



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen

Informationsstyrning

- Är information alltid en tillgång? -

En studie i fyra företags interna processer för
hantering av beslutsstödjande information

Kandidatexamen i Företagsekonomi
Vårterminen 2008

Handledare:
Merja Mankila

Författare:
Jonas Lagerqvist 800416-
Erik Verner 851211-

SAMMANFATTNING

Titel:	Informationsstyrning – Är information alltid en tillgång? – En studie i fyra företags interna processer för hantering av beslutsstödjande information
Kurs/Ämne:	Industrial and Financial Management, Examensarbete kandidatnivå, 15 HP
Författare:	Jonas Lagerqvist 800416- Erik Verner 851211-
Handledare:	Merja Mankila
Nyckelord:	Informationssystem, informationshantering, verksamhetsstyrning, beslutsprocesser, beslutsstödsystem, business intelligence, affärssystem, Elof Hansson, Handelsbanken, AstraZeneca, Stena Technoworld

Bakgrund och problem: Information är tack vare dagens moderna affärssystem inte längre någon bristvara. Att inför viktiga beslut få fram rätt information vid rätt tidpunkt är problematiskt och något som få företag lyckas med på ett effektivt och kostnadsmedvetet sätt. Oftast är informationen inför besluten undermålig.

Syfte: Huvudsyftet är att undersöka om ovan beskrivna problem föreligger och, om så är fallet, utreda vilka bakomliggande faktorer som orsakar detta, samt att ge förslag på lämpliga åtgärder för att komma till rätta med problemet.

Metod: En kvalitativ studie har genomförts där beslutsfattare inom fyra olika organisationer har intervjuats i ämnet. Intervjuerna genomfördes personligen och varade i snitt nittio minuter per företag.

Resultat och slutsatser: Studien visar på att informationshantering är en svår men ytterst relevant process för ett företags verksamhetsstyrning. Förslag på förbättringsåtgärder är att informationssystemet bör styras mer utifrån ett organisatoriskt perspektiv och att företagsledningar måste vara mer proaktiva i sin informationsinhämtning inför beslut.

ABSTRACT

Evolution in advanced computer systems in the past decades has made information no longer a scarce resource in corporations. Modern IT-based business solutions enable the storage of the company's data for every business activity. These systems have come to stay and are now used in almost every large company in the world. The objective of these systems is to provide members of the organization with unlimited data on all business activities. So are these systems the ultimate solution for every company, and can total information about an organization's activities enable executives to make totally rational decisions? This unlimited access to company information has resulted in a new problem. With infinite amount of information to choose from, how can it be ensured that the information provided to strategic decision-makers is foreseeable and relevant to the actual decision?

This bachelor's thesis' objective is to examine if there is a disparity between the information requested by corporate executives for strategic decision-making, and the information provided by the company's information system.

The investigation consists of interviews with key personnel from four different companies, and focus on the organizations' internal information management process. To analyze this, relevant literature studies have been performed.

Our main conclusion is that a disparity exists in the matter of information extent. Corporate executives in this study generally receive more information than needed for their strategic decision-making. To make this information management process more efficient we propose that organizations clearly separate *information management* from *IT*, and that executives act more proactive in their request of information for strategic decision-making.

Keywords: Information management, business intelligence, corporate governance, strategic decision-making

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.4 SYFTE.....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.6 DISPOSITION	5
2. METOD.....	6
2.1 VETENSKAPLIG UTGÅNGSPUNKT	6
2.2 VAL AV METOD	6
2.3 INTERVJUMETODER.....	7
2.4 URVAL.....	8
2.5 INTERVJUER	9
2.6 KÄLLKRITIK	10
3. TEORI.....	11
3.1 AFFÄRSSYSTEM.....	11
3.1.1 Definition.....	11
3.2 INFORMATION	13
3.2.1 Informationssystem.....	13
3.2.2 Informationshantering.....	13
3.3 BESLUTSFATTANDE	16
3.3.1 Strategiskt beslutsfattande	17
3.3.2 Beslutsstödsystem	18
3.4 BUSINESS INTELLIGENCE.....	19
3.5 BEYOND BUDGETING.....	19
3.6 TEORETISKT RAMVERK.....	20
4. EMPIRI	22
4.1 FÖRETAGEN	22
4.1.1 Elof Hansson	22
4.1.2 AstraZeneca	23
4.1.3 Stena Technoworld.....	23
4.1.4 Handelsbanken.....	23
4.2 REDOVISNING AV EMPIRISK DATA.....	24
4.2.1 Affärssystem.....	24
4.2.2 Information.....	27
4.2.3 Beslutsfattande	32
4.2.4 Visioner	35
4.3 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRISK DATA.....	37
5. ANALYS.....	38
5.1 AFFÄRSSYSTEM.....	38

5.1.1 Skillnader mellan IT och IS.....	38
5.1.2 Struktur	38
5.1.3 Utveckling och implementering	39
5.2 INFORMATION	40
5.2.1 Informationsflöden och hantering	40
5.2.2 Informationskvalitet.....	41
5.3 BESLUTFATTANDE	42
5.3.1 Beslutsstödssystem	42
5.3.2 Beslutsprocessen.....	43
5.3.3 Strategiska beslut	43
6. AVSLUTANDE DISKUSSION	45
6.1 SLUTSATS.....	45
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	47
7. REFERENSER.....	48
LITTERATUR	48
ARTIKLAR.....	48
OPUBLICERAT MATERIAL.....	49
MUNTLIGA KÄLLOR.....	49
8. BILAGOR.....	50
INTERVJUGUIDE	50

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1.1 VÅRT PROBLEMMOMRÅDE.....	3
FIGUR 3.1 PORTERS VÄRDEKEDJA	10
FIGUR 3.2 AFFÄRSSYSTEMETS ANATOMI	11
FIGUR 3.3 KVALITATIVA KRITERIER FÖR INFORMATION	13
FIGUR 3.4 FASER I EN BESLUTSPROCESS.....	15
FIGUR 3.5 THE MANAGERIAL DECISION-MAKING PROCESS	17
FIGUR 3.6 TEORETISKT RAMVERK.....	19
FIGUR 4.1 INFORMATIONSFLODET TILL LEDNINGSNIVÅ.....	28
FIGUR 4.2 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRISK DATA	35

1. INLEDNING

Syftet med följande kapitel är att presentera problemområdet, en bakgrund till detta samt vår konkreta problemformulering. Vidare följs detta av en beskrivning av syftet med studien och till sist en disposition av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Under det senaste århundradet har mängder av managementteorier arbetats fram och utvecklats. För att möjliggöra och effektivisera arbetet med dessa har ett kontinuerligt arbete förts med att utveckla olika stödsystem för att underlätta verksamhetsstyrningen.

Under 1970-talet började man, framför allt inom bilindustrin, utveckla system för att hantera materialstyrning i tillverkningsprocesserna. Detta berodde på att biltillverkning är en komplex process med många ingående komponenter skall sättas samman. Dessa system genomgick så småningom en standardisering och kunde därefter säljas i paketerade lösningar under benämningen *Material Requirements Planning Systems* (MRP) (Magnusson & Olsson 2005). Detta koncept vidareutvecklades under 1980-talet genom integrering av funktioner som stödde inköpshantering och prognostisering och gav således en mer övergripande bild över hela företagets materialhantering. När även dator- och nätverkstekniken började utvecklas på allvar innebar detta ett stort uppsving för användargränssnitt och datalagringskapacitet. Dock var det först under 1990-talets, tack vare den teknikutveckling som skedde då, som spridningen av verksamhetsstödande system verkligen tog fart. För att integrera existerande informationssystem med den nya IT-teknologin byggdes stora modulbaserade "supersystem", där moduler för olika företagsfunktioner kunde läggas till eller tas bort. Denna form av system kom att benämnas *Enterprise Resource Planning Systems* (ERP). I och med detta fanns nu ett enhetligt system där all information om företagets verksamhet kunde sparas och finnas tillgänglig för hela organisationen.

Att hantera, lagra och leverera information har varit huvudsyftet med dessa system. Exempel på verksamhetsstödande system är dagens affärssystem. Dessa känns igen under namn som exempelvis SAP, Epicore eller Oracle och klarar idag, tack vare den tekniska utvecklingen under 1990-talet, att samla in hela företagets information och spara den på ett och samma ställe, lättillgänglig för medlemmar i organisationen med behörighet. Motsvarande funktion, om än något mindre komplext fyller till exempel det enklare intranätet i vissa mindre

företag. Företagens ständiga efterfrågan på effektiv informationshantering och "total information" driver utvecklingen framåt och har gjort att affärssystemen fått en otrolig genomslagskraft (Magnusson & Olsson 2005).

1.2 Problemdiskussion

Det finns lika många utmaningar i att implementera och använda affärssystem som det finns exempel på företag som misslyckats i sina försök (Davenport 1998).

Vi har i litteraturen (Magnusson & Olsson 2005, Davenport 1998, Turban et al 2005, O'Brien & Marakas 2007) och i vår kontakt med personer från näringslivet fått indikationerna att affärssystem under en längre tid framgångsrikt har sålts in hos företag med löfte om att tillgodose hela deras behov av information, vilket de till stor del även gjort. Vad som dock sedan skedde var att nya problem tog vid när brist på information inte längre var ett bekymmer. Nu fanns istället all tänkbar information om företaget och dess verksamhet tillgänglig endast ett fåtal knapptryckningar bort. Problematiken uppstod då i att skilja ut den, ur ett beslutsfattarperspektiv, relevanta informationen ur systemen. Ett informationsöverflöd hade skapats och företagsledningar fick helt plötsligt problem med att säkerställa kvaliteten på informationen.

Ett möjligt exempel på hur misslyckandet med att leverera korrekt information kan få stora konsekvenser var när Ericsson hösten 2007 levererade dystra siffror tillsammans med en vinstvarning som tog aktiemarknaden på sängen. Denna information tycktes även överraskat företagsledningen som inte framfört något av detta i sina rapporter.

Från flera håll talas det om att mycket tid och resurser läggs på att bedöma och strukturera information som till slut ändå aldrig används i beslutsfattandet (Brockner 2008). Det finns även situationer där fel beslut fattas, eller inte fattas överhuvudtaget, på grund av att informationens trovärdighet inte kunnat säkerställas. Anledningen till detta tror vi beror på att man saknar en strukturerad process för att hantera information. I en sådan process skulle ett mer förutbestämt och genomtänkt informationsflöde (för att säkerställa informationskvaliteten), tillsammans med ett mer aktivt beslutsfattande möjligen lösa många problem.

Vad gäller arbetet inför strategiska beslut ser vi att detta innefattar två olika arbetssätt: (1) att utifrån erfarenhet och tidigare händelser kunna förutspå framtida händelser eller att, (2) utifrån den nuvarande informationen i företaget,

analysera och utvärdera läget för att kunna uppskatta kommande händelseförlopp. Resultatet blir att man i förväg vet vilka beslut som måste tas och då kan efterfråga den beslutsstödjande information som krävs för att ta beslutet. Motsatsen är när beslut tas i efterhand, utifrån information som redan är insamlad och beskriver ett läge som redan hänt. Sättet att arbeta med informationen i beslutssammanhang tror vi alltså kan behöva omstruktureras så att informationsinhämtning sker till följd av *vilka beslut som skall fattas* - först analyseras de beslut som står på agendan och därefter inhämtas den information som är kritisk för just dessa beslut. Vilket arbetssätt är då bäst? Hur ser problemen ut? Vad tycker företagsledningarna? Detta är några av frågorna vi vill besvara i vår uppsats genom att titta på företag av olika typ och i olika branscher.

Vår problemformulering berör informationshantering och vi kommer därför främst att beskriva de utmaningar som är betingade med att sammanföra informationshanteringen mellan ledningen och det tekniska affärssystemet. Informationssystemet verkar som en brygga mellan den operativa verksamheten, ledningen och dess IT-system. Om det föreligger en diskrepans mellan vad som de facto sker i företaget och vad ledningen informeras om är det således troligt att det är häri föreligger problem (Björn Langefors 1995, Magnusson & Olsson 2005).

Området som vi avser att utreda sammanfattas i nedanstående figur:

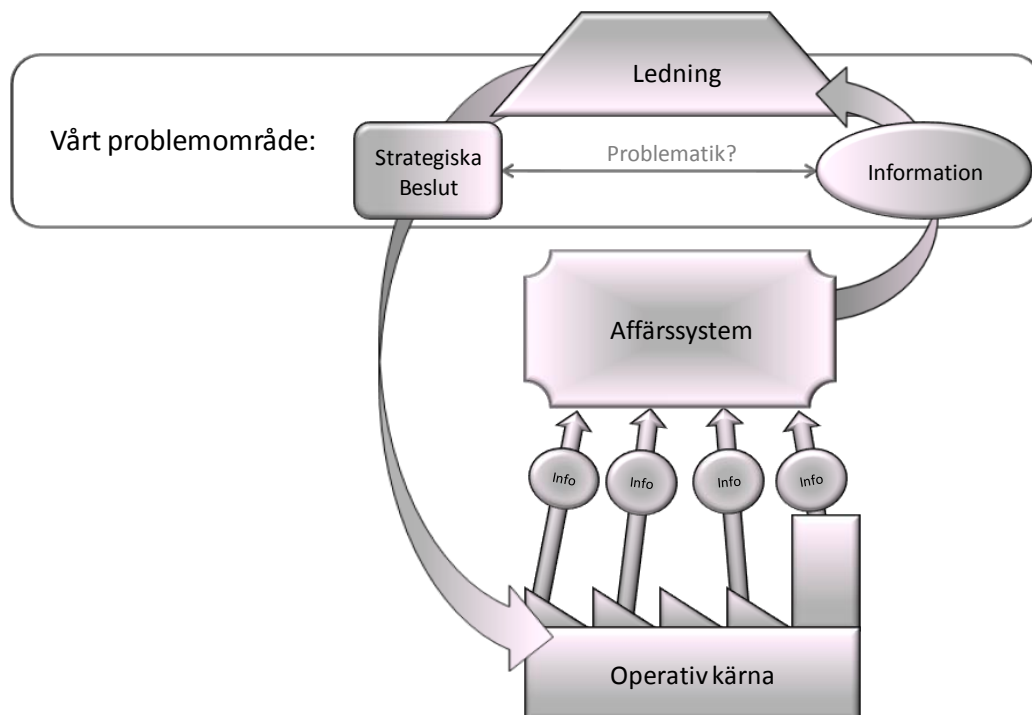


Fig. 1.1 Vårt problemområde (egen källa)

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående problemdiskussion kan uppsatsens centrala frågeställning sammanfattas i följande problemformulering:

Föreligger det en stor skillnad mellan den av företagsledningen erhållna beslutsstödjande informationen och den information som efterfrågas för det strategiska beslutsfattandet? I så fall, vilka är de bakomliggande faktorerna och vad kan man tänkas vidta för åtgärder för att komma tillrätta med problemet?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka huruvida diskrepans föreligger mellan den mottagna beslutsstödjande informationen kontra den efterfrågade hos de i urvalsgruppen ingående företagsledningarna. Lyckas vi påvisa att det häri föreligger problem för ledningsgrupper vill vi igenom vår uppsats öka intresset för vårt område och hjälpa till att lyfta fram problemen i ljuset. Vi fokuserar inte på lösningar, utan syftet är istället att genom analys dra slutsatser kring vad som kan vara orsaken till dessa problem. Förhoppningen är ändå att komma fram till några förslag på lösningar och åtgärder.

