reflekteres også gjennom bruken av månedlige rapporter og prognoser. I analysen har vi sett at disse, i tillegg til de uformelle informasjonskanalene, er de viktigste informasjonskanalene i den daglige drift. KA ønsker allikevel å ha et budsjett som holdes fast gjennom hele året for å kunne evaluere seg selv. Dette er en konsekvens av at man dyrker en prestasjonskultur hvor ting skal måles og evalueres. Jeg har på dette området drøftet styrker og svakheter med et slikt fast budsjett, og sett på ulike løsninger for å kompensere for disse svakhetene. Her kommer nettopp bruken av hyppige rapporter og prognoser inn i bildet. Min anbefaling er at KA bør gjennomføre hyppigere formelle rapporteringer. Dette vil styrke ledelsens informasjonsgrunnlag og være et godt verktøy for å ta de riktige beslutningene. Ut fra mine vurderinger og analyse har KA ellers en hensiktsmessig og god planprosess, gitt det markedet de opererer i. I figuren under har jeg utarbeidet en visuell oppsummering av planprosessen i KA.



Egenutviklet oppsummeringsmodell av planprosessen

Jeg har i denne delen også pekt på nytten av BSC som et verktøy for å oversette strategi til praksis. Min analyse peker på at det kan være potensielle gevinster ved å bruke BSC til å dele strategien opp i håndfaste delmål og fokusområder. Spesielt mener jeg at kommunikasjons-aspektet ved BSC er viktig fordi det viser de ansatte hvilke aktiviteter som må fokuseres på for å nå de visjoner og mål som bedriften setter seg. Dette skal vi se nærmere på i neste del, som tar for seg prestasjonsmåling og styring.

Prestasjonsmåling og styring

Generelt

”Med måling menes regelmessig registrering av observasjoner fra virksomhetens aktiviteter, herunder definering og beregning av egnede nøkkeltall og styringsparametre”

(Ernst & Young, 2006). Å måle prestasjoner i en stor organisasjon på en konsistent måte er ikke lett. Det finnes ingen fasit på hvordan dette skal gjøres. Krav og måltall kan være eksplisitte eller implisitte og evalueringen kan basere seg på subjektive kriterier eller kun på kvantitative måltall. Mulighetene er mange og fallgruvne enda flere. Jeg vil i denne delen av utredningen se på noen ulike måltall og målesystemer som kan benyttes. Diskusjonen vil være knyttet opp mot Kongsberg Automotive og deres løsninger på dette området.

De konkrete prestasjonsmålene kan ved en samlebetegnelse kalles for Key Performance Indicators (KPI) / Key Success Indicators (KSI). Dette kan være finansielle eller ikke-finansielle måltall som reflekterer de kritiske suksessfaktorene i en organisasjon. Disse måltallene hjelper organisasjonen til å måle status i forhold til de krav og mål som er satt. Hvilke måltall det fokuseres på avhenger av en rekke ulike forhold. Det er mye som kan måles, men at noe kan måles gjør det ikke automatisk til en suksessfaktor i bedriften.

Følgende tre krav bør alltid tilfredsstilles (www.management.about.com):

- reflektere organisasjonens mål
- være reelle kritiske suksessfaktorer
- være målbare

I tillegg er det vanlig at det fokuseres på langsiktige suksessfaktorer. Det vil si at det er viktig å vektlegge KPIer som på en best mulig måte reflekterer den langsiktig underliggende verdiskapingen. Maksimering av kortsiktig lønnsomhet kan i mange tilfeller svekke langsiktig lønnsomhet. For eksempel kan prisavvik eller manglende produktivitet på kort sikt forbedres ved å redusere kvalitetsnivået. I KA kan man for eksempel kutte i forskning og utvikling. Det ville gi et stort positivt utslag for det kortsiktige resultatet, men ville ødelegge bedriften på lengre sikt. Valg av måltall vil i mange tilfeller være helt avgjørende for virksomhetens prestasjoner fordi det er et signal til hele organisasjonen om hva det skal fokuseres på. Et viktig poeng i så henseende er: "What you measure is what you get" (Kaplan & Norton, 1992). Dersom de ansatte

oppfatter at det er kun er mengde som er avgjørende for evalueringen av deres prestasjoner, vil de sannsynligvis jobbe raskere, men med mindre fokus på kvalitet.

Fra et teoretisk ståsted er det vanskelig å skrive en oppgave om økonomisk styring uten å se på Balanced Scorecard. I undervisningen på NHH trekkes BSC frem som det ledende systemet innen helhetlig økonomisk styring. Etter å ha snakket med ulike personer i KAs konsernledelse, har jeg funnet ut at KA selv mener at de ikke har et BSC-system. Allikevel har de et system som i mer eller mindre grad inneholder alle de elementene som et målkort utarbeidet etter BSC- tankegangen inneholder. Bakgrunnen for at jeg mener dette, er at KA har et helhetlig styringssystem hvor de fokuserer på nesten de samme perspektivene som i et BSC målkort. KA er også opptatt av driverne bak disse måltallene, noe som gjør at jeg mener å kunne konkludere med at KA følger mye av tankegangen bak BSC. Dette vil jeg komme tilbake til senere i utredningen. Spesielt under den delen av utredningen som omhandler The KA Way.

Jeg vil i den følgende delen av utredningen benytte BSC som et rammeverk for å se på prestasjonsmåling og oppfølging i KA. Dette innebærer en sterk kopling mot bruken av BSC i planprosessen som vi har sett på tidligere i utredningen.

Balanced Scorecard

Dersom man benytter seg av ulike typer indikatorer for å styre virksomheten har man et flerdimensjonalt styringssystem. Gjennom tiden har man sett mange ulike typer strategiske styringssystemer (Marr & Schiuma, 2003); Tableau de Bord (rundt 1900), Performance pyramid (1991), Performance measurement in service businesses (1991) og Balanced scorecard (1992) (Garengo, Biazzo & Bititchi, 2005). Det finnes også andre målkort-systemer, som for eksempel Stakeholder Scorecard og KPI- Scorecard, som likner mye på Balanced Scorecard. Selv om Stakeholder Scorecard også er eierorientert, må det allikevel ikke forveksles med BSC. Hovedforskjellen er at BSC ikke bare er opptatt av å måle resultater, men også av hvordan disse resultatene oppnås (Kaplan & Norton, 1996). ”Tradisjonelle målesystemer som fokuserer utelukkende på finansielt

resultat gir en indikasjon på hvordan bedriften presterer, men det gir ikke noe grunnlag for å overvåke de aktivitetene som skal skape de finansielle resultatene. Disse målene gir heller ingen indikasjon på hva de ansatte må gjøre for å forbedre sine prestasjoner” (Meyer, 1994). BSC-tankegangen skulle forandre på dette.

Drøftelsen under baserer seg i hovedsak på en artikkel skrevet av Kaplan og Norton i 1996, som heter ”Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”. Et Balanced Scorecard sammenstiller flere deler av foretaket og forsøker å gi oversikt og balansere mellom virksomhetens ulike mål. Målkortet er et supplement til tradisjonelle måltall. I et BSC-målkort fokuseres det ikke bare på et enkeltstående måltall, virksomheten evalueres langs flere dimensjoner. På denne måten ønsker man å sette fokus på langsiktig verdiskaping og beskytte seg mot kortsiktige og suboptimale beslutninger. Balanced Scorecard er altså et helhetlig rammeverk for prestasjonsmåling og økonomisk styring. Målet med rammeverket er å utvikle prestasjonsmål og styringsparametere som gir en balansert indikasjon på prestasjoner i fortid, nåtid og fremtid.

Prestasjonsmålene og styringsparameterne skal være knyttet sammen i en kjede av årsak – virkningssammenhenger som ender i et overordnet økonomisk mål. Et BSC består av fire perspektiver: finansielt perspektiv, internt prosessperspektiv, læring/vekst og kundeperspektiv. ”I det finansielle perspektivet ser man konsekvensene av tidligere beslutninger, mens i det interne-, kundeorienterte-, og læring- og vekstperspektivet måles driverne av fremtidige finansielle prestasjoner” (Kaplan & Norton, 1992). Alle perspektivene i målkortet ønsker altså å gi merverdi til det finansielle perspektivet på lang sikt, det betyr at målkortet er eierorientert. At et slikt målkort skal kunne forbedre en virksomhets finansielle prestasjoner virker etter min mening for godt til å være sant. Det var derfor med stor interesse jeg leste en artikkel av Davis og Albright (An investigation of the effekt of Balanced Scorecard implementation on financial performance) som støtter opp under påstanden om at BSC kan forbedre de finansielle resultatene. I artikkelen konkluderes det med at BSC forbedrer finansielle resultater når det sammenliknes med tradisjonelle systemer som fokuserer utelukkende på finansielle mål.

For å komme frem til denne konklusjonen har artikkelforfatterne studert de finansielle resultatene før og etter implementeringen av BSC til en gruppe virksomheter og sammenliknet dette med de finansielle resultatene til sammenliknbare virksomheter som ikke implementerte BSC.

Det finnes også de som ikke har samme troen på BSC og effekten av å innføre et slik system i organisasjonen. Hanne Nørreklit har skrevet en artikkel hvor hun er kritisk til en del av de antakelsene som ligger bak BSC. Blant annet mener hun at de måltallene som implementeres i et BSC ofte ikke er de kritiske suksessfaktorene til virksomheten og at BSC ofte mangler forankring i organisasjonen. Nørreklit mener allikevel ikke at BSC er helt ubrukelig, men hun ønsker en videreutvikling av BSC for å redusere noen av de nevnte svakhetene. Jeg konstaterer at det finnes de som er kritiske til Kaplan og Norton sine antakelser. Jeg vil i denne utredningen allikevel ikke gå ytterligere i dybden av denne type kritikk.

”Hvilke mål som settes i et målkort avhenger av bedrifts- og bransjespesifikke forhold” (Rohm, 2005). En av de største fordelene ved å benytte BSC er etter min mening at man får knyttet kortsiktige handlinger opp mot den langsiktige strategien. Jeg mener at mange bedrifter er for dårlige til dette. ”Budsjettprosessen og prosessen med å legge handlingsplaner utføres ofte uavhengig av strategidokumentet” (www.bscworld.com). Det hjelper etter min mening ikke å sette seg flotte mål og lage fine handlingsplaner dersom disse ikke støtter opp under den langsiktige strategien.

Jeg vil i denne delen av utredningen bruke BSC som et teoretisk rammeverk for evalueringen av KAs styringssystem fordi BSC setter den økonomiske styringen i en virksomhet inn i et helhetlig system.

Først vil jeg se på det finansielle perspektivet, deretter vil jeg presenterer The KA Way, som sees opp mot de tre andre perspektivene i BSC.

Finansielt perspektiv

I det finansielle perspektivet ser man konsekvensene av virksomhetens beslutninger og handlinger (Husby & Løvlie, 1998). Her viser det seg om bedriftens strategi, implementering og gjennomføring bidrar til å øke lønnsomheten. De finansielle målene handler om å måle dekningsbidrag, kontantstrøm, profitt, avkastning på investert kapital og lignende. Disse måltallene brukes både i den eksterne rapporteringen og den interne styringen. "Lønnsomhetsanalyse gjennom Key Performance Indicators er like mye et planleggings- og beslutningsverktøy som et verdsettelsesverktøy" (Penman, 2001). Historiske data kan altså etter min mening være et godt verktøy for å predikere fremtiden. Solomos (1965) peker på tre grunner til at bruken av finansielle måltall er nyttig i styringen av divisjoner i et konsern:

- Virker som en guide for konsernledelsen for å vurdere avkastningen i de ulike divisjonene som egne profitt-sentre.
- Virker som et evalueringsgrunnlag for ledere på divisjonsnivå.
- Virker som et signal til ledere på divisjonsnivå om hva de bør fokusere på.

Det er en stor utfordring for toppledelsen å velge de rette finansielle måltallene. Mitt inntrykk er at KA har et sterkt fokus på den finansielle delen av målkortet, spesielt ROCE og EBITA. Jeg vil her både se nærmere på disse måltallene og om det finnes andre finansielle måltall som kan styrke den finansielle styringen ved å komplementere eller erstatte de måltall som det allerede fokuseres på.

