



School of Business  
Economics and Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

Handelshögskolans Civilekonomprogram  
Bachelor Thesis, ICU2005:43

# ***Information***

## ***– från data till förståelse –***

***En fallstudie av användbarheten av information och styrtavlor som  
kommunikationshjälpmedel på företaget Asko Cylinda AB***

*Kandidatuppsats / Bachelor Thesis*  
Linn Billinger, 831106  
Jennie Jansson, 830803

*Handledare:*  
Olle Westin

**Företagsekonomi/ Ekonomistyrning**  
VT2005

## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2005**

**Författare:** Linn Billinger och Jennie Jansson

**Handledare:** Olle Westin

**Titel: Information-från data till förståelse. En fallstudie av användbarheten av information och styrtavlor som kommunikationshjälpmedel på företaget Askö Cylinda AB**

**Bakgrund:** Företaget Askö Cylinda AB har sedan tre år arbetat med vad de kallar styrtavlor i sin operativa verksamhet. Dessa baseras på det välkända begreppet balanserade styrkort och kallas styrtavlor för att styrkortet visualiseras i företaget genom att sättas upp på whiteboardtavlor. Användandet av denna metod har fungerat över förväntan i den operativa verksamheten och företaget vill nu implementera styrtavlor även på den strategiska nivån, men önskar hjälp med att ta fram vilken information som kan ligga till grund för det som tas upp på styrtavlorna samt hur denna kan kommuniceras på bästa sätt.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att utvärdera dokumenterad information med fokusering på användbarheten. Vi vill även med hjälp av begreppet balanserade styrkort diskutera styrtavlor som kommunikationsredskap på strategisk nivå i företaget samt även försöka ge förslag till förbättringar på kommunikationen.

**Problemställning:** Uppsatsen huvudproblem är: ”*Hur kan information kommuniceras för maximal användning inom Askö Cylinda AB?*” Denna frågeställning gör det möjligt för oss att redogöra för attityderna kring samt användbarheten av styrtavlor i företaget. För att kunna besvara detta problem har vi två delproblem: ”*Vad betyder begreppet information?*” och ”*Vad gör information användbar?*” Svaret på dessa frågeställningar utgör en gemensam grund vi kan basera vårt huvudproblem på så det svaret blir tillförlitligt.

**Avgränsningar:** Vi har avgränsat vårt ämne till att bara gälla den interna informationen och kommunikationen på den strategiska nivån inom företaget. Kommunikationen vi avser är endast den formella eftersom det är den som ligger till grund för styrtavlorna. En annan avgränsning vi gjort är att inte behandla den teknologiska delen av vårt problem.

**Metod:** Vi har gjort en fallstudie där vi använt oss av en kvalitativ metod och ett induktivt tillvägagångssätt. Vi har använt oss av primärdata i form av intervjuer till empirin. Vår teori har vi baserat på sekundärdata.

**Analys och slutsats:** Information är bearbetad data som ska leda till handling. Användbar information beror inte på att den i sig är användbar utan den måste även kommuniceras på ett bra sätt. Vi finner att styrtavlor är ett bra sätt att kommunicera på även på den strategiska nivån. Företagets syfte med styrtavlor överensstämmer med användningsområdena för balanserade styrkort och genom att visualisera mål och strategier tydliggörs dessa i organisationen och användandet av styrtavlor underlättar för företaget att få olika enheter att sträva åt samma håll. Vi finner dock att företaget behöver förtydliga syftet med implementerandet för berörda parter för att användandet ska kunna maximeras. Vi anser dessutom att personalen på varje avdelning borde involveras i processen med framtagandet av vilka mått och mål de ska mätas på. Genom att engagera personalen tror vi att användningen maximeras genom att de anställda förstår vikten samt nyttan med densamma.

**Förslag till fortsatta studier:** Att göra en utvärdering av styrtavlornas användande när de tagits i bruk är ett förslag. Ett annat förslag är att på detaljnivå utveckla styrtavlorna för varje enhet på företaget eller att utvärdera styrtavlornas styreffekter på den operativa nivån.

## **Förord**

Vi skulle vilja tacka Asko Cylinda AB för all hjälp och alla respondenter för att de tagit sig tid för intervjuer. Tack för att ni var väl förberedda !

Vidare skulle vi vilja rikta ett tack till vår handledare Olle Westin för hjälp och synpunkter.

Göteborg den 1 juni 2005

**Linn Billinger**

**Jennie Jansson**

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 <i>Fallbakgrund</i> .....	1
<b>1.2 PROBLEMFÖRMULERING</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 AVGRÄNSNING</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 BEGREPPSDEFINITION</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 SYFTE</b> .....	<b>3</b>
<b>1.6 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION</b> .....	<b>4</b>
<b>2. METOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 UNDERSÖKNINGSMETODER</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 <i>Kvantitativ eller kvalitativ</i> .....	6
<b>2.3 DATAINSAMLING</b> .....	<b>6</b>
2.3.1 <i>Intervjuer</i> .....	7
2.3.2 <i>Val av intervjuobjekt</i> .....	8
<b>2.4 TROVÄRDIGHET</b> .....	<b>8</b>
2.4.1 <i>Validitet och reliabilitet</i> .....	9
<b>3. TEORI</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 VAD ÄR INFORMATION?</b> .....	<b>10</b>
3.1.1 <i>Data</i> .....	10
3.1.2 <i>Information</i> .....	11
<b>3.2 ANVÄNDBARHETEN AV INFORMATION</b> .....	<b>11</b>
3.2.1 <i>Kriterier för användbarhet</i> .....	12
3.2.2 <i>Informationsbehov</i> .....	13
3.2.3 <i>Informationsöverflöde</i> .....	15
3.2.3.1 <i>Beslutsfattande</i> .....	16
3.2.4 <i>Sammanfattning av information och dess användbarhet</i> .....	17
<b>3.3 KOMMUNIKATION</b> .....	<b>17</b>
3.3.1 <i>Tillhandahållande av information</i> .....	17
3.3.1.1 <i>Informationssystem</i> .....	17
3.3.2 <i>Kommunikationskvalitet</i> .....	18
3.3.3 <i>Sammanfattning kommunikation</i> .....	19
<b>3.4 BALANSERADE STYRKORT</b> .....	<b>20</b>
3.4.1 <i>Vad är styrkort?</i> .....	20
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING</b> .....	<b>23</b>
4.1.1 <i>Processbeskrivning för "Att leda verksamheten"</i> .....	24
<b>4.2 STYRTAVLOR</b> .....	<b>25</b>
<b>4.3 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER</b> .....	<b>26</b>
4.3.1 <i>Vad är information?</i> .....	26
4.3.2 <i>Användbarheten av information</i> .....	27
4.3.2.1 <i>Kriterier för användbarhet</i> .....	27
4.3.2.2 <i>Informationsbehov</i> .....	27
4.3.3 <i>Kommunikation</i> .....	28
4.3.3.1 <i>Tillhandahållande av information</i> .....	28
4.3.3.2 <i>Kommunikationskvalitet</i> .....	29
4.3.4 <i>Balanserade styrkort</i> .....	30

<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>33</b>
5.1 VAD BETYDER BEGREPPET INFORMATION?.....	33
5.2 VAD GÖR INFORMATION ANVÄNDBAR?.....	33
5.3 HUR KAN INFORMATIONEN KOMMUNICERAS FÖR MAXIMAL ANVÄNDNING?.....	35
<b>6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....</b>	<b>37</b>
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER .....	39
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING.....</b>	<b>40</b>
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>42</b>

## **FIGURFÖRTECKNING**

Figur 3.1	Olika typer av informationsbehov	14
Figur 4.1	Processbeskrivning	23
Figur 4.2	Organisationsschema	24

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Information, ett ord med många innebörder. Antagligen finns det lika många definitioner på vad som är information som det finns människor. I dagens samhälle är information ett aktuellt ämne och informationsflödet har blivit allt mer intensivt. Mängden information ökar och hanteringen av den blir allt viktigare. Ett problem många företag ändå upplever är att många tycks anse att de inte har nog med information. Ibland kan det dock bara handla om att den är svårtillgänglig.

Under senare delen av 1900-talet förändrades ekonomistyrningen från att ha varit stelbent till att bli mer lättföränderlig och anpassningsbar. Detta medförde en ökad ström av information i företag, vilket i sin tur ledde till ökat användande av IT.<sup>1</sup> Fokuseringen låg på att göra informationen tillgänglig och relevant. Genom att nyttja olika IT-lösningar är just tillgängligheten inte längre ett problem. Dock har nya problem uppstått istället. Betydelsen av att inför beslutssituationer skaffa sig relevant information har ökat markant. Människor upplever att de dagligen överöses av information och har svårigheter att urskilja den del som är av väsentligt intresse för dem. Det är därför av stor vikt att utveckla villkor så adekvat information verkligen blir använd, både av den som upplever information som en bristvara och för den som är utsatt för ett rikligt informationsflöde. Ett av de största problemen idag är lagring av information på ett sätt som enkelt möjliggör att hitta den information som söks. Allt för mycket tid läggs på att sortera, lagra och sedan hitta relevant information.

### 1.1.1 Fallbakgrund

Företaget Asko Cylinda AB har under de senaste åren upplevt att ämnet information blivit mer och mer aktuellt. I dagsläget finns dock informationen i många fall lagrad på flera olika ställen, vilket innebär att det kan vara svårt samt tidskrävande att få tag i den. Användarna fokuserar därför på att finna den information de tror är viktig, vilket gör att beslutsrelevant information kan försvinna i processen.

Företaget upplever detta som ett både tids- och resurskrävande problem och önskar hjälp med att fastställa vilken information som är relevant och användbar främst för befattningshavare på ledningsnivå, där problemet tycks vara som störst.

Företaget för dessutom diskussioner om hur det ska kunna kommunicera information samt styra med hjälp av den på ett lätthanterligt sätt. Implementerandet av vad företaget benämner styrtavlor<sup>2</sup> har till viss del tagit fart och företaget är av åsikten att detta är ett enkelt och lättförståeligt sätt att sprida information, både lokalt och centralt. Avsikten med användandet av styrtavlor är från ledningens sida att tydliggöra mål, uppföljning samt anledning till avvikelser. Med rätt information på rätt plats skulle mål, strategier och måluppföljning kunna följas bättre och informationen kring dessa skulle genom styrtavlor kunna tydliggöras. Företaget har som intention att använda sig av styrtavlor i hela verksamheten och önskar hjälp

---

<sup>1</sup> Informationsteknologi

<sup>2</sup> Företagets benämning på ett balanserat styrkort. Styrtavla kommer från att företaget har visualiserat styrkortet genom att sätta upp det på en whiteboardtavla.

med att ta fram vilken information som kan ligga till grund för det som tas upp på styrtavlan samt hur denna kan kommuniceras på bästa sätt.

## **1.2 Problemformulering**

Vi har valt att dela upp vår frågeställning i en huvudfrågeställning samt två delfrågeställningar då vi tycker att detta på bästa sätt klargör syftet med uppsatsen. Dessutom behövs delfrågeställningarna som grund för att kunna besvara huvudfrågan på bästa sätt.

### **Huvudproblem:**

- *Hur kan information kommuniceras för maximal användning på Asko Cylinda AB?*

Denna fråga hjälper oss redogöra styrtavlors användbarhet. Genom att kartlägga hur informationen kommuniceras i företaget samt vilka förbättringar som är önskvärda, med stöd i teori och intervjusvar, kan vi besvara frågan.

### **Delproblem:**

- *Vad betyder begreppet information?*

Vi behöver skapa en gemensam utgångspunkt för att ge en bra grund för företagets arbete med implementerandet av styrtavlor. Genom att se till intervjusvar såväl som teori hoppas vi komma fram till denna definition.

- *Vad gör information användbar?*

Med kriterier från vår teoretiska referensram och från våra respondenters förväntarväntningar samt krav på information vill vi ställa upp ett antal kriterier företaget kan tänka på vid den interna kommunikationen av information.

## **1.3 Avgränsning**

I arbetet med denna uppsats har vi haft ett behov av att göra avgränsningar i ämnet. Varje problem leder ofta till ett nytt och utan avgränsningar skulle uppsatsen kunna bli väldigt omfattande.

Ett problem vi diskuterat är hur vi ska fastställa en gemensam definition av information i organisationen. Detta arbete skulle vara mycket resurs- och tidskrävande om hela organisationen täcks in och resultatet skulle i så fall bli en kartläggning av kvantitativ data. Vi har därför valt att avgränsa oss till en process och därmed till en chefsnivå i företaget. Genom detta val väntar vi oss få en mer kvalitativ uppsats där användbarheten för företaget ökar.

Som vi tidigare nämnt arbetar företaget i processer. Dessa är omfattande och att gå igenom alla finns det tyvärr ingen tid till. Företaget har uttryckt en önskan om en utredning av informationsbehovet på företaget. Att både kartlägga detta på operativ och strategisk nivå ryms inte inom tidsramen för denna uppsats. Vi har därför tillsammans med företaget valt att avgränsa vårt arbete till en process, ”Att leda verksamheten”, för att det ger en bra bas till en utveckling av ämnet.

En annan avgränsning vi anser ha varit nödvändig att göra är att fokusera på den interna informationen och kommunikationen. Att även väva in de externa aspekterna av dessa ämnen skulle göra arbetet för omfattande. Dessutom har vi valt att begränsa oss till att endast utvärdera den formella kommunikationen, i form av exempelvis rapporter och budgetar,

eftersom det är dessa dokument som ligger till grund för vad som tas upp på styrtavlorna. Styrtavlorna är också en del av kommunikationen som sker på ett mer övergripande sätt.

Ett annat problem vi stött på är att information ofta blandas ihop med den teknologi som levererar den. Teknologin distribuerar data till användarens dator, men kan inte bestämma vad användaren gör med den efteråt. I denna uppsats har vi därför valt att fokusera på vad som levereras och behandlas, inte hur det levereras. För att använda en metafor; Att ha en cykel innebär inte att man kan cykla. Med detta menar vi att ett företag kan ha det senaste informationssystemet och all teknologi för att backa upp detta, men om informationen i systemet inte är användbar spelar detta ingen roll.

## 1.4 Begreppsdefinition

Vi har här valt att förklara några för uppsatsen centrala begrepp:

**Balanserade styrkort:** Ett styrredskap uppbyggt av fyra parametrar: finansiering, kund, interna processer samt lärande och utveckling. Det balanserar den interna och externa företagsmiljön genom att vara en sammanställning av finansiella såväl som icke-finansiella mått och mål. Alla mått är härledda från vision och strategi vilket gör att allt hänger ihop i ett logiskt system.<sup>3</sup>

**Processer:** Dessa består av ”..en serie aktiviteter i en speciellt ordning, över tid och rum, med en början och ett slut och med väldefinierade input och output.”<sup>4</sup>

**Processororienterat arbetssätt:** Företaget har kartlagt sin verksamhet i olika processer som komplement till funktionsindelningen för att dessa bättre beskriver vilka som är involverade i vilka händelser.

