



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Prestationsmätning och Business Intelligence

- en fallstudie av SYSteam AB

Kandidatuppsats, Ekonomistyrning  
Företagsekonomiska institutionen  
vid Göteborgs universitet  
Höstterminen 2008

Handledare:  
Johan Åkesson

Författare:  
David Oskarsson, 86 04 28  
Hampus Rondahl, 86 01 31

## Förord

Vi vill börja med att tacka de personer som har gjort den här uppsatsen möjlig.

Först och främst vill framföra ett stort tack till vår handledare Johan Åkesson. Utan hans vägledning, konstruktiva kritik och tidiga morgonmöten skulle denna uppsats inte genomföras. Vi vill även tacka Johan Magnusson och Urban Ask från Centrum för Affärssystem på Handelshögskolan i Göteborg för deras goda råd och intressanta diskussioner samt Sven Siverbo för att han tillhandahöll oss relevanta figurer och modeller.

Vi vill tacka Bo Oskarsson för att han öppnade dörren in till SYSteam AB och våra respondenter som tog sig tid att sitta ned med oss. Våra respondenter var Claes Rosengren, Staffan Hansson, Magnus Lisnell, Björn-Ola Kronander, Fredrik Larson och Marcus Knutsson.

Göteborg, Januari 2009

David Oskarsson

Hampus Rondahl

# Sammanfattning

**Titel:** Prestationsmätning och Business Intelligence, en fallstudie av SYSteam AB

**Ämne/Kurs:** Ekonomistyrning, kandidatuppsats, 15 högskolepoäng

**Författare:** David Oskarsson, Hampus Rondahl

**Handledare:** Johan Åkesson

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, strategi, prestationsmätning, Business Intelligence (BI), fallstudie

**Bakgrund:** Business Intelligence är ett avancerat IT-verktyg och BI-branschen är glödhet. Företag konsolideras och nyligen antrade Microsoft, det enda företaget i världen som anses ha en monopolposition, marknaden. Aktörerna på BI-marknaden slår sig för bröstet och hävdar att de är bäst på att leverera dessa lösningar till företag. BI-verktygen har flera användningsområden bland annat prestationsmätning. En effektiv prestationsmätning kräver en stark koppling mot företagets strategi men studier har identifierat problem i relationen mellan strategi-prestationsmätning-avancerad IT. Det faktum att få studier ha gjorts berörande det relativt nya begreppet BI och att fler studier behöver göras kring strategi-prestationsmätning-avancerad IT-relationen, formulerade vi frågeställningarna: Hur arbetar ett företag med prestationsmätning och använder de ett BI-verktyg för detta?

**Syfte:** Vi har valt att dela in vår studie i delsyften.

Delsyfte 1: Beskriva hur företaget arbetar med ekonomistyrning i allmänhet och prestationsmätning i synnerhet.

Delsyfte 2: Undersöka de bakomliggande faktorerna kring vilken roll Business Intelligence (i samverkan med ERP) spelar i företaget.

**Metod:** Vi använde oss av en kvalitativ forskningsmetod baserat på fem separata intervjuer. Intervjuerna var närmare bestämt av formen kvalitativa, icke-standardiserade, strukturerade, målinriktade ämnesintervjuer. Resultatet från intervjuerna är vår primärdata. Resultaten jämfördes sedan med vår teoretiska referensram för att möjliggöra analysering och slutsatsdragning.

**Teoretisk referensram:** De ämnen som presenteras i den teoretiska referensramen är: ekonomistyrning, strategi, prestationsmätning, affärssystem och BI. Vi presenterar genomförda studier och litteratur kring nämnda ämnen.

**Empiri:** Empirin är en återgivning av de genomförda intervjuerna med sex personer inom SYSteamkoncernen vid fem separata tillfällen. Respondenterna har diversifierade uppfattningar om de undersökta ämnena då de har olika positioner, på olika hierarkiska nivåer i koncernen.

**Slutsatser:** SYSteam AB lider av skomakarbarnsyndromet vad gäller användningen av BI-verktyg. De har upparbetat sina prestationsmått i enighet med teorin men vision-strategikongruensbrister har gjort att vissa prestationsmått inte uppfyller sitt syfte.

# Innehållsförteckning

Förord .....	I
Sammanfattning .....	II
Innehållsförteckning .....	III
Figurförteckning .....	IV
1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Frågeställning .....	4
1.3 Syfte .....	4
1.4 Avgränsning .....	4
1.5 Uppsatsens disposition .....	5
1.6 Ordlista .....	6
2. Metod .....	8
2.1 Förhållningssätt .....	8
2.2 Val av metod .....	8
2.3 Informationsinsamling .....	10
2.3.1 Primärdata .....	10
2.3.2 Sekundärdata .....	10
2.4 Urvalsprocessen .....	11
2.5 Intervjudokumentet .....	12
2.6 Förförståelse .....	13
2.7 Kritik mot metoden .....	13
2.7.1 Validitet .....	13
2.7.2 Reliabilitet .....	13
3. Teori .....	15
3.1 Ekonomistyrning .....	15
3.1.1 Vad är prestationsmätning? .....	17
3.1.2 Historien bakom prestationsmätning .....	18
3.1.3 Prestationsmätning idag .....	19
3.2 Affärssystem, ERP .....	20
3.2.1 Vad är ett affärssystem, ERP? .....	20
3.2.2 Historien bakom affärssystem, ERP .....	20
3.2.3 Business Process Re-engineering, BPR .....	22
3.2.4 Strategic Enterprise Management (Systems), SEM(S) .....	24
3.3 Affärssystemets syfte .....	24
3.4 Business Intelligence, BI .....	25
3.4.1 Vad är Business Intelligence? .....	25
3.4.2 Data warehouse .....	27
4. Empiri .....	28
4.1 Inledning .....	28
4.2 Presentation av respondenterna .....	29
4.2.1 Fredrik Larson, teamledare SYSteam MS Solutions .....	29
4.2.2 Marcus Knutsson, teamledare SYSteam MS Solutions .....	29
4.2.3 Björn-Ola Kronander, VD SYSteam DTS .....	29
4.2.4 Claes Rosengren, koncernsamordnare SYSteam AB .....	29
4.2.5 Magnus Lisnell, VD MS Solutions .....	29
4.2.6 Staffan Hansson, regionchef SYSteam Region Väst .....	30
4.3 Organisationen .....	30
4.3.1 SYSteam MS Solutions Göteborg .....	30

4.3.2 SYSteam DTS Borås .....	30
4.3.3 SYSteam AB .....	30
4.3.4 SYSteam AB, Region Väst .....	31
4.4 Presentation av materialet .....	31
4.4.1 Strategi och Vision .....	31
4.4.2 Prestationsmätning .....	34
4.4.3 BI-verktyg .....	37
5. Analys.....	41
5.1 Kongruensbrister .....	41
5.2 Vad ska vi mäta? .....	42
5.3 Business Intelligence – Problemområden och möjligheter .....	44
6. Slutsatser .....	46
6.1 Ekonomistyrning .....	46
6.2 Prestationsmätning .....	47
6.3 Business Intelligence.....	47
6.4 Förslag på fortsatt forskning .....	48
6.5 Avslutande reflektion .....	48
Källförteckning.....	50
Internetkällor .....	50
Vetenskapliga artiklar .....	51
Böcker .....	52
Muntliga källor.....	52
Figurkällor .....	53
Övriga källor .....	53
Bilagor.....	54
Bilaga 1: Intervjudokument.....	54

## Figurförteckning

Figur 1: Objective – Strategy - Management .....	15
Figur 2: Kongruens Vision - Ekonomistyrning.....	16
Figur 3: Anatomy of an Enterprise System .....	22
Figur 4: Strategic Enterprise Management.....	24
Figur 5: Beslutsfattande enligt Simon .....	25
Figur 6: Uppbyggnad av BI.....	26
Figur 7: Hierarkisk modell av respondenterna SYSteam AB .....	28

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Den 5e oktober 2007 landade Microsofts CEO Steve Ballmer i Stockholm. Syftet med besöket var att presentera hur Microsoft använder beslutsstöd samt att lansera deras nya Business Intelligence-plattform, Office Performancepoint Server 2007. Detta innebär att det enda företaget i världen som anses inneha en monopolposition ger sig in på BI-marknaden. Tyska SAP, marknadsledare inom affärssystem, svarar på Microsofts intåg med deras hittills största företagsaffär genom förvärv av företaget Business Objects. Tidigare under 2007 köpte Oracle Hyperion och i början av 2008 tog IBM över Cognos. Dessa uppköp av specialiserade systemleverantörer bidrar till konsolideringen av BI. Branschen är glödhet och markandsaktörerna på BI-marknaden konsolideras allt mer, men hur påverkar detta användarna? (Mediaplanet 2008)

I artikeln "Putting the Enterprise into the Enterprise System" skriver Davenport (1998) att ERP kan ses som en frälsning för ett företag, det kan verka som om man genom att införa ERP kan knyta händerna bakom huvudet och lugnt luta sig tillbaka i stolen. ERP kommer att integrera samtliga delar av företagets finans- och redovisningsinformation, kund- och personalinformation. Det finns flera aktörer på affärssystem/Business Intelligence-marknaden och så här marknadsförs sig några av dessa:

*Business Objects - The BusinessObjects XI 3.1 platform breaks the barriers of traditional business intelligence (BI) to ensure that every person connected within an organization has trusted, immediate access to the business information they need to do their jobs—just as easily as they have access to e-mail or the Internet. It is the first and only BI platform to provide a full spectrum of BI capabilities—ranging from reporting, query and analysis, and dashboards and visualization, to intuitive discovery and advanced predictive analytics capabilities.* (<http://www.businessobjects.com/product/catalog/xi> 02/12/08)

*Oracle – Hyperion provides best-in-class performance management software to over 12,000 customers worldwide, including 91 of the Fortune 100. Hyperion will add complementary products to Oracle's business intelligence offerings including a leading open enterprise planning system, financial consolidation products, and a powerful multi-source OLAP server. Coupled with Oracle's BI tools and pre-packaged analytic applications, the combination redefines business intelligence and performance management by providing the first integrated, end-to-end Enterprise Performance Management System that spans planning, consolidation, operational analytic applications, BI tools, reporting, and data integration, all on a unified BI platform.* (<http://www.oracle.com/hyperion/index.html> 02/12/08)

*Microsoft – "By providing flexible, easy-to-use tools for building dashboards, plans, and budgets, Office PerformancePoint Server 2007 can help everyone across your organization make informed business decisions that align with companywide objectives."* (<http://www.microsoft.com/business/performancepoint/productinfo/whatispps.aspx> 21/11/08)

Davenport (1998) påpekar även att för företag som arbetat hårt och länge med att försöka få sina olika informationssystem att arbeta tillsammans, kan lovorden om en köpbar lösning på deras koordineringsproblem verka attraktivt. Företag har länge ställt sig i kö till ERP-utvecklare i hopp om att hitta en lösning på samordningsproblematiken de upplever mellan sina olika informationssystem. Problemet är att ERP inte alltid lever upp till företagens

förväntningar. Den tekniska utmaningen som uppstår vid införandet kan vara för komplicerade för företag att förstå sig på, ERP kan bestå av avancerad mjukvara och implementeringen av den kan kräva mycket tid och pengar. Författaren anser att den vanligaste orsaken till att företag misslyckas med implementeringen ERP är att de missar att förena det teknologiska behovet med företagets styrning av verksamheten, företagets strategi. ERP kan tvinga företag att gå mot fullständig integration mellan affärsenheterna, trots att företagets styrning bygger på att affärsenheterna hålls separerade. Vidare driver ERP företaget mot standardiserade processer, även om företagets konkurrenskraftighet bygger på deras förmåga att erbjuda skräddarsydda lösningar till sina kunder.

*"If a company rushes to install an Enterprise system without first having a clear understanding of the business implications, the dream of integration can quickly turn into a nightmare"* Davenport (1998)

Användningsområdet för ERP kan krocka med sättet som företagets styrs. Om ett företag blir tvunget att ändra sin styrning så kan de gå miste om konkurrensfördelar, det kan ha varit sättet som företaget styrdes innan som gav dem en position på marknaden. Med ett nytt affärssystem och en ny styrning kan företagets position och vad som gör dem speciellt gentemot konkurrenter försvinna. Risken finns även att företag inom samma bransch som är varandras konkurrenter börjar resonera på liknande sätt, "Om de har skaffat ett nytt affärssystem, måste vi också se till att skaffa ett likadant". Branschen kan då gå från att vara differentierad till att bli homogen. (Davenport 1998)

– "Alltför många företag kör samma program, oavsett om det är Oracle eller SAP. Vi blir allt mer beroende av ett fåtal it-tjänsteföretag. Men det enda som spelar roll är i vilken grad företaget använder it på ett unikt sätt, där det verkligen behövs" skriver Gary Hamel i *The Future of Management* återgivet av Martin Wallström för Computer Sweden (<http://www.idg.se/2.5049/1.132040>, 21/11/08).

Granlund och Mouritsen (2003) undersökte förhållandet mellan IT och Management Control och fann att förhållandet var mycket mer komplicerat än man trodde varför flera studier bör genomföras i detta relativt nya ämne.

Malmi och Granlund genomförde en undersökning 2002 vars syfte var att undersöka effekten av ett införande av ERP på management accounting. De gjorde en fältstudie på tio företag i Finland (där bland andra ABB och Nokia ingick) som hade upplevt en integrering av informationssystem. Författarna konstaterade att företag inte anpassar sin ekonomistyrning efter en ERP-implementation.

Hyvönen formulerade en hypotes i hennes artikel från 2007 att en kundorienterad strategi med passande avancerad IT (läs Business Intelligence) kommer leda till förbättrad prestation. Artikeln behandlade förhållandet mellan strategi, prestationsmätningar och IT på finska stora företag. Vidare menade hon att utan passande IT-struktur kan företag inte bygga strategier då man saknar väsentlig information. Hon byggde denna hypotes delvis efter Malmi och Granlunds resultat. Dock fann hon ett negativt samband mellan de tre elementen varefter hon påpekar vikten av att studera detta, relativt nya, ämne mer. Att det behöver utföras mer studier kring prestation-IT-relationen konstaterade även Brignall och Ballantine (2003).

Business Intelligence är ett populärt hjälpmedel för företag för beslutstagande och prestationsmätning och vi ser nu hur dessa system standardiseras, liksom affärssystemen, genom bland annat de företagsuppköp som nämndes i det inledande stycket.

Ur de artiklar vi nämnt har vi formulerat vår frågeställning. Frågeställningen har tagit sin form från Malmi och Granlunds slutsats att företag inte utvecklar sin ekonomistyrning efter införandet av ERP och att företag inte anpassar sin ekonomistyrning till ERP samt Hyvönens och Brignall och Ballantines slutsatser att man behöver göra studier kring relationen avancerad IT (Business Intelligence) och strategi/prestationsmätningar. Vi motiverar vårt syfte med studien med att flera tidigare studier kring ämnet påpekar att vidare undersökningar bör genomföras vad gäller avancerad IT-strategi/prestationsmätningrelationen.

Vi kontaktade ett väletablerat IT-konsultföretag, SYSteam AB, som bland annat är återförsäljare av ERPS och BI-verktyg. Vi fick möjligheten att genomföra en fallstudie om hur de arbetar med sin ekonomistyrning, prestationsmätning och BI-verktyg för att bidra med vidare studier kring relationen avancerad IT och strategi/prestationsmätning.



## **1.2 Frågeställning**

Flera av aktörerna på marknaden hävdar att deras BI-system kommer att hjälpa företag att jobba smartare och effektivare samt att de ska kunna fatta bättre beslut. Utefter detta och bakgrunden formulerar vi frågeställningen:

- **Hur arbetar SYSteam AB med ekonomistyrning i allmänhet och prestationsmätning i synnerhet?**
- **I vilken utsträckning involverar de ett Business Intelligence-verktyg för prestationsmätning?**

## **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en koncern arbetar med prestationsmätning i samverkan med ett Business Intelligence-verktyg.

Vi har valt att dela in vår studie i delsyften.

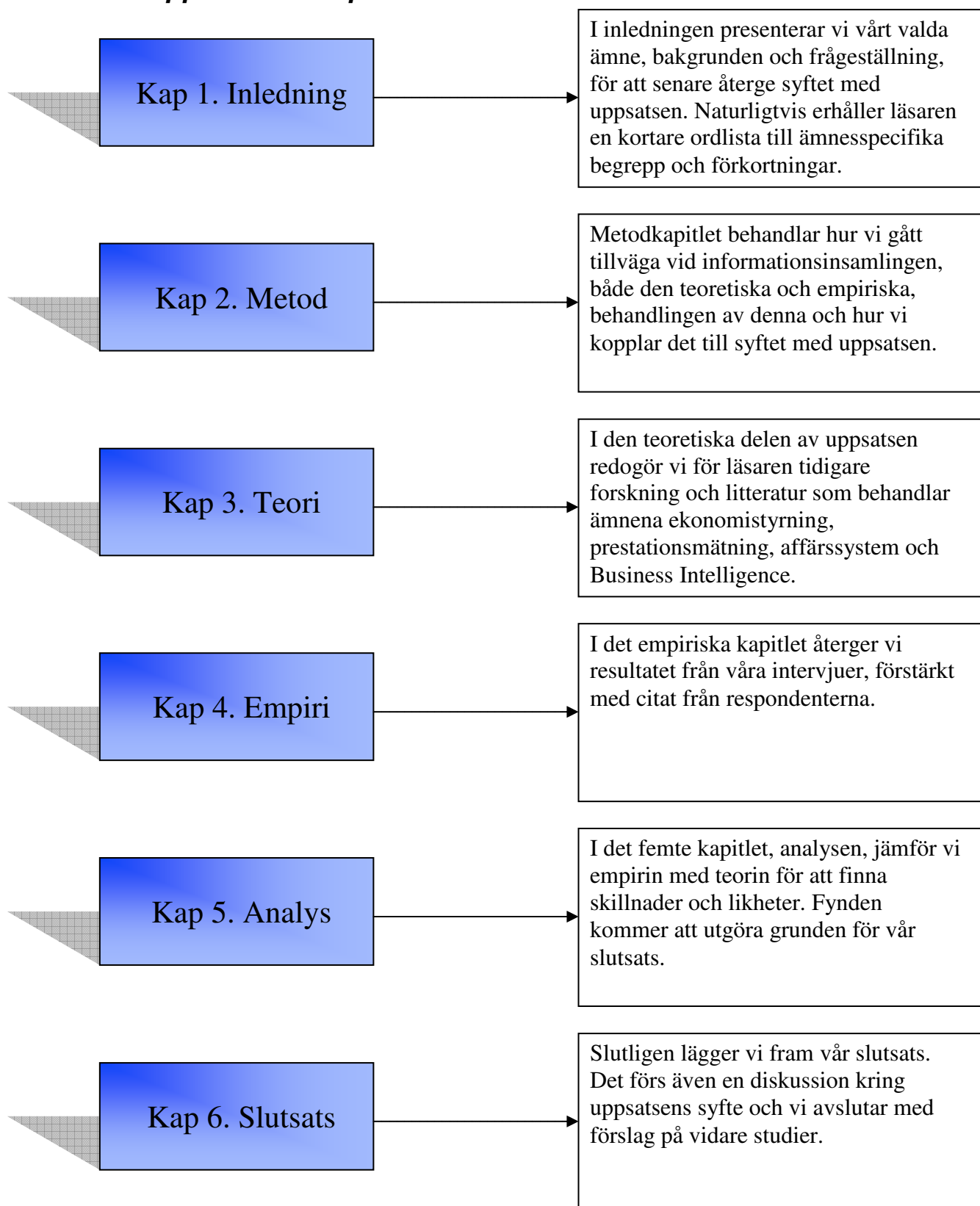
Delsyfte 1: Beskriva hur företaget arbetar med ekonomistyrning i allmänhet och prestationsmätning i synnerhet.

Delsyfte 2: Undersöka vilken roll ett Business Intelligence-verktyg spelar i företaget.

## **1.4 Avgränsning**

Målet med uppsatsen är att undersöka ett företag som är väl införstått i prestationsmätning och Business Intelligence-teknologin och hur de arbetar med dessa begrepp i sin verksamhet.

## 1.5 Uppsatsens disposition



## 1.6 Ordlista

För att få en ökad läsförståelse har vi valt att utforma en ordlista. Då uppsatsens språk är svenska och de flesta informationskällorna som används i den teoretiska referensramen är på engelska kan det förekomma begrepp i teorin som inte har någon svensk motsvarighet. Vi har därför medvetet valt att behålla dessa begrepp på sitt ursprungsspråk och istället bidra med förklaringar till de engelska begreppen och en del svenska termer. Allt för att öka läsbarheten och förståelsen för läsaren av uppsatsen.

BI - Går under kategorin "avancerad informationsteknologi" och definieras på fler olika sätt bland annat:

"En interaktiv process för att upptäcka och analysera strukturerad information från flera källor, för att urskilja trender eller mönster därigenom erhålla insikt och dra slutsatser. Business Intelligence processen inkluderar kommunicering av upptäckter och effektiv förändring. Källorna innehåller kunder, leverantörer, produkter, service och konkurrenter" (Gartner). [http://www.gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryB.jsp](http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryB.jsp) 2008-12-04

"En stor kategori av applikationer och teknologi för insamling, lagring, analysering, delning samt ge tillgång till data för att hjälpa företags användare att fatta bättre företagsbeslut" (Gartner, återgivet av Swahn 2007).

