



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

# Corporate Performance Management

– en utredning av begreppet CPM

**Kandidatuppsats i Företagsekonomi**  
Redovisning och Finansiering  
Höstterminen 2004

*Handledare:*  
Urban Ask

*Författare:*  
Andreas Troberg  
Magnus Lindgren

## Sammanfattning

*Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Redovisning och Finansiering, Hötterminen 2004*

**Författare:** Magnus Lindgren och Andreas Troberg

**Handledare:** Urban Ask

**Titel:** Corporate Performance Management – en utredning av begreppet CPM

**Problembakgrund:** Corporate Performance Management (CPM) är ett begrepp som på senare år växt fram till något av det mest omtalade och diskuterade inom ekonomistyrning. Olika företag verkar dock använda liknande begrepp för samma område vilket leder till en viss förvirring och osäkerhet kring begreppet. Frågan är också om CPM verkligen är något nytt inom ekonomi- och verksamhetsstyrning eller om det handlar om gamla sanningar ompaketerade under ett nytt namn. I sammanhanget är det också intressant att studera hur begreppet sprids och hur det anammas av marknaden.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka och utreda begreppet CPM genom att svara på våra frågeställningar och på det sättet förmedla en tydlig bild av begreppets innebörd, möjligheter och begränsningar.

**Avgränsningar:** Vi avser inte att göra någon kvantitativ studie av CPM:s utbredning bland svenska företag vilket gör att vi inte kan uttala oss med någon statistisk säkerhet angående detta. När det gäller spridningen av CPM fokuserar vi på privatägda företag.

**Metod:** Uppsatsen tar sin utgångspunkt i den explorativa ansatsen och en kvalitativ undersökning har genomförts. Materialet i uppsatsen bygger på primärdata i form av resultatet från genomförda intervjuer med företag som arbetar med CPM, samt sekundärdata i form av böcker, artiklar och broschyrer från företag inom branschen.

**Slutsatser:** Det råder vissa svårigheter att lämna en entydig och enkel definition av begreppet CPM, men ett bra sätt är att utgå från Gartner Group som i egenskap av grundare till begreppet har stor kunskap inom området. Det nya med CPM är att man kopplar samman de traditionella formella styrmedlen med hjälp av informationsteknologi och därmed uppnår ett helhetsgrepp om en organisation som tidigare inte varit möjlig. CPM ger den nytta som avses genom att den operativa verksamheten ligger i linje med organisationens övergripande strategier. Spridningen av CPM har kommit långt bland leverantörsföretag, medan spridningen bland kundföretag som implementerar CPM-lösningar endast är påbörjad. Retoriken kring CPM är kraftfull och följer det mönster som är vanligt vid spridningen av nya begrepp inom ekonomistyrning.

**Förslag till vidare forskning:** Det vore intressant med en kvantitativ undersökning för att titta närmare på diffusionen av CPM. Det vore också intressant att ur olika synvinklar studera ett företag som infört en CPM-lösning för att se hur företaget påverkas.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemdiskussion .....	5
1.3 Syfte .....	7
1.4 Avgränsningar.....	7
<b>2. Metod</b> .....	<b>8</b>
2.1 Praktiskt tillvägagångssätt .....	8
2.2 Undersökningsansats.....	9
2.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder .....	9
2.4 Urval .....	10
2.5 Datainsamling .....	12
2.5.1 Primärdata .....	12
2.5.2 Sekundärdata.....	13
2.6 Metodkritik .....	13
2.6.1 Validitet.....	13
2.6.2 Reliabilitet.....	13
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>15</b>
3.1 Framväxten av CPM .....	15
3.2 CPM idag .....	16
3.3 Vad är CPM?.....	16
3.3.1 CPM-komponenter.....	18
Processer .....	18
Metoder .....	19
Mätetal .....	20
System.....	20
3.4 Diffusion av innovationer .....	21
3.4.1 Innovation .....	21
3.4.2 Diffusionsprocessen.....	21
3.4.3 Olika typer av diffusionsprocesser.....	22
3.4.4 Abrahamsons typologi .....	23
3.4.5 Institutionell teori.....	24
3.4.6 Retorikens roll i diffusionsprocessen.....	25
3.5 Diffusion av nya teknologier .....	25
3.6 Traditionell ekonomistyrning.....	27
3.6.1 Styrmedel .....	28
<b>4. Empirisk undersökning</b> .....	<b>29</b>
4.1 Utvalda företag.....	29
4.1.1 Enterprise Resource Planning .....	29
4.1.2 Business Intelligence .....	31
4.1.3 Analys- och forskningsföretag.....	32
4.2 Olika namn för samma område? .....	32
4.3 Vad är CPM?.....	33

4.4 Är CPM något nytt? .....	34
4.5 CPM och marknaden.....	35
4.6 Vem behöver CPM?.....	36
<b>5. Analys .....</b>	<b>38</b>
5.1 Beskrivning av CPM.....	38
5.2 CPM och traditionell ekonomistyrning.....	39
5.3 Nyttan med CPM .....	40
5.4 Diffusion av CPM.....	41
5.4.1 CPM – en innovation? .....	41
5.4.2 Aktörer i diffusionsprocessen .....	42
5.4.3 Diffusionsprocessens stadier – var finns CPM? .....	42
5.4.4 På vilket sätt sker diffusionen av CPM? .....	43
5.4.5 Retoriken kring CPM.....	45
5.5 Behövs CPM? .....	46
<b>6 Slutdiskussion .....</b>	<b>48</b>
6.1 Slutsatser .....	48
6.2 Egna reflektioner.....	50
6.3 Fortsatt forskning.....	50
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>51</b>

## 1. Inledning

*I detta kapitel redogörs för den bakgrund och problemdiskussion som ligger till grund för uppsatsen och som mynnar ut i ett antal frågeställningar. Därefter klargörs syftet med uppsatsen och de avgränsningar som gjorts.*

### 1.1 Bakgrund

Vi har valt att skriva en uppsats om Corporate Performance Management (CPM) med anledning av vårt intresse för både ekonomistyrning och IT. Dessutom är CPM ett område som diskuteras mycket både bland stora ledande analysföretag och bland IT-företag som inriktar sig mot verksamhetsstyrning. ”Den i BI<sup>1</sup>-sammanhang i särklass mest använda akronymen just nu är CPM, Corporate Performance Management.” (Lindwall, 2004). Det ordnas en mängd konferenser och det finns ett flertal e-nyhetsbrev som behandlar området. Ett välkänt analysföretag som Aberdeen Group förutspår, efter en undersökning bland deras kunder, att ca 5 miljarder dollar kommer att investeras årligen i olika former av CPM-lösningar från år 2005. Det går alltså att slå fast att CPM är ett mycket aktuellt ämne som är värt att studera och utreda närmare.

CPM är ett samlingsnamn för metoder, mätetal, processer och system som används för att övervaka och styra en organisation (Lindwall, 2004). Gartner Group, ansett som ett av världens ledande analys- och forskningsföretag inom IT, är ett av de mest drivande företagen inom CPM idag. Gartner är också det företag som nämns som myntare av begreppet CPM och företaget anordnar varje år ett flertal konferenser och andra events för att marknadsföra begreppet (Lernberg, 2004).

Utifrån följande citat som är hämtat från en av Gartners artiklar om CPM kan man dra slutsatsen att CPM är något väldigt genomgripande som har stor betydelse för hela företaget: “CPM introduces a holistic integration of elements. It is an enterprise wide strategy that seeks to align departmental initiatives to prevent managers from optimizing local business at the expense of overall corporate performance. It is not a one-off project, but is an ongoing process — part of the inherent daily effort of managers.” (Buytendijk och Geischecker, 2004). CPM är alltså en pågående process med helheten i fokus där det finns en strävan mot att förhindra beslutsfattande som endast gynnar delar av en organisation.

### 1.2 Problemdiskussion

Nigel Rayner från Gartner Group har sagt att “We believe enterprises that effectively deploy CPM will outperform their industry peers.” (Rayner, 2002). Av detta kan man förstå att Gartner gärna vill ge budskapet att det är viktigt att man som företag verkligen tar till sig detta med CPM, annars riskerar man att få svårt att bibehålla sin konkurrenskraft. Förekomsten av begreppet CPM begränsas nästan helt till den här typen av konsultföretag som erbjuder tjänster kring området. Detta är vanligt när det kommer nya begrepp inom både ekonomistyrning och andra områden och det är därför viktigt att

---

<sup>1</sup> Business Intelligence

man är kritisk och försöker bilda sig en uppfattning av vad begreppet egentligen innebär och på vilket sätt det ger nytta. När den stora delen av all information som finns kring begreppet tillhandahålls av företag som tjänar pengar på konsulttjänster och system kring CPM så blir det svårt att få en objektiv bild av ämnet.

Dessutom kan man bli något förvirrad när det gäller begreppet CPM då det inte finns någon entydig definition. Många företag pratar om CPM på sitt sätt och ibland används andra begrepp än just CPM, men med samma innebörd. Det kan alltså även av den anledningen vara svårt att få en klar uppfattning om vad CPM är.

När den här typen av tre-bokstavs-förkortning dyker upp inom ekonomistyrning, management o.s.v. så skall man också vara medveten om att det ibland inte alls handlar om någon egentlig nyhet, utan endast gamla sanningar som paketerats på nytt sätt med hjälp av ett nytt namn. Ask och Ax (1997) hävdar att metoder som lyfts fram som de "rätta" ofta funnits tillgängliga under lång tid. Att lyfta fram gamla sanningar behöver dock inte vara fel, ibland kan den nya presentationen vara just vad som behövs för att man skall kunna ta itu med vissa saker på ett bättre sätt. Men om det är så att det egentligen inte är något nytt så är det viktigt att man har kännedom om det. Om CPM är något helt nytt inom ekonomistyrning så betyder det att inga företag tidigare har arbetat enligt konceptet. Då är företagen helt utelämnade till de konsultföretag som vet vad det handlar om och som kan "rädda dem" från att halka efter i konkurrensen. Om det som CPM handlar om däremot inte är något helt nytt så är läget något helt annat. Det kan fortfarande vara bra att få hjälp med dessa frågor från konsultföretag, men det finns då ingen anledning att tro att det kommer att innebära något revolutionerande nytt i fråga om t.ex. konkurrensfördelar. Det kan också vara så att vissa företag redan använder sig av ett arbetssätt som ligger i linje med det som är innebörden i CPM. Det är således av stor vikt att kunna fastslå i vilken grad CPM är något nytt.

En annan aspekt som är intressant är hur utbredd användningen av ett sådant här begrepp är och på vilket sätt det sprids. Vilka är det som driver spridningen och hur anammas begreppet av marknaden?

Utifrån ovanstående problemdiskussion finns det anledning att utreda begreppet CPM. Problemdiskussionen utmynnar i ett flertal intressanta frågeställningar. De frågeställningar som vi tycker är mest intressanta och dessutom rimliga att undersöka inom ramen för en kandidatuppsats är följande.

*Vad är egentligen CPM ? – en tydlig förklaring av begreppet.*

*Är CPM egentligen något nytt inom ekonomistyrning?*

*Vilken nytta ger CPM?*

*Hur ser spridningen av CPM ut?*

*Vilket behov finns av CPM bland aktuella företag<sup>2</sup>?*

---

<sup>2</sup> Aktuella företag = potentiella användare av CPM och alltså inte de analysföretag som försöker sälja in konceptet.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka och utreda begreppet CPM genom att svara på våra frågeställningar och på det sättet försöka förmedla en tydlig bild av begreppets innebörd, möjligheter och begränsningar.

### **1.4 Avgränsningar**

Vi avser inte att göra någon kvantitativ studie av CPM:s utbredning bland svenska företag vilket gör att vi inte kan uttala oss med någon statistisk säkerhet angående detta. När det gäller spridningen av CPM fokuserar vi på privatägda företag. Exempelvis kommunal verksamhet finns därför inte med i uppsatsen. Dessutom avgränsar vi oss till företag som finns i Sverige då vi undersöker utbredningen av CPM.

## 2. Metod

*Metodkapitlet börjar med en kortfattad beskrivning av uppsatsens praktiska tillvägagångssätt. Därefter följer en mer ingående redogörelse med motiveringar till de metodval som legat till grund för uppsatsens genomförande. Avslutningsvis framförs viss kritik mot vald metodik.*

### 2.1 Praktiskt tillvägagångssätt

Vi har använt oss av två huvudsakliga informationsinsamlingsmetoder, litteraturstudier och intervjuer. Litteraturstudierna har inkluderat en stor del artiklar och broschyrer från leverantörs-, analys- och konsultföretag som är verksamma inom branschen. Eftersom CPM inte funnits så länge som begrepp är utbudet av böcker inom området begränsat. Litteraturstudierna har gett oss en god förståelse för begreppet och sammanhanget som det har vuxit fram ur. Efter att vi försökt ringa in vad CPM egentligen är kopplade vi det till traditionell ekonomistyrning och diffusionsteorier för att kunna diskutera hur CPM passar in i ett större sammanhang.

Intervjuer har genomförts med personer som tillhör två kategorier av företag. Den första kategorin är företag som är leverantörer av CPM eller liknande lösningar. Den andra kategorin är företag som har erfarenhet av att ha arbetat med CPM, eller liknande lösningar, i den egna organisationen. Företag från den andra kategorin är kunder till företag inom den första kategorin.

Intervjuerna genomfördes via telefon och har varit baserade på några övergripande frågor. Denna typ av så kallade halvstrukturerade intervjuer gav oss möjlighet att fånga upp intressanta aspekter som uppkom under samtals gång och gav oss möjlighet att vara flexibla vid formulering av följdfrågor. På detta sätt har det funnits goda förutsättningar för en djupare förståelse för de problem och möjligheter som hänger samman med CPM. För att kunna genomföra intervjuerna enligt ovan krävdes att vi redan innan intervjuerna var förtrogna med litteraturen och vad CPM innebär.

Efter genomförda intervjuer gjorde vi en teoretisk-empirisk analys där vi ställde den empiriska undersökningen mot den teoretiska referensram som vi byggt upp genom litteraturstudien. Analysen avser att svara på vår problemformulering genom att jämföra och analysera företagens sätt att se på CPM med litteraturens sätt att beskriva samma område. Vi har försökt att bibehålla ett så neutralt och objektiva förhållningssätt som möjligt genom analysen trots att vi är medvetna om svårigheterna att förhålla sig objektiv i den här typen av studier. Därför är analysen säkerligen präglad av våra subjektiva tolkningar av såväl intervjuer som litteraturstudier.

Avslutningsvis presenteras våra slutsatser och våra egna reflektioner kring CPM tillsammans med förslag till fortsatt forskning.



## **2.2 Undersökningsansats**

En undersökning kan kategoriseras utifrån vilken inriktning arbetet har. Det finns i huvudsak tre olika inriktningar; explorativ, beskrivande och förklarande. Dessa så kallade undersökningsansatser används oftast var för sig, men speciellt i större undersökningar kan inslag av flera av dessa inriktningar förekomma samtidigt (Lekvall och Wahlbin, 2001). Den explorativa ansatsen är av undersökande karaktär och syftar till att ge en grundläggande förståelse och kunskap för ett område som till stor del är utforskat. Den beskrivande ansatsen innebär en kartläggning av befintliga fakta och lämpar sig bäst när ett område ska beskrivas detaljerat och grundligt. Den förklarande, även kallad hypotesprövande (Patel och Davidsson, 1994), ansatsen används oftast när kunskapsmängden inom ett område är omfattande och teorier redan har utvecklats. Genom denna ansats görs försök att klarlägga orsakssamband och vanligt förekommande är att vissa tänkbara förklaringar sätts upp i förväg, vilka undersökningen har för avsikt att förkasta eller underbygga.

CPM är ett relativt nytt begrepp. Det finns begränsat med litteratur i form av böcker inom området och därför kan området betraktas som till stor del utforskat. Syftet med vår uppsats är som tidigare nämnts att undersöka och utreda begreppet CPM och tar således sin utgångspunkt i den explorativa ansatsen.

## **2.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder**

Det finns i huvudsak två olika undersökningsmetodiker i metodlitteraturen, den kvalitativa och den kvantitativa. Den största skillnaden mellan metoderna är att i den kvalitativa metoden präglas resultatet av forskarens tolkningar av informationen medan den kvantitativa metoden fokuserar på mätbar information som ofta omvandlas till siffror. Vilken metod som bör väljas beror till stor del på vilken typ av undersökning som ska genomföras (Holme och Solvang, 1997). Den kvalitativa metoden används med fördel i undersökningar där man vill skapa en djupare förståelse för det som studeras medan den kvantitativa metoden främst används när forskaren vill dra generella slutsatser angående undersökningens område (Patel och Davidsson, 1994).

När man använder den kvalitativa metoden utgår man från vissa riktlinjer, men det finns inga krav på att dessa strikt ska följas. Möjligheten att justera undersökningen under arbetets gång ger en hög grad av flexibilitet och anpassningsbarhet, vilket kan vara användbart i vissa typer av undersökningar. Denna möjlighet kan även ses som en nackdel då justeringar leder till svårigheter i jämförelsen mellan respondenters svar. Eftersom metoden inriktar sig på användandet av ett fåtal respondenter bör dessa personer väljas ut noggrant och det är väsentligt att de besitter stor kunskap inom området som studeras (Holme och Solvang, 1997).