**Styrtavlor:** Företagets benämning på sina balanserade styrkort. Kommer från att framtagna styrkort visualiseras genom att de sätts upp på whiteboardtavlor.

**Barium:** Företaget använder sig av en teknologisk plattform där de samlar information. Denna databas kallas Barium.

## 1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att med utgångspunkt i övergripande styrdokument, processbeskrivning samt intervjuer utvärdera dokumenterad information med fokus på användbarheten. Med hjälp av begreppet ”Balanced Scorecard” vill vi diskutera styrtavlor som kommunikationsredskap och även försöka klargöra hur informationen kan kommuniceras inom företaget samt ge förslag till förbättringar av densamma.

---

<sup>3</sup> Se <http://www.kontentanledarskap.com/>, 2005

<sup>4</sup> Samuelsson (2004), s. 578



## **1.6 Uppsatsens fortsatta disposition**

**Kapitel 2** behandlar uppsatsens metod. Vi skriver hur vi gått tillväga vid arbetet med uppsatsen samt beskriver hur vi samlat in data. Vi diskuterar även uppsatsen trovärdighet, det vill säga dess validitet och reliabilitet.

**Kapitel 3** presenterar vår teoretiska referensram och behandlar främst fyra områden: vad information är, vad som gör information användbar, hur information kan kommuniceras samt begreppet balanserade styrkort.

**Kapitel 4** utgörs av uppsatsens empiri. Här redogörs för fakta som framkommit genom våra informations- och djupintervjuer. Vi har intervjuat fem personer på företaget; VD och cheferna för följande fyra avdelningar: administration, personal, produktion och IT. Vi har valt att redovisa resultatet av de intervjuer vi gjort som en sammanställning av svaren.

**Kapitel 5** innehåller de resultat vi kommit fram till med hjälp av vår teoretiska referensram, metod och empiriska undersökning kompletterat med en djupare analys av det framtagna resultatet. Vi har valt att redovisa resultatet som en diskussion runt vår problemformulering.

**Kapitel 6** innefattar de slutsatser vi drar utifrån våra problemformuleringar. Här ges även förslag till förbättringar för företaget och det förs även en diskussion om fortsatta studier inom ämnet.

## 2. Metod

### 2.1 Tillvägagångssätt

För att samla in data finns olika undersökningsmetoder att välja mellan. Valet är grundläggande då det avgör vilken typ av data uppsatsen resulterar i, kvantitativ eller kvalitativ. För att avgöra vilken metod som lämpar sig bäst bör faktorer som tillvägagångssätt, problemställning och syfte med undersökningen tas i beaktande.<sup>5</sup>

Tillvägagångssättet kan vara induktivt eller hypotetiskt-deduktivt. Det förstnämnda innebär att inga klara hypoteser finns samt en relativt oklar problemställning då det saknas kunskaper om den verklighet undersökningen närmar sig. Syftet med denna metod är att utveckla begrepp om ett fenomen och att skaffa sig största möjliga helhetsförståelse av alla avseenden hos detta. Ett induktivt tillvägagångssätt är flexibelt och förknippas vanligen med kvalitativa metoder. Det andra tillvägagångssättet, hypotetiskt-deduktivt, syftar däremot till att testa hållbarheten i vissa teorier, vilket kräver en precis problemformulering och ofta associeras med kvantitativa metoder.<sup>6</sup>

Vi började uppsatsarbetet med att kontakta ett företag vi haft samarbete med tidigare eftersom vi visste att de hade ett antal uppdrag som skulle kunna lämpa sig som uppsatsämnen. Efter ett telefonsamtal med VD skickade vi upplysningar om vilka ämnen vi skulle kunna inrikta oss på. Detta låg sedan som underlag vid företagets interna diskussioner om vad de ansåg sig kunna ha nytta av att få utrett. Vid vårt första möte med VD diskuterades ett antal ämnen innan vi kom fram till att rikta oss mot det nuvarande uppsatsämnet. Baserat på detta gjorde vi ett första utkast av arbetet, vilket sammanföll med den första inlämningen till handledaren. Efter feedback från båda håll fortsatte diskussionerna på företaget och vi fick en precisare presentation av problemet. Då problemet växt fram genom diskussioner har vi inte haft någon bestämd problemformulering från början. Vi har därför använt oss av det induktiva tillvägagångssättet då vår utgångspunkt varit att undersöka faktiska förhållanden för att kartlägga och lösa problem samt få en helhetsförståelse av företagets situation.<sup>7</sup>

Är syftet med undersökningen att få en förståelse av helheten krävs en intensiv strategi med få undersökningsenheter och många variabler medan ett generaliserande syfte kräver en mer extensiv strategi med många enheter och få variabler. Vi vill i denna uppsats inte dra några generaliseringar utifrån det företag, Asko Cylinda AB, som ligger som grund för uppsatsen. Därför lämpar det sig att använda en intensiv strategi, där vår problemställning utgör ett verkligt problem för företaget. Detta upplägg innebär att vi gör en fallstudie av företaget, vilket är det tillvägagångssätt som ökar vår förståelse för problemet, för att därefter kunna ge förslag på förbättringar. En fallstudie utgår från ett helhetsperspektiv för att få en så heltäckande bild av det som studeras som möjligt. Ett vanligt användningsområde för fallstudier är då processer eller förändringar ska studeras.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Halvorsen (1992)

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Patel & Davidson (1994)

## **2.2 Undersökningsmetoder**

### **2.2.1 Kvantitativ eller kvalitativ**

Data är kvantitativ om den är mätbar, det vill säga om den kan uttryckas i siffror och resulterar i numeriska observationer. För att samla in denna typ av data kan bland annat metoder som standardiserade intervjuer och enkäter med frågeformulär användas. Förenklat kan sägas att en kvantitativ studie görs då frågeställningen till exempel gäller hur ofta eller hur många och där problemställningen är fast.<sup>9</sup>

Den kvalitativa metoden använder inte numerisk data utan istället mjukdata i form av muntliga formuleringar som ger en bättre helhetsförståelse. Ett sätt att samla in dessa data är att genomföra ostrukturerade intervjuer. Detta sätt möjliggör en öppen diskussion där nya frågor kan födas fram under pågående samtal. I den kvalitativa metoden är alltså ordet ett viktigt verktyg, inte siffror.<sup>10</sup> Vi har valt att använda oss av denna undersökningsmetod då vi anser att den lämpar sig bäst för vårt syfte med uppsatsen. Genom att använda oss av kvalitativa intervjuer får vi en ökad förståelse och kan hitta lösningar som inte skulle ha kunnat fås fram med en kvantitativ metod.

Vi anser att det är en stor fördel att följa den kvalitativa metoden och göra personliga intervjuer då frågorna besvaras direkt och en 100 procentig svarsfrekvens uppnås. Hade vi valt att använda oss av en kvantitativ metod i form av enkäter hade vi gått miste om möjligheten till förtydligande av såväl frågor som svar. Vi får också ett mer personligt svar som speglar respondentens egna åsikter och uppfattningar på ett bättre sätt än om enkäter skickas ut. Respondenten kan vid enkäter dessutom lätt påverkas av andra i sin omgivning och ge missvisande svar.<sup>11</sup>

Eftersom uppsatsen mynnar ut i en utvärdering av det dokumenterade informationsbehovet med fokusering på användbarheten, samt utredande av användbarheten i styrtavlor som styrinstrument anser vi att det föreligger ett behov av en direkt kartläggning. Då uppsatsen i första hand speglar informationsbehovet på strategisk nivå anser vi att personliga intervjuer lämpar sig bäst för denna kartläggning.

## **2.3 Datainsamling**

Det finns två typer av data som kan användas som källor, primärdata och sekundärdata. De data som forskaren själv samlar in genom att använda sig av olika datainsamlingsmetoder kallas primärdata. Sekundärdata är däremot data som redan finns tillgänglig och som samlats in av andra.<sup>12</sup>

För att få ett grepp om hur en uppsats bör läggas upp började vi med att använda redan tillgänglig information i form av böcker och tidigare skrivna uppsatser. För att vidare sätta oss in i vårt ämnesområde sökte vi information på Internet. Det vi sökte på var främst ord som ”informationsanvändning” och ”definition av information”. När vi sedan började samla in

---

<sup>9</sup> Halvorsen (1992)

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Patel & Davidson (1994)

sekundärdata för att få en teoretisk referensram använde vi oss av databasen Gunda, vilken tillhandahålls av Ekonomiska biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg. Ett problem som kan uppstå vid användandet av sekundärdata är att det kan vara svårt att avgöra tillförlitligheten av densamma. Detta har vi försökt avhjälpa genom att kritiskt granska våra källor och noga kontrollera referenser i dessa dokument.

Vårt uppsatsämne berörs i mycket litteratur men eftersom vi har gjort en fallstudie av ett företag har insamlingen av primärdata varit en mycket viktig del i vårt arbete. Primärdata kan samlas in genom exempelvis enkäter, intervjuer eller direkta observationer.<sup>13</sup> För att få en så bra grund som möjligt till vår uppsats valde vi att genomgående använda oss av besöksintervjuer.

### 2.3.1 Intervjuer

En vanlig kvalitativ metod är informationsintervjun som genomförs muntligt där samtalet inte styrs för mycket av intervjuaren. Detta tillvägagångssätt används ofta i början av ett projekt för att få bakgrundsinformation. En annan metod för att få en djupare förståelse av ett fenomen är djupintervjun. Respondenten tillåts här diskutera runt öppna frågor och forskaren kan bilda sig en god uppfattning om det denne vill undersöka.<sup>14</sup> Patel och Davidson påpekar att motivationen vid en besöksintervju påverkas av den personliga relationen mellan intervjuare och respondent. Därför är det viktigt att intervjuaren visar förståelse och ett genuint intresse för respondenten.<sup>15</sup> Vi använde oss i början av informationsintervjuer med VD för att bli insatta i företagets situation och få underlag till problemet. Därefter valde vi att göra personliga djupintervjuer på företaget för att få en helhetsförståelse av problemet. Vi övervägde att göra telefonintervjuer men då företaget tyckte att vi skulle se de befintliga styrtavlorna var besöksintervjuer det bästa alternativet. En annan aspekt som spelade in vid detta val var att en telefonintervju skulle ta lika mycket tid i anspråk för respondenterna som en besöksintervju men ge större risk för missförstånd då vi inte kan iaktta respondentens kroppsspråk.

Efter vårt första samtal med VD avgränsade vi vår uppsats till att endast beröra den strategiska nivån. Han rekommenderade samtidigt intervjuer av honom själv samt fyra personer till; administrativ chef, personalchef, produktionschef och IT-chef. Alla tillfrågade respondenter valde att medverka och vi bokade därefter in ett möte med samtliga inblandade för att introducera de ämnen som skulle beröras och presentera uppgiften. Inför detta möte utformade vi ett utkast till öppna frågor att utgå ifrån vid intervjuerna. Efter åsikter från vår handledare reviderade vi dock det ursprungliga formuläret. För att få ut så mycket som möjligt från våra intervjuer valde vi att skicka ut formuläret<sup>16</sup> till våra respondenter redan innan introduktionsmötet. Därmed gav vi dem chansen att komma med frågor och synpunkter samt få en möjlighet att vara väl förberedda inför intervjuerna.

En nackdel med personliga intervjuer är att respondenten kan ge mindre sanningsenliga svar på känsliga frågor om denne inte är anonym.<sup>17</sup> Vi tror emellertid inte att detta varit något problem på Asko Cylintra AB då ledningen på företaget arbetar aktivt med dessa

---

<sup>13</sup> Halvorsen (1992)

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Patel & Davidson (1994)

<sup>16</sup> Se bilaga 1

<sup>17</sup> Halvorsen (1992)

frågeställningar och sanningsenliga svar gör denna uppsats användbar för företaget. En annan nackdel är att sammanställningen av denna sorts intervju svar som inte är av standardiserad karaktär kan ta lång tid. Dessutom kan svaren bli påverkade av den som intervjuar genom att denne genom ledande frågor och kroppsspråk, ställer och styr frågorna på ett visst sätt.<sup>18</sup> Vi har därför försökt att låta intervjuobjekten leda diskussionerna och fokuserat på att få dem att vilja berätta snarare än att genom frågor dra ur dem information.

Frågeformuläret utformades främst för att kunna diskutera kring våra huvudområden information, kommunikation och styrtavlor och var inte till för att följas från punkt till pricka. Vi använde oss därmed av den metoden med ostrukturerade intervjuer där respondenten tillåts prata fritt inom fastställda ramar. Under varje intervju antecknade vi svaren och sammanställde sedan dessa för ytterligare diskussion. Denna metod gav oss en insikt i de intervjuades inställningar och attityder till de ämnen vi diskuterat.

I de djupintervjuer vi genomfört tycker vi oss ha erhållit relevanta svar och för att minska risken för misstolkningar av dessa lät vi respondenterna godkänna svaren innan sammanställningen. Därmed anser vi att resultaten från intervjuerna kan utgöra en giltig grund för våra slutsatser.

### **2.3.2 Val av intervjuobjekt**

För att få en god kvalitet på informationsintervjuer bör urvalet vara strategiskt, vilket innebär intervjuer med de personer som besitter de största kunskaperna. Eftersom vår informant i denna uppsats är VD anser vi att vi fått en bra bakgrundsinformation och en hög standard på intervjun.<sup>19</sup>

Emellertid har vi valt att i det fortsatta arbetet med uppsatsen följa det induktiva tillvägagångssättet, vilket förespråkar en stor variationsbredd i urvalet av respondenter.<sup>20</sup> Detta anser vi att vi har uppnått eftersom respondenterna, även om de alla är på den strategiska nivån, har olika erfarenheter vad gäller styrtavlor. Dessa respondenter rekommenderades av VD och är avdelningschefer för administrations-, IT-, personal- respektive produktionsavdelningen. De tre förstnämnda arbetar i det processteam som har som uppgift att förbättra processen ”Att informera” och lämpar sig därför som respondenter för vårt ämne. Produktionschefen intervjuade vi för att företaget har kommit långt med implementeringen av styrtavlor i den operativa verksamheten och vi ville få en djupare inblick i hur de används. Dessa intervju personer anser vi vara ett bra urval eftersom vi då kan skapa oss en ganska bred uppfattning om informationsanvändningen och kommunikationen på företaget.