ROCE

Return on capital employed.

ROCE er en form for Return On Investment (ROI) -måltall som indikerer hvor effektive og profitable selskapets investeringer er. Dvs. ROCE indikerer hvor effektivt selskapet utnytter den sysselsatte kapitalen til å skape inntekter. I følge Skinner (1990) viser undersøkelser fra en rekke land at ca 70 % av alle divisjonsorganiserte virksomheter bruker en eller annen form for ROI-måltall som hovedmål i deres finansielle prestasjonsmåling. En styrke ved ROCE er etter min mening at det reflekterer de

avveiningene som ledelsen må ta mellom inntekter, kostnader og kapitalbruk. ROCE bør være høyere enn selskapets lånerente ellers reduseres aksjonærenes verdier når selskapet henter inn kapital (ROCE må være tilstrekkelig til å betjene lånrenter og gi egenkapital et risikotillegg). ROCE ser på bedriften som en helhet og skiller ikke driften fra det finansielle.

www.valuebasedmanagement.net

Return on Capital Employed

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Assets} - \text{Current Liabilities}}$$
$$= \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Equity Shareholders' Funds}}$$

(www.valuebasedmanagement.net)

ROCE er et av KAs viktigste finansielle målekriterium. Det er totalavkastningen som til syvende og sist har hovedfokus. Spesielt for strategiske beslutninger er det naturlig at ROCE blir tillagt avgjørende vekt. Dette er også grunnen til at bonus-ordningen i KA er knyttet opp mot dette finansielle måltallet.

Bruken av denne type prestasjonsmål er allikevel ikke uten problemer. ROCE måles periodisk, typisk kvartalsvis eller månedlig, og sammenstilles mot et planlagt mål. Innbakt i ROCE-begrepet er blant annet profitt, salg, priser, kostnader, investeringer og lagerbeholdning. Å evaluere en divisjon basert utelukkende på oppnådd ROCE kan være urettferdig. Det vil etter min mening være nødvendig å gjøre en dypere analyse for å finne de bakenforliggende driverne for verdiskapning. Kenneth A. Merchant ser i boken "Modern Management Control Systems" (s. 542-550) på noen av svakhetene ved ROI-baserte prestasjonsmål. For det første vil resultatbegrepet være et regnskapsbasert resultatbegrep. Dette mener Merchant kan føre til målefeil fordi det regnskapsmessige resultatet ikke alltid er det reelle resultatet sett fra et verdiskapingsyn. En annen svakhet ifølge Merchant er tendensen til at ledere blir trangsynte i sitt fokus på f.eks. ROCE og tar beslutninger som er i beste interesse for divisjonen, men som ikke er til konsernets beste. For eksempel kan en divisjonsleder avslå en investering selv om den gir en forventet avkastning som er høyere enn avkastningskravet fordi den vil redusere gjennomsnittlig avkastning i divisjonen. Dette vil kunne være svært skadelig for selskapet som helhet og er en form for suboptimalisering. Jeg vil derfor på bakgrunn av denne analysen konkludere med at bruken av ROCE som eneste prestasjonsmål vil kunne utløse en suboptimalisering.

I en virksomhet som KA styres mye av investeringene på divisjonsnivå fra konsernledelsen (se avsnitt om sentralisering senere i utredningen). Jeg mener at det kan argumenteres for at toppledelsen til en hver tid vil kunne påvirke investeringsnivået i de ulike divisjonene, og at man dermed til en viss grad unngår dette suboptimaliseringsproblemet. Nye investeringsprosjekter vil allikevel, slik jeg ser det, ofte oppstå på operasjonelt nivå, og lederne på dette nivået vil alltid ha en mulighet til å filtrere ut visse prosjekter før konsernledelsen får vite om deres eksistens. En divisjonsorganisasjon vil derfor etter min mening ha en viss fare for ikke-programmerte beslutninger og suboptimalisering.

Emmanuel og Merchant (1990) påpeker at det er viktig at prestasjonsmålene er basert på det optimale ut ifra konsernets mål og ikke ut ifra divisjonenes mål. I KA har man derfor

innført et system hvor alle nye forretningsmuligheter skal presenteres i et definert format som gjør at man kan få en samlet vurdering der ROCE kun er ett av mange kriterier som blir tillagt vekt. Dette mener KA vil minimere faren for suboptimalisering. Jeg er enig i denne vurderingen, men man skal ikke undervurdere det antall investeringsforslag som presenteres til en divisjonsleder i en mer uformell form. KA har heller ikke definert et ROCE-krav som automatisk gir godkjenning av et investeringsforslag. Et investeringsobjekt kan etter KAs mening ikke bare være attraktivt på et kortsiktig finansielt grunnlag, strategiske faktorer må også tillegges vekt. Jeg er helt enig i denne vurderingen. Altfor ofte ser man bedrifter som tar sats og gjør oppkjøp som ser attraktive ut i et kortsiktig finansielt perspektiv, men som viser seg å være katastrofale for bedriftens forretningsmodell og strategi. Som eksempler på dette kan nevnes Kværners kjøp av Trafalgar House og Telenors kjøp av Sonofon (Finansavisen, 2006).

En tredje svakhet er at kapitalbasen baserer seg på de balanseførte verdiene av eiendelene og at denne kapitalbasen lett kan manipuleres (Atkinson & Kaplan, 1998). Den balanseførte verdien til en eiendel sier lite om denne eiendelens potensiale for å generere fremtidige kontantstrømmer til bedriften, og ROCE kan dermed gi feil bilde av virkeligheten (Gjesdal & Johnsen, 1999). Ved ikke å investere i nye eiendeler vil nevneren i uttrykket reduseres i takt med avskrivningene. Dette er en måte å melke eksisterende eiendeler som gir høyere avkastning på kort sikt, men som ofte vil skade selskapets verdiskapning på lengre sikt. Nå mener jeg det er riktig å påpeke at denne potensielle svakheten ikke syntes å komme til uttrykk i KA. Ser man på de historiske tallene har investeringer i driftsmidler, FoU og markedsføring vært stigende i prosent av omsetningen. Dette henger etter min mening delvis sammen med at ledelsen har langsiktighet i beslutningene og at man har et omfattende oppfølgingssystem som sikrer at kortsiktige mål ikke kommer i ubalanse med de langsiktige. Jeg mener at dette er en av KAs største styrker.

Bonussystemet i KA er som nevnt knyttet opp mot ROCE, og jeg vil kommentere svakhetene ved ROCE opp mot dette bonussystemet i den delen av utredningen som tar for seg prestasjonsmåling på individnivå.

EVA/RI

Economic Value Added / Residual Income

Economic value added kan etter min mening være en løsning på de utfordringene som man har ved bruken av ROCE som måltall. Dette er et finansielt måltall som KA har valgt å ikke fokusere på, men som jeg mener potensielt kan være fornuftig å benytte i den økonomiske styringen. EVA er i utgangspunktet ikke et styringsverktøy, det er heller ikke ROCE, de er verktøy for å teste effekten av de beslutninger som er fattet. Hos KA er markedsposisjon, teknologiforsprang, kostnadsfordeler, timing etc. også viktige parametere når beslutninger skal fattes.

I sin enkleste form er EVA resultat før rentekostnader minus en rentekostnad som representerer alternativkostnaden for all kapital som er investert i selskapet. EVA gir en superprofitt som viser i hvilken grad virksomheten skaper mer eller mindre verdi enn det investorer og lånegivere kunne fått ved å investere i en virksomhet med tilsvarende risiko (Kaplan & Atkinson, 1998 kap.10).

$$\text{EVA} = \text{Resultat før rentekostnader} - (\text{kapital} \times \text{kapitalkostnad})$$

Dersom EVA er positiv har man en verdiskapning, er den null har man en verdibevaring og hvis den er negativ har man en verdiforringelse. Dette gjør at EVA gir et uttrykk for profitt fra eiernes side. EVA er et beskyttet uttrykk som kommer fra konsulentselskapet Stern Stewart. Andre uttrykk som residualt resultat og superprofitt reflekterer imidlertid det samme. Jeg vil i denne utredningen ikke gå inn på ulikhetene og forutsetningene bak disse ulike uttrykkene.

Nytten av EVA som evaluerings- og styringsverktøy er meget omstridt. Enkelte, som for eksempel investeringsbanken Goldman Sachs, mener at EVA reflekterer de økonomiske realiteter bedre enn andre key performance indicators (www.sternstewart.com). EVA har sin styrke i at det viser på en god måte hvilken verdiskapning en avdeling eller virksomhet bidrar med. Dette kommer av at EVA er et absolutt og ikke et relativt begrep

noe som kan være nyttig i evalueringen av ulike fabrikker og valget mellom ulike investeringsprosjekter og oppkjøpskandidater. Det må presiseres at EVA da selvfølgelig bare er en del av en grundig finansiell og strategisk analyse av det aktuelle prosjektet. Ved å bruke EVA i stedet for ROCE unngår man også at lønnsomme prosjekter avslås fordi de gir en avkastning under gjennomsnittsavkastningen. Dette løser etter min mening suboptimaliseringsproblemet som vi har ved bruken av ROCE som eneste finansielle kriterium fordi EVA kombinerer styrkene fra både absolutte og relative måltall. På bakgrunn av dette mener jeg at EVA kunne vært nyttig i den finansielle styringen hos KA, men jeg vil nedenfor peke på svakheter ved EVA, og andre løsninger som jeg mener er enda bedre egnet i KAs finansielle rapportering og styring.

EVA er ikke bare en solskinnshistorie. Jeg vil her peke på flere svakheter. EVA kan på samme måte som ROI-baserte måltall føre til en melking av eksisterende eiendeler (Atkinson & Kaplan, 1998). Nyinvesteringer vil øke kapitalbasen og potensielt redusere EVA på kort sikt. Dette gjør at det på papiret vil lønne seg å lease istedenfor å kjøpe eiendeler, eller å ansette flere mennesker istedenfor å kjøpe nye maskiner. Høy inflasjon vil kunne gi en overvurdert EVA fordi resultatet er i virkelige priser mens investeringene er oppgitt til historisk kost. En annen svakhet slik jeg ser det, er at valget av avskrivningsmetode får veldig mye å si for EVA. Dette gir grobunn for manipulering.

Ledere som fortsatt kun bruker ROI-baserte måltall sier at svakhetene ved disse blir tatt hensyn til og at suboptimaliseringen kan forhindres gjennom grundige investeringsanalyser og den strategiske planprosessen. De mener at det alltid vil være lett for toppledelsen å instruere ledere på lavere nivåer til å investere mer dersom man har mistanke om at melking av eksisterende eiendeler forekommer. Til dette svarer Kenneth A. Merchant i sin bok at det er gammeldags å bruke et styringssystem som er byråkratisk og som krever handlinger fra toppledelsen for å redusere de potensielle svakhetene ved systemet. Olav Volldal påpeker at EVA/RI har et annet problem ved at de forutsetter at bedriftens ressurstilgang i form av mennesker/kompetanse, utrustning og kapital er ubegrenset. Jeg er helt enig i at dette er en svakhet, og vurderinger basert på EVA vil selvfølgelig måtte komplimenteres med andre måltall og subjektive vurderinger. Volldal

presiserer også at KA er interessert i strategiske oppkjøp, ikke finansielle. Som jeg har pekt på tidligere er det nok av norske bedrifter som har gjort dårlige oppkjøp som følge av at man kun har sett på de finansielle faktorene. En oppkjøpskandidat med lave marginer kan slik jeg ser det være vel så attraktiv som en med høye marginer, både fordi dette vil reflekteres i prisen man betaler og fordi det er større oppside dersom man kan øke marginene gjennom fornuftige strategiske oppkjøp.