BPR – Business Process re-engineering, förändring av affärsprocesserna och management systems för att uppnå prestationsförbättringar. BPR använder objektiva kvantitativa metoder och verktyg för att analysera, omforma och transformera affärsprocesserna (Gartner) [http://www.gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryB.jsp](http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryB.jsp) 2008-12-04

Data warehouse – lager av data, kombination av data som kan användas för bland annat analys och rapportering (Gartner). [http://gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryD.jsp](http://gartner.com/6_help/glossary/GlossaryD.jsp) 2008-12-09

Ekonomistyrning - påverkan på en verksamhet i avsikt att nå vissa ekonomiska mål genom t.ex. budgetering och långsiktig planering samt uppföljning och utvärdering (Nationalencyklopedin). <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1151082> 2008-12-04

ERP(S) – Enterprise Resource Planning (System), översatt affärssystem på svenska, är ett brett uttryck med flera olika definitioner. Statistiska Centralbyrån definierar det som: affärssystem gör försäljnings och inköpsinformation tillgänglig för andra interna funktioner. Aladwani (2001) definierar det som: "The ERP system is an integrated set of programs that provides support for core organizational activities... An ERP system helps the different parts of the organization share data and knowledge, reduce costs, and improve management of business processes."

IS – informationssystem, IT-system som stödjer flera viktiga funktioner i en verksamhet, t.ex. företag. Affärssystemets främsta uppgift är att bl.a. hantera centrala funktioner och processer genom att bidra till att förbättra beslutsunderlag och effektivisering av viktiga processer. Det används vanligen inom ekonomifunktionen (Nationalencyklopedin). <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1471648> 2008-12-04

IT – informationsteknik, ett samlingsbegrepp för mjukvara, hårdvara, kommunikations teknologi och relaterad service (Gartner). [http://www.gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryI.jsp](http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryI.jsp) 2008-12-04

KPI – key performance indicator, på svenska kallat nyckeltal. Ekonomiska relations- eller jämförelsetal som ger mått på den ekonomiska situationen i ett företag, ofta i jämförelse med andra företag (Nationalencyklopedin). <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1151718> 2008-12-04

Management - konsten att leda företag även företagsledning på olika nivåer (Nationalencyklopedin). <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1151658> 2008-12-04

MCS – management Control Systems är ett system som samlar och använder information för att utvärdera prestation i olika tillgångar i organisationen såsom personal, finansiell samt organisationen som helhet i relation till dess strategi (Otley 1994).

Modul - konstruktion i datorprogramspråk för uppdelning av stora program i mindre delar. En modul består normalt av logiskt besläktade procedurer och datastrukturer och är i vissa språk det primära stödet för abstrakta datatyper. Ofta tillåts separatkompilering av moduler, vilket underlättar samtidig programutveckling (Nationalencyklopedin). <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/257694/257694> 2008-12-04

Performance Management – kombinationen av management metoder och IT som gör det möjligt för användaren att definiera, övervaka och optimera resultat för att prestera personliga eller företags mål samtidigt möjliggöra placering av strategiska objektiv igenom flera organisations nivåer (Gartner). [http://www.gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryP.jsp](http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryP.jsp) 2008-12-04

Prestationsmätning – process där man fastställer effektivitet och måluppfyllelse samt mäter olika aspekter av en prestation (Neely, Gregory och Platts 1995).

SEM – Strategic Enterprise Management, ett komplement till SAP:s analytiska applikationer som stödjer integrerad planering, beslutfattande och prestationsmätning. SEM använder internetbaserade multidimensionella analytiska process funktioner för att bearbeta data som finns i SAP:s data warehouse (Gartner). [http://gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryS.jsp](http://gartner.com/6_help/glossary/GlossaryS.jsp) 2008-12-09

## 2. Metod

### 2.1 Förhållningssätt

Vi har valt att ha ett kvalitativt förhållningssätt/perspektiv. Backman (1998) skriver att det kvalitativa perspektivet innebär att verkligheten är en individuell, social och kulturell konstruktion till skillnad från det traditionella förhållningssättet där man betraktar den omgivande verkligheten mer eller mindre objektivt. Intresset skjuts då mot att studera hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten. Vidare säger författaren att genom detta perspektiv riktas intresset mot individen. Man frågar individen hur denne tolkar och formar en (sin) verklighet, detta betonar det kvalitativa. Några av de mest framträdande begreppen här märks innebörd (mening), kontext och process. Innebörd betyder att man intresserar sig för hur individer upplever, tolkar och strukturerar en omgivande verklighet i relation till sina tidigare kunskaper och erfarenheter. Kontext betyder att man studerar människan i "real-life"-situationer, naturalistiska studier, och process innebär att människan är det huvudsakliga instrumentet, vilket skiljer sig från det traditionella förhållningssättet där produkter eller resultat är det intressanta (Backman 1998)

### 2.2 Val av metod

Det finns två grundläggande metodesystem, den kvalitativa – och den kvantitativa metoden. Kvalitativ metoden kännetecknas av att det är undersökarens tolkning av informationen som uppmärksammas. Den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror, med siffrorna utförs statistiska analyser (Holter 1982 återgiven i Holme och Solvang). För att bäst kunna belysa vårt problemområde har vi valt att använda oss av kvalitativ metod. Kvalitativ metod lämpar sig då primärdata inhämtas genom intervjuer vilka har genomförts utifrån en intervjumall utan fasta svarsalternativ, som även kallas kvalitativa, icke-standardiserade, strukturerade, målinriktade ämnesintervjuer. Genom att inte använda oss av fasta svarsalternativ, samt att vi varit närvarande då respondenten besvarat frågorna, har vi i större utsträckning kunnat påverka resultatet av informationsinsamlingen så att den överensstämmer med vårt syfte. Fördelen med den kvalitativa metoden är den ökade flexibiliteten, genom att personligen möta respondenterna har vi kunnat ställa följdfrågor, vidareutveckla – och omformulera frågor på plats. Enligt Lundahl och Skärvad (1992) definieras standardiseringsgraden efter frågeformuleringen och dess ordningsföljd på frågorna, flexibiliteten vi förbehåller oss i intervjuerna tyder på ett icke-standardiserat intervjusätt. Författarna förklarar vidare att icke-standardiserade frågor är mer lämpliga för att samla in mjuk data som behandlar kvalitativa förhållanden, t ex olika personers diagnos av en situation och de föreställningar och motiv som ligger bakom en viss åtgärd. Detta ligger väl i linje med denna uppsats syfte. Lundahl och Skärvad påpekar att icke-standardiserade intervjuer kan delas in ytterligare i strukturerade och ostrukturerade. En strukturerad intervju kännetecknas av att intervjuens målsättning är fastställd, samtliga frågor (inklusive uppföljningsfrågorna) är bestämda på förhand och går igenom systematiskt samt att intervjun är fokuserad och informationsinriktad. Den ostrukturerade intervjun kännetecknas av att syftet inte är lika snävt definierat då intervjun syftar till att locka fram respondentens värderingar, åsikter, attityder och föreställningar lika mycket som rena fakta och att man använder dialogutvecklande frågor som stimulerar respondenten att utveckla sina frågor och tankar (Lundahl och Skärvad 1992). Eftersom vi fastställt vårt angreppssätt för intervjuerna kan vi bestämma en intervjutyp efter Darners och Freytags (red.) (1995) rekommendationer. De anser att en strukturerad intervju bör vara av målinriktad ämnesintervju. Detta då intervjuaren har klart för sig vad han vill ha kunskap om och kan då utforma frågor om det ämne intervjun ska behandla. Fördelen med en

målinriktad ämnesintervju är att man har möjlighet att skapa en fördjupande dialog om ett ämne likt djupintervjuerna som däremot förespråkar ostrukturerade intervjuer. En annan fördel är att man vid en målinriktad ämnesintervju kan konkretisera det man vill ha kunskap om vilket underlättar intervjuhandledningen.

Inför intervjuerna läste vi igenom Lundahl och Skärvads tumregler vid genomförandet av icke-standardiserade intervjuer. De vi tog fasta på var:

- Inled intervjun med bakgrundsfrågor som inte är kontroversiella för att respondenten ska bli bekväm i situationen.
- Var två intervjuare om den man intervjuar är auktoritet inom utredningsområdet. Detta då man kan få ut mer av intervjun via arbetsfördelning, den ene sköter intervjuprocessen och den andre antecknar noga svaren.
- Genom arbetsfördelningen slipper man nackdelen vid bandinspelning vilket är mycket efterarbete.
- Var tillmötesgående vad gäller önskemål om anonymitet och läsning av intervjuprotokoll

Genom att arbeta med samma intervjumall har vi över tiden fått en ökad grundläggande förståelse av frågeställningen. Under intervjuerna fick vi en vidare uppfattning och nya insikter, vilket gjorde att vi vid efterföljande intervjuer bättre kunde förstå ämnet och leda intervjun. Effekten blev att intervjuerna blev mer givande ju fler som hade genomförts då vår kunskap var betydligt större vid den avslutande intervjun än vid den inledande intervjun. Detta betyder att vi använde dubbelkrets lärande vilket Ax et al. (2002) anser betyda att man lär sig av sina erfarenheter genom att gå till botten med varför något oönskat inträffade alternativt hur man kan göra något bättre inför nästa tillfälle. En nackdel som uppstått i och med detta är att det blivit svårt för oss att bedöma informationen från de olika intervjuerna. Eftersom vår bredare kunskap i den sista intervjun gjorde att vi fick ut mer information från den än vad vi fick i vår första intervju. Laursen (1979) återgiven av Holme och Solvang (1997) hävdar att kvalitativa metoder syftar till att fånga respondentens uppfattningar, den information som blir relevant för studien beror därmed på informationskällan. Den information vi samlat in under intervjuerna kan vi tolka som relevant då vi byggde upp en ömsesidig respekt gentemot respondenten och vi agerade professionellt på deras arena. Då vi inte ändrat upplägget för intervjun under studiens gång kan vi även bedöma att informationen vi erhållit från de olika respondenterna som enhetlig. Tolkningarna vi gjort utifrån informationen kan vi därför sägas vara entydig (Holme, Solvang 1997).

Kvalitativ metod särskiljer sig med att man har en större närhet till det man studerar. Lofland (1971) återgiven av Holme och Solvang (1997) beskriver närheten som en subjekt-objektkrelation mellan studieobjektet och den som genomför studien. Lofland utvecklar sitt resonemang och säger att om man verkligen skall förstå respondenten måste vi sätta oss in i respondentens situation och betrakta saker ur dess perspektiv. Lofland hävdar att detta är enda sättet att komma förbi subjekt-objektkrelationen. Lofland menar att för att få ett så vetenskapligt perspektiv som möjligt skall det man undersöker studeras från insidan. Man måste även vara kapabel att skifta från det inre - och yttre perspektivet för att både kunna förstå och förklara det man studerar (Holme och Solvang 1997). För att sätta oss in i respondenternas perspektiv läste vi forskningsartiklar och utvald litteratur som behandlar det nämnda området. Vi har även diskuterat ämnet och fått råd från vår handledare och andra sakkunniga inom området exempelvis Johan Magnusson och Urban Ask på Centrum för affärssystem vid Handelshögskolan i Göteborg.

Eftersom vi endast har undersökt ett företag, har vi genomfört en fallstudie. Backman (1998) definierar fallstudie som en metod för att undersöka ett fenomen i sin realistiska miljö, sitt sammanhang. Vidare skriver Backman att fallstudier lämpar sig bra om man ämnar beskriva stora företeelser eller system. Då vårt första delsyfte är att beskriva hur ett företag arbetar med ekonomistyrning i allmänhet och prestationsmätning i synnerhet, lämpar sig en fallstudie väl.

## **2.3 Informationsinsamling**

För att få en förståelse kring vårt valda ämne inledde vi studien med att fördjupa oss i den forskning som gjorts inom ämnet, då främst vetenskapliga artiklar varav några var genomförda fallstudier. De ämnen som vi fördjupat oss är affärssystem (ERP), Business Process Re-engineering (BPR) ekonomistyrning och prestationsmätning samt nyare IT-verktyg såsom SEM och BI.

### **2.3.1 Primärdata**

Lundahl och Skärvad (1992) menar att primärdata är information som studieförfattaren själv insamlat det vill säga den empiriska undersökningen. I vårt fall är primärdata våra genomförda intervjuvar.

Vi valde att genomföra intervjuer för insamlandet av våra primärdata. Detta då det ger möjlighet att, på tu man hand med respondenterna, utreda resonemang, argument och oklarheter för att undvika misstolkningar och missförståelse. Det ger även en djupare förståelse till de enklaste svaren i och med dialogförandet (Lundahl och Skärvad 1992). Valet att genomföra intervjuer påverkades även av faktorer som studiens syfte, antal observationer som behövs och tid.

Innan intervjuerna delgavs respondenterna några omskrivna frågor för att informera dem om var fokus kommer att ligga på intervjun. Detta för att göra intervjuerna så effektiva som möjligt då både författarna och respondenterna är under tidspress av olika anledningar. Intervjuerna tog 1 - 2 timmar. Tidsdifferensen berodde främst på hur mycket man tillät respondenten utveckla sina svar eller hur mycket man tillät respondenten att ta ut svängarna för att argumentera för sina svar. För att motverka för stora utsvävningar återkopplade vi hela tiden till syftet med intervjun och ställa nya frågor.

I empirin har samtliga respondenter refererats till vid efternamn utom Regionchef Väst, Staffan Hansson som önskade bli refererad till vid fullt namn eller förnamn.

### **2.3.2 Sekundärdata**

Lundahl och Skärvad (1992) menar att sekundärdata är information som studieförfattaren inte själv insamlat det vill säga studieförfattarens teoretiska referensram.

IT- och IS-forskningen är av blandad kvalitet då vissa områden är ymnigt undersökta och vissa är bristfälligt undersökta. Att ett område är bristfälligt undersökt beror främst på att specifika fenomen är nyligen upptäckta eller att specifika termer nyligen skapats. Detta kan bero på att den teknologiska utveckling tar stora steg var dag och får den effekt nya upptäckter/utveckling saknar vetenskaplig utredning och gamla upptäckter blir föråldrade och irrelevanta.

Att använda BI som IT-verktyg är relativt nytt vilket betyder att det inte gjorts mycket forskning inom detta ämne. Dock förs en livlig diskussion om detta av ämneskunniga och användare. För att få den grundläggande kunskapen om BI använde vi oss av fackmagasin. För att förstå vad som diskuteras idag nyttjade vi bland annat [www.dmreview.com](http://www.dmreview.com), som är ett användarforum för avancerad IT och BI, och [www.di.se](http://www.di.se), vilket är Dagens Industris hemsida. Data därifrån var främst till för vår personliga förståelse. Vi fann ändå ett par texter som var väldigt pedagogiskt förklarande eller innehöll viktiga resonemang. Även om de saknade vetenskaplig förankring så använde vi dem som källor att styrka vårt resonemang. Vi är medvetna om att dessa källor brister i sin validitet varför de endast skall användas för att skapa förståelse för läsaren.

Vad gäller vårt uppbyggande av vår teoretiska referensram använde vi oss av databaser, främst Business Source Premier, Emerald Insight och Science Direct. Våra sökord blev till stor del vår ordlista, det vi sökte på var ämnesspecifika termer som behövde förklaring varför vi valde att bygga en ordlista. Sökorden användes i olika kombinationer för att få ett så smalt och korrekt urval som möjligt. De viktigaste sökorden var: *ERP*, *BI*, *Performance Measurement*, *Performance Management*, *Data Warehouse* (förkortningar har i vissa fall även skrivits ut) samt *författarnamn*.

Några av artiklarna blev vi rekommenderade till av vår handledare och våra "bollplank" för att minimera resursåtgång till litteratursökande. Våra bollplank var Johan Magnusson och Urban Ask. Deras kunskaper om IT, ERP och BI i samband med prestationsmätningar förenklade vårt arbete.

I de artiklar vi fann hade författarna naturligtvis egna teoretiska referensramar. I de fall vi fann viktiga och bra resonemang som var författarens sekundärdata valde vi att söka upp den aktuella artikeln för att kunna använda den som sekundärdata istället för att ange sekundärkällor (vilket Backman, 1998, definierar som information hänvisat till i ett annat arbete). Dock var vi tvungna att använda sekundärkällor i några fall då de artiklarna var otillgängliga.

## **2.4 Urvalsprocessen**

Företagsvalet var en utdragen process då urvalet inte kunde göras förrän frågeställningen och syftet med studien var helt definierat, vilket i sig tog tid. När vi väl fastställt frågeställningen och syftet blev urvalet av företag avgränsat. Vår första preferens var att vi ville undersöka ett företag som var väl insatt i begreppen, och användningen av, prestationsmätning och Business Intelligence. Vår andra preferens var att företaget skulle vara lokaliserat i Göteborg eller dess närområden.

Vi kontaktade Bo Oskarsson, produkt/marknadschef för ERP-systemet Jeeves på SYSteam AB med ett kontor i Göteborg, med förfrågan om vi fick genomföra vår studie på SYSteam AB genom att intervjua ett antal personer på företaget om hur de ser på, anpassar och använder prestationsmätning och BI. Då Bo Oskarsson är far till en av författarna gjordes inget slumpmässigt urval vilket skulle vara att föredra. Att valet föll på SYSteam AB gjordes då av bekvämlighetsskäl samt att vi fick en enastående möjlighet att intervjua personer på olika hierarkiska nivåerna.



Tillsammans med Oskarsson arbetade vi fram en modell för urvalet. Ur denna modell skulle ett antal relevanta personer bli kandidater att intervjua. Modellen byggde på att bryta ner företaget i fyra hierarkiska nivåer (teamnivå, bolagsnivå, regionnivå och koncernnivå) och sedan välja ut en lämplig respondentkandidat från varje nivå. Det var här viktigt att det fanns tydliga samband mellan nivåerna för att säkerställa att vår jämförelse har ett kausalt samband. För att förtydliga måste de valda respondenterna på team- och bolagsnivå ingå i samma bolag samt att de valda bolagen måste ingå i samma region, annars skulle vi jämföra äpplen och päron i analysen. Genom att göra denna nedbrytning kunde vi belysa likheter och skillnader på hur man ser på, anpassar och använder prestationsmätning och BI på de olika nivåerna.

För att kunna se det kausala sambandet mellan strategi-prestationsmätning-avancerad IT började vi ovanifrån vid urvalsprocessen och bröt ned organisationen för att finna lokala och tillgängliga respondenter, alltså koncern -> Västra Götalandsregionen -> Göteborgsbaserat bolag -> Team inom Göteborgsföretaget. På bolagsnivå intervjuades två personer, en Göteborgsbaserad och en Boråsbaserad, då de respondenterna är mycket kunniga inom området prestationsmätning-avancerad IT. Detta för att styrka det empiriska materialet och därmed kunna dra bättre slutsatser.

Valet av respondentkandidater baserades helt på hur tillgängliga de var då det var hög arbetsbelastning på företaget i och med att det närmade sig årsslut. Oskarsson tog här på sig att kontakta de lämpliga respondentkandidaterna med vår förfrågan. Efter att Oskarsson framfört vårt önskemål blev de kontaktade av oss för att boka in intervjuet. De vi kontaktade blev kort informerade om syftet med vår studie. Även om Bo Oskarsson var tillgänglig som respondent, valdes han bort som då han är besläktad till ene författaren och att intervjua honom skulle riskera uppsatsens trovärdighet.

De personer vi fick möjlighet att intervjua var:

Teamledare	Fredrik Larsson	SYSteam MS Solutions	Göteborg
Teamledare	Marcus Knutsson	SYSteam MS Solutions	Göteborg
VD	Magnus Lisnell	SYSteam MS Solutions	Göteborg
VD	Björn-Ola Kronander	SYSteam DTS	Borås
Regionchef Väst	Staffan Hansson	SYSteam AB	Göteborg
Koncernsamordnare	Claes Rosengren	SYSteam AB	Huskvarna

Från början ämnade vi inte att intervjua Kronander men Oskarsson menade på att intervjua honom är bra i jämförelsesyfte. Knutsson tillkom även som respondent i ett senare skede på Larsson förfrågan. Larsson önskade att Knutsson skulle ingå som respondent för Teamledarnivå samt att de skulle intervjuas samtidigt. Vi accepterade deras önskan i enighet med Lundahl och Skärvads mening om att vara tillmötesgående.

Tillsammans med vår handledare och Oskarsson utformade vi sedan ett intervjuunderlag.

## **2.5 Intervjudokumentet**

Intervjudokumentet/intervjuunderlaget arbetades som sagt fram tillsammans med vår handledare och Oskarsson. Vi såg fördelarna med att integrera båda i framtagandet av intervjuunderlaget för att ”slå två flugor i en smäll”. Med vår handledares hjälp säkerställer vi att de frågorna som ställs och diskuteras kring med respondenten väl överensstämmer med studiens syfte och har förankring i vår teoretiska referensram. Med Oskarssons hjälp

säkerställde vi att frågorna var relevanta och tydliga vilket skulle leda till att vi skulle få de svar vi eftersökte. Intervjudokumentet återfinns i bilagorna.

## **2.6 Förförståelse**

Förförståelse kan förklaras som författarnas förutfattade meningar gentemot det aktuella ämnet. De förutfattade meningarna byggs enligt Holme och Solvang (1997) på egna erfarenheter, utbildningar, tidigare studier och den sociala miljön man vistas i. De menar ändå att de förutfattade meningarna blir en "objektivt" given utgångspunkt för det egna forskningsarbetet.

Författarna har måttlig förförståelse då den ena författaren har läst en kurs om affärssystem på Handelshögskolan i Göteborg, medan den andra författaren inte hade några förkunskaper och därmed få eller inga förutfattade meningar. Båda författarna har emellertid visat intresse för det studerade ämnet vid tidigare tillfällen under deras studietid varför de valde att skriva uppsatsen tillsammans. Samma författare som läst affärssystemskursen har även ett deltidsjobb som studentkonsult där han regelbundet möter näringslivet i intervju liknande situationer.