För att kunna besvara vår problemställning har vi valt att använda oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt. Kvalitativa studier är nödvändiga för sådant som är vagt, mångtydigt och subjektivt (Wallén, 1996). Vårt syfte är att undersöka och utreda ett nytt begrepp och nya begrepp kan ibland ses som vagt beskrivna, mångtydiga och subjektiva. De data vi samlat in och baserat vår undersökning på har en mjuk karaktär och vi vill se dem i ett

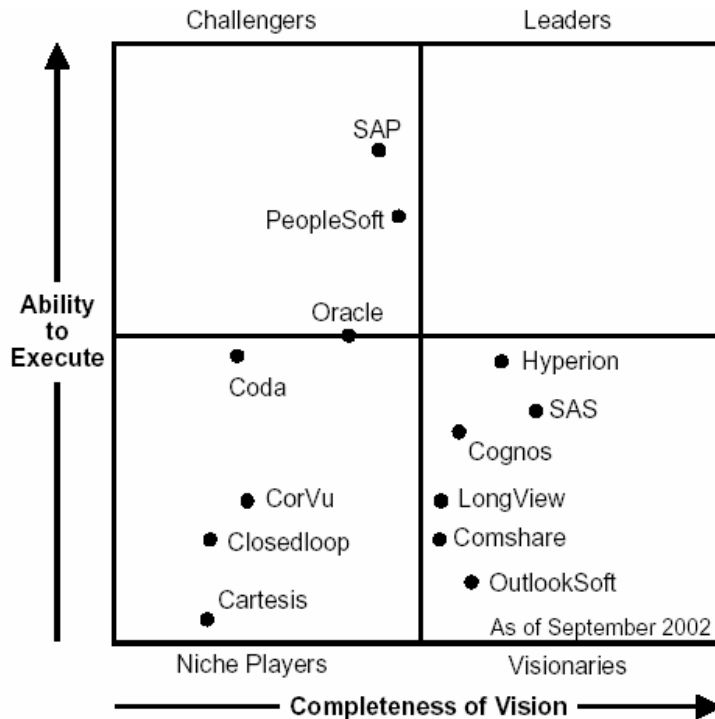
sammanhang och skapa förståelse för det problem som vi står inför att lösa. Egna uppfattningar och funderingar ligger till grund för den kvalitativa analysen och subjektiva tolkningar blir därför en naturlig del av vår metod. Att kunna vara flexibel och anpassningsbar i våra intervjuer såg vi som en nödvändighet i vår explorativa undersökning.

### **2.4 Urval**

I de flesta undersökningar finns det en stor mängd möjliga respondenter. Då det är omöjligt att tillfråga alla blir det i allmänhet fråga om att göra ett visst urval. Detta urval kan ske på två olika sätt, sannolikhets- och icke sannolikhetsurval. Sannolikhetsurvalet är den mer ideala ur vetenskaplig synvinkel eftersom varje enhet i en population har en känd sannolikhet att komma med i urvalet och därför kan generella slutsatser dras för resten av populationen. Detta är den vanligaste urvalsmetoden vid kvantitativa undersökningar. Vid kvalitativa undersökningar är icke sannolikhetsurvalet det vanligast förekommande eftersom syftet med denna ansats inte är att generalisera, utan mer att undersöka och utforska. Vid denna urvalsmetod fyller ofta forskarna själva sin urvalskvot eller använder sig av intervjupersoner som rekommenderar andra intervjuobjekt (Lundahl och Skärvad, 1992).

Eftersom CPM är ett relativt nytt område är det troligt att många företag inte arbetar uttalat med det begreppet. Möjligheten finns därmed att företag arbetar med begreppet fast under ett annat namn. Därför kan det vara svårt att identifiera företag som är lämpliga att ta kontakt med. De företag som är enklast att identifiera är de konsult- och leverantörsföretag som erbjuder tjänster inom området. För att hitta en entydig definition av CPM är det naturligt att studera hur dessa företag beskriver området och hur de använder begreppet. I överensstämmelse med vårt kvalitativa metodval har vi gjort ett noggrant urval av de fåtal personer som valts ut för att medverka i undersökningen. Lämpliga kandidater var företag som arbetar aktivt med CPM, eller liknande begrepp, idag och som därigenom besitter stor kunskap inom området.

För urvalet av företag har vi dels fått förslag på lämpliga kandidater från vår handledare, som tidigare arbetat inom området, och dels utgått ifrån Gartner Groups så kallade *Magical Quadrant* (Buytendijk, 2003) som har för avsikt att beskriva hur välkända ERP-, BI-, best-of-breed- och hybrid-företag positionerar sig på CPM-marknaden, se figur nedan.



Source: Gartner Research

Figuren visar vilka företag som är utmanare respektive ledare på CPM-marknaden, vilken möjlighet respektive företag har att lyckas leverera en heltäckande CPM-lösning och till vilken nivå respektive företag når upp till CPM-visionen. Enligt Gartner har ERP- och BI-företagen störst möjlighet att uppnå en långvarig stark position på CPM-marknaden. ERP-företagen ser CPM som nästa logiska steg i försöken att nå andra kundkategorier. Deras CPM-lösningar är integrerade med deras befintliga applikationer, men saknar ofta välutvecklat stöd för att hämta information från andra system. BI-företagen ser CPM som ett område där deras befintliga BI-lösningar kan kopplas på. Deras CPM-lösningar har ofta ett välutvecklat stöd för integrering med många olika datakällor och system. Problemet ligger ofta i att det saknas områdesspecifik kunskap (Buytendijk, 2004).

Efter en noggrann genomgång av dessa företag kom vi fram till ett antal lämpliga kandidater. Vi valde att intervjua representanter för tre stora, välkända leverantörsföretag (Oracle, Cognos och Hyperion) som alla tillhandahåller CPM-lösningar enligt Gartner. Genom insamling och analys av sekundärdata har vi utöver nyss nämnda företag valt att studera ytterligare några företag som är aktiva inom CPM. Dessa företag är Peoplesoft, SAP, SAS, Aberdeen Group och IDC. Eftersom vi själva valt ut våra respondenter är vårt urval att betrakta som ett icke sannolikhetsurval.

För att få ytterligare en aspekt på begreppet CPM tog vi kontakt med företag som påbörjat eller redan implementerat någon form av CPM-lösning. Under intervjuerna med leverantörsföretagen ställde vi frågan om de kunde rekommendera några kunder som implementerat deras CPM-lösning. På det sättet kom vi i kontakt med två företag som

arbetar aktivt med CPM-lösningar i sin verksamhet idag och representanter från dessa respektive företag intervjuades. Även här är det alltså frågan om ett icke sannolikhetsurval, trots att vi själva inte valt ut respondenter.

## **2.5 Datainsamling**

Under arbetet med vår uppsats har vi samlat in en stor mängd information från många olika källor. Vid informationsinsamling i en undersökning delar man vanligtvis in informationen i två olika kategorier; primär- och sekundärdata (Ericsson och Wiedersheim-Paul, 1997). Vi har använt oss av såväl primär- som sekundärdata och i följande avsnitt beskrivs hur denna insamling gått till tillsammans med definitioner på de olika typerna av information.

### **2.5.1 Primärdata**

Primärdata är information som forskaren själv samlar in och som har ett bestämt ändamål. Dessa data kan samlas in genom antingen intervjuer, observationer eller enkäter (Ericsson och Wiedersheim-Paul, 1997). I vår uppsats har insamlingen av primärdata uteslutande utgjorts av intervjuer. Motiveringen till att vi enbart använt intervjuer som primärdata är att detta passar bäst tillsammans med det kvalitativa tillvägagångssätt som vi valt för uppsatsen. Intervjuernas flexibilitet möjliggjorde anpassning av följdfrågor under själva genomförandet av undersökningen vilket vi ansåg vara nödvändigt för att uppnå bästa resultat. Observationer och enkäter uteslöts därför som insamlingsmetod.

Intervjuer kan genomföras genom personliga besök eller via telefon. Båda intervjutyperna har sina för- och nackdelar. En fördel med personliga besöksintervjuer framför telefonintervjuer är möjligheten att lättare förklara komplicerade frågor och att längre intervjutid oftast är avsatt, vilket leder till större möjlighet att hinna med det som avsetts. Nackdelen med besöksintervjuer är den förhöjda risken för den så kallade intervjuareffekten, d.v.s. intervjuarens påverkan på respondentens svar. En fördel med telefonintervjuer är att de generellt går snabbare och att det många gånger går bra att reda ut oklarheter över telefon. En nackdel är att det ofta är kortare tid avsatt för telefonintervjuer och att respondenten därför har lättare att bli otålig och därigenom kan ge ogenomtänkta svar (Scheaffer, Mendenhall & Ott, 1996).

I vår uppsats har fem intervjuer genomförts, alla via telefon. Urvalet av intervjupersoner har beskrivits i föregående avsnitt. Valet av telefonintervjuer framför besöksintervjuer är till stor del på grund av de aktuella företagens lokalisering. Då ingen av företagens representanter vid tiden för intervjuerna befann sig i närheten av Göteborg, såg vi som bästa alternativ att genomföra intervjuerna via telefon. Enligt vår bedömning har beslutet inte haft någon större inverkan på intervjuresultaten och vi har inte upplevt någon av respondenterna som otålig eller alltför stressad under intervjuerna. Vid samtliga intervjuer har vi utgått från vissa övergripande frågor och lämnat utrymme för följdfrågor och nya frågeställningar beroende på vad respondenten har svarat. På detta sätt har vi kunnat fånga upp intressanta aspekter under intervjuernas gång utan att för den skull tillåta alltför stora utsvävningar från området.

## **2.5.2 Sekundärdata**

Sekundärdata är information som redan finns tillgänglig och som sammanställts av någon annan för något annat ändamål. Dessa data kan komma från olika källor, såsom böcker, tidskrifter och Internet (Ericsson och Wiedersheim-Paul, 1997).

Mycket av den information som vi samlat in under arbetets gång kommer från sekundära källor. Litteraturstudien bygger till stor del på artiklar och broschyrer från analys-, konsult- och leverantörsföretag inom området. Vi har trots det begränsade utbudet hittat ett par böcker inom CPM som vi tagit del av. Böcker som behandlar traditionell ekonomistyrning och metodik har också studerats. Inför intervjuer och även som uppföljning till intervjuer har vi tagit del av respondenternas respektive företags information inom området, främst via företagens hemsidor på Internet. Generellt bör också nämnas att informationssökning på Internet till stor del har använts under uppsatsen för att hitta användbart material.

## **2.6 Metodkritik**

Vid en undersökning bör hänsyn tas till faktorer som påverkar dess kvalitet. Därför kommer vi i följande avsnitt redogöra för uppsatsens kvalitet i form av validitet och reliabilitet.

### **2.6.1 Validitet**

Validitet definieras som förmågan att mäta det som avses mätas, d.v.s. informationens giltighet eller relevans. Validiteten kan indelas i inre och yttre validitet. Med inre validitet avses om forskaren fångar verkligheten och om mätinstrumenten mäter vad de ska mäta. Den yttre validiteten anger om resultatet av undersökningen är tillämpbar i andra situationer än den undersökta (Lundahl och Skärvad, 1992)

Den inre validiteten i vår uppsats ser vi som relativt hög. Vi anser att vi genom våra litteraturstudier och kvalitativa intervjuer bidrar till att ge en relevant och verklighetsnära bild av begreppet CPM. Den yttre validiteten är däremot låg eftersom den explorativa ansatsen och den kvalitativa metoden gör att våra resultat starkt präglas av våra egna tolkningar av insamlad information. Vårt begränsade antal respondenter bidrar ytterligare till denna låga yttre validitet.

### **2.6.2 Reliabilitet**

Med reliabilitet avses pålitligheten i undersökningen. Oberoende undersökningar med samma angreppssätt ska ge samma resultat. Med andra ord ska undersökningen ge stabila och tillförlitliga resultat (Holme och Solvang, 1997). En hög reliabilitet innebär små slumpvariationer, medan en låg reliabilitet kan innebära att resultaten varierar kraftigt mellan undersökningar. Reliabiliteten riskerar att bli lägre när forskaren själv utformar sitt mätinstrument (Patel och Davidsson, 1994).

Vår litteraturstudie bygger till stor del på artiklar och broschyrer från konsult- och analysföretag inom branschen. Dessa sekundärdata är självklart vinklade utifrån

företagets eget tycke och smak och vid användandet har vi försökt hålla oss så objektiva som möjligt.

Urvalet av respondenter kunde givetvis ha varit större för att öka trovärdigheten och tillförlitligheten i resultaten. Vi kunde både intervjuat fler representanter från konsult- och leverantörsföretag och fler representanter från företag som använder CPM i sin verksamhet. Vi anser trots detta att urvalets storlek och valet av respondenter utgör en tillräcklig kvalitativ mängd för att vi ska kunna dra relevanta slutsatser kring området.

Vid intervjuerna med utvalda företag tog vi med i beräkning att de talar i egen sak och vi har efter bästa förmåga försökt göra neutrala och objektiva bedömningar av vad som framkommit. Det fanns problem även vid intervjuer med de företag som arbetar med CPM i den egna organisationen. Dessa företag kom vi i kontakt med via leverantörsföretagen eftersom de hade en god uppfattning om vilka företag som har erfarenheter av CPM inom den egna organisationen. Det innebär således en risk att de hänvisade till företag som har goda erfarenheter av CPM och därför talar gott om begreppet. De företag som har dåliga erfarenheter är svåra att hitta och därför kan bilden riskera att bli något snedvriden.

Med en medvetenhet om ovanstående risker ökar dock chansen att man kan se igenom alltför genomskinliga säljargument. Vid intervjusituationen blev det därför viktigt att försöka gräva lite djupare och även hitta de aspekter som kan utgöra problemområden med CPM.

### 3. Teoretisk referensram

*I det här kapitlet presenteras den teoretiska referensramen som i huvudsak behandlar CPM, diffusion och traditionell ekonomistyrning. Först beskrivs hur begreppet CPM har uppkommit och vad det egentligen innebär. Eftersom Gartner Group myntade begreppet CPM kommer de inledande avsnitten till stor del baseras på deras beskrivning av begreppet. Efter att ha ringat in vad CPM är kompletteras referensramen med teorier kring diffusion och traditionell ekonomistyrning. Referensramens uppbyggnad utgör en nödvändig grund för fortsatta resonemang kring våra frågeställningar i uppsatsen.*

#### 3.1 Framväxten av CPM

Under de senaste årtiondena har företag använt sig av teknologi för att på olika sätt förbättra sin verksamhet och därmed få konkurrensfördelar. Som största fokus har man haft effektivitetsförbättringar. Mycket har handlat om att automatisera processer som tidigare varit tidsödande. Exempel på detta är ordersystem, inventariesystem, olika typer av finansiella applikationer m.m.

På 90-talet skedde en viss förändring där man försökte integrera och automatisera hela den operativa cykeln. (Ex. lägga order → motta leverans → motta faktura → betalning) Den typen av system som hanterar detta utgörs av s.k. operationella system varav ERP-system (Enterprise Resource Planning) är ett exempel. Detta har utvecklats fram till idag och möjliggjort integration mellan tvärfunktionella processer såsom Customer Relationship Management (CRM) och Supply Chain Management (SCM). De nya system som uppkommit inom dessa områden har ytterligare ökat produktiviteten och sänkt kostnader. Resultatet är emellertid begränsat till en ökad inre effektivitet (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Inre effektivitet handlar om att *göra saker på rätt sätt*, till skillnad från yttre effektivitet som handlar om att *göra rätt saker*. Inre effektivitet brukar mätas i termer av kostnadseffektivitet och produktivitet vilket alltså kunnat uppnås med operationella system. Om inre effektivitet är kopplat till den operationella nivån så är yttre effektivitet kopplat till den strategiska nivån. Behovet av att förbättra den yttre effektiviteten har blivit allt mer uppenbart i en allt mer föränderlig omvärld som gör det viktigare att försvara och flytta fram strategiska positioner (Bruzelius & Skärvad, 1995). I takt med den tekniska utvecklingen har det också blivit möjligt att utveckla system som riktar sig mot att förbättra den yttre effektiviteten. I mitten av 90-talet började således tidiga former av Business Intelligence (BI) och data warehousing dyka upp. Tack vare detta kunde data börja användas som en strategisk tillgång i organisationer. Den data som användes var till stor del samma data som fångats upp av de operationella systemen som redan fanns, men som nu kunde användas på den strategiska nivån. (Cognos Vision Paper, 2002)

BI innebär olika typer av analysmöjligheter med hjälp av rapport- och analysverktyg. Detta gav nya möjligheter att utforska data och få nya insikter i verksamheten. På så sätt blev det exempelvis möjligt att få en bättre uppfattning om vad investeringar i den operationella verksamheten gav för effekt. Det gick också att se trender, göra jämförelser

och upptäcka tidigare gömda mönster i de datamängder som är möjliga att samla in i ett företag. Dessa möjligheter gav klara konkurrensfördelar för de företag som anammade den nya tekniken på rätt sätt. Efter hand så mognade dock marknaden och det blev mer av regel än undantag att använda den här typen av verktyg. Från att ha varit en konkurrensfördel blev BI något som behövdes för att helt enkelt hänga med i konkurrensen.