1.5 Avgränsningar

Denna uppsats ämnar behandla företagets verksamhetsstyrning och dess arbete med de interna informationsflödesprocesserna ur ett managementperspektiv. I detta arbete är begrepp som affärssystem, business intelligence och informationssystem verktyg och hjälpmedel tänkta att stödja dessa processer. Oberoende av förekomsten av dessa företeelser arbetar alla företag med informationsflöden och beslutsfattande i olika omfattning. Av denna anledning kommer dessa begrepp endast att omfattas av en övergripande beskrivning för att ge läsaren en grundläggande förståelse för dess karakteristika. De tekniska aspekterna kommer därför till stor del att lämnas därhän och fokus kommer att ligga på själva informationsprocesserna, oberoende av de praktiska verktyg företagen i fråga använder sig av.

Informationen som når en ledning är givetvis resultatet av vad som matas in underifrån, i den operativa kärnan (se figur 1.1). Är informationen som matas in här felaktig blir givetvis även informationen i det högre leden missvisande, lätt samt förklarar "skit in, skit ut". Då vi i uppsatsen väljer att fokusera på informationen som används på ledningsnivå kommer vi bara i kontakt med den

kvalitetssäkring som sker här. Man skall dock vara medveten om att arbetet med att säkerställa och kvalitetssäkra information inte bara sker på en högre nivå. Ibland kan orsakerna för den felaktiga informationen komma långt nerifrån.

1.6 Disposition

Kapitel 2 – Metod – I detta kapitel redogörs för genomförandet av uppsatsen. Här presenteras och motiveras vårt val av teoretisk utgångspunkt. Dessa motiv förklaras, och vidare beskrivs hur urvalet av undersökningsobjekt gjorts samt vår egen uppfattning om studiens validitet och reliabilitet.

Kapitel 3 – Teori – Här presenteras de huvudsakliga teorier som senare refereras till. Inledningsvis förklaras begreppet affärssystem med en genomgång av bakomliggande tankar, historia och huvudsakliga problematik. Vidare belyses information som begrepp, och den problematik förknippad med informationshantering i organisationer. Slutligen beskrivs modeller och begrepp för strategiskt beslutsfattande, vilka mynnar ut i de frågor som ligger till grund för intervjuerna.

Kapitel 4 – Empiri – I detta kapitel presenteras en sammanställning av de empiriska resultaten från de intervjuer som utförts. Intervjuresultaten föregås av en kort presentation av företagen, deras organisatoriska struktur och informationssystem.

Kapitel 5 – Analys – Kapitlet avser analysera och diskutera uppsatsens teoridel med det inhämtade intervjumaterialet. Likheter och skillnader mellan företag jämförs och även kopplingar till vad respondenterna svarat i förhållande till vad som sägs i teorin. Med i diskussionen är även våra egna idéer och tankar kring information och dess hantering inför beslut.

Kapitel 6 – Avslutande diskussion – Detta kapitel avslutar uppsatsen med en presentation av de slutsatser vi dragit utifrån vår teoretiska grund, det insamlade materialet och de diskussioner som förts kring vårt ämne. Utifrån det inledande syftet med undersökningen besvarar vi vår grundläggande frågeställning.

2. METOD

I detta kapitel redogörs för genomförandet av uppsatsen. Här presenteras och motiveras vår vetenskapliga utgångspunkt. Vidare förklaras motiven för valet av metod, hur urvalet av undersökningsobjekt gjorts samt vår egen uppfattning om källornas reliabilitet.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

För att genomföra samhällsvetenskapliga undersökningar finns två vägar att angripa problemen – kvalitativa respektive kvantitativa metoder. Metoderna är vetenskapliga arbetsredskap med gemensamma syften som båda har svaga och starka sidor och lämpar sig olika väl till olika frågeställningar. Grovt generaliserat kan sägas att man med kvantitativa metoder omvandlar informationen till siffror och mängder som analyseras statistiskt, medan man i kvalitativa metoder sätter forskarens uppfattning eller tolkning som grund för analysen (Holme & Solvang 1997).

Då denna uppsats ämnar utreda förhållanden i specifika företag har det varit nödvändigt att kunna bilda sig en uppfattning om nyckelpersoners uppfattning av den egna verksamheten. Därför har vi valt att utforma uppsatsen enligt en kvalitativ ansats. Detta motiveras med bland annat Svenssons (2003) definiering av kvalitativ forskning; "Avsikten med kvalitativ forskning är att öka förståelsen för sådant som inte kan förklaras med kvantitativa metoder, det vill säga att förmedla en verklig bild av det studerade objektet i sin naturliga kontext."

2.2 Val av metod

Datainsamling har skett genom litteraturstudier inom området för att skaffa oss en teoretisk förståelse för problemområdet. För insamlandet av det empiriska materialet har intervjuer genomförts med nyckelpersoner på respektive undersökt företag. Teorin har utgjort grunden i det arbete som möjliggjort att vi kunnat bilda oss en uppfattning av området och utforma en adekvat frågeställning och avgränsning. Resultaten av litteraturstudierna utgörs av den intervjuguide som använts i kontakten med de i studien ingående företagen. Urvalet av dessa företag har gjorts utifrån ett antal urvalsvariabler som finns redovisade längre fram.

För att kunna utreda bakomliggande faktorer till de eventuella problem som uppmärksammas i undersökningen måste dessa först belysas och dokumenteras.

För att inhämta information om respektive företag har intervjuer genomförts med nyckelpersoner i dess organisation. Den information som erhållits genom dessa har sedan sammanställts, utvärderats och analyserats utifrån den teoretiska referensram vi fastställt.

I vårt val av metod har vi utgått ifrån Loflands (1971) fyra metodprinciper, som bör prägla en kvalitativ undersökning, ska uppfyllas:

- Närhet till undersökningsenheterna.
- Rapporten ska ge en sann återgivning av vad som enligt författarnas objektiva åsikter ägt rum.
- Rapporterna bör innehålla deskriptiva beskrivningar i nödvändig utsträckning för att skapa förståelse för de undersökta omständigheterna.
- Rapporten bör innehålla citat som visar undersökningsenheternas egna uttryckssätt.

Syftet med dessa är att skapa en så autentisk återgivning som möjligt av de faktiska förhållandena, vilket enligt Holme & Solvang (1997) är ett av kännetecknen för en kvalitativ undersökning. Nackdelen med detta begränsade urval är svårigheten att generalisera resultaten. Fördelen ligger istället i att dessa resultat kan bidra till en djupare förståelse för området än en mer omfattande, kvantitativt inriktad undersökning hade gjort, och att resultaten kan utgöra inspiration för vidare forskning i ämnet.

2.3 Intervjumetoder

Som primär källa för datainsamling har intervjuer använts. Vi har valt att använda oss av intervjuer då vi på så sätt kan få ett större utbyte och bättre förståelse. Frågorna vi ställer är inte självklara och kräver en mer ingående diskussion än bara enkla frågor och svar. Lantz (1993) nämner tre krav som, förutom det grundläggande att data skall spegla källan, visar på det som en professionellt utförd vetenskaplig intervju bör uppfylla:

- Metoden måste ge tillförlitliga resultat (kravet på reliabilitet)
- Resultaten måste vara giltiga (kravet på validitet)
- Det skall vara möjligt för andra att kritiskt granska slutsatserna

De tre kraven sammanfattas med att en professionellt genomförd intervju ” skall möjliggöra resultat som är tillräckligt tillförlitliga och giltiga för att vara nyttiga och användbara för andra och komma andra till del” (Lantz 1993).

Reliabilitet och validitet är begrepp som används för att beskriva värdet av en intervju. Att informationen ska vara reliabel, eller pålitlig, har enligt Holme & Solvang (1997) en mindre betydelse i kvalitativa undersökningar där den statistiska representativiteten inte är i fokus. Desto viktigare är informationens validitet. Validiteten underlättas av den närhet till objektet som den vetenskapliga intervjun skapar. Begreppen kan i vardagsspråk sammanfattas med "kan man lita på vad folk säger?"

Semistrukturerade intervjuer har genomförts där respektive frågeområde avhandlats i en bestämd följd och avsteg gjorts när respondenten berättat något för uppsatsen intressant, för att ge denne möjlighet att beskriva förhållanden så som han eller hon ser dem. Detta tillvägagångssätt ger oss bättre en förutsättning för att skapa en uppfattning om de olika frågornas meningsfullhet för respondenten än vad till exempel en enkät hade gjort. Att samtliga intervjuer har följt samma mönster och utgått från samma mall har gjort att svaren lättare kunnat jämföras och analyseras.

2.4 Urval

Då vi med denna uppsats inte har för avsikt att utreda förhållandena i någon specifik nisch eller branschtillhörighet, utan snarare ett problemförhållande som vi har anledning att tro existerar i många företag oberoende av bransch, har våra kriterier varit av en annan karaktär.

Valet av undersökningsobjekt har därför fallit på företag, vars verksamhet är tillräckligt omfattande, alternativt komplicerad, för att behovet av en väl fungerande hanteringsprocess av beslutsstödjande information är nödvändig för företagets framgång. För att kunna få relevant information kring dessa processer har vi varit beroende av att träffa personer i befattningar med god inblick i hur detta sköts i företaget. Utöver våra befintliga kontaktnät, ifrån vilka vi fick kontakt med Elof Hansson och Handelsbanken, har managementkonsultfirman Ekan AB bidragit till att hjälpa oss komma i kontakt med möjliga företag att undersöka. Förfrågan gjordes till ett flertal företag utöver de som förekommer i uppsatsen; Volvo Penta, Stena Metall, Kongsberg Automotive, Boealis, Statoil/Hydro, Orkla (Göteborgskex), Plusenergi, Esab, Gunnebo, Mölnlycke Healthcare och GP (Stampen), för att nämna några. Av de positiva svar vi mottog vägdes ovan nämnda kriterier mot varandra, och de företag som antogs bäst motsvara dessa valdes.

Valet föll tillslut på Elof Hansson, AstraZeneca, Stena Technoworld och Handelsbanken. Tanken var att få tag i företag som vår problemformulering gick att applicera på. Företag av olika storlek och struktur, men som ändå gick att jämföra och samtidigt polarisera. Detta förtydligas i empiridelen men ett exempel redan nu är Elof Hansson och Handelsbanken, som båda har en väldigt lik struktur men som agerar på två helt olika marknader vad gäller rörlighet. Ett annat exempel är AstraZeneca och Stena Technoworld, som båda har stora strukturer att rapportera uppåt i, men där det ena är börsnoterat och det andra familjeägt. Förhoppningsvis har detta lett till att vi kunnat leverera en mer allmängiltig bild av hur informationsstyrning och beslutsfattande sker på ledningsnivå i olika företag.

2.5 Intervjuer

Intervjuer har genomförts med följande personer på respektive företag;

- **Elof Hansson AB** - Thomas Pettersson är VD och koncernchef i bolaget sedan femton år tillbaka. Thomas Pettersson är även ordförande i såväl moderbolagets styrelse som i ägarstiftelsens styrelse.
- **AstraZeneca** - Rickard Olsson är *Head of R & D (Research & Development) Finance Business Analysis Strategy and Planning (BASP)* och har arbetat inom AstraZeneca i nio år. I hans arbetsuppgifter ingår bland annat att analysera, sammanställa och presentera finansiell information för ledningsgruppen för R & D.
- **Stena Technoworld** - Hans Fredriksson arbetar som business controller på avdelningen *Waste of Electrical and Electronic Equipment (WEEE)* - och ingår i Stena Technoworlds ledningsgrupp. Hans Fredriksson ansvarar för bolagets informationshantering.
- **Handelsbanken** - Medverkande vid intervjun var Martin Björnberg och Michael Green. Michael Green är vice VD samt chef för regionbanken i västra Sverige och Martin Björnberg arbetar som business controller. Michael Green kommer närmast från rollen som chef för Handelsbankens kontor i New York och ingår i bankens koncernledning.

Intervjuerna utfördes i respektive företags lokaler och varade i snitt nittio minuter. Samtliga intervjuer, förutom den med Handelsbanken, utfördes med ljudupptagning som transkriberades i efterhand. Vid intervjun med Handelsbanken togs löpande skriftliga anteckningar.

2.6 Källkritik

Holme & Solvang (1997) föreslår fyra kriterier vid granskning av källor;

1. *Observation* – för att förhindra ett partiskt urval av källor innebär detta kriterium att en god överblick över tillgängliga och möjliga källor för information.
2. *Ursprung* – i kommersiella sammanhang där källor kan ha ett ekonomiskt intresse i att framhäva sig själva så fördelaktigt som möjligt är det viktigt att kritiskt ifrågasätta motiven bakom den information som erhålls.
3. *Tolkning* – då det i många fall kan finnas kulturella, sociala eller andra skillnader mellan läsaren och författaren av den litteratur som utgör teoretisk grund för uppsatsen är det viktigt stor vikt läggs vid att tolka informationen på det sätt författaren avsett.
4. *Användbarhet* – källan måste vara användbar för uppsatsen, i bemärkelsen att den måste vara trovärdig.

Ovanstående kriterier har beaktats i vårt val av källor och teoretiskt material. Man bör dock ha i åtanke att respondenterna i studien måste betraktas vara till viss del partiska och präglas av en varierande grad av subjektivitet till fördel för det egna företaget.

3. TEORI

I följande kapitel presenteras de huvudsakliga teorier vi senare refererar till. Först redogörs begreppet affärssystem övergripande. Vidare belyses information som begrepp - i form av flöden och kvalitetshantering. Slutligen beskrivs modeller och begrepp för strategiskt beslutsfattande.

3.1 Affärssystem

I denna uppsats görs skillnad mellan affärssystem och informationssystem. Idag har majoriteten av alla större företag ett affärssystem av något slag. Dessa system är i själva verket endast en digitalisering av en organisations information, och kan inte likställas med begreppet informationssystem, som i praktiken innefattar samtliga flöden av information i en organisation. För att reda ut skillnaderna mellan dessa begrepp behöver deras respektive karakteristika definieras (Björn Langefors 1995).

3.1.1 Definition

Affärssystem definieras av Porter (1998) som en del av de stödjande processerna inom ett företag. I realiteten är affärssystemet integrerat inom i stort sett samtliga delar av en organisation.