Vid detta scenario kan den ene författaren med teoretisk kunskap ha skapat sig en uppfattning, förutfattade meningar, och dessa kan i sin tur ha färgat och format den andre författarens uppfattning.

## **2.7 Kritik mot metoden**

### **2.7.1 Validitet**

Uppsatsens validitet minskar direkt i och med att inget slumpmässigt urval gjordes samt att den ene författarens relation till kontaktpersonen Bo Oskarsson på det undersökta företaget. Denna relation kan även ha färgat av sig på respondenterna vilka har en personlig relation till nämnd kontaktperson. Dock anser författarna att respondenterna agerat på ett professionellt sätt.

Vi har använt oss av en kvalitativ metod men man skulle kunna ha använt sig av en kvantitativ metod i form av enkät- eller surveyundersökning. Med en kvantitativ undersökning skulle svarsbortfallet antagligen blivit större samt möjligheten att exempelvis ställa följdfrågor gå förlorad. Vi anser att vårt metodval har varit korrekt då vi kunnat svara på frågeställningen samt uppfyllt studiens syfte.

### **2.7.2 Reliabilitet**

Holme och Solvang (1997) säger att det finns två typer av källor, normativa och kognitiva källor. Normativa källor kännetecknas av att de är värderande till skillnad från de mer berättande kognitiva källorna. Skillnaden mellan det normativa och det kognitiva sättet är hur de förmedlar informationen. Holme och Solvang förklarar vidare att det inte finns några källor som är renodlat kognitivt eller normativt, det finns istället källor där det ena är utmärkande. På vilket sätt man använder källan är beroende av vilken typ av källa det är. Genom kognitiva källor kan man läsa sig till den allmänna uppfattningen kring ämnet, normativa källor används med fördel för att få en deskriptiv bild över området (Holme och Solvang 1997). För att få en större sanningshalt skall man använda flera oberoende kognitiva källor. Om de tenderar att

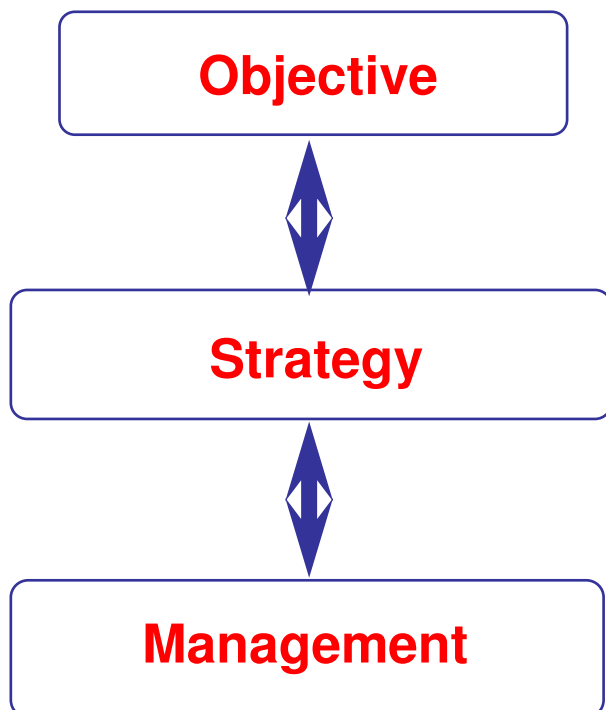
återge samma sak ökar sannolikheten att informationen är sanningsenlig (Lundahl och Skärvad 1992). Eftersom samtliga respondenter återgav samma fakta (kognitiv källa), men med olika sammankopplade åsikter (normativ källa), kunde vi lita på att de fakta/data vi blev tillhanda var korrekt vilket ytterligare styrkte reliabiliteten.

I god anda med Lundahl och Skärvads tumregler fick respondenterna förfrågan om att vara anonyma samt att de fick läsa intervjuprotokollet för att eliminera bland annat feltolkningar från intervjuarnas sida. Ingen av respondenterna åberopade anonymitet men samtliga respondenter ville läsa protokollet. Alla intervjuprotokoll godkändes med fåtalet mindre betydelsefulla korrigeringar. Detta då vi strävar efter att öka studiens reliabilitet.

## 3. Teori

### 3.1 Ekonomistyrning

Merchant (2007) skriver att ekonomistyrning, Management Control System (MCS) på engelska, är en mycket viktig funktion i organisationer. Om ekonomistyrningen brister kan det leda till väldiga finansiella förluster, försämrat rykte och möjligtvis ett rent organisatoriskt misslyckande. Ekonomistyrning är processen att allokera resurser och dirigera uppgifter för att nå organisationens mål och strategi. Ett av det vanligaste och mest betydelsefulla mål för många företag är lönsamhet på lång sikt enligt Ax et al. (2002). Vidare hävdar de att ekonomistyrningens utgångspunkt är arbetet för att nå målen: vision, affärsidé och strategi. Ekonomistyrningen blir således ett hjälpmedel för strategiimplementeringen. Genom att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företagets verksamhet når man uppsatta mål.

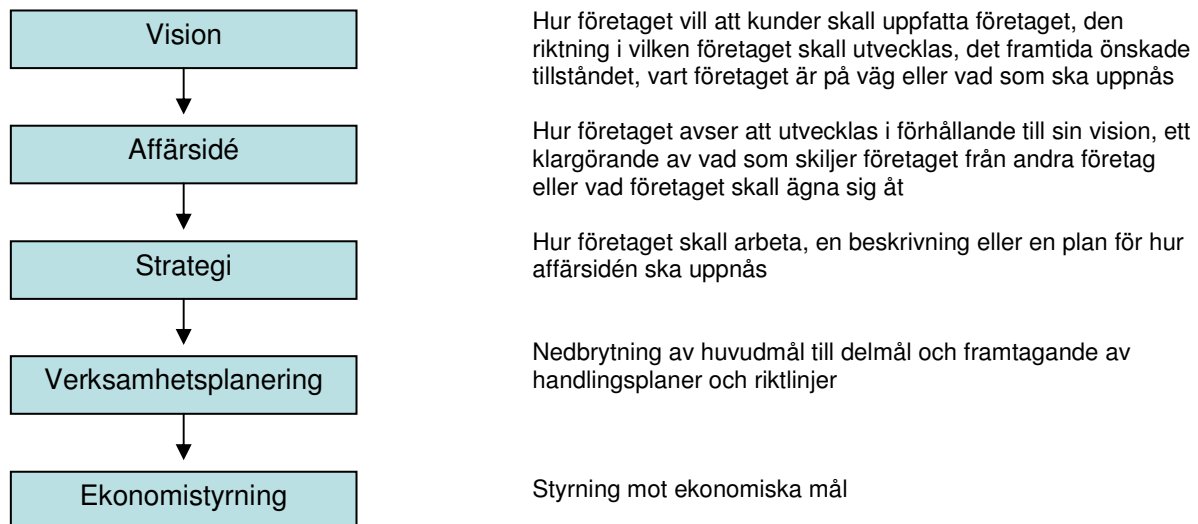


Figur 1: Objective – Strategy – Management, Merchant (2007)

När man designar ett MCS är det nödvändigt att veta vilka mål organisationen eftersträvar för att man därefter ska kunna definiera vilket beteende och vilka aktiviteter som genomförs för att nå målen. Målen behöver inte vara kvantifierade eller finansiella, men de måste vara formulerade så att de anställda har en förståelse för vad organisationen gör och var/vad de vill nå. Detta för att det man gör ska vara meningsfullt i den kontext att man ska kunna uttrycka huruvida enskild anställd eller organisationen lyckats med sin uppgift eller nått sitt mål. Om man vet vilka mål man har, kan man allokera resurser för bäst nå målen. Detta är definitionen på strategi enligt Merchant (2007), som i sin tur kan ses som ”restriktioner” vilka ser till att anställda fokuserar sina aktiviteter på det som företaget gör bäst för att stärka sin marknadsposition. Men det kan vara svårt att identifiera strategin som ser till de anställdas beteende. Individuella, spontana beslut och åtgärder som strider mot organisationens strategi behöver inte härledas till brister i styrsystemet utan att strategin känns föråldrad och de

anställda anser att dessa beslut och åtgärder är bättre än vad strategin skriver Merchant (2007). Författaren skriver om hur olika styrmodeller lämpar sig för olika organisationsstrukturer, exempelvis bör en decentraliserad organisation styra med hjälp av mål.

**ekonomistyrning**, *ekonomisk styrning*, finansiell styrning, påverkan på en verksamhet i avsikt att nå vissa ekonomiska mål genom t.ex. budgetering och långsiktig planering samt uppföljning och utvärdering. (<http://www.ne.se/artikel/1151082>, 09/12/08)



Figur 2: Kongruens Vision – Ekonomistyrning (Ax et al. 2002)

Granlund och Mouritsen (2003) påpekar att det utreds för lite angående hur teknologin driver ekonomistyrningen likaväl hur ekonomistyrningen driver IT-lösningar. Deras undersökningar grundar sig på hur affärssystem har gått från ett hjälpmedel för företag till en förutsättning. Författarna antydde att affärssystemen lägger mer vikt vid produktion- och distributionsprocesserna än ekonomistyrningen, oavsett vad återförsäljarna säger om dessa systems stöd i strategiska frågor. Detta då det är dessa processer varifrån sedan växt. Å andra sidan påpekar de hur flera affärssystemåterförsäljare nu menar att deras ERP har huvudfunktion att mata andra system med information som kan konverteras till beslutsunderlag. Granlund och Mouritsen ser detta som att affärssystemåterförsäljare erkänner vissa problem med systemen. Häri konstaterar författarna att kopplingen mellan avancerad IT och Management Control är mer komplicerat än vad man trott varför fler studier bör göras inom detta ämne.

Malmi och Granlund genomförde en undersökning 2002 vars syfte var att undersöka effekten av ett införande av ERP på management accounting. De gjorde en fältstudie på tio företag i Finland (där bland andra ABB och Nokia ingick) som hade upplevt en integrering av informationssystem. Magnusson och Olsson (2005) återger Langefors definition på informationssystem som bryggan mellan informationsteknologin och verksamheten, en möjliggörare av tekniken. Malmi och Granlund fann i sin undersökning att ERPS-projekt ledde till relativt små förändringar vad gäller företagens ekonomistyrning. Författarna konstaterade att ERPS-adaption inte verka leda till Business Process Re-engineering (BPR) likaväl som BPR inte förespråkar ERPS-adaption. Vidare fann författarnas ingen stor direkt eller indirekt effekt på management accounting och MCS av ERPS-integrering dock hade två

av de undersökta företagen genomfört en BPR som var tydligt kopplat till deras ERPS-integrering. Att majoriteten av respondenterna inte gjort detsamma förklarades av att det är för svårt att integrera ett affärssystem samtidigt som man förändrar sin BPR. Slutsatsen var att företag inte anpassar sin ekonomistyrning efter en ERP-implementation. (Malmi och Granlund 2002)

### 3.1.1 Vad är prestationsmätning?

Som tidigare nämnt är uppföljningen av verksamheten en del av ekonomistyrningen. Ett sätt att göra detta är prestationsmätningar (Ax et al. 2005). En prestation är en process som t ex tillverkningen av en vara, utfärdandet av en tjänst eller arbetet med att få nöjda medarbetare och kunder. Prestationsmätningen innebär då att man mäter olika aspekter på prestationerna exempelvis vad en prestation kostar, hur lång tid det tar att genomföra en prestation eller vilken kvalitet prestationsutförandet har. Prestationsmättet, det nyckeltal man får av mätningen, är då i komprimerad form och ger information om prestationen (Mossberg (1977) återgivet i Ax et al. 2005). Lönnqvist (2004) skriver att prestationsmått måste vara relevanta, pålitliga, praktiska och väl anpassade till den situation varifrån man mäter. Man brukar även benämna prestationsmått KPI, Key Performance Indicator. Ax et al. redogör vidare för hur KPI:s övergripande syfte är att implementera strategin. Om man mäter delmålen vet man hur effektiv/produktiv man är och genom optimering av processerna kan man lättare möta sin strategi. Merchant (2007) menar att prestationsmätningar gärna bör kopplas samman med ett belöningsystem för att motivera de anställda att arbeta hårdare och smartare, men belöningssystemsaspekten kommer vi inte att behandla i denna studie.

Ax et al. (2005) tar upp flera olika prestationsmått, både finansiella och icke-finansiella. Vad gäller de finansiella brukar man prata om lönsamhet (avkastning/räntabilitet). Lönsamheten är en kvot och anges oftast i procent samt att den förekommer i olika former men grundprincipen är:

$$\frac{\text{Resultat}}{\text{Kapital}} = \text{Lönsamhet}$$

För att ge exempel på icke-finansiella prestationsmått har vi produktivitet och effektivitet. Även de är i kvotform.

$$\frac{\text{Kvantitet utflöde}}{\text{Kvantitet inflöde}} = \text{Produktivitet}$$

$$\frac{\text{Värdet av utflödet}}{\text{Värdet av inflödet}} = \text{Effektivitet}$$

Naturligtvis finns det en uppsjö av finansiella och icke-finansiella prestationsmått dock är det inget vi kommer att fördjupa oss i då vi ämnar undersöka användningen och upprättanden av prestationsmått med BI.

Lönnqvist beskriver i sin artikel från 2004 återgivet i Pirttimäki, Lönnqvist och Karjaluoto (2006) hur man ska bygga upp ett prestationsmätningssystem. Han tar upp fem principer:

1. Prestationsmätningarna skall baseras på organisationens vision och strategi.

2. Framgångsfaktorer skall väljas ur flera perspektiv (t ex ägarnas och kundernas) för att skapa en balanserad helhetssyn på organisationen och andra faktorer som påverkar dess framgång.
3. Mätningen skall fokusera på ett begränsat antal kritiska framgångsfaktorer
4. Ett mätsystem skall designas efter de kritiska framgångsfaktorerna (Critical Success Factors, CSF). System skall designas på sådant sätt att det finns ett kausalt samband mellan framgångsfaktorerna.
5. Det designade mätsystemet skall kunna användas som ett verktyg när man kommunicerar och implementerar strategin.

KPI och CSF kan vid första anblick vara synonyma men det är dem ej. Ponera att ett företag sätter målet att *öka genomsnittsintäkten per kund med 10 % under år 2008*. Då blir KPI:t genomsnittsinntäkt per kund den viktigaste faktorn för mätobjektet. CSF är i detta fall något som måste genomföras för att nå målet (Rockart 1979 återgivet i Lönnqvist 2004), exempelvis lansera en ny produkt.

### 3.1.2 Historien bakom prestationsmätning

Prestationsmätning och forskningen kring den slog igenom mellan 1994 och 1996 enligt Neely (1999). Under den tiden publicerades en ny artikel om prestationsmätning var femte timma under varje arbetsdag. Neely ville i sin artikel från 1999 finna en förklaring till varför detta ämne plötsligt blivit så populärt. Han kom fram till att det berodde på sju faktorer varav några var att arbetets natur har förändrats, hårdare konkurrens, nya krav på företag och de olika rollerna inom organisationen samt att man insett fördelarna och styrkorna med att implementera ett affärssystem.

Prestationsmätning är något som företag numera använder flitigt och mätningarna fyller flera syften. Behn (2003) tar upp åtta syften i sin artikel "Why measure performance?". Dessa syften är visserligen utformade mot den offentliga sektorn men de är inspirerade (tagna) från den privata sektorn. Sammanfattat menar författaren att man mäter för att utvärdera och jämföra. Genom att sätta en standard på en prestation kan man enkelt identifiera avvikelser, positiva eller negativa, och dra lärdomar av dem. Mätningen är även till för att kontrollera att de anställdas beteende och handlingar överensstämmer med organisationens önskade beteende och handlingar samtidigt som de motiverar de anställda att jobba smartare. Förutsatt att organisationen är effektiv kommer den säkerligen nå uppsatta mål. Om organisationen mäter prestationer som är tydligt kopplade till målen kommer de anställda ha en anledning att fira när de når målen.

Genomgående i detta resonemang finner vi ett problem vad gäller mätningen, ett känt uttryck inom ekonomistyrningen: *What you measure is what you get*, översatt till svenska betyder det att du får det du mäter (Kaplan och Norton 1992). Innebörden av detta blir att *det du mäter blir gjort* vilket i sin tur är beteendeskapande. Behn återkopplar mot syftet beteende- och handlingskontroll och påpekar att likaväl som man kan skapa önskvärt beteende om man mäter "rätt" saker, kan man skapa icke-önskvärt beteende om man mäter "fel" saker. Denna aspekt av prestationsmätning har Kaplan och Norton behandlat när de myntade uttrycket "Balanced Scorecard" (1992). Grundtanken var att ge en beslutstagare en balanserad bild av företaget med hjälp av historisk data och samtida data, nyckeltal, både vad gäller den finansiella och operationella aspekten av företaget. Genom att ge beslutstagaren information om hur läget var igår och hur läget är idag kan man anta hur läget kommer vara imorgon. Författarna menar att man inte skall fokusera på endast en sorts nyckeltal/prestationsmått när

man ska styra ett företag. Kaplan och Norton menar att kombinationen av mått skapar en ”teori att driva sin verksamhet” vilket innebär att måtten är kausala med utfallet. Visserligen kan man på detta sätt styra den anställdes beteende men den medarbetarsynen hör till 1800-talets industrialisering.

Schick et al. (1990) återgivet i Kaplan och Norton (1992) skrev om ”information overload” där de menar att för många mått kan ha negativ påverkan på prestationen då beslutsfattandeprocessen blir längre, krångligare och mer osäker eftersom beslutsfattarna får för många områden att fokusera på.

Kaplan och Norton (1993) menar att man måste involvera ledningen och högt uppsatta beslutstagare när man skall välja sina mått. Detta för att de personerna har en mer övergripande bild av företaget och kan därmed säkerställa att måtten kan knytas mot strategin. Nästa problem som företagen ställs inför är att prestationsmåtten inte anpassas efter nya strategier (Kaplan och Norton 1993) eller att företag regelbundet tillämpar nya prestationsmått utan att se över de gamla (Kaplan och Norton 1992). Detta leder till att det man mäter inte har någon kongruens med strategin. Författarna menar att företagen måste finna de mest kritiska prestationsmåtten och använda dem som grund samt att man bör revidera sin samling mått istället för att utöka dem. Neely (1999) identifierade samma fenomen: företag skapar fler och fler prestationsmått men tar sällan bort föråldrade mått. Neely konstaterade även att få företag använder processer för att hantera mätsystemets utveckling.

“Label a man a loser and he’ll start acting like one” skrev Peters och Waterman 1982 i sin artikel om motivering och om att bli ”bäst”. Detta uttryck resonerade författarna kring då IBM på den tiden satte prestationsmål (och prestationsmåttstandarder) som majoriteten av de anställda skulle kunna möta samtidigt som IBM:s konkurrenter satte mål som bara minoriteten kunde möta. Genom att sätta målen som IBM gjorde skapade de fler ”vinnare” i organisationen samtidigt som det genererade fler tillfällen att fira då man ofta nådde sina mål. Då man ofta nådde satta mål innebar det att man gav de anställda små, frekventa belöningar något som visade sig mycket effektivt. IBM:s konkurrenter tenderade att ge stora belöningar till dem som nådde satta mål varefter de organisationerna skapade fler ”förlorare” och som tidigare nämnt: “Label a man a loser and he’ll start acting like one”.

### 3.1.3 Prestationsmätning idag

De flesta av dagens mått kritiserar för att de återger det som redan hänt skriver Neely (1999). Personer i beslutsfattande positioner kan visserligen dra nytta av historien men de är mer intresserade av vad som kommer att hända. Dessa personer blir också tilldelade stora onödiga rapporter. Författaren återger hur han en gång såg en beslutsfattare slänga en 200-sidig rapport i papperskorgen utan att ens titta på den. Beslutsfattaren motiverade handlingen med att den var irrelevant för honom. Han ville ha aktuell information om verksamheten, inte ”förfalskade siffror från redovisningsavdelningen”. Ittner och Larcker återgav samma kritik i sin artikel från 1998 där de sammanställde tidigare studier inom prestationsmätning i syfte att framhäva trender och framtida forskningsämnen inom prestationsmätning. Författarna presenterade Fisher och Brancatos resultat kring icke-finansiella mått från 1995. Fischer och Brancato menade att icke-finansiella mått används för att de finansiella måtten bland annat är för historiskt orienterade, skapar myopia (kortsiktighet), upptäcker verksamhetsförändringar för sent samt att de inte tar hänsyn till företagets intellektuella kapital dvs. de anställda. Vidare argumenterade Fisher och Brancato att den ökade konkurrensen har stimulerat de icke-finansiella måttens framgång samt att man fann kausalt samband mellan de icke-finansiella



måtten och det finansiella resultatet. Detta skiljer sig mot Ittner och Larckers (1998) studie som bevisade att det var blandade resultat vad gäller kongruensen mellan icke-finansiella mått och det finansiella resultatet. Författarna fann även att en balanserad styrmodell, exempelvis Balanced Scorecard, är bra då beslutsfattare inte skall fokusera och basera beslut på enskilda mått. Nackdelen är att implementationen av balanserade styrmodeller är dyra.

Hyvönen formulerade en hypotes i hennes artikel från 2007 att en kundorienterad strategi med passande avancerad IT (läs Business Intelligence) kommer leda till förbättrad prestation. Artikeln behandlade förhållandet mellan strategi, prestationsmätningar och IT på finska stora företag. Vidare menade hon att utan passande IT-struktur kan företag inte bygga strategier då man saknar väsentlig information. Hon byggde denna hypotes delvis efter Malmi och Granlunds resultat. Dock fann hon ett negativt samband mellan de tre elementen varefter hon påpekar vikten av att studera detta, relativt nya, ämne mer. Att det behöver utföras mer studier kring prestation-IT-relationen konstaterade även Brignall och Ballantine (2003).