Som analysen over indikerer, er jeg positiv til bruken av EVA som et rapporterings- og styringsverktøy. Spesielt virker det forlokkende at EVA kombinerer styrkene til både relative og absolutte måltall. Allikevel mener jeg det finnes en løsning som fungerer bedre for KA. Jeg har ovenfor pekt på svakheter ved ROCE som eneste finansielle måltall. En løsning som imidlertid vil kunne veie opp for mange av disse svakhetene er å bruke et absolutt måltall i tillegg til ROCE. Jeg vil nedenfor se nærmere på EBITDA, som nettopp er et absolutt måltall.

EBITDA

Earnings before interest, tax, depreciation and amortization.

EBITDA er ikke en erstatning for driftsresultat og resultat før skatt i henhold til god regnskapsskikk som indikatorer for selskapets drift. Heller ikke er det en erstatning for kontantstrømoppstillingen etter god regnskapsskikk. EBITDA kan ha ulike definisjoner hos ulike selskaper. EBITDA er et resultatmål som, i tillegg til driftsresultat, renteinntekter og andre finansinntekter, også omfatter resultater fra tilknyttede selskaper og gevinster og tap ved avhendelse av virksomhet som klassifiseres som "Andre poster" i resultatregnskapet. Avskrivninger og nedskrivninger, inkludert amortisering av merverdier i tilknyttede selskaper, holdes utenfor (Bragelien, 2005). Resultatmål og nøkkeltall tar ofte hensyn til kapitalkostnader ved å spre disse utover den tiden som de vil generere inntekter til bedriften. Ved å bruke EBITDA slipper man etter min mening dette problemet. EBITDA er etter min oppfatning et godt verktøy til å se på den fundamentale verdiskapningen i bedriften, men må suppleres med andre analyser for å danne et godt grunnlag for en evaluering eller en investeringsbeslutning. Dette faktum understrekes ved at det er stor uenighet blant ekspertene om verdien av EBITDA-begrepet. Enkelte, som

for eksempel investor-guru Warren Buffet, hevder at EBITDA er med på å skjule den faktiske finansielle tilstanden til et selskap. Buffet går til og med så lang at han uttaler følgende: "Too many investors focus on earnings before interest, taxes, depreciation and amortization. That makes sense, only if you think capital expenditures are funded by the tooth fairy".

KA bruker i de aller fleste sammenhenger både EBITDA og EBITA (earnings before interest, tax and amortization) i sin rapportering til stakeholders og som internt styringsverktøy, men med størst fokus på EBITA. Ut fra et teoretisk perspektiv mener jeg det er nyttig å merke seg at EBITDA-begrepet i virkeligheten tilpasses bedriftsspesifikke forhold. En av grunnene til at KA har valgt å fokusere på EBITA fremfor EBITDA er at KA ikke fordeler gjeld (unntatt leverandørgjeld) på de ulike BAene. Dermed blir det ikke allokert rentekost til hver enhet. For å kunne sammenligne BAene i KA er EBITA dermed et bedre kriterium enn EBITDA.

Warren Buffet har et poeng når han kritiserer det manglende fokuset på kapitalkostnader. Jeg støtter hans uttalelse fullstendig dersom investorer og andre ser seg blind på dette måltallet og ikke klarer å se det i sammenheng med andre komplementerende måltall. KA sier selv at fokuset på EBITA kommer av at dette er et ønske fra investorer og analytikere. Dersom dette er noe det fokuseres på i finansielle kretser er det naturlig at bedriften også fokuserer på dette. Jeg mener det er viktig å huske på at det tross alt er eierne av bedriften (investorene) man arbeider for, og at EBITA derfor har sin naturlige plass sammen med en "pakke" finansielle måltall hvor også ROCE inngår. Som jeg har pekt på tidligere vil denne kombinasjonen ha mange av de samme fordelene som EVA. Jeg ønsker på dette stadium i utredningen å presisere at man i styringen av store virksomheter vil se på mange forskjellige måltall både når man tar investeringsbeslutninger og når man evaluerer de ulike avdelingene i bedriften. Selv om jeg konkluderer med å ha hovedfokus på ROCE og EBITA, utelukker dette ikke bruken av andre finansielle måltall. Drøftelsen over går derfor på hva som bør ha hovedfokus.

Jeg mener på bakgrunn av analysen over å kunne konkludere med at det kan være hensiktsmessig å bruke ROCE og EBITA i den finansielle styringen og rapporteringen, mens man knytter EVA opp mot incentivsystemet. Dette vil jeg se nærmere på i den delen av utredningen som omhandler incentiver.

The KA Way

The KA Way er et prosessforbedringsprosjekt ledet av Grunde T. Engh i KA. Drøftelsen under baserer seg i stor grad på samtaler med han. Opprinnelsen til dette prosjektet kommer fra Toyota. Etter å ha studert samleband hos amerikanske bilprodusenter på 1940 tallet fant Mr Toyoda, som hadde etablert Toyota Motor Corporation i 1937, ut at det måtte finnes muligheter for effektivisering av denne type prosesser. Hans mål var å få til høy effektivitet og god kvalitet. Gjennom et langsiktig prosessforbedringsarbeid førte dette til The Toyota Way på 1980- tallet, og utarbeidelse av 14 prinsipper for en effektiv og målrettet organisasjon (Liker, 2004). Toyota regnes i dag som verdens fremste og mest effektive bilprodusent. For KA er Toyota det eksempelet man forsøker å strekke seg etter, og gjennom prosjektet The KA Way er målet å gjøre nettopp det.

Hele essensen i The KA Way er at alt som foregår i bedriften skal defineres som prosesser, med dertil egnede måltall, Key Performance Indicators. Dette gjør det mulig å måle alt som foregår i bedriften, noe som er drømmescenariot fra et økonomisk styringsperspektiv. Formålet med å måle eksplisitt prestasjonene i de ulike prosessene er å etablere en "best practise" som skal benyttes i hele konsernet, og derigjennom finne elementer som ikke bidrar til å skape verdi for kunden og som følgelig er sløsing med ressurser. For å gjennomføre dette effektiviseringsprosjektet har KA etablert såkalte Groups of Excellence. I disse gruppene har man plassert de beste folkene i organisasjonen på de områdene hvor man ønsker å etablere en "best practise". Gruppen skal sammen definere hva som er "best practise" på de ulike prosessene og etablere key performance indicators for å kunne overvåke og styre de ulike prosessene.

Dette prosjektet er etter min mening i seg selv ikke unikt. Det finnes en rekke norske bedrifter som på intranett har etablert oversikter og instruksjoner på hvordan ulike prosesser skal gjøres i bedriften. Det jeg mener er spesielt for KA er at de ønsker å ta dette et steg videre og la det bli en del av hele tankesettet i bedriften. Som påpekt tidligere ønsker man å strekke seg etter hvordan Toyota styrer sin virksomhet. Ut ifra et teoretisk perspektiv er det, som jeg har pekt på tidligere, interessant å observere at The KA Way har mange av elementene som man ser i et flerdimensjonalt styringsverktøy som for eksempel BSC, KA setter det allikevel ikke i system på samme måte som man gjør i den tradisjonelle BSC-tankegangen. Jeg ønsker på tross av dette å sette The KA Way inn i en BSC-struktur. Nettopp fordi man i The KA Way måler mange av de faktorene som i et tradisjonelt BSC er gruppert inn i hhv. finansielt-, kunde-, internt- og læring og vekstperspektiv.

Kundeperspektiv

I dette perspektivet gjelder det å identifisere kritiske suksessfaktorer for kundetilfredshet og kundelønnsomhet. Med utgangspunkt i måling av markedsandel, salg til eksisterende kunder, kundetilfredshet og salg til nye kunder, kan bedriften oversette sin strategi og visjon til konkrete prestasjonsmål. I kundeperspektivet er driverne kvalitet (retur fra kunder, antall klager, antall serviceoppdrag o.l.) og tid (leveringspresisjon, kunderesponstid, antall klager o.l.), mens resultatet er kundetilfredshet, kundeervervelse, gjenkjøp osv.

For KA er kundeperspektivet et sentralt punkt i The KA Way. Å ikke tilfredsstille kunden ville være selvmord i en bransje som er så preget av konkurranse som bilindustrien. Kundene setter en standard for produktet som skal leveres, og klarer man ikke å levere i henhold til denne standarden vil man ikke overleve. Grunde T Engh, som er ansvarlig for prosjektet The KA Way, peker på at leveringspresisjon og antall feil er blant de mest sentrale faktorene for å tilfredsstille kundene i bilbransjen. I en bransje som er basert på Just In Time leveranser er det uaktuelt å ikke levere i tide. ”Det er ikke et spørsmål om hvor mye en leveranse kan være forsinket, det er bare et spørsmål om hvor mye det

koster å få den levert i tide” (Grunde T. Engh, KA). Å stoppe samlebandet til General Motors fordi man ikke kan levere en del i tide kan bli veldig dyrt.

Internperspektiv

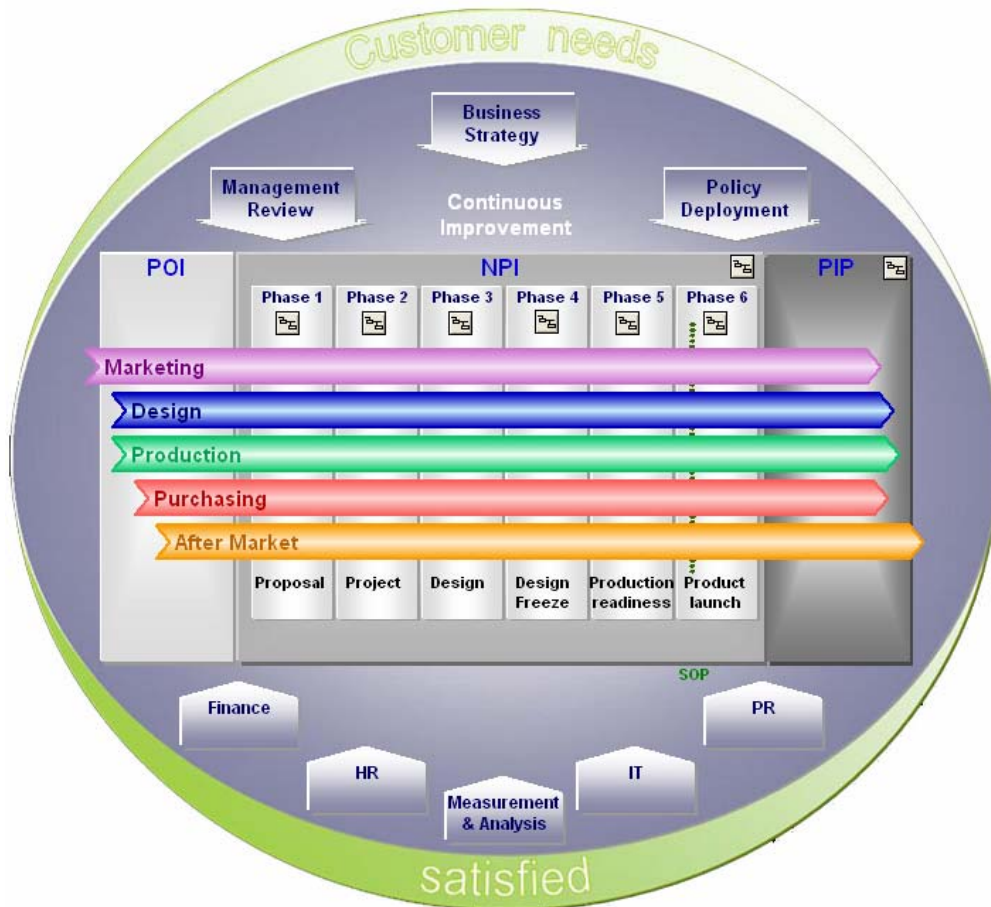
Effektive interne prosesser er en forutsetning for å kunne være konkurransedyktig i de fleste bransjer. I bilindustrien, hvor det er en ekstrem hard konkurranse, er dette helt avgjørende. Jeg har tidligere i utredningen sagt at The KA Way i stor grad handler om kunde-, intern-, og læring og vekst perspektivet. Det må allikevel presiseres at dette prosjektet i bunn og grunn handler om effektivisering av interne prosesser. Slik jeg oppfatter KA, ser de på effektive interne prosesser som en forutsetning for at de ansatte skal kunne utvikle seg gjennom læring og vekst, og for å kunne levere verdi til kunden og være konkurransedyktig. For å kunne måle prestasjoene på disse områdene har KA derfor etablert en rekke key performance indikatorer. Dette er for eksempel: kvalitetsfeil på produkter til kunder og fra leverandører, leveringspresisjon, sykefravær, personell turnover, produktivitet, lagernivå og ulike bidrag/marginer (Presentasjon The KA Way, 2006).