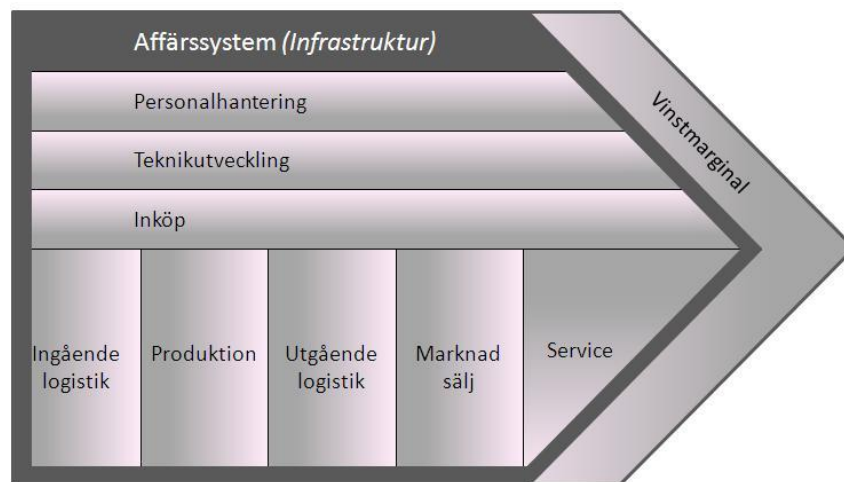


Fig. 3.1 Porters värdekedja (Porter 1998)

Förenklat kan ett affärssystem beskrivas som ett system som sammankopplar informationsteknologin (IT) med informationssystemet (IS) – det vill säga hanteringen av företagsinformation, för att sedan genom ett användargränssnitt göra det enkelt för de anställda att både lägga till och hämta ut information om företagets aktiviteter. Syftet är att effektivisera hela verksamheten genom att

effektivisera processer och förbättra besluts kvaliteten. Tanken är att om total information finns att tillgå i företaget kan, i teorin, fullt rationella beslut fattas (Magnusson & Olsson 2005).

Mer ingående så är dagens affärssystem ett sätt att med hjälp av en central datahantering koppla ihop alla företagens verksamheter i ett system där alla talar samma språk. Säljorganisationen kan exempelvis på sekunden leverera information bakåt till den tillverkande organisationen om vad som skall tillverkas och till vem det skall levereras (Davenport 1998). Att använda sig av en central datahantering förenklar flödet av information igenom företaget och leder även till att säkerställa tillförlitligheten, då information om en process inte kan finnas på två olika ställen samtidigt (Magnusson & Olsson 2005).

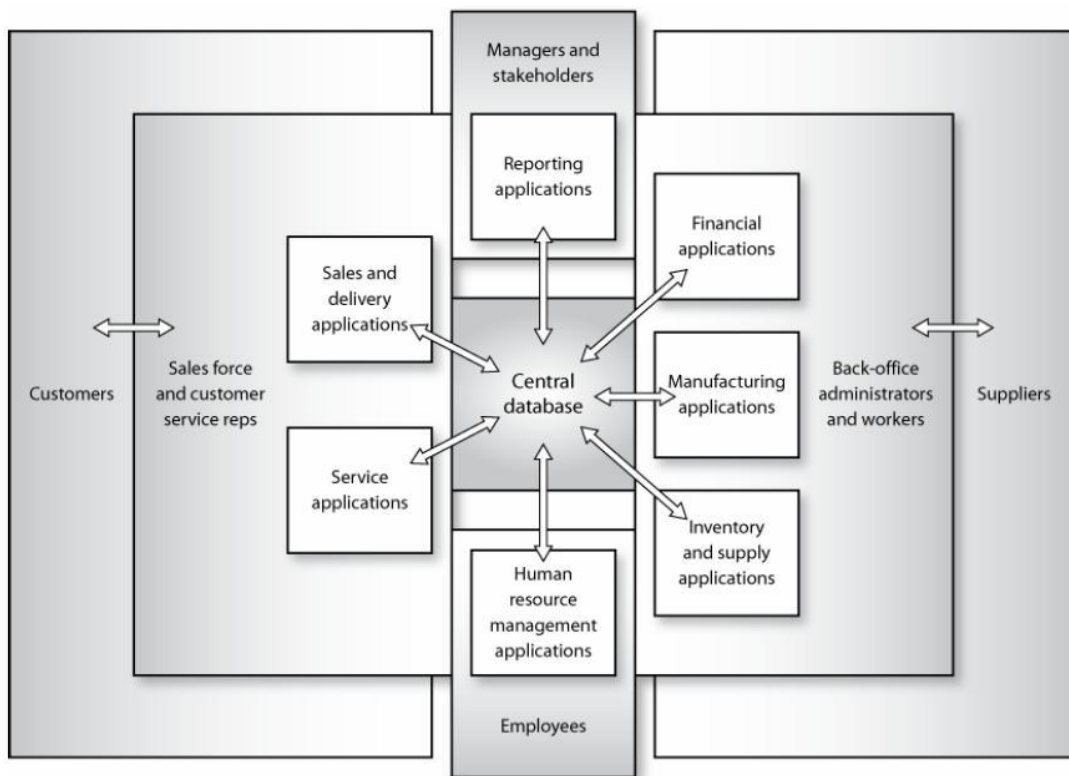


Fig. 3.2 Affärssystemets anatomi, här med en central databas (Davenport 1998).

3.2 Information

“Organizations today do not lack information. They lack the tools to get the right information to the right people at the right time”

*Marina M. Mann, Richard L. Rudman,
Thomas A. Jenckes and Barbara C. McNurlin*

Målet har i företag tidigare varit att ha en så stor tillgång till information som möjligt. Men just tillgång i sig är inte längre dugligt nog när vi numer har mer information än vi någonsin kan ta till oss, processa och ta ställning till. Då intern företagsinformation samtidigt har en tendens att sammanfattas på samma sätt, med samma upplägg och troligtvis hamna i samma skrivbordslåda, är utmaningarna många för informationssystemen (Davenport 1997). Nedan beskriver vi de, för ämnet viktiga, olika områdena som omfattar information och dess hantering.

3.2.1 Informationssystem

Informationssystem har utvecklats sen 1950-talet, delvis frånkopplat utvecklingen av de tekniska materialplaneringssystemen (som senare utvecklades till affärssystem). Man kan med andra ord ha ett informationssystem i ett företag utan att ha en enda sladd inkopplad. Syftet är att, fritt översatt ifrån Björn Langes bok *Essays on Infology*, stödja fastställandet av företagets mål och vidare att bistå med att infria dessa. Genom att innefatta metoder för problemlösning, informationshämtning, rapportering och så vidare. byggs en struktur för informationsflödet genom företaget (Lange 1995). Senare under 1960- och 1970-talen utvecklades system för verksamhetsstyrande information, benämnt *Management Information Systems* (MIS) och längre fram konceptet för beslutsstöd, *Decision Support Systems* (DSS), som behandlas vidare i kapitel 3.4.2. De senaste decennierna har integrationen med tekniken varit den stora sporren för vidareutvecklingar och nya system med enklare användargränssnitt utvecklades. Under senare delen av 90-talet flöt i stort sett affärssystemen och informationssystemen ihop till stora allomfattande *Enterprise Information Systems* (EIS) där informationssystem och affärssystem är totalt integrerade (O'Brien & Marakas 2007).

3.2.2 Informationshantering

För att kunna hantera information krävs att man kan värdera och sortera informationen. Det finns olika modeller för att bestämma och kategorisera kvaliteten på informationen, där vissa är mer vedertagna än andra. År 1995 översatte svenska Redovisningsrådet det USA-baserade International Accounting Standards Boards ramverk, vars syfte var att ”harmonisera

redovisningen på de internationella kapitalmarknaderna” (Svensson 2003). I detta ramverk finns kvalitativa kriterier för information, vilka beskrivs lättförståeligt i Financial Accounting Standards Boards modell nedan. Förenklat kan modellen sammanfattas med att informationen som tillhandahålls i informationssystemet ska var relevant och tillförlitlig, samtidigt som nyttan med informationen ska överstiga kostnaderna för att tillhandahålla den, vilket förhoppningsvis medför att endast den för organisationen väsentliga informationen insamlas.

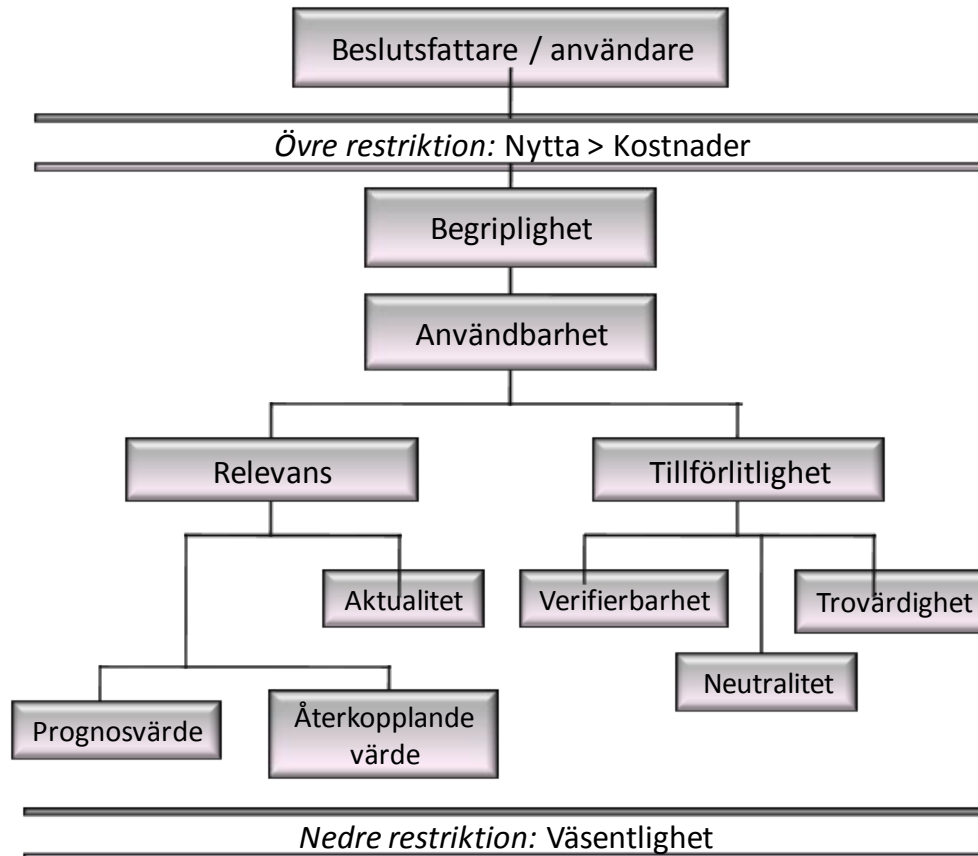


Fig. 3.3 Kvalitativa kriterier för information (Svensson 2003, egen tolkning)

Ett annat sätt att säkerställa en god informationskvalitet är att tänka sig att informationen har tre dimensioner: tid, innehåll och form. Dessa tre innehåller flertalet attribut som det bör tas hänsyn till i god informationshantering (O'Brien & Marakas 2007):

Tid

- Leverens vid behov
- Uppdaterad
- Tillgång till nutid, dåtid, framtid

Innehåll

- Felfri och komplett
- Relevant och behovsbaserad

Form

- Begriplig och med rätt detaljmängd
- Rätt presenterad

Källa: O'Brien & Marakas 2007

I förhållande till hur stor del av informationen som används i ett företag så spenderas det enorma resurser på att ta fram information och att utveckla nya sätt för informationsskapande. Information som aldrig används är slöseri med tid och resurser. Att hantera den stora informationsmängden är sen ett resurskrävande arbete både i form av pengar men framförallt tid - en knapp resurs för den styrande verksamheten i dagens företag. (Davenport 1997). Detta tillsammans med det faktum att människor tenderar att fatta irrationella beslut när informationsmängden är mer omfattande än man kan hantera pekar på att man behöver ett väl genomarbetat arbetssätt för informationshantering (Brunsson 1982).

För att se till att rätt information tas fram inför ett beslut behöver man arbeta "baklänges" utifrån problemet för att därigenom identifiera den information som är nödvändig. Detta för att undvika att man får fel information, och i för stora mängder. En bra modell för att hantera informationsprocessen i ett företag föreslogs 1994 av Chester Simpson, chef för information managementgruppen på det brittiska försäkringsbolaget Standard Life (Davenport 1997). Den beskriver följande arbetsprocess:

1. Formulera problemet (beslutet)
2. Identifiera informationsbehovet
3. Införskaffa nödvändig information
4. Analysera
5. Presentera och paketera
6. Distribuera
7. Lagra
8. Använd

Beslutet, som är första punkten att ta i beaktande, är alltså en högst väsentlig del att ta hänsyn till när man handskas med informationshantering.

3.3 Beslutsfattande

“When information is everywhere, as it seems to be in most corporations, the commodity in shortest supply is attention” (Davenport, 1997)

Samtidigt som mängden information både i samhället och företagen ökar förblir individers förmåga att ta ställning till informationen konstant. Vi har alla tillgång till långt mer information än vi någonsin skulle kunna bearbeta och detta föranleder en sorts selektivt beslutsfattande, vilket innebär att viss information förbises. Detta förbiseende behöver inte vara slumpmässigt, utan är ofta av högst medveten natur. Anledningen kan vara att informationen strider mot beslutsfattarens subjektiva föreställningar, förutfattade meningar och intuition (Davenport 1997).

Den grundläggande teorin för beslutsfattande beskriver dock beslutet som en enkel och strikt rationell process, så som den beskrivs i figur 3.4.

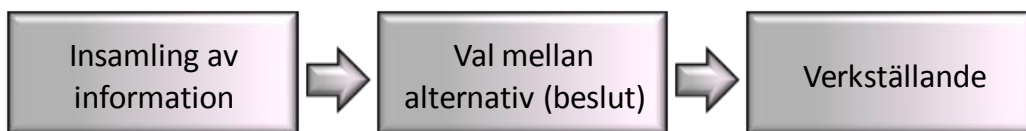


Fig. 3.4 Faser i en beslutsprocess (Jacobsen & Thorsvik 2002)

Beslut definieras vidare ofta som ett medvetet val mellan minst två alternativ och det slutliga utfallet av en fullbordad beslutsprocess. Teorin har sitt ursprung i teorin om den ekonomiska människan (homo economicus, den rationella människan) vilken innebär att en individ alltid, förutsatt fullständig information, kan rangordna tillgängliga beslutsalternativ utifrån dess konsekvenser och välja det som resulterar i maximal nytta för honom eller henne. De olika beslutsalternativen utvärderas sedermera utifrån beslutsfattarens subjektiva värderingar, vilka utgår ifrån de preferenser som ligger till grund för dennes förväntningar om framtiden (Svensson, 2003).

I motsats till teorin om den rationella människan konstaterar Nils Brunsson (1982) i sin artikel att irrationalitet är en grundläggande beståndsdel i alla beslut och identifierar tre förklaringar till detta;

1. Individen saknar den intellektuella förmåga som krävs för att uppträda rationellt.
2. Viss typ av irrationalitet är en inneboende karakteristika hos människan, och kan ej tränas bort. Detta innebär att full rationalitet endast kan uppnås av datorer och i teorin.

3. Rationalitet kan ej uppnås på grund av praktiska restriktioner – informationen är ofta till exempel av undermålig kvalitet eller alltför omfattande.

Ett begrepp som kom att ta sin plats vid sidan om den ekonomiska människan var teorin om den administrativa människan som introducerades av Herbert Simon på 1940-talet. Denna teori placerar den administrativa människan i en organisatorisk kontext och menar att en individ kan acceptera och ta till sig en organisations mål och värderingar som sina egna. Utifrån denna antagna värdegrund kan sedan rationella beslut fattas som avviker från de som den strikt rationella människan skulle ha fattat i samma situation (Denhart & Perkins 1976).