## **3.2 Affärssystem, ERP**

### **3.2.1 Vad är ett affärssystem, ERP?**

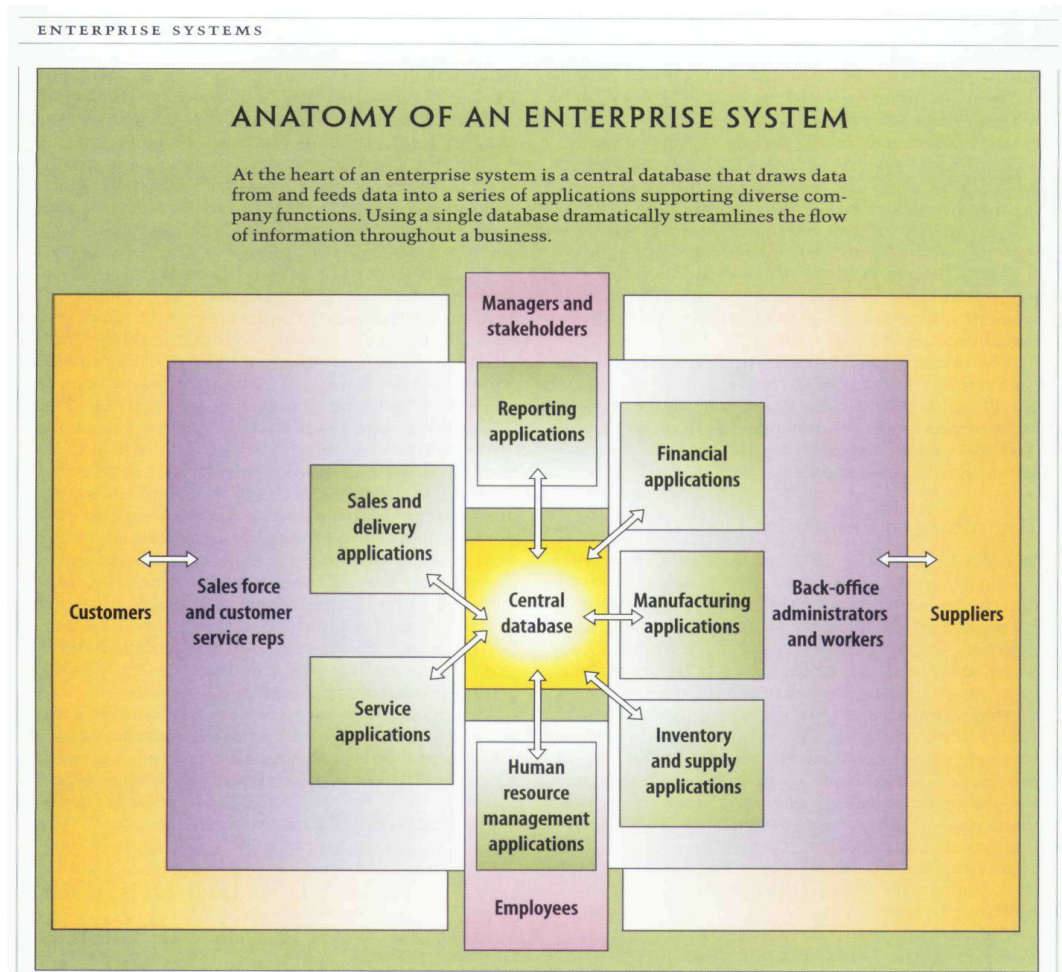
Enterprise Resource Planning system (ERP) är enligt Magnusson och Olsson (2005) ett standardiserat systemstöd som omfattar hela verksamheten. Commercial Off-The-Self Software (COTS) är det engelska begreppet för standardiserat och med standardisering åsyftas att mjukvaran inte anpassas efter den specifika kunden utan att det är en köpbar paketslösning som fungerar som ett generellt svar för en bransch. Konceptet standardiserat kan även härledas till hur ERP tidigare marknadsfördes som just branschlösningar, systemstöd som är uppbyggda på erkända standarder om hur verksamheter skall utformas. Det är systemleverantörerna som definierar standarderna vilket kan få effekten att standarderna för hur en verksamhet i en viss bransch skall drivas kan skilja sig beroende på vem som levererar systemet. Ett systemstöd är ett informationsteknologibaserat (IT) informationssystem (IS) som på ett effektivt sätt kan hantera information. Därigenom uppnår man en förenkling av de affärsprocesser som systemstödet är tänkt att stödja. Att systemstödet omfattar samtliga delar av verksamheten kan även betecknas som att systemstödet är verksamhetsövergripande, det skapar kontroll och man får ett helikopterperspektiv över verksamheten (Magnusson & Olsson 2005).

### **3.2.2 Historien bakom affärssystem, ERP**

Magnusson och Olsson berättar hur ERP har utvecklats från Material Requirements Planning (MRP), de standardiserade informationssystem som bilindustrin började använda sig av under 70-talet för att effektivisera sin materialförbrukning. Under 80-talet kom MRPII, som var ett svar på företagens efterfrågan på verksamhetsövergripande system. Från att företag enbart kunnat kontrollera materialbehovet kunde de nu kontrollera all ingående och utgående logistik. Under 90-talet fick systemstöden en skjuts framåt på grund av teknologiska framsteg. De flesta företag hade system för att hantera olika typer av information, men den tekniska undermåligheten ledde till att kostnaderna för att hantera och lagra informationen ökade. Magnusson och Olsson påpekar hur systemen började bli för komplicerade för företag att hantera och företagen började efterfråga enklare system vari de kunde justera sina system efter behov. Systemtillverkarna arbetade för att möta sina kunders behov och de skapade ett nytt revolutionerande system som kunde tillgodose kundernas behov. Lika enkelt som man nu kunde ta bort en modul, kunde man även lägga till en annan. På så vis uppstod Enterprise

Resource Planning (ERP), företag fick nu tillgång till ett system som täckte in hela deras verksamhet. Ett industrispecifikt system som kunde hantera alla värdestödande och värdeskapande processer som företaget önskade. När man talar om affärssystem idag är det ERP man refererar till. ERP gjorde att leverantörerna av affärssystemen fick en allt större roll gentemot sina kunder. Företagen har gett systemleverantörerna en monopolställning genom att köpa in hela system, deras möjlighet att få fram information om deras egen verksamhet ligger i händerna på ett annat företag (Magnusson & Olsson).

Med stöd av Davenports "Putting the Enterprise into the Enterprise system" kan man uttrycka det som att ERP är uppbyggda så de kan dela upp information inom företaget. Den oftast stora kvantitet av information som företag samlar och lagrar finns utspridd på flera olika datasystem. Davenport förklarar att dessa datasystem rymmer företagets samtliga funktioner, det kan vara uppdelade på olika sätt exempelvis per affärsenhet, kontor eller geografiskt. Davenport med flera kallar dessa system för "legacy systems", systemen kan användas för att ge information för en specifik affärsverksamhet. Vidare argumenterar Davenport för att uppdelningen av företagets information kan leda till att produktiviteten blir lägre samt att kostanden för att upprätthålla sin information på flera datasystem kan bli stor. Kostnaden uppstår när företaget tvingas att lagra överflödigt information och överföra den mellan de olika datasystemen. Davenport menar dock att de direkta kostnaderna för företaget inte är den största förlusten utan det istället är de indirekta kostnaderna som företaget bär genom att inte använda system som kommunicerar. Kan inte ett företags sälj- och beställningssystem kommunicera med produktionssystemet kan det leda till att företagets produktivitet drabbas negativt vilket i sig kan påverka kunden då de inte får sina beställda produkter levererade på utsatt tid. Samma sak om det inte finns någon koppling mellan företagets sälj- och marknadsföringssystem och företagets ekonomirapporteringssystem vilket kan leda till att företaget tvingas att fatta beslut utan vetskap om produkterna och markanden. Davenports slutsats med spridd information är att om företagets datasystem är delade i grupper så kommer hela företaget vara uppdelat.



Figur 3: Anatomy of an Enterprise System (Davenport 1998)

Davenport fortsätter med att ERP kan vara lösningen på företagets problem med decentraliserad information. ERP är ett modulbaserat system som bygger på client/server teknik. ERP systemet lagrar informationen i en databas, istället för flera. Behovet av att uppdatera flera olika system försvinner samt att överflödigt information elimineras (Rom & Rohde 2006, återgivning av Davenport 1998).

### 3.2.3 Business Process Re-engineering, BPR

Client/server-tekniken går ut på att man kopplar enskilda datorer till ett nätverk, ERP-systemet består av applikations moduler som täcker upp alla företagets funktioner. Varje modul kan nå specifika processer vars design bygger på "best practice" för branschen, det mest fördelaktiga sättet att organisera företaget (Scapens, Jazayeri 2003). Integreringen av systemen gör att information som matas in också påverkar den befintliga informationen som redan finns i systemet. Scapens och Jazayeri menar att detta kan ge oönskade effekter och att man bör se över sin verksamhet, i synnerlighet de delar som samarbetar i ERP systemet. Scapens och Jazayeri förklarar vidare med att implementeringen av ERP oftast föregås av business process re-engineering (BPR).

BPR innebär att företag granskar sina affärsprocesser för att se hur de kan bli effektivare vare sig det gäller service eller produktion. Företag kan upptäcka att de är tvungna att omstrukturera affärsprocesser för att få förbättringar inom ramen för exempelvis ledtider, kostnader, kvalitet och innovation (Al-Mashari, Irani, Zairi 2001 återger Hammer och

Champy 1993). Både Andreu (1997) och Watts (1995) framför BPR som något som skall identifiera betydelsen av teknologi och processer och deras samband med företagets tillgångar, vision, kultur, och struktur (Al-Mashari, Irani, Zairi 2001).

Hammer och Chamby definierar BPR som *”en serie aktiviteter som tillsammans skapar värde för kunden”* (Al-Mashari, Irani, Zairi 2001).

Talwar (1993) definition på BPR är *”en sekvens av förbestämda aktiviteter som utförs för att producera ett specificerat urval av utfall”* (Al-Mashari, Irani, Zairi 2001).

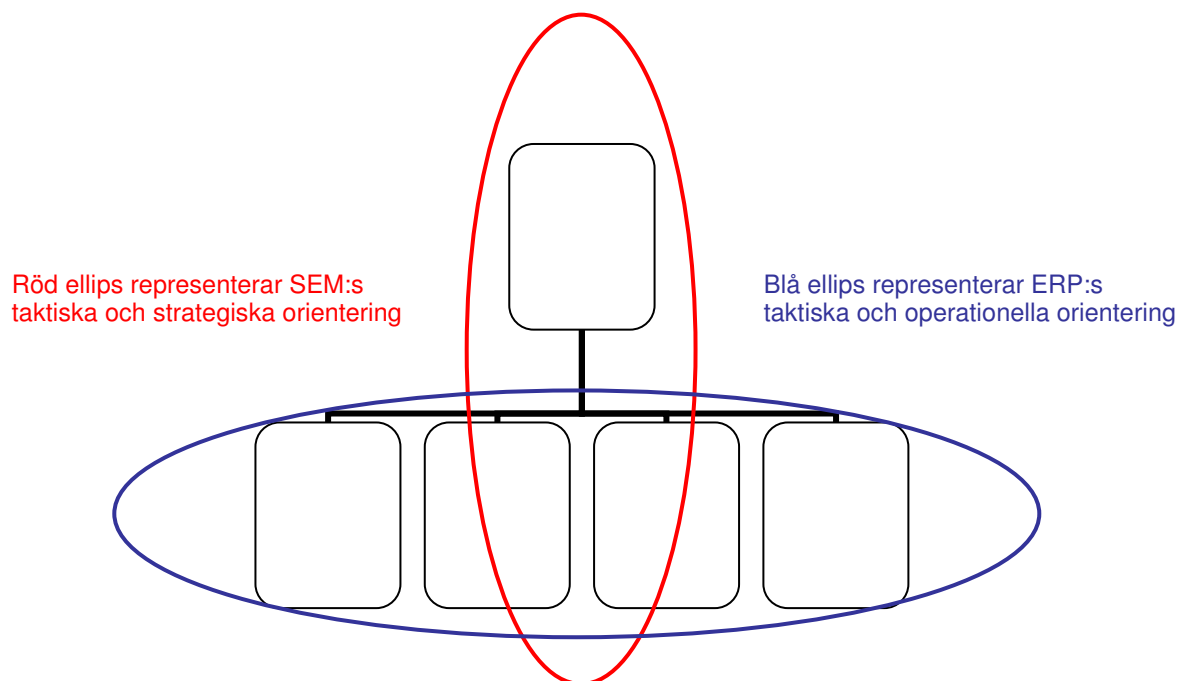
I en artikel från år 2000 skriver Al-Mashari och Zairi att BPR även innefattar förändring hos de anställda, förändringar i företagskulturen samt de anställdas beteende. Författarna utvecklar sitt resonemang och hävdar att detta kan leda till problem med genomförandet av BPR i företaget. Irani (2000) pekar på att huvudorsakerna skulle vara brist på fokus och uthållighet från cheferna i företaget. Det finns inte tillräckligt med resurser för att ändra beteendet hos de anställda eller omvandla företagskulturen enligt cheferna skriver Irani.(Al-Mashari, Irani, Zairi 2001).

Davenport (1998) förklarar att ERP i grunden är en omfattande databas som samlar in och matar ut information i diverse stödjande applikationer. Tanken är att applikationerna skall fungera som ett stöd för de aktiviteter företaget önskar använda sig av. För att få en vidare bild kan man använda sig av Davenports exempel från 1998 av ett amerikanskt företag som har återförsäljare runt om i världen och använder sig av ERP. En av deras återförsäljare i Sverige skriver in information gällande en kundorder, ERP systemet kommer då per automatik att ta fram ett kontrakt mellan de inblandade parterna där kundens specifikationer såsom pris, produkt och leveransdatum finns angivet. Vidare kommer ERP systemet att boka in transporten av produkten, se till att material finns tillgängligt och om material inte finns kommer en beställning av material genomföras samt bokning av tillverkning i fabriken. Information som kan relateras till händelsen kommer att uppdateras, den svenska återförsäljarens lönekonto kommer att krediteras med provision för försäljningen. Från det att produkterna säljs tills att de levereras till kunden genomför ERP-systemet samtliga informationsöverföringar och ansvariga chefer i företaget kan följa informationsflödet i realtid. Davenport trycker på att detta lätt kan leda till konkurrensfördelar när det gäller produktivitet och leveranstid. Rom och Rohde antyder i en artikel från 2006 där de jämför ERP system och Strategic Enterprise management systems (SEM) att ERP system fokuserar mer på operationell och taktisk nivå medan SEM tillsammans med datawarehouse mer fokuserar på taktisk och strategisk nivå.

### 3.2.4 Strategic Enterprise Management (Systems), SEM(S)

SEM system är ett analys system som fungerar som ett komplement till ERP systemet. SEM system används finna specifik data och vidare analysera och rapportera data (Rom 2004).

I en artikel från 2003 av Brignall och Balentine jämför de relationen mellan performance measurement och management (PMM), SEM system och organisationsförändringar enligt Pettigrews modell "sammanhang, innehåll, process". I samma artikel citerar de systemleverantören SAP för att beskriva vad systemleverantörerna hävdar att de kan erbjuda med deras ERP system, "en integrerad lösning för planering och genomförande samt kontrollering av affärsprocesser såsom försäljning, materialplanering, produktionsplanering personalfrågor och redovisning". Brignall och Balentine fortsätter med att citera SAP gällande deras lösningar och SEM-systemet beskriver SAP som något som kommer att utöka grundprinciperna i ERP-systemet vertikalt. Detta så att ERP-systemet även kan användas som stöd för exempelvis strategisk planering och prestationsmätning. Brignall och Balentine återger Norton (1999) som hävdade att SEM tillät en duplex kommunikation av information. Norton menade att controllers inom företaget kan övervaka prestationer genom verkställande system och strategijusteringar kan härledas till operationell nivå genom nya mål och KPI:s.

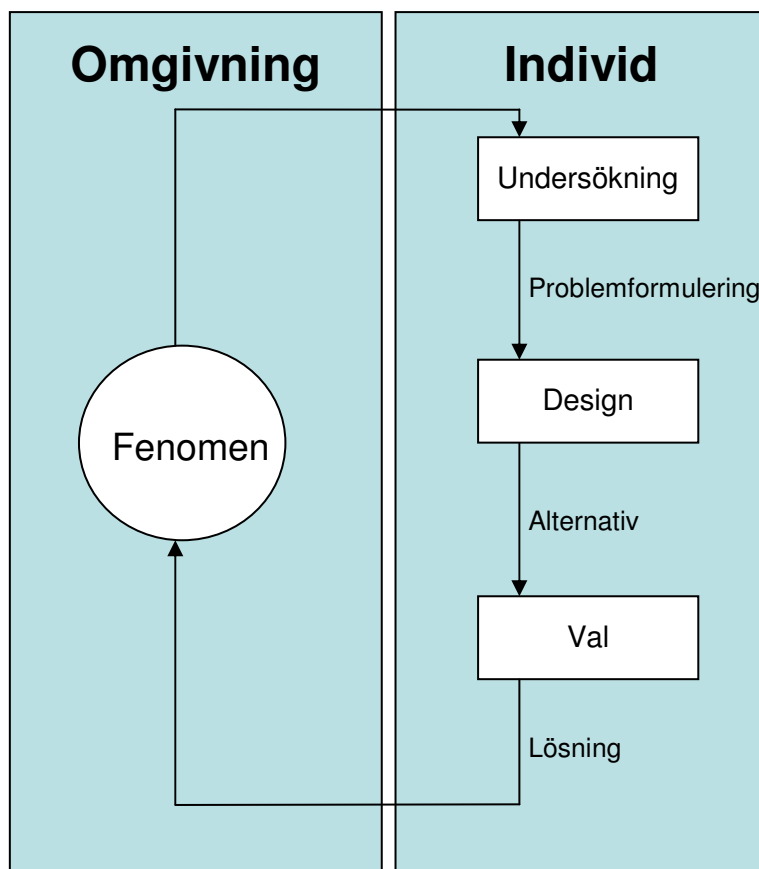


Figur 4: Strategic Enterprise Management (Rom 2004)

### 3.3 Affärssystemets syfte

Managementarbetet blev mer beroende av informationshantering och databearbetning under 60-talet enligt Magnusson och Olsson. Författarna återger att Herbert Simon, en forskare inom området beslutfattande, lade fram en modell över hur rationella beslut fattas. En tredelad modell som börjar med en informationsinsamlingsfas, undersökning, där problemen som skall klaras upp definieras. Fas två kallar Simon design. I dennas fas lägger man fram handlingsalternativen som kan användas för att lösa problemen. Handlingsalternativen är bundna till den information som man erhållit från första fasen. Kvalitén på besluten kommer att försämrans om informationssamlingen lett till att beslutsfattaren fått en ofullkomlig bild av problemet som skall lösas. Den tredje och avslutande delen är valfasen, här skall beslutsfattaren använda handlingsalternativen för att fatta ett beslut som förhoppningsvis ger

ett bästa utfall och lösning. Simons modell visar hur utfallet av ett beslut beror på informationen som finns tillgänglig, samt hur beslutfattarens kapacitet att fatta fördelaktiga beslut beror på informationens kvalitet (Magnusson och Olsson 2005).



Figur 5: Beslutsfattande enligt Simon (Magnusson och Olsson 2005)

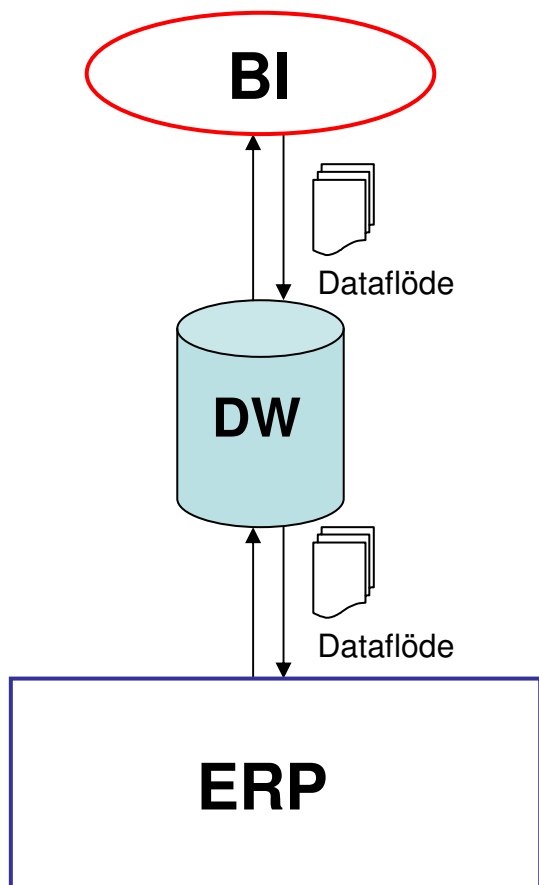
Under 90-talet har processhantering fungerat som grund för verksamhetsorganisering, informationssystemen är designade efter processhantering. Processer kan definieras som aktiviteter med specifik input som skapar en viss output, de kan ses som grunden i verksamhetens värdeskapande. En process kan bestå av en eller flera undergrupper exempelvis "affärsprocesser" och "värdeskapande processer". I Porters värdekedjemodell kan man finna en annan uppdelning av processer, där delas processerna upp efter hur de skapar ekonomiskt värde (Magnusson och Olsson 2005).