Vi ser at KA blant annet måler antall feil i leveranser fra leverandører. Dette er fordi man erkjenner at det ikke er mulig å være konkurransedyktig dersom man ikke har leverandører som er like opptatt av kvalitet som det man selv er. Jeg tror dette er noe man kommer til å se mer og mer av i fremtiden. De store bedriftene vil sette strengere og strengere krav til sine underleverandører etter hvert som innkjøpsprosesser og lagerhold effektiviseres. En stor utfordring for KA er etter min mening å sette like strenge krav til sine leverandører som kundene setter til dem. De store bilprodusentene er fullt klar over hvilken markedsrett de har over for små bildelsprodusenter og de utnytter dette til å presse prisene og sette strenge krav til kvalitet og leveringspresisjon. I tillegg til å se på interne prosessforbedringer må KA derfor skyve disse kravene videre til sine underleverandører. Selskapets representanter hevder i de samtaler jeg har hatt med dem at dette er KAs politikk.

Læring og vekstperspektiv

”Enkelte hevder at det endelige målet ved å innføre balansert målstyring er etableringen av den lærende organisasjonen” (Hoff & Holving, 2002). Dette perspektivet fokuserer på intern utvikling gjennom prestasjonsmål og parametre for læring og vekst i organisasjonen. Prestasjonsdriverne i dette perspektivet har til hensikt å sikre suksess i de andre perspektivene. Skal bedriften sikre langsiktig konkurransevne, må den til en hver tid være i stand til å utnytte muligheter og unngå trusler (Barney, 1997). I en verden som stadig er i endring må organisasjonen derfor være i stand til å fornye og tilpasse seg gjennom læring og innovasjon. Eksempler på måltall innenfor dette perspektivet er ansattes kompetanse, motivasjon og ønske om læring i tillegg til organisasjonens evne til å legge til rette for læring og vekst.

Som tidligere påpekt har The KA Way som mål å resultere i etableringen av ”best practise” på ulike områder i virksomheten. Siden KA er et multinasjonalt selskap så vil det være en stor utfordring å få de ulike enhetene til å adoptere det man definerer som ”best practise”. På hver destinasjon er det derfor gitt ansvaret for implementeringen til en bestemt person. Personer fra de ulike Groups of Excellence vil også reise rundt for å lære opp de ulike enhetene innenfor sitt område. I tillegg til denne opplæringen skal det på intranettet til KA finnes en modell/ oversikt som skal gjøre det lett for den enkelte medarbeider å finne prosessbeskrivelser som er utarbeidet på bakgrunn av ”best practise” på de ulike områdene.



Kilde: Intranett, KA

Denne modellen skal være en interaktiv modell hvor det skal være mulig å klikke seg dypere inn i de ulike emnene. Forhåpentligvis skal denne kunne erstatte mange av de instruksene som eksisterer i bedriften idag. På den måten har man til enhver tid oppdaterte instruksjer / prosessbeskrivelser tilgjengelig for alle sine ansatte, og ikke minst får alle ansatte samme informasjon og man unngår merarbeid og misforståelser. Som jeg har kommentert tidligere er ikke dette et enestående prosjekt. Mange bedrifter forsøker å etablere gode rutiner i sine virksomheter og deler dette med sine ansatte gjennom intranettet. Det jeg mener er KA sin styrke er evnen til å gjøre ting grundig når det først gjøres. Dette mener jeg å kunne se også på de andre områdene som omhandles av denne utredningen. Et slikt prosjekt som dette kan etter min mening ikke gjøres halvhjertet. De ansatte må få klare signaler på at dette er et satsningsområde og at man ønsker å gå over

til å dele informasjon på internett istedenfor i papirformat. For at de ansatte skal kunne bruke dette verktøyet i en læringsprosess, må de være sikre på at den informasjon som de finner på internett er den beste tilgjengelige informasjon. I teorien kan nesten alt kommuniseres gjennom internett, men det blir spennende å se om dette prosjektet vil fungere i praksis.

I samtalene med konsernledelsen i KA fikk jeg inntrykk av at de har store forventninger til denne måten å lære av hverandre på. Det vil ikke bare være til virksomhetens beste, men det vil også gi ansatte mulighet til personlig utvikling gjennom kontakt med andre deler av konsernet enn de man jobber med til daglig. Det settes dermed et fokus på læring som kan smitte over på andre områder enn bare de rent operasjonelle. For en leder i f.eks. KA Brasil vil det etter min mening være både lærerikt og motiverende å få lov til å delta i en slik Group of Excellence hvor man kan dele erfaringer på tvers av organisasjonsstrukturen.

KA sitt fokus på læring og vekst strekker seg allikevel lengre enn bare The KA Way. Siden denne utredningen fokuserer på økonomisk styring fra en toppleders perspektiv, syntes jeg det er interessant at KA har et så sterkt fokus på å utvikle lederskap. Gjennom godt lederskap og direkte og usminkede tilbakemeldinger legger man til rette for en sterk personlig utvikling for dem som ønsker det. De fleste mennesker ønsker å utvikle og forbedre seg. Problemet for mange er ikke viljen til å endre seg, men at de ikke vet hva de bør endre seg mot. Her har bedriften etter min mening et stort ansvar. "Det er en organisasjon sin oppgave å legge forholdene best mulig til rette for personlig vekst" (Hoff & Holving, 2002). KA har et system som gir klare tilbakemeldinger og håper med dette å gi den ansatte et bevisst forhold til sine styrker og svakheter. Dette vil gi den ansatte muligheten til å endre seg, og derigjennom føre til personlig vekst. Etter min mening er læring og vekst en av KAs sterkeste sider, og dermed også grunnen til at jeg på bakgrunn av denne analysen vil konkludere med at KA er gode innenfor læring- og vekstperspektivet både for individet og for organisasjonen som helhet.

Delkonklusjon prestasjonsmåling og styring

KA bruker i dag blant annet ROCE og EBITA i sin finansielle rapportering. Dette innebærer både et relativt og et absolutt måltall, noe som er bra. EBITA er et måltall som mange interessenter forlanger at KA skal rapportere. Blant annet bruker analytikerne dette i sine selskapsanalyser. Jeg mener på bakgrunn av analysen i det finansielle perspektivet å kunne konkludere med at KA bør beholde hovedfokuset på disse to målene i den eksterne rapporteringen og interne styringen. Sammen danner disse to måltallene et godt verktøy for å kunne evaluere og styre en stor virksomhet. Grunnen til dette er i hovedsak at man da har både et relativt og et absolutt måltall, noe som gir et mer helhetlig bilde enn om man bare har en av delene. Jeg har i denne delen av utredningen også sett på mulighetene for å bruke EVA som finansielt måltall i KA. Min konklusjon er her at ROCE og EBITA kompenserer for hverandres svakheter og at man derfor ikke behøver EVA i tillegg. I den delen av utredningen som omtaler incentiver vil jeg imidlertid se nærmere på muligheten for å bruke EVA som et kriterium for tildeling av bonus.

Jeg har også analysert The KA Way opp mot BSC. The KA Way er et meget interessant prosjekt som går på prosessforbedring og måling av prestasjoner. Målet med prosjektet er at de ulike enhetene i KA skal lære av hverandre og implementere ”best practise”. KA har i stor grad alle elementene som inngår i et BSC, men dette er ikke uttrykt eksplisitt gjennom et målkort. Som jeg også konkluderte med i den delen av utredningen som omhandlet planprosess, vil KA etter min mening kunne dra nytte av å bruke et målkort basert på BSC som et verktøy for å strukturere og kommunisere hva man ønsker at de ansatte skal fokusere på. Jeg vil i den siste delen av utredningen, som omhandler prestasjonsmåling og belønning på individnivå, se på muligheten for at de ansatte kan ha sitt eget personlige scorecard. Hensikten med dette vil nettopp være å synliggjøre hva hver enkelt ansatt skal fokusere på for å bidra til den langsiktige verdiskapningen.

Incentiver

Generelt

Utarbeidelse av incentiver til de ansatte er et sentralt problem for de fleste store bedrifter (Baker, 2002). Samtidig ser vi at incentivsystemer blir stadig mer utbredt i Norge. På 1990-tallet fikk man i større og større grad variabel avlønning av ledere. Dette er nå i ferd med å bre seg nedover i organisasjonene. Vi har to dominerende trender på området (Bragelien, 2005). For det første er det en stadig økende grad av individuelle lønnsforskjeller mellom arbeidstakere med samme utdanning og erfaring. For det andre blir en større andel av den totale lønnen variabel. Dette bekreftes også i en nylig utgitt artikkel i bladet Personal og Ledelse (Alvik, "Riktig belønning gir rett motivasjon", 2006). Det er vanskelig å si om grunnen til dette er eksperimentering med et uutnyttet styringsverktøy eller om det er et resultat av underliggende trender i arbeidslivet og samfunnet for øvrig. Uansett vil arbeidsgiver i hovedsak ha følgende fem motiver for å tilby variabel lønn (Bragelien, 2005):

1. Motivere ansatte til å jobbe hardere
2. Motivere ansatte til å jobbe smartere
3. Motivere ansatte til å ta bedre beslutninger
4. Tiltrekke talent
5. Beholde talent

Resultater må måles på bakgrunn av organisasjonens mål og det må være en tydelig sammenheng mellom mål – resultat – belønning for at et incentivsystem skal fungere optimalt (Atkinson & Kaplan, 1998). Diskusjonen vil her i hovedsak gå på tre hovedformer for incentiver; bonus, ansattes aksjeeie og opsjoner. Disse analyseres fordi KA bygger sitt incentivsystem på nettopp disse tre formene for incentiver. I denne analysen vil det være naturlig å også se på de prestasjonsmålene som incentivordningene koples opp mot. Denne delen av utredningen vil derfor ha en sterk kopling mot de to andre hovedemnene i utredningen. Jeg antar at leseren er kjent med de tre formene for incentivsystemer og velger derfor å ikke presentere disse i en egen teoridel.

KA incentiver - generelt

KA er i ferd med å utarbeide et nytt incentivsystem både for ledere på ulike nivåer og andre ansatte. Dette incentivsystemet skal behandles på selskapets generalforsamling i midten av mai 2006. I tillegg til dette har KA en bonusordning som har eksistert i selskapet siden 1999. Jeg vil i denne utredningen først se litt generelt på incentiver, så vil jeg ta for meg incentivprogrammet som ledelsen i KA skal presentere for generalforsamlingen i begynnelsen av mai, før jeg til slutt analyserer den eksisterende bonusordningen i KA.

Hensikten med et incentivprogram kan for eksempel være å motivere de ansatte eller å knytte eiernes og de ansattes interesser tettere sammen. Formålet med å oppnå sammenfallende interesser er å redusere principal/agent problematikken (Gibbons, 1998). En slik opsjonsordning som KA foreslår å innføre, skal ifølge KA selv først og fremst fostre lojalitet og ”binde ansatte til masten”. Det eksisterende bonussystemet har som hovedhensikt å fremme prestasjon. Gjennom studiene på NHH har jeg fått en god teoretisk bakgrunn for å vurdere ulike incentissystemer. Ikke minst har jeg fått en forståelse for noen av de fallgruvene som mange selskaper går i når de konstruerer et incentivsystem. Likevel har man mye å lære av det som foregår i virkeligheten. På papiret setter man gjerne opp ulike fordeler og ulemper med et system, uten å tenke på bedriftspesifikke forhold som gjør at enkelte faktorer må tas mer hensyn til enn andre. Etter samtaler med ulike personer i KA sin toppledelse føler jeg nå at jeg har et godt grunnlag for å forstå disse bedriftsspesifikke vurderingene i KA. Dette gjør at jeg kan analysere incentivsystemet i KA på en god og reflektert måte.