## **2.4 Trovärdighet**

För att få en användbar och trovärdig uppsats är det viktigt att vara uppmärksam på materialets tillförlitlighet och att kritiskt granska använda källor. Två begrepp som då blir aktuella är validitet och reliabilitet.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Halvorsen (1992)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid., s. 102

<sup>21</sup> Halvorsen (1992)

### 2.4.1 Validitet och reliabilitet

Begreppet validitet kan översättas med giltighet eller relevans. Utmaningen gällande validitet är att samla in data som är relevanta för uppsatsens problemställning. För att få relevant material att arbeta med krävs dels att vi vet vad vi faktiskt vill undersöka och dels att de intervjufrågor vi har ger svar på just detta. Ett sätt att ta reda på om intervjuguiden är rätt utformad är att visa den för någon som är insatt i vårt problem, och därmed kan bedöma frågornas relevans. Vi lät därför vår handledare granska frågorna.<sup>22</sup>

Något annat som är av stor betydelse för relevans är att de intervjurespondenter som väljs har rätt kunskaper och är väl insatta i ämnet.<sup>23</sup> Detta anser vi vara uppfyllt genom vårt urval av respondenter samt introduktionsmötet med desamma.

Med reliabilitet menas hur pålitliga mätningarna är. Detta betyder att identiska resultat ska kunna fås genom oberoende mätningar. En tillfredsställande reliabilitet är nödvändig för att data ska kunna vara användbar.<sup>24</sup> Då det inte finns några tidigare undersökningar gjorda på fallföretaget kan det vara svårt för utomstående att kontrollera reliabiliteten. För att få så pålitliga mätningar som möjligt har vi försökt att inte ställa ledande frågor vid intervjuerna eller påverka svaren på något annat sätt. Vi är dock medvetna om risken att få oärliga svar då respondenterna inte varit anonyma. Som tidigare nämnt har vi gjort allt för att respondenterna ska ha insikt i hur uppsatsresultatet kan underlätta deras dagliga arbete. Detta tror vi minimerar risken för missvisande svar.

---

<sup>22</sup> Halvorsen (1992)

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Patel & Davidson (1994)

## 3. Teori

### 3.1 Vad är information?

Vid diskussioner kring ämnet information dyker frågan upp och ställs i fokus. Utan en definition på ordet information är det svårt att gå vidare i diskussionerna. Problemet med detta är att ordets innebörd är lika mångfacetterad som antalet individer i diskussionen. Enligt en teoretiker är definitionen ”*Information är varje skillnad som erfars av ett mänskligt medvetande...*”.<sup>25</sup> Den klassiska definitionen är att data är obearbetade uppgifter och information är bearbetad data.

Förväxlandet av begreppen samt svårigheten att se skillnad på information och data har resulterat i enorma kostnader för företag. De förstår inte vad de behöver förrän de investerar kraftigt i teknologiska initiativ, vilka allt som oftast inte lever upp till de förväntningar det investerande företaget har och misslyckas inte heller sällan uppfylla företagets egentliga behov. Att särskilja begreppen och veta vilket som behövs och vad som kan och inte kan göras med dem är essentiellt för att kunna utföra sitt arbete på rätt sätt.<sup>26</sup>

För att kunna gå vidare i uppsatsen anser vi det vara viktigt att reda ut begreppen kring information och dess användningsområden.

Det är viktigt att skilja på tillgängligheten av data och tillgängligheten av information. Information är något som leder till förståelse till skillnad från data.<sup>27</sup> Viktigast av allt är ändå att bearbetning av information leder till skapandet av kunskap. På samma sätt som bearbetad data leder till information leder bearbetad information till kunskap.<sup>28</sup>

#### 3.1.1 Data

”*Data is a set of discrete, objective facts about events*”.<sup>29</sup> Kortfattat skulle kunna sägas att data delvis beskriver en händelse, men utan omarbetning har data i sig självt väldigt liten relevans. När en kund kommer in i en butik och köper varor kan data om händelsen visa när köpet genomfördes, vad kunden köpte samt hur mycket det kostade. Dock säger datan ingenting om varför kunden valde just den affären eller troligheten i att kunden återkommer. Data säger i sig självt alltså ingenting om företagets ekonomiska situation. Jämförs däremot olika data med varandra över tid och därmed sätter den i ett sammanhang får den en mening för företaget. Datan anses då ha övergått till information enligt definitionen ovan.<sup>30</sup>

Företag av idag använder sig av stora informationssystem där data om i princip allt inom ett företag samlas och sparas. Numera är information ofta centraliserad och många människor inom företag har åtkomst till den genom att gå in i systemet och hämta den information som anses nödvändig. Kvantitativt utvärderar företag data i form av kostnad, snabbhet och

---

<sup>25</sup> Case (2002) s. 12

<sup>26</sup> Davenport & Prusak (1998)

<sup>27</sup> Lewis (2000)

<sup>28</sup> Davenport & Prusak (1998)

<sup>29</sup> Ibid., s. 2

<sup>30</sup> Ibid., s. 2 ff.

kapacitet. Kvalitativt ser man till tidslinjer, relevans och klarhet. Har vi tillgång till information när vi behöver den? Är det vad vi behöver och kan vi använda den till något?<sup>31</sup>

Negativt är att mycket data ofta sammankopplas med en illusion av vetenskaplig tillförlitlighet. Argumentet för detta är att de objektivt korrekta besluten kommer av sig själv om bara tillräckligt mycket data insamlas. Detta är fel av två aspekter. För det första kan för mycket data göra det svårare att identifiera och förstå aktuell data. Viktigare är dock att data inte har någon inneboende mening; förståelsen kommer genom bearbetning då den bara beskriver en liten del av vad som har hänt. Den förser oss inte med några bedömningar eller tolkningar. Inte heller tillhandahåller den någon hållbar bas för beslut.<sup>32</sup>

### 3.1.2 Information

Från början betydde ordet "informera" "att ge form åt". Information är enligt vissa menad att ändra mottagarens perception av någonting samt ha påverkan på beslutsfattande och beteende. Detta betyder att det är mottagaren, inte sändaren, som bestämmer om meddelandet som tas emot är information, det vill säga om den informerar honom eller henne.<sup>33</sup> Andra forskare menar att data för att kunna definieras som information, måste förmedlas avsiktligt. Ytterligare andra menar att informationen måste vara representerad i någon form av medium.<sup>34</sup>

Data förvandlas till information när dess skapare lägger till någon mening. Detta kan ske på olika sätt. Enligt Davenport och Prusak kan detta göras genom bearbetning enligt följande fem sätt:<sup>35</sup>

- *Kontextualisering*: Vi vet varför datan samlades in och kan därför sätta denna i ett sammanhang.
- *Kategorisering*: Vi vet hur datan ska analyseras eller känner till nyckelkomponenterna och kan därmed dela in datan i kategorier.
- *Beräkning*: Vi bearbetar datan så det blir matematiskt eller statistiskt analyserad
- *Korrigerigering*: Felaktig data tas bort, vilket gör det lättare att se ett sammanhang.
- *Komprimering*: Datan sammanfattas till en mer koncis form.

Detta kan lätt göras med hjälp av datorer, men att förse informationen med ett innehåll krävs ändå människor för.

## 3.2 Användbarheten av information

Då fokus i denna uppsats ligger på användbarheten i informationen känns det nödvändigt att ta upp hur detta definieras. Vi kan väl slå fast att information för att kunna definieras som användbar måste vara något som leder till kunskap. På samma sätt som information bygger på bearbetad data kan man säga att kunskap är en ytterligare bearbetning av denna information.

---

<sup>31</sup> Davenport & Prusak (1998),

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Case (2002)

<sup>35</sup> Davenport & Prusak (1998), s. 4



För att omvandla den information vi besitter till kunskap kan följande fyra områden täckas in:<sup>36</sup>

- *Jämförelse.* Hur förhåller sig information om en viss situation till information om andra situationer som vi känner till?
- *Konsekvenser.* Vilka implikationer kan informationen tänkas ha för beslut och handlingar?
- *Kopplingar.* Vilka kopplingar / relationer har den här informationen till annan information?
- *Konversation.* Vad anser andra människor om den här informationen?

Genom att se till dessa fyra aspekter vid bestämmandet av informationsbehovet tas hänsyn till att informationen ska ge ökade kunskaper för användarna. En jämförelse ger en utgångspunkt och hjälper oss fastställa behovet av informationen vi bearbetar. Finns det ett behov kan det ses till vilka implikationer för ledning och kontroll detta kan ha. Kan det ligga till grund för beslutsfattande? Hjälper det till att öka förståelsen för våra handlingar?<sup>37</sup>

Dessa frågor används vid diskussioner om betydelsen av information som beslutsunderlag. Medan vi får fram data i transaktioner eller dokument och information ur meddelanden kan vi tillhandhålla kunskap genom individer eller grupper av individer, ibland genom organisatoriska rutiner. Kunskap levereras genom strukturerade medier såsom böcker och dokument, men också genom konversationer individer emellan.<sup>38</sup>

För att ytterligare klargöra användbarheten i informationen bör syftet med kartläggandet belysas. Relevansen hos informationen kan vara svår att fastställa då den inte bara varierar från person till person utan också över tid och rum för samma person. Några teoretiker förespråkar därför en ökad fokus på användbarheten. De menar att det finns ett behov av metoder som innefattar relevans, betydelse och förståelse när information söks.<sup>39</sup>

För att information ska anses vara användbar och vara av värde för konsumenten bör den uppfylla vissa kriterier med avseende på kvalitet. Emellertid är varken typ av beslut, beslutssituation eller individuella preferenser identiska, vilket medför många olika kriterier som blir svåra att fastställa. Att uppfylla alla dessa kriterier samtidigt kan också vara besvärligt då det finns motsättningar dem emellan och inga metoder för att väga samman dem. Till exempel kan relevant information ha påverkats så mycket av politiska överväganden att tillförlitligheten blir för låg eller så kan tillförlitligheten vara mycket hög men baserad på inaktuell information och därmed sakna relevans.<sup>40</sup>

### 3.2.1 Kriterier för användbarhet

Vi har valt att utgå ifrån ett antal kriterier från referenslitteraturen som angivits upprepade gånger av i princip alla författare som grund för vår analys. De kriterier som följer nedan är alltså omarbetade kriterier med beskrivningar hämtade i vår referenslitteratur.

---

<sup>36</sup> Davenport & Prusak (1998), s. 6

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Se Kuhlthau (1996)

<sup>40</sup> Svensson (2003)

För att information ska kunna anses vara användbar bör den vara:

- **Beslutsgrundande**

Med detta menas att den bör ge implikationer för ledning och kontroll.<sup>41</sup>

- **Relevant**

Det är svårt att definiera vad som är relevant information eftersom det beror på vem som tillfrågas. Dock kan sägas att sannolikheten för användning minskar drastiskt om användaren känner att materialet inte är relevant. För att vara relevant bör informationen dessutom vara aktuell. Aktuell information innebär att den bör vara uppdaterad med de senaste uppgifterna som är viktiga för en viss frågeställning eller en viss situation. Detta medför att olika användare i olika organisationer därför har skilda uppfattningar om vad aktuell information är. För att informationen ska kunna hållas korrekt och aktuell måste den regelbundet bearbetas och användas.<sup>42</sup>

- **Tillförlitlig**

Att information för att vara användbar ska vara tillförlitlig har stått klart i nästan all vår referenslitteratur. Informationen bör enligt Svensson vara trovärdig och användarna bör kunna lita på källan för att vara den ska vara tillförlitlig. Dessutom anges att tillförlitlig information ska avspegla och ge en giltig bild av verkligheten.<sup>43</sup> Eriksson skriver att information måste vara sann och korrekt för att vara tillförlitlig.<sup>44</sup>

- **Lättillgänglig**

Enligt Höglund & Persson tenderar svåråtkomlig information att användas i liten utsträckning. För att få en så hög nyttjandegrad som möjligt, menar de därför att informationen bör göras så lättillgänglig som möjligt. Då det på senare år varit en explosionsartad utveckling av informationshantering är befintligheten av information inte längre ett problem. Problematiken har nu övergått till svårigheter att orientera, sortera och bedöma den befintliga informationsmängden. För att informationskällan ska kunna utnyttjas på bästa sätt bör användarna veta hur informationen blir tillgänglig för att de ska kunna dra nytta av den.<sup>45</sup>

- **Lättförståelig**

Enligt Wang et al bör information för att vara lättförståelig vara enhetlig och tydlig. Med detta menas att information bör presenteras på ett språk som användare förstår samt för att vara jämförbar över tid presenteras på enhetligt sätt i samma format.<sup>46</sup>

- **Ge ökad förståelse för handlingar**

Detta kriterium innebär precis som det låter att information ska ge förståelse för de handlingar som utförs.<sup>47</sup>

### 3.2.2 Informationsbehov

Informationsbehov uttrycks enligt Kuhlthau som skillnaden mellan användarens nuvarande kunskap runt det aktuella ämnet och vad användaren behöver veta för att kunna lösa problemet.<sup>48</sup> Samtidigt definierar Case informationsbehov som insikten eller upplevelsen av

---

<sup>41</sup> Svensson (2003)

<sup>42</sup> Se <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001678/01/olsson.raberg.ia7400.pdf>, 2005-04-27

<sup>43</sup> Svensson (2003)

<sup>44</sup> Eriksson (2000)

<sup>45</sup> Se <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001678/01/olsson.raberg.ia7400.pdf>, 2005-04-27

<sup>46</sup> Wang & Strong (1996)

<sup>47</sup> Davenport & Prusak (1998)

<sup>48</sup> Kuhlthau (1996)

att den besittande kunskap är felaktig eller otillräcklig för att ett beslut ska kunna fattas eller ett mål nås.<sup>49</sup>

Det har under åren varit svårt för forskare att skapa en teoretisk definition av informationsbehov. Detta beror på svårigheter att placera individens behov av information i ett tydligt sammanhang. Dessutom är informationsbehovet olika för olika individer och ett gemensamt teoretiskt begrepp av informationsbehov är svårt att få fram. Miljön användaren befinner sig i samt prestationsförmågan som krävs för att lösa problemet skiljer sig åt för varje situation. Dessa variabler påverkar både informationsbehovet och informationshanteringen.<sup>50</sup>

Avdelningar på varje företag har olika handlingsplaner och händelser vilka tillsammans utgör företaget i sin helhet. Informationen från och till varje avdelning sammanställs för att få helhetsbilden av företaget. Dock har varje avdelning eller nivå i företaget olika informationsbehov.<sup>51</sup>