Positionerna flyttades fram ytterligare och fokus riktades mot en mer holistisk syn på verksamheten där både inre och yttre effektivitet behöver samverka och styras på ett mer övergripande plan. Detta har lett fram till att företag som t.ex. Cognos pratar om "alignment of strategy and execution across the organisation" (Cognos, 2002). Det handlar om att den operativa verksamheten ligger i linje med strategin så att alla företagets tillgångar, människor, system, information, pengar, m.m. arbetar tillsammans för att uppnå gemensamma mål. Ur detta föddes begreppet CPM.

### **3.2 CPM idag**

Som tidigare nämnts är CPM ett av de hetaste och mest omtalade begreppen inom Business Intelligence idag (Lindwall, 2004). CPM är till synes något som intresserar och engagerar hela BI-branschen. Såväl analysföretag, programvaruleverantörer av affärssystem som konsulter inom verksamhetsstyrning arbetar idag aktivt med CPM. Gartner Group, ett av de mer välkända analysföretagen, menar att företag som undviker att implementera CPM kommer att konkurreras ut av företag som gör det. Trots detta hade inte ens 10 % av de 2000 största företagen i världen implementerat CPM i slutet av år 2002 (Lindwall, 2004). Gartner hävdar dock att denna procentsats kommer att ha ökat till 40 % vid slutet av år 2005 (Geishecker, 2003).

CPM är dock fortfarande ett relativt nytt begrepp och flera undersökningar tyder också på att CPM kommer att växa framöver. Exempelvis förutspår Gartner att 70 % av företag med en omsättning över 1 miljard dollar kommer att ha implementerat någon form av CPM-lösning senast år 2005. Att många programvaruleverantörer av affärssystem också har utvecklat eller håller på att utveckla mjukvarustöd för CPM som komplement till befintliga ERP-lösningar ger ytterligare stöd åt ovanstående undersökningar.

### **3.3 Vad är CPM?**

Analysföretaget Gartner Group är ett företag som fokuserar starkt på CPM och ser detta som en mer eller mindre nödvändighet för det större företagets framtida värdeskapande. Gartner, som också anses ha myntat begreppet CPM, anordnar varje år stora konferenser inom området och att kalla företaget för ledande och drivande inom CPM är därför inte alltför vågat. Många programvaruleverantörer hänvisar också till Gartners analyser av deras produkter, vilket ytterligare understryker Gartners starka position inom området. Av den anledningen kommer vi i nedanstående beskrivning att till största del utgå ifrån Gartners beskrivning av området, dock med inslag från andra företag inom branschen.

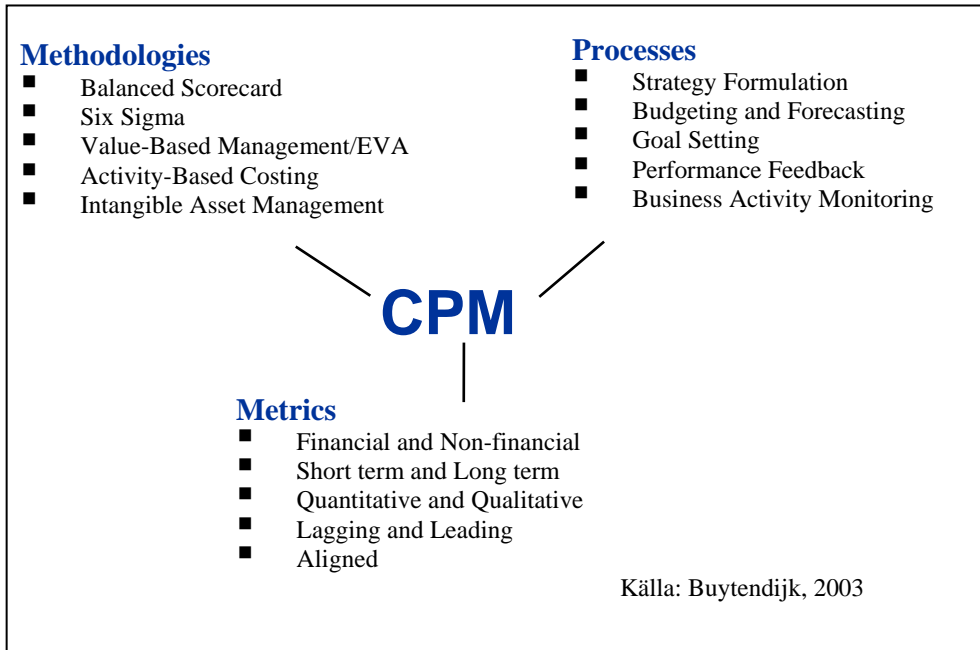
*"CPM is the use of processes, methodologies, metrics and technologies to manage and report on business performance."* Gartner Group



Med andra ord är CPM ett samlingsnamn för metoder, processer, mätetal och system som används för att övervaka och styra en organisation. Att övervaka och styra en organisation har företag arbetat med länge. Sett ur den aspekten har CPM funnits i många år, men alltför ofta endast som isolerade komponenter. Många organisationer med flera affärsområden och avdelningar finner ofta att det fattas beslut inom olika enheter enbart baserad på information som är relevant för dem. Det är därför viktigt att förena organisationens olika enheter genom att se till att hela organisationen arbetar enligt en gemensam strategi. Det är annars risk för att olika enheter fattar beslut som är det bästa för deras enhet, men kanske inte det bästa för organisationen som helhet. Det är här CPM kommer in i bilden (Zrimsek och Geishecker, 2002).

CPM är alltså inte en färdig produkt som kan köpas från ett antal leverantörer, utan CPM innehåller de processer som används för att styra en organisation, de metoder som styr dessa processer och de mätetal som används för att följa upp verksamheten mot strategiska och operationella mål. Det finns inte *en* rätt kombination av dessa processer, metoder och mätetal, utan de kan variera mellan olika företag. CPM innebär ett synsätt där man fokuserar på att integrera den övergripande strategin i det dagliga arbetet (Buytendijk, 2003).

En organisation kan ha flera olika, väl fungerande, kombinationer av processer, metoder och mätetal. De BI-lösningar som finns på marknaden innehåller vissa av dessa processer och kopplar dem till ett flertal metoder. Exempelvis kan resultatet av en budgetprocess visas i form av ekonomiskt värdeskapande (EVA) och budgetresultatet kan föras över till balanserade styrkort för kontroll mot uppsatta mål. CPM bygger vidare på BI-lösningarna genom att ta denna integration av metoder och processer ett steg längre. Företag kan använda CPM för att dra nytta av redan genomförda BI-investeringar och därigenom få mer insyn i företagets verksamhet (Rayner, 2002). Tanken är att ge användaren möjlighet att genom en kombination av för- och egendefinierade mätetal utnyttja en mängd olika integrerade processer och metoder. Nedanstående bild ger ett konkret exempel på vad som kan finnas med i en CPM-lösning.



### 3.3.1 CPM-komponenter

CPM består av fyra delar; processer, metoder, mätetal och system. Vid införandet av en CPM-lösning krävs det en noggrann genomgång av alla dessa komponenter. I Gartner Groups *"Mapping the Road to Corporate Performance Management"* (Buytendijk, Wood och Geishecker, 2004) finns en förklaring av dessa komponenter och exempel på handlingsförslag till problem som kan uppstå i samband med införandet av CPM i en organisation. Nedan följer en beskrivning av komponenterna och handlingsförslagen från Gartner.

Vid införandet av en CPM-lösning måste, precis som i alla typer av större förändringar inom organisationer, den befintliga företagskulturen beaktas. För att införandet ska få avsedd effekt krävs det att anställda på alla nivåer i organisationen förstår varför förändringar görs och till vilken nytta. Besvaras inte dessa frågor riskerar införandet att få minskad genomslagskraft och de positiva effekterna kan utebli helt. En hörnsten för att få bra genomslagskraft för de övergripande strategierna är genom att dela med sig av information. Informationen måste dock vara utformad på ett sådant sätt att anställda på olika nivåer i organisationen har möjlighet att förstå den. På det sättet kan företagsledningen kommunicera den övergripande strategin till anställda inom organisationen så att alla kan bidra på rätt sätt.

### Processer

Den första viktiga komponenten i CPM är enligt Gartner en organisations processer. Därför måste införandet av en CPM-lösning alltid starta med en grundlig genomgång av vilka processer organisationen använder och hur dessa fungerar. Redan här kan det uppstå

problem med processer för planering och kontroll, som många gånger kan vara svåra att överblicka. Det finns en överhängande risk att allt ser bra ut på papper, men det som egentligen händer ute i verksamheten är något helt annat. Ett sätt att lösa detta är att låta alla ansvariga ta fram alla rapporter som skapas och mottas, vare sig de används eller ej. Därefter får respektive ansvarig sätta in dessa i sitt sammanhang och beskriva vart de tar vägen och hur uppföljning sker. Detta leder ofta till att svagheter i dagens sätt att arbeta kommer fram. Vissa rapporter överlappar varandra, andra områden i verksamheten täcks inte alls medan vissa rapporter hänger i luften utan att någon varken använder eller följer upp dem. Erfarenheterna säger att en genomgång av processerna enligt ovanstående förfaringssätt ofta leder till att upp mot en tredjedel av alla rapporter som produceras kan tas bort.

En process som ofta uppfattas som mycket tidsödande är den årliga budgetprocessen. Många gånger är processen mycket lång och eftersom den görs för ett helt år framåt är aktualiteten ofta bristfällig, speciellt i verksamheter där det snabbt sker större förändringar. Ett förslag för att hantera detta är att förkorta budgetperioderna och införa kvartalsbudgetar för att vara mer anpassningsbar och lättare hantera snabba förändringar. Att med jämna mellanrum ägna sig åt scenarioplanering med ett antal olika scenarier kan också hjälpa företaget att vara mer förberett på extraordinära händelser.

### **Metoder**

Nästa viktiga komponent i CPM är organisationens metoder. Det finns många metoder som kan användas som stöd för CPM. Frågan är vilken eller vilka metoder som en organisation ska använda. Gartner menar att alla metoder mer eller mindre överlappar, kompletterar eller konkurrerar med varandra och många gånger ger inte införandet av en speciell metod avsedd effekt. Det beror oftast inte på att organisationen har valt fel metod, utan snarast på hur organisationen använder metoden. Det är inte metoden som gör organisationen framgångsrik, utan organisationen som gör metoden framgångsrik, förmodligen oavsett vilken metod som valts. Valet av Balanced Scorecard, Six Sigma, EFQM eller ABC är alltså inte avgörande för om organisationen ska lyckas, utan det viktiga är att man låter metoden få tid att sätta sig i organisationen och inte kastar ut den efter tre månader om inte resultaten har förbättrats. Många gånger kan det vara bra att bara välja den metod som lättast accepteras av ledningen och använda den på bästa möjliga sätt. Alla metoder kommer i sinom tid visa sig sakna något som organisationen behöver, men lösningen är inte svårare än att hämta och införa det som saknas från någon annan metod. Exempelvis har företag som infört Balanced Scorecard ofta svårt att hitta rätt måttetal för att styra verksamheten. En lösning är att komplettera sitt styrkort med delar från EFQM för att hitta rätt måttetal.

Att arbeta med strategy maps från Balanced Scorecard kan vara ett annat alternativ för att hitta rätt måttetal för organisationen. Strategy maps identifierar relationen mellan orsak och verkan för olika aktiviteter i verksamheten, och belyser därigenom vilka måttetal som behövs och hur man kan mäta dessa.

### **Mätetal**

Den tredje viktiga komponenten i CPM är organisationens mätetal. Som tidigare nämnts har många organisationer svårt att hitta rätt mätetal. Gartner menar att detta egentligen inte borde vara så svårt. Genom att bryta ner organisationens vision och övergripande strategier till kritiska framgångsfaktorer borde de väsentliga mätetalen att styra organisationen mot framkomma tydligt. Många gånger uppstår det dock problem redan vid en otydligt utformad vision och strategi. ”Att stödja andra verksamhetsområden inom organisationen” är en inte alltför ovanlig formulering av en strategi och självklart leder en sådan strategi till svårigheter vid försök att hitta mätbara tal för att styra organisationen.

De flesta organisationer har redan någon form av mjukvara installerat för att följa upp sin verksamhet. Många gånger kan man dra nytta av färdiga mätetal som kommer med denna mjukvara. Vissa mätetal är också nästan alltid relevanta eftersom de är desamma oavsett inom vilket område företaget är verksamt. Ett typiskt exempel är kostnadsuppföljning. Även om dessa färdiga mätetal inte passar organisationen perfekt är det oftast lättare att anpassa dem än att själv bygga allt från början.

Det är viktigt att särskilja mätetal som används för att övervaka den dagliga verksamheten från mätetal som används för att analysera densamma. Mätetalen som används för att övervaka den dagliga verksamheten ska i så hög grad som möjligt vara standardiserade för att på enklast möjliga sätt se hur verksamheten utvecklas över tid och att uppsatta mål nås. Vanligtvis kan förmodligen dessa mätetal finnas färdiga i befintlig mjukvara. Mätetalen som används för att analysera verksamheten, vilka ska vara nära kopplade till organisationens strategier, måste däremot utformas med avseende på varje enskild situation. Dessa mätetal hjälper ansvariga att få insikt i verksamheten och olika avdelningar och verksamhetsområden kräver olika mätetal. En viktig aspekt i utformandet av mätetal är att ansvariga måste ha möjlighet att påverka och kontrollera de mätetal som de blir ansvariga för. Ansvariga kommer inte att acceptera ansvar för mätetal som de inte kan påverka.

### **System**

Den fjärde och sista viktiga komponenten i CPM är organisationens system och teknologier. Gartner vill betona att CPM är en styrnings- och ledningsfråga och handlar om processer, men vill ändå inte att IT-aspekten ska underskattas. Ofta är det någon typ av dataproblem som gör att CPM-projekt fördröjs, spräcker budget eller till och med misslyckas. Därför är det viktigt att organisationer som inför CPM inte underskattar svårigheterna med att hämta information från underliggande IT-system, omvandla information till ett format som passar aktuell applikation och hantering av att säkerställa kvalitet på information.

För att införa CPM på lyckat sätt är det viktigt att samordna införandet med organisationens övergripande IT-strategier. För större företag är nyckeln till ett framgångsrikt införande en väl fungerande data warehouse strategi. Att införa ett data warehouse kan vara mycket svårt, kostsamt och tidsödande, men alternativet att använda mindre databaser, vilket kan vara lyckat på kort sikt, kan visa sig vara förödande på lång

sikt när kraven på nya och mer komplicerade mätetal uppstår och information från många olika mindre databaser ska integreras. Även om CPM till största delen är en strategisk implementation bör man inte undvika hanteringen av IT-frågor som uppstår i samband med införandet. Detta kan som sagt få stora negativa konsekvenser på lång sikt.

### **3.4 Diffusion av innovationer**

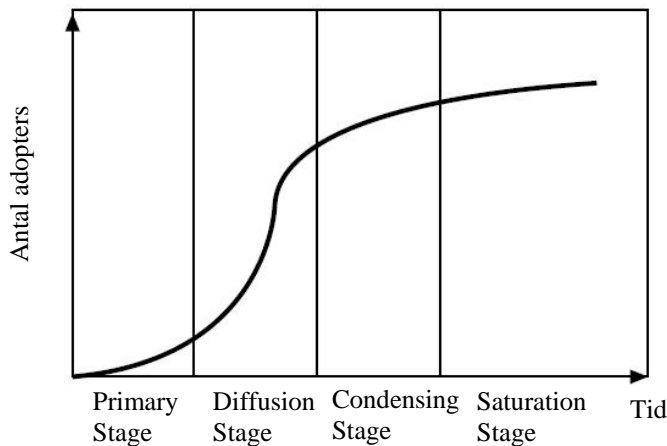
Diffusion är ett begrepp som kan användas i många olika sammanhang för att beskriva hur och varför ett fenomen eller en idé sprids. Detta kan gälla så skilda saker som spridningen av sjukdomar, språk, religioner och ekonomiska begrepp (Bjørnenak, 1997). Ett konkret exempel på diffusion är hur doften av en droppe parfym sprids i ett rum (Skol-Kemi, 2004). Den här typen av diffusion sker olika snabbt beroende på om det sker i en gas, en vätska eller i ett fast material. Den diffusion som vi skall koncentrera oss på sker dock på ett helt annat sätt, nämligen i ett socialt system.

#### **3.4.1 Innovation**

När en ny ide introduceras i ett socialt system så kallas idén för en *innovation* (Bradford och Kent, 1977). För att det skall vara en innovation krävs dock att idén mottas som något nytt inom systemet. En idé kan alltså ha funnits tidigare i annan form eller inom annat område, men den ses ändå som en innovation om den uppfattas som något nytt. Ur det här perspektivet så är det ganska mycket som kan ses som innovationer och ett exempel på det är att Bjørnenak (1997) beskriver hur Activity Based Costing (ABC) kan ses som en innovation även om vissa element av detta funnits tidigare. *Diffusion* i det här sammanhanget är den process genom vilken innovationer sprids mellan individer i ett socialt system över tiden (Rogers, 1995).