KA er en bedrift som etter min oppfatning er bygget på sterke kjerneverdier og en unik bedriftskultur. Helt siden starten har, ifølge Jarle Nymoene (Dir. HR), en grunnleggende del av denne kulturen vært måteholdenhet og en følelse av likhet. I mange år var det ikke noe som het opsjoner og bonuser i KA. Funksjonærene fikk tidligere en fast lønn basert på den stillingen de hadde i selskapet, mens arbeiderne hadde ulike bonusmodeller knyttet til innsats og resultat. Etter hvert ble de tradisjonelle akkord- og bonussystemene for operatørene tatt bort i Norge, men brukes fortsatt i ulik grad i andre land. Årsakene til

endringene i Norge var mange, men økt automatisering og generell motstand mot slike ordninger er ifølge Olav Volldal viktige forklaringslementer. KA har altså forsøkt med ulike bonusordninger, delvis felles for alle ansatte og delvis tilpasset ulike grupper. Omfanget har vært begrenset og forklares fra ledelsens side med at store arbeidstakergrupper ikke har ønsket individuelle modeller, kun kollektive, noe bedriften ikke ønsker fordi incentiveeffekten reduseres i takt med økt gruppestørrelse. Dette argumentet støttes av Langfield-Smith og Thorne (2002) hvor de peker på at gruppeordninger i liten grad knytter den ansattes innsats mot belønning. I store grupper vil det for eksempel være fare for "free riders". Etter min mening kan dette gjøre at incentivordningen virker demotiverende istedenfor motiverende. Dette fordi man vil kunne se at andre får samme bonus som deg selv, uten at disse har hatt en tilsvarende innsats.

Etter hvert som KA har blitt en global organisasjon har det vært nødvendig å tilpasse seg andres lands forventninger om bonusbaserte incentiver. Denne utviklingen har blitt mer vanlig også i Norge de senere årene. I forbindelse med at KA ble overtatt av Private Equity-selskapet IndustriKapital (IK) i 1999, ble det fra IKs side stilt krav om at ledelsen skulle investere betydelig i selskapet, og at det som motstykke til dette skulle etableres bonus- og opsjonsordninger for ledelsen. Betingelsene ledelsen fikk var mer eller mindre standardisert av IK. Dermed hadde man etablert en modell som var gjeldende for denne gruppen frem til børsintroduksjonene i 2005. Som følge av IKs inntreden fikk man dermed en situasjon som gjorde at det ble forskjell mellom bedriftens topledelse og de øvrige grupper, noe som ikke hadde vært tilfellet tidligere. Allikevel er min oppfatning at måtehold fortsatt er et viktig element i KA sin bedriftskultur.

Tankegangen i KA går ifølge Olav Volldal på at lønnen skal være høy nok til at folk ønsker å jobbe der, men at det skal være andre ting som motiverer og stimulerer i det daglige. Dette stemmer overens med Hertzbergs tofaktorteori hvor materielle ting er hygiene faktorer som må være til stede for at man skal bli motivert, men at det er andre sosiokulturelle faktorer som skal sørge for selve motivasjonen (Troye, 1999). Bård Kuvaas (førsteamanuensis ved BI) uttaler i bladet "Personal og ledelse" utg. 2 (2006) at

indre belønning kan være vel så viktig for motivasjonen som ytre belønning, og at ytre belønning kan svekke den indre motivasjonen. Eksempler på ting som gir en form for indre belønning kan være utstrakt bruk av tilbakemeldinger til de ansatte, godt arbeidsmiljø eller spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. KA mener selv at ledernes faste lønn bør ligge noe under dem det er naturlig å sammenlikne seg med. Bakgrunnen for dette er nettopp at man ikke ønsker å være lønnsledende. De ansatte i KA skal motiveres av mer enn penger. For å være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet, og som en ekstra motivasjonsfaktor, har KA allikevel innført en bonusordning. Denne ordningen gjør at lederne totalt sett skal få en lønn som ligger over snittet dersom de presterer godt. Denne formen for variabel avlønning er slik jeg ser det en nødvendighet for å være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet. Blant annet er trendene i samfunnet slik at folk ønsker en viss grad av variabel avlønning. De siste års bonuser har vært gode for mange av selskapets ledere. Dette henger naturlig nok sammen med at selskapet totalt sett har prestert særdeles godt. På bakgrunn av analysen ovenfor mener jeg at KA har et fornuftig utgangspunkt for avlønning av ledere. En fast lønn som ligger noe under dem man sammenlikner seg med, er i tråd med Kuvaas sin uttalelse om indre kontra ytre motivasjon. Bonusordninger strider noe mot dette, men på bakgrunn av drøftelsen over mener jeg allikevel at den er en nødvendighet. I en bedrift som forsøker å fostre en prestasjonskultur, er det derfor etter min oppfatning en forutsetning at dette også reflekteres i lønssystemet. På denne måten vil KA tiltrekke seg de menneskene som mener de er i stand til å prestere, og man vil skyve fra seg de som ikke er i stand til å prestere. Jeg har tidligere i utredningen sett på betydningen av ledelse i KA. Fokuset på lederrollen henger etter min mening tett sammen med det å bygge en prestasjonskultur. På dette området mener jeg KA er meget gode.

Iver Bragelien påpeker i sin artikkel: "Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes" at en incentivordning ikke kan erstatte bruken av hierarkisk autoritet. Sammen med bedriftskulturen er det denne autoriteten som skiller en bedrift fra en gruppe selvstendig næringsdrivende. I KA er dette etter min oppfatning en absolutt sannhet. En sterk bedriftskultur myntet på sentralstyring og respekt for toppledelsen, er slik jeg ser det KA sitt viktigste styringsverktøy. Dette er bra, men faren er at KA kan bli

for personavhengig. De ansatte legger veldig godt merke til hva ledelsen foretar seg. For en toppleder vil dette innebære at han må ”walk the talk”. Grunnen til det er at de ansatte gjør som du gjør, ikke som du sier. Dette er det veldig viktig at fremtidige ledere på alle nivåer i KA er klar over. Som nevnt over er måteholdenhet, slik jeg ser det, et av hovedelementene i KA sin bedriftskultur. Noe KA bør være oppmerksom på, i tillegg til personavhengigheten, er derfor at økt fokus på lønn kan føre til at arbeidsforholdet går fra å være en relasjon til å bli en økonomisk transaksjon. Dette vil være ødeleggende for den unike bedriftskulturen som er opparbeidet gjennom så mange år, og er noe man for enhver pris ønsker å unngå.

Over har jeg gjort en generell analyse av hvordan KA tenker rundt incentiver. Videre vil jeg nå ta for meg det foreslåtte incentivsystemet.

Foreslått incentivprogram

Dette består av to programmer. Et program for alle ansatte i KA uavhengig av nivå, og et ledelsesprogram. Det er kompensasjonskomiteen til KA som har utarbeidet programmet, og jeg skal kommentere og analysere dette opp mot eksisterende teori på området. Presentasjonen av de to programmene baserer seg i hovedsak på en powerpoint-presentasjon som beskriver prinsipper og konsekvenser.

Aksjekjøp med rabatt for alle ansatte

Presentasjon

Programmet kan oppsummeres slik:

- Hver ansatt får mulighet til å kjøpe KA-aksjer til en markedsverdi av NOK 10.000 for NOK 6.000.
- Markedspris settes til gjennomsnittlig kurs de siste 30 dager før tilbudet om tegning sendes ut.
- Dette vil være et årlig tilbud.
- De rabatterte aksjene vil ha en bindingstid på ett år.

- Hvis lokal lovgivning eller reguleringer gjør det umulig eller uforholdsmessig vanskelig å implementere dette programmet i ett eller flere land, vil selskapet ha rett til å trekke tilbake tilbudet om rabatterte aksjekjøp uten at det gis noen form for kompensasjon.
- Antall aksjer som kan selges med rabatt til de ansatte kan maksimalt utgjøre 500.000 per år, tilsvarende 1,1 % av de i dag utestående aksjer. Skulle etterspørselen bli større enn denne rammen vil det bli foretatt en proratarisk reduksjon.

Analyse

Ifølge Iver Bragelien er effekten av ansattes aksjeeie ikke særlig stor når det gjelder motivasjon for å jobbe raskere eller smartere. "Aksjebaserte ordninger gir enda svakere sammenheng mellom den enkeltes aktiviteter og belønningen" (Bragelien, 2001). Den enkelte ansattes påvirkning på aksjekursen er marginal (Kaplan & Atkinson, 1998). Jeg er helt enig i disse standpunktene. De ansatte vil nok også skjønne at deres daglige innsats ikke er det som driver aksjekursen. Det som allikevel etter min mening ikke skal undervurderes er den emosjonelle tilknytningen til bedriften. Selv om man selv ikke føler at man bidrar så mye til en eventuell kursstigning, så er det noe med det å føle seg knyttet til bedriften. Dette kan, slik jeg ser det, føre til at den ansatte gjennom en bevisstgjøring om hva selskapet driver med blir stoltere og mer motiverte til å gjøre en god jobb. Ikke minst tror jeg den ansatte vil bli mer oppmerksom på at det er det finansielle perspektivet i målkortet som man til syvende og sist arbeider mot. Jeg har tidligere i denne utredningen sett på bruken av BSC- tankegangen og utarbeidelse av målkort som gode styringsverktøy. Ansattes aksjeeie vil etter min mening gjøre den ansatte bedre i stand til å se helheten i virksomheten. Det er blant annet denne helhetstankegangen man forsøker å fostre gjennom bruken av denne type målkort. I oppgangstider vil den ansatte i tillegg få følelsen av at han får ta del i den verdiskapningen som han er en del av. I nedgangstider kan ansattes aksjeeie føre til økt forståelse for kutt og redusert lønnsøkning. Volldal bekrefter at man helt klart erfarte disse positive effektene i den perioden hvor bedriften var eid av ledelsen og de øvrige ansatte (1987 til 1989). Dette støtter altså opp under min antakelse om at en slik tilknytning til bedriften vil være

positiv. Jeg vil allikevel ta et lite forbehold. Dersom ansatte tar opp lån for å finansiere slike aksjekjøp, eller binder stor del av privat formue til KAs kursutvikling, kan virkningen bli negativ i en nedgangsperiode. Nedturen vil da etter min mening kunne oppleves som dobbelt belastende som følge av at man har lagt alle eggene i samme kurv.

Det finansielle aspektet i ordningen skal selvfølgelig heller ikke undervurderes. Den skattefrie rabatten på kr 1500 er penger rett i lomma for den ansatte (selv om bindingstiden på aksjene er ett år). Av den resterende rabatten vil den ansatte sitte igjen med kr 2500 multiplisert med $(1 - s)$ hvor s er effektiv skattesats. For en industriarbeider er dette mye penger og det vil være et ekstra gode ved å være ansatt i KA.

Jeg velger på bakgrunn av analysen over å anbefale KA å ha et aksjeprogram for de ansatte. Selv om det finnes mulige negative elementer ved et slikt system, mener jeg at de positive effektene er langt større enn de negative.

Opsjonsprogram for ledere/nøkkelpersonell

Presentasjon

For ledere på ulike nivåer foreslås det et opsjonsprogram. Hovedformålet med dette programmet er å tiltrekke og beholde talent. Opsjonsprogrammet skal gjøre det økonomisk ugunstig for sentrale personer å slutte i selskapet. Programmet kan oppsummeres slik:

- Det etableres et program begrenset til 3 % av aksjene i selskapet tilsvarende 1.328.784 aksjer med et formål å attrahere og binde nøkkelmedarbeidere til selskapet.
- Opsjonene fordeles på tre grupper der antall deltakere er indikert
 - Konsernledelsen og noen andre topledere (12).
 - Neste nivå ledere (25).
 - Øvrige nøkkelmedarbeidere (10).
 - Kompensasjonskomitéen godkjenner deltakerne i hver gruppe etter innstilling fra selskapet.