Enligt Höglund & Person kan två olika typer av informationsbehov särskiljas, objektiva och subjektiva. Objektiva behov ses utifrån som rimliga eller nödvändiga för att lösa uppgiften. Subjektivt informationsbehov är de användarna själva anser sig ha.<sup>52</sup>

Behoven kan även delas in i tillfälliga och regelbundna behov. Ett regelbundet informationsbehov innebär att företag regelbundet följer upp utvecklingen inom ett specifikt område mer för att vara uppdaterad än för att de behöver informationen omedelbart. Hit hör även det som behövs i det dagliga arbetet som handböcker eller särskilda faktauppgifter. Tillfälliga behov är precis som det låter information som bara behövs vid enstaka tillfällen, till exempel i samband med projekt.<sup>53</sup>

Höglund & Persson har sammanfattat behoven i en modell:<sup>54</sup>

<p><b>Regelbundna behov</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Aktuell bevakning-att hålla sig a jour med nyheter</li><li>*Information för dagligt bruk-att få tag i uppgifter som behövs löpande, t.ex handböcker, teknisk data, metoder etc.</li><li>*Stimulans-att få uppslag och nya idéer</li><li>*Återkoppling-att få reaktioner på eget arbete från kollegor</li></ul> <p><b>Tillfälliga behov</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Retrospektiva sökningar-att lära känna tidigare arbeten inom området</li><li>*Instruktion-att skaffa aig ny kompetens eller friska upp gamla kunskaper</li><li>*Konsultation-att få färdiga lösningar eller expertråd</li></ul>
--

Figur 3.1 Olika typer av informationsbehov Källa: Höglund och Persson, 1985

<sup>49</sup> Case (2002)

<sup>50</sup> Skelton, se Ellis (1993)

<sup>51</sup> Samuelsson (2004), s. 48

<sup>52</sup> Se <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001678/01/olsson.raberg.ia7400.pdf>, 2005-04-27

<sup>53</sup> Ibid., 2005-04-27

<sup>54</sup> Ibid., 2005-04-27

### 3.2.3 Informationsöverflöde

Tillgången till information är spridd och det finns både för- och nackdelar med en stor tillgång till information. Tillgången på information kan graderas på en skala, från "informationsbrist" till "informationsrikedom" till "informationsöverflöde". Termen "informationsbrist" används som ett namn på de grupper av individer som inte får tillgång till eller har möjlighet att tillgodogöra sig informationen. På samma sätt används termen "informationsrikedom" för dem som har tillgång till både önskad och viktig information samt vet hur de ska använda den på ett effektivt sätt för att nå olika mål.<sup>55</sup>

Informationsöverflöde är ett koncept som kan ses på olika sätt. Meadow och Yuan menar att en person inte kan drabbas av informationsöverflöde. De menar att det användare drabbas av istället är dataöverflöde, då meddelanden för att det ska handla om information måste ha mottagits och tolkats.<sup>56</sup> Då vi har använt en definition av ordet information som överensstämmer med dessa teoretiker menar alltså även vi när vi i fortsättningen pratar om informationsöverflöde egentligen ett överflöd av data.

Själva fenomenet informationsöverflöde är subjektivt inte bara när det gäller informationens betydelse utan även när det gäller informationens storlek. Enligt teorier är det irrelevant information som orsakar överbelastningen, alltså sådan information vi inte behöver eller inte efterfrågar.<sup>57</sup>

*"Information overload can mean several things, such as having more relevant information than one can assimilate or it might being burdened with a large supply of unsolicited information, some of which may be relevant."*<sup>58</sup>

Varje individ har egna preferenser vad det gäller relevans varpå informationsöverflöde blir en subjektiv upplevelse.

Enligt Miller finns det fem sätt människor reagerar på informationsöverflöde:<sup>59</sup>

- *Uteslutning* – Detta innebär att användare missar att tillgodogöra sig delar av informationen. Detta sker selektivt, exempelvis utesluter vi gärna sådant som är ansträngande att ta till sig, fast det kan ha relevans för uppgiften.
- *Felbedömning* – Människor förstår informationen på ett felaktigt sätt.
- *Eftersläp* – Detta är ett vanligt sätt att reagera på för många människor. Vi låter dokument samlas på hög, med förhoppning om att kunna ta hand om dessa senare.
- *Undanflykt* – Precis som det låter innebär denna reaktion att man struntar i att bearbeta informationen.
- *Filtrering* – Denna reaktion är vanlig när man är i tillståndet "informationsrikedom". Användare kan alltså inte ta till sig allt som är relevant för uppgiften och väljer därför att bara bearbeta den information vi anser vara mest relevant.

---

<sup>55</sup> Case (2002)

<sup>56</sup> Se Edmunds & Morris (2000)

<sup>57</sup> Davenport & Prusak (1998)

<sup>58</sup> Edmunds & Morris (2000), s. 18

<sup>59</sup> Se Malmsjö (1989), s. 19 f.

Informationsvetare har vidareutvecklat Millers teori och talar om eftersläpande som en naturlig följd när vi exponeras av alltför stora mängder information. Dokumenten delas upp i olika kategorier som baseras på vad som är bra att känna till, hur viktigt det är att veta samt nödvändigheten i att läsa det just nu. Ett stort tryck på dataflödet ger mindre tid att läsa det som lagts på hög och risken blir att högen istället växer. Detta eftersläp kallas "backlog". Enligt den senare teorin växer detta efterhand och ens referenskriterier förändras. Insamling av material slutar och koncentrationen riktas bara till det som är mest akut. Den stora risken med detta är att det som är lätt att ta till sig prioriteras framför det mer djuplodande och svårtillgängliga.<sup>60</sup>

### 3.2.3.1 Beslutsfattande

Beslut fattas baserat på tillgänglig information. Om den information som beslut baseras på är felaktig eller opålitlig, om processen som leder fram till informationen är felaktig, eller om kommunikationen inom företaget är felaktig menar teoretikerna att besluten med all säkerhet också blir felaktiga. För mycket information påverkar också kvaliteten i beslut negativt genom att den inte blir exakt och konsistent. Om en individ överöses med information kan det leda till att individen använder mindre information än vad denne skulle ha gjort om informationen skulle ha varit av begränsad mängd.<sup>61</sup>

Enligt teoretikerna Fisher och Kingma finns det tre variabler som påverkar hur beslutsfattare använder information: informationsöverflöde, beslutsfattarens erfarenhet och tidsbegränsning.<sup>62</sup>

Överflöde av information, vilket är den första variabeln, påverkar datakvaliteten genom att filtrering blir nödvändig, det vill säga att den ursprungliga datan måste filtreras för att bli användbar. Om en person överöses med mycket data på kort tid kan det vara svårt att filtrera bort rätt, det vill säga irrelevant, information. Om tiden är knapp uppstår det problem med att kontrollera datan med avseende på rimlighet och korrekthet, vilket också påverkar kvaliteten. Informationen vi baserar beslut på behöver också vara så färsk som möjligt, det är ingen idé att ta beslut om ett företags framtid om informationen som beslutet baseras på är 10 år gammal. Men befinner vi oss i ett tillstånd där tiden är knapp händer det lätt att beslut fattas på "gammal" information för att spara tid.<sup>63</sup>

Den andra variabeln, beslutsfattarens erfarenhet, menar att en person med stor erfarenhet inom beslutsfattande känner till datan som behandlas och har en känsla för vad som är rätt och fel. Det kan dock leda till att personen litar för mycket på sin känsla.<sup>64</sup>

Den sista variabeln som Fisher och Kingma menar påverkar beslutsprocessen är tidsbegränsning. Beslutsfattare som utsätts för tidspress arbetar oftast snabbare och använder endast en del av all den information som finns tillgänglig. Under rimlig tidspress blir beslutsfattaren mer noggrann. Under svår tidspress tenderar beslutsfattaren att öka takten och använder en mer attributbaserad process.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Se Malmsjö (1989), s. 44 ff.

<sup>61</sup> Fischer & Kingma (2001)

<sup>62</sup> Ibid., s.109 ff.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

### **3.2.4 Sammanfattning av information och dess användbarhet**

Information är bearbetad data och för att vara användbar och bli till kunskap för organisationen bör den bearbetas ytterligare. Detta kan göras genom att jämföra den med liknande information, genom att se till vilka implikationer den har för beslut och handlingar samt genom att se hur andra uppfattar informationen. För att vara användbar behöver dock informationen uppfylla vissa kriterier. Vi har valt ut ett antal som tagits upp upprepade gånger av i princip samtliga författare till vår referenslitteratur. Dessa kommer sedan att ligga till grund för vår analys. Kriterierna för användbar information är att den bör vara: beslutsgrundande, relevant, tillförlitlig, lättillgänglig, lättförståelig samt ge ökad förståelse för våra handlingar.

Ett problem med tillgången av information är att det ibland kan leda till att personer tar del av sådant som är irrelevant eller som inte efterfrågats. Detta kallas för informationsöverflöde och är ett subjektivt begrepp, då de alla har sina preferenser när det gäller relevans. Problemet med informationsöverflöden är att det kan leda till att relevant information försvinner i mängden när informationen sållas bort på olika sätt. Detta kan leda till att beslut baseras på felaktiga underlag.

## **3.3 Kommunikation**

### **3.3.1 Tillhandahållande av information**

Bearbetning av information skall resultera i information som kan användas för styrning i ett företag och berör företagets omvärld eller dess interna förhållanden. För att informationen skall kunna användas för samt stödja styrningen utformas informationssystem.<sup>66</sup>

#### **3.3.1.1 Informationssystem**

Ett informationssystem är en speciell typ av system där komponenterna är människor, processer och utrustning som samverkar för att analysera data och förse användarna med information. Informationen ska sedan kunna tillföra ett värde till organisationen. Steget från data till information samordnas i informationssystemet.<sup>67</sup>

Ett informationssystem kan både vara manuellt och datoriserat. Exempelvis kan en pärm som står i en hylla på ett kontor vara en del i ett manuellt informationssystem medan IT-baserade system är datoriserade. Det finns enligt Eriksson två perspektiv på informationssystem, ett funktionellt och ett representativt, som båda bygger på ett så kallat utbildningsperspektiv. Utbildningstanken innebär att informationssystemet används till att framställa och förmedla en korrekt men förenklad modell av verkligheten.<sup>68</sup>

Enligt det funktionella perspektivet är det övergripande målet med ett informationssystem att understödja beslutsfattande och problemlösning inom en viss typ av verksamhet. Fyra grundläggande funktioner i ett informationssystem anses vara insamling, lagring, bearbetning och presentation. Ett informationssystemets insamlingsfunktion beskrivs som mottagare av

---

<sup>66</sup> Samuelsson (2004), s. 47

<sup>67</sup> Eriksson (2000)

<sup>68</sup> Ibid.

information. För att kunna bevara och lagra information har systemet ett slags minne i form av lagringsfunktionen. Informationen transformeras, bearbetas, sedan på olika sätt i lagringsbasen. Till sist utgör presentationsfunktionen ett utflödesorienterat delsystem, vilket kan bestå av både presentation och distribution av information.<sup>69</sup>

I det andra perspektivet, det representativa, sägs det främsta syftet med ett informationssystem vara att försörja verksamheten med information. Ett begrepp som är centralt i samband med detta perspektiv är modellbegreppet. Med detta menas att en modell är en förenklad beskrivning av en viss del av den verkligheten som den avbildar. Detta perspektiv betonar språkets betydelse i samband med utformning och användning av informationssystemet. Språkets funktion sätt i fokus när det gäller att representera och beskriva verkligheten. Det representativa perspektivet bygger i likhet med det funktionella perspektivet på systemteori och en viktig grundtanke hos de båda är att informationssystemets främsta funktion är att försörja verksamheten och användarna med information.<sup>70</sup>

### 3.3.2 Kommunikationskvalitet

Något som påverkar möjligheterna att uttrycka ett meddelandes informationsinnehåll och handlingsaspekt är vilket medium och språk som används vid kommunikationen.<sup>71</sup> I en organisation finns många sorters budskap och ett problem i samband med detta är att det kan vara svårt för anställda att ta dem till sig om de inte förstår symboler och strukturer i rapporter. En subjektiv tolkning av ett budskap kan leda till att det får olika innebörd beroende på individ. För att kunna skapa en enhetlig och gemensam förståelse i en organisation är det därför viktigt att ledningsgruppen har kommunikation och dialog med sina medarbetare. Även här uppstår det dock problem. Det vanligaste kommunikationshjälpmedlet är språket, där bland annat ord symboliserar olika saker, men ett ord har inte alltid samma mening för alla.<sup>72</sup>

Ytterligare ett problem för en organisation vad gäller kommunikation är att olika nivåer inom företaget har olika uppfattningar om innebörden av handlingar och ser på styrning på olika sätt. Sett ur det centrala perspektivet är enhetliga styrprinciper och metoder ett sätt för ledningen att kunna upprätthålla styrning och kontroll. Det lokala perspektivet innebär en styrning med mer delegering. För att få detta att fungera är istället mer kommunikation och dialog nödvändigt.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Eriksson (2000)

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Westin (1993)

<sup>73</sup> Ibid.

Eriksson har presenterat fem kriterier för kommunikationskvalitet. Vi har valt att grunda vår analys av kommunikationen på denna modell och har därför valt att kort förklara kriterierna lite mer. Dessa förklaringar baseras även de helt på Erikssons diskussioner. Modellen tar upp följande kriterier för att kommunikation ska kunna anses vara av god kvalitet:<sup>74</sup>

- *Kommunikation bör ha ett förståeligt och relevant informationsinnehåll.*  
Med detta menas att de symboler och satsers som används ska vara välstrukturerade och välformulerade. Informationsinnehållet i ett meddelande signalerar om ett visst handlingsmönster. Kommunikationen bör även den relateras till den handling meddelandet avser.
- *Kommunikation bör innehålla en begriplig och relevant handlingsaspekt.*  
Kommunikation fungerar som en gemensam grund och en förutsättning för att aktörerna över huvud taget ska vilja utföra den kommunicerade handlingen. För att få en god kommunikationskvalitet behöver kommunikationen i sig vara lätt för mottagaren att förstå samt relevant för de efterföljande handlingarna.
- *Kommunikationen bör baseras på en gemensam förståelse hos aktörerna.*  
För att det kommunicerade budskapet ska nå fram till mottagaren bör kommunikationen baseras på ett gemensamt samförstånd, aktörerna bör ha liknande förkunskaper. Detta kan innebära att kommunikationen sker enligt ett språk alla förstår. Följs detta kriterium minimeras risker för missförstånd.
- *Kommunikationen bör vara trovärdig.*  
Om sättet ett meddelande kommuniceras på inte är trovärdigt har mottagaren svårt att ta till sig innehållet. Trovärdigheten är även till för att skapa säkerhet i affärsrelationer. Kriteriet innebär även en återkoppling till tidigare kriterier då kommunikationen för att vara trovärdig bör vara förståelig.
- *Kommunikationen bör kunna kontrolleras och kritiseras av användaren och försvaras av sändaren.*  
För att kommunikation ska vara kvalitativ måste mottagaren kunna kontrollera och kritiskt granska kommunikationen. Detta för att de ska kunna ha möjligheten att agera självständigt i samband med den kommunicerade handlingen. Detta innebär också att sändaren måste ges möjlighet att försvara sina handlingar.