#### **3.4.2 Diffusionsprocessen**

I en diffusionsprocess kan man identifiera olika aktörer. Exempel på aktörer är *leaders* och *adopters*. Leaders eller ledare är de som uppfann eller imiterade iden och förde fram den. Adopters spelar en viktig roll senare i diffusionsprocessen och är de som tar till sig innovationen och "adopterar" den. På så sätt sprids innovationen allt eftersom det blir fler adopters (Bjørnenak, 1997). Antalet adopters är här väldigt beroende av hur man definierar vad en adoption av innovationen är. Beroende av situation kan det röra sig om att potentiella adopters implementerat innovationen eller också att de bara beslutat sig för att implementering skall ske. I Torsten Hägerstrands "Innovation Diffusion as a spatial process" (1967) beskrivs spridningen av en innovation i en modell med olika stadier i diffusionsprocessen. Modellen antar att det finns fyra stadier innan processen är slut, se nedanstående figur.



Antal adopters över tid, Källa: Hägerstrand 1967

Kurvan kan se olika ut beroende på hur stort motstånd det finns bland potentiella adopters. När ett visst antal adopters har nåtts sker dock ofta en "explosion" och acceptansen och spridningen av innovationen blir mycket stor. Därför är graden av diffusion väldigt ojämn, sett över tiden. Denna effekt resulterar i den karaktäristiska formen av en S-kurva. De olika stadierna och dess kännetecken är enligt Hägerstrand:

1. *Primary stage*. Innovationen uppstår och finns framförallt bland "leaders of innovation".
2. *Diffusion stage*. Snabb ökning av adopters.
3. *Condensing stage*. Återstoden av området penetreras.
4. *Saturation stage*. Denna fas markerar ett avtagande och diffusionsprocessen avslutas.

### 3.4.3 Olika typer av diffusionsprocesser

Det finns två typer av diffusionsprocesser, *relocation diffusion* och *expansion diffusion* (DeBlij och Müller, 1985). Enligt Bjornenak (1997) kan båda typerna appliceras på "accounting innovations". I sammanhanget talar Bjornenak om ABC och dess diffusionsprocess. Eftersom ABC är ett begrepp inom ekonomistyrning så kan vi även göra paralleller till andra begrepp inom ekonomistyrning, så som CPM, och därmed förstå att de två typerna av diffusionsprocesserna är tillämpbara även i det sammanhanget.

Relocation diffusion fokuserar på hur innovationer sprids inom ett område utan att antalet adopters stiger. Bjornenak exemplifierar ett sådant perspektiv med att man fokuserar på spridningen av ABC-experter istället för att titta på företag som adopterat ABC. Man kan alltså säga att det är en process där kunskap om en innovation sprids istället för spridningen av själva innovationen. Expansion diffusion som är den andra typen av process avser istället spridningen av själva innovationen, där antalet företag (om det är företag som är aktuellt som adopters) som adopterat innovationen kommer i fokus.

### 3.4.4 Abrahamsons typologi

För att förklara diffusion och rejection av innovationer av typen administrativa teknologier har Abrahamson (1991) utvecklat en modell som utgår ifrån både rent tekniskt rationella motiv och institutionella faktorer. Modellen baseras på fyra perspektiv; efficient choice, forced selection, fashion och fad enligt nedanstående figur. Ibland kan ett av perspektiven räcka för att ge en bra beskrivning av diffusionen av en viss innovation och ibland krävs det en kombination av perspektiven.

Teoretiska perspektiv som förklarar diffusion. (Källa: Abrahamson, 1991)

	<b>Imitationsprocesser påverkar inte diffusionen</b>	<b>Imitationsprocesser påverkar diffusionen</b>
<b>Organisationer inom gruppen påverkar diffusionen i gruppen</b>	<b>Efficient choice</b>	<b>Fad</b>
<b>Organisationer utanför gruppen påverkar diffusionen i gruppen</b>	<b>Forced selection</b>	<b>Fashion</b>

#### **Efficient choice**

Efficient choice bygger på två antaganden. Det första är att organisationer fritt och oberoende kan välja att adoptera en innovation. Det andra är att organisationer är relativt säkra på sina mål och hur de skall uppnås. Detta innebär att organisationerna agerar självständigt i diffusionsprocessen och inte påverkas av andra organisationer vare sig inom eller utanför gruppen.

#### **Forced selection**

Forced selection innebär att organisationer står inför en situation där de själva inte har något val när det gäller diffusionen. På så sätt så är organisationernas roll inom en grupp ganska liten när det gäller diffusionsprocessen. Det är istället organisationer utanför gruppen som påverkar gruppen. Ett exempel på det är myndigheter som kan bestämma diffusionen av vissa innovationer.

#### **Fashion**

Även här är det organisationer utanför gruppen som påverkar diffusionen i gruppen, men inte i lika hög utsträckning som vid forced selection. Påverkan sker främst från trendsättande organisationer såsom konsultföretag, affärsskolor men också massmedia. Diffusionen är inte lika ”påtvungad” som inom forced selection, utan handlar mer om att organisationerna inom gruppen imiterar de modeller som de trendsättande företagen lanserar.

## Fad

Enligt detta perspektiv imiterar organisationer inom gruppen andra organisationer inom gruppen för att få legitimitet och status (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Scott, 1985) eller för att undvika risken att hamna efter i konkurrensen (Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Katz & Shapiro, 1985). Detta perspektiv skiljer sig från fashion-perspektivet genom att organisationerna imiterar andra organisationer till skillnad från imitation av modeller som trendsättande företag lanserar.

### 3.4.5 Institutionell teori

Institutionalisering involverar processer genom vilka sociala processer, förpliktelser och faktiska förhållanden får en regelmässig status i såväl tankar som i handling. T.ex. är den sociala statusen av en läkare en högt institutionaliserad regel för att hantera sjukdom, men också en social roll som skapats av visst uppförande, relationer och förväntningar. (Di Maggio & Powell, 1991). Ett annat exempel är en ”rökning förbjuden” – skylt, som också är en institution med legal status och viss innebörd, samt ett försök till att reglera rökvanor. Institutionella regler uppstår och får effekter också på organisatoriska strukturer.

Organisationer som är involverade i samma typ av aktiviteter bildar ett organisationsfält (Di Maggio & Powell, 1983). Inom ett sådant organisationsfält skapas institutioner, d.v.s. värderingar och regler som i organisationsfältet tas för givna av organisationerna. Enligt ”ny” institutionell teori antar man att organisationer handlar för att uppnå legitimitet och utgångspunkten är att organisationer tenderar att avbilda sig efter liknande organisationer som de uppfattar som legitima och framgångsrika (Törnqvist, Lumsden, Marton, 2000). Detta överensstämmer i hög grad med både fashion- och fadperspektiven som finns i Abrahamsons typologi-modell. De viktigaste aktörerna när det gäller att skapa nya trender och idéer inom ”management-teori” är enligt Abrahamson (1996) konsultföretag, managementgurus, affärlitteratur och affärsskolor. Vi har redan tidigare slagit fast att dessa aktörer är av samma betydelse även inom det närliggande området ekonomistyrning där CPM är ett exempel på en viktig trend. De värderingar och regler som Di Maggio & Powell beskriver formas därmed i stor utsträckning av dessa aktörer. Abrahamson understryker dock att organisationer inte adopterar nya trender och idéer bara för att det skapas uppmärksamhet kring dem. Det måste också finnas behov inom organisationen som kan fyllas med hjälp av nya lösningar.

Mark J. Zbaracki (1998) menar att institutionalisering handlar om att *ingjuta med värde*, bortom de tekniska anspråken som kan finnas. Detta kopplar han till Total Quality Management (TQM) och menar att TQM fått ett institutionellt värde med tiden, förutom den tekniska betydelse som det faktiskt har i organisationers verksamhet. Det institutionella värdet kommer av att TQM blir ett accepterat sätt att arbeta. Även om den tekniska nyttan av TQM skulle vara liten i en organisation får den legitimitet tack vare att man hävdar att man använder TQM. Zbaracki menar då att det finns två TQM, ett retoriskt, som ger legitimitet åt en organisation och ett tekniskt som ger den faktiska nyttan inom organisationen.



### 3.4.6 Retorikens roll i diffusionsprocessen

Tekniker, koncept och managementtrender startar enligt Kieser (1997) alltid med retorik. Retoriken kring ett begrepp är alltid viktig och avgörande för hur diffusionsprocessen kommer att se ut. Traditionellt sett har diffusionsforskning framförallt betonat *efterfrågan* i diffusionsprocessen (Björnenak, 1997). De flesta adopters behöver emellertid bli övertalade för att acceptera en innovation. Det involverar att först bli medveten om en innovation, få den demonstrerad för sig för att sedan acceptera. Om man ser på diffusionsprocessen på det här sättet så betonas också en utbudsdimension, vilket hänger samman med retoriken kring innovationen. Den som från början har skapat idén eller innovationen tar då en aktiv roll och propagerar för sin idé. Olika typer av media spelar också en viktig roll i processen där utbudssidan har en viktig roll att föra ut informationen.

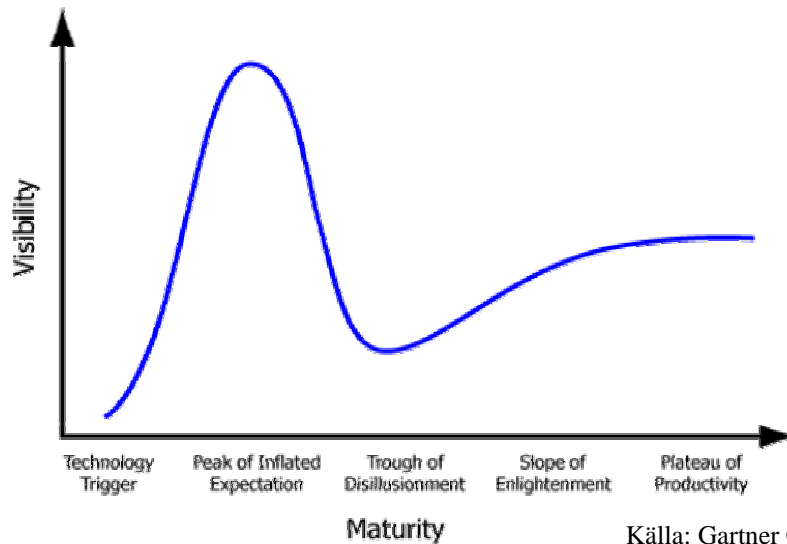
Rövik (1998) diskuterar flera typer av argumentationer som syftar till att övertyga om behovet av ett visst koncept eller en viss lösning på ett problem. Det finns i den retoriken vissa element som återkommer och är gemensamma för flera olika innovationer. De återkommande elementen är:

- Löften om förbättrad prestationsförmåga
- Hot om konkurs om man inte tar till sig konceptet
- Exempel på välkända och lyckade organisationer som adopterat konceptet
- Understrykande av konceptets universella användbarhet
- Presentation av konceptet på ett lättförståeligt sätt med en fyndig undertitel
- Presentation av konceptet som innovativt och framtidsorienterat
- Utrymme för tolkningar, d.v.s. man lämnar utrymme för att göra egna tolkningar av innebörden

Kees van Veen , Benders Jos (2001) applicerar dessa element på Business Process Reengineering (BPR) som ett exempel på ett område där man kan se att retoriken kring en ny innovation följer vissa mönster. Andra som studerat retoriken kring olika begrepp är Ask, Ax och Jönsson (1994) som skriver om retoriken kring Cost Management och Ax och Björnenak (2004) som till viss del behandlar retoriken kring Balanced Scorecard i Sverige.

### 3.5 Diffusion av nya teknologier

Ända sedan 1995 har analysföretaget Gartner använt sig av en så kallad *Hype Cycle* (se figur nedan) för att beskriva hur nya idéer inom IT-branschen utvecklas, sprids och mottas på marknaden. En ny idé mottas ofta med för stor entusiasm och övertro, *hype*, på vad som kan åstadkommas. Därefter följer vanligtvis en lugnare period med en viss besvikelse över att idén inte nått upp till förväntningarna, innan idén sakta men säkert börjar etablera sig, sprida sig och bli mer och mer accepterad på marknaden. Det är oftast inte förrän i denna period som den stora mängden av företag kan tillgodogöra sig den verkliga nyttan med idén. Gartner menar att de flesta nya idéer inom IT-branschen mer eller mindre följer detta mönster (Gartner Group, 2004).



Gartner beskriver de fem faserna i hype-kurvan enligt punkterna nedan (Gartner Group, 2004).

1. *Technology Trigger*

Första fasen i hype-kurvan är själva genombrottet för idén. Det kan vara en ny produkt som introduceras eller en annan händelse som genererar stort intresse i media och bland företag.

2. *Peak of Inflated Expectations*

I den här fasen får idén mycket stor uppmärksamhet från alla håll, vilket skapar en stor övertro och orealistiska förväntningar. Vissa företag som ligger i teknikens framkant lyckas införa idén, men vanligtvis misslyckas de flesta försöken. De företag som lyckas bäst i den här fasen är annars de som anordnar konferenser och publicerar nyheter inom området.

3. *Trough of Disillusionment*

Kurvan vänder sedan nedåt och idén som inte lyckas motsvara de för högt ställda förväntningarna blir snabbt omodern och överges till stor del av media.

4. *Slope of Enlightenment*

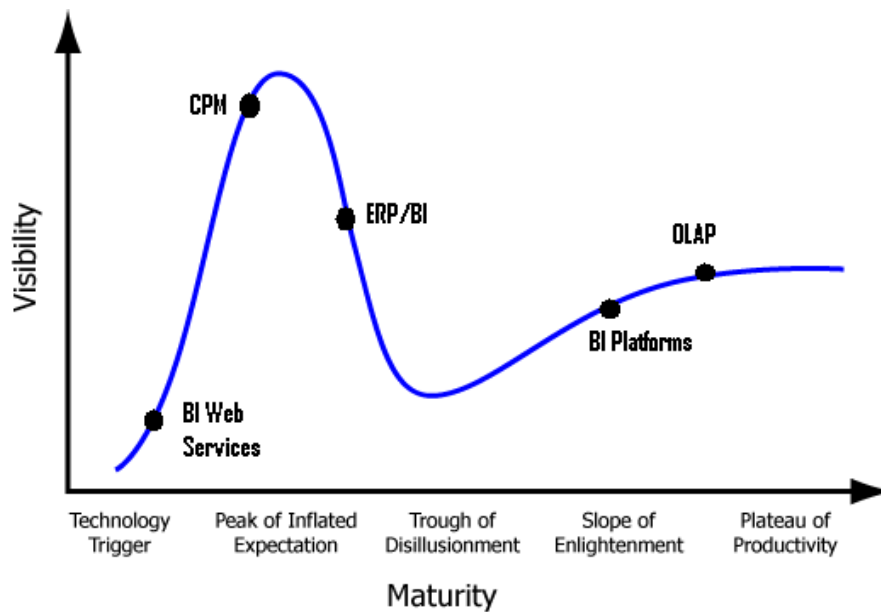
Även om media har övergivit den nya idén har flera företag, ofta inom skilda verksamhetsområden, fortsatt att experimentera och arbeta med idén för att förstå de verkliga för- och nackdelarna. Metoder och verktyg börjar synas bland tillverkare för att stödja idéns utvecklingsprocess.

5. *Plateau of Productivity*

Idén når den här fasen när nyttan av idén blir allmänt känd och accepterad. Metoder och verktyg som stödjer idén blir mer och mer stabila när de utvecklas i

andra och tredje generationen, vilket ökar möjligheten för företag att ta till sig idén. Hur högt kurvan slutar varierar beroende på om idén riktar sig till de flesta verksamhetsområden eller enbart nischade branscher.

Enligt Gartner befinner sig CPM i ett farligt vägskäl. CPM får mycket uppmärksamhet i media och av experter inom ekonomistyrning. Trots detta är de höga förväntningarna ännu så länge inte uppfyllda (Griffin, 2004). Gartner menar att CPM befinner sig i fas två, *Peak of Inflated Expectations*, av hype-kurvan och att det i denna fas finns en klar överentusiasm och orealistiska förväntningar kring området. Nedan följer en figur över hur CPM tillsammans med några andra BI-begrepp placerats in i hype-kurvan av Gartner (Buytendijk, Dresner, Hostmann och Tiedrich, 2003).