- Fordelingen mellom gruppene blir en funksjon av samlet grunnlønn per gruppe og totalt.
- Opsjonene kan bli utøvd med like store andeler etter tre, fire og fem år.
- Det tilbys et nytt program etter 3 år, dvs. i 2009.
- Opsjonsprisen (strike) settes til gjennomsnittlig noteringsverdi på KA-aksjen 30 dager før ordinær generalforsamling 2006.
- Fordelingen av opsjonene gjøres av Kompensasjonskomiteen. Det maksimale antall opsjoner som kan utstedes til toppledelsen vil være tre ganger grunnlønn per person delt på gjennomsnittskursen de siste 30 dager før generalforsamlingen. For neste gruppe blir antall opsjoner maksimert til to ganger grunnlønn delt på gjennomsnittkurs og for gruppe tre en ganger grunnlønn delt på gjennomsnittskursen.
- Den enkelte deltaker i opsjonsprogrammet må eie aksjer tilsvarende 10 % av antall opsjoner multiplisert med opsjonsprisen (strike price).
- Opsjonsholdere som forlater selskapet vil miste sine opsjoner. Dog kan Kompensasjonskomiteen gjøre unntak fra denne regelen om det skulle finnes helt spesielle forhold som bør hensyntas.

KA ønsker å presisere at posisjon i selskapet ikke er eneste kriterium for opsjonstildeling. Spesielt på nivå 3 er hensikten å finne kandidater som for øyeblikket ikke er i en stilling som automatisk aspirerer til å få opsjoner, men som har potensial til å tre inn i denne typen stillinger i fremtiden. Dette vil være personer som selskapet ønsker å signalisere ovenfor at de har blitt lagt merke til og at de er av stor verdi for bedriften. Hensikten med programmet er å binde nøkkelpersoner tettere til selskapet, og en nøkkelperson behøver ikke nødvendigvis være i en ledende stilling. Man ønsker også å koble eierne og ledelsens interesser tettere sammen, det som tjener eierne skal også være positivt for ledelsen - og motsatt.

Analyse

En klausul som gjør at den ansatte bare kan løse inn en tredjedel av opsjonen hvert år virker etter min mening til å være hensiktsmessig. Ikke bare binder det folk til selskapet

inn i fremtiden, men siden man bare kan løse inn en tredjedel av opsjonene hvert år, og det iverksettes nye opsjonsprogram hvert år, vil man slik jeg ser det til en viss grad hindre ledere i å tenke kortsiktig. Fra et teoretisk perspektiv er det allikevel en rekke ulemper med opsjoner som bør tas med vurderingen. I første rekke gjelder dette den manglende sammenhengen mellom den enkeltes prestasjoner og aksjeprisen, som avgjør verdien på opsjonene (Bragelien, 2005). For en leder er selvfølgelig påvirkningsgraden mye større enn for ansatte lengre ned i organisasjonen, men det er fortsatt en rekke forhold som har mye større påvirkning på aksjeprisen enn den enkelte leders prestasjoner. Min oppfatning er at makroøkonomiske faktorer kan forårsake minst like store endringer i aksjeverdien som selskapsspesifikke faktorer. Et børskrakk vil gjøre opsjonene verdiløse, og for den ansatte vil opsjonene som følge av dette miste sin motiverende effekt. Dette er da også etter min oppfatning en av årsakene til at KA ønsker å ha en bonusordning i tillegg til opsjonsordningen. På den måten kan ansatte som presterer godt få en ekstra påskjønnelse, i form av bonus, selv om aksjemarkedet er i en nedgangsbølge.

Å innføre opsjoner i bedriften vil etter min mening også kunne ha en negativ effekt dersom det fører til at lederne ønsker at aksjekursen skal svinge mye fra år til år. Store kurssvingninger vil øke verdien av opsjonene. Siden utøvelsesprisen vil være gjennomsnittlig aksjepris de siste 30 dager før generalforsamlingen, gir dette mulighet for de involverte til å tjene på kursmanipulasjon. Dette er strengt ulovlig, og selv om det er en svakhet med opsjoner som incentiv, mener jeg at man i utgangspunktet må stole på at folk er ærlige. En annen svakhet ved opsjoner er at de er mindre verdt for de ansatte som får dem, enn for eierne som gir dem (Bragelien, 2003). Eierne av bedriften har større mulighet til å differensiere seg og dermed bedre forutsetninger for å bære risiko. Lønnssystemer med variabel avlønning må derfor ha en høyere forventet verdi enn systemer bestående utelukkende av fastlønn. Grunnen til dette er at de ansatte er risikoaverse og forlanger kompensasjon for å ta risiko (Milgrom & Roberts, 1992). Argumentasjonen går her på at de ansatte allerede har investert så mye av sin humankapital i bedriften at det vil være dumt å investere enda mer privat kapital i selskapet. Dette samsvarer med min kommentar tidligere i utredningen vedrørende ansattes aksjeeie og det å legge alle eggene i en kurv. Ut ifra økonomisk teori vil derfor

fast lønn være det beste. Jeg er til en viss grad enig i dette. Men etter min oppfatning er trenden i samfunnet i dag at de fleste ønsker å ha en variabel komponent i lønnen. Dersom KA skulle velge å bare ha en fastlønnskomponent ville dette sannsynligvis svekket deres konkurranseposisjon i arbeidsmarkedet. Min konklusjon på dette området er derfor at KA bør ha et opsjonsprogram for ledere og nøkkelpersonell.

Bonusordning

Jeg vil her se på den eksisterende bonusordningen i KA. I denne delen vil jeg først kort presentere bonusordningen, før jeg videre analyserer og kommenterer ulike forhold rundt en slik bonusordning. Det vil i analysedelen også komme noen faktaopplysninger fra KA fordi jeg mener det gir en bedre flyt i analysen sammenlignet med å presentere dem i den generelle presentasjonen.

Presentasjon

Følgende presentasjon baserer seg i hovedsak på samtaler med Olav Volldal og Jarle Nymoen i KA.

KA har i 4 år hatt en bonusordning for tre grupper av ansatte. De to første gruppene er de samme som ved tildelingen av opsjonene (Gruppe 1: konsernledelsen samt diverse direktører og Gruppe 2: ledergruppene i de ulike BAene). Disse får tildelt bonus på bakgrunn av avdelingens/divisjonens ROCE multiplisert med den enkeltes karakter vurdert av en overordnet. En gang i året gjennomføres en målsamtale hvor man blant annet diskuterer denne vurderingen. Målsamtalen er en samtale med den ansatte og hans nærmeste overordnede. I denne samtalen settes målene for det neste året og man gjør opp status for det foregående året. I forkant av denne målsamtalen har den ansatte selv satt opp sine egne mål både på det personlige og det profesjonelle plan. Den overordnede diskuterer disse målene med den underordnede og ser til at målene er tilstrekkelig tøffe og at de samsvarer med bedriftens mål. Den tredje gruppen er det man i KA kaller "wild cards". Det er ansatte som på en eller annen måte har gjort seg fortjent til en ekstra

belønning, for eksempel en person som har ytet en ekstra innsats ved spesielle prosjekter eller på annen måte prestert langt over det man kan forvente i en periode

Analyse

Alle som får bonus i KA får det på bakgrunn av individuell prestasjon (Olav Volldal). Det er altså ingen gruppebaserte bonusordninger i selskapet. KA unngår på den måten all problematikk rundt felles bonus til store grupper, hvor incentiveeffekten slik jeg ser det er tilnærmet lik null når antallet personer i gruppen overstiger 20. Dette fordi den enkeltes påvirkning på bonus reduseres i takt med gruppestørrelsen. All erfaring tilsier at det først og fremst er individuelle ordninger, eller ordninger for små team, som er mest effektive (Bragelien, 2003).

Som pekt på i presentasjonen gjennomføres det årlig en samtale mellom den ansatte og den ansattes leder. I denne samtalen utarbeides en del mål som den ansatte skal fokusere på i året som kommer. De ansatte i KA har slik jeg kan se det et personlig KPI-Scorecard. Dette er etter min mening en meget god ordning som gjør at lederen kan styre den ansatte til å fokusere på de riktige tingene. ”Det må være tydelig for den ansatte hvilke sammenhenger mellom handling og belønning som eksisterer” (Roots, 1988). Lederen må altså få den ansatte til å se hva som er viktig å fokusere på, samtidig som han viser hva den ansatte oppnår gjennom å fokusere på disse aktivitetene. Dette kan for eksempel være forfremmelse eller en form for bonus. I tillegg øker forhåpentligvis den ansattes motivasjon for arbeidet gjennom fokus på prestasjoner og personlig utvikling. Etter min mening er svakheten ved å gjøre enkelte mål eksplisitte at man risikerer at den ansatte fokuserer kun på disse målene, og dermed gjør en dårligere jobb på andre områder som også er viktige, men som ikke måles eksplisitt. Dette er slik jeg ser det en svakhet man må leve med. Det gjelder bare å velge måltall og fokusområder med forsiktighet. Målene som blir satt i målsamtalen kommer naturlig nok i tillegg til og forsterker alle de øvrige målene som fremkommer av budsjetter, strategiske planer etc. Jeg ser potensial for å utvikle det personlige KPI-målkortet i KA til å bli et personlig Balanced Scorecard - målkort. Forskjellen er, som jeg har pekt på tidligere i utredningen, at BSC ikke bare er opptatt av å måle resultater, men også av hvordan disse resultatene

oppnås (Kaplan & Norton, 1996). Ved å utvikle et personlig målkort basert på BSC-tankegangen vil den ansatte lettere se sammenhengen mellom egne prestasjoner og bedriftens prestasjoner. Det er små detaljer som skiller et KPI-målkort fra et BSC-målkort, men BSC vil nok være noe mer arbeidskrevende å gjennomføre. KA får selv vurdere om nytten av et personlig BSC overstiger merarbeidet.

Evalueringen av den ansatte er altså en subjektiv vurdering utført av den ansattes nærmeste overordnede. Dette har, slik jeg ser det, både fordeler og ulemper. På den ene side er sannsynligvis sjefen den personen som i størst mulig grad er i stand til å gjøre en subjektiv vurdering av den ansatte. På den annen side fører denne subjektiviteten til at enkelte kan føle at det er utelukkende "trynefaktor" som teller når det kommer til bonusutbetalingene. KA har ifølge Olav Volldal søkt å kompensere for disse mulige negative effektene ved at det alltid vil være en gruppe av ledere som gjennomgår den vurdering som er gjort, og kaliberer denne før den blir formidlet til personen som er vurdert. Dette gjør at lederen også evalueres på bakgrunn av sine evalueringer. Bragelien (2001) sier at subjektive vurderinger kan være fornuftige dersom bedriften gir individuelle bonuser. I praksis, påpeker Bragelien, har det vist seg at subjektive bonuser fungerer svært godt. En løsning for å gjøre subjektive bonuser mer objektive kan etter min mening være å etablere en fast pott som skal fordeles på de ansatte. På denne måten vil man få bonus på bakgrunn av en relativ vurdering opp mot de andre i sin gruppe. Svakheten med denne typen bonusordning er slik jeg ser det at den kan virke hemmende på samarbeid og arbeidsmiljø. I KA er det en samlet bonuspott til fordeling som igjen fordeles mellom de aktuelle gruppene før den enkelte deltaker får sin andel basert på en evaluering. KA påpeker at dersom lederen gir en underordnet en dårlig karakter på et område ett år, og denne ansatte får tilsvarende dårlig karakter neste år, så er det ikke bare den ansatte som har et problem. Det er en leders oppgave å hjelpe sine underordnede til å nå de målene som settes. Dersom en ansatt presterer dårlig på et område, bør dette være en varselampe for lederen. Dette stemmer overens med mitt inntrykk av bedriftens fokus på lederskap. I KA virker de til å være opptatt av at lederen skal lede. Dette er etter min oppfatning noe som skiller KA fra mange andre bedrifter. I store deler av næringslivet ser man økt fokus på flate organisasjoner. I KA virker det for meg som om man er noe mer

tradisjonelle i sitt syn på lederrollen. En leder er en leder, ikke bare en samtalepartner. En leder i KA skal ifølge Olav Volldal sette mål og se til at disse blir nådd, være en faglig veileder og ha omsorg for sine medarbeidere. Ut ifra denne tankegangen virker det for meg naturlig at lederen i stor grad gjør en subjektiv vurdering av sine underordnede, selv om dette kan ha sine negative sider.