### **3.3.3. Sammanfattning kommunikation**

Information behöver inte bara vara användbar i sig. Om den inte kommuniceras på ett bra sätt försvinner hela syftet med den i alla fall. Det vanligaste sättet information kommuniceras på är genom informationssystem där människor, processer och utrustning samverkar för att analysera data och förse användarna med information.

Det räcker dock inte med detta, kommunikationen behöver dessutom vara av hög kvalitet. Vi har valt att använda oss av Erikssons fem kriterier för kommunikationskvalitet: att den ska ha ett förståeligt och relevant informationsinnehåll, innehålla en begriplig och relevant handlingsaspekt, baseras på en gemensam förståelse hos aktörerna, vara trovärdig samt kunna kontrolleras och kritiseras av användaren.

---

<sup>74</sup> Eriksson (2000), s. 215 ff.



### 3.4 Balanserade Styrkort

För att tydliggöra syftet med implementerandet av styrtavlor har vi valt att utgå ifrån begreppet "Balanced Scorecard" som under senare år fått allt starkare fäste i svenska teknikföretag.<sup>75</sup> Vi kommer fortsättningsvis använda det svenska uttrycket för begreppet: balanserade styrkort.

#### 3.4.1 Vad är styrkort?

Balanserade styrkort kan liknas vid en företagsledares instrumentpanel. Det omvandlar företagets övergripande mål och strategi till ett antal instrument som gör det möjligt att mäta och styra företagets färd mot vinst.<sup>76</sup> Målet med styrkort är att inte bara mäta på resultatet på olika nivåer utan också att förtydliga företagets vision och strategi. Ett styrkort ska enligt Kaplan och Norton hjälpa ledningen kommunicera målen till övriga organisationen. Styrkortet används som stöd vid målsättning, planering och samordning. Detta ger ledningen återkoppling som visar om de grundläggande antaganden stämmer som strategin vilar på, vilket ökar ledningens strategiska kompetens.<sup>77</sup> Ett annat mål med balanserade styrkort är att balansera externa och interna mått. Balanserade styrkort behandlar resultatmått såväl som objektiva, kvantifierbara mått och subjektiva, icke-kvantifierbara mått.

Ett för omfattande bruk av mätningar i form av ekonomiska nyckeltal kan få företagsledningen att fokusera på kortsiktiga ekonomiska resultat, vilket innebär en ökad risk för felinvesteringar där långsiktigt värdeskapande investeringar prioriteras bort.<sup>78</sup> Framgång på lång sikt kräver en balans mellan olika mål. Balanserade styrkort utgår ifrån fyra olika perspektiv: finansiellt-, kund-, interna process- samt utveckling och lärandeperspektivet.<sup>79</sup>

Det finansiella perspektivet beskriver uppnåbara utfall för strategin i finansiella termer. Måtten indikerar om organisationens strategi är lyckad eller inte. Kundperspektivet ska definiera hur kunder värderar företaget. Genom att mäta vilka färdigheter, system och processer kunderna värderar högst kan ett företag se vilka som är värdefulla för organisationen. En lyckad strategi bygger på att handlingarna konsistent uppfyller det kunderna värdesätter.<sup>80</sup>

I det interna processperspektivet identifieras de kritiska processer som väntas ha störst inverkan på strategin. Detta perspektiv ska beskriva vilka processer som skapar rätt kundvärden och även leder till uppfyllandet av aktieägarnas förväntningar. Här görs en kartläggning av företagets processer och de som inte skapar kundvärde bör elimineras. Det sista perspektivet, lärande och utveckling, fokuserar på organisationens långsiktiga förnyelse och därmed också om dess överlevnadsförmåga. Inom detta perspektiv ska företaget tänka igenom vad som krävs för att bevara och utveckla den kunskap som behövs för att kunna tillfredsställa kundernas behov.<sup>81</sup>

---

<sup>75</sup> Olve & Petri (2004), s. 8

<sup>76</sup> Se <http://www.kontentanledarskap.com/108-51.html>, 2005-05-20

<sup>77</sup> Ibid., 2005-05-20

<sup>78</sup> Se <http://www.kontentanledarskap.com/108-51.html>, 2005-05-20

<sup>79</sup> Ibid., 2005-05-21

<sup>80</sup> Kaplan & Norton (2004)

<sup>81</sup> Ibid.

Enligt Olve och Petri bör mått och mål i styrkortet utgå från förväntningar på framtida strategier samt tankar om orsak och verkan. Utgångspunkten för styrkort blir då vilken roll de ska spela i företagets ledningsprocesser. Ovannämnd rapport betonar vikten av en tydlig fördelning om vad som bör göras för implementering samt styrkortens del i företagets löpande planering och uppföljning. Ansvar för handlingsplaner kopplade till informationen i styrkortet samt ansvar om hur informationen ska samlas in, bearbetas och presenteras är viktigt att ta fram.<sup>82</sup>

Styrkort kan utformas på många olika sätt och ett företag som har intentioner att implementera styrkort står inför många avgränsningar. Strategikartor kan ses som *”kärnan i ett lyckat styrkortsprojekt”*.<sup>83</sup> Med detta avses avsikten med att välja de perspektiv och mått styrkortet ska uppfylla samt processen med detta. Ett bra styrkort bör utgå ifrån strategier och affärslogik samt behandla samtid såväl som framtid. Detta kan tydliggöras genom strategikartor då dessa skapar en gemensam bild av strategin och därmed skapar förutsättningar att tillämpa den.<sup>84</sup>

Kaplan och Norton har fört diskussioner om strategiska teman. De menar att målen som identifieras kan få olika tyngd beroende på hur situationen för företaget är idag.<sup>85</sup> Olve och Petri betonar att ett företag kan ha olika strategiska mål för olika enheter. Styrkortet på olika enheter kan därmed komma att omfatta helt olika mått. I de fall där ledningen vill att olika enheter ska dela inriktning och stötta varandra bör styrkortet innehålla delvis likadana mått och eventuellt även mått för gemensam framgång. Positivt med liknande mått är att de ger bra överblick, förståelse och jämförbarhet.<sup>86</sup>

Ett styrkort ger personal på alla företagets nivåer viktig information. De som arbetar aktivt med styrkortet ser tydligt vilka ekonomiska konsekvenser deras beslut och handlingar får. Genom att använda ett styrkort kan företagsledningen översätta övergripande mål till konkreta strategiska mål. Med detta som grund kan ledningen sedan sätta upp de mål som måste nås för personalens kompetens, för informationssystemet och för rutinerna. Att arbeta med styrkort tydliggör hur olika enheters mål hänger samman. Därmed skapas en samsyn på vad som är viktigt och med detta en ansvarsfördelning mellan chefer inom företaget.<sup>87</sup>

Olve och Petri tar även upp IT-systemets roll vid implementerandet av styrkort. Ett fel många gör är att börja i IT-systemet för att sedan arbeta sig bakåt, vilket ofta leder till låsningar och begränsningar. Utvecklingen av styrkort är en kreativ och iterativ process och få IT-system har den flexibilitet som krävs för att hantera detta. De menar därför att det bästa sättet att börja är genom traditionella verktyg såsom post-it lappar och whiteboardtavlor.<sup>88</sup>

Ett annat viktigt område som bör diskuteras vid implementering av styrkort är de dialoger där styrkortet ska användas. Både diskussioner om framtid, vilka möjligtvis mynnar ut i grafiska beskrivningar, och diskussioner om dåtid. För att skapa engagemang för företagets långsiktiga mål och löpande uppföljning är det viktigt att bjuda in medarbetare runt om i företaget till dessa dialoger och inte bara fokusera på ledningsgruppens användning av styrkort.<sup>89</sup>

---

<sup>82</sup> Olve & Petri (2004)

<sup>83</sup> Ibid., s.11

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Ibid.,

<sup>86</sup> Olve & Petri (2004)

<sup>87</sup> Se <http://www.kontentanledarskap.com/108-51.html>. 2005-05-21

<sup>88</sup> Olve & Petri (2004)

<sup>89</sup> Ibid.

Styrkortet bör enligt Olve & Petri användas av ledningen som utgångspunkt vid diskussioner om framtiden och om hur det har gått med avdelningscheferna. Dessa bör i sin tur föra en dialog med sina medarbetare om företagets och avdelningens mål och prestationer.<sup>90</sup>

---

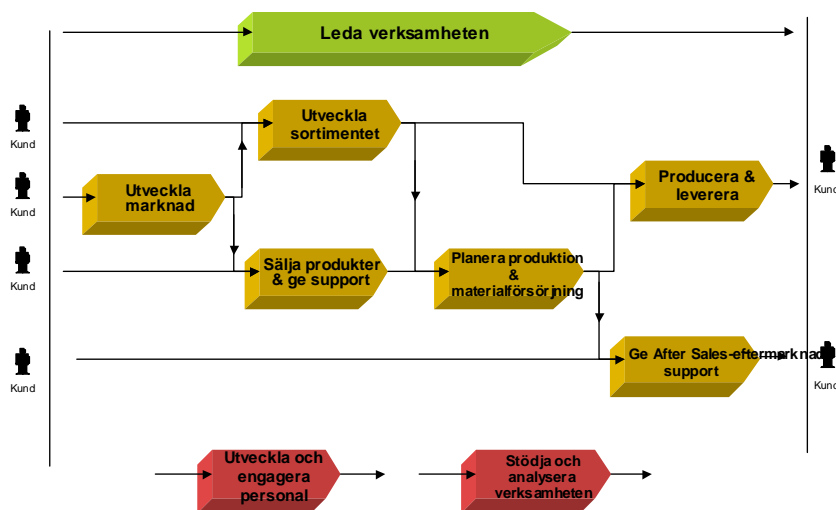
<sup>90</sup> Olve & Petri (2004)

## 4. Empiri

### 4.1 Företagsbeskrivning

Asko Cylinda AB startades år 1950 av Karl-Erik Andersson när han tillverkade en tvättmaskin till sin mamma. Från det till den världsomspännande koncern företaget är del av idag är steget stort. Företaget har idag cirka 530 anställda, är verksamma i Europa, USA och Australien och omsätter årligen runt 850 miljoner. De tillverkar idag tvätt- och diskmaskiner samt torktumlare, men säljer dock alla sorters vitvaror världen över. Asko Cylinda AB positionerar sig i de högre marknadssegmenten och ledord som kvalitet, funktionalitet, hållbarhet och design genomsyrar verksamheten.<sup>91</sup>

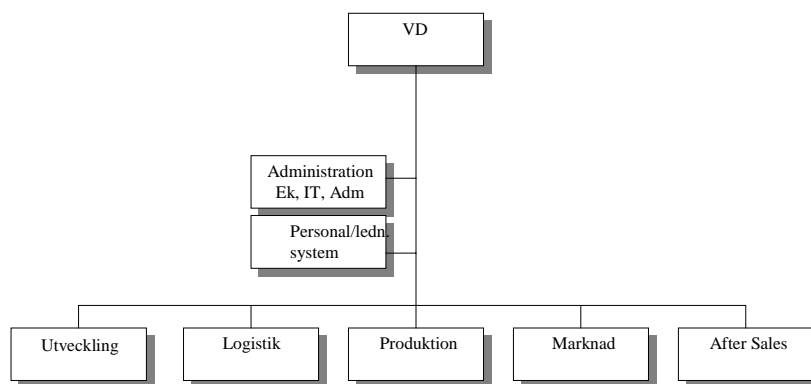
Verksamhetens grund bygger på en traditionell funktionsindelad organisation och företaget ser avdelningarna som resursägare, vilka ansvarar för sina egna resurser i såväl projekt som processer. Företaget har under de senaste åren börjat arbeta mer processororienterat och kartlade och definierade under åren 2003-2004 sin verksamhet i processer. Än så länge är dock en funktionsindelning fortfarande basen för verksamheten<sup>92</sup>



Figur 4.1 Processbeskrivning Källa: Asko Cylinda AB, 2005

<sup>91</sup> Intern information, Asko Cylinda AB, 2005

<sup>92</sup> Billinger, Staffan, VD på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-04-13 (Intervju)



Figur 4.2 Organisationsschema Källa: Asko Cylinda AB, 2005

Den stora spridningen i affärsrelationer gör att informationsbehovet skiljer sig åt mellan företagets olika avdelningar. Olika enheter har olika behov varför företaget behöver differentiera sin informationsgivning. Processkartorna som företaget använder sig av beskriver noga vem som gör vad, hur och varför. Den information alla dessa processer berör är därför mycket omfattande. Asko Cylinda AB använder sig av informationsplattformen BARIUM<sup>93</sup>, där alla processbeskrivningar finns upplagda tillsammans med ISO<sup>94</sup>-styrda dokument. Dock finns ännu inga styrdokument i form av resultat- eller uppföljningsrapporter kopplade till plattformen. Denna information finns istället samlad i övriga IT-system och är svårlokaliserad och oordnad, vilket innebär ett stort problem för företaget. De som påverkas hårdast av detta är de personer som är involverade i processen "Att leda verksamheten".<sup>95</sup>

#### 4.1.1 Processbeskrivning för "Att leda verksamheten"

Syftet med denna process är att få en effektiv styrning och ledning som utgår ifrån övergripande strategi och målformuleringar och tillgodoser företagets huvudintressenter. Informationen denna huvudprocess resulterar i ligger sedan till grund vid fastställandet av andra huvudprocesser och information till yttre intressenter. Processen mynnar ut i affärsplan, budgetarbete, verksamhetsplan och delegering, rapporter och beslut, extern information samt ledningsprotokoll och genomgångar. Processen styr all verksamhet i företaget. Som tidigare nämnts behandlar processen oerhört mycket information och det är viktigt att rätt information ligger till grund för beslut eftersom hela verksamheten vilar på beslut fattade här.<sup>96</sup>

Processen består av fyra delprocesser, "Leda, besluta och följa upp", "Budgetera och sätta mål", "Affärsplan" samt "Informera".