Källa: Buytendijk, Dresner, Hostmann och Tiedrich,

### 3.6 Traditionell ekonomistyrning

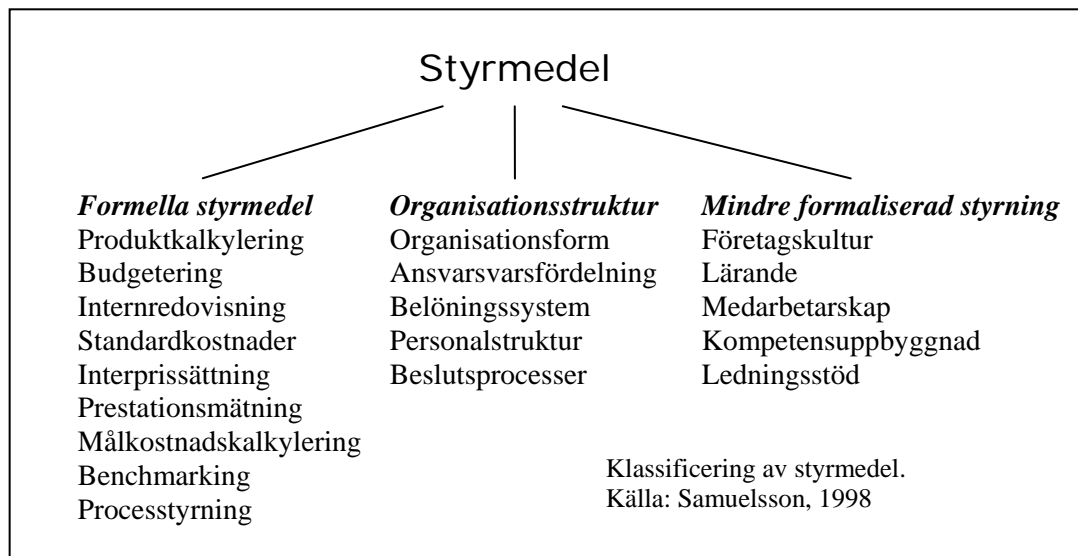
Ekonomistyrningens övergripande syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Detta innefattar det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp och anpassa företagets verksamhet i syfte att uppnå de mål som företaget har. Företagets mål och aktiviteter är i sin tur helt beroende av företagets strategi. Ekonomistyrningens utgångspunkter är framförallt företagets vision, affärsidé och strategi. Ett företags strategi bygger på den vision och den affärsidé som företaget har, och anger hur företaget skall arbeta för att visionen och affärsidén skall realiseras. Ekonomistyrningens roll i sammanhanget är då som ett hjälpmedel för implementering av strategi (Ax, 2001). En definition av vad ekonomistyrning är återfinns i Nationalencyklopedin:

”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”

Ekonomiska mål syftar då inte bara på finansiella mått, utan inkluderar också olika aspekter när det gäller kunder, kvalitet, flexibilitet, tid m.m. De aspekter som brukar fokuseras är då exempelvis att kunderna skall vara nöjda och att kvaliteten och flexibiliteten skall vara hög. Begreppet ekonomistyrning hade tidigare en mer begränsad innebörd med en snävare definition. Den moderna synen på ekonomistyrning innebär inte en lika formaliserad syn på företagets styrning, utan innefattar också mjukare komponenter där faktorer som företagskultur och motivation också är betydelsefulla. Det betyder i praktiken att exempelvis viktiga mål och mått som saknar acceptans hos berörda människor inom företaget därigenom får en begränsad nytta. Det är de faktiska effekterna av styrningen som är viktig och inte en formell samling av tekniker och metoder.

### 3.6.1 Styrmedel

Den ekonomiska styrningen kan delas in i tre kategorier av styrmedel (Samuelsson, 1998). Inom dessa kategorier finns en mängd olika styrmedel som kan användas för att styra ett företag mot olika mål. Klassiska sådana medel är produktkalkyler, budgetar och intern redovisning. Dessutom tillkommer hela tiden nya styrmedel. Det är inte alltid möjligt att entydigt placera dem i en av de tre kategorierna, men ofta kan man utifrån styrmedlets huvudsakliga karaktär göra en kategorisering.



De *formella styrmedlen* kan sägas vara ekonomistyrningens tekniker. *Organisationsstruktur* innefattar mycket, men några centrala punkter är organisationsform, arbetsstruktur och belöningsystem. När det gäller *mindre formaliserad styrning* så är det de mjukare sidorna av en organisation som lyfts fram.

## 4. Empirisk undersökning

Vårt empiriska underlag utgörs av såväl primär- som sekundärdata; primärdata i form av ett antal intervjuer med företag som på olika sätt arbetar med CPM eller liknande begrepp och sekundärdata i form av artiklar, böcker och information på respektive företags Internetsidor. Kapitlet inleds med en redogörelse för vilka företag som har ingått i studien. Därefter följer en beskrivning av hur respektive företag ser på begreppet CPM baserat på sekundärdata. I företagens beskrivningar har vi valt att lägga fokus på vilka komponenter som företagen anser ingå i sina respektive lösningar samt vilken retorik som används i beskrivningarna. De avslutande avsnitten i kapitlet är en redogörelse för den information som samlats in genom intervjuer med tillfrågade företag. Avsnitten är uppdelade efter de frågeställningar som intervjuerna baserats på, vilka överensstämmer med de frågor vi avser att svara på i denna uppsats.

### 4.1 Utvalda företag

Vi har valt att studera tre ERP- (Oracle, Peoplesoft och SAP) och tre BI-företag (Cognos, Hyperion och SAS) som enligt Gartner är ledande leverantörer av CPM-lösningar. Hur urvalet gick till finns beskrivet mer ingående i avsnitt 2.4. Vi har även studerat två kundföretag som har eller är på väg att implementera CPM-lösningar. Dessa kundföretag vill dock ej figurera med namn i denna uppsats. För att ytterligare vidga våra vyer har vi valt att också studera två konkurrerande analysföretag till Gartner Group, nämligen Aberdeen Group och IDC. Detta för att inte begränsa vårt empiriska underlag till enbart företag med kopplingar till Gartner. Nedan följer en sammanfattning av hur respektive företag beskriver området CPM.

#### 4.1.1 Enterprise Resource Planning

- **Oracle – Corporate Performance Management (CPM)**

Oracle är ett av världens största IT-företag och har sitt huvudkontor i Kalifornien, USA. Företaget har drygt 40 000 anställda över hela världen och omsatte närmare US \$10 miljarder år 2003 ([www.oracle.com](http://www.oracle.com)).

Oracle menar att CPM är ett koncept som omfattar affärshändelser som rör planering och budgetering, konsolidering, analys och övervakning. CPM är där strategisk planering möter möjligheten att genomföra, mäta och handla baserat på resultat. Oracles lösning stödjer ett företags uppsatta mål genom att hjälpa företag att ta kontroll över sin verksamhet, öka trovärdigheten inom organisationen och undanröja eventuellt förekommande hinder inom organisationen. Oracles CPM-lösning utgörs av ett flertal tidigare utvecklade, befintliga applikationer som integrerats med ett antal nya moduler, vilka har framtagits speciellt för att Oracle ska kunna tillhandahålla en heltäckande CPM-lösning (Oracle, 2004).

Oracle menar att CPM centraliserar och integrerar verksamhetsinformation för att kunna övervaka och styra en organisation. Med hjälp av CPM ökas trovärdigheten

i beslutsfattandet och den ökade kontrollen ger möjlighet till förbättringar i verksamheten ([www.oracle.com](http://www.oracle.com)).

- ***PeopleSoft – Enterprise Performance Management (EPM)***

PeopleSoft är världens näst största leverantör av affärssystem (20 nov, 2004) och har sitt huvudkontor i Kalifornien, USA. Företaget har ca 12 000 anställda i 150 olika länder och omsatte US \$2,3 miljarder år 2003 ([www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com)).

Peoplesofts EPM-lösning hjälper organisationer att se till att strategiska mål ligger i linje med taktiska beslut för att få bättre kontroll över den dagliga verksamheten. Detta leder till att företag reagerar snabbare på förändringar som påverkar företagets verksamhet samt ökar möjligheten att förutspå framtida resultat. Anställda kan hela tiden följa och mäta sina egna resultat mot uppsatta mål, vilket leder till ökat ansvarstagande inom organisationen. Med hjälp av EPM kan företag samordna sin planering över affärsområdesgränser och undvika planering som innebär motstridigheter mellan affärsområden. Vidare hjälper EPM verksamheten genom att tillhandahålla stöd vid överföring av strategiska planer till operativt genomförande. Härigenom menar Peoplesoft att företag kan säkerställa att hela organisationen är fokuserad kring samma mål och en effektivare organisation med bättre möjlighet till kontroll och uppföljning skapas ([www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com)).

- ***SAP – Strategic Enterprise Management (SEM)***

SAP, med huvudkontor i Tyskland, är en av de större leverantörerna av affärssystem i världen. Företaget har ca 30 000 anställda i mer än 50 olika länder och omsatte US \$8,8 miljarder år 2003 ([www.sap.com](http://www.sap.com)).

SAP har lösningar som tillhandahåller informationsflöden från en hel organisation för att förbättra finansiell planering och prognos och för att optimera planering och prestandauppföljning. SAP:s SEM-lösning möjliggör en mer frekvent uppdatering av budgetar för att hantera snabba förändringar i affärsvillkor. Lösningen ger också möjlighet att kombinera mer traditionell nedifrån-och-upp budgetering med uppifrån-och-ner strategisk planering. SEM hanterar konsolidering med olika valutor och olika finansiella standarder. SAP:s SEM-lösning hjälper företag att formulera deras övergripande strategier och mål till meningsfulla verksamhetsplaner för alla delar av organisationen. SEM hjälper också företag att integrera och sammanföra strategiska, operationella och finansiella verksamhetsplaner ([www.sap.com](http://www.sap.com)).

Den 13 dec 2004 tillkännagavs genom ett pressmeddelande att Oracle har förvärvat Peoplesoft. Eftersom detta samgående inte påverkar företagets syn på CPM har vi valt att behålla deras separata beskrivningar av CPM respektive EPM ovan.

#### 4.1.2 Business Intelligence

- ***Cognos – Corporate Performance Management (CPM)***

Cognos är enligt IDC störst i Sverige på beslutsstöd och har en marknadsandel på 13 %. Gartner anger Cognos som absolut världsledande inom beslutsstöd (IDG, 2003). Företaget, som har sitt ursprung i Kanada, har ca 3300 anställda spridda över 135 olika länder och omsatte US \$683 miljoner år 2003 ([www.cognos.com](http://www.cognos.com)).

Begreppet CPM används av Cognos som ett samlingsnamn för det tekniska stöd som organisationer behöver i form av förenklingar, metoder och processer som är nödvändiga för att kunna mäta, analysera och rapportera viktiga aktiviteter i verksamheten. Företagets CPM-lösning innehåller stöd för tre viktiga områden inom CPM; planering, övervakning och rapportering. Planeringen består i att bestämma och definiera vad som ska uppnås och hur man på bästa sätt kan stötta dessa planer. Övervakningen består i att tillhandahålla stöd i form av olika styr- och måttal för att följa verksamhetens viktigaste områden och uppmärksamma avsteg från uppsatta mål. Rapporteringen består i att leverera information som beskriver varför organisationen presterar som den gör (Butler Group, 2004).

Enligt Cognos är CPM effektiv verksamhetsstyrning. CPM handlar om att förbättra företags verksamhetsstyrning genom att knyta ihop strategi med det dagliga arbetet. Resultatet blir tydligt kommunicerade mål, mer engagerad personal som prioriterar rätt och dagligt arbete som stödjer företagets övergripande strategi ([www.cognos.com](http://www.cognos.com)).

- ***Hyperion – Business Performance Management (BPM)***

Hyperion är världens ledande leverantör av mjukvara för Business Performance Management - affärsanalys/OLAP, planering och prognos samt konsolidering och ledningsrapportering. Företaget, som har huvudkontor i USA, har ca 2500 anställda i 20 länder och omsatte enligt senaste räkenskapsår (2004) US \$622 miljoner ([www.hyperion.com](http://www.hyperion.com)).

Med hjälp av Hyperions BPM-lösningar har företag möjlighet att föra ut sina strategier i verksamheten genom planer, kontroller, styrning och tillhandahållande av viktig information. BPM-lösningen främjar samarbete och en gemensam syn på verksamhetsstyrning inom organisationen genom att förse företaget med BI, affärslogik och processtöd. Hyperions lösning stödjer också löpande processer från planering till rapportering och ser till att förse företag med viktig information som kan finnas bunden i företagens informationssystem ([www.hyperion.se](http://www.hyperion.se)).

BPM kan därför hjälpa företag att förändra sättet de driver sin verksamhet på. Från att mekaniskt arbeta med siffror till att proaktivt driva verksamheten framåt genom att koppla samman strategi och verksamhet och därigenom påverka lönsamheten inom företagets alla affärsområden ([www.hyperion.se](http://www.hyperion.se)).

- **SAS – Strategic Performance Management (SPM)**

Enligt flera marknadsundersökningar är SAS världsledande inom Business Intelligence-verktyg. SAS, med huvudkontor i North Carolina, USA, har ca 10 000 anställda över hela världen och omsatte US \$1,3 miljarder år 2003 (www.sas.com).

SAS tillhandahåller ett flertal lösningar som tillsammans utgör en heltäckande CPM-lösning. Det övergripande målet med deras lösningar är att fånga företagets övergripande strategi och möjliggöra för företagsledningen att ha ett proaktivt tillvägagångssätt som sammanför förändringar i verksamheten med strategier och aktiviteter. Den viktigaste enskilda delen av SAS CPM-lösning är SAS Strategic Performance Management (SPM). SPM hjälper företag att definiera övergripande mål och strategier tillsammans med interna processer. Vidare hjälper lösningen företag att styra och mäta den dagliga verksamheten och presenterar fullständiga orsak-verkan relationer mellan de interna processerna. SPM bygger på ett noga utformat data warehouse för att förenkla, organisera och studera information som distribueras till hela organisationen (Butler Group, 2004).

SAS SPM hjälper organisationer att hålla fast vid sina övergripande strategier genom att integrera, distribuera och analysera information från hela organisationen och använda informationen som beslutsstöd. På det sättet hjälper SPM företag att se hur deras strategier påverkar hela organisationen (www.sas.com).

#### **4.1.3 Analys- och forskningsföretag**

- **IDC – Business Performance Management (BPM)**

Genom en introducering av BPM ges företag möjlighet att integrera sina försök att optimera sin verksamhet och sin IT-infrastruktur. BPM ökar drastiskt företags möjligheter att snabbt reagera på sina kunders behov genom att ge ledningen tillgång till affärskritisk realtidsinformation (Mason, 2004).

- **Aberdeen Group – Corporate Performance Management (CPM)**

Aberdeen Group anser att CPM hjälper ledningen att fatta rätt beslut genom att presentera en integrerad och övergripbar bild av hela verksamheten. För att förhindra att väl avskilda enheter inom samma organisation drar åt olika håll använder CPM vissa mäte- och nyckeltal, väl underbyggda av analyser, för att se till att operativa beslut har stöd i de övergripande strategierna (Aberdeen Group, 2002).

#### **4.2 Olika namn för samma område?**

Redan utifrån denna kortfattade sammanställning av företagens respektive begrepp står det relativt klart att företagen behandlar samma område, oavsett vilket begrepp som används. Sammanfattningsvis handlar det om ett holistiskt synsätt med ett helhets-tänkande där man vill att företagets övergripande strategier ska genomsyra hela organisationen för att lättare och bättre kunna planera, styra och följa upp sin verksamhet.



En ytterligare bekräftelse på att företagen behandlar samma område är en artikel skriven av Rick Sherman (2004). Sherman skriver "Vendors and industry analysts use three different names when talking about performance management solutions. They all mean the same thing. Your three choices are: Corporate Performance Management (CPM), Business Performance Management (BPM) and Enterprise Performance Management (EPM)." Även om företagen ovan inte beskriver området identiskt står det dock klart att det är samma område som behandlas.

### **4.3 Vad är CPM?**

I detta avsnitt redogörs för hur tillfrågade företag besvarade frågan om vad CPM är och hur de vill beskriva CPM.

#### ***Oracle***

Enligt Oracle kan man definiera CPM som att strategi möter exekvering. CPM är för Oracle ett ramverk innehållande en massa olika delar. När begreppet kom fram genom Gartner för ett par år sedan hade Oracle redan de flesta av dessa produkter färdiga. En av produkterna "Oracle Enterprise Planning and Budgeting" är dock exempel på en produkt som har blivit framtagen och precis färdigställd som ett led i ett heltäckande produkt-sortiment för CPM. För Oracle handlar CPM mycket om produkter som hänger samman och skapar en helhet.

#### ***Cognos***

Cognos menar att CPM handlar om IT-system för verksamhetsstyrning. De menar att man med CPM styr på olika dimensioner, inte bara ekonomi. CPM innebär att omvandla strategier till plan och budget för att sedan jobba med målstyrning på detaljerad nivå. Det innebär också att det inte bara är finansiella mått som är viktiga utan även sälj-information, marknadsföring, Human Resource, m.m.

#### ***Hyperion***

Hyperion ser beslutsfattande som en process. I en bra CPM-lösning består processen av strategi, planering och utförande. Strategin bryts ner i mål som kan uppnås på flera olika sätt. Dessa olika sätt ligger till grund för ett antal alternativ som moduleras fram med hjälp av olika scenarier för att se vilka konsekvenser olika alternativ medför. Därefter följer planeringsfasen som sedan övergår i uppföljning där det är viktigt att man följer upp verksamheten på samma sätt mellan olika tidsperioder, d.v.s. standardisering av uppföljningen. Vid avvikelse från planerna följer en analysfas där man tittar på vad som har gått fel och varför. Detta rapporteras sedan till intressenter, inte alltid i form av en rapport i pappersform, utan som en process där information förmedlas till berörda parter. CPM inkluderar stöd för alla aktiviteter i denna process.

#### ***Kundföretag 1***

Företaget ser CPM som en styrningsmodell med ett helhetsperspektiv där IT är en viktig förutsättning för att lyckas. CPM handlar enligt företaget om ett flöde, en kedja, där man får en helhetssyn från kontroller och uppföljning till planering inför framtiden.

### ***Kundföretag 2***

Företagets bild av CPM är att det handlar mycket om IT, eftersom det är de nya tekniska lösningarna som möjliggör det man vill göra. Man vill få reda på avvikelser, göra analyser, få feedback och sedan låta detta gå in i beslutsfattande och planering för framtiden.

### **4.4 Är CPM något nytt?**

I detta avsnitt redogörs för hur tillfrågade företag besvarade frågor som hur länge de arbetat med CPM, om CPM är något nytt inom ekonomistyrning eller om det funnits tidigare i annan form och vilken den största nyttan är med CPM.