### **3.4 Business Intelligence, BI**

#### **3.4.1 Vad är Business Intelligence?**

Business Intelligence (BI) är informationsteknologi (IT) och är som term vid, benämningen omfattar såväl analytisk mjukvara som lösningar för insamling, tillgång och analys av information (exempelvis prestationsmått) på ett sätt som skall göra det möjligt för företag att på ett effektivare och smartare sätt fatta beslut (Ranjan 2008). BI kan ses som ett verktyg som företag kan använda sig av för att förädla och hantera information BI underlättar kontakten inom företaget, erbjuder information i realtid till hela företaget, möjliggör djupanalyser och beskriver detaljerad affärsdata. BI är ett system som för samman data från flera olika affärssystem till ett "data warehouse" (Pirttimäki et al. 2006).

För att tydliggöra innebär det att man kontinuerligt extraherar all relevant data för beslutsfattande ur ERP och placerar den i ett "lager" (data warehouse) som är skilt från själva ERP. Ur detta "lager" med relevant data kan man med hjälp av BI använda exakt den information man behöver för att ta ett speciellt beslut (skapa information). Beslutet och beslutsunderlaget kan nu "skickas tillbaka" in i ERP och företaget kan agera därefter. Man kan även använda "lagret" och BI för att utforma bättre prognoser då den information man använder sig av är mer relevant och uppdaterad. Detta sätt att ta beslut minskar även risken för information overload (J. Magnusson, personlig kommunikation, 25/11-08).



Figur 6: Uppbyggnad av BI (J. Magnusson, personlig kommunikation, 25/11-08)

Det är ett fåtal företag som har ett komplett data warehouse, det beror till största del på att det finns så stora mängder information att det är svårt att omfatta (Ranjan 2008).

Enligt Pirttimäki et al. finns det två betydelser av BI som sticker ut. 1) BI är den betydelsefulla informationen som beskriver företagsförhållandena på bland annat organisationsordningen, kundrelationer, marknaden, konkurrenter mm. 2) BI är processen som producerar den framställda informationen.

Då termen BI tenderar att vara relativt omfattande, varierar också innebörden av BI enligt Svahn (2007). Författaren menar att begreppet även kan komma att variera över tiden. BI transformerar data så att företaget skall kunna fatta gynnsammare affärsbeslut, BI:s betydelse kommer att variera beroende på vem det är som efterfrågar den omvandlade informationen.

Personer inom företaget kan ha olika informationsbehov beroende på deras ställning, betydelsen av BI för någon behöver nödvändigtvis inte delas andra i företaget (Svahn 2007).

Olika beskrivningar av Business Intelligence:

”A broad category of applications and technologies for gathering, storing, analyzing, sharing and providing access to data to help enterprise users make better business decisions”(Gartner).

“...seamless integration of operational front-office applications with operational back-office applications” (Moss och Atre 2003 återgivet i Ranjan 2008).

“... an enterprise architecture for an integrated collection of operational as well as decision support applications and databases, which provides the business community easy access to their business data and allows them to make accurate business decisions” (Gangadharan och Swamy 2004 återgivet i Ranjan 2008).

Enligt Ranjan (2008) skall BI understödja företagsledningen genom att sammanföra IT med den övriga verksamheten. Swahn (2007) förevisar en trestegs modell som kanske kan öka möjligheten att lyckas med implementering av BI. Steg 1 kallas inledningen, syftet är att finna informationsbehovet för att senare omvandla informationsbehovet så det kan formuleras i systemtermer. Problematiken kan uppenbara sig i glappet mellan de tänkbara användarna av systemets förmåga att förstå möjligheterna med systemet och systemutvecklarnas förmåga att besvara verksamhetsrelaterade frågeställningar, glappet mellan verksamheten och IT. Swahns andra steg är modelleringsarbetet, här skall den tänkta användaren definiera de frågor som den vill att BI-lösningen skall kunna ge svar på, beslutshierarki, där mål och olika mått definieras. I det avslutande steget som går under inventering skall processerna som påverkas av BI granskas. Swahn trycker på att en noggrann granskning av processerna skall genomföras annars finns det en stor risk att hela införandet misslyckats. Med andra ord bör en BI-implementation föregås av en BPR.

### **3.4.2 Data warehouse**

Data warehouse är ett verktyg som företag kan använda för att hantera data, med data warehouse kan företag få en överblick på data, sortera data och tolka data (Dobbs, Stone, Abbott 2002). Atkinson (2001) återger Poe, Klauer och Brobst artikel från 1998 författarna beskriver data warehouse som grunden i beslutsstödssystem. En analytisk databas som är konstruerad för att bearbeta stora kvantiteter av data, data warehouse hjälper användaren att fatta beslut genom att erbjuda direkt åtkomst till informationen. Harry Singh återgiven av Atkinson (2001) kallar data warehouse för en separation mellan operationella data system och beslutsstödssystem. Datawarehouse fungerar som en uppsamlingsplats för information från flera olika system så att informationen kan preciseras och analyseras.



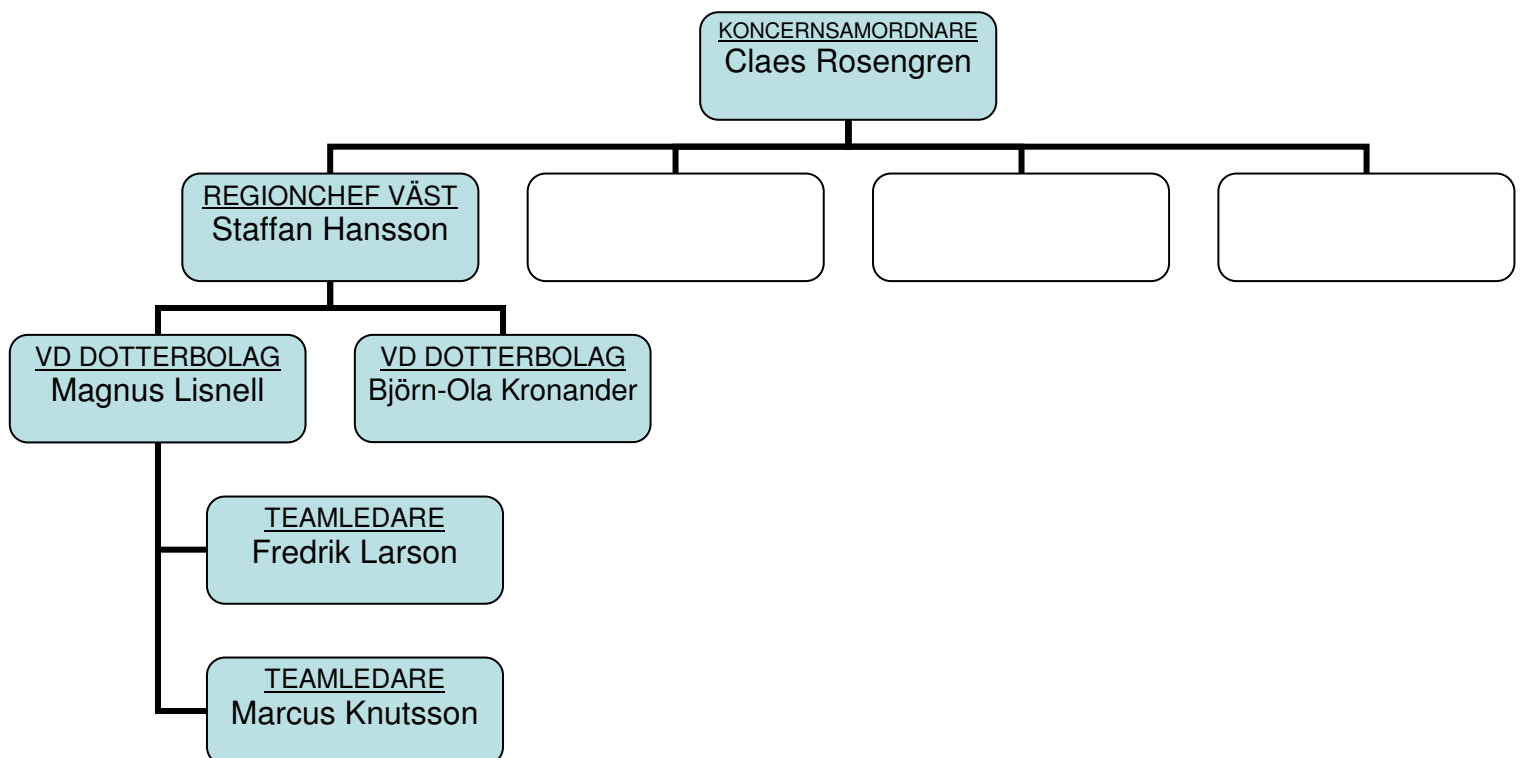
## 4. Empiri

### 4.1 Inledning

Den empiriska undersökningen genomfördes med hjälp av intervjuer. Vi intervjuade sammanlagt sex personer på de olika hierarkiska nivåerna; team, bolag, region, koncern. För att kunna se det kausala sambandet mellan strategi-prestationsmätning-avancerad IT började vi ovanifrån vid urvalsprocessen och bröt ned organisationen för att finna lokala och tillgängliga respondenter, alltså koncern -> Västra Götalandsregionen -> Göteborgsbaserat bolag -> Team inom Göteborgsföretaget. På bolagsnivå intervjuades två personer, en Göteborgsbaserad och en Borås-baserad, då de respondenterna är mycket kunniga inom området prestationsmätning-avancerad IT. Detta för att styrka det empiriska materialet och därmed kunna dra bättre slutsatser.

I detta kapitel kommer först respondenterna och organisationen presenteras innan vi återger intervjuresultaten.

När vi presenterar resultatet från intervjuerna kommer det göras områdesvis (ämnesvis) för att på ett enkelt sätt redovisa olika åsikter om samma sak. Vi tror även att man lättare kan skapa sig en helhetsbild av behandlat område (ämne) om samtliga data presenteras på samma ställe.



Figur 7: Hierarkisk modell av respondenterna SYSteam AB (SYSteam AB, 2008)

## **4.2 Presentation av respondenterna**

### **4.2.1 Fredrik Larson, teamledare SYSteam MS Solutions**

Respondenten är samhällsvetare från Lunds universitet som har arbetat på SYSteam MS Solutions Göteborg sedan Hösten 2006. Respondenten jobbade tidigare 15 år på Intenia som idag är en del av Lawson Software samt ett år som Head of Systems and Technology för MT Owner. Respondenten leder sedan 2007 ett team om sju Axaptakonsulter på dotterbolaget SYSteam MS Solutions. Utöver sin roll som teamledare arbetar respondenten med projektledning.

### **4.2.2 Marcus Knutsson, teamledare SYSteam MS Solutions**

Respondenten är skolad i SYSteams domäner i Huskvarna. Började arbeta för SYSteam 1998 i Huskvarna, flyttade 2006 till Göteborg och började arbeta på SYSteam MS Solutions. Respondenten leder ett team av fem Axaptautvecklare som arbetar med teknik, integration och utveckling av ERP-systemet Axapta. Parallellt med teamledarrollen arbetar respondenten med utveckling/teknik.

### **4.2.3 Björn-Ola Kronander, VD SYSteam DTS**

Respondenten har en bakgrund som elektroingenjör. Han är utbildad vid Borås Högskola där han även varit verksam som lärare. Respondenten var en av grundarna till DTS Solutions 1997 som blev uppköpt av SYSteam 2007. Respondenten har fortsatt som VD för bolaget SYSteam DTS sedan dess.

### **4.2.4 Claes Rosengren, koncernsamordnare SYSteam AB**

Respondenten är en av de tre som grundade SYSteam AB 1984. Respondenten studerade ekonomi och systemvetenskap och har sin bakgrund i IT på stora företag. Titeln Koncernsamordnade konstruerades under intervjuens gång då respondenten inte har någon officiell titel efter att ha frångått en operationell chefsposition för 2 år sedan. Titeln konstruerades efter hans arbetsuppgifter vilka främst orienterar sig kring styrelser i SYSteam AB:s dotterbolag, centrala projekt och samordning på koncernnivå samt avlastning av koncernchefen i speciella frågor.

### **4.2.5 Magnus Lisnell, VD MS Solutions**

Respondenten är VD på SYSteam MS Solutions AB. Han började sin karriär på IT-avdelning på ESAB 1988 där han var programmerare. Han fortsatte senare att jobba som tekniker och projektledare på diverse företaget fram till 1998 då han började på SYSteam AB som konsultchef med ansvaret att bygga ett Göteborgskontor. Han blev då regionchef på applikationssidan vilket kunde jämföras med att vara försäljningschef. 2004 köpte SYSteam AB företaget Hands vilka var på gränsen till konkurs. Hands var då en landsorganisation där verksamheten var spridd över hela landet. "SYSteam styckade upp Hands i regioner och jag fick erbjudandet att ta över Göteborgsregionen" säger respondenten och fortsätter med att förklara hur han började med "att städa upp i företaget". Man rensade ut dåliga projekt och bytte ut delar av personalstyrkan för att få företaget på fötter igen. Idag har respondenten 21

stycken anställda. De har drabbats av finanskrisen då de har fått varsla fyra personer 2008 och blir tvungna att jobba mot ett lägre resultat 2009 än det man hade 2008.

#### **4.2.6 Staffan Hansson, regionchef SYSteam Region Väst**

Respondenten är regionchef för SYSteam Region Väst och är även medlem i koncernledningen. Han är utbildad civilekonom och har varit verksam som lärare på Lunds Universitet. De senaste sju åren har han varit anställd på SYSteam AB där han började som affärsområdesansvarig Enterprise, vilket innefattande fler stora kunder.

### **4.3 Organisationen**

#### **4.3.1 SYSteam MS Solutions Göteborg**

SYSteam MS Solutions, ett bolag i SYSteamkoncernen, har 21 anställda och skapades efter att SYSteam AB förvärvade företaget Hands (se även stycke 4.2.5) svenska verksamhet år 2004. Hands verksamhet ombildades till SYSteam Hands vilket senare slogs sönder i fem, sex enheter runt om i landet och bytte namn till SYSteam MS Solutions.

#### **4.3.2 SYSteam DTS Borås**

Bolaget har en omsättning på 50 miljoner kronor, 35 anställda och har cirka 250 kunder som de stödjer aktivt. De har även en förväntad tillväxt på 20 % år 2008 vilket Kronander menar bero på att SYSteam DTS går som bäst i kristider såsom dagens finanskris och vid 90-talets spruckna IT-bubbla. Han utvecklar resonemanget med att SYSteam DTS skall "äga kunden", det vill säga aldrig vara underkonsult.

SYSteam DTS levererar affärssystem som gör det möjligt för deras kunder att erhålla effektivare verksamhetsprocesser. Bolagets systemlösningar skall följa ledstjärnan "information in en gång": informationen skall tas tillvara på, bland annat för att eliminera dubbelinmatning. Bolaget fokuserar på affärssystem, infrastruktur och integration mellan system.

#### **4.3.3 SYSteam AB**

SYSteam AB är ett svenskt publikt aktiebolag. SYSteamkoncernen omsätter idag 1,8 miljarder och har ca 1250 anställda på 60 olika självstyrande dotterbolag runt om i Sverige. SYSteam AB jobbar efter fyra kärnvärden: Långsiktighet, Engagemang, Kundnärlighet och Affärsnytta. SYSteam AB grundades 1984 i Huskvarna men ägs sedan januari 2007 av norska Ergo Group.

SYSteam levererar helhetslösningar inom IT. De erbjuder även tjänster inom bland annat affärssystem, management samt teknisk infrastruktur och drift. Förutom helhetslösningar till små och medelstora företag levererar även SYSteam specialistlösningar till stora företag och specifika branscher.

### 4.3.4 SYSteam AB, Region Väst

Region Väst omsätter 300 miljoner och har 170 anställda.

## 4.4 Presentation av materialet

### 4.4.1 Strategi och Vision

Enligt Larson och Knutsson är MS Solutions Göteborgs vision att vara ”den givna Microsoft Dynamics-partnern i regionen samt den bästa arbetsgivaren”. Denna vision blev synonym med bolagets strategiska mål efter en kortare diskussion då respondenterna inte kunde befinna sig med någon strategi på bolaget. Teamledarna har känt av ett visst identitetsproblem vilket i sin tur har gjort att utformandet av konkreta strategier varit svårt, men det är på väg att förbättras.

”Tidigare har vi skjutit med hagelbössor på marknaden men nu har vi börjat gaffla in oss” säger Larson. Tidigare såg man alla branscher och dess företag som potentiella kunder men nu arbetar man med branschfokusering mot tre branscher. Detta underlättar strategi- och målformulering vilket också genomförts och uttalats på MS Solutions.

Enligt Kronander finns det ingen uttalad strategi på SYSteam DTS, de har istället en vision. De skall 2011 vara det största bolaget i Västsverige med IT-lösningar för att hjälpa små och medelstora företag med affärsnyttan. För att kunna visualisera och nå deras mål arbetar de effektivt med en affärsplan som revideras på årsbasis. Respondenten utvecklar resonemanget med strategi och säger att det finns grundläggande strategier i bolaget exempelvis att man skall prioritera kvalitet, lönsamhet och tillväxt. Han fortsätter med att förklara att bolaget har lyckats då de har både lönsamhet och nöjda kunder och nöjda kunder i sig genererar i många fall fler kunder. Kronander säger att affärsplanen bara förändrats marginellt på senare tid, han förklarar betydelsen av att inte göra för drastiska förändringar i affärsplanen då det är viktigt för medarbetarna att vara väl förankrade med företagets vision och koncernens strategi. Staffan Hansson hävdade att förankring av exempelvis vision, strategi och val av prestationsmått är mödosamt arbete.

Rosengren uppger att visionen är ”att vara den ledande leverantören inom Norden som IT-partner hos små och medelstora företag”. Detta innebär att fokus hos SYSteam AB ligger på att skapa ett starkt varumärke och därmed bli den mest eftertraktade på marknaden. När detta sedan ska brytas ner i koncernens strategi (som närmare bestämt byggs på fyra hörnstenar som är fyra strategier) måste man utgå från visionen och affärsidén menar Rosengren. SYSteam AB:s affärsidé är ”något i stil med att hjälpa kunder att utveckla sina affärer med hjälp av IT-stöd”. Han påpekar att han inte kan affärsidén ordagrant men är väl infördstådd i dess syfte och mening. Affärsidén syftar då till att företaget ska visa ett extra stort intresse för kunden samt att ha förmågan att kunna tänka ur dennes perspektiv, att få förstå dennes verklighet. Innan Rosengren förklarar SYSteams strategi hänvisar han till företagets hemsida där följande står:

*SYSteam är en komplett IT-partner med en ledande position bland Nordens IT-konsultföretag. Vår affärsidé är att "aktivt stödja kundernas affärsutveckling med effektiva informationssystem.*

*Vi har bred kunskap om våra kunders verksamheter med en helhetsyn på informationssystem och informationsteknologi.*

*Vårt arbetssätt är resultatnriktat med en långsiktig, aktiv samverkan med våra kunder.*

*Vi följer våra kunder genom hela vägen, från verksamhets- och behovsanalys, via kravbeskrivningar och realisering till uppföljning och vidareutveckling. Vi tar ansvar för hela processen. (<http://system.se> 03/01/09)*

Respondenten anger att den strategin/de strategierna SYSteam AB har bygger på "hörnstenarna" och är:

1. Erbjudande och affärsidé: Management – Att erbjuda kunden rådgivande tjänster, att vara ett bollplank. På SYSteam AB talar man om Senior Kunskap det vill säga erfarna konsulter som på ett bra sätt kan relatera till kunden och erbjuda dem den hjälp de behöver. Övriga verksamhetsområden är Infrastruktur och Affärssystem vilket är den mjukvara och hårdvara samt driften av dessa SYSteam AB erbjuder kunden. De jobbar även systemutveckling och systemintegration (att få flera olika verksamhetssystem att "passa"). Att de inte fokuserat på endast ett verksamhetsområde gör att de upplevs som breda i utbudet menar Rosengren. Han fortsätter med att påpeka att det är nödvändigt för att erbjuda kunderna ett problemfritt partnerskap.

2. Nöjda medarbetare – Detta innebär att då SYSteam AB i första hand erbjuder kunskap, krävs personalutveckling. "För att kunna bedriva personalutveckling krävs det att personalen är utvecklings- och förändringsbenägna" påpekar Rosengren. För att säkerställa detta har SYSteam AB en stark kultur som bygger på entreprenörskap och långsiktighet. Entreprenörskapet är extremt viktigt för SYSteam AB för att få snabba förändringar mot marknadens behov – Organisationsformen med små enheter stödjer detta då samtliga dotterbolag egentligen är små och självstyrande bolag, de är decentraliserade. Koncernen eftersträvar att ha små och enkla strukturer med så få regler satta på koncernnivå som möjligt.

3. Nöjda Kunder – SYSteam AB vill, som de flesta företag, ha nöjda kunder vilket väl korrelerar med visionen. Rosengren säger att det är viktigt att ha närhet till kunden. Man skall inneha en verksamhetsförståelse och vara fysiskt nära kunden för att snabbt kunna vara på plats. Detta är ytterligare motiveringen till koncernens decentralisering som beskrevs ovan.

4. Lönsamhet – "Lönsamhet är grunden för tillväxt" säger Rosengren, och det är även argumentet att aktivt jobba med lönsamheten. Då SYSteam AB har haft en årlig tillväxt på 20-30 % och växt till 1250 anställda sen företaget startades för 24 år bekräftar att lönsamhet ger tillväxt menar respondenten på. "Många vill prioritera mellan lönsamhet och tillväxt vilket inte är möjligt. Tillväxt är målet och lönsamhet en förutsättning" säger respondenten.

För två år sedan såldes SYSteamkoncernen till norska Ergo Group. Detta uppköp gjorde att SYSteam tog ett stort kliv mot att realisera visionen om att bli ledande i Norden. Respondenten tror inte att strategierna påverkats av uppköpet då de nya ägarna valt att inte förändra SYSteams verksamhetsprocesser. Han menar på att strategierna är desamma även om de nu fokuserar på ta nya segment på marknaden.