Den förstnämnda ska resultera i utvecklandet av strategier, verksamhetsplan samt rapporter och beslut. Företaget vill genom denna delprocess utveckla organisationen samt ledningssystemets övergripande struktur. Med hjälp av informationen processen bygger på fattas beslut angående investeringar, kostnader, resurser och aktiviteter.<sup>97</sup>

<sup>93</sup> BARIUM är en informationsteknisk plattform

<sup>94</sup> Internationella standardiserade metoder för exempelvis kvalitet och miljö

<sup>95</sup> Billinger, Staffan, VD på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-04-13 (Intervju); Processbeskrivning, Asko Cylinda AB, 2005

<sup>96</sup> Intern information, Asko Cylinda AB, 2005

<sup>97</sup> Processbeskrivning, Asko Cylinda AB, 2005

Företagets definition på processen är : ”...*leda genom uppföljning av strategier, mål, aktivitetsplaner och större projekt*”.<sup>98</sup> Detta sker med hjälp av regelbunden uppföljning av respektive funktion. Målet är att se till att alla huvudprocesser är i en fas av ständig förbättring.<sup>99</sup>

Den andra delprocessen ”Budgetera och sätta mål” har som huvudaktivitet att fastställa mål på årsbasis, ta fram handlingsplaner, prioritera, kostnadsuppskatta och investeringsplanera. Syftet med denna delprocess är att planera, dimensionera och samordna verksamheten det kommande året. Den ska dessutom beskriva åtaganden och skapa motivation.<sup>100</sup> Syftet med den tredje delprocessen ”Affärsplan” är att långsiktigt planera, dimensionera och inrikta verksamheten. Huvudaktiviteten är att producera en affärsplan där vision och affärsidé tydliggörs. Affärsplanen innefattar även handlingsplaner för tre år framåt samt en genomgång och revidering av investeringsplanerna.<sup>101</sup>

Den sista delprocessen ”Informera” syftar till att tillgodose det interna och externa informationsbehovet. Processen mynnar ut i kvartalsvis information till samtlig personal, samt informationen i interntidningen ”AskoInfo”.<sup>102</sup>

Processen ”Att leda verksamheten” omfattar stora mängder information som sedan ska kommuniceras för en maximal styrning. Ett sätt företaget ämnar göra detta på är genom implementerandet av vad de har valt att kalla styrtavlor i verksamheten.

## **4.2 Styrtavlor**

För ungefär tre år sedan började företaget förstå användbarheten av balanserade styrkort, då främst på den operativa nivån. En konsult anlätades för uppbyggandet av ett operativt styrkort och implementerandet av detta tog sedan vid hos produktionschefen. Det ursprungliga styrkortet sitter numera synligt på en whiteboardtavla i produktionschefens rum och internt på företaget kallas detta för en styrtavla. Inom produktionsavdelningen har användandet av styrtavlor etablerats och det finns flera tavlor uppsatta inom denna avdelning. Informationen på dessa styrtavlor utgörs av nedbrutna processmål. Enligt produktionschefen handlar styrtavlor om att bryta ner mål som baseras på vision och affärsidé och fungerar sedan i sin helhet som en prioriteringslista. Användandet av styrtavlor i den operativa verksamheten underlättar styrning och kommunikation och då allt som händer i produktionen får genomslag på tavlan blir det mindre missförstånd och enklare att reda ut vad som faktiskt gått snett. Produktionschefen kan med hjälp av styrtavlan dagligen kontrollera hur produktionen går ända ned till produktionsgruppsnivå. Han har sedan veckovisa möten med sina underställda där anledningar till avvikelser från mål noggrant följs upp.<sup>103</sup> Två passande citat lyder:

---

<sup>98</sup> Processbeskrivning, Asko Cylinda AB, 2005

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> Magnusson, Tomas, Produktionschef på Asko Cylinda AB, 2005-05-20 (Intervju)

*”Tavlan får oss att göra de saker vi pratar om i budgetdiskussioner”.*<sup>104</sup>  
*”Det är en kraft att se tavlan varje dag”.*<sup>105</sup>

Företaget för i dagsläget diskussioner om hur det ska kunna kommunicera information samt styra strategiskt med hjälp av densamma på ett lätthanterligt sätt. Implementerandet av styrtavlor i produktionen har lett till att företaget fått upp ögonen för att det är ett enkelt och lättförståeligt sätt att sprida information, både lokalt och centralt.<sup>106</sup>

Avsikten från ledningens sida med att implementera styrtavlor även på den strategiska nivån är att tydliggöra övergripande mål och strategier. ”Styrtavlan är ett indirekt sätt att få alla att gå åt samma håll”.<sup>107</sup> Syftet är även att ge en lättöverskådlig bild över dagsläget samt kunna se trender genom historiska tillbakablickar. Genom att ha information om företagets vision, strategier och om hur avdelningen förhåller sig till sina mål finns dessa ständigt i åtanke. Styrtavlorna ska i förlängningen även handla om allmän information på operativ nivå i företaget. Enligt VD ska en styrtavla ”...styra dig, styra kommunikationen av information och vara ett komplement till IT-systemet..”<sup>108</sup>

Företaget har som ovan nämnt intentioner att använda sig av styrtavlor i verksamheten och önskar hjälp med att ta fram vilken information som skulle kunna ligga till grund för informationen som tas upp på styrtavlan samt hur denna kan kommuniceras på bästa sätt.<sup>109</sup>

### **4.3 Sammanställning av intervjuer**

Vi har valt att sammanfatta intervju svaren med samma uppdelning som vi använde oss av vid beskrivningen av teorin. De områden vi valt att täcka in i teorin hjälper oss besvara vårt problem och en uppställning enligt samma sätt underlättar vid analysen.

#### **4.3.1 Vad är information?**

Flera respondenter har påpekat att data i sig är livlös och död samt att den för att bli information måste tolkas och bearbetas. De har dessutom påpekat att information för dem är något som berör både den interna och den externa företagsmiljön.

*”Information är något man måste förstå, som används för styrning och hjälper oss att koppla historik med nutid”.*<sup>110</sup>

Samtliga respondenter påpekar att information bör fungera som underlag till beslut samt vara handlingsutlösande. Den bör dessutom klargöra sammanhang och ligga som grund för planering och prioritering. ”Saker ska inte få ske oplanerat i en verksamhet”.<sup>111</sup> Personalchefen menar att bra information bidrar till kunskap om hur man ska handla i olika

---

<sup>104</sup> Magnusson, Tomas, Produktionschef på Asko Cylinda AB, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Billinger, Staffan, VD på Asko Cylinda AB, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Hammar, Olof, Administrativ Chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>111</sup> Rask, Lars-Gunnar, IT-chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

situationer och därmed fungerar som en vägvisare. Han påpekar dessutom att informationen i sig ska ha ett nyhetsvärde.

En respondent tar även upp att informationen har motiverande egenskaper. *”Man gör ett bättre jobb om man får ta del av helheten.”*<sup>112</sup>

### 4.3.2 Användbarheten av information

#### 4.3.2.1 Kriterier för användbarhet

Alla respondenter är överens om att användbar information ska vara relevant för användaren. För att förtydliga detta bad vi dem beskriva vad de menade med relevant. Egenskaper som korrekt, efterfrågad, aktuell och exakt användes då för att ytterligare beskriva begreppet relevant.

Personalchefen pratar om två kriterier för att information ska vara användbar, selekterad och differentierad. Med selekterad menar respondenten att alla inte behöver veta allt och med differentierad menar han att två olika individer kan behöva ta del av samma information, men inte med samma djup. *”Informationen ska vara bearbetad och sammanställd när den når mottagaren”*.<sup>113</sup>

Ytterligare ett kriterium som nämns upprepade gånger i intervjuerna är tillgängligheten. Det kan finnas hur mycket information som helst, men om den inte är lätt att hitta är den ändå inte användbar menar respondenterna.

En av respondenterna påpekar att information måste vara konkret för att vara förståelig.<sup>114</sup> Att informationen måste vara begriplig är däremot något alla respondenter är överens om.

#### 4.3.2.2 Informationsbehov

För att se om det föreligger ett informationsöverflöde hos avdelningscheferna har vi valt att fråga vilka rapporter de tar del av i dagsläget, vilken information de anser är relevant för dem samt om de i dagsläget tar del av information de inte anser är relevant. För att tydliggöra vilken information som anses vara relevant för varje avdelning har vi nedan valt att redovisa svaren person för person.

Alla respondenter utom IT-chefen tar del av budget- och kvartalsrapporter för alla avdelningar i företaget.

Chefen för den administrativa avdelningen tar förutom ovanstående rapporter del av marknadsplanen, främst de delar som berör volym och prisnivå då de påverkar hans ansvarsområde. Den information han anser är relevant för honom är den information som har direkt påverkan på pengar och är relevant för företagets resultat och finansiella ställning. Respondenten anser inte att han i dagsläget tar del av information som inte är relevant, för han vet vad han ska sälla bort.<sup>115</sup>

<sup>112</sup> Hammar, Olof, Administrativ Chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>113</sup> Freiholtz, Thorvald, Personalchef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>114</sup> Hammar, Olof, Administrativ Chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>115</sup> Ibid.



Personalchefen tar del av interna rapporter och protokoll som berör hans verksamhetsområde samt statistik och ekonomiska rapporter inom personalavdelningen. Vid diskussionen om irrelevant information svarar han: *"Allt är relevant då det leder till beredskap för handling"*.<sup>116</sup> Han anser vidare att relevant information för honom är den som berör personalen, allt från sjukfrånvaro till tillbud och lönestatistik.

Produktionschefen tar förutom budget- och kvartalsrapporter del av protokoll från ledningsmöten och kvalitetsmöten men får också mycket information gällande förhandlingar med facket. Detta är viktigt för honom då det innebär bra förkunskaper för diskussioner med facket. Respondenten anser inte att han tar del av irrelevant information och anser att mängden mottagen information inte är några problem. Han anser att det är lätt att sälla så länge informationen är tydligt strukturerad. Dock påpekar han att anställda på den operativa nivån i företaget till viss del upplever en informationsbrist.<sup>117</sup>

IT-chefen tar del av budgetrapporten för sin avdelning samt de delar av den administrativa kvartalsrapporten som berör hans verksamhetsområde. Han tar även del av ekonomiska rapporter från administrationsavdelningen. Respondenten ser sin avdelning uppdelad i två nivåer; som verksamhetsstöd och som driftsenhet. Då vi inriktat oss främst på den strategiska nivån av dessa frågeställningar har vi valt att bara fokusera på verksamhetsstödet. Respondenten anser att han inom detta område har ett behov av att ta del av alla andra avdelningars framtida handlingsplaner och fokus. Han förklarar detta med att IT-avdelningen inte fördelar ut sina kostnader, varpå respondenten för att kunna genomföra budgetarbetet för sin avdelning behöver ta del av andra avdelningars planerade handlingar för att se hur det påverkar IT-avdelningen. Denna information anser respondenten är lite bristfällig för närvarande. Han upplever därmed inte att någon irrelevant information når honom.<sup>118</sup>

### **4.3.3 Kommunikation**

#### **4.3.3.1 Tillhandahållande av information.**

Under denna rubrik har vi till avsikt att se hur information distribueras till de anställda, i vilken periodicitet och utformning. Svaren hjälper oss sedan utvärdera den formella kommunikationen inom företaget.

Tre av fyra respondenter upplever att många rapporter idag är för långa. Ett gemensamt önskemål är därför att rapporterna bör vara kortare och mer koncisa. Dessutom anses det generellt att det vore bra om rapporten inleddes med en sammanfattning då det skulle underlätta för användarna att snabbt avgöra om den kommunicerade informationen är relevant. Personalchefen gör här en återkoppling till sina två kriterier för information, selektering och differentiering.

I de nuvarande budgetrapporterna samt kvartalsrapporterna används en mall med gemensam rubriksättning vilket alla respondenter tycker är bra. Användandet av detta system önskar respondenterna skulle utökas till att innefatta alla dokument. Olika förslag på förändringar av utseendet på rapporterna kom dock fram i intervjuerna. Ett av önskemålen är att ha rapportens

<sup>116</sup> Freiholtz, Thorvald, Personalchef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Rask, Lars-Gunnar, IT-chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

innehåll i punktform med hänvisningar till underlagen. *”Man ska kunna välja hur djupt man vill gå”*<sup>119</sup>

IT-chefen önskar också mer estetiska rapporter och menar att *”Möjligheten att ta till sig information beror på designen av den”*.<sup>120</sup>

Ett annat förslag är att rapporterna utformas enligt den akademiska modellen med en inledande sammanfattning, upplägg och bilagor. För att skapa extra tydlighet skulle också namn på avsändaren och datum kunna stå angivet på alla rapporter, anser produktionschefen som redan tagit detta i bruk på sin avdelning. Att använda sig av tabeller och diagram är ett bra sätt att få en snabb överblick enligt flera av respondenterna.

Företaget arbetar idag på strategisk nivå med både månatliga budgetrapporter och kvartalsrapporter. Denna rapportperiodicitet anser alla intervjuade är bra, även om den administrativa chefen påpekar att det behövs färre rapporter än vad man tror. Han uttrycker även ett önskemål om tydligare direktiv gällande när rapporterna ska in.

#### **4.3.3.2 Kommunikationskvalitet**

Hur informationen uppfattas på ett företag är starkt beroende av hur den kommuniceras. Vi har därför valt att diskutera kvaliteten på kommunikationen med respondenterna.

Alla respondenter anger att den vanligaste kommunikationen på avdelningsnivå sker muntligt och informellt. Eftersom personalen på respektive avdelning ofta använder samma slags språk fungerar denna kommunikation bra. Däremot visade det sig i intervjuerna att det finns vissa svagheter i kommunikationen mellan avdelningarna.

Vid intervjun med IT-chefen framkom att det ibland uppstår ett problem med bristfällig kommunikation. Han upplever svårigheter i att tolka den information som finns på den strategiska nivån och uttrycker önskemål om ett företagsgemensamt språk. Även de andra respondenterna delar uppfattningen om att det finns ett behov av en gemensam begreppsapparat på företaget. Personalchefen vill dock inte att det överarbetas då han anser att det föreligger ett krav på mottagaren att tala om ifall denne inte förstår allt.