Gemensamt för ovanstående begrepp är att de förutsätter att individen vet vad hon vill och har bestämda mål. De förutsätter också att alla tänkbara beslutsalternativ är kända och att nyttan med enskilda alternativen kan utvärderas i relation till varandra (Agevall 1995).

3.3.1 Strategiskt beslutsfattande

När det gäller beslutsfattande ur ett större strategiskt perspektiv, med betydelse för en hel organisation, finns det något mer komplicerade modeller för att beskriva processen. Harrison & Pelletier (1995) definierar fem kriterier för att identifiera och fatta strategiska beslut;

1. Beslutet måste syfta till att definiera organisationens relation till omgivningen.
2. Analysen som beslutet grundas på måste nyttja hela organisationen som analysenhet.
3. Beslutet måste omfatta samtliga kärnfunktioner i organisationen.
4. Beslutet måste konstituera tvingande vägledning för såväl organisationens administrativa som dess operativa delar.
5. Beslutet måste vara kritiskt för organisationens långsiktiga framgång.

Utifrån dessa kriterier föreslås en arbetsordning för informationsinsamling och informationsbearbetning sett ur ett ledningsperspektiv:



Fig. 3.5 "The managerial decision-making process" (Harrison 1996, egen översättning)

När man ska fatta beslut på ledningsnivå är det en helt annan sak än att göra det när man till exempel ska välja flingor i matbutiken. För att kunna välja ut, behandla, ta del av informationen inför ett besluts tar man ibland hjälp av datoriserade system kallade *Decision Support Systems* (DSS).

3.3.2 Beslutstödssystem

DSS är idag helt datorbaserade informationssystem som levererar interaktiv information till företagsledare under en beslutsprocess. De utvecklades tillsammans med informationssystemen som ett slags användargränssnitt och analysverktyg för informationen. Systemen använder sig av databaser, analytiska modeller, interaktiv modellering och användarens egna preferenser för att underlätta i otydligare beslutssammanhang. Ett exempel kan vara att olika parametrar eller nyckeltal analyseras och rankas utifrån beslutsfattarens önskemål. Systemen måste vara väldigt flexibla och "ad hoc" för att kunna anpassas till olika individer och deras personliga beslutsprocesser men de ersätter inte omdömet utan utökar istället förmågan hos användaren (O'Brien & Marakas 2007, Turban et al 2005).

När man beskriver beslutstödssystem handlar det om stöd för så kallade semistrukturerade beslut. Man brukar tala om tre nivåer: ostrukturerade, semistrukturerade och strukturerade beslut. För de två senare nivåerna är beslutstödssystemet ett bra hjälpmedel. De kan både hjälpa till vid enkla strukturerade beslut när det bara handlar om att titta på siffrorna för att kunna fastställa ett beslut. De hjälper även till att analysera och anpassa data för att behandla taktiska semistrukturerade beslut där man bara får viss en hjälp ifrån siffror. Där beslutstödssystem inte är mycket till hjälp är vid de ostrukturerade besluten där det enda hjälpmedlet är erfarenhet och en "gut feeling". Exempel på

ett ostrukturerat beslut är "vad företaget gör om tio år" (O'Brien & Marakas 2007)

3.4 Business Intelligence

Det finns ett begrepp som på ett illustrativt sätt sammanfattar mycket av det som sagts ovan. H.P. Luhn beskrev 1958 i oktoberupplagan av IBM Journal för första gången en, som han såg det, automatiserad och "intelligent" process som tog fram, bearbetade och skapade strategiska dokument till stöd för beslutsfattandet. Sedan dess har *Business Intelligence* (BI) blivit ett begrepp, som efter The Gartner Group analytikern Howard Dresners omformulering, kommit att omfatta olika metoder för att effektivisera beslutsfattande genom användning av datoriserade informationssystem (Power 2003). BI länkar alltså samman beslutsstödssystem och informationssystem i ett begrepp, där hela processen med inkommande rådata i informationssystemet till skapandet av beslutsunderlag beskrivs (O'Brien & Marakas 2007).

3.5 Beyond Budgeting

"The budget is a tool of repression rather than innovation"

(Bob Lutz, ex-CEO, Chrysler)

I boken *Beyond Budgeting* av Hope & Fraser (2003) utmanas de traditionella verksamhetsstyrningsmodellerna där budget vanligtvis är främsta prestationsmått. En fem år lång studie i en handfull större företag presenteras där mycket goda resultat uppnåts genom att överge budgetstyrning och istället arbeta utifrån en alternativ verksamhetsstyrningsmodell. Målet med denna modell är en kontinuerligt anpassningsbar process. Principerna för att uppnå denna anges vara:

1. *Målsättning* – företagets prestationer ska ställas i förhållande till konkurrenters, istället för hur väl de motsvarar budget.
2. *Motivation och belöningar* – relativa belöningsystem grundade på externa mått, utvärderade i efterhand, minskar risken för suboptimering i organisationen.
3. *Strategiprocess* – en kontinuerlig process med lokalt engagemang istället för en årlig budgetprocess på central nivå.

4. *Resursstyrning* – resurser i enlighet med faktisk efterfrågan istället för den i budget prognostiserade.
5. *Samordning* – organisationen delas in i mindre enheter, eller "lag", för att uppmuntra samverkan och kundservice.
6. *Mätning och uppföljning* – snabb och öppen information fokuserar på lärande och uppmuntrar till ett etiskt beteende istället för suboptimering.

Handelsbanken lyfts fram som mycket framstående inom detta sätt att styra en organisation. Motiven till att lämna budgetstyrningen som presenteras kan sammanfattas med att företagets budget likställs med ett resursineffektivt prestationskontrakt. Under den kostsamma och utdragna budgetprocessen förhandlar organisationen internt om vilka mål som rimligen kan uppnås under året. Till dessa knyts sedan eventuell prestationsbaserad ersättning. Detta utgör enligt Hope & Fraser en grund för ett ineffektivt, oetiskt beteende bland medarbetare och uppmuntrar till suboptimering och "sifvertrolleri" i det slaviska följandet av de i budget uppsatta målen (Hope & Fraser 2003).

3.6 Teoretiskt ramverk

Nedan visas en sammanfattande bild över de olika teoretiska delarna, och hur de faller på plats i vår modell för problemområdet.

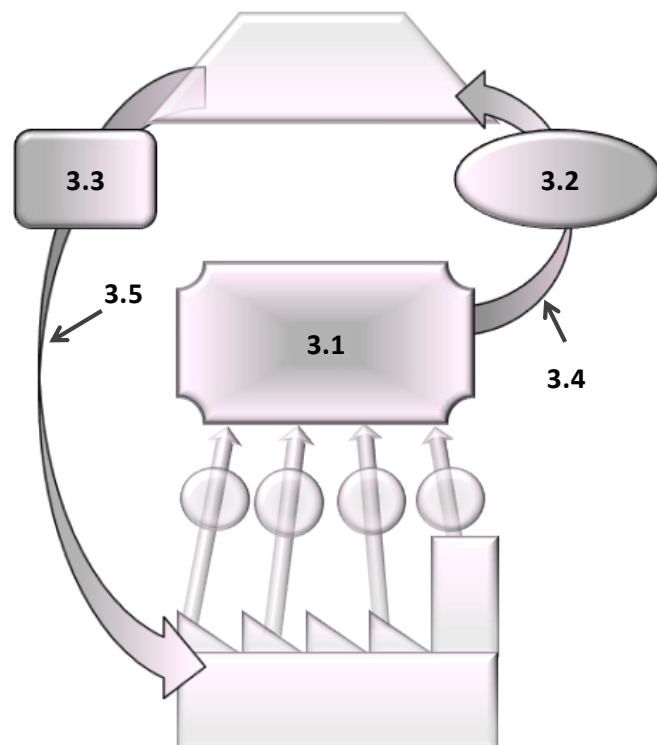
3.1 Affärssystem

3.2 Information

3.3 Beslutsfattande

3.4 Business Intelligence

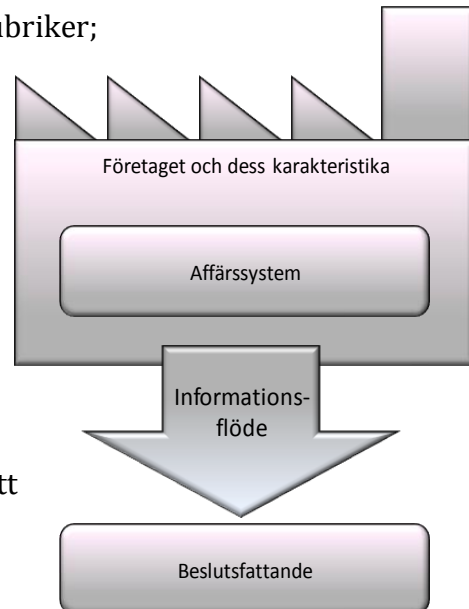
3.5 Beyond Budgeting



Utifrån presenterade teoristudier har vi identifierat och sammanställt de element som vi ansett utgöra huvudprinciperna för en framgångsrik undersökning av problemområdet. Dessa element har sedan omformulerats för att passa det intervjuformat vi valt som metod för data insamling. Den intervjuguide detta utmynnat i har sedan använts i kontakten med de undersökta företagen. Den ligger även som grund för vår analysmodell.

Frågorna har kategoriserats under fyra huvudrubriker;

- *Företaget* - här har grundläggande bakgrundsinformation om företagen inhämtats.
- *Affärssystem* – företagen har här fått redogöra för aspekter förknippade med deras affärssystem.
- *Informationshantering* – här redogörs för företagens interna informationsflöde.
- *Beslutsfattande* – till sist har företagen fått redogöra för hur arbetet med deras beslutsfattande fortgår.



Frågeformuläret finns redovisat som bilaga.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras en sammanställning av de empiriska resultaten från de intervjuer som utförts. Vårt ämnesval mynnade, utifrån den teori som framlades i föregående kapitel, ut i flertalet frågor vilka utgjorde underlaget för de intervjuer som utfördes med insatta nyckelpersoner på respektive företag. Intervjuresultaten föregås av en kort presentation av företagen, deras organisatoriska struktur och interna system.

4.1 Företagen

4.1.1 Elof Hansson

Handelshuset med samma namn grundades av Elof Hansson i Hamburg 1897 med uppdraget att hitta leverantörer av cellulosa för export. Kontor öppnades även i London och New York men när första världskriget utbröt flyttades huvudkontoret från Hamburg till Göteborg och Första Långgatan, där det ligger än idag med sammanlagt 130 anställda. Elof Hanssons verksamhet består främst av att, som de själva uttrycker det, sälja *”våra affärsmäns förmåga att initiera, driva och utveckla affärer mellan beställare och tillverkare, kunder och leverantörer, på och mellan ett hundratal marknader över hela världen”*. De ägnar sig själva inte åt egen tillverkning och har heller inga ekonomiska bindningar till specifika leverantörer, utan fokuserar istället sitt kapital på att finansiera affärer mellan olika parter. De flesta kunder låter även Elof Hansson samordna alla processer kring avtal, fakturering, transporter och övrigt arbete kring affärerna. Då den mesta av handeln och kringverksamheten sker på internationella och ibland instabila marknader är riskanalys en stor del av företagets verksamhet. Elof Hansson samlar då in, bearbetar och analyserar omfattande mängder information från många olika källor.

Företaget ägs av Elof Hanssons Stiftelse, till vilken familjen Hansson skänkte sina aktier. Stiftelsen är skattebefriad under förutsättning att den delar ut minst 80 % av resultatet. Dess syfte är att främja merkantil utbildning och forskning, samt till en viss del idka välgörenhet. Koncernstrukturen består av dotterbolag och underkoncerner i 39 städer som sysslar med handelsverksamhet eller med något av Elof Hanssons fyra andra verksamhetsområden. Det största produktområdet är *Skog*, och innefattar handel med timmer, papper och pappersmassa och som utgör nästan 90 % av koncernens försäljning. Det andra produktområdet är *Industri* som levererar maskinutrustning till pappers- och cellulosaindustrin. De två sista verksamhetsområdena, vilka företaget betraktar mer som finansiella

placeringar och som styrs endast via aktivt styrelsearbete är *Elof Hansson Byggross*, vilka driver varuhus med försäljning mot byggbranschen och *Konsument*, som bedriver handel med elektriska hushållsapparater, garn, väv med mera.

4.1.2 AstraZeneca

1999 fusionerades det svenska företaget Astra med brittiska Zeneca och bildade ett av världens största läkemedelsbolag - AstraZeneca. Bolaget omsatte år 2006 29,6 miljarder dollar och gjorde ett resultat på 5,6 miljarder dollar. De har 67 000 anställda på deras 17 forskningsanläggningar, 25 tillverkningsanläggningar och andra faciliteter över hela världen. Bolagets produkter säljs i över 100 länder och innefattar flera storsäljare såsom magsårsmedicinen Nexium och kolesterolhämman Crestor.

Koncernstrukturen delar upp bolaget i tre olika delar - *Markets, Research & Development (R&D) samt Operations* - vilka var och en fungerar som självständiga enheter med egna budgetar, ledningsgrupper och egna informationssystem. Högst upp i varje enhet finns en ledningsgrupp, i vilka somliga ingående personer ingår i den centrala ledningsgruppen för hela AstraZeneca.

4.1.3 Stena Technoworld

Stena Technoworld är ett av Stena Metall helägt dotterbolag som i sin verksamhet bedriver omhändertagande och återvinning av uttjänt elektronikskrot. Ur detta återvinns glas, plast och metaller främst genom manuell bearbetning på företagets demonteringsanläggningar. Miljöfarliga restprodukter omhändertas för att minimera miljöpåverkan.

Företaget omsätter drygt 200 miljoner kronor och verkar på ett tiotal marknader i Europa, framför allt genom en handfull helägda dotterbolag. Under de senaste åren har bolaget expanderat kraftigt, såväl genom organisk tillväxt som genom uppköp av lokala aktörer på marknader av intresse.

4.1.4 Handelsbanken

Handelsbanken räknas till en av de svenska storbankerna och har drygt 600 kontor och verksamhet i 21 länder. Banken grundades 1871 och är en så kallad universalbank, vilket innebär att de levererar tjänster inom hela bankområdet.

Handelsbanken har sedan 1970-talet gått i bräschen för det verksamhetsstyrningskoncept som i senare tid kommit att kallas för "Beyond Budgeting" (budgetlös styrning) efter boken med titel (Hope & Fraser, 2003). Organisationen är starkt decentraliserad och tyngdpunkten ligger på bankens

kontorsverksamhet, där varje enskilt kontor kan liknas vid en "egen bank" genom vilken alla affärer i dess upptagningsområde sker. Till skillnad från andra storbanker finns en jämförelsevis liten förekomst av interna stabsfunktioner. Istället är dessa funktioner, tillsammans med en stor del av kreditbefogenheterna, utlagda på kontoren, som enligt bankens filosofi "känner den lokala marknaden bäst" (Gönstedt, 2004).