#### ***Oracle***

Oracle har arbetat med begreppet CPM ända sedan det kom fram för ett par år sedan. Programvaror som ingår i den här typen av lösningar har dock företaget tillhandahållit sedan länge. Ett exempel är SEM (Strategic Enterprise Management) som Oracle arbetade med tidigare. I och med CPM:s intåg har Oracle gått över till att arbeta med CPM och SEM används inte som begrepp inom företaget längre. Skillnaden mellan SEM och CPM är att SEM som koncept handlar mycket om Balanced Scorecard-lösningar, medan CPM mer handlar om att planera och följa upp.

Den största nyttan med CPM är enligt Oracle kopplingen till planeringen. Det är inte bara styrning via olika nyckeltal, som har funnits sedan urminnes tider, utan det finns också en koppling till planering.

#### ***Cognos***

Cognos har använt begreppet CPM i ca 2 år. Det innebar en stor skillnad för dem när de började med det. Från att mest ha sysslat med kontroller av olika slag så kopplas detta till att se framåt och planera. CPM innefattar system som alltså både kontrollerar och styr verksamheten baserat på kontrollinformationen. Cognos menar att det nya med CPM är att man kopplar ihop de olika teknologier som finns i form av affärssystem, data warehouse och transaktionssystem tillsammans med erfarenheter och metodik för att skapa en helhet. Detta har man inte gjort på ett förståeligt sätt förut. Det har tidigare funnits en massa system som varit helt oförståeliga och som inte ser bra ut, men CPM ger en helhetssyn och är förståeligt, mycket beroende på den teknik som kan presentera informationen på ett bra sätt, t.ex. Internet. Enligt Cognos är alltså helheten den största nyttan med CPM.

#### ***Hyperion***

Hyperion har använt filosofin och budskapet kring BPM<sup>33</sup> i ca 4 år. Företaget arbetade med BPM redan innan begreppet CPM myntades av Gartner. Därför är BPM väl inarbetat och Hyperion ser inget behov av att byta från BPM till CPM. Enligt flera oberoende undersökningar av analysföretag som Meta Group, IDC och Gartner är Hyperion väl positionerade för att tillhandahålla CPM-lösningar.

---

<sup>33</sup> Hyperions beteckning på CPM är BPM (Business Performance Management)

Enligt Hyperion har de ingående delarna i CPM funnits länge, men inte på ett samordnat vis. Det har funnits olika system för att stödja olika delar i verksamheten och uppföljning har ofta skett lokalt på en avdelning, utan att ta hänsyn till andra delar av verksamheten. Allt detta leder till ett ineffektivt beslutsfattande och det är det man vill åtgärda med BPM. Allt ska hänga ihop centralt och man ska dela metadata på ett effektivt sätt. Följa upp, analysera och rapportera är det som Business Intelligence traditionellt har inriktat sig på. Genom tillägg av mål, modellering och planering tillhandahålls en komplett lösning som ser till helheten. Det är det nya med CPM/BPM enligt Hyperion.

### ***Kundföretag 1***

Företaget kom i kontakt med begreppet CPM för ett par år sedan och förstod då att det är det de försökte jobba mot, även om de inte hade något bra namn för det. Därför tyckte företaget att begreppet CPM passade bra in i företagets tankar om vad de vill åstadkomma och man tog till sig begreppet. Den största nyttan som företaget upplever med CPM är att man får en helhetssyn på vad som händer och vad saker beror på i organisationen.

### ***Kundföretag 2***

Företaget fick för ett par år sedan ett nytt ekonomisystem och hade många synpunkter på saker som fungerade dåligt. De blev kontaktade av olika företag och fick därigenom höra talas om begreppet CPM. Företaget kom fram till att detta inte var något nytt, men helhetsgreppet och sättet att knyta ihop alla delarna med hjälp av IT gav nya möjligheter till att åstadkomma det företaget ville uppnå. Utifrån detta har sedan en CPM-lösning vuxit fram. Den främsta nyttan med CPM är mer sofistikerade analyser och bättre beslutsfattande. Detta har medfört att företaget fattat vissa beslut som de inte hade fattat utan sin CPM-lösning.

## **4.5 CPM och marknaden**

I detta avsnitt behandlas hur tillfrågade företag besvarade frågor som rör vilka behov det finns av CPM på marknaden och om det är svårt eller lätt att sälja in CPM hos kunder.

### ***Oracle***

Enligt Oracle har företaget relativt svårt att sälja in CPM. Oracle beskrev hur Gartner med jämna mellanrum lanserar något nytt, som de sedan beskriver i en uppsats som behandlar området. Gartner gör också en massa undersökningar som stödjer deras teorier angående marknadens potential. Budskapet är att det gäller att hänga med för här finns det pengar att tjäna. Därefter anordnar Gartner en massa events och summits där man marknadsför sin nya idé. Till dessa tillställningar bjuds företagsledare in och dessa företagsledare tar sedan med sig dessa idéer tillbaka till sina leverantörer och frågar hur de har tänkt hantera detta. Det leder till att leverantörerna måste se till att tillhandahålla dessa lösningar för att kunderna ska bli nöjda. Alla pratar om den nya idén och alla verkar tycka att det är den nya idén som gäller, men när det kommer till en situation där kunderna står inför ett köp av en CPM-lösning är det andra tongångar. Det leder till att begreppet som var så "hype" efter ett tag glöms bort. Efter ett tag återhämtar det sig dock

och kommer sakta tillbaka. Enligt Oracle befinner sig CPM i början av hype-kurvan och är alltså fortfarande svårt att sälja in till kunderna som har svårt att ta till sig helheten.

Oracle kan inte ge något exempel på något företag i Sverige som använder CPM. Volvo Cars nämns som ett företag som möjligtvis har börjat fundera i de banorna. Oracle tror inte heller att andra leverantörer av CPM-lösningar kan ge exempel på kunder inom området.

### ***Cognos***

Cognos menar att det finns stora behov av CPM på marknaden. Kunderna efterfrågar det, även om de inte gör det i termer av CPM, men innebörden av det de vill ha är CPM. Detta är dock något som kommit mest det senaste året. Cognos kan peka på 10-15 kunder (Spendrups, Absolut, Vin&Sprit, SEB Enskilda, KTH, Svensk Bilprovning) som använder deras CPM-lösningar och är förvånade över att det inte råder större konkurrens inom området. De tror att de närmaste åren kommer att innebära en ännu större tillströmning av kunder som vill ha CPM-lösningar.

### ***Hyperion***

Hyperion arbetar idag med 10-15 kunder som precis startat eller är mitt uppe i införandet av BPM<sup>4</sup>. Marknadspotentialen bedöms som gigantisk. Hyperion menar att företag inte kommer ha råd att *inte* föra in någon typ av BPM-lösning. Det har också blivit mycket lättare att prata med kunder om Performance Management de senaste två åren. När Hyperion startade prata i dessa termer för fyra år sedan var det mycket svårt för företag att ta till sig budskapet. Det finns emellertid svårigheter som man stöter på när man ska genomföra den här typen av projekt. Ett exempel är att det kan vara mycket svårt att driva ett sådant här projekt mot en CFO som är en utpräglad kamrerstyp. En annan aspekt som försvårar och gör företag tveksamma är att de flesta företag idag redan har investerat stora summor i befintliga ERP-, CRM- och SCM-lösningar. Problemet ligger i att när dessa lösningar infördes lovade man att lösningarna skulle leverera det som BPM nu avser att göra. Enligt Hyperion medför detta en viss försiktighet mot att investera i en CPM-lösning som ska ge effekter som de redan borde ha fått genom sina tidigare investeringar.

## **4.6 Vem behöver CPM?**

I detta avsnitt beskrivs hur tillfrågade företag besvarade frågan om vilken typ av företag som bäst behöver CPM.

De tre intervjuade leverantörsföretagen är överens om att det främst är de största företagen som är aktuella för CPM-lösningar. Cognos menar att de främst vänder sig till Sveriges 200 största företag. Det är dessa som har det största behovet p.g.a. mängden information som hanteras. Hyperion menar dock att även mindre företag har nytta av CPM i många avseenden, vilket märks på de kunder som leverantörsföretagen har inom området. Ett exempel på det är den avdelning inom SEB Enskilda som implementerat

---

<sup>4</sup> Hyperions beteckning på CPM är BPM (Business Performance Management)

CPM. Även om SEB är ett stort företag så avser den aktuella implementationen bara en liten organisatorisk enhet, som ändå bedömer att de har behov av en CPM-lösning.

## 5. Analys

*I det här kapitlet ställer vi den empiriska undersökningen mot den teoretiska referensramen som byggdes upp under litteraturstudien. Avsnitten i analysen behandlar de frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen. Först jämförs olika begrepp och beskrivningar för att reda ut vad CPM egentligen innebär. Sedan ställer vi CPM mot traditionell ekonomistyrning för att reda ut om CPM egentligen är något nytt. Därefter jämförs den beskrivna nyttan av CPM med den upplevda nyttan. Nästa avsnitt behandlar diffusionen av CPM där vi även kommer in på institutionell teori och retoriken kring CPM. Avslutningsvis analyseras behovet av CPM på marknaden.*

### 5.1 Beskrivning av CPM

För att svara på vad CPM är och ge en tydlig förklaring till vad begreppet innebär har vi studerat ett antal företag som på olika sätt arbetar med CPM eller liknande begrepp. Företagen som arbetar inom samma område som Gartner, vilka myntade begreppet CPM, använder begrepp som Business Performance Management, Enterprise Performance Management, Strategic Enterprise Management och Strategic Performance Management. Vår utgångspunkt har varit Gartner som menar att CPM är de metoder, processer, mätetal och system som används för att övervaka och styra en organisation. Samtidigt måste helheten vara i fokus och CPM ska hjälpa företag att integrera den övergripande strategin i det dagliga arbetet (Buytendijk, 2003). På liknande sätt poängterar exempelvis Oracle helheten och hävdar att deras CPM-lösning centraliserar och integrerar verksamhetsinformation för att kunna övervaka och styra en organisation (Oracle, 2004). Resterande företag i studien beskriver sitt respektive begrepp på ett likartat sätt. Här följer ytterligare några exempel; Cognos anser att CPM handlar om effektiv verksamhetsstyrning där man knyter ihop strategi med det dagliga arbetet ([www.cognos.com](http://www.cognos.com)). Hyperion menar att en bra CPM-lösning består av en process innehållande strategi, planering och utförande (Strömbeck, 2004-12-10). Peoplesofts EPM-lösning hjälper organisationer genom att tillhandahålla stöd vid överföring av strategiska planer till operativt genomförande ([www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com)). Även kundföretagen som vi varit i kontakt med betonar helhetssynen och nämner kontroller, uppföljning, planering och beslutsfattande som viktiga delar i deras CPM-lösningar.

Som vi tidigare varit inne på i uppsatsen står det därför klart att oavsett vilket begrepp företagen använder sig av så handlar det i slutändan om ett och samma område. Att det råder en viss begreppsförvirring men att företagen trots allt behandlar samma område har också tidigare konstaterats av kunniga inom området (Sherman, 2004).

För att ge en tydlig förklaring till CPM torde det därför inte vara helt fel att utgå från Gartners definition eftersom företaget grundade begreppet för ett par år sedan. Men eftersom flera betydande företag använder andra namn för CPM och området är så pass omfattande anser vi att det skulle krävas en mer omfattande utredning för att slå fast en universal definition av CPM. En sådan ryms inte inom ramen för denna uppsats, men genom att jämföra Gartners beskrivning av CPM med de studerade företagens

beskrivningar står det klart att det råder en klar samstämmighet i vad som ingår i företagens CPM-lösningar.

Gartner nämner processer, metoder, måttal och system som viktiga komponenter i CPM. Speciellt processerna ser man ett tydligt spår av i de studerade företagens beskrivningar även om de inte bokstavligen uttrycker sig på samma sätt. Planering, uppföljning och kontroll nämns som viktiga delar i de flesta av de studerade företagens lösningar. Planering, uppföljning och kontroll är också en naturlig del av Gartners processer. Gartner menar att relevanta och tillförlitliga måttal är en nödvändighet för bra beslutsfattande inom en organisation. Flera av de studerade företagen framhäver att deras lösningar ger organisationer möjlighet att kunna basera viktiga beslut på relevant och riktig information.

## **5.2 CPM och traditionell ekonomistyrning**

Det finns en mängd olika processer, funktioner, metoder m.m. som ingår i ekonomistyrning. Genom att se var CPM passar in i detta kan vi få en ökad förståelse av begreppet och även se om det tillför något nytt, som alltså inte har funnits inom ekonomistyrning innan.

Enligt den kortfattade definition som Gartner använder sig av så är CPM ett samlingsnamn för metoder, processer, måttal och system som används för att övervaka och styra en organisation. Det är intressant att se att metoder, processer, måttal och system är något som till stor del utgör den första kategorin av styrmedel som finns inom ekonomistyrning, formella styrmedel. Till viss del går det också att koppla vissa aspekter av CPM till den andra kategorin av styrmedel, organisationsstruktur. Exempelvis talas det mycket om nyckeltal där man betonar vikten av att de nyckeltal som används i organisationen måste vara möjliga att påverka av den som också är ansvarig för de aktuella nyckeltalen. Där kan man se en tydlig koppling till ansvarsfördelning vilket har med organisationsstruktur att göra. Inom CPM finns dock inga konkreta inslag av hur man skall arbeta med organisationsförändringar och ansvarsfördelning. Det märks dock tydligt att de som utformat begreppet (Gartner) och andra förespråkare av liknande begrepp har en förståelse och insikt i organisationsfrågor eftersom man talar mycket om helhetssyn och överblick.

När det gäller den tredje kategorin av styrmedel, som benämns som mindre formaliserad styrning och avser företagskultur, lärande och andra mjuka delar av en organisation är kopplingen till CPM ganska svag. Det talas visserligen om vikten av att beakta företagskulturen vid införandet av CPM, precis som vid andra förändringar. Delaktighet och tillräcklig information inom organisationen är också faktorer som måste finnas med enligt Gartners beskrivning av hur man inför CPM i en organisation. Som de själva nämner så är dock detta nödvändigt och en förutsättning för alla lyckade förändringar. Det har alltså inte så mycket med just CPM att göra. Det finns heller inget inom CPM som talar om att använda sig av kultur och den typen av mjuka aspekter för att styra en organisation.

Vid en jämförelse med klassisk ekonomistyrning tycks CPM främst passa in i den kategori av styrmedel som ses som traditionella och som funnits ganska länge, nämligen de formella styrmedlen. Detta är intressant då CPM idag nämns som det nyaste och hetaste inom ekonomistyrning. Det är lätt att tro att det hetaste inom ekonomistyrning idag skulle ha att göra med de modernaste styrmedlen inom ekonomistyrning, men så är det alltså inte. Man kan dock inte dra slutsatsen att CPM inte erbjuder något nytt utifrån konstaterandet att det hör hemma bland de formella och traditionella styrmedlen. Vad CPM innebär i första hand är en helhetssyn där man styr det dagliga arbetet i organisationen för att utföra sina strategier och därmed uppnå sina mål. Det handlar alltså om att knyta ihop många av de styrmedel som redan finns för att använda dem på ett kraftfullare sätt. När man jämför definitionen för vad ekonomistyrning faktiskt är med det som CPM utlovar så kan man se att det i stort sett är samma sak. Detta märks tydligt om man studerar följande två uttryck som slagits fast tidigare i denna uppsats:

*Ekonomistyrningens* övergripande syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Detta innefattar det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp och anpassa företagets verksamhet i syfte att uppnå de mål som företaget har.

*CPM* innehåller de processer som används för att styra en organisation, de metoder som styr dessa processer och de måttetal som används för att följa upp verksamheten mot strategiska och operationella mål

Utifrån ovanstående beskrivningar av ekonomistyrning och CPM kan man uttrycka det som att CPM utlovar att kunna uppfylla själva syftet med ekonomistyrning. Med hjälp av ny teknik och att sammankoppla befintliga metoder menar därmed företag som Gartner att det är möjligt att få ett helhetsgrepp om en organisation och skapa en genomgripande ekonomistyrning. Detta är något som inte beskrivs utifrån den klassiska definitionen av ekonomistyrning. Där beskrivs ekonomistyrningen som mer fragmenterad med en mängd olika metoder och processer som man kan använda sig av.

Det nya med CPM är alltså att man kopplar samman främst de formella styrmedel som finns inom traditionell ekonomistyrning. Detta möjliggörs till stor del av ny informationsteknologi.

### **5.3 Nyttan med CPM**

Såväl Gartner som de leverantörsföretag som vi varit i kontakt med har mängder med argument till varför organisationer bör införa CPM. Gartner menar att det är en nödvändighet för organisationer att införa någon form av CPM-lösning för att bibehålla sin konkurrenskraft och inte riskera att bli utkonkurrerade på marknaden. Företag har möjlighet att dra nytta av redan genomförda BI-investeringar för att få bättre insyn i företagets verksamhet (Rayner, 2002). CPM möjliggör att beslut kan fattas som är bra för hela organisationen och inte bara delar av den. Vidare för införandet av CPM med sig en ofta behövlig genomgång av organisationens alla processer (Buytendijk, Wood och Geishecker, 2004). Cognos, liksom ett flertal andra företag i studien, poängterar vikten av



att den operativa verksamheten ligger i linje med organisationens övergripande strategier, så att alla arbetar tillsammans för att uppnå gemensamma mål (Cognos, 2002). Peoplesoft menar att CPM säkerställer att organisationen är fokuserad kring samma mål vilket ger en effektivare organisation med bättre möjlighet till kontroll och uppföljning ([www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com)).