Enligt Lisnell har MS Solutions en vision av att uppfattas som den mest professionella Microsoftpartnern i Västsverige. Lisnell menar att det är viktigt att man också uppfattas som den mest professionella när man försöker bli bäst, SYSteams skall alltså vara potentiella kunders förstahandsval. När vi ber Lisnell bryta ner visionen i strategier, framgår det att

strategin består av tre olika delar vilka alla är förändrade och framarbetade efter Handsuppköpet 2004.

1. Medarbetare – SYSteam är mycket noggranna i anställningsprocessen, ”hellre kvalité än kvantitet vad gäller personalstyrkan” säger Lisnell. Han fortsätter med att citera sin gamla chef som sade att ”som konsult är det 80 % socialkompetens och 20 % kunskap” men enligt Lisnell är det nog 70 % socialkompetens och 30 % kunskap. När man pratar medarbetarstrategi menar man att man skall skapa ett förtroende hos kunden via verksamhetskunskap vilket är det viktigaste just nu. Det är även starkt rekommenderat att certifiera sig på de produkter de erbjuder marknaden ca 1 gång/år. Att det är rekommenderat och inte ett krav förklarar respondenten med att det är lättare att styra med motivation än krav då certifieringen är kopplat till bonusen.

2. Försäljning – Lisnell påpekar att denna del av strategin måste förtydligas och därför har man på senare tid infört branschfokusering, då mot branscherna producerande, retail, grossist, fashion för ERP-systemen Axapta och Navision. Branschfokuseringen grundar sig till del på att det finns ca 2000 branschlösningar till dessa Microsoftsystem. De olika lösningarna paketeras sedan tillsammans med ERP-systemet och säljs som en helhetslösning till kunden. På detta sätt kan man nå 95-100 % passform.

3. Consulting – Respondenten säger här att grundregeln är att varje konsult är ytterst ansvarig för sin egen beläggning och sin affärsmässighet. Man skall hela tiden försöka hitta nya lösningar och förbättringar hos kunden. Hitta vägar för att skapa nytta hos kunden, helt enkelt.

Staffan Hansson säger att SYSteams vision är att vara det ledande IT-företaget i Norden, men för att nå denna måste man utgå från en affärsidé. SYSteams affärsidé går ut på följande:

1. Att tillföra SME-marknaden (små och medelstora företag) affärsnytta med hjälp av verksamhetsorienterade IT-lösningar. Denna formulering har varit oförändrad under SYSteam AB:s 24-åriga historia.
2. Att vara lokalt förankrande vilket innebär korta beslutsvägar och kundnärhet (både fysiskt och förståelse för kundens verklighet). Genom att vara lokalt förankrade kan man lättare tillföra kunden helhetslösningar och understödja dem med strategiskt ledning vilket respondenten förklarar som att ”viska kloka saker i örat på kunden”.
3. Att inta kundens perspektiv genom ett utifrån-och-in synsätt. Man ser vad kunden vill ha, kopplar det till deras strategi och hur de kan lösa sina problem samt att lösningen skall fungera.

Utifrån visionen och affärsidén har SYSteam formulerat strategier vilka tangerar affärsidén. Företaget skall vara produktberoende. Det viktigaste är att man alltid intar kundens perspektiv och arbetar utifrån deras bästa. Det har även tillkommit att man vill ha spetskompetens inom vissa branscher till exempel små och medelstora producent- handels- och tjänsteföretag.

Enligt Staffan Hansson förändrades Strategin något, efter Ergo Groups förvärv av SYSteam, mot att fokusera mer på tillväxt än tillväxt med lönsamhet. Staffan påpekar att det är viktigt att ha just tillväxt med lönsamhet annars riskerar man försätta sig i den situation som rådde när IT-bubblan sprack.

#### 4.4.2 Prestationsmätning

Larson menar på att med branschfokusering har de kunnat utöka möjligheterna med konkret prestationsmätning. Larson sade ”tidigare hade vi inga mått förutom hur mycket pengar man genererade till bolaget”. Detta har på senaste tid utvecklats då debiteringsgrad, utbildningsmått och certifieringsmål införts.

- Debiteringsgraden visar hur stor del av ens arbetade timmar är debiterbara. Debiteringsgraden mäts på individ-, team- och bolagsnivå.
- Utbildningsmålet är 80 timmar budgeterad utbildningstid per konsult där utbildningen skall vara verksamhetsrelaterat, I extremfallet kan exempelvis franskakurs godkännas om man fått en fransktalande kund. Respondenterna hoppas på en utveckling av detta mått samt en ökad användning av detta under år 2009. Utbildningsmålet mäts på individnivå.
- Certifieringsmål innebär att konsulten skall vara certifierad på den senaste versionen av ett ERP. Detta på grund av konstant uppgradering av ERP får effekten att äldre certifieringar inte är konkurrenskraftiga. Detta mål infördes 2007 och är kopplat till ett bonusprogram. Certifieringsmålet mäts på individnivå.

När vi diskuterar inaktiva mätetal kommer Nöjd Kund Index, NKI, och Nöjd Medarbetar Index, NMI, på tal. Dessa mått är satta av koncernen och appliceras på bolagsnivå tillsammans med ett antal finansiella prestationsmått vilka respondenterna inte var pålästa på. Larson och Knutsson påpekar direkt att de används för dåligt och uppföljningen är bristande. Detta då svarsfrekvensen på NKI är låg och att det inte finns ett aktivt arbete med resultaten. De anställda blir endast tilldelade en Excel- och PDF-fil med resultaten. Efter en kortare diskussion konstaterar respondenterna att enligt visionen/strategin är det egentligen här fokus bör ligga med tanke på att de vill vara den givna partnern och arbetsgivaren. Vidare anser de att måtten bör revideras och följas upp regelbundet samt att mål bör sättas. De önskar att mål och en väg att nå målen bör upparbetas för att få kausalitet med strategin.

Larson och Knutsson önskar ett mer långsiktigt tänkande i företaget istället för den nuvarande kortsiktiga som grundar sig på att dagens prestationsmätning fokuserar på debiteringsgraden, kortsiktigt arbete. Deras förhoppning är att man flyttar fokus till utbildningsmålet, NMI och NKI för att erhålla ett långsiktigare synsätt i företaget. Respondenterna återger hur debiteringsgraden steg från låga nivåer när man började mäta på det.

Tidigare var det VD och konsultchef som fastställde vad man skulle mäta men detta har förflyttats mer och mer till teamledarna efter att organisationen förändrades 2007. När vi frågar dem om deras måttstandarder framgår det att teamens utbildningsmåttstandard ligger på ”medel-mot-högt” jämfört med deras konkurrenter samt att deras debiteringsgradstandard ligger på ”medel-mot-lågt” jämfört med konkurrenter och andra bolag i SYSteamkoncernen.

Kronander säger att sedan DTS blev uppköpt av SYSteam har de utökat antalet nyckeltal för prestationsmätning på individnivå i företaget med debiteringsgrad och snittpris. Tidigare arbetade de främst med individuell omsättning. På bolagsnivå använder de sig av nyckeltal som omsättning, lönsamhet, genomsnittlig debiteringsgrad – och snittpris.

SYSteam DTS mäter även NMI och NKI, respondenten påpekar att till skillnad från måtten på individnivå mäts de enbart på årsbasis. Målet är att förbättra både NKI och NMI över tiden. Respondenten säger att de aktivt arbetar med att bli bättre på de frågor som ingår i mätningen av NMI och NKI. En sådan fråga som respondenten tar upp som exempel är snabbare svarstid

för kunder: Skulle bolaget märka att kunderna blir missbelåtna på företaget och svarstiden kan vara den bidragande faktorn, tillsätter man en arbetsgrupp för att ta reda på vilka åtgärder som behöver vidtas för att förbättra svarstiden. Respondenten poängterar dock att det måste finnas en nytta med åtgärden, vidtar de ingen åtgärd är det ofta ett medvetet val. Kronander menar att på SYSteam DTS gör man det som efterfrågas, oavsett om det är chefens eller kundens efterfrågan.

Kronander förklarar att det finns ett samband mellan prestation och det som man mäter i bolaget, sedan bolaget började mäta debiteringsgrad 2007 har den ökat med cirka 5 %. Målet är att debiteringsgraden skall öka med 10 % de närmaste sex månaderna i och med att det är debiteringen som är i fokus säger respondenten. Ett annat mått är den personliga effektiviteten då anställda har ett ansvar att inneha rätt och aktuell kompetens. Under första kvartalets utvecklingssamtal lägger man upp en plan för den personliga kompetensutvecklingen, detta mäts senare i samband med lönesamtal. Har man inte genomfört det man sagt att man skall göra har man inte lika mycket förhandlingsutrymme när man skall löneförhandla.

När vi diskuterar måttstandarder konstaterar Kronander att inom SYSteamkoncernen har de relativt låga måttstandarder men mot konkurrenterna har de relativt höga måttstandarder.

Rosengren konstaterar att prestationsmåttens definitioner kan ha förändrats efter att Ergo Group köpte upp SYSteam AB då de efterfrågar snabbare rapporteringar. Tydligt var Ergo Group imponerade av SYSteam AB och hur de arbetar med prestationsmått varför de valde att inte revidera dem vid uppköpet säger Rosengren. När vi diskuterar kring vilka prestationsmått som tillämpas idag vill Rosengren först poängtera att måtten har vuxit fram för att säkerställa att man kan styra företaget på ett effektivt sätt, främst via målstyrning med tanke på decentraliseringen. Detta ger dotterbolagen frihet att själva driva deras företag på det sätt som bäst passar dem, men samtidigt nå de mål som är satta av koncernen. Flertalet prestationsmått togs upp under intervjun och de vi tog fasta på var bland andra NMI, NKI vilka ska mätas årligen men båda måtten NMI får mätas oftare om man så önskar. Diverse intäktsmått diskuterades såsom EBITA per intäktsperson, intäktsmål såsom vinstmarginal och effektivitet. Även snittpris och ”den klassiskt, inom tjänsteföretag, företagsekonomiska debiteringsgraden” (som respondenten uttryckte det) talades det kring. När vi frågade om inaktiva mått angav Rosengren endast att de ”traditionella finansiella måtten bland andra soliditeten mäts men är inget man arbetar aktivt med”.

Rosengren anser att man inte kan påverka en person bara genom att införa nya mått. Man måste sätta mål, revidera och följa upp dem för att verksamheten bättre skall kunna förhålla sig till de nya måtetalen. Rosengren framhåller här istället coaching mot mål vilket ger en ”beteendeeffekt” på individen. För att tydliggöra sitt resonemang ger respondenten ett exempel, ”Anta att någon säger åt dig att springa 400 meter på under 2 minuter. Du vet inte hur snabbt du springer eller hur lång tid det bör ta att springa 400 meter. I detta fall kommer ditt nya ”mätetal” inte ha någon betydelse då du egentligen behöver en tränare som sätter relativa mål till din förmåga och lär dig vad som krävs för att kunna springa 400 meter på under 2 minuter”.

SYSteam AB reviderar sina målsättningar varje år. De två processer som utgör utfallet av de nya målsättningarna



1. Styrelsen reviderar vision och strategi, sätter årsmål, gör övergripande affärsplan och budget. Dessa bryts sedan ner successivt för varje hierarkisk nivå och möts med tillhörande handlingsplan/verksamhetsplan.
2. Då de flesta anställda vet vad som förväntas av dem får individen ge input för revidering av nästa års handlingsplan/verksamhetsplan. Egna analyser av hot, möjlighet och förbättringar samt utformat handlingsplaner för det slutligt bestämda affärsmålen.

Genom att samköra dessa två processer kan ledningen kalibrera mål för att få kongruens med handlingsplanen/verksamhetsplanen.

Respondenten anser att SYSteam AB knappt skiljer sig från sina konkurrenter vad gäller prestationsmåtstandarder men om han "blir tvungen att välja sida" tror han att företaget har något högre standarder än konkurrenterna. De 60 dotterbolagen har krav på sig att rapportera vissa mått men har för övrigt en relativ valfrihet av vilka mått de vill använda. Rosengren menar att "det är dumt att tvinga på ett dotterbolag ett mått som är irrelevant för dem". Om måttet är irrelevant kommer det visa dåliga siffror vilka skall aggregeras och då får koncernen en missvisande siffra".

När Lisnell talar om vilka prestationsmått som används aktivt i MS Solutions nämner respondenten flertalet, bland andra:

- Resultatet
- Debiteringsgrad
- TB 1/Säljare (nettoförsäljning för licenser)
- snittpris
- NMI
- NKI

Vad gäller inaktiva mått nämner Lisnell bland annat intäktsfaktor. Vi utvecklar sedan diskussionen kring NKI där det framkommer kritik mot hur den processen genomfördes 2008. Tanken med NKI är mycket god och en nödvändighet för att få den feedback som krävs för att kunna påverka kvalitetsarbetet. 2008 genomfördes en bristande ursållning i urvalsprocessen då man utgår från en kundlista, där tyvärr även "inaktiva kunder" ingår. Detta beror enligt respondenten på att bristande underhåll och uppdatering av ERP. Undersökningen som nu genomförs på hösten skulle förmodligen få en bättre genomslagskraft om den gjordes vid annan tid på året när trycket på den egna organisationen är mindre, enligt Lisnell. Fortsatt menar respondenten att på SYSteam skolas man att beslut tas nedifrån-och-upp vilket kontradikterar det fakta att det bestäms på koncernnivå om att bolagen skall genomföra NKI:er. Detta tenderar att skapa ett "anti-tänkande" menar Lisnell. Han menar på att NKI skulle få en bättre effekt om bolagen själva fick välja när den skall genomföras.

De viktigaste måtten för honom är debiteringsgrad och TB1/person samtidigt som man måste hålla ett öga på kostnaderna och han anser att bolagets måttstandarder ligger i nivå med deras konkurrenter.

När man skall införa ett nytt mått måste chefen föregå med ett gott exempel. Ponera att det viktigaste för företaget är att medarbetarna är på kontoret så mycket som möjligt, då måste chefen vara där all sin möjliga tid. Först efter att de anställda noterat att det efterfrågas ett nytt beteende kan man börja mäta på det.

Om en medarbetare inte når uppsatta mål är det coachning som gäller, eller som Lisnell uttryckte ”punktmarkering”. Personligen mäts Lisnell på bolagets resultat, NMI och regionresultat.

Staffan Hansson säger att i och med strategiförändringen, tillkom nya tillväxtmål i koncernen vilket även är den enda förändringen av deras måttbatteri. Då måttbatteriet är till för att mäta effektiviteten blir debiteringsgraden viktigast för ett konsultföretag menar respondenten och fortsätter ”Så debiteringsgradsreligiös som jag är nu efter sju år på SYSteam har jag aldrig varit innan men i slutändan är EBITA viktigast”. Vidare nämner respondenten flera viktiga mått såsom snittpris, intäktsfaktor, Produkt TB/säljare (säljaren skall finansiera sig själv). När vi talar om intäktsfaktor resonerar Staffan, tillsammans med intervjuarna, om hur man påverkar intäktsfaktor med debiteringsgraden då den är lättare att påverka än snittpriset (intäktsfaktor = debiteringsgrad x snittpris). Han påpekar även vikten av att ha en nyttig personalomsättning. De senaste tre åren har personalomsättningen varit för hög på SYSteam, vilket till viss del förklaras av en uppåtgående lönespiral för specialistkunskap, och detta gör att företaget ”tappar fart” då nyanställning och utbildning kostar tid och pengar.

Staffan definierar prestationsmått som ett sätt att mäta effektiviteten i verksamheten, sätta mål och ge förklaringar på utfall.

Respondenten menar att NMI har varit ett ovanligt viktigt prestationsmåttet under år 2007 och 2008. Det som framgick ur NMI:erna åtgärdades. I samband med NMI-diskussionen, diskuterades NKI. NKI genomförs en gång per år och det som SYSteam brukar få bra ”rating”. Dock måste man bli bättre på att förstå kundens behov vilket respondenten säger att IT-företag är en återkommande förbättringspunkt för hela branschen.

I olika perioder tittar man på olika mått svarar respondenten på frågan om förekomsten av inaktiva mått. Det enda konkreta exemplet på ett inaktivt mått var resenetto (hur stor del av reseomkostnader som kan faktureras kunden). Han fortsätter med att förklara syftet med måtten: de har till uppgift att sätta mål, motivera uppföljning, vara till grund för bonus, utse vad som är viktigt för företaget samt utse ”interna hjältar”. Respondentens mäts personligen på bland annat regionens lönsamhet, tillväxt (i form av personal och omsättning), resultat och personalomsättning. Han mäts även på NMI och NKI. Allt Staffan mäts på grundar sig i hans målbrev som han får av sin chef i början av varje år. Detta målbrev är framtaget i samarbete med hans chef och där framgår vilka mål Staffan skall uppnå för året. Målen i sig sätts beroende på vad ägarna vill att företaget skall åstadkomma för året. Ägarnas krav bryts sedan ned på de olika nivåerna och formuleras som mål. Som respondenten sade ”Ägaragendan måste med, det är ju deras pengar vi arbetar med”.

#### **4.4.3 BI-verktyg**

Knutsson påpekar hur MS Solutions lider av skomakarbarbarnssyndromet. De system de säljer för daglig återkoppling och uppdatering för beslutsfattande är inget de själva använder. De använder sig endast av historisk, månatlig data i ett Exceldokument. De historiska data som presenteras är då bland andra prestationsmåtten snittpris och intäktsfaktor. När vi frågar dem varför de inte använder ett BI-system likt de som säljer svarar respondenterna att det beror på dålig datastruktur. Att införa ett BI skulle inte lösa problemen då man inte gjort rätt från början. Det skulle också resultera i att man jämförde äpplen och päron. Det går dock att ”knåda informationen i Excel”, sade Larson, för att kunna presentera data. Larson fortsätter

med att säga ”vi skulle behöva göra det vi själva gör för våra kunder”. Knutsson lade till ”det tar för mycket tid att vara uppdaterad med dagens uppföljning, ett BI-system skulle förenkla mycket!”. De önskar ett välfungerat BI-system med dashboards och trafikljus för synliggöra hur företaget går just nu samt fastställda prognoser på individnivå. Detta skulle innebära att de skulle få indikatorer på problemområden i realtid, exempelvis om en anställd har neråtgående debiteringstrend, och kunna ta beslut därefter. Knutsson påpekar att de inte kan fatta investeringsbeslut på över 10,000 SEK utan VD:s godkännande, vilket skulle behövas vid beslutet om införandet av ett BI. Det skulle även kräva större omstrukturering av datainmatning i deras ERP samt en genomgång av deras arbetsprocesser då de nu ”arbetar enligt gammal hävd” som Larson uttryckte det.

Eftersom MS Solutions ekonomiavdelning är outsourcad till ett annat bolag inom koncernen, Shared Service Center (SSC), är det problematiskt att själva implementera ett BI. Då SSC har hand om MS Solutions ekonomiska data, exempelvis fakturering, krävs ett större samarbete mellan de två bolagen. Vid ett tidigare tillfälle satte MS Solutions upp en databas (och behandling av den) med data från deras affärssystem. SSC tolkade denna aktivitet som ett dataintrång. På grund av bristande dialog mellan bolagen har lösningen tagits bort och förståelsen och intresset att se bolagets behov har från SSC varit obefintligt. Ett tydligt tecken på kommunikationssvårigheter och samarbetsvårigheter enligt Larson och Knutsson.

SYSteam DTS använder BI-verktyget Qlikview för prestationsmätning enligt Kronander. Respondenten berättar att de använt Qlikview i fyra år, vilket fungerat bra, och verktyget sparar dem mycket tid, särskilt när månadsbokslutet skall in. Valet av Qlikview grundade sig på en genomgång av olika affärssystem på marknaden, Kronander berättar att det blev Qlikview på grund av systemets användarvänlighet och att prisbilden passade företaget. Enligt respondenten har Qlikview sparat tid på administrativt arbete, tid som de istället kan lägga ute hos kunder. En annan fördel var att använda det som själva erbjuder kunden. Respondenten förklarar detta med att Qlikview kan visa en produkt-marknadsmatris där man kan utläsa saker som omsättning och lönsamhet i procent. Man kan även få fram en matris över hur de anställda har presterat. ”Upptäcker man att en medarbetare inte presterar enligt förväntan försöker vi coacha personen på rätt väg” säger respondenten.

Kronander berättar vidare att debiteringsgrad och snittpris inte är inlagda i Qlikview eftersom de har börjat användas efter företaget skaffade BI-lösningen. Istället extraherar man informationen från affärssystemet och bearbetar dem i Excel, respondenten påpekar att de skulle kunna lägga in applikationer för de nya måtten men att de inte tagit sig tid för det.

Rosengren påpekar direkt att han inte är så väl insatt i den frågan om avancerade IT-verktyg/Business Intelligence och hänvisar till koncernekonomidirektören Carina Carlin. Tyvärr var hon otillgänglig de närmaste efterföljande veckorna så Rosengren svarade på frågorna bäst han kunde. Först och främst har dotterbolagen i koncernen inga krav på att tillämpa ett sådant verktyg i deras dagliga verksamhet säger respondenten, ”Det enda som krävs är den regelbundna rapporteringen vilken säkerställer att dotterbolagen använder samma mått som efterfrågas”. Endast ca 10 % av dotterbolagen nyttjar ett BI-verktyg, resten använder Excel för att behandla den data man extraherar ur ERP:t, ”man kan ju inte använda allt man säljer” säger Rosengren. Han fortsätter med hans önskan om ett koncernövergripande BI för kunna se dess effektivitet i realtid då man idag har tre veckors fördröjning på den aggregerade informationen. Å andra sidan menar han på att man måste ha förtroende till organisationen och individerna i den, detta då SYSteam eftersträvar målstyrning istället för total kontroll. En bidragande anledning till att de inte har ett krav på BI är att SYSteam gör

flera företagsuppköp (ca 10 stycken/år). ”Ett uppköp är jobbigt nog som det är samtidigt som vi eftersträvar decentralisering.”