4.2 Redovisning av empirisk data

4.2.1 Affärssystem

Även om de tekniska aspekterna kring affärssystem är löst kopplade till vår frågeställning så anser vi ändå det finns en viss relevans i att kartlägga vilka underliggande system företagen använder sig av. Att vi i intervjuguiden valde att, till skillnad från i uppsatsens disposition, behandla frågor gällande affärssystemet i slutet beror på att vi inte ville tappa fokus från våra huvudfrågor - de som innefattar informationshantering och beslutsfattande.

Typ och struktur

Både Stena Technoworld och Elof Hansson har i grunden ett Microsoft Navision-system (heter numera Dynamix NAV). Stena Technoworld använder det endast som ett redovisningssystem medan Elof Hansson har olika "hemmasnickrade" system för ekonomi, finans med mera kopplade till Navision. Enligt Thomas Petterson fungerar denna sammanlänkade struktur dåligt. För att kunna ta del av information från olika delar av företaget måste de hela tiden logga in och ut ur olika system. En förändring är dock på gång då de har avskedat sin gamla IT-chef och påbörjat processen med att införa ett nytt affärssystem. Resultatet är tänkt att stå klart till hösten 2008. Stena Technoworld har inga omfattande system som de själva arbetar i, förutom att de rapporterar till moderbolaget via Stena AB:s koncernomfattande redovisningssystem OCRA. Hanteringen av deras interna information sköts istället via egenförfattade Excel-ark. Det är en arbetsintensiv process att sammanställa informationen och därför har man nyligen tillsatt en projektgrupp för att se över den interna informationsprocessen. Målet är att identifiera den information som är viktigast för företaget och hur den ska hanteras.

AstraZeneca, som är ett globalt företag i en annan storleksklass än Elof Hansson AB och Stena Technoworld AB, har en något brokig struktur för sina olika affärs- och redovisningssystem. För den finansiella redovisningen används i Sverige ett system som heter A+, medan de i USA och England använder sig av SAP. Från

dessa system levereras sedan information till en egenkonstruerad databas, från vilken standardrapporter till alla användare inom företaget kan genereras med hjälp av Oracles system Business Objects. Själva använder sig Rickard Olssons BASP-grupp sig av ett OLAP-verktyg (Online Analytical Processing) för att producera rapporter och även ett ytterligare webbaserat budgetverktyg.

Handelsbankens företagsstruktur är i stort sett oförändrad från den omstrukturering som skedde under VD Jan Wallander på 1970-talet. Detta gäller även grundstommen i deras affärssystem, det centrala redovisningssystemet. Inom Handelsbanken finns idag flera hundra olika system integrerade i varandra, men på en mer övergripande nivå används bland annat moduler från Hyperion. Mycket av den övriga strukturen är "hemmasnickrad".

Syfte och utvecklande

Elof Hansson har dragit lärdomar från två tidigare misslyckade implementeringar av affärssystem, där uppbyggandet och införandet karakteriserats av en "bottom-up"-approach och där personalen kommit med önskelistor "tjocka som telefonböcker" om olika funktioner. De har därför i det aktuella projektet valt att arbeta utifrån ett "top-down"-perspektiv där beslutsrelaterade mål är av högsta prioritet, och där informationsbehovet och informationshanteringen förknippad med detta får största möjliga fokus. De vill inte arbeta med moduler anpassade efter organisationens arbetssätt, utan ser denna införandeprocess som en möjlighet att utveckla organisationen till det bättre. Därför vill de ha så standardiserade system som möjligt, där informationskraven förknippade med de beslutsrelaterade målen finns inbyggda. De vill på så sätt skapa ett lättarbetat och okomplicerat system där det väsentliga inte är tekniken utan slutprodukten - informationen och dess nytta.

Även Stena Technoworld är inne på ett liknande spår med tanke på den arbetsgrupp som har till uppgift att se över den informationshanteringen som finns idag. I dagsläget har de valt ett enkelt arbetssätt där man till största delen arbetar och presenterar information i Excel, vilket bidrar till att det blir mycket data att hålla reda på. Fokus just nu ligger på att utifrån deras strategiplan se över organisationens informationsbehov och hur denna ska levereras på bästa sätt.

AstraZenecas något mer komplexa struktur är mer svåranalyserad i jämförelse med de övriga undersökta företagen. Att det idag ser ut som det gör beror på att AstraZenecas förra Chief Financial Officer hade som vision att de olika divisionerna, oberoende av varandra, skulle sköta sig själva. Företagets stora organisation med forskning och utveckling som huvudsakliga

verksamhetsområden är inte heller anpassningsbar i lika hög grad till de affärssystem som finns på marknaden, och som oftast grundar sig i någon form av producerande struktur med ingående komponenter och utgående produkter. Att organisationens framgång till stora delar är helt avhängig patent och vetenskapliga genombrott bidrar inte till att göra den strategiska planeringen enklare. Själv nämner Rickard Olsson enkla och flexibla databaser som den bästa lösningen för R&D-avdelningen. Dock finns problem i processandet av de delar av den interna informationen som presenteras i textform och som beskriver mjukare aspekter av verksamheten.

Beträffande syftet med affärssystemet skiljer sig Handelsbanken från de andra företagen. Det redovisningssystem de använder sig av syftar först och främst till att möta de formkrav och omfattande regelverk som omfattar bank- och finansbranschen. Hade inte dessa krav från myndigheter och andra intressenter funnits skulle inte systemen vara av den omfattning de är idag, vilket medför att mängden informationen som skulle ha lagrats också hade varit betydligt mindre. När det gäller systemens utvecklande och ledningens inverkan på detta fanns inte mycket att tillägga. Inom Handelsbanken förekommer mycket lite omstruktureringar av informationsflödet på ledningsnivå.

Skillnader på IT och IS

Uppfattningen hos Elof Hanssons VD Thomas Petterson är att IT-chefen inte nödvändigtvis behöver ha en stark strategisk roll i införandet och utvecklandet av ett affärssystem. Rollen för IT-chefen bör istället vara att ha synpunkter på de tekniska bitarna och sedermera underhållet och driften av systemen. För att förändra och effektivisera organisationens arbetssätt och processer är det istället företagsledningen som behöver axla en tyngre roll. Detta är något man påstår sig lärt sig först på senare tid på Elof Hansson. *"Jag märker att det under resans gång har funnits en övertro på att ett nytt affärssystem ska lösa en massa problem, men det är ju inte ett affärssystem som löser det – det är ju besluten i organisation och arbetssätt som löser det"* säger Thomas Petterson.

För Stena Technoworld är frågan något lättare att besvara då de redan från start har en IT-avdelning som omfattar hela Stena Metall och som administrerar de tekniska bitarna för hela koncernen. De organisatoriska och strategiska bitarna sköter de själva och IT-avdelningen agerar här helt enkelt leverantörer av de lösningar som efterfrågas. Samma sak har även skett på AstraZeneca där IBM numera handhar en stor del av drift och underhåll av IT-strukturen.

Handelsbanken har en intern IT-avdelning som sköter det tekniska och mycket av produktutvecklingen. Hanteringen av informationsflödena säger Mikael Green ligger mycket till stor del på informationsdirektörens roll (CIO).

4.2.2 Information

”Varför ska man insamla och processa en massa material om man inte använder det i sina beslut.”

(Thomas Petterson, VD, Elof Hansson)

Informationsflöden

Hos Elof Hanson kan informationsflödet kategoriseras som löpande rapportering och som informationsinhämtande inför riskbedömningar. Det förstnämnda sker med olika intervaller; ett ”news flash” varje måndag som redogör för veckan som gått, ett styrkort med mätetal i slutet på varje månad och ett tertialbokslut var fjärde månad. Syftet med denna löpande rapportering är att få upp begynnande problem till ytan medan det fortfarande finns möjlighet att agera. Den andra delen, informationen som berör riskbedömning av kunder och leverantörer, samlas ihop och tas upp i en intern kreditkommitté. Deras uppgift är att granska bokslut och rapporter ifrån säljare, följa den politiska utvecklingen i områden av intresse och att håll kunder och leverantörers förmåga att fullfölja sina uppdrag under bevakning. Detta för att kunna göra en riskbedömning av varje kunds enskilda engagemang. De samlas var fjortonde dag för att gå igenom och möjligen revidera olika limiter som sätts i säljarnas budgetar. I dagsläget spenderas enligt Thomas Pettersson mycket tid och kraft på att gå igenom, analysera, sammanställa och presentera all denna information. Men då de handlar med många olika kunder i länder med mindre utvecklade system för finansiell rapportering vidhåller han att detta är av stor vikt för att kunna hålla riskerna nere.

För de två börsnoterade bolagen vi intervjuade, Handelsbanken och AstraZeneca, syftar en stor del av informationsflödet till att kommunicera årsredovisningar, kvartalsrapporter och internt även månadsrapporter. Handelsbanken har för övrig intern kommunikation en medveten kultur präglad av korta kontaktvägar, där personal ad hoc kan kontakta chefer och ledningen för att diskutera och ventilera aktuella frågor och ärenden. Av R&D-avdelningen på AstraZeneca efterfrågas egentligen till största delen information kring forskningsverksamheten och dess resultat, och inte ekonomisk rapportering i första hand. Finansiell information, som Rickard Olssons grupp ansvarar för, måste som han beskriver det själv ”mata” ledningen med vare sig de vill eller

inte. Rapporterna går från lokal till global nivå för att sedan på central nivå sammanställs, analyseras och presenteras för ledningen. Budgetprocessen sker enligt en liknande *bottom-up* princip med skillnaden att en *top-down* budget simultant levereras från ledningsnivå, vilken ska matchas med organisationens behov.

Stena Technoworld arbetar på ett liknande sätt som AstraZeneca, fast i en mindre skala. De har en logistiker och en controller som sammanställer olika nyckeltal ifrån transport- och produktionsverksamheten. Detta görs i Excel och presenteras även för ledningen i denna form. För några år sedan gjordes försök att automatisera detta till viss del med Navision-systemet men det gav inte det resultatet de önskade. Detta är en av anledningarna till att de nu tillsatt en intern arbetsgrupp för att utreda informationshanteringen.

Informationshantering och styrmål

Informationshanteringen inom Elof Hansson håller just nu på att byggas in i deras nya system. De har konsulter som arbetar med att ta fram det som ska mätas, vilken information som behövs för detta och i vilken form den ska levereras. Detta arbete utgår från ledningens behov och tar sig nedåt enligt "top-down"-principen. En projektgrupp utan anknytning till de tekniska parametrarna leder arbetet då man inte vill låsa frågan om hantering av informationen och dess flöden till tekniken. De vill göra en klar skillnad mellan IS och IT.

Ett typiskt beslut för företagsledningen på Elof Hansson är hur man ska resonera kring sin verksamhet i exempelvis Kenya där hot om inbördeskrig föreligger. Ska man dra sig ur landet och lägga resurserna någon annanstans eller ska man vara kvar och avvakta? I just detta fall togs enligt Thomas Pettersson ett snabbt och enkelt beslut, men i andra mer svårbedömda fall görs en bredare analys av information som insamlas från de reserapporter som säljare i området sammanställer och från mer informella källor som lokala agenter. Gäller det beslut kring specifika leveranser är det kreditkommittén som sammanställer och levererar informationen. Löpande beslut av mindre karaktär hanterar man genom de specifika limiter som delegeras till säljare, inom vilka de själva har mandat att fatta beslut inom. Vid beslut överskridande rådande limitram måste alltid en överordnad tillfrågas.

På AstraZeneca är målen för styrningen av verksamheten tydliga och de sträcker sig långt ner i organisationen. Med hjälp av balanserade styrkort finns en gemensam mall med företagets övergripande visioner som anpassats efter de olika delarna av verksamheten. Detta gör att man tydligt illustrerar vilka mål

som är viktigast och vilken information som skall kommuniceras vidare uppåt för dess uppfyllande. Få av målen är dock finansiella, bland annat på grund av att till exempel R&D-avdelningen inte arbetar med en egen balansräkning och att största fokus ligger på forskningsresultat. Effektivitets och rationalitetsmål ses som viktigare än budget och kostnadsbesparingar. På individnivå styr man med resultat kopplad till sin bonus.

Till skillnad mot AstraZeneca så grundar sig för Stena Technoworld i stort sett all informationshantering och målstyrning på de finansiella nyckeltalen. 80-85% av deras styrmål är av hård karaktär och från koncernledningen fokuseras mycket på det interna resultatet, vilket är ett nyckeltal som bygger på verksamhetens resultat men även tar hänsyn till kapitalbindningen. Utöver detta använder de sig av flertalet *Key Performance Indicators* (KPI), vilket medfört att de i dagsläget har så många styrande nyckeltal att "man inte ser skogen för alla träd" som Hans Fredriksson uttrycker det. Att finna en lösning på detta och identifiera de viktigaste styrmålen är en av de viktigare uppgifterna som den tidigare nämnda arbetsgruppen fått i uppdrag av ledningen.

Återigen skiljer sig Handelsbanken från de andra företagen, då dess ledning och det uppåtriktade informationsflödet inte är i fokus för organisationen. Istället är det den lokala kontorsverksamheten som är de stora brukarna av information inför de många lokala affärsbeslut de möter, vilka beskrivs som de viktigaste besluten inom Handelsbanken. Då kontoren har en stor handlingsfrihet, oavsett det som kommuniceras från bankledningen, handlar mycket av ledningens styrning om att kommunicera kulturen vidare i organisationen. Detta sker genom flertalet forum, till exempel genom löpande brev till kontoren från VD. Det hårda styrmål som trots allt används, och vid vilket stor vikt läggs är det så kallade O/I-talet (Omkostnader/Intäkter), som sätts i relation till konkurrerande banker. O/I-talet ger enligt Mikael Green "enklaste möjliga förklaring av vad det kostar oss att tjäna en krona".

Informationsmängd och kvalitet

Elof Hanssons roll som handelshus innebär att de hela tiden måste vara flexibla och uppdaterade. De måste således samla in och processa mycket information ifrån olika delar av världen. I dagsläget arbetar de med att ta fram stora rapporter med mycket information som sedan presenteras och analyseras inför respektive beslut. De tycker själva att detta är gammalmodigt och otidsenligt och har förhoppningen om att med sitt nya system istället snabbt och enkelt kunna ta fram rätt information för det specifika beslutet. Uppskattningsvis kan de vid vissa tidpunkter använda sig av så lite som 30 % av den information som står till förfogande samtidigt som avsevärt mycket mer tid läggs på insamling och

bearbetning än vad som läggs på användningen av den. Thomas Pettersson själv anser att det i företaget finns alldeles för mycket information som aldrig används. Rickard Olsson på AstraZeneca är av en något annorlunda uppfattning. Han uppskattar att de på ledningsnivå använder ungefär 20 % av informationen som finns att tillgå, men menar att det inte behöver betyda att resterande informationen aldrig används. Sett till lokal nivå kan information om mindre transaktioner vara väsentlig, samtidigt som det på högre nivå är helt irrelevant. Problematiken ligger i att avgöra vilken information som skall användas och vid vilka nivåer den kan betraktas som relevant.