Listan kan alltså göras lång över de argument och den nytta som införandet av en CPM-lösning i en organisation utlovar. Frågan är då om den upplevda nyttan motsvarar den utlovade. Ett av företagen som implementerat CPM finner den största nyttan i den helhetssyn som skapats över vad som händer inom organisationen och vad detta beror på (Kundföretag 1, 2004-12-03). Ett annat företag nämnde mer sofistikerade analyser och bättre beslutsfattande som den främsta nyttan med CPM. Beslut har tagits som inte skulle tagits utan införd CPM-lösning (Kundföretag 2, 2004-12-07). Även om dessa så kallade kundföretag inte använder exakt samma ord för att beskriva nyttan med CPM kan man tydligt se att vissa delar av den nytta som utlovas också upplevs. Helhetssynen och det bättre beslutsfattandet är några av de argument som används flitigt av såväl Gartner som leverantörsföretagen inom området.

### **5.4 Diffusion av CPM**

Att se på CPM ur ett diffusionsperspektiv kan ge en förståelse för i vilken fas spridningen av begreppet är inne i. Genom att dessutom få en grundläggande förståelse för vad som driver diffusionsprocessen och vilka aktörer som är inblandade fördjupas bilden av CPM.

#### **5.4.1 CPM – en innovation?**

Inom diffusionsteorin talas det om innovationer som en ny ide som introduceras i ett socialt system. Det första man kan fråga sig när det gäller CPM är då om det över huvud taget är en innovation? En ide kan klassas som en innovation om den uppfattas som något nytt inom det sociala systemet. I de intervjuer och undersökningar som vi gjort med olika företag är det uppenbart att man uppfattar CPM som något nytt. Det går visserligen att hävda att det framförallt handlar om traditionell ekonomistyrning med lite andra former. Ett av företagen som intervjuats säger t.ex. att man arbetat med dessa frågor i flera år. De menar dock att när de stötte på begreppet CPM så var det lite av en aha-upplevelse och de fick verktyg och en ram för det som de ville göra. De i CPM ingående komponenterna har funnits tidigare, men kombineras nu på ett nytt sätt och uppfattas därmed som något nytt vilket leder till att det är en innovation. Vid intervjun med Cognos framkom att CPM innebar ett helt nytt sätt för dem att arbeta. Från att ha varit fokuserade på kontroller och rapportering kopplade de ihop detta med planering framåt för att styra verksamheten mot olika mål. Ytterligare en aspekt som tydligt förstärker bilden av CPM som en innovation och att branschen som helhet således tycks uppfatta att begreppet tillför något nytt är den position på hype-kurvan som CPM har. Som ett av de mest omtalade begreppen inom ekonomistyrning är det lätt att dra slutsatsen att företagen uppfattar CPM som en innovation enligt den definition som tidigare slagits fast i uppsatsen.

### 5.4.2 Aktörer i diffusionsprocessen

De aktörer som är involverade i diffusionsprocessen kallas för ledare och adopters. Enligt det som kännetecknar ledarna i processen så är Gartner en tydlig ledare inom diffusionen av CPM. Det är Gartner som myntat uttrycket och drivit utvecklingen. Det finns emellertid fler ledare om man ser till själva innebörden av CPM och inte bara namnet. Även begreppen BPM och EPM står för samma innebörd och utgör på ett sätt en del av den innovation som avses när begreppet CPM nämns. På så sätt kan man säga att företag som IDC och Peoplesoft också utgör ledare i diffusionsprocessen. Adopters är främst de företag som ledarna vänder sig till för att sprida begreppet. Här kan man dock se en tydlig skillnad mellan två kategorier av företag. Vi har tidigare nämnt dessa kategorier och då talat om dem som leverantörsföretag och kundföretag. Leverantörsföretagen är de som försöker att sälja in CPM till andra företag, kundföretag. Diffusionsprocessen (alltså spridningen av CPM) sker inom de båda grupperna på lite olika sätt. Bland leverantörsföretagen snappar man snabbt upp den här typen av nya begrepp som ledande analysföretag lanserar. T.ex. Oracle, som kan sägas tillhöra kategorin leverantörsföretag i detta fall, uttrycker att när Gartner lanserat något så gäller det att hänga med och erbjuda tjänster kring detta. Bland kundföretagen går det dock trögare. Det kan man se genom att de ledande CPM-företagen i Sverige, Cognos och Hyperion, tillsammans kan identifiera cirka 20-30 företag av ungefär 200 potentiella, som sysslar med CPM. Båda typerna av företag, leverantörer och kunder är dock adopters, d.v.s. de adopterar innovationen CPM som skapats av ledarna, vilka framförallt utgörs av Gartner.

### 5.4.3 Diffusionsprocessens stadier – var finns CPM?

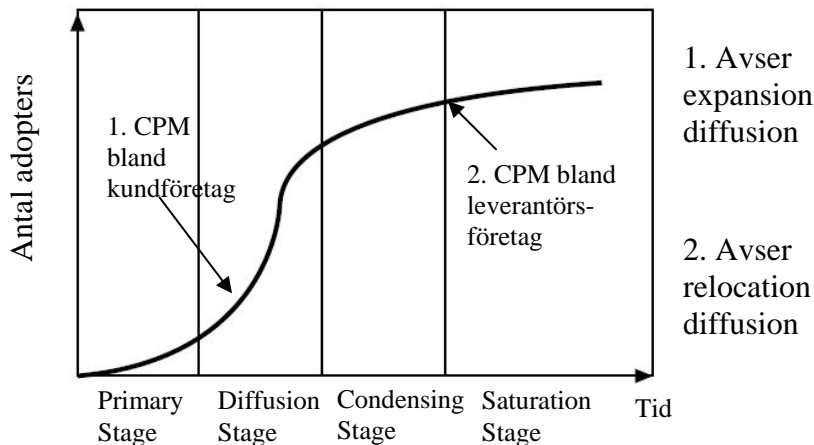
Hägerstrands (1967) kurva över diffusionsprocessen visar vilka faser som spridningen av en innovation genomgår. I en sådan figur borde CPM finnas inplacerat på två ställen för att markera att diffusionen av begreppet sker på två plan. (Två helt olika figurer skulle också kunna vara ett alternativ för att åskådliggöra skillnaden.) Dessa två plan har att göra med att det är två typer av grupper som adopterar begreppet (se 5.4.2) och att det är frågan om två olika typer av diffusionsprocesser. Deblj och Müller (1985) talar om relocation diffusion och expansion diffusion. Relocation diffusion avser spridningen av kunskap om en innovation, vilket karaktäriserar den diffusion som sker bland leverantörsföretagen. Expansion diffusion avser spridningen av själva innovationen vilket i det här fallet är adoptionen av CPM in i verksamheten. Detta sker hos kundföretagen.

När det gäller relocation diffusion, som alltså sker bland leverantörsföretagen så ser vi att processen redan nått väldigt långt. Detta märks inte minst på den hype-kurva som presenterats och som visar att CPM just nu är ett av de hetaste begreppen inom ekonomistyrning. Kunskaperna och experterna är inte svåra att hitta, området av potentiella adopters bland aktuella leverantörsföretag är penetrerat.

Expansion diffusion har dock inte nått lika långt. Eftersom vi inte har gjort någon omfattande studie av CPM:s utbredning bland svenska företag är det svårt att uttala sig med någon statistisk säkerhet angående detta. Vår studie bygger istället på intervjuer med ett fåtal representanter för olika företag. Den bild som detta har gett är dock tillräcklig för att vi skall kunna dra slutsatsen att utbredningen av CPM bland kundföretagen är relativt

begränsad. Vid samtal med Oracle visade det sig att de inte kunde nämna ett enda företag som implementerat CPM. Deras uppfattning var att antalet adopters var mycket lågt. Andra företag, som är mer specialiserade på CPM såg dock en något större utbredning. Som redan nämnts så har de ledande CPM-företagen i Sverige, Cognos och Hyperion, tillsammans identifierat cirka 20-30 företag av ungefär 200 potentiella, som sysslar med CPM. Siffran 200 bygger på ett antagande som företagen själva gjort när det gäller vilka företag som är bäst lämpade för att använda sig av CPM. De menar att de cirka 200 största företagen i Sverige är potentiella adopters av CPM.

Enligt dessa siffror kan en figur över diffusionsprocessen se ut enligt följande:



Antal adopters över tid, Källa: Hägerstrand 1967

Baserat på figuren ovan så står expansion diffusion bland kundföretag inför en snabb ökning av adopters. Det stämmer också överens med de signaler som leverantörsföretagen säger sig få från marknaden när det gäller den här typen av frågor. När det gäller relocation diffusion så bör det inte hända så mycket mer. Diffusionsprocessen går mot sitt slut när det gäller spridningen av själva kunskapen om CPM bland leverantörsföretag.

#### 5.4.4 På vilket sätt sker diffusionen av CPM?

Diffusion kan ske på olika sätt, vilket är något som Abrahamsson (1991) tagit fasta på och därmed utvecklat en modell för att förklara diffusion och rejection av innovationer. Se avsnitt 3.4.4. Eftersom vi har att göra med två diffusionsprocesser när det gäller CPM så krävs en kombination av olika perspektiv för att förklara diffusionen.

När det gäller relocation diffusion som sker bland leverantörsföretagen så kan man konstatera att s.k. imitationsprocesser påverkar diffusionen. De ledande analysföretagen, med Gartner i spetsen lanserar ett nytt begrepp (innovationen) och leverantörsföretagen imiterar för att hänga med i trenden. Enligt de leverantörsföretag som intervjuats är det exakt så som det ofta går till när nya begrepp dyker upp. Att följa nya trender är viktigt

för den här typen av företag då deras verksamhet handlar om att erbjuda tjänster inom området. Detta överensstämmer med det perspektiv som Abrahamsson benämner som fashion. Det finns också tydliga kopplingar till den institutionella teorin som antar att organisationer handlar för att uppnå legitimitet och att utgångspunkten är att organisationer tenderar att avbilda sig efter liknande organisationer som de uppfattar som legitima och framgångsrika. För de leverantörsföretag som levererar CPM-lösningar är de viktiga ledaraktörerna (ex. Gartner) avgörande för om de skall ta till sig en innovation eller inte. I den institutionella teorin talas det om att det inom ett organisationsfält skapas institutioner, d.v.s. värderingar och regler som i organisationsfältet tas för givna av organisationerna. Organisationsfältet utgörs i det här fallet av leverantörsföretag som är potentiella CPM-leverantörer och värderingarna och reglerna dikteras till stor del av ledande analys- och leverantörsföretag.

Expansion diffusion, som sker bland kundföretagen tycks dock inte fungera på samma sätt. Där märks inte alls behovet av att hänga med i nya trender. Där är istället behoven i den egna verksamheten avgörande. De intervjuade företagen poängterar att de arbetat med liknande frågor tidigare och att de gjorde ett medvetet val att använda sig av CPM när de förstod vilken nytta det kunde tillföra. Därför stämmer efficient choice-perspektiven in på diffusionen bland kundföretagen. Skall man se strikt på vad teorin säger så innebär efficient choice att organisationerna inte påverkas alls av andra organisationer vid sitt val att adoptera innovationen. Det är dock uppenbart att reklam och påstötningar från leverantörsföretag påverkar kundföretagen i viss mån. Det är ju från leverantörsföretag som de fått information om CPM från början. Av de fyra olika perspektiven är det ändå detta perspektiv som stämmer bäst överens med den diffusionsprocess som vi identifierat bland kundföretagen. När det gäller den institutionella teorin om att organisationer avbildar sig efter liknande organisationer så verkar det inte som att diffusionsprocessen har kommit till det skedet ännu. Detta kan bero på att det inte finns så många exempel på företag som implementerat CPM och kunnat utvärdera nyttan. Därmed finns det helt enkelt inte så många företag att avbilda sig efter. En kompletterande förklaring är, som redan nämnts, att kundföretagen förmodligen är mindre benägna att ta efter nya trender jämfört med den typen av företag som levererar CPM-lösningar.

När det gäller institutionalisering i betydelsen av att *ingjuta med värde* så talas det om att ett begrepp med tiden kan få ett institutionellt värde om det förknippas med framgång. På samma sätt som Zbaracki (1998) menar att TQM fått ett institutionellt värde med tiden, förutom den tekniska betydelse som det faktiskt har i organisationers verksamhet så kan CPM gå samma väg. Det skulle betyda att en organisation kan vinna legitimitet bara genom att hävda att de arbetar med CPM. I nuläget finns dock inga tydliga och välkända exempel på lyckade CPM-implementationer i Sverige. De företag som vi intervjuat kan emellertid ses som lyckade exempel på användning av CPM, men är ändå relativt okända om man jämför med exempel på företag som använder etablerade begrepp såsom TQM och Balanced Scorecards. Baserat på de slutsatser vi dragit kring den fas som CPM befinner sig i är det dock rimligt att anta att CPM kommer att få ett institutionellt värde när diffusionsprocessen kommit längre.

### 5.4.5 Retoriken kring CPM

Traditionellt är det efterfrågan som varit i fokus för diffusionsforskning, men den nyare inriktningen inom diffusionsforskning lyfter fram utbudet som en viktig faktor i diffusionsprocessen. Det är också tydligt inom diffusionen av CPM att utbudssidan har en mycket viktig roll när det gäller att kommunicera ut budskapet om CPM och påverka potentiella adopters. Retoriken kring CPM stämmer också mycket väl in på de sju gemensamma element som ofta förekommer vid argumentation kring nya begrepp och innovationer inom ekonomistyrning, management, m.m. Ett typiskt exempel på det är sättet som Gartner uttrycker sig på i följande citat: "We believe enterprises that effectively deploy CPM will outperform their industry peers." Det uttrycket innehåller framförallt ett löfte om förbättrad prestationsförmåga, men också ett vagt hot om konkurs ifall man inte tar till sig CPM. Gartners förutsägelser om att 70 % av alla företag med en omsättning över 1 miljard dollar kommer att ha implementerat någon form av CPM-lösning senast år 2005 innebär också en kraftfull retorik som lyfter fram CPM som något väldigt aktuellt och framtidsorienterat. Det enda element, av de sju typiska som diskuterades i avsnitt 3.4.6, som inte återfinns i retoriken kring CPM är en presentation av konceptet på ett lättförståeligt sätt med en fyndig undertitel.

Det råder dessutom en tydlig samstämmighet när det gäller beskrivningen av CPM, bland de olika företag som tillhandahåller CPM-lösningar:

*"CPM ger möjlighet att föra ut sina strategier i verksamheten genom planer, kontroller, styrning och tillhandahållande av viktig information" – Hyperion*

*"CPM handlar om att förbättra företags verksamhetsstyrning genom att knyta ihop strategi med det dagliga arbetet." - Cognos*

*"..målet är att fånga företagets övergripande strategi och möjliggöra för företagsledningen att ha ett proaktivt tillvägagångssätt som sammanför förändringar i verksamheten med strategier och aktiviteter" – SAS*

Vi kan också konstatera att retoriken kring den allmänna beskrivningen av CPM är väldigt lik det sista av de sju typiska elementen inom retoriken. Det elementet innebär att retoriken lämnar utrymme för att göra egna tolkningar av innebörden. Egna tolkningar kan verkligen göras på många sätt utifrån de beskrivningar som görs kring CPM. Därför finns det en klar risk att man talar om olika saker när det gäller CPM. Ett exempel på det är att ett av de företag som intervjuats uttryckt att det finns vissa företag som arbetar med delar av CPM. Enligt konstateranden som gjorts i den här uppsatsen så är dock innebörden av CPM ett helhetsgrepp om ekonomistyrningen genom att man använder verktyg och processer som ofta funnits innan. Att använda delar av CPM är därmed något som alla företag gör, eftersom de olika delarna för sig egentligen är klassisk ekonomistyrning (se 5.1). Retoriken kring CPM kännetecknas därmed av att det går att göra egna tolkningar av innebörden, särskilt efter att bara ha tagit del av en kortare förklaring av begreppet.

## 5.5 Behövs CPM?

Som tidigare nämnts i denna uppsats så är det inte alltid enkelt att avgöra om de nya heta begrepp som finns inom ekonomistyrning verkligen tillgodose ett behov. Det är uppenbart att de företag som driver utvecklingen av den här typen av begrepp, där CPM är ett exempel, tjänar pengar på kurser, böcker, artiklar, analyser, rådgivning m.m. kring det aktuella området. Det ligger därmed i dessa företags intresse att framställa det som viktigt att potentiella kunder tar till sig det nya begreppet och därmed köper de tjänster företaget erbjuder. Ett exempel på det är att Gartner påstår att de företag som undviker att implementera CPM kommer att konkurreras ut av företag som gör det. Den här typen av påståenden reser en mängd frågor. Denna uppsats avser att svara på ett flertal av dem. En av de viktigaste frågorna som man behöver ställa sig är dock huruvida det finns ett behov av CPM bland de företag som Gartner m.fl. vänder sig till. Skulle det visa sig att det inte finns det så är hela diskussionen kring begreppet relativt meningslös. Vi har tidigare analyserat huruvida CPM är något nytt inom ekonomistyrning och identifierat nyttan med CPM. I de analyserna konstaterade vi att CPM *är* något nytt och att det också kan ge en stor nytta för många företag. Därmed är det också uppenbart att det finns ett behov som CPM kan tillgodose.