MS Solutions använder för tillfället inget BI-verktyg utan använder främst Excel. Respondenten menar att bolaget inte har något behov av ett BI-verktyg, ”Det är samma siffror oavsett vilket verktyg man använder” säger han. Respondenten utvecklar sitt resonemang med att bolaget skulle kunna använda Qlikview men är inte säker på att det skulle gynna företaget då det sannolikt inte skulle påverka resultatet positivt, det skulle snarare få en negativ effekt. För tillfället använder MS Solutions Jeeves som ERP och har nyligen implementerat en CRM-modul. Idag är Lisnell måttligt nöjd med sitt ERP-system då han anser att systemet är dåligt skött men han har till del sig själv att skylla då han valde att implementera Jeeves i samband med uppbyggandet av MS Solutions, dock anser responderten att många företag i branschen lider av bristande interna system. Anledningen till detta är enligt responderten att konsultbolag säljer tid och kunskap och varje dag runt 17.00 går hela företagets balansräkning ut genom dörren. Företaget är beroende av att samtliga anställda arbetar i debiterbara projekt. Ofta har man inte råd med interna projekt då varje timme lagd internt är en timme intäktsbortfall.

Då hela bolaget rapporterar i Excel säger responderten lite skämtsamt, ”Vi skulle vinna VM i Excel! Vi har formler som tar en halvtimme för programmet att räkna ut”. Även om de klarar av att styra bolaget med Excel, så kan det vara ett trovärdighetsproblem att sälja något till kund de själva inte använder. Men å andra sidan menar Lisnell att de följer minsta motståndets lag, om de skall implementera moderna effektiva system måste de bidra med affärsnytta – varför skall de själva införa ett system de egentligen inte har någon användning av?

Enligt Staffan Hansson återfinns det inget BI-verktyg på regionnivå i SYSteam AB. Respondenten får varje månad ett rapportpaket, men han vet inte hur det har tagits fram. Han tror att det konsolideras i Excel och inte något BI-verktyg såsom Targit eller Qlikview. Detta anser han bero på att organisationen är decentraliserad och det förekommer en mängd olika system i de olika dotterbolagen inom koncernen. När vi frågar honom om han tror att detta kan skapa ett trovärdighetsproblem mot kunden svarar han enkelt ”Kunden tjänar inget på att vi har det senaste BI-verktyget. Jag tänker på vad som är bäst för kunden”. Ändock resonerar responderten sig fram till att i slutändan är det av värde att implementera ett sådant BI-verktyg. SYSteam kan då bli snabbare, effektivare och kan sänka priserna vilket kunden tjänar på. Motiveringen till varför man valt att inte införa ett BI-verktyg är tredelad:

1. SYSteam AB har få centrala resurser som behöver stödjas,
2. Implementationskostnaden skulle vara omfattande då BI-verktyget måste implementeras på över 60 separata bolag samt att
3. Under 2006 förbereddes en börsintroduktion och därför hade SYSteam tidsbrist.

Respondenten fortsätter sitt resonemang kring BI-verktygen och påpekar att det är först under de senaste åren som verktygen har blivit prisvärda, användarvänliga och flexibla. Staffan Hansson nämnde kort att SYSteam har planer på att införa ett BI-verktyg i stora delar av koncernen. Han menar att man bör införa samma BI-verktyg på samtliga bolag, samtidigt vilket är väldigt tidskrävande och kostsamt.

Respondenten säger att av 400 kunder är det kanske bara 50 stycken som har ett fungerande BI-verktyg. Detta då det krävs mycket resurser vid förankrings och förändringsarbete inför en

BI-implementation. Visserligen har stora företag såsom Volvo, Ericsson och Ikea väldigt bra BI-lösningar, men det beror främst på att dessa företag kan avsätta resurser till implementeringsarbetet säger Staffan. Det svåra vid en BI-implementation är att besvara frågan "vad skall vi mäta?".

Avslutningsvis ville Staffan belysa två saker:

1. Det finns inte två personer i samma företag som har exakt samma uppfattning i specifika frågor.
2. Valet om man ska genomföra en Business Intelligence-implementation är en managementfråga, inte en verktygsfråga.

## 5. Analys

### 5.1 Kongruensbrister

Enligt teorin är det nödvändigt att känna till vilka mål organisationen eftersträvar, när man utformar ett MCS, för att man skall kunna definiera vilka aktiviteter och beteenden som efterfrågas för att nå målen. Målen i sin tur måste vara välkommunicerade och förankrade i organisationen, så att organisationen kan se i vilken utsträckning de nått de uppsatta målen (Merchant 2007). Uppbyggnaden av ekonomistyrningen i en organisation skall enligt Ax et al 2002 föregås av definiering av vision, affärsidé, strategi och verksamhetsplanering för att uppnå kongruens mellan dem.

Visionen inom koncernen är väluttalad, SYSteam AB:s vision är enligt Rosengren ”att vara den ledande leverantören inom Norden som IT-partner hos små och medelstora företag”. Denna vision har sedan brutits ner på både regionnivå och bolagsnivå, där visionen har formulerats i likhet med den vision Larson och Knutsson återgav ”den givna Microsoft Dynamics-partnern i regionen samt den bästa arbetsgivaren”.

Vad vi märkte var den bristande kongruensen mellan vision och strategi. Teamledarna Larson och Knutsson likställde visionen med de strategiska målen men ändock kunde de inte befinna sig med någon uttalad strategi i bolaget. Det som var anmärkningsvärt var att deras VD Lisnell hade tre tydligt definierade strategier: Medarbetare, Försäljning och Consulting. Larson och Knutsson uppfattade dock, efter en kortare diskussion, bolagets strategi som den nyligen införda branschfokuseringen, ett tecken på bristande kommunikering av strategin. Vidare sade Kronander att de egentligen inte hade någon strategi.

SYSteam AB:s strategi på koncernnivå bygger på fyra hörnstenar: Erbjudande/affärsidé, nöjda medarbetare, nöjda kunder och lönsamhet. Ax et al (2002) uttrycker lönsamhet som ett av de viktigaste strategiska målen för ett företag. Som Staffan Hansson tar upp har strategin skiftat från lönsamhet med tillväxt till mer fokus på enbart tillväxt sedan Ergo Group förvärvade SYSteam AB. Denna fokusförflyttning kan ha drabbat dotterbolagen och dess anställdas uppfattning av strategier. Strategiförändringen kan då ha rubbat kongruensen till det sämre. Vidare menar Staffan Hansson att strategierna tangerar affärsidén, som gick ut på: Tillföra små och medelstora företag affärsnytta, vara lokalt förankrade och kunna inta kundens perspektiv. Kundfokus är centralt för samtliga dotterbolag och det är väl tillämpat. Staffan Hanssons definition fokuserar mer på det externa och värdeskapande, till skillnad från Rosengren som även väver in de interna elementen. Kronanders strategi (läs vision/affärsidé) är mer eller mindre identisk med den strategin som är satt på regionnivå, till skillnad från Lisnells strategi som mer överensstämmer med koncernens strategi. Tyvärr gick den strategiformuleringen förlorad när den skulle kommuniceras ut på teamnivå.

Det saknas som sagt kongruens mellan vad koncernen har som vision och vad kommuniceras neråt vad gäller strategin i företaget. Vart företaget är på väg (vision) är samtliga i organisationen med på men hur de skall ta sig (strategi) dit råder det delade meningar om. Detta stämmer överens med vad Staffan Hansson säger om att två personer kan uppfatta samma sak på olika sätt. Det går dock emot Ax et al (2002) teori om hur vägen från vision till ett fungerande ekonomistyrningssystem skall gå till.

## 5.2 Vad ska vi mäta?

Denna fråga måste företag ställa sig innan de implementerar ett BI-verktyg säger Staffan Hansson. Då BI-verktygen skall hjälpa företag att möta deras strategi, är nämnd fråga av grundläggande managementkaraktär.

Samme respondent ser sig själv som ”debiteringsgradsreligiös”, något som verkar genomsyra SYSteam AB. Samtliga respondenter påpekar vikten av debiteringsgraden, antingen av intäktsskäl, som Larson och Knutsson, eller för att det är ett krav ovanifrån, som Kronander. Att Staffan Hansson alltid reflekterar över vad som är bäst för kunden oavsett vilken situation han befinner sig framgick tydligt. Ett formidabelt kundfokus som delas av hans kollegor och är formulerat i visioner, strategier och affärsidéer.

Lönnqvist (2004) och Ax et al (2005) skriver att prestationsmätningen måste vara hänförlig till organisationens vision och strategi. Rosengren nämner vid intervjun att prestationsmått har vuxit fram under SYSteams 24 åriga historia. Han påpekar att man vill styra effektivt främst med hjälp av mål, med tanke på hur decentraliserad koncernen är. Att de använder sig av målstyrning, framgår av målbreven som de anställda inom SYSteam erhåller. I målbreven finns tydliga mål formulerade vilka respektive individ förväntas uppnå samt en beskrivning hur deras prestation kommer att mätas. Målbrevet är kopplat till ett bonussystem vilket överensstämmer med Merchants idé om mått-bonussystemrelation. Lönnqvist fortsätter med att förklara att det man mäter måste passa bra överens med vilken typ av situation företaget befinner sig i. Rosengren berättar att dotterbolagen själva har friheten att styra med de mått som de själva tycker passar bäst för deras verksamhet, även om det finns en del mått som är obligatoriska i rapporteringssyfte. Rapporteringssyftet hänger samman med den nya ägarens strävan mot snabbare rapportering. Ergo Group har i övrigt inte förändrat någonting gällande prestationsmätning eller styrning i företaget. I och med att Rosengren har låtit mått växa fram med tiden finns det en stark koppling mellan företagets prestationsmått och dess strategi. På pappret ser det ut som ett skolboksexempel, men när strategin bryts ner på olika nivåer så blir sambandet mellan strategin och prestationsmått svagare. Sannolik beror detta på vision-strategikongruensbristerna som tidigare nämnts. De prestationsmått som är satta på koncernnivå är bland annat NMI, NKI, resultat och debiteringsgrad. Resultatet är viktigt då de det handlar om företagets överlevnad och Rosengren har alltid framhållit lönsamheten som en förutsättning för tillväxt. Debiteringsgrad och NMI ter sig självklara då SYSteam är ett kunskaps/konsultföretag där företagets tillgångar är dess anställda, som Lisnell sade ”varje dag runt 17.00 går hela företagets balansräkning ut genom dörren”. Staffan Hansson uttrycker ”Så debiteringsgradsreligiös som jag är nu efter sju år på SYSteam har jag aldrig varit innan men i slutändan är resultatet viktigast”.

Då vi undersökt två företag i SYSteam koncernen var DTS bättre än MS Solutions på att adaptera de obligatoriska prestationsmått, även om det bara skiljde sig på en punkt. Den punkten var NKI där det ett grundläggande strukturfel på MS Solutions har resulterat i att måttillförlitligheten för NKI är bristande. Detta är olyckligt då nöjda kunder är en av hörnstenarna för SYSteam AB. Även DTS:s MCS är ett skolboksexempel. Detta kan bero på att Kronander har grundat bolaget och låtit dess struktur växa fram, i likhet med Rosengrens SYSteam AB. Skillnaden mellan dessa två och Lisnell var att Lisnell startade MS Solutions på uppdrag av SYSteamkoncernen och hade redan från början krav på hur verksamheten skulle drivas. Kanske var det kraven som drev Lisnell till att ta, i backspegeln sett, mindre bra beslut vid uppbyggnaden. Strukturbristerna framgår när MS Solutions skall genomföra NKI. Deras ERP skapar en kundlista vilken man går efter vid genomförandet av NKI. Tyvärr finns ej aktiva kunder medlistade vilket resulterar i att svarsfrekvensen blir missvisande och därmed

blir enkätresultaten ”fel”. Detta innebär att uppföljningen av NKI blir lidande enligt Larson och Knutsson. Samma respondenter tryckte på hur de var tvungna att bli bättre på arbetet med NMI och NKI för att få en bättre koppling mot strategin, även om deras NMI-arbete idag är bra. Kritiken som Lisnell framförde mot tidpunkten då NKI genomförs är även helt befogad. Genomförandet av NKI på MS Solutions skapar som Lisnell uttryckte det ett anti-tänkande, då det är ett krav ovanifrån när på året man skall genomföra NKI.

Som Kaplan och Norton uttryckte det 1992 ”What you measure is what you get”. Mäter du på fel saker får du fel information. Behn (2003) skrev om hur prestationsmätning delvis är till för att kontrollera och skapa beteende så att det överensstämmer med företagets strategi. Samtliga respondenter utom en menade att man kan skapa önskvärt beteende genom att införa nya prestationsmått. Som på DTS där man nyligen började mäta debiteringsgraden och såg en omedelbar stegring av denna på 5 %, samma effekt observerades av teamledarna på MS Solutions när de införde debiteringsgrad. Lisnell menade att för kunna skapa ett nytt beteende med prestationsmått, måste chefen först uppvisa det nya, önskade beteendet innan mätningen kan påbörjas. Att föregå med gott exempel ansåg även Staffan Hansson när han talade om hur prestationsmätningen skapar interna hjältar. Den enda respondenten som inte trodde på beteendeskapande med prestationsmått var koncernsamordnaren Rosengren. Hans menade att ”beteende” är något man lär sig med hjälp av coaching.

Det framgick att samtliga mått som används i SYSteamkoncernen är framtagna på koncernnivå, vilket väl överensstämmer med Kaplan och Nortons (1993) mening om att man måste involvera ledningen och högt uppsatta beslutstagare när man skall välja sina mått. Dock kan vi se ett mindre problem då dotterbolagen är decentraliserade och koppling prestationsmått-strategi, som sker på koncernnivå, inte alltid kan appliceras på samtliga dotterbolag eftersom det kan förekomma strategidifferenser. Dock har dotterbolagen vissa skillnader i deras måttbatterier, menar Rosengren. Kaplan och Norton (1992) och Neely (1999) skriver om hur företag skapar prestationsmått regelbundet men tar sällan bort inaktuella mått. Detta leder till ”information overload” enligt Schick (1990 återgivet i Kaplan och Norton 1992). Ett symptom på ”information overload” kan vara måtten intäktsfaktor och resenetto. Vissa respondenter menar att de är ”inaktiva mått” och vissa menar att intäktsfaktorns påverkbarhet endast kan härledas till debiteringsgraden (då det är svårare att påverka snittpriset). I slutändan mäter man intäktsfaktor bara för att man måste, men vad för nytta har ledningen av att veta den aggregerade intäktsfaktor när den ”egentliga variabeln” är debiteringsgraden? Kanske bör man ta bort intäktsfaktor som mått. Respondenterna i vår studie angav att de sällan eller aldrig reviderar sitt måttbatteri. De såg istället hur batteriet blev större och större, som på SYSteam DTS. Staffan Hansson menade istället att revidering sällan genomförs då flera av måtten är vanligt förekommande i branschen och måtten är då relevanta för att styra företaget. Även om det för tillfället finns en mindre uppsjö av mått på SYSteam AB efterfrågade Larson och Knutsson två nya mått som bör jobbas aktivt med (nu fungerar de som morötter då de är kopplade mot ett bonussystem), certifiering och utbildning, för att skapa ett mer långsiktigt tänkande i företaget. De anser att de intäktsgenererande måtten skapar ett kortsiktigt tänkande. Vi fann vidare tecken på att SYSteam AB:s ägare kan lida av ”information overload” då de kräver tidigare, snabbare och större rapporter på prestation samtidigt som koncernen och dess dotterbolag tillämpar fler och fler prestationsmått.

”Label a man a loser and he’ll start to act like one” skrev Peters och Waterman (1982) där de talar om prestationsmåttstandarder. På SYSteam AB råder det delade åsikter kring deras måttstandarder jämfört med deras konkurrenter. Få respondenter gav utförliga svar medan



flertalet inte verkade veta och gav det mindre genomtänkta och diplomatiska svaret ”medel”. Rosengrens exempel på 400-metersprintern är väldigt förklarande om hur man skall sätta måttstandarder, men eftersom det arbetssätt exemplet förklarar inte appliceras i koncernen går en stor del av prestationsmåttens mening förlorad. Om man inte vet hur man ligger till gentemot sina konkurrenter vet man inte vilka åtgärder som måste vidtas för att slå dem. Dock verkar SYSteam AB veta vad de gör då de är en av de ledande aktörerna på den nordiska marknaden.

Fischer och Brancato (1995 återgivet i Ittner och Larcker 1998) skrev att icke-finansiella mått är till för att motverka myopia som skapas av de finansiella måtten, vilket MS Solutions (som tidigare nämnt) inte lyckats med enligt Larson och Knutsson. Men MS Solutions har tagit väl hand om sitt intellektuella kapital, sina anställda.

Beslutsfattare matas konstant med historisk (irrelevant) data enligt Neely (1999). Han menar på att organisationer är reaktiva, istället för aktiva eller proaktiva. Ur detta faktum skapades de icke-finansiella prestationsmåtten som ett komplement till de historiskt orienterade finansiella prestationsmåtten. Detta påstående stödjer Rosengren då han påpekar att koncernens finansiella mått är inaktiva, det vill säga dem rapporteras men uppföljs inte (vilket påminner om MS Solutions NKI). Fischer och Brancato (1995 återgivet i Ittner och Larcker 1998) skrev att finansiella mått skapar kortsiktighet och negligerar det intellektuella kapitalet, de anställda. MS Solutions tenderar att lida av kortsiktighet men de tar väl hand om sina anställda och motiverar dem att utvecklas samt erbjuder coaching om den enskilde hamnar på efterkälken i äkta SYSteamanda. Vikten av coaching och personlig utveckling (med tillhörande mätning av dessa i form av bland annat certifieringsmål) upprepas vid samtliga intervjutillfällen och på samtliga hierarkiska nivåer. Här har koncernen lyckats att kommunicera ut vikten av duktiga och nöjda medarbetare samtidigt som det sker ett kontinuerligt arbete men att upprätthålla detta. Vi ser här en stark koppling mellan NMI och strategin. Det finns säkerligen flera bakomliggande faktorer till varför SYSteam AB tar väl hand om sina anställda, men endast en uttrycktes. Det var Staffan Hansson som tog upp kostnadsfrågan vad gäller nyrekrytering. Han belyste hur en organisation ”tappar fart” vid nyrekrytering samt att det kostar tid och pengar. Genom att ha nöjda medarbetare säkerställer SYSteam AB att personalomsättning inte blir för hög.

Davenport uttrycker att ERP är uppbygga så att information skall göras tillgänglig för samtliga i företag. Då SYSteam är ett decentraliserat företag är det vitalt för dem att kunna dela information med varandra. De gör även flertalet företagsförvärv om året. De förvärvade företagen får genomgå en BPR för att processerna mellan dotterbolagen skall matchas och deras ERP skall kopplas ihop med koncernen. En BPR är krävande som den är menar Rosengren då det nyförvärvade företaget får ett, mer eller mindre, nytt sätt arbeta. Al-Mashari och Zairi (2000) skriver att en BPR ändrar de anställdas beteende och företagets kultur. Detta är enligt författarna väldigt kostsamt och kräver förändringsbenägenhet hos personalen, vilket skall vara en grundläggande egenskap för en SYSteamanställd enligt Rosengren.

### ***5.3 Business Intelligence – Problemområden och möjligheter***

Business Intelligence, BI, är verktyg som företag kan använda sig av för att förädla och hantera information enligt Pirrtimäki et al. (2006). Ett vanligt användningsområde för BI är prestationsmätning. Av SYSteams samtliga dotterbolag nyttjar endast 10 % ett BI-verktyg. Av Region Västs kunder är det endast 12,5 % som har ett fungerande BI. Detta faktum överraskade oss då vi antog att ett företag som säljer avancerade IT-verktyg, själva använde

dem. Skomakarbarbarnssyndromet kallas detta, skomakarens barn går ofta barfota som flera av respondenterna uttryckte det. Motiveringarna och anledningarna till varför man inte använder BI var olika beroende på vem man frågade dock var Kronander och DTS en förebild som ett av tio dotterbolag med ett fullt fungerande (och nästan komplett) BI-verktyg. Som tidigare nämnt säger Kronander att BI-verktyget effektiviserar företaget och sparar tid, främst vid månadsbokslut, som de kan lägga ute hos kund. De kan även lokalisera problemområden i företaget i tid och då sätta in resurser för att lösa problemet innan det är för sent. Med andra ord de behöver inte vänta på svaret på frågan "hur går (läs gick) det?". Detta är något som saknas på koncernnivå då Rosengren måste vänta tre veckor på den aggregerade information från den föregående månaden. Detta innebär att koncernen agerar reaktivt på förändringar och händelser som påverkar dem.

"SYSteam borde göra det som de gör för deras kunder" sade Larson om BI och Knutsson fortsatte "Det tar för mycket tid att vara uppdaterad med dagens uppföljning, ett BI-system skulle förenkla mycket!". Dessa svar är representativa för samtliga respondenter (utom Kronander som redan har ett BI-verktyg) på hur SYSteam inte är fullt uppdaterade. Rosengren motiverar dock detta med att man måste ha förtroende till organisationen och dess anställda. Rosengren fortsätter sin motivering med hur företagsförvärven försvårar BI-implementation, "Att bli uppköpt är jobbigt nog som det...". Detta fenomen beskrevs av Malmi och Granlund (2002) där endast två av tio företag genomförde BPR och IT-implementation samtidigt. Visserligen går SYSteam bra, med tanke på finanskrisen, men samtliga respondenter menar på att de skulle vara bättre uppdaterade på den egna verksamheten med hjälp av ett avancerat IT-verktyg som BI.