I en drøftelse vedrørende bruken av bonusordninger er det hensiktsmessig å se på graden av sentralisering i bedriften. KA er etter min mening en relativt sentralstyrt virksomhet. En av grunnene til dette er at sentrale personer i konsernledelsen har vært med på å bygge opp bedriften fra grunnen av, og har en oversikt og et beslutningsgrunnlag som gjør det naturlig at de er med på beslutninger på ulike nivåer i bedriften. Graden av sentralstyring avhenger selvfølgelig også av ledelsens personlighet. En av de største utfordringene ved bruken av bonus i en virksomhet med høy grad av sentralstyring, er etter min mening hvordan man skal få til en mest mulig fornuftig sammenheng mellom det man måles på og det man har beslutningsmyndighet over. Spesielt er det en fare for at man evalueres på områder som man i virkeligheten ikke har kontroll over. Som jeg har presentert over fastsettes bonuspotten ut ifra oppnådd ROCE for perioden (gjelder for gruppe 1 og 2). Ved å bruke ROCE som evalueringskriterium blir investeringsnivået en faktor som påvirker lederens bonusutbetaling. ROCE bestemmer den potten som er til fordeling, men resultatet inneholder mye mer enn ROCE per enhet. Dersom divisjonslederen ikke selv bestemmer hvor mye som skal investeres i divisjonen betyr det at han måles på et område som han selv ikke har kontroll over, og ROCE blir et dårlig prestasjonsmål. KA må være meget bevisst på dette punktet. Dersom de er oppmerksomme på at dette er et problem, og tar hensyn til det, kan problemet reduseres. Som jeg har argumentert tidligere i utredningen er det en fordel å ha hovedfokus både på et relativt og et absolutt resultatmål. I den delen av utredningen hvor jeg så på prestasjonsmåling argumenterte jeg for at EVA kan være et vel så godt styringsverktøy som ROCE alene. Denne vurderingen bør også gjøres i forhold til hvilke måltall som danner grunnlaget for bonusutbetalingen. EVA vil etter min mening på en bedre måte synliggjøre den verdiskapning som den enkelte avdeling står for dersom man i hovedsak velger å bare benytte ett finansielt måltall i fastsettelsen av bonuspotten. På bakgrunn av argumentasjonen i forrige hoveddel

vil jeg derfor anbefale at bonus fastsettes som en kombinasjon av en subjektiv vurdering av den enkeltes prestasjon og avdelingen/divisjonens oppnådde EVA. Dette forutsetter en syntetisk allokering av kapital til de ulike BAene, fordi KA, som påpekt tidligere i utredningen, ikke fordeler gjeld til de ulike BAene. Grunnen til at jeg her anbefaler å bruke EVA er at dette uttrykket har styrkene fra både relative og absolutte måltall. I fastsettelse av bonuspotten vil det være ryddig å gå ut ifra ett enkelt måltall. Kombinasjonen av ROCE og EBITA vil sannsynligvis oppfattes som mer komplisert for de ansatte. Dette er under forutsetning av at de ansatte er i stand til å forstå det bakenforliggende i EVA-uttrykket.

Her har jeg hatt fokus på interne prestasjonsmål for å fastsette bonus. Men det finnes også andre evalueringsalternativer. Harald D. Olsen skriver i artikkelen "Avlønning på toppen i næringslivet" blant annet om muligheten for å ha en relativ belønningsform. Det vil si at man anvender informasjon om konkurrentene for å avdekke om lederen har gjort en god jobb og bruker denne informasjonen til å fastsette bonus. Dette syntes jeg er meget interessant. Gjennom en slik avlønningsform vil man blant annet unngå at makroøkonomiske forhold påvirker lederens bonus. Det vil være prestasjonen i forhold til konkurrentene som vil være avgjørende, ikke bedriftens prestasjoner isolert sett. Ulempen med en slik ordning er, slik jeg ser det, at lederen kan få en høy bonus selv om selskapet gjør det dårlig, og konkurrentene gjør det enda dårligere. Jeg mener likevel dette er så interessant at det er noe KA bør se nærmere på.

En annen ting jeg vil anbefale KA er å opprette en klagemulighet på fastsettelsen av bonus. Iver Bragelien har i sine forelesninger i Bus 400 (Styring av større foretak) pekt på nytten av en slik mulighet. Det er en kjensgjerning at ikke alle ansatte er enige i den vurderingen som lederen gjør. Dette fører i mange tilfeller til at den ansatte da klager til sine arbeidskollegaer og snakker stygt om ledelsen. Ved å opprette en klagemulighet vil den ansatte etter min mening tvinges til å gå komme med en begrunnelse for hvorfor man føler seg urettferdig behandlet. Ved å gjøre dette oppnår KA to ting. Den ansatte tvinges til å reflektere over hvorfor bonusen ble som den ble, og murringen i gangene reduseres.

Kostnaden ved å ha en slik klagemulighet vil være minimal, og de nevnte gevinster blir dermed ren netto.

Jeg vil også anbefale KA å etablere en bonusbank. I en bonusbank aggregeres bonus for de ulike årene og den ansatte kan ta ut en andel av akkumulert bonus hvert år. Dersom den ansatte slutter i selskapet vil han miste den opparbeidede bonusbanken (Bragelien, 2005). Orkla er et av selskapene i Norge som har en slik bonusbank. Fordelen med en slik bonusbank er etter min mening todelt. For det første blir det økonomisk ugunstig for den ansatte å forlate selskapet fordi man da mister allerede tildelt bonus. For det andre vil man til en viss grad unngå ekstreme svingninger i bonusutbetalingen. Dette har igjen en fordel ved at selskapet slipper ufordelaktig oppmerksomhet fra media. Det eneste negative jeg kan se ved en slik bonusbank er at en veldig god prestasjon med dertil tilhørende høy bonus ikke vil gi en like høy utbetaling det året, som det ville gjort uten bonusbank. Dette reduserer noe av effekten ved en bonus, fordi det går lengre tid mellom høy prestasjon og høy utbetaling (Langfield-Smith & Thorne, 2002). Jeg er enig i dette, men vurderer på bakgrunn av analysen det positive ved en slik bonusbank som vesentlig større enn det negative, og anbefaler derfor på det sterkeste at KA innfører en bonusbank i sitt bonussystem.

Delkonklusjon incentiver

KA har et økende fokus på variabel avlønning og incentiver. Det nye incentivprogrammet likner veldig på det man ser i andre bedrifter og er i så måte relativt konservativt. Alle tre formene for incentiver som er drøftet over har sine svakheter, allikevel er det i tiden å innføre denne type systemer. KA har derfor, som så mange andre selskaper, valgt å utvikle et incentivsystem som skal motivere og binde de ansatte til selskapet.

Når det gjelder incentivsystemet som skal foreslås for generalforsamlingen i mai mener jeg det er et godt forslag. Ansattes aksjeeie har slik jeg ser det en stor fordel ved at det binder de ansatte emosjonelt til selskapet. I tillegg fører det forhåpentligvis til en bedre

forståelse for bedriften som helhet og for den enkeltes bidrag til det finansielle perspektivet. Opsjonsprogrammet for ledelse og nøkkelpersonell er også etter min mening et fornuftig tiltak. Det er en trend i tiden at ledende ansatte og nøkkelpersonell har denne type ordninger. Jeg mener derfor at KA vil måtte ha en slik ordning for ikke å miste konkurransevne i arbeidsmarkedet. En av svakhetene ved opsjonsordninger er at hver enkelt ansatt har liten innvirkning på aksjekursen. Dette gjør at opsjoner ikke egner seg spesielt bra for å motivere de ansatte. Som et verktøy for å binde ansatte til selskapet mener jeg derimot at dette er meget velegnet. Dette er også grunnen til at jeg på bakgrunn av analysen anbefaler KA å innføre denne type ordning.

Når det gjelder den eksisterende bonusordningen i KA har jeg to forslag til forbedringer. For det første bør de innføre en klagemulighet på bonusfastsettelsen. Ved å gjøre dette vil den ansatte måtte klage til ledelsen, ikke til sine nærmeste kollegaer, noe som forhåpentligvis vil minimere murringen i gangene. For det andre mener jeg det vil være hensiktsmessig å opprette en bonusbank. Fordelene ved en slik bonusbank er etter min mening at man binder ansatte til selskapet, og at man unngår ekstreme svingninger i bonusutbetalingene. Videre har jeg sett på muligheten for å bruke EVA som bakgrunn for fastsettelse av bonuspott for ansatte i de to øverste bonusnivåene. I dag fastsettes denne bonuspotten blant annet ut ifra avdelingens oppnådde ROCE. Dette uttrykket har mange svakheter i form av at det er et relativt begrep. EVA vil ha fordelene til både relative og absolutte måltall i ett og samme uttrykk. Jeg anbefaler derfor KA å bruke EVA som hovedmåltall i fastsettelsen av bonuspott.

Jeg har gjennom denne delen også pekt på nytten av å videreutvikle det personlige KPI-målkortet til å bli et personlig BSC-målkort. Dette vil kunne få den ansatte til å se hvilke personlige aktiviteter som skaper verdi for selskapet totalt sett. Som vi har sett av analysen kan dette være et nyttig verktøy for å kommunisere KA sine mål og strategi, og få den ansatte til å fokusere på de rette tingene.

Hovedkonklusjon

KA har ut ifra min analyse et godt og velfungerende styringssystem som ser fornuftig ut både fra et teoretisk og praktisk ståsted. Jeg har delt utredningen i tre og gjennom analysen av KAs styringsverktøy kommet til en del konklusjoner.

Blanding av et fast resultatmål og periodiske rapporter og prognoser gjør KA i stand til å tilpasse seg endringer i markedet, samtidig som budsjettet ikke blir en hvilepute. Jeg peker i min analyse på at disse periodiske rapportene, i tillegg til uformelle informasjonskanaler, er veldig viktige i den daglige styring og beslutningstaking. Min anbefaling er derfor at man ser på muligheten for å ha denne type formelle rapporteringer oftere. Gjerne hver andre eller tredje uke. Det vil alltid være et spørsmål om hvor mye tid og ressurser man skal bruke på denne type rapporter, men dersom det rapporteres litt oftere vil ressursbruken på hver rapport kunne bli mindre. I tillegg til de økonomiske styringsverktøyene, har analysen vist at lederskap ekstremt viktig i KA. En leder er en leder, ikke bare en samtalepartner. Ifølge Olav Volldal skal lederen sette mål og se til at disse blir nådd, være en faglig veileder og ha omsorg for sine medarbeidere. Vektleggingen av lederskap mener jeg er en absolutt styrke og det bør være noe KA fortsetter å fokusere på.

I min analyse har jeg vist at KA per i dag har et styringssystem som inneholder de fleste elementene som inngår i BSC- tankegangen. Allikevel har de valgt å ikke bruke målkort eksplisitt i styringen av bedriften. Jeg mener at det kan være hensiktsmessig å utarbeide et eksplisitt BSC- målkort for å kommunisere bedriftens mål og strategi til de ansatte. Gjennom et slikt målkort vil de ansatte tydelig kunne se hvilken vei ledelsen ønsker å gå, og hvilke oppgaver/prestasjoner som må gjøres for å komme dit. Gjennom The KA Way måles mange av de elementene som inngår i et målkort, og BSC- målkortet blir på mange måter et verktøy for å kommunisere dette til de ansatte. I tillegg til utarbeidelsen av målkortet for bedriften som helhet, påpeker jeg i analysen av prestasjonsmålingen på at de personlige KPI-målkortene som finnes i dag bør erstattes med personlige BSC-målkort. Forskjellen er at BSC ikke bare er opptatt av å måle resultater, men også

hvordan disse resultatene oppnås. Dette vil synliggjøre for den ansatte hvilke faktorer han skal fokusere på for å bidra i de ulike BSC-perspektivene, og han vil se at all aktivitet til syvende og sist skal fungere som drivere for det finansielle perspektivet.