Detta är också något som bekräftas av de företag vi intervjuat. Både Cognos och Hyperion upplever en stor efterfrågan på produkter och tjänster kring CPM. Visserligen kan det finnas en aspekt som säger att de företag som säljer tjänster och produkter kring CPM har en tendens att uttrycka sig i mer positiva ordalag än vad en objektiv observatör skulle göra. Både Cognos och Hyperion har dock exempel på ett flertal kunder som implementerat CPM-lösningar, vilket bekräftar deras egna utsagor om ett stort behov på marknaden. De säger emellertid att det är få kunder som frågar efter CPM, men att de behov som kunderna har, i vissa fall bara kan tillgodoses med en CPM-lösning.

Oracle har en helt annan uppfattning av behovet av CPM på marknaden. Som vi tidigare nämnt kan de inte ge några exempel på företag som använder sig av CPM. En förklaring till detta kan vara att Oracle sysslar med mycket mer än CPM. De erbjuder en stor mängd produkter och tjänster och är inte främst inriktade på CPM-lösningar, till skillnad från Cognos och Hyperion som är specialiserade på Business Intelligence och annat som ligger nära CPM. Det är ändå intressant att Oracle inte uppfattat samma efterfrågan av CPM. Det visar att efterfrågan inte är så pass stor att alla CPM-leverantörer får uppdrag inom området. Detta kan också hänga samman med diffusionsprocessen för CPM. Enligt vår analys står CPM troligen inför en snabb spridning när det gäller antalet företag som infört någon typ av CPM-lösning i den egna organisationen. Enligt olika undersökningar som bl.a. Gartner utfört kommer 70 % av företag med en omsättning över 1 miljard dollar att ha implementerat någon form av CPM-lösning senast år 2005. Huruvida denna förutsägelse stämmer kvarstår att se, men klart är att Gartner förväntar sig att de behov som företag har kommer att leda till en stor ökning av CPM-implementationer.

Vid intervjuer med företag som implementerat CPM-lösningar i den egna organisationen framkommer det också tydligt att det finns behov av CPM. Det är kanske inte så förvånande att dessa företag säger sig ha behov av CPM eftersom de faktiskt valt att

implementera en CPM-lösning. Det är ändå intressant att de är samstämmiga och säger att de tidigare arbetat mot att få ett helhetsgrepp på ekonomistyrningen. De har haft ett behov av att knyta samman olika delar i sin ekonomistyrning för att få en hållbar kedja från transaktioner till kontroller och vidare till planer inför framtiden. Dessa behov har alltså kunnat mötas med hjälp av CPM och vi kan därmed konstatera att det helt klart finns ett behov av CPM.

## 6 Slutdiskussion

*Här presenterar vi de slutsatser som är resultatet av uppsatsen tillsammans med våra egna reflektioner kring arbetet med densamma. Därefter diskuteras fortsatt forskning inom området där vi ger förslag på nya frågeställningar att undersöka.*

### 6.1 Slutsatser

Vårt syfte med uppsatsen var att undersöka och utreda begreppet CPM genom att svara på våra frågeställningar och på det sättet förmedla en tydlig bild av begreppets innebörd, möjligheter och begränsningar. Efter genomförd undersökning följer här våra slutsatser som är grupperade utifrån de frågeställningar som inledde uppsatsen och som vi sökt svaren på.

#### Vad är egentligen CPM?

Vi kan konstatera att det inom ekonomistyrning finns flera närliggande begrepp som betyder samma sak och egentligen är olika definitioner av CPM. Business Performance Management, Enterprise Performance Management, Strategic Enterprise Management och Strategic Performance Management är exempel på detta. Ett bra sätt att få en uppfattning av vad CPM egentligen är, är att använda sig av Gartners beskrivningar. De har skapat begreppet CPM och de övriga närliggande begreppen stämmer i stora drag överens med Gartners beskrivning av CPM. Sammantaget är dock vår uppfattning att det inte är enkelt att ge en kortfattad förklaring av begreppet, p.g.a. den omfattande och djupgående innebörd som ligger däri. Dessutom krävs en förståelse av hur ekonomistyrning fungerar i ett företag för att man skall kunna ta till sig innebörden av CPM. Någon entydig och enkel definition av begreppet kan vi därför inte lämna, utan hänvisar till Gartners beskrivning av CPM som finns sammanfattad i denna uppsats.

#### Är CPM egentligen något nytt inom ekonomistyrning?

Frågan huruvida CPM är något nytt inom ekonomistyrning hänger till viss del samman med diffusionsteori där det går att diskutera om CPM är en innovation eller ej. Vi har slagit fast att CPM är en innovation. Detta baserar vi på att de intervjuade företagen upplever CPM som något nytt där de ingående elementen visserligen har funnits tidigare, men att de nu kombineras på ett nytt sätt med ett nytt helhetsperspektiv. När man jämför CPM med traditionell ekonomistyrning är det anmärkningsvärt att det framförallt är bland de formella styrmedlen (d.v.s. den kategori av styrmedel som funnits längst) som CPM:s beståndsdelar återfinns. Det nya med CPM är dock att man kopplar samman de formella styrmedlen med hjälp av ny informationsteknologi. Därmed kan man få ett helhetsgrepp om en organisation och skapa en genomgripande ekonomistyrning på ett sätt som inte varit möjligt tidigare. Detta är det nya med CPM, dels enligt de löften som ges av analysföretag, men också enligt de företag som intervjuats och har praktisk erfarenhet av CPM i sin organisation..



### **Vilken nytta ger CPM?**

Enligt analysföretag och CPM-leverantörer kan man med CPM få den operativa verksamheten att ligga i linje med organisationens övergripande strategier, så att alla arbetar tillsammans för att uppnå gemensamma mål. Företagen menar också att en organisation som implementerar CPM kommer att finna den största nyttan i den helhetssyn som skapas över vad som händer inom organisationen och vad detta beror på. Detta är de ständigt återkommande argumenten för CPM. Helhetsperspektivet är ett ord som upprepas gång på gång i dessa sammanhang. Något som är värt att lyfta fram är att de företag som vi varit i kontakt med och som berättat om sina erfarenheter av CPM bekräftar att de utlovade effekterna faktiskt uppnås. Dessutom nämns möjligheter till mer sofistikerade analyser och bättre beslutsfattande som något som deras CPM-lösning medfört.

### **Hur ser spridningen av CPM ut?**

När det gäller spridningen av CPM har vi kopplat detta till diffusionsteori. De drivande krafterna i diffusionen av CPM är analys- och leverantörsföretag som tjänar pengar på begreppet. Dessa företag är s.k. leaders i diffusionsprocessen och påverkar de företag som är potentiella kunder så att de skall ta till sig CPM och därmed köpa produkter och tjänster kring CPM. Här har vi egentligen identifierat två diffusionsprocesser. *Relocation diffusion* avser spridningen av kunskap om en innovation, vilket karakteriserar den diffusion som sker bland leverantörsföretag (de företag som levererar CPM-lösningar). *Expansion diffusion* avser spridningen av själva innovationen vilket i det här fallet avser implementering av CPM i verksamheten. Detta sker hos kundföretagen (de företag som köper CPM-lösningar). Diffusionsprocessen gällande relocation diffusion är i princip avslutad, spridningen har nått alla aktuella företag. Expansion diffusion är däremot endast påbörjad och står förmodligen inför en snabb tillväxt.

Enligt den institutionella teorin så skapas det inom ett organisationsfält vissa värderingar och regler som tas för givna av organisationerna. Där har vi identifierat analys- och leverantörsföretag som viktiga när det gäller skapandet av sådana värderingar, något som i det här fallet betyder att begreppet CPM fått ett visst värde tack vare normsättande företag som Gartner. Detta tycks dock hittills mest ha påverkat leverantörsföretag även om det är troligt att CPM kommer att få ett institutionellt värde även bland kundföretag när diffusionsprocessen kommit längre.

I samband med spridningen av nya begrepp och innovationer inom ekonomistyrning, management, m.m. förekommer ofta flera gemensamma element avseende retoriken kring begreppen. Retoriken kring CPM följer detta mönster på ett tydligt sätt och innehåller vackra löften om förbättrad prestationsförmåga, men också hot om konkurs om man inte implementerar CPM snarast.

### **Vilket behov finns av CPM?**

Behoven av CPM hänger samman med huruvida CPM är något nytt. Om CPM inte hade erbjudit något nytt skulle det inte finnas något företag som har behov av en CPM-lösning. Eftersom vi kunnat konstatera att CPM faktiskt är något nytt och dessutom levererar en

hel del nytta är det uppenbart att det finns behov av CPM. Enligt de företag vi har intervjuat och som implementerat någon typ av CPM-lösning har de haft ett behov av att knyta samman olika delar i sin ekonomistyrning för att få en hållbar kedja i hela sin ekonomistyrning. Dessa behov är något som de upplevt att CPM har kunnat tillgodose. Hos de leverantörsföretag vi intervjuat upplevs också ett starkt behov av CPM på marknaden, även om kundföretagen inte efterfrågar just begreppet CPM. De behov som kunderna har kan dock enbart tillgodoses med en CPM-lösning. Enligt undersökningar och de förväntningar som finns hos de tillfrågade företagen kommer behovet i framtiden bara att öka och marknaden för CPM-lösningar att växa explosionsartat. Behoven finns främst bland storföretag och när det gäller Sverige så tycks det vara de 200 största företagen som är den troligaste kundgruppen.

## **6.2 Egna reflektioner**

Något som vi inte var medvetna om förrän en bit in i arbetet med uppsatsen var den klart framträdande rollen som Gartner Group spelar i CPM-sammanhang. Hade vi från början vetat att Gartner Group myntat begreppet och att vi till stor del skulle använda material från företaget i uppbyggnaden av vår referensram hade vi troligtvis valt att lägga mer tid på att exempelvis försökt intervju någon företrädare för företaget.

Något som vi också reflekterade över var den stora skillnaden i uppfattningen av den svenska marknaden som råder mellan några av de, enligt Gartner, främsta leverantörerna av CPM-lösningar. Detta kan, om inte helt så till viss del, förklara varför Oracle under genomförandet av denna uppsats har gått samman med Peoplesoft som enligt Gartner på sistone klart har passerat Oracle i rangordningen av bäst lämpade CPM-leverantörer.

## **6.3 Fortsatt forskning**

Under genomförandet av denna uppsats har vissa områden dykt upp som kunde vara intressanta att undersöka närmare, men som ligger utanför ramen för denna uppsats. Ett område som vi berört i denna uppsats men där det finns mycket mer information att inhämta och bearbeta är kring diffusionen av CPM. Det vore intressant att göra en kvantitativ undersökning där man tittar närmare på hur stor spridningen av CPM verkligen är. Våra resonemang bygger enbart på ett fåtal intervjuer med personer på leverantörsföretag och en mer grundlig undersökning bland kundföretag vore lämpligt för att med större säkerhet uttala sig om spridningen av begreppet och i vilken fas av diffusionsprocessen CPM befinner sig.

Något som också skulle vara intressant är att mer ingående studera ett företag som använder sig av en CPM-lösning i sin organisation. Infallsvinklar för en sådan studie kan exempelvis vara; Hur påverkar en CPM-lösning det dagliga arbetet? För CPM-lösningen med sig de effekter som leverantörsföretagen utlovar?

## 7. Källförteckning

### BÖCKER

Ask U., Ax C. (1997), *Produktkalkylering i litteratur och praktik: en beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri*, s. 289-290, BAS, Göteborg

Ax C. (2001), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber AB

Bradford M. G., Kent W. A. (1977), *Human Geography. Theories and Their Applications*, Oxford University Press, Oxford

Bruzelius Lars, Skärvad Per-Hugo (1995), *Integrerad organisationslära* Studentlitteratur, Lund

Butler Group (2004), *Corporate Performance Management: A New Approach to Business Control and Planning*, Technology Evaluation and Comparison Report, June 2004, Butler Direct Limited

DeBlij H. J., Müller P. O. (1985), *Geography. Regions and Concepts*, 4th edition, Wiley, New York

Ericsson L. T., Wiedersheim-Paul F. (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö

Holme I. M., Solvang B. K. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Hägerstrand T. (1967), *Innovation diffusion as a spatial process*, The university of Chicago press, Chicago, ILL

Lekvall P., Wahlbin C. (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag, Göteborg

Lundahl U., Skärvad P-H. (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Meyer J. W., Scott W. R. (1985), *Organizational environments*, Sage, Beverly Hills, CA

Patel R., Davidson B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Rogers E. M. (1995), *Diffusion of innovations*, The free press, New York, NY

Samuelsson L. A. (1998), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Stockholm

Scheaffer R. L., Mendenhall III W., Ott R. L. (1996), *Elementary Survey Sampling*, Duxbury Press, USA

Wallen Göran(1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

## **ARTIKLAR**

Aberdeen Group (2002), *The Financial Implications of Corporate Performance Management*, Aberdeen White Paper, October 2002

Abrahamson E. (1991), *Managerial fads and fashion – the diffusion and rejection of innovations*, *Academy of Management Review*, vol. 16, nr 3, 586-612

Abrahamson E. (1996), *Management fashion*, *Academy of Management Review*, vol. 21, nr 1, 254-285

Abrahamson E., Rosenkopf L. (1993), *Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion*, *Academy of Management Review*, 18, 487-517

Ask U., Ax C., Jönsson S. (1994), *Cost Management in Sweden – From modern to Post-Modern*

Bjørnenak T. (1997), *Diffusion and accounting – The case of Norway*, *Management Accounting Research*, vol. 8, nr 1, s. 3-17

Buytendijk F. (2003), *Linking Strategy to Execution: An Introduction to Corporate Performance Management*, Gartner Group, Business Intelligence Europe, Hotel Okura, Amsterdam, 03-04 February 2003

Buytendijk F., Geishecker L. (2004), *Corporate Performance Management: Connecting the Dots*, Gartner Group, 30 January 2004, AV-22-0371

Buytendijk F., Wood B., Geishecker L. (2004), *Mapping the Road to Corporate Performance Management*, Gartner Group, 30 January 2004, R-22-0731

Buytendijk F., Dresner H., Hostmann B., Tiedrich A. (2003) *Hype Cycle for Business Intelligence, 2003*, Gartner Strategic Analysis Report R-20-0831, 6 June 2003

Cognos (2002), *Vision Paper*

DiMaggio P. J., Powell W.W. (1983), *The iron cage revisited – Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, nr 48, s. 147-160

Geishecker L. (2003), *Managing Corporate Performance: What You Need to Know*, Gartner Group, BI Conference, Hotel Okura, Amsterdam, 03-04 February 2003

Griffin J. (2004), *Getting Payback from Your CPM Initiative*, Deloitte Consulting Partner, DM Review, February 2004

IDG (2003), *IDG Executive Sales Meetings*, Företagsinformation, Cognos, 27 maj 2003

Katz M. L., Shapiro C. (1985), *Network externalities, competition, and compatibility*, American Economic Review, 75, 424-440

Kees van Veen, Benders Jos (2001), *Whats in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions* London, Thousand Oaks and New Dehli, 1997

Kieser Alfred (1997), *Rhetoric and Myth in Management Fashion* London, Thousand Oaks and New Dehli, 1997

Lindwall L. (2004), *Delivering Business Intelligence*, White Paper, RKS BI Focus Team

Mason P. (2004), *Business Performance Management: Merging Business Optimization with IT Optimization*, IDC White Paper, March 2004

Oracle (2004), *Oracle Corporate Performance Management Product Overview*, March 2004

Rayner N. (2002), *CPM: A Strategic Deployment of BI Applications*, Gartner Group, 9 May 2002, ID Number AV-16-3211

Sherman R. (2004), *BI vendors are now CPM vendors!*, Athena IT Solutions, June 2004

Törnqvist, Lumsden, Marton (2000) *Svenska normsättare på redovisningsområdet – institutionella och politiska aspekter* Juni 2000

Zbaracki, Mark J, (1998) *The Rhetoric and Reality of total Quality Management*

Zrimsek B., Geishecker L. (2002), *Use CPM to Integrate the Enterprise View*, Gartner Group, 18 July 2002, ID Number LE-17-4266

## **INTERNET**

Skol-Kemi (2004), <http://school.chem.umu.se>, Kemi-institutionen vid Umeå Universitet, 2004-11-28

[www.cognos.com](http://www.cognos.com), 2004-12-06

[www.hyperion.com](http://www.hyperion.com), 2004-12-06

[www.hyperion.se](http://www.hyperion.se), 2004-12-06

[www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com), 2004-12-05

[www.oracle.com](http://www.oracle.com), 2004-12-05

[www.sap.com](http://www.sap.com), 2004-12-06

[www.sas.com](http://www.sas.com), 2004-12-05

## **INTERVJUER**

Anders Lernberg, Principle Sales Consultant, Oracle, 2004-11-29

Fredrik Prien, VD, Cognos AB, 2004-12-02

Håkan Strömbeck, Nordic Strategic Partner Manager, Hyperion Solutions Nordic AB, 2004-12-10

Kundföretag A, 2004-12-03

Kundföretag B, 2004-12-07