Rutiner kring information och dess kommunikation skulle underlätta i många fall, trots detta anser tre av fyra att rutinerna kring detta är undermåliga på företaget och anser att det finns dåligt med dokumenterade rutiner kring information. En av respondenterna menar att företaget är bra på att få saker gjorda men dåliga på att skriva ner det. *”Mycket information och kunskap finns innanför pannbenet”*<sup>121</sup>

De rutiner som finns kring information och kommunikation upplevs av flera respondenter som dåligt strukturerade och svåra att få tag på. Vid förändringar av rutiner inom företaget ser det inte heller alltid till att dessa sprids i företaget och förändringarna bör därför kommuniceras bättre.

---

<sup>119</sup> Hammar, Olof, Administrativ Chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>120</sup> Rask, Lars-Gunnar, IT-chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>121</sup> Freiholtz, Thorvald, Personalchef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

Två av respondenterna uttrycker också önskemål om att få bättre kommunikation med underställda vid främst beslutssituationer. *”Underställda behöver vara med mer och underlätta vid beslut”*.<sup>122</sup> Både den administrativa chefen och produktionschefen tycker att en rapport skulle kunna avslutas med en analys och rekommendation då den ligger som underlag till beslut.

#### 4.3.4 Balanserade styrkort

Företaget har som vi nämnt tidigare i uppsatsen börjat använda sig av vad de kallar styrtavlor. Vi har valt att koppla detta till begreppet ”balanserade styrkort” då styrtavlan bygger på detta koncept. För att kunna se avdelningschefernas attityder till styrkort samt deras åsikter kring begreppet har vi frågat hur de ser på användandet av styrtavlor, varför de används och vad de anser vara viktigt med dem. För att kunna besvara vårt problem har vi även valt att kartlägga hur långt företaget har kommit i processen samt vad som skiljer högsta ledningens syn på implementerandet och respondenternas attityder gentemot det. Genom våra frågor vill vi även ge en grund till vilken information som skulle kunna användas till användandet av styrtavlor i organisationen.

Syftet med styrtavlor har inte riktigt nått ut i organisationen sett till respondenternas svar. En person svarar att han inte förrän vid uppsatsdiskussionerna förstått att det ska implementeras strategiskt i företaget.<sup>123</sup> En annan menar att det är etablerat inom ledning och produktionsledning, men inte i övriga företaget.<sup>124</sup>

Synen på styrtavlor varierar något i intervjuerna. Något som dock är gemensamt för alla är att de tycker styrtavlan ger en bra översikt över den allra viktigaste informationen och är ett bra hjälpmedel för uppföljning. Nedan följer några övriga tankar kring styrtavlor.

*”Det skulle kunna hjälpa till att öka förståelsen för verkligheten då det ger en visuell bild av läget på en fysisk nivå”*<sup>125</sup>.

*”En styrtavla ska ge överblick över hur avdelningen ligger till idag, motivera handlingar men även ge perspektiv i form av bakåtblickar...en markering om att allt inte stämmer behöver inte omedelbart leda till handling, men göra att det finns i åtanke hela tiden”*.<sup>126</sup>

Personalchefen menar på att användandet av styrtavlor gör organisationen mer transparent.<sup>127</sup>

*”Styrtavlor handlar om tydlighet för prioritering. Man använder styrtavlan som en slags prioritetstavla.”*<sup>128</sup>

Två respondenter är av åsikten att en motsvarande styrtavla bör byggas upp digitalt, det vill säga i IT-systemet. De anser att det skulle underlätta åtkomsten till andras styrtavlor. Övriga två är av åsikten att syftet med styrtavlor skulle försvinna om den lades in digitalt. Informationen skulle då inte bli lika lätt att hitta och därmed inte ge samma snabba överblick.

---

<sup>122</sup> Hammar, Olof, Administrativ Chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>123</sup> Ibid.

<sup>124</sup> Freiholtz, Thorvald, personlchef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>125</sup> Rask, Lars-Gunnar, IT-Chef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Freiholtz, Thorvald, personlchef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>128</sup> Magnusson, Tomas, Produktionschef på Asko Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

Ytterligare en aspekt som framkom vid intervjuerna var att det finns ett behov av differentierade styrtavlor, då olika avdelningar arbetar på olika sätt. Det saknas ett resonemang kring vad som skulle kunna ligga till grund för informationen på tavlan och det uttrycks som ett behov av att veta de strategiska önskemålen på vilken information som ska visas.<sup>129</sup>

Då vi intervjuade tre chefer för stabsfunktioner har vår fråga om styrning på operativ nivå blivit något irrelevant. Dessa personer har inte operativ personal under sig utan verkar främst horisontellt, uppåt samt möjligtvis ett steg nedåt i organisationen. Personalchefen pratar om att en stabsfunktion baseras på tre delar; leda, stödja samt ge service. Därmed menar han på att styrtavlan mest är användbar utåt i företaget samt som en ständig påminnelse och överblick. Chefen för den administrativa avdelningen anser att styrtavlan är användbar på det strategiska planet och ledningsmässigt. För IT-chefen anses styrtavlor ha möjlighet att vara ett avdelningsinternt instrument för att se hur avdelningen ligger till i förhållande till uppsatta aktivitetsmål.

För att se vilken information som skulle kunna vara relevant för respektive avdelning och dess styrtavlor kommer vi nedan återigen presentera svaren person för person.

På den administrativa avdelning är relevant information det som berör företagets finansiella ställning. Dessutom anses det vara användbart om företagets strategier kan visualiseras.<sup>130</sup>

IT-chefen vill veta vad andra avdelningar och ledning har för informationskrav från IT-avdelningen för att kunna fastställa vilken information som skulle vara relevant för styrtavlor. Han menar att avdelningen borde mätas på kvalitativa snarare än kvantitativa mått och att uppföljningen därmed blir annorlunda jämfört med produktionsavdelningen. Ett mått som skulle kunna vara användbart är kvaliteten i IT-projekten. Inom hur stor andel hålls tidsramen? Detta skulle kunna ge mätbarhet och jämförbarhet med andra avdelningar inom företaget. I dagsläget finns aktivitetsmål och uppföljning i Excel och respondenten ser mervärde i att visualisera detta för att se målen varje dag och genom detta skapa intresse och motivation.<sup>131</sup>

Personalchefen anser att det är svårt att isolera konsekvenser efter handlingar när man arbetar med människor. Därför är information med en strukturerad uppföljning bäst lämpad som underlag till styrtavlan. Som exempel på detta nämns medarbetarsamtal med uppföljning samt utbildningsutvärdering med dess uppföljning. Respondenten tycker att det måste finnas historiska jämförelser såväl som uppföljning mot budget på tavlorna. Detta för att trender lätt ska kunna urskiljas, vilket är bra då det ibland krävs en längre period med uppföljningar för att kunna sätta mål.<sup>132</sup>

VD anser att informationen på styrtavlorna bör bestå av strategiska mål som baseras på affärsplan, uppföljning och avvikelserapportering. När styrtavlorna i förlängningen även ska användas för att öka den generella kunskapen i företaget och sättas upp på allmänna platsen som matsalen anser han att det som bör redovisas där är månadsvisa mål för kvalitet och

---

<sup>129</sup> Rask, Lars-Gunnar, IT-chef på Askö Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>130</sup> Hammar, Olof, Administrativ Chef på Askö Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>131</sup> Rask, Lars-Gunnar, IT-chef på Askö Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>132</sup> Freiholtz, Thorvald, Personalchef på Askö Cylinda AB, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

produktivitet. Det borde gå att följa hur orderläget ser ut idag. Uppföljningen bör helst presenteras i grafisk form. Informationen som visas på styrtavlorna bör vara lättöverskådlig och kortfattad.

Vi frågade även om respondenterna hade några övriga önskemål. Allihop svarade att färgsystemet med rött och grönt för icke-godkänt och godkänt bör bytas ut eller kompletteras på styrtavlorna så även färgblinda lätt kan ta till sig informationen.

## 5. Analys och diskussion

Vi har valt att ställa upp vår analys utifrån vår problemställning. Eftersom våra delproblem ger en bakgrund till vårt huvudproblem har vi valt att börja med dessa.

### 5.1 Vad betyder begreppet information?

Information är bearbetad data, data i sig har ingen inneboende betydelse.<sup>133</sup> Det är viktigt att skilja på tillgängligheten av data och tillgängligheten av information.<sup>134</sup>

Information är enligt alla respondenter, precis som vår valda referensteori säger, något som tolkats och bearbetats. Obearbetad data är enligt respondenterna död och livlös och först vid bearbetning blir den användbar. Information är också något som påverkar den interna såväl som den externa miljön. Respondenterna uttrycker tydligt skillnaden mellan information och data, vilket vi finner tyder på att de även förstår skillnaden mellan tillgängligheten av data och tillgängligheten av information. Det betyder att de svar vi fått i intervjuerna om information faktiskt behandlar information. Därmed kan vi använda intervju svaren att basera vår analys och slutdiskussion på.

Vid diskussionen om vad information är tycker respondenterna relativt lika, vilket underlättar framtagandet av densamma. Vi menar att det även underlättar tolkningen och förståelsen för innebörden av ett meddelande om alla har samma definition på vad information är.

Eftersom alla respondenter är medvetna om att information ska ligga till grund för beslutsfattande kan utformningen av meddelanden och rapporter ses vara sanningsenlig och korrekt. Avdelningarna skulle nog inte utforma dem på ett partiskt sätt för att till exempel få högre budget.

### 5.2 Vad gör information användbar?

Användbar information leder till kunskap för företaget och är sådan som har implikationer för ledning och kontroll av företaget och som hjälper till att öka förståelsen för de handlingar som utförs.<sup>135</sup> De kriterier vi valt ut i teorin som kännetecknar användbar information är att den ska vara relevant, tillförlitlig, lättillgänglig, lättförståelig, beslutsgrundande samt ge ökad förståelse för handlingar. Det kan dock vara svårt att definiera vad som är relevant information då alla individer har olika referenspunkter för vad relevans innebär.<sup>136</sup>

Alla respondenter anser att information måste vara relevant för att vara användbar och benämner relevans som något som är korrekt, aktuellt, efterfrågat och exakt. Dessa kriterier nämndes av samtliga och finner därför att de kan användas som kriterier för att definiera vad som är relevant information för de anställda på Asko Cylin AB. Det stämmer även överens med ett av våra kriterier ovan.

---

<sup>133</sup> Davenport & Prusak (1998)

<sup>134</sup> Lewis (2000)

<sup>135</sup> Davenport & Prusak (1998)

<sup>136</sup> Saracevic, Mokros och Su (1990), se Kuhlthau (1996)

Samtliga respondenter nämnde under intervjuerna att information dessutom ska vara handlingsutlösande och att den kommunicerade informationen därför måste vara tillförlitlig. Eftersom detta är en gemensam åsikt är förmodligen alla noga med att ge sanningsenlig information, vilket i sin tur kan leda till att rätt beslut fattas och att handlingar baseras på giltiga grunder.

Även tillgänglighet nämndes som ett kriterium för användbar information vid intervjuerna. Det uppdagades även att detta är ett problem i företaget. Informationen existerar men är svår att hitta, det vill säga svårtillgänglig. Alltså är detta kriterium inte uppfyllt, men anses ändå vara viktigt.

Hur användbar information är finner vi beror på mer än bara själva informationsinnehållet. Det beror även på hur den kommuniceras. Problemet med svårtillgänglighet påvisar detta då informationen i sig anses vara relevant av de intervjuade personerna, men inte användbar då den inte kommuniceras på ett bra sätt, eller i vissa fall inte alls. Om informationen inte kommuniceras på ett bra sätt blir den inte trovärdig för mottagarna, vilket tas upp i de kriterier för kommunikationskvalitet i teorin som vi valt att basera vår analys på.<sup>137</sup>

Lättförståelig information innebär att informationen ska presenteras på ett språk användarna förstår och dessutom presenteras på ett enhetligt sätt. Detta tas upp som det första och fjärde av ovannämnda kriterier för kommunikationskvalitet.<sup>138</sup>

Det vanligaste kommunikationshjälpmedlet är språket. Ett problem med detta är att samma ord inte har samma innebörd för alla individer.<sup>139</sup> Samtliga respondenter är överens att informationen ska vara lätt att förstå och uttrycker ett önskemål om en gemensam mall för rapportskrivning då de anser att detta skulle underlätta vid läsningen av rapporterna. De har dock olika uppfattning av vilket presentationssätt som gör innehållet lättare att förstå. Här finner vi ett problem då några upplever löpande text som det bästa presentationssättet och andra föredrar tabeller och diagram.

Vi finner att en enhetlig mall med gemensam rubriksättning, övergripande disposition och gemensamt sidhuvud uppfyller ett kriterium för kommunikationskvalitet; att kommunikation bör baseras på ett gemensamt samförstånd. Ett annat förslag som också styrks av detta kriterium är det om en gemensam begreppsapparat som dels skulle underlätta förståelsen men också skapa en bas för ett gemensamt samförstånd på företaget. Detta tillsammans med användandet av en enhetlig mall gör den kommunicerade informationen enklare att förstå och risken för missförstånd minimeras.

Innehållet i rapporterna blir dock svårare att göra homogent då olika former av information kräver olika presentationssätt. Marknadsandelar behöver till exempel presenteras i tabell eller diagramform för att vara lättöverskådligt medan anledning till avvikelser är svårt att presentera på annat sätt än i textformat. En respondent uttrycker dessutom att man måste ha friheten att uttrycka sig, även om ramarna är satta gemensamt. Mallen får därför inte bli för standardiserad men bör utformas på ett konkret sätt oavsett informationsinnehåll.

---

<sup>137</sup> Eriksson (2000)

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> Westin (1993)

Beslut fattas på tillgänglig information. Om denna är felaktig eller kommuniceras på ett felaktigt sätt blir besluten med all sannolikhet också felaktiga.<sup>140</sup>

Respondenterna upplever en brist i kommunikationen från sina underställda. De anser att för få rapporter innehåller rekommendationer eller förslag till lösningar på de problem som tas upp i rapporterna. ”*Det räcker inte med att tala om att det föreligger ett problem*”<sup>141</sup>

Vi finner att rekommendationer i slutet på varje rapport är ett sätt att dels få de anställda mer delaktiga och dels frilägga tid för beslutsfattarna. Dessutom är det troligare att beslutet som fattas blir rätt om de som upplever problemet är med och tar fram lösningen av det.

Vår förförståelse i uppsatsarbetet var att problemet med informationsöverflöde på företaget var stort. Respondenterna upplever dock inte detta problem utan erfar snarare att de ibland saknar relevant information. De menar att informationen finns på företaget men inte kommuniceras. Den information de tar del av anses dessutom vara relevant. Bristen på rekommendationer försätter respondenterna i ett tillstånd med informationsbrist. Denna menar vi beror på att önskemålen om rekommendationer inte uttalats förrän nu.