Den eksterne finansielle rapporteringen består i dag blant annet av EBITA og ROCE. Som man kan se i analysen av det finansielle perspektivet mener jeg at disse bør beholdes. Grunnen er at disse to måltallene er hhv. absolutt og relativt, noe som gjør at de kompenserer for hverandres svakheter. Jeg har i analysen også sett på bruken av EVA i den finansielle styring og rapportering. Min konklusjon er at EBITA og ROCE sammen er mer hensiktsmessig enn bare EVA. Når det gjelder fastsettelsen av bonus mener jeg imidlertid at det kan være hensiktsmessig å bruke EVA. Grunnen til dette er først og fremst at det i en bonusfastsettelsesprosess er en fordel for de ansatte å ha ett måltall å forholde seg til. På den måten blir det enklere å se hva bonuspotten blir. Dersom man skulle brukt ROCE og EBITA ville man måtte gjøre en vekting av de to uttrykkene og dette ville etter min mening blitt mer komplisert.

Til slutt i utredningen har jeg sett på incentivsystemer i KA. Opsjoner, ansattes aksjeeie og bonus har blitt analysert. Bonussystemet finnes allerede i bedriften, mens ansattes aksjeeie og opsjoner er noe som skal foreslås for generalforsamlingen i mai. Jeg konkluderer i analysen av det foreslåtte incentivsystemet med at dette er et hensiktsmessig tiltak i KA. Spesielt er jeg positiv til ansattes aksjeeie fordi dette knytter de ansatte tettere til bedriften. Når det gjelder opsjoner er jeg mer måteholden i min begeistring, men jeg anbefaler også innføringen av dette. Grunnen er både at det binder ansatte til selskapet, og at det er noe som kreves for at KA skal beholde konkurranseevnen i arbeidsmarkedet.

Til slutt har jeg to anbefalinger å komme med vedrørende bonussystemet. For det første mener jeg at en innføring av klagemulighet på bonus vil hindre misnøye blant de ansatte. Dette vil koste minimalt med ressurser, og har dermed utelukkende positive effekter. For det andre mener jeg at opprettelse av en bonusbank vil ha positive effekter gjennom at de ansatte bindes til selskapet og at man unngår store svingninger i bonusutbetalingene.

Forslag til videre arbeid

Jeg har valgt en meget bred problemstilling i denne utredningen. Fordelen med det er at jeg har fått god innsikt i en større helhet og på den måten et meget godt læringsutbytte. Ulempen er selvsagt at jeg ikke har kunnet gå så mye i dybden som jeg ville gjort dersom utredningen var smalere. Dette har ført til at jeg underveis har møtt på en rekke interessante problemstillinger og relaterte emner som jeg ikke har kunnet fordype meg i. Dette er blant annet:

- I hvilken grad det virkelig er konsistens mellom strategi, operative planer og prestasjonsmåling?
- Hvordan man kan utarbeide et strategikart på bakgrunn av elementene fra BSC som finnes i KA?
- Fører ansattes aksjeeie til at de blir mer knyttet til bedriften?
- Er det godt nok samsvar mellom det en leder kan påvirke og det han evalueres og belønnes ut ifra?
- Incentivsystemet: måler man de måltall som fullt ut reflekterer den langsiktige verdiskapningen, eller måler man det som lett lar seg måle?
- Er budsjettet virkelig nødvendig? Finnes det andre systemer som kan gjøre budsjettets oppgave på en enklere og bedre måte?
- Hvordan brukes internpriser i den økonomiske styringen?

Forhåpentligvis danner denne utredningen et godt grunnlag for videre utredning av KAs styringssystem.

Kilder

Artikler

Atkinson, Anthony A. & Kaplan, Robert S. (1998) "Advanced Management Accounting", utg. 3, kapittel 10 og 13

Alvik, Ole (2006) "Riktig belønning gir rett motivasjon", Personal og ledelse nr 2 2006

Baker, George P. (2002) "Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts", Journal of Human Resources, no. 4, s. 37

Barney, Jay B. (1997), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", utg. 2, kap. 4, Addison- Westly Publishing Company

Bergstrand, Jan (2005) "Planning and budgeting to set the goals", kap. 5, s. 9 artikkelsamling BUS 400

Berry, A.J., Broadbent J. & Otley, D.T. (1995) "Management Control: Theories, Issues and Performance", kapittel 6, s. 82, Macmillan

Bragelien, Iver (2001) "Resultatbasert avlønning: Muligheter og problemer", Silhuetten nr.1 2001

Bragelien, Iver (2003) "Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes", Magma nr. 2 2003 (47-57)

Collins, Jim (2001) "Good to Great" kap. 2, s. 36-41, HarperCollins Publishers

Davis, Stan & Albright, Tom (2004) "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance", Management Accounting Research (2004) nr. 15, s. 135-153

Emmanuel, Otley & Merchant (1990) "Accounting for Management Control", 2 utg. kap. 3, s. 189

Ernst & Young (2006) "Performance Management - Ernst & Youngs tilnærming til virksomhetsstyring"

Finansavisen (01.04.06) "Norges dårligste oppkjøp"

Garengo, Biazzo & Bititchi (2005) "Performance Measurement Systems in SMEs: A review for a research agenda", International Journal of Management Reviews, nr 7 (2005), s. 25–47

Gibbons, Robert (1998) "Incentives in Organizations", Journal of Economic Perspectives nr.12

Gjesdal, Frøystein & Johnsen, Thore (1999) "Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering", kapittel 2, Cappelen Akademisk Forlag

Hoff, Kjell G. & Holving, Per A. (2002) "Balansert målstyring", kap. 1, s. 33-35, Universitetsforlaget

Husby, Øyvind & Løvlie, Johan (1998) "The Balanced Scorecard- mer enn et målesystem", Magma, årgang 1 nr. 5, 1998

Kapital (2005) nr 10, s.56-58

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992) "The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance", Harvard Business Review (jan-feb), s. 71

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (jan-feb), s. 75-85

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000) "Having trouble with your strategy? Then map it", Harvard Business Review (sept-okt) s. 167

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", Accounting Horizons. Vol 15. No 1 Mars: s. 87-104

Langfield-Smith, Kim & Thorne, Helen (2002) "Management Accounting: An Australian Perspective", kap. 13, s. 16-21, utg. 3, McGraw-Hill Higher Education

Liker, Jeffrey K. (2004), "The Toyota Way", kap.1, McGraw/Hill

Lorange, Peter (1980) "Corporate Planning: an executive viewpoint", kap. 1, Prentice Hall

Merchant, Kenneth A. (1998) "Modern Management Control Systems", s. 542-550, Prentice Hall

Meyer, Christopher (1994) "How the Right Measures Help Teams Excel", Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, s. 101 , opprinnelig publisert: HBR (mai - jun, 1994)

Milgrom, Paul & Roberts, John (1992) "Economics, Organization and Management", kapittel 7, Prentice Hall; utgave. 1

Mintzberg, Henry (1994) "The rise and fall of strategic planning" kap. 1, s. 7, Prentice Hall

Nørreklit, Hanne (2000) ”The balanced on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions”, Management Accounting Research (2000), nr. 11 s. 65-88

Olsen, Harald D. (2003) “Avlønning på toppen i arbeidslivet”, Økonomisk Forum, artikkel nr. 6, s. 7, 2003

Penman, Stephen (2001) “Financial Statement Analysis and Security Valuation”, McGraw-Hill

Rohm, Howard (2005) “Balanced Scorecard: A balancing act”, Performance Measurement in Action, utg. 2, s. 3

Roots, Paul (1988) “Financial Incentives for Employees”, kap. 3, s. 23, BSP Professional books

Skinner, R.C. (1990) “The role of profitability in divisional decision making and performance evaluation”, Accounting and Business Research, vol. 20 side 135-41

Solomos, David (1968) ”Divisional Performances: Measurement and Control” kap. 2, Homewood Irwin

Troye, Sigurd Villads (1999) ”Marketing”, Fagbokforlaget

Internett

www.management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm

www.harvardbusinessonline.com

www.valuebasedmanagement.net/methods_roce.html

www.bscsurvey.bscworld.com/

www.jimcollins.com/lab/level5/index.html#

www.sternstewart.com/ssabout/overview.php

Skriftlig materiell fra KA

Prospectus KA (2005) utarbeidet i forbindelse med IPO

Årsrapport Kongsberg Automotive ASA (2004)

Presentasjon "The KA Way" (2006), powerpoint

Company presentation KA (2006), powerpoint

Budsjettinstruksjoner, budsjett 2006

Forslag til incentivsystem (2006), powerpoint

Forelesninger

Bragelien, Iver (2005), forelesninger i BUS 400N

Bergstrand, Jan (2005), forelesninger i BUS 400N

Vedlegg 1

Historisk utvikling Kongsberg Automotive Holding ASA (Prospektus IPO, 2005):

1957	Kongsberg Våpenfabrikk starter produksjon av lastebilbremsler etter inngåelsen av en avtale med Volvo.
1987	Kongsberg Automotive etableres 25. mars 1987 gjennom en management buy-out fra Kongsberg Våpenfabrikk ledet av Olav Volldal sammen med to andre ledere. Alle ansatte i selskapet ble invitert med som aksjeeiere.
1989	Solgt til Convectus, et svenskt investeringsselskap. Kjøpt av Finnverden, på den tiden et konglomerat, nå en underleverandør til bilindustrien.
1990	Kjøpt av Raufoss og Den Norske Creditbank (DnC).
1994	Statens Nærings- og Distriktutviklingsfond (SND), nå Innovasjon Norge, ble invitert med som aksjonær i selskapet.
1995	KA notert på Oslo Børs
1996	Oppkjøp av Scandmec (Sverige).
1997	Oppkjøp av Euro Autotech (Sverige).
1999	Kjøpt av Industri Kapital.
2001	FSN Capital ble hovedaksjonær i selskapet Oppkjøp av Jung-Ang (Korea).
2003	Oppkjøp av Ctex Seat Comfort Holding Ltd. (England).
2004	Oppkjøp av Raufoss United AS (Norge.)
2005	Oppkjøp av Milan Seating Systems (USA). KA notert på Oslo Børs for andre gang.

Vedlegg 2

Budsjettinstruksjoner

Følgende oversikt er hentet fra KA sine budsjettinstruksjoner og viser hvem som skal rapportere hva når i budsjettprosessen.

<u>Hva rapporteres</u>	<u>Time deadline</u>	<u>Reported from</u>	<u>Reported to</u>
Budsjettinstruksjoner	22. Sept.	CFO	All recipients
<i>BA – meetings</i> , gjennomgang av budsjettprosessen	21.-22. Sept.	n/a	n/a
Info om valutakurser og andre budsjettforutsetninger som bestemmes på konsernnivå	30. Sept.	Group Controller	Fin.Manager BA Controller
Reporting of BA resources/ sal.off / employees needed to the sales offices.	7. Oct	BA Controller	GM Group Controller
Kostnader (preliminary) relatert til: - Sales companies charge - Group overhead - Forsikring - IT information systems - Depreciation IT	12. Oct	Group Controller (IT Manager Group for IT costs)	Fin.Manager
Reporting of the <u>Preliminary budget</u>	25. Oct	Fin.Manager	Group Contr.
<i>Group Executive meeting</i> , review of budget for each country / BA	28. Oct	n/a	n/a
Feedback on adjustments to all units	2. Nov	Group Contr.	Fin.Manager
Final cost allocation for all group related items (IT, Sales companies, group overhead and insurance)	4. Nov	Group Contr.	Fin.Manager BA Controller
Reporting of the <u>Final budget</u> Full Management report: • Income statement	18. Nov	BA-controllers	Group Contr.

- Balance sheet
- Investment budget
- Currency exposure overview

BA – meetings 23.-25. Nov.,
final review and discussions

23.-25. Nov.

(Group Control will distribute consolidated budgets)

Sending the budget to the Board

8. Dec

CFO

The BOD

Board of Directors meeting to
decide on the budget

16. Dec.

n/a

n/a