Som tidigare nämnt finns det flera motiveringar och förklaring till varför man inte har ett BI-verktyg. Larson och Knutsson samt Lisnell säger att innan MS Solutions kan införa ett BI måste de omstrukturera sitt ERP och dataprocesser och därmed utforma ett ordentligt data warehouse (i enlighet med Dobbs, Stone, Abbott 2002). Staffan Hansson menar att SYSteam har få centrala resurser som är i behov av ett BI-stöd. Vidare tycker han att det är fördelaktigt om man inför ett och samma BI-verktyg på samtliga SYSteambolag, samtidigt, vilket är väldigt kostsamt och har därför inte genomförts än (Staffan Hansson nämnde kort att SYSteam har planer på att införa ett BI-verktyg i stora delar koncernen). Lisnell uttrycker då sin oro för resultatet. Enligt honom måste man ha i åtanke att en timma spenderad internt – är en timma intäktsbortfall. Denna åsikt har säkerligen färgat hans teamledare med tanke på Knutssons uttalande om att det tar för mycket tid att vara uppdaterad. Rosengren, å andra sidan, argumenterar mot ett BI-verktyg som skulle innebära ökad total kontroll av SYSteam på koncernnivå vilket kontradikterar deras kultur om entreprenörskap och decentralisering (förtroende till organisationen och dess anställda).

Idag matas prestationsmåttdata in i stora, komplicerade Exceldokument som sedan aggregeras på koncernnivå. Inte undra på att Rosengren upplever tre veckors informationsfördröjning då SYSteam skulle vinna VM i Excel som Lisnell uttryckte det. Att Excel är det främsta verktyget för databearbetning kan ge upphov till ett trovärdighetsproblem gentemot kund enligt Lisnell, Larson och Knutsson, men motargumenterades av Staffan Hansson och Rosengren. De menar att man måste se till vad som gynnar kunden och det fakta att man inte kan använda allt man säljer. Vi ser här ett mönster där teamledare och VD argumenterar för BI, men ser problemområden, medan regionchef och koncernsamordnare argumenterar mot BI, men ser möjligheterna med det.

## 6. Slutsatser

### 6.1 Ekonomistyrning

#### **SYSteam har vision-strategi-kongruensbrister**

Detta beror delvis på att koncernen är decentraliserad där respektive bolag är mer eller mindre självstyrande. Dotterbolagen kan ha fått problem att ta till sig koncernens strategi, då främst de förvärvade bolagen, eftersom det är ett mödosamt arbete att omstrukturera ett bolag, förändra företagskultur och personalens beteende. De nya ägarnas fokusering på tillväxt har påverkat SYSteams AB:s strategier vilket kan ha gett upphov till en kedjereaktion på dotterbolagen och dess anställdas uppfattning av strategierna. Vi såg även hur man inom MS Solutions var oförmögna att återge samma strategi samt hur NKI inte uppfyller dess syfte då det måttet har en stark koppling till visionen.

Det framgick att samtliga respondenter vet vart företaget är på väg (vision) men de har delade meningar om bästa/rätt väg skall ta sig dit (strategi).

#### **Målstyrning passar SYSteams organisationsstruktur**

SYSteam använder sig av målstyrning vilket lämpar sig för en decentraliserad organisation. Att en decentraliserad organisation bör nyttja målstyrning styrks även av Merchant (2007). Att få utökad kontroll och insikt i 60 separata dotterbolag skulle sannolikt få en negativ påverkan på koncernens effektivitet. Vidare skulle man ha bortsett från SYSteams entreprenörskapskärnvärde om man eftersträvade utökad kontroll. Målbrevet varje anställd får en gång om året samt Rosengrens uttalande om hur han vill styra SYSteam med mål och förtroende talar emot total kontroll. Visserligen skulle man kunna styra SYSteam med total kontroll men det skulle vara allt för kostsamt och tidsödande. Dock har företagens nya ägare tagit ett steg närmare mot total kontroll i och med kraven på snabbare rapporteringar.

#### **Åsiktsskillnader om fokusområden**

Respondenten på koncernnivå fokuserade inte på något, allting var viktigt för honom exempelvis försäljning, kunder, nöjda medarbetare. En anledning kan vara att man på koncernnivå skall ha en verksamhetsövergripande helhetssyn. Respondenten på regionnivå ansåg att kunden stod i centrum, alla beslut som fattas skall tas med kunden i åtanke. På bolagsnivå uttryckte respondenterna att försäljning och intäktsgenerande processer var nyckeln till framgång, då de själva mättes på bolagets resultat. Respondenterna på teamnivå tyckte att kompetensutveckling och certifiering var bland det viktigaste. Vidare fann de NMI och NKI som två saker organisationen borde lägga mer fokus på.

En koppling mellan respektive respondents åsikt med deras formulerade strategier åskådliggjordes, men som tidigare nämnt framgick en vision-strategi-kongruensbrist varför kopplingens betydelse försämras.

## **6.2 Prestationsmätning**

### **Debiteringsgraden är viktigast**

Samtliga respondenter angav att de mäts på debiteringsgraden. Nämnt mått är det mått som styr mest. På aggregerad nivå visar måttet hur effektiva koncernen är. Även om respondenterna återger flera mått, återkommer dem alltid till vikten av att ha en hög debiteringsgrad. Detta mått är även starkt kopplat till (kongruens) SYSteams kundfokuseringsstrategi. Vidare är debiteringsgrad enligt utsago ett typiskt prestationsmått för konsulter.

### **Undermålig måttrevidering**

Även om alla respondenter utom en ansåg att "what you measure is what you get" (Kaplan och Norton 1992) påpekade samtliga att de sällan reviderar sina prestationsmått. Även om SYSteam har ett stort måttbatteri ville de intervjuade teamledarna införa ytterligare två nya mått. Detta ökar strategikongruensbristerna då Neely (1999) och Kaplan och Norton (1992) förespråkar regelbunden revidering.

### **Prestationsmått/strategi – svagare koppling på lägre hierarkisk nivå**

De prestationsmått som tillämpas i SYSteam AB har vuxit fram under 24 års tid och har på koncernnivå en stark koppling mot strategin. Varje strategi har ett antal mått som understödjer dem. Men på de lägre hierarkiska nivåerna ändrades strategin men måtten bestod. Vi observerade även hur vissa prestationsmåttets betydelse förtvinade, som exempel NKI på MS Solutions. Både teamledare och VD på bolaget poängterade vikten av nöjda kunder men ändå är inte deras NKI-genomförande fullt tillfredsställande. På denna punkt fanns det även väldigt lite kongruens mot bolagets vision.

### **Prestationsmått är framtagna på rätt sätt**

Prestationsmått skapas på koncernnivå där de har en stark koppling till strategierna. SYSteam har arbetat fram måtten i enighet med Kaplan och Nortons teori från 1993. Om varje dotterbolag skulle få utforma egna prestationsmåttbatterier skulle aggregeringen på koncernnivå innebära ett kostsamt och tidsödande arbete. Det skulle också bli svårt att jämföra dotterbolag, vad gäller identifiera avvikelser och dra lärdomar av dem, om de använder olika prestationsmått.

## **6.3 Business Intelligence**

### **SYSteam AB lider av skomakarbarnssyndromet**

Respondenterna konstaterade själva att de lider av skomakarbarnssyndromet. SYSteam AB är återförsäljare av BI-verktyg men endast 10 % av dotterbolagen och endast 12,5 % av Region Västs kunder använder ett sådant. Detta trots att Ranjan (2008) och respondenterna påpekar att ett BI-verktyg skulle göra att SYSteam AB skulle arbeta effektivare och smartare samt kunna ta bättre beslut. Motiveringarna och anledningarna till detta var många och diversifierade men ett mindre trovärdighetsproblem gentemot kund åskådliggjordes. Vi såg ett mönster där de intervjuade teamledare och VD argumenterar för BI, men ser problemområden, medan den intervjuade regionchefen och koncernsamordnaren argumenterar mot BI, men ser möjligheterna med det.

## **6.4 Förslag på fortsatt forskning**

Studien har undersökt förhållandet mellan prestationsmätning och avancerad IT i enlighet med Hyvönens och Brignall och Ballantines slutsatser om vidare studier inom ämnet. Under tiden vi arbetat med uppsatsen har vi fördjupat oss i både prestationsmätning och avancerad IT. Fokus har legat på vår frågeställning, att beskriva hur en koncern jobbar med prestationsmätning i samverkan med ett Business Intelligence-verktyg. Vi har trots allt identifierat ett antal intressanta områden inom ämnet som borde undersökas närmare. Nedan beskriver vi flera förslag på vidare studier inom ämnet för uppsatsen. Samtliga undersökningar efterfrågar svensklokaliserade respondenter då de sällan inkluderas i studier som publiceras som vetenskapliga artiklar.

- En kvantitativ undersökning med samma frågeställning och syfte. Fler företag kan undersökas för att omfamna en större population och dra mer generella slutsatser.
- En kvalitativ undersökning, med samma frågeställning och syfte, med respondenter från olika företag. För att få en djupare förståelse samtidigt som man kan jämföra de bakomliggande faktorerna mellan de olika företagen.
- En ny likadan studie som den vi genomfört. Dock med fler respondenter på de högre hierarkiska nivåerna samt fler/alla dotterbolag. Detta för att kunna fastställa huruvida vår studies resultat är representativt för hela koncernen.
- Undersöka prestationsmätning och avancerad IT separat i syfte att tydliggöra om resultaten blir annorlunda, med andra ord om resultatet påverkas av att man undersöker en relation/två saker samtidigt.

## **6.5 Avslutande reflektion**

I vår studie har vi undersökt hur en koncern arbetar med sin prestationsmätning kopplat till ett Business Intelligence-verktyg, den så kallade avancerad IT-prestationsmättningsrelationen. Syftet med studien motiverades med att tidigare studier inom ämnet efterfrågar att fler undersökningar bör göras. Vi anser vidare att vi bidrar med empiri då BI är ett relativt nytt fenomen och det finns lite empirisk forskning gjord i Sverige. Malmi, Granlund är Mouritsen är visserligen nordiska forskare men de har inte studerat företag lokaliserat i Sverige. Målet med studien var att ge ökad insikt kring avancerad IT-prestationsmättningsrelationen på ett svenskt företag.

Teorin om hur ett företag bör utforma och använda sin prestationsmätning stämde väl överens med hur SYSteam arbetade även om vissa kongruensbrister till strategin belystes. Detta var även ett par av våra slutsatser samt att SYSteam verkar lida av skomakarbarnssyndromet. Under en av intervjuerna påpekas dock att ett omfattande, förberedande BI-implementationsarbete startats.

Att SYSteam AB öppnade sina dörrar för oss och gav oss möjligheten att intervjua personer på olika hierarkiska nivåer, i olika städer var en otrolig möjlighet för oss. Respondenternas positiva inställning till vår studie förenklade ytterligare. Vi fick ta del av respondenternas personliga åsikter om prestationsmätning och BI-verktyg och inte bara "företagets officiella åsikt".

Vi är mycket belåtna med resultat på vår studie men samtidigt är vi väl införstådda i dess begränsningar. Eftersom vi genomfört en kvalitativ undersökning och begränsat oss till ett fåtal personer på olika nivåer inom koncernen, har vi tvingats dra generella slutsatser om de ämnen studien undersökte. Slutsatserna har dragits utifrån den empiri vi erhållit från de sex respondenterna, samma slutsatser har fått representera förhållandet inom hela koncernen. Med detta i åtanke kan vi trots allt bedöma studiens resultat som relevant då resultaten bidrar till att förklara hur ett begränsat antal anställda inom en koncern arbetar med (och uppfattar) prestationsmätning och BI-verktyg.

Vi vågar inte dra någon slutsats om avsaknaden av ett BI-verktyg är rätt eller fel. Samtliga argument för eller emot BI var väl underbyggda varför vi som utomstående part inte vill avgöra om de skall ha ett BI-verktyg eller inte. Svaret på om SYSteam AB behöver ett BI-uppenbaras först efter att det implementerats.

Skomakarbarbnssyndromet verkar även gälla i en modern bransch såsom den SYSteamAB befinner sig i. I och med att IT-branschen kräver kontinuerlig uppdatering i och med nya versioner och certifieringskrav är anmärkningsvärt att de som står för förnyelse även klamrar sig fast vid "det gamla", det som fungerar. Kanske Microsofts intåg på marknaden är en brytpunkt då de redan levererar Excel som är ett av det mest utbredda verktyget för databearbetning. Men å andra sidan har de BI-verktyg som redan finns på marknaden fått utvecklas tillsammans med företag under flera års tid. De närmaste åren kommer att bli intressanta för BI-marknaden då världens enda monopolföretag har gett sig in i leken.

# Källförteckning

## *Internetkällor*

2008 Business Objects SA, Business Objects XI 3.1, [Webbsida], hämtad från <http://www.businessobjects.com/product/catalog/xi> 2008-12-02

Oracle and Hyperion, [Webbsida], hämtad från <http://www.oracle.com/hyperion/index.html> 2008-12-02

2007 Microsoft Corporation, What is PerformancePoint Server 2007, [Webbsida], hämtad från <http://www.microsoft.com/business/performancepoint/productinfo/whatispps.aspx> 2008-11-21

1996-2008 International Data Group, It-avdelningen bromsar – IDG.se, [Webbsida], hämtad från <http://www.idg.se/2.5049/1.132040> 2008-11-21

2009 SYSteam AB, Hem – SYSteam, [Webbsida], hämtad från <http://system.se> 2009-01-03

2008 Gartner, Inc. and/or its Affiliates, Glossary - B, [Webbsida], hämtad från [http://www.gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryB.jsp](http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryB.jsp) 2008-12-04

2008 Gartner, Inc. and/or its Affiliates, Glossary - D, [Webbsida], hämtad från [http://gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryD.jsp](http://gartner.com/6_help/glossary/GlossaryD.jsp)) 2008-12-09

2008 Gartner, Inc. and/or its Affiliates, Glossary - I, [Webbsida], hämtad från [http://www.gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryI.jsp](http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryI.jsp) 2008-12-04

2008 Gartner, Inc. and/or its Affiliates, Glossary - P, [Webbsida], hämtad från [http://www.gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryP.jsp](http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryP.jsp) 2008-12-04

2008 Gartner, Inc. and/or its Affiliates, Glossary - S, [Webbsida], hämtad från [http://gartner.com/6\\_help/glossary/GlossaryS.jsp](http://gartner.com/6_help/glossary/GlossaryS.jsp) 2008-12-09

Nationalencyklopedin 2008, ekonomistyrning | Nationalencyklopedin, [Webbsida], hämtad från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1151082> 2008-12-04

Nationalencyklopedin 2008, affärssystem | Nationalencyklopedin, [Webbsida], hämtad från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1471648> 2008-12-04

Nationalencyklopedin 2008, nyckeltal | Nationalencyklopedin, [Webbsida], hämtad från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1151718> 2008-12-04

Nationalencyklopedin 2008, management | Nationalencyklopedin, [Webbsida], hämtad från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/1151658> 2008-12-04

Nationalencyklopedin 2008, modul | Nationalencyklopedin, [Webbsida], hämtad från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/257694/257694> 2008-12-04

## **Vetenskapliga artiklar**

- Aladwani M. Adel (2001). "Change management strategies for successful ERP implementation", Business Process Management Journal, Vol. 7 No. 3 2001
- Al- Mashari Majed, Zairi Mohamed (2000). "The effective application of SAP R/3: a proposed model of best practice", Logistics Information Management, Vol. 13 No. 3 2000
- Al- Mashari Majed, Irani Zahir, Zairi Mohamed (2001). "Business process reengineering: a survey of international experience", Business Process Management Journal, Vol. 7 No. 5 2001
- Atkinson Edward (2001). "Data warehousing – a boat records managers should not miss", Records Management Journal, Vol.11 No. 1 April 2001
- Behn D. Robert (2003). "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", Public Administration Review, Sep/Oct 2003 Vol. 63 No. 5 2003
- Brignall Stan. Ballantine Joan (2003). "Strategic Enterprise Management Systems: new directions for research", Management Accounting Research, October 2003
- Davenport Thomas H (1998). "Putting the Enterprise into the Enterprise System", Harvard Business Review, Jul/Aug 98, Vol. 76, Issue 4
- Dobbs Tony, Stone Merlin, Abbott Julie (2002). "UK data warehousing and business intelligence implementation", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5 No. 4 2002
- Granlund Markus, Mouritsen Jan (2003). "Introduction: problematizing the relationship between management control and information technology", European Accounting Review, May 2003, Vol. 12, Issue 1
- Hyvönen Johanna (2007). "Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance", Management Accounting Research, March 2007
- Ittner D. Christopher, Larcker F. David (1998). "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", Journal of Management Accounting Research, 1998
- Kaplan S. Robert, Norton P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan/Feb 1992
- Malmi Teemu, Granlund Markus (2002). "Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?", Management Accounting Research, April 2002
- Neely Andy (1999). "The performance measurement revolution: why now and what next?". International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 2 1999
- Neely Andy, Gregory Mike, Platts Ken (1995). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", IJOPM, Vol. 15 Issue 4 1995



Otley David (1994). "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", Management Accounting Research, Vol. 5 3/4

Peters J. Thomas, Waterman H. Robert (1982). "How the best run companies turn so-so performers into big winners", In Search of Excellence a forthcoming Harper & Row book, 1982

Pirttimäki Virpi, Lönnqvist Antti, Karjaluoto Antti (2006). "Measurement of Business Intelligence in a Finnish Telecommunications Company", The Electronic Journal of Knowledge, Vol. 4 Issue 1

Ranjan Jayanthi (2008). "Business justification with business intelligence", The journal of information and knowledge management systems, Vol. 38 No. 4 2008

Rom Anders (2004). "Strategic enterprise management systems: comparing firm performance of adopters and non-adopters with management accounting processes as an intermediate variable", 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussels 9-11 December 2004

Rom Anders, Rhode Carsten (2006). "Management accounting and integrated information systems: A literature review", International Journal of Accounting Information Systems, December 2006

Scapens W. Robert (2003). "ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note", European Accounting Review, Vol. 12 Issue 1 2003

## **Böcker**

Ax Christian, Johansson Christer, Kullén Håkan (2003). *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, andra upplagan

Backman Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Darmer Per, Freytag Per V (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Holme Magne Idar, Solvang Krohn Bernt (1997). *Forsknings metodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, andra upplagan

Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, andra upplagan

Magnusson Johan, Olsson Björn (2005). *Affärssystem*, Studentlitteratur, Lund

Merchant A. Kenneth, Van der Stede A. Wim (1997). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, second edition

## **Muntliga källor**

Centrum för affärssystem, Johan Magnusson, 25/11-08

SYSteam MS Solutions, Fredrik Larson, 17/12-08  
SYSteam MS Solutions, Marcus Knutsson, 17/12-08  
SYSteam DTS, Björn-Ola Kronander, 19/12-08  
SYSteam AB, Claes Rosengren, 22/12-08  
SYSteam MS Solutions, Magnus Lisnell, 29/12-08  
SYSteam AB Region Väst, Staffan Hansson, 29/12-08

### **Figurkällor**

Figur 1. Merchant A. Kenneth, Van der Stede A. Wim (1997). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, second edition

Figur 2. Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2003). *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, andra upplagan

Figur 3. Davenport Thomas H (1998). "Putting the Enterprise into the Enterprise System", Harvard Business Review, Jul/Aug 98, Vol. 76, Issue 4

Figur 4. Rom Anders (2004). "Strategic enterprise management systems: comparing firm performance of adopters and non-adopters with management accounting processes as an intermediate variable", 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussels 9-11 December 2004

Figur 5. Magnusson Johan, Olsson Björn (2005). *Affärssystem*, Studentlitteratur, Lund

Figur 6. J. Magnusson, personlig kommunikation, 25/11-08

Figur 7. SYSteam AB (2008)

### **Övriga källor**

Swahn Thomas (2007), "Vad är BI", Footprints of knowledge – Ett kunskapsbrev från Guide November 2007, hämtad från <http://www.guide.se/upload/Kbrev0711.pdf> 2008-11-21

Mediaplanet (2008), "Business Intelligence", Tematidning i Dagens Industri September 2008

# Bilagor

## ***Bilaga 1: Intervjudokument***

### Presentera oss

- Vilka är vi och varför är vi där

### Respondenten

- Vem är respondenten? (Namn, position, bakgrund, utbildning, arbetsuppgifter)

### Företaget

- Vad är SYSteam?
- Historia
- Nuläge

### *Presentera syftet med uppsatsen*

### Prestationsmätt

- Hur skulle du definiera prestationsmätt?
- Vad har SYSteam AB för verksamhetsstrategi?
- Vad har ni för verksamhetsstrategi på teamnivå?
- Har ni nyligen ändrat någon del av verksamhetsstrategin?
- Om ja, reviderades måtten i samband?
- Vad använder ni för mått i den löpande verksamheten? (Komb. Fin. och Icke-Fin.)
- Hur många mått används aktivt? Hur många inaktiva?
- Revideras måtten regelbundet?
- Tror du måttvalet påverkar verksamheten och de anställdas insats?
- Märks det förändring i verksamheten när ni tillämpar nya mått? (Mäter ni på rätt saker?)
- Har ni teamnivåmätt? Speciella mått anpassade efter era arbetsuppgifter?
- Vem arbetar fram måtten som skall användas (på de olika nivåerna?)
- Sätter ni höga eller låga måttstandarder jämfört med konkurrenter?

### Prestationsmätt och BI

- Använder ni ett IT-verktyg för prestationsmätning och beslutsfattande? Vilket?
- Varför har ni valt att använda just det verktyget?
- Reviderades måtten i samband med verktygsimplementationen?
- Hur fattas beslut efter den information verktyget presenterar? Ge exempel, förklara.
- Har IT-verktyget förändrat ert sätt att arbeta?