### **5.3 Hur kan informationen kommuniceras för maximal användning?**

Asko Cylinda AB vill sprida information på ett lättförståeligt sätt både lokalt och centralt och även tydliggöra övergripande mål och strategier. De anser att balanserade styrkort är ett bra koncept och har använt sig av detta vid framtagandet av vad de kallar styrtavlor. Det innebär att de tagit fram styrkort som de sedan överfört till ett format som sätts upp på whiteboardtavlor. Detta har hittills implementerats på produktionsavdelningen och den operativa styrningen med hjälp av dessa fungerar enligt dem önskvärt.

Balanserade styrkort ska hjälpa ledningen kommunicera ut målen till den övriga organisationen. Styrkort används sedan även vid målsättning, planering och samordning och ger ledningen återkoppling huruvida de strategiska målen är riktiga eller inte.<sup>142</sup>

Det är viktigt med en tydlig fördelning om vad som bör göras inför en implementering samt fastställa styrkortens del i företagets löpande planering och uppföljning. Det är även viktigt att fastställa en handlingsplan för vilken information styrtavlorna ska innehålla samt hur den ska presenteras.<sup>143</sup> Kanske något om att alla respondenter tycker detta saknas i företaget och att en tydlig handlingsplan därför skulle vara bra för att komma igång med implementeringen. Att respondenterna upplever tydligheten i fördelningen olika kan bero på att de är olika mycket involverade i processen.

Syftet med styrtavlor på den strategiska nivån har om vi ser till respondenternas svar inte nått ut i företaget. Varje respondent har olika syn på hur styrtavlor bör användas. Gemensamt är att de ser metoden som ett bra sätt att få en snabb överblick. Eftersom avdelningarna har olika strategiska mål finns ett uttalat behov av differentierade styrtavlor. Detta önskemål styrks i teorin, där det tas upp att styrkort på olika enheter kan komma att omfatta helt olika mått.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> Fischer & Kingma (2001)

<sup>141</sup> Billinger, Staffan, VD för Asko Cylinda, Jung, 2005-05-20 (Intervju)

<sup>142</sup> Se <http://www.kontentanledarskap.com/108-51.html>, 2005-05-20

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Olve & Petri (2004)



Användandet av styrkort ger personal på olika nivåer i företaget viktig information. De som arbetar aktivt med det ser tydligt vilka konsekvenser deras beslut och handlingar får. Användandet av styrkort är ett sätt att översätta övergripande mål till konkreta strategiska mål.<sup>145</sup>

Företagets önskemål om en förbättring av kommunikationen av information överensstämmer enligt oss väl med syftet angående balanserade styrkort. Implementerandet av styrtavlor finner vi därför vara befogat. Dock är syftet inte speciellt tydligt i organisationen vilket gör att Asko Cylinda AB har en bit kvar till ett aktivt användande av styrtavlor även på den strategiska nivån. Positivt är dock att alla respondenter är relativt överens om användbarheten av styrtavlor, vilket vi menar kommer att underlätta processen med framtagandet av dem.

Vid framtagandet av styrkort är det vanligt att företag gör felet att börja i IT-systemet och sedan arbeta sig bakåt. Då utvecklingen av styrkort är en kreativ process anses detta vara fel sätt att börja, då få IT-system har den flexibilitet som krävs.<sup>146</sup>

I intervjuerna kom önskemål fram om att digitalisera styrtavlan, alternativt inte använda den analogt alls, vilket inte överensstämmer med teorin. Sättet företaget redan börjat arbetet med styrtavlor får däremot starkt stöd från teorin kring balanserade styrkort. Teorin förordar nämligen att börja med traditionella post-it-lappar och whiteboardtavlor.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Se <http://www.kontentanledarskap.com/108-51.html>, 2005-05-20

<sup>146</sup> Olve & Petri (2004)

<sup>147</sup> Ibid.

## 6. Slutsatser och rekommendationer

Vi för här en avslutande diskussion kring analysen för att belysa uppsatsens syfte samt de berörda frågeställningarna. Vi ger rekommendationer gällande utvecklingen av processen med implementerandet av styrtavlor på företaget. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatt forskning inom området.

Syftet med uppsatsen var att utvärdera övergripande dokumenterad information samt diskutera styrtavlor som kommunikationshjälpmedel på strategisk nivå i företaget Asko Cylinda AB. Vi ville även försöka ge förslag till förbättringar kring hur informationen kommuniceras inom företaget.

Utgångspunkten för denna uppsats var att erhålla både praktiskt och teoretisk kunskap. Med denna kunskap som bas för vi nedan en slutdiskussion och ger rekommendationer till företaget. Vi har också fått inblick i hur komplicerat det är att utforma ett styrmedel som tillfredställer alla individers åsikter.

Vi utgick ifrån ett huvudproblem och två delproblem i uppsatsen:

### ***Vad betyder begreppet information?***

Det vi har kommit fram till genom denna uppsats är att teorin och empirin har en gemensam syn på vad information innebär. Båda benämner information som bearbetad data och något som måste leda till handling. Vid inledandet av uppsatsen var ett grundantagande att synen på information skiljde sig mycket från individ till individ och att detta skulle innebära problem för oss i form av låg reliabilitet i analysen. För att ge företaget en gemensam grund för sina fortsatta diskussioner om implementerandet av styrtavlor vill vi därför föreslå en gemensam definition på begreppet information. Detta visade sig dock inte vara nödvändigt då samtliga respondenter var överens om vad begreppet information betyder.

### ***Vad gör information användbar?***

Olika teoretiker belyser olika aspekter av vad som gör information användbar och vi har valt att betona främst två ämnen, kriterier för användbar information i sig själv och kriterier för kommunikationskvalitet. Vi finner att information i sig kan vara användbar, men utan en fungerande kommunikation blir den inte användbar för företaget. Synen på kriterier kring vad som är adekvat information var enhetlig på företaget, vilket är bra då det om dessa uppfylls leder till att informationen i sig är användbar. Vi har emellertid uppfattat kommunikationen på företaget som något problematisk, vilket innebär att informationen inte alltid kan anses vara användbar. De två kriterier som inte uppfylls för att informationen ska vara användbar är lättillgängligheten och lättförståeligheten. Bristfälligheten av dessa beror främst på otillräcklig kommunikation.

Det viktigaste kommunikationsverktyget är språket och här finner vi potential för förbättring på företaget. Utformandet av en begreppsapparat där gemensamma begrepp tydliggörs skulle underlätta förståelsen för den kommunicerade informationen, vilket ökar användbarheten av densamma. Ytterligare en förbättring inom detta område är utformningen av rapporter. Eftersom samtliga respondenter upplever att den nuvarande utformningen har vissa brister finner vi att förslaget om en gemensam rapportmall är en bra idé. Då det föreligger vissa oenigheter kring hur utformningen bör förbättras rekommenderar vi företaget att använda sig av den så kallade akademiska modellen med en inledande sammanfattning, övergripande

disposition och avslutande rekommendationer. Detta uppfyller många av de önskemål som finns i dagsläget.

Genom att göra dessa förbättringar i kommunikationen menar vi att informationens användbarhet skulle öka.

### ***Hur kan information kommuniceras för maximal användning inom Asko Cylinda AB?***

Företaget anser att styrtavlan är ett bra kommunikationshjälpmedel och stödjer sig främst på den lyckade implementeringen av operativa styrtavlor inom produktionen. Syftet med styrtavlorna överensstämmer till stor del med uppbyggnaden av balanserade styrkort. Det som främst framkom vid intervjuerna var att syftet med styrtavlor på den strategiska nivån inte nått ut till berörda parter. Användandet av styrtavlor underlättar för företaget att få olika enheter att sträva åt samma håll samt uppfyller företagets önskan om att visualisera mål och strategier som en ständig påminnelse.

De fyra grundperspektiv begreppet balanserade styrkort bygger på finner vi att företaget har anammat och de har genom sin processkartläggning identifierat sina kritiska processer utifrån kundnyttan. I de processbeskrivningar vi har fått ta del av finns tydliga beskrivningar av vilken information som ligger till grund för arbetandet i processen samt vilken information processen ska mynna ut i. Den informationskartläggning och målnedbrytning processerna innefattar uppfyller alla de punkter som tas upp i framtagandet av ett balanserat styrkort. Det företaget inte har gjort är att ta fram mått och mätetal sett ur varje perspektiv. Vi rekommenderar därför företaget att med utgångspunkt i de fyra perspektiven arbeta fram mått för varje avdelning genom att använda sig av den existerande informationen som processerna bygger på.

För att få en lyckad implementering av styrtavlor krävs det att de berörda blir väl insatta i syftet med det. Det krävs dessutom att användarna av styrtavlorna har en positiv attityd gentemot styrsystemet för att det ska bli användbart. Detta skulle enligt oss kunna möjliggöras genom tydligare information till de anställda. Vi finner att ju mer information kring förändringar som ges, desto bättre attityder gentemot förändringen, vilket ger större sannolikhet för ett lyckat projekt. Vi rekommenderar dessutom företaget att involvera personalen på berörda avdelningar, inte bara chefen, i processen med framtagandet av vilka mått och mål de ska mätas på. Genom att engagera personalen menar vi att användningen av styrtavlorna maximeras genom att de anställda förstår nyttan med densamma.

I en värld i ständig förändring gäller det att vara uppdaterad. Implementerandet av balanserade styrkort i form av styrtavlor på företaget gör att de anställda är ständigt påmind om företagets mål och visioner. Samtidigt finner vi att det är ett bra sätt att ge en snabb överblick och tydligt visa företagets situation i förhållande till mål och trender. Detta kan komma att innebära färre felaktiga beslut och göra att de strategiska målen anpassas till den verklighet de verkar i.

## **6.1 Förslag till fortsatta studier**

Ett förslag till fortsatta studier är att djupare utvärdera om implementeringen av styrtavlor har fått de önskade effekterna på den strategiska nivån. Två andra förslag är att på detaljnivå utveckla mått och mål för varje enhets styrtavla eller att utvärdera styrtavlornas styreffekter på den operativa nivån.

## Käll- och litteraturförteckning

### Muntliga källor

Billinger, Staffan, VD Asko Cylinda AB, 2005-05-20

Freiholtz, Thorvald, Personalchef, Asko Cylinda AB, 2005-05-20

Hammar, Olof, Administrativ chef, Asko Cylinda AB, 2005-05-20

Magnusson, Tomas, Produktionschef, Asko Cylinda AB, 2005-05-20

Rask, Lars-Gunnar, IT-chef, Asko Cylinda AB, 2005-05-20

### Tryckta källor:

Bertén, Carolina & Krohn, Sara (2004), *Blå mappen – En utvärdering av ett av Handelsbanken Regionbanken Västra Sveriges styrinstrument*, Göteborg

Case, Donald (2002), *Looking for Information*, San Diego

Davenport, Thomas & Prusak, Lauren (1998), *Working Knowledge*, Boston

Eriksson, Owen (2000), *Kommunikationskvalitet hos informationssystem och affärsprocesser*, Linköping

Fischer, CW & Kingma, BR (2001), *Criticality of Data Quality as Exemplified in Two Disasters*.

Halvorsen, Knut (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund

Klosterberg, Christina (2001), *Informationsbehov och IT-användning*, Växjö

Kuhlthau, Carol (1996), *Seeking Meaning*, Englewood

Lewis, David (2000), *Jobba effektivt*, Malmö

Malmsjö, Anders (1989), *Informationsanvändning och verksamhet*, Stockholm

Olve, Nils-Göran & Petri, Carl-Johan (2004), *Balanced Scorecard i Svenska Teknikföretag*, Stockholm

Patel, R & Davidson, B (1995), *Forskningsmetodikens grunder*, Lund

Samuelsson; Lars, et al. (2004), *Controllerhandboken*, Åttonde upplagan, Stockholm

Svenning, C. (2000), *Metodboken*, Eslöv

Svensson, Birgit (2003), *Redovisningsinformation för bedömning av små och medelstora företags kreditvärdighet*, Uppsala

Westin, Olle (1993), *Informationsstöd för lokal ekonomi: En studie kring centrala informationssystem och lokala informationsstöd ur ett verksamhetsperspektiv*, Göteborg

#### **Artiklar:**

Wang, RY & Strong, DM (1996), *Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers*, Journal of Management Information Systems,

Kaplan, Robert & Norton, David (2004), *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*, Financial Executive

#### **Otryckta källor**

Affärsplan, Asko Cylinda AB, 2005

Marknadsplan, Asko Cylinda AB, 2005

Processbeskrivning, Asko Cylinda AB, 2005

Produktplan, Asko Cylinda AB, 2005

#### **Internetsidor:**

<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001678/01/olsson.raberg.ia7400.pdf> , 2005-04-27

<http://www.kontentanledarskap.com/108-51.html>, 2005-05-20

# Bilaga 1

## Frågeformulär

### Allmänt:

- Vilken är din arbetsuppgift?
- Hur länge har du arbetat på din post?
- Vilken utbildning/yrkeserfarenhet har du?

### Information:

- Hur ser du på information? Vad innebär begreppet för dig?
- Vad anser du information ska göra?
- Vilka egenskaper anser du informationen ska ha för att vara användbar?
- Vilka krav ska information uppfylla?
- Vilka rapporter tar du del av idag? Varför? Vilka delar av dem?
- Hur ser de ut? Önskar du att de vore annorlunda utformade? Isåfall hur?
- Vilka krav har du på rapporter? Varför?
- Vilken information anser du vara relevant för dig/din arbetsuppgift?
- Hur tycker du den ska presenteras? Text/diagram/tabeller?
- Vad är din kritiska mängd information?
- Av den information du tar del av idag, vilken är ej relevant? Varför?

### Kommunikation

- Hur kommuniceras rapportering?
- Vilka rutiner finns kring information?
- Vilken periodicitet på rapporter anser du behövs
- Tycker du att informationen kommuniceras på ett bra sätt? Varför/varför inte?

### Styrtavla som styrinstrument:

- Hur ser du på användandet av styrtavlor? Varför används det? Vad är viktigt med det?
- Anser du att syftet med styrtavlan tydliggjorts? Varför/varför inte?
- Kan styrtavlan användas för operationell styrning?
- Vilken information anser du vara relevant för styrning? Vilka rapporter är användbara?
- Hur skulle du vilja att den strukturerades för optimal användbarhet?

### Övrigt:

- Vilka önskemål om förändring har du? Varför? Vad anser du behövs?
- Vad anser du är ditt viktigaste beslutsunderlag?