Rickard illustrerade pedagogiskt hur han ser på det uppåtriktade informationsflödet i ett företag. Vi har utvecklat hans idé något och presenterar nedan en bild på hur en önskvärd selektiv informationshantering skulle kunna se ut. Triangelns bas representerar den operativa kärnan i företaget och dess topp representerar ledningen. Triangeln är som bredast i botten där mycket information finns samlad kring de olika verksamheterna. Ju högre upp i organisationen man kommer, desto mindre av den ursprungliga informationen kan betraktas som relevant för beslutsfattandet.

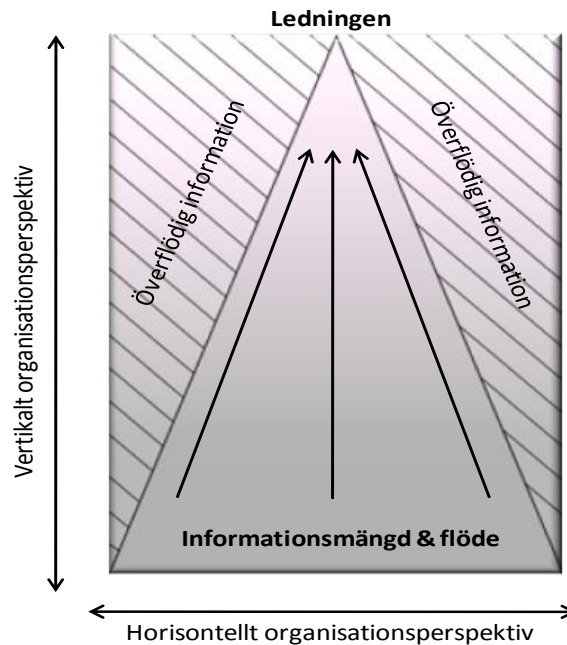


Fig. 4.1 Informationsflödet till ledningsnivå (egen källa)

Denna bild sammanfattar på flera sätt det som samtliga företag hittills talat om. Att all information i botten av organisationen sparas är särskilt viktigt för Handelsbanken som är beroende av denna, såväl för en korrekt redovisning till externa intressenter och kontrollinstanser som för att kunna garantera sina kunder säkra transaktioner.

Stena Technoworld säger själva också att mängden information inte är något problem utan de ser en fördel i den övergripande detta medför. Viss information är enligt Hans Fredriksson alltid viktig medan annan information är viktig endast i specifika situationer. Huvudsaken, menar Hans Fredriksson är att veta vad som behövs just för stunden, men påpekar att arbetsbördan med att ta fram all information är stor och borde kunna effektiviseras.

Problematik som uppstår när man inte arbetar med selektiv informationshantering och för mycket information följer med upp i beslutsleden, är att otränade beslutsfattare tenderar att titta alldeles för mycket på all denna information, vilket i sin tur innebär att de blir tveksamma och då väntar med att ta besluten, säger Thomas Pettersson på Elof Hansson. Det förekommer ofta att man i informationssystemen plockar in för mycket information vilket bidrar till att göra besluten svårare. Viss information visar åt ett håll medan en annan visar åt ett annat håll. Att försöka sträva efter det perfekta beslutet är meningslöst, så i den snabbväxande branschen där Elof Hansson är verksam är det ofta bättre att fatta ett tveksamt beslut än att inte fatta ett beslut över huvudtaget.

När mycket information ständigt cirkulerar i företaget är dess pålitlighet alltid en viktig fråga. Thomas Pettersson själv beskriver det som att han alltid ser till att ställa kontrollfrågor, ber om förklaringar och bevis på att den information som kommer honom tillhanda stämmer. Han hänvisar återkommande till talesättet att "paranoia makes sense", men menar även att den säkerhet som krävs av beslutsfattare är något som kommer med erfarenheten. I en verksamhet som Elof Hanssons går det inte att bygga upp ett informationssystem som är så väl strukturerat att det i det givna ögonblicket kan ge svar på alla frågor. Den officiella informationen som kommer från kunder och leverantörer går heller aldrig att lita på fullt ut. Thomas Pettersson exemplifierar med att en importör i Sydamerika förmodligen har två bokföringar; en officiell där han inte gör någon vinst, och en inofficiell där han gör ett resultat på åtskilliga miljoner. Här är istället ett informellt nätverk en stor tillgång, där man kan lyfta luren till någon man är bekant med i branschen och fråga om hur det egentligen står till med den tredje personens affärer. Elof Hansson använder sig också av externa konsulter ifrån vilka de köper upplysningar av och på så sätt säkerställer informationens reliabilitet.

De två större bolagen i undersökningen, AstraZeneca och Handelsbanken, har större krav på sig att den information de använder sig av stämmer och har därför interna avdelningar som arbetar med detta. För att säkerställa information har Handelsbanken en intern redovisningsavdelning som löpande genomför internrevisioner i verksamheten, men Michael Green påpekar att informationens

tillförlitlighet också bygger mycket på tillit, "vi har en obönhörlig tro på individen" säger han. AstraZeneca har, för att säkerställa sin finansiella information, en systerorganisation som heter *Systems Governance & Reporting*. Deras uppgift är att verifiera och garantera all data och dataflöden. Rickard Olsson själv påpekar att kvaliteten på informationen är otroligt viktig då den ligger till grund för hur han ska göra avrundningar i sina rapporter. Stämmer inte detta kan all data bli felaktig och medföra förödande konsekvenser. Han säger själv att det informationsurval han gör har han lärt sig allt eftersom, i respons till hur ledningsgruppen reagerat. "Många gör felet att lägga till alldeles för mycket detaljer. Människor fattar beslut på så oerhört mycket färre detaljer än de flesta vill tro. Man vill tro att man är mer rationell än man är" säger Rickard Olsson.

4.2.3 Beslutsfattande

Beslutsstödssystem

Elof Hansson har inget beslutsstödssystem då de gjort bedömningen att de har så mycket information som måste uppdateras kontinuerligt att det skulle kräva för mycket tid och arbete att underhålla ett sådant system med aktuell information. AstraZenecas DSS-funktion utgörs i dagsläget i stort sett den tjänsten som Rickard Olsson innehar. Han arbetar i databaser där han inhämtar de data som sedan sammanfattas och presenteras för ledningen inför deras beslut. För att förenkla denna process håller de just nu på att titta på en lösning till deras webbaserade system som låter dem använda sig av predefinierade rapporter till presentationer. Stena Technoworld har en liknande funktion som AstraZeneca, fast i mindre skala. Detta beror delvis på att de inte har ett konkret affärssystem utan att mycket arbete sköts manuellt, givetvis kopplat till att de är ett i sammanhanget litet och nytt företag.

Anledningen till att Handelsbanken inte har ett DSS-system på ledningsnivå säger de själva beror på att uppåt 90 % av alla beslut som fattas inom banken tas på lokal nivå. Samtidigt är de strategiska målen få, där Handelsbanken istället ser sig själv mer som en organism som försiktigt känner sig fram. De kortsiktiga taktiska besluten har huvudfokus och dessa tas till största delen lokalt. Det enda som bestäms av ledningen centralt är en ungefärlig strategisk riktning som de lokala enheterna bör, men inte måste, följa. Att man kan fungera på detta sätt beror delvis på branschens mognad, där de stora förändringarna är få, bankens storlek och finansiella stabilitet, samt den starka kultur som finns rotad i organisationen.

Beslutsprocessen

Elof Hansson AB bygger beslutsfattande inom organisationen på limiter och budgetar. De tillämpar ett delegerat beslutsfattande med klara limiter i kronor och ören för vad var och en av medarbetarna har mandat att besluta om. Det finns tre nivåer i beslutsfattandet; från sälj till divisionschef till VD. Flödesscheman är väl utformade för var i organisationen beslutet ska tas, och för att försäkra att ett beslut alltid tas. Inom Handelsbanken ser det delegerade beslutsfattandet ut på ett liknande sätt. Beroende på befattning och erfarenhet är medarbetarna anförtrodda med specifika limitramar för olika former av kreditbeslut. Även i detta fall möjliggör denna delegering av befogenheter ett snabbt beslutsfattande i den löpande verksamheten.

Både Stena Technoworld och Elof Hansson AB ser hellre ett högt tempo i det operativa beslutsfattandet än att beslut skjuts upp i väntan på bättre information. Stena Technoworld verkar i en relativt ny bransch där konkurrensen successivt hårdnat vilket kräver en flexibilitet och snabbhet i beslutsfattandet. Elof Hansson AB hanterar mycket information och saknar stora materiella investeringar, vilket möjliggör ett snabbt verkställande av tagna beslut. Dessa beslut är till största delen av taktisk karaktär. Ändringar i företagets strategi sker sällan. Gäller beslutet inte en enstaka affär utan ett större investeringsbeslut finns en grundtanke med att aldrig tänka längre än på tre års sikt och att "break even" skall nås vid år två. Investeringar med längre "pay back"-tid kräver särskild accept från ledningen innan de genomförs.

Hos AstraZeneca är också grundtanken att snabba beslut skall tas nere i den operativa verksamheten. Det styrs genom att personalen "tvingas" ta beslut utifrån standardiserade rapporter med budskapet att "såhär mycket information är tillräckligt för er att ta beslutet – ta det", säger Rickard. Uppe i de styrande delarna av företaget handlar det dock om tröga och långsamma beslut, vilket till stor del beror på de långa ledtider som kännetecknar produktutveckling inom läkemedelsbranschen. Här handlar det istället om att ta rätt beslut. Ett bra beslut kan lika gärna vara att avsluta ett misslyckat forskningsprojekt innan det kostat för mycket. "Det bästa ett läkemedelsföretag kan göra är att lansera ett läkemedel. Det näst bästa vi kan göra är att sluta forska på ett läkemedel som inte har någon effekt", för att citera en tidigare VD för AstraZeneca.

På ledningsnivå hos Elof Hansson möter man frågor av något annorlunda slag. Det kan röra sig om huruvida man ska stoppa en aktuell leverans eller genomföra den och därmed ta på sig risken. Här handlar det om de kan säkra den remburs som syftar att garantera leveransen och hur stor risken är i relation till vinsten. Det kan också vara ett mer mångbottnat ställningstagande som att

besluta om att fortsätta eller stoppa ett kontinuerligt leveransflöde till ett oroligt marknadsområde. Då handlar det enligt Thomas Pettersson om en bedömningsfråga på lång sikt. Magkänslan, eller erfarenheten, spelar en större roll i dessa beslut. Ett annat exempel är när AstraZenecas BASP-grupp sätter samman årsbudgeten och får fram en kostnadspost som de av erfarenhet vet vanligtvis är för hög, till exempel på grund av att alla projekt inte fullföljs. De vet var den faktiska kostnaden kommer att landa men erfarenheten säger att det brukar handla om ungefär 25 % lägre. De kan inte styrka detta med information, men de måste ändå ta ett beslut om det.

Handelsbanken själva ser det som en naturlig del i deras verksamhet att ta beslut genom att känna sig för. De har inga ambitioner av att vara först ut på marknaden med nyheter, utan går hellre ut som god tvåa efter att andra krattat manegen åt dem. I ett affärsbeslut med en kund handlar det enligt Handelsbanken alltid när allt kommer till krita om att känna tillit till kunden och om huruvida affären känns bra eller ej.

Strategiskt (proaktivt) beslutsfattande

Vi ställde under intervjun frågan om hur respondenterna såg på reaktivt och proaktivt beslutsfattande och hur de ansåg sig själva arbeta med detta. Elof Hansson beskriver det som att de i dagsläget har ett mer reaktivt beslutsfattande men skulle önska en större proaktivitet. "Det är lätt att det reaktiva beslutsfattandet kommer in för sent, att det har gått för långt tid innan man hinner reagera på vad som hänt" menar Thomas Pettersson. På så sätt blir det svårt att ligga i framkant. På ledningsnivå strävar de hela tiden mot, och skulle gärna se, ett mer proaktivt beslutsfattande.

I intervjun med Rickard Olsson på AstraZeneca tog han själv upp frågan om proaktivitet i ledningsgruppens beslutsfattande. Hans jobb med att presentera information för ledningsgruppen handlar mycket om att känna av läget och försöka "gissa" sig till vad ledningen vill ta del av för information för tillfället. De flesta beslut som tas är reaktiva sådana. Behöver ledningen mer information kommer de oftast på detta i samband med att beslutet ska tas, vilket innebär att han i sin roll måste arbeta proaktivt och vara förutseende med att ta fram den information ledningen kan tänkas efterfråga.

Stena Technoworld är ett växande bolag som kännetecknas av att mycket av beslutsfattandet sker ad-hoc. De säger själva att de både har såväl reaktivt som proaktivt beslutsfattande i ledningsgruppen men att det säkert skulle finnas sätt att effektivisera denna process. De arbetar idag med att försöka vara mer proaktiva i sitt informationsinsamlande, som tar mycket tid och resurser.

Handelsbanken sade sig inte själva arbeta aktivt med att öka andelen proaktiv beslutsfattande i ledningen. Vissa beslut är proaktiva och andra reaktiva, och detta fungerar bra enligt dem. Vad som istället är viktigt är att vara proaktiv i aktiviteter mot kund. Detta ser de som ett område som där det alltid finns utrymme för förbättringar.

4.2.4 Visioner

Avslutningsvis fick respondenterna besvara den omfattande och viktiga frågan "Hur skulle er verksamhetsstyrning kunna utvecklas för att ni ska bli ännu skickligare på att nå uppsatta mål och öka er effektivitet?"

Elof Hansson ser mycket enkelt på hur deras verksamhetsstyrning skulle kunna förbättras. Med införandet av ett nytt affärssystem nära stundande uttrycks en stor tilltro till att detta kommer att bidra till att lösa många av de nuvarande problemen. Thomas Pettersson menar att Elof Hanssons förbättringsarbete inom verksamhetsstyrningsområdet i korta drag går ut på att göra informationen i företaget mer tillgänglig, vilket han definierar som att informationen skall vara snabb, processbar och användarvänlig. Ju enklare man kan få fram informationen, desto fler kommer att använda den, vilket resulterar i att beslut kan tas på bättre faktagrunder än de görs idag. "Jag vill hellre att man ska ha lite mindre information än för mycket. Behövs tilläggsinformation som tar lite mer tid i anspråk vill jag hellre behöva plocka fram den i efterhand." Han betonar dock att magkänslan, eller erfarenheten, också är en viktig och nödvändig del i alla beslutsprocesser, och att informationen inte får ta överhanden. Vidare diskuteras hur man skapar en grund för mer proaktivt beslutsfattande. "Jag tror att det har att göra med "mindset" och attityd" säger Thomas. Det kan ibland vara bekvämt att vara mer reaktiv än proaktiv menar han och beskriver två huvudsakliga sätt att ändra på detta – utbildning och att ha ett lättillgängligt informationssystem. "Om man har ett tungarbetat informationssystem så blir det lätt lite jobbigt. Jag tror att det är rent mänskligt att det är så. Det är lättare att få ungar att ställa in i diskmaskin än att få dem att diska för hand vid diskbänken."

Rickard Olsson på AstraZeneca går i samma tankar men här finns inte lika stort fokus på system för informationshantering. Dels för att han personligen tycker att det är lättare att hantera en simpel databasstruktur men också för att organisationerna och processerna inom ett forskningsinriktat företag är mycket svårare att styra in i ett specifikt system. Han tycker dock att frågorna som tas upp är viktiga och ser att ett förbättringsområde för AstraZeneca skulle kunna vara att på organisatorisk väg strukturera informationen i olika nivåer enligt den

triangelprincip som tidigare beskrivits. Då kan man skala bort de överflödiga bitarna av triangeln och koncentrera den relevanta informationen högst upp i företaget. Ett annat område anser han vara att skapa ett mer proaktivt beslutsfattande. För att underlätta sin grupps arbete skulle Rickard vilja se större fokus på att få företagsledningen att arbeta mer proaktivt – att diskutera frågan ”Hur fattar vi beslut och vad behövs för att fatta dem? Man hade kommit extremt långt ifall alla beslutsfattare sätter sig ner i 10 minuter och tänker igenom vad för information som behövs inför ett beslut” avslutar han.

Hans Fredriksson på Stena Technoworld verkar inom ett mindre företag än de övriga och ser lite annorlunda på vilka förbättringsområden som bör prioriteras för att effektivisera verksamhetsstyrningen. De behov han beskriver handlar om att få en mer lättillgänglig och tydligare presenterad information till ledningen. Han efterfrågar att få rensad och lättåtkomlig information levererad snabbt och enkelt, såväl till ledningsgruppen som till den operativa verksamheten för att underlätta för hela organisationens beslutsfattande. Exempel på detta är att bygga ett system som liknar balanserade styrkort, där information lättare kan kommuniceras nedåt i organisationen. Målet är att ha mer lokalt fattade beslut och mindre toppstyrning.

Inom Handelsbanken anser man sig inte ha några direkta problem förknippade med informationshanteringen och beslutsfattandet förknippat med den. Deras taktik är därför att fortsätta på samma sätt de gjort tidigare och växa organiskt i den takt de önskar. Den enda punkten där de anser sig vilja bli bättre på är att kunna kommunicera ut bättre beslutsunderlag till de verkliga beslutsfattarna – de lokala banktjänstemännen.

4.3 Sammanställning av empirisk data

	Elof Hansson	AstraZeneca	Stena Technoworld	Handelsbanken
Affärssystem				
Typ och struktur	Dynamix NAV + hemmasnickrat	A+, SAP, Business Objects	Dynamix NAV + OCRA	Hyperion + hemmasnickrat
Syfte och utvecklande	Top-down med informationsfokus	Bottom-up med detalj fokus	Enkelt och flexibelt med rapportfokus	Insamling med formkravsfokus
Skiljer mellan IT och IS	I stor grad	Till viss del	Till viss del	I mindre grad
Information				
Informationsflöden	Riskbedömning, veckorapportering	Rapport-sammanställning till ledning	Rapportsammanställning till ledning	Bolagsrapporter, informell ad-hoc-kontakt
Informationshantering och styrmål	Top-down, ledningen hämtar	Forskningsfokus, balanserade styrkort	KPI:s och finansiella nyckeltal	Information och beslut på lokal nivå
Informationsmängd	För stor	Stor men nödvändig	Kanske för stor	Stor pga. formkrav
Beslutsfattande				
Beslutsstödssystem	Inget	På ingång	Sköts manuellt	Endast på lokal nivå
Beslutsprocessen	Delegerat beslutsfattande, högt tempo	Långsamma strategibeslut, snabba lokala	Mycket ledningsbeslut, högt tempo	Tills största delen delegerat till lokala enheter
Strategiskt (proaktivt) beslutsfattande	Reaktivt men går mot mer proaktivt	Reaktivt, skulle vilja vara mer proaktiva	Ad-hoc, både reaktivt och proaktivt	Mest reaktivt
Visioner				
	Affärssystem med informationsfokus	Proaktivt beslutsfattande i ledningen	Bättre och lättare system för informationshantering	Bättre information till lokala beslutsfattare

Fig. 4.2 Sammanställning av empirisk data

5. ANALYS

Följande kapitel avser analysera och diskutera uppsatsens teoridel med det inhämtade intervjumaterialet. Likheter och skillnader mellan företag jämförs och även kopplingar till vad respondenterna svarat i förhållande till vad som sägs i teorin. Med i diskussionen är även våra egna idéer och tankar kring information och dess hantering inför beslut.

5.1 Affärssystem

5.1.1 Skillnader mellan IT och IS

De fyra företagen vi intervjuat tycks göra en hyfsat klar skillnad mellan informationssystem (IS) och informationsteknik (IT), detta i likhet med det som Langefors (1995) nämner. Som exempel avskedades Elof Hanssons IT-chef nyligen på grund av att han inte delade ledningens syn på hur hans roll i informationsarbetet skulle definieras. Företagens IT-avdelningar kategoriseras genomgående mer inköpsavdelningar och säljare av IT-tjänster som efterfrågas, än som funktioner med inflytande över informationshanteringsprocessen. Utifrån de litteraturstudier som utförts anges en väsentlig ingrediens i framgångsrik informationsstyrning vara att åtskillnad mellan dessa begrepp görs (Langefors, 1995). Vad som dock är svårt att urskilja inom alla fyra företag är någon specifik ansvarsstruktur eller befattning för hantering av informationsflöden, en så kallad *information management*-roll.

5.1.2 Struktur

Davenport (1998) talade om affärssystem med central datahantering som kopplar samman flera olika delar av företaget. Magnusson & Olsson (2005) fortsätter med att beskriva vikten av att ha ett centralt datalager för all information. Medvetenheten om detta är något som återfinns hos samtliga av de bolag vi undersökt:

- Elof Hansson dras med problematiken att deras olika system fungerar dåligt tillsammans och eftersträvar med sitt nya affärssystem en helhetslösning där all information finns samlad på ett och samma ställe.
- Stena Technoworld arbetar förvisso manuellt men lägger mycket tid på att sammanställa all information i ett och samma Excel-ark.

- AstraZeneca har en enkel men omfattande databas ifrån vilken standardrapporter till organisationen genereras och BASP-gruppen hämtar sin information.
- Handelsbanken har sin grundstomme kvar från 70-talet i form av det redovisningssystem som bokför alla finansiella transaktioner i företaget. Detta på grund av de rigorösa formkrav som omfattar bankverksamhet.

Trenden som beskrevs av Magnusson och Olsson (2005) i att gå mot ett allomfattande "supersystem" kan vi förvisso skönja hos Elof Hansson och Stena Technoworld men inte hos de andra företagen. Hos Stena Technoworld ter sig dock denna trend på ett annat sätt då de befinner sig i ett tidigare stadium i sin utveckling av den interna informationsstrukturen, vilket mycket kan bero på att det är ett förhållandevis ungt företag. Handelsbanken och AstraZeneca däremot har medvetet undvikit detta. Båda företagens strategi är att låta de olika avdelningarna inom företaget sköta sig själva och resultatet av detta blir en blandning av flertalet olika avdelningsanpassade system.

5.1.3 Utveckling och implementering

Det svåraste med ett affärssystem är att bestämma dess utseende och implementera det, påstår Davenport (1998). I vårt fall kan Elof Hansson sägas vara ett exempel på detta. De har nyligen avbrutit två upphandlingar av affärssystem med anledning av att systemen blev för omfattande och syftet, själva informationshanteringsprocessen, glömdes bort på grund av att fokus hamnade på de rent tekniska lösningarna. Fokus har nu istället flyttats till det centrala i frågan – processen att hantera informationen, och hur man säkerställer att rätt information processas. Björn Langefors (1995) beskriver vikten av att hantera informationssystem och dess utveckling fränkopplat IT-systemet. Förutom Elof Hansson kan vi se att både Stena Technoworld och AstraZeneca stödjer denna tankegång. Stena Technoworld har som beskrivits tillsatt en intern arbetsgrupp som fokuserar just på hur de ska bli bättre och effektivare på att leverera rätt information till företagets olika delar. Hos AstraZeneca finns också en tendens att verkligen separera informationshanteringen och den tekniska IT-strukturen, genom en allt större outsourcing av IT-tjänster till IBM. Handelsbanken är det enda av de fyra företagen vi pratat med som inte aktivt arbetar med att skilja på informationssystem och IT-system. Mycket av anledningen till detta ligger troligtvis i att så få beslut i praktiken tas av företagsledningen, utan tas istället lokalt. Frågan om huruvida denna åtskillnad görs anser de själva vara i det närmsta irrelevant för Handelsbanken. Detta kan till stor del bero på att banken länge arbetat efter ett "beyond budgeting-tänk"

där största delen av de löpande besluten delegerats nedåt i organisationen, närmare kund, för att enligt de själva åstadkomma en mer flexibel organisation.

5.2 Information

5.2.1 Informationsflöden och hantering

Vad vi konkret kan fastslå efter utförda intervjuer är att stora delar av den information som lagras och processas i de företag som undersökts aldrig används som beslutsunderlag, i synnerhet gäller detta beslut som tas på ledningsnivå. Vi har också fått bekräftat att denna hantering tar mycket tid och resurser i anspråk, resurser som annars kunnat allokeras till mer värdeskapande aktiviteter.

Undantaget Handelsbanken indikerade samtliga undersökta företag att ovanstående problem förelåg inom den egna organisationen. Att Handelsbanken, inte ansåg sig ha problem med sin hantering av beslutsstödjande information kom inte som en överraskning. Hope & Fraser (2003) omnämner företaget som mycket framstående i termer av informationshantering och verksamhetsstyrning. Att Elof Hansson, som har en relativt decentraliserad struktur som på flera sätt påminner om Handelsbankens, såg fler problem med informationshanteringen kan bero på att de agerar på en mer snabbriktig marknad som kräver snabba beslut och en i många fall omfattande informationshantering. Thomas Petterson höll till största del med om alla diskussionsfrågor vi hade kring informationshanteringsproblematik. Informationsmängden och komplexiteten förknippad med att ta fram den ur systemen bidrar till att tynga ner deras informationssystem och göra arbetet med det långsamt och svårarbetat. I samtalet med Thomas hamnade en stor del av vikten på just mängden information på ledningsnivå. Richard Olsson på AstraZeneca höll inte riktigt med om att man borde skära ner på all information. Han talade istället mycket om vikten av att insamla information av stor omfattning nere i organisationen, och sedan kritiskt sälla bland den för att avgöra vilken information som ska skickas vidare uppåt i organisationen. Detta tror vi beror på att han för stunden inte sitter i någon ledningsgrupp och att han arbetar närmare de lägre företagsavdelningarna där han kan se behovet av den, för den operativa verksamheten, viktiga informationen.

En intressant parallell som iakttas är att de två producerande företagen, AstraZeneca och Stena Technoworld, håller med om att det finns en problematik gällande informationsmängd till företagsledningen men de poängterar ändå vikten av att samla in denna mängd information i verksamheten. Att Elof Hansson är ett tjänsteföretag som i stor utsträckning handlar med finansiell risk

påverkar givetvis behovet av informationsmängd, samt dess hantering och typ. Thomas Petterson talade mer än de andra respondenterna om den beslutsproblematik som är förknippad med stora informationsmängder. Detta stämmer väl överens med vad Brunsson (1982) skriver - ju större mängd information, desto större är sannolikheten att människor fattar dåliga och irrationella beslut. Hos Elof Hansson, där stora beslut fattas även längre ner i organisationen, läggs därför stort fokus på god besluts kvalitet men även på att besluten tas i tid och utan att belasta organisationen med onödigt mycket informationsinhämtning. Stor vikt läggs även vid att så mycket som möjligt ska bli föremål för beslut, för att så få saker som möjligt ska kunna falla mellan stolarna, och för att det alltid ska finnas en ansvarig bakom alla organisationens vägval. Detta stöds av Davenport (1997) som tar upp det passivt selektiva beslutsfattande som förhållande av beslut innebär, vidare diskuterat längre fram.

5.2.2 Informationskvalitet

Inom detta område, vilket innefattar organisationens syn på typ och mängd av information, kan en polarisering urskiljas bland de undersökta företagen. Handelsbanken, AstraZeneca och Elof Hansson uttrycker samtliga att ett strikt urval av informationen måste göras för att göra informationsmängden och dess innehåll mer överskådligt och processbart. Stena Technoworld önskar istället att mer information, än vad som finns att tillgå idag, skulle kunna utläsas. Orsaken till detta kan vara att Stena Technoworld är det företag i urvalsgruppen som är yngst och den organisation där verksamheten inte hunnit uppnå den komplexitet avseende informationens omfattning.

Syftet med ett affärssystem, att stödja fastställandet av företagets mål och att bistå med att infria dessa, kan sägas vara något som präglar samtliga respondenters resonemang i frågan.

Utifrån O'Brien & Marakas (2007) uppställning av kriterier för god informationskvalitet kan de fyra företagen kategoriseras under rubriker, beroende på vilken dimension som karakteriserar respektive organisations informationsprocess.

Tid

- Elof Hanssons verksamhet karakteriseras av snabba beslut, vilket kräver att rätt information finns tillgänglig vid rätt tidpunkt för att möjliggöra snabbt beslutsfattande.

Innehåll

- Stena Technoworld efterfrågar komplett information som är rik på detaljer och där ingenting saknas.
- På grund av omfattande krav, främst från reglerande institutioner, ställs höga krav på att Handelsbankens information avsedd för extern rapportering ska vara felfri och komplett.

Form

- AstraZenecas löpande rapportering från de olika delarna av företaget ställer, mycket på grund av företagets omfattande storlek, höga krav på informationens utformning och hur den presenteras.
- Information avsedd för beslutsfattande inom Handelsbanken säger sig ledningen ställa mindre krav på i fråga om detaljrikedom och omfattning. Ett stort förtroende finns för att informationen är pålitlig, och en stor del av besluten tas på andra grunder än de rapporter som presenteras.

Handelsbanken och AstraZeneca har en mer ödmjuk och mindre detaljorienterad inställning till information och informationsmängd, medan Elof Hansson och Stena Technoworld ser informationen mer som en tillgång där nytta och kvantitet har ett större samband. Detta kan härledas till att Handelsbanken och AstraZeneca kan sägas verka på mogna marknader där de i maklig takt tar sig mer fram mer på rutin och erfarenhet än Stena Technoworld och Elof Hansson, vars tillvaro i högsta grad präglas av dynamik och hög föränderlighet och där snabba beslut är en nödvändighet.

5.3 Beslutsfattande

5.3.1 Beslutsstödssystem

I litteraturen talas det en hel del om beslutsstödssystem (*Decision Support Systems*, DSS) och dess betydelse för de strukturerade och semistrukturerade strategiska besluten i företagsledning (O'Brien & Marakas 2007). Efter att ha intervjuat fyra olika företag slås vi av att begreppet beslutsstödssystem inte alls är lika spritt och använt i näringslivet som litteraturen påstår. Behovet som ett DSS fyller finns i företagen men den allmänna uppfattningen är att det är en för komplex och svårstrukturerad process för att kunna låta ett system ta över funktionen. Varför vi trots allt inte överhuvudtaget stötte på dessa system hos något av de undersökta företagen är en intressant fråga, till vilken det

förmodligen flera svar. En möjlig förklaring till varför DSS inte förekommer bland de företag vi undersökt kan vara att dessa inte tillhör målgruppen får sådana system. Globala producerande storföretag har troligtvis större nytta av sifferstyrda beslutsstödssystem för optimering och rationalisering. En annan anledning kan vara det faktum att den litteratur som behandlar beslutsstödssystem är relativt ny. Att vetenskaplig litteratur, som är resultat av forskning och nya idéer, ligger längre fram i utvecklingen tiden än samhället i stort kan te sig logiskt.

5.3.2 Beslutsprocessen

Den grundläggande teorin för beslutsfattande säger att det är en strikt rationell process innefattande ett medvetet val mellan minst två alternativ. Har man fullständig information kan man utifrån denna fatta totalt rationella beslut (Svensson 2003). Men den senare framkomna teorin om att människor inte tar bättre beslut enbart för att man har mer information kan vi konstatera har ett bättre stöd i den moderna forskningen (Magnusson & Olsson, 2005, Brunsson, 1982, Davenport, 1997, Agevall, 1995). När informationsmängden i företagen hela tiden ökar leder detta till att ett allt mer selektivt beslutsfattande förekommer, ofta enligt beslutsfattarens egna preferenser (Davenport, 1997, Svensson, 2003). För att kunna hantera detta har de tre stora företagen AstraZeneca, Elof Hanson och Handelsbanken försökt lösa många av dessa problem genom att bygga en organisation som "tvingar" individer till beslut. På Handelsbanken och Elof Hansson styrs detta genom olika beslutsnivåer inom vilka man i sin befattning skall fatta beslut. På AstraZeneca har man på lägre organisatoriska nivåer utvecklat standardiserade rapporter där man utifrån informationen som ges *skall* ta ett beslut.

Handelsbankens arbetssätt med att kommunicera en kultur vidare ut i organisationen, för att på så sätt påverka individens beslutsfattande kan också liknas vid teorin om den administrativa människan där individen och dess beslut placeras i en organisatorisk kontext med organisationens mål och värderingar i största fokus (Denhart & Perkins, 1976).

5.3.3 Strategiska beslut

På ledningsnivå i de företagen vi intervjuat återfinns en större andel av de rent strategiska besluten, vilka inte lika lätt kan fattas rationellt utifrån total information, utan kräver en större erfarenhet och "magkänsla" (Turban et al,

2005). Kombinationen av den komplexitet som är förknippad med strategiska beslut och mängden information som finns att tillgå för en ledningsgrupp kräver ett proaktivt informationshämtande och beslutsfattande. Detta beskriver både Chester Simpson (Davenport, 1997), Harrison & Pelletier (1995) och Harrison (1996) i de uppställningar de presenterar som beskriver effektiva arbetsprocesser vid strategiskt beslutsfattande.

Detta var det område vi upplevde som det mest angelägna i undersökningen och där vi kände att vi fick mest medhåll ifrån våra respondenter. Samtliga höll med om att det var ett område där stora förbättringar fanns att göra och där det avsevärt gick att förenkla beslutsfattandet på ledningsnivå. Däremot var det ingen av de intervjuade företagen som idag aktivt arbetade med en utstuderad process för ändamålet. Anledningen till detta fanns det inga bra svar till. Troligen har ett effektivt strategiskt beslutsfattande tidigare inte behövt prioriteras i någon större utsträckning. Numer finns istället en tendens att se det som en effektiviseringsprocess, som när informationens tillgänglighet ökar och konkurrensen på marknader runt om ständigt hårdnar, skulle kunna innebära en avsevärd konkurrensfördel.

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

Detta kapitel avslutar uppsatsen med en presentation av de slutsatser vi dragit utifrån vår teoretiska grund, det insamlade materialet och de diskussioner som förts kring vårt ämne. Utifrån det inledande syftet med undersökningen besvarar vi vår grundläggande frågeställning.

6.1 Slutsats

Vår problemformulering syftade till att undersöka om det fanns en skillnad mellan den beslutsstödjande information som företagsledningar tar del av och den informationen som egentligen efterfrågas av desamma eller borde ha efterfrågats. Vi har i studien inte sett någon antydning till att företagsledningar inte får tillgång till den information de behöver. Detta tolkar vi som att de informationssystem de använder sig av fungerar i avseendet att lagra och presentera information om verksamheten. Vad vi däremot har observerat är att de allra flesta företagsledningar anser sig få väsentligt mycket mer information än vad som är nödvändigt för det aktuella beslutet.

Svaret på frågan om huruvida det föreligger en diskrepans mellan den beslutsstödjande information som levereras, kontra den som efterfrågas av företagsledningen, anser vi därmed vara *JA*.

Till detta problem ser vi två huvudsakliga orsaker;

1. Den förbättrade tillgängligheten har gjort att informationsmängden idag är avsevärt större vad den varit tidigare. Detta leder till att det finns mycket mer information som skulle kunna vara av intresse för beslutsfattare. I kombination med att de rutiner som syftar till att göra urvalet av relevant information fungerar dåligt, leder detta vidare till att det beslutsstödjande informationsunderlaget blir svårt att överblicka.
2. Företagsledningar har inga utarbetade processer för att efterfråga rätt information inför beslut. Man arbetar inte proaktivt med att inhämta den information som krävs för det beslutet i fråga, utan många beslut fattas reaktivt utifrån den information som når ledningsgruppen utan att den efterfrågats specifikt.

Till ovanstående problem har vi två förslag på lösningar;

1. ***Flytta fokus från de tekniska aspekterna av informationssystemen till att effektivisera företagets interna informationsflöden.*** Längre har IT-avdelningar varit ansvarig enhet även för informationshantering och formgivningen av företagets informationssystem, vilket har gjort att organisatoriska frågorna förknippade med informationshantering har hamnat i skuggan av de mer tekniska aspekterna av utvecklandet av systemen. Trenden som vi i skrivande stund utläser i IT-relaterade artiklar är att tekniken bakom systemen blir allt mer lätthanterlig och tappar därför allt mer fokus. Vårt förslag är därför att IT-chefens roll borde omstruktureras. Vi ser här två vägar att gå. (1) IT-chefen blir mer tekniskt orienterad och fungerar som organisationens tekniska kompetens i inköps- och utvecklingsfrågor. För att säkerställa utvecklandet av effektiva interna informationshanteringsprocesser bör man istället tillsätta en särskild resurs för detta ändamål. (2) IT-chefens roll närmar sig istället den styrande verksamheten och rollen blir att vara en brygga mellan tekniken och den organisatoriska strukturen. Det talas idag mycket om titeln *Chief Information Officer* (CIO) som på vissa håll bytts till *Chief Transformer Officer* (CTO), för att påvisa en mer verksamhetsutvecklande roll med ett större avstånd till själva tekniken bakom. (Thurfiell, 2008).
2. ***Grunda företagsledningens sätt att efterfråga och arbeta med beslutsstödjande information på proaktivitet och kunskap om vilken information som är kritisk för vilka beslut.*** För att företagsledningar ska kunna bli bättre på att arbeta proaktivt och spela en mer aktiv roll i urvalet av beslutsstödjande information krävs en förändring i arbetssätt. Varje företag måste skaffa sig en förståelse för vilken typ av information som är kritisk inför vilka beslut och hur denna bör presenteras för att utgöra bästa möjliga beslutsunderlag. Om en proaktivitet införs i ledningens beslutsprocess, där man redan innan beslutet ska fattas tar reda på vilken information som behövs, så kan informationen samlas in och presenteras på ett effektivare sätt.

Är då information då alltid en tillgång? Ja, det är den definitivt, men dess användbarhet begränsas av omfattning av den. Är informationen alltför omfattande förlorar den sitt värde som effektivt beslutsunderlag. Men ur ett omfattande informationsmaterial kan man alltid, med rätt kunskap, extrahera väsentligheterna.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Vi hoppas att vi med denna uppsats bidragit till att belysa ett område inom vilket det i dagsläget inte finns många undersökningar gjorda. Förhoppningsvis har vi väckt ett intresse och skapat en ökad medvetenhet om den problematik som finns förknippad med hantering av beslutsstödjande information inom företag.

För vidare forskning vore det intressant att studera större producerande företag. Det finns en möjlighet att producerande företag har ett mer standardiserat sätt för att arbeta med information och beslut. Då processen med att tillverka en vara är mycket lättare att följa är systemen här bättre utvecklade. Inte att förglömma utvecklades de första affärssystemen till bilindustrin och tillverkare i anknytning till denna. Troligt är att man här även skulle kunna få kontakt med företag som använder sig av beslutsstödsystem. Det hade varit intressant att undersöka hur företag med tillgång till dessa redskap arbetar med beslut på ledningsnivå. Även att, till skillnad från vår kvalitativa, utföra en studie av mer kvantitativ karaktär på en större urvalsgrupp av företag. Detta skulle ge större möjligheter till att dra mer generella slutsatser.

Slutligen skulle en undersökning av skapare och mottagare av information, inom samma företag, vara oerhört intressant. Att få en bild ifrån någon i en analysgrupp som sitter och sammanställer och levererar information till ledningen, för att sedan få en bild ifrån mottagaren av denna information i ledningsgruppen. Görs detta på flera företag tror vi att man härigenom skulle kunna få en ännu tydligare bild av exakt vilka problem som föreligger, och hur de olika parterna uppfattar dem.

7. REFERENSER

Litteratur

Agevall, L. (1994). *Beslutsfattandets rutinisering*. Växjö: ToreSäll InfoMedia AB

Davenport, T. (1997). *Information Ecology: Mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press, Inc.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa studier*. Lund: Studentlitteratur

Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting*. Boston: Harvard Business School Publishing

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Langefors, B. (1995). *Essays on Infology: Summing up and Planning for the Future*. Lund: Studentlitteratur

Lofland, J. (1971). *Analyzing Social Settings*. Belmont: Wadsworth Publ.

Magnusson, J. & Olsson, B. (2005). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur

O'Brien, J. & Marakas G. (2007). *Enterprise Information Systems*. New York: The McGraw-Hill Companies

Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations* Hampshire: Palgrave

Svensson, B. (2003). *Redovisningsinformation för bedömning av små och medelstora företags kreditvärdighet*. Uppsala: Universitetstryckeriet

Turban, E. & Aronson, J. E. & Liang, T-P. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Artiklar

Brunsson, N. (1982). *The irrationality of action and action irrationality: decisions, ideologies and organizational actions*. Journal of management studies, Vol. 19, No. 1, s. 29-44

Davenport, T. (1998). *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business Review, July-August

Denhardt, R. B. & Perkins, J. (1976). *The coming of death of administrative man*. Public Administration Review, July-August, s. 379-384

Harrison, E. F. (1996). *A process perspective on strategic decision making*. Management decision, Vol. 34, No. 1, s. 46-53,

Harrison, E. F. & Pelletier, M. A. (1995). *A paradigm for strategic decision success*. Management decision, Vol. 30, No. 2, s. 107-117

Luhn, H.P. (1958). *A Business Intelligence System*. IBM Journal, October

Mann, M. M. & Rudman, R. L. & Jenckes, T. A. & McNurlin, B. C. (1991). *Leveraging Knowledge in the Electric Utility Industry*. MIS Quarterly, Vol. 15, No. 3, Special Issue: Strategic Use of Information Systems, s. 403-421

Power, D.J. (2003). *A Brief History of Decision Support Systems*. Hämtad 2008-04-10 från <http://DSSResources.COM/history/dsshistory.html>

Thurfiell, K. (2008). *CIO:n blir CTO – Chief Transformer Officer*. Hämtad 2008-05-14 från <http://cio.idg.se/2.1782/1.161526>

Opublicerat material

Grönstedt, L.O. (2004). *Mål och Medel*. Handelsbankens interna dokument

Ekan AB (2008). *Management System Analysis – Company X*. Projektrapport

Muntliga källor

Björnberg, M. (2008-05-12). *Business Controller*, Svenska Handelsbanken AB (Besöksintervju)

Brocker, M. (2008-02-21). *Senior Konsult*, Ekan AB (Besöksintervju)

Green, M. (2008-05-12). *Vice Verkställande Direktör & Chef Regionbanken Västra Sverige*, Svenska Handelsbanken AB (Besöksintervju)

Olsson, R. (2008-05-06). *Head of Research & Development Finance Business Analysis Strategy and Planning*, AstraZeneca AB (Besöksintervju)

Pettersson, T. (2008-04-28). *Verkställande Direktör & Styrelseordförande*, Elof Hansson AB & Elof Hanssons Stiftelse (Besöksintervju)

8. BILAGOR

Intervjuguide

Företaget

- Hur ser bolaget ut? (koncern, geografisk placering, marknad, kunder, ägare, organisation)
- Hur många personer sitter i ledningsgruppen?
- Vad finns det för befattningar?
- Hur karakteriseras branschen där ni är verksamma? (priskonkurrens, teknologisk utveckling, många konkurrenter, besvärliga kunder, etc.) Alltså, behöver ni vara aktiva och ta snabba beslut (eller inte)?
- När ni bedömer framgång inom ert företag, vad tittar ni på då?

Informationshantering och beslutsfattande

- Vilka mål sätts upp för att styra verksamheten?
- Hur styr ni efter dessa mål?
- Hur ser arbetsgången ut med att sammanfatta, analysera och presentera materialet? (er "*information management process*")? Inblandade?
- Vilka beslut är prioriterade för er? Vilken information kräver dessa? Vilka är era viktigaste parametrar/nyckeltal (KPI)?
- Vilken/ hur mycket av den information som sammanställs används sedan som beslutsunderlag?
- Vad anser ni om mängden information i era informationssystem? Hanterbar?
- Hur väl motsvarar den levererade informationen den efterfrågade för ert beslutsfattande? Inom vilka områden levereras dålig information/saknas det information?
- Vilka tillvägagångssätt har ni för att säkerställa informationskvaliteten?
- Anser ni er ha ett reaktivt eller proaktivt beslutsfattande?
 - Proaktivt - Fastställer vilka beslut som skall fattas och inhämtar därefter information.
 - Reaktivt - Inhämtar information först och tar därefter beslut.
- Hur mycket tid läggs på insamling, sammanställning och analys av information i förhållande till den tid som läggs på prognostisering, framåtriktad analys och strategisk planering?
- Fattar ni beslut på subjektiva bedömningar, magkänsla och i så fall hur ofta och vid vilka typer av beslut?

- Hur agerar ni inför osäkra beslutssituationer? Inhämtas mer information eller tas beslut på magkänsla?

Affärssystem

- Vilket/vilka affärssystem använder ni er av?
- Hur ser strukturen på ert affärssystem ut? Länkar ni samman flera separata system eller har ni all data på ett och samma ställe?
- Hanterar ni besluts- och informationsrelaterade mål i samband med utvecklandet av affärssystemet?
(exempelvis: *vad har vi för mål vi vill uppnå → vad behöver vi kunna fatta beslut för att nå dessa → vad behöver vi för information för att kunna fatta dessa beslut → hur utvecklar vi affärssystemet för att ta fram den informationen*)
- Vad har ni för fokus på ert Informationssystem? Skiljer ni på IS och IT?
- Har ni ansvariga för "information management"?
- Använder ni er av beslutsstödssystem för att ta del av informationen ifrån er verksamhet? Vilka?
- Vid vilka typer av beslut använder ni er av era beslutssystem?

Övrigt

- Hur skulle er verksamhetsstyrning kunna utvecklas för att ni ska bli ännu skickligare på att nå uppsatta mål och öka er effektivitet?