



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Införandet av BI sett ur ett ekonomistyrningsförändringsperspektiv

- En fallstudie om förutsättningarna för att införa en BI-lösning

Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2011
Handledare: Urban Ask
Författare: Patrik Lindegårdh
Erik Mörck

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2011

Titel: Införandet av BI sett ur ett ekonomistyrningsförändringsperspektiv - En fallstudie om förutsättningarna för att införa en BI-lösning
Författare: Patrik Lindegårdh och Erik Mörck
Handledare: Urban Ask
Nyckelord: Business Intelligence, Ekonomistyrning, Ekonomistyrningsförändring

Bakgrund och problem

Införandet av ett nytt IT-system medför en förändring i företaget, där processer och rutiner måste ses över för att nyttan med systemet ska maximeras (Magnusson & Olsson, 2008). Enligt Kasurinen (2002) finns det ett flertal faktorer som påverkar ekonomistyrningsförändring, både positivt och negativt. Vårt arbete kommer behandla varför företag skaffar BI-verktyg, om det beror på att det är det bästa för företaget eller om det finns andra orsaker. Vilka drivkrafter, motiv, anledningar och förväntningar som kan finnas bakom ett sådant beslut med huvudproblemformuleringen: Hur kan förutsättningarna för en ekonomistyrningsförändring i ett företag se ut?

Syfte

Syftet med denna studie är beskriva och utvärdera förutsättningar för en ekonomistyrningsförändring hos ett fallföretag och vad som driver denna förändring och vilka hinder som finns.

Metod

Vi har valt att genomföra en fallstudie där vi med hjälp av Kasurinens modell och övrig teori, undersöker hur ett förändringsarbete förbereds och vilka förutsättningar som finns för en lyckad BI-implementering.

Resultat och slutsatser

Hos fallföretaget har vi identifierat ett antal faktorer som talar för att det finns en förändringspotential. Företagets BI-mognadsgrad var dock tämligen låg vilket kan bli ett problem då de vill ta ett relativt stort steg på mognadsskalan med en ny BI-satsning. Vidare finns det tre kategorier av faktorer som motverkar förändringen där förvirring i definitioner, strategi och syfte med BI-projektet är de klart största motkrafterna för att en förändring ska äga rum.

Förslag till vidare forskning

Det hade varit intressant att göra en kvalitativ studie en viss tid efter att företaget har infört en BI-lösning och undersöka hur förändringen såg ut och vilka konsekvenser det har fått för företaget som till exempel: har de uppnått sin målsättning att kunna konkurrera med analys, vilka positiva/negativa effekter har BI fört med sig.

Förord

Vi vill tacka vårt fallföretag SBAB för all den tid de lagt på att svara på våra frågor och funderingar kring BI och ekonomistyrningsförändring. Ett stort tack vill vi också rikta till vår handledare Urban Ask som bistått med hjälp och varit bollplank kring alla möjliga idéer när behov för detta funnits.

Det har varit en intensiv period, precis som en magisteruppsats bör vara, men har i slutändan varit givande både i form av formering av det projekt en uppsats innebär och dels i form av allt det vi tagit upp och lärt oss på vägen.

Vi skall inte bli för långrandiga här utan önskar läsaren mycket nöje vid den läsningen av uppsatsen eller kanske bara skumningen av sammanfattningen, oavsett hoppas vi att vi genom denna uppsats kunnat bidra till båda på ett givande sätt.

Patrik Lindegårdh

Erik Mörck

Göteborg den 23 mars 2011

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte.....	3
1.5 Disposition.....	3
2 Metod	4
2.1 Vårt Synsätt	4
2.1.1 Positivism - Söker sanningen	4
2.1.2 Hermeneutik (Tolkningsperspektivet) - Söker trovärdighet.....	4
2.1.3 Vårt val av synsätt	4
2.2 Vetenskapligt angreppssätt.....	5
2.2.1 Deduktion	5
2.2.4 Vårt val av angreppssätt.....	5
2.3 Undersökningsansats	5
2.3.1 Typ av undersökningsenhet	5
2.3.2 Antal undersökningsenheter och egenskaper hos enheterna	6
2.3.3 Forskarens kontroll över det system som undersöks.....	6
2.3.4 Direkta eller indirekta uppläggningar.....	6
2.3.5 Vårt val av undersökningsansats	7
2.3.6 Val av undersökningsobjekt	7
2.4 Metodik	7
2.4.1 Kvalitativ metod	7
2.4.2 Kvantitativ <i>metod</i>	7
2.4.3 Vårt val av forskningsmetodik.....	8
2.5 Data	8
2.5.1 Vårt val av datainsamlingsmetod	8
2.6 Kritik mot metoden	8
2.6.1 Validitet	8
2.6.2 Reliabilitet.....	9
2.6.3 Trovärdigheten i denna studie	9
2.6.4 Källkritik	10
3 Referensram	11

3.1 Inledning.....	11
3.2 Kasurinsens förändringsmodell.....	11
3.3 Ekonomistyrning och BI.....	12
3.4 BI.....	13
3.4.1 Motiv för ett nytt IT-system	13
3.4.2 Verksamhetsövergripande BI	14
3.4.3 Operativ, taktisk och strategisk BI.....	14
3.4.4 IT som konkurrensfaktor	16
3.4.5 BI-mognadsmodell.....	16
3.4.6 Vanliga misstag och problemområden med BI	18
3.5 Ekonomistyrningsförändring	24
3.5.1 Införandet av nya ekonomistyrningstekniker	24
3.5.2 Faktorstudier	25
3.5.3 Processstudier	25
3.6 Kritik mot Ekonomistyrningstekniker	27
3.6.1 Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting	27
3.6.2 Överdös av styrning! Siverbo och Åkesson	28
3.7 Sammanfattning	28
4 Empiri.....	30
4.1 Företaget	30
4.2 Intervjuer med Controllerns	32
4.2.1 Arbetsuppgifter	32
4.2.2 Rapport och analysframtagning	33
4.2.3 Funktioner som saknas idag	34
4.2.4 Definition på beslutsstöd och BI.....	34
4.2.5 Krav och förväntningar på BI	35
4.2.6 Nyttan med BI-lösningen.....	35
4.2.7 Varför en BI-lösning.....	36
4.2.8 BI-strategin	36
4.2.9 BI-projektet.....	36
4.2.10 Processer för analyser	36
4.2.11 Ledningens inblandning i BI-projektet	37
4.2.12 Framtagning av rapporter och andra underlag för ledningen	37
4.2.13 Arbetsroll påverkan av införandet av en BI-lösning.....	37

4.2.14 BI påverkan på företaget	38
4.2.15 Användare av BI.....	38
4.2.16 Mottagandet i företaget av en BI-lösning	38
4.2.17 Problem med att införa en BI-lösning	39
4.2.18 Enhetliga definitioner	39
4.3 Intervjuer med IT.....	40
4.3.1 Arbetsuppgifter IT 9.....	40
4.3.2 Affärsstöds syfte.....	40
4.3.3 Definition på BI.....	40
4.3.4 Kraven på BI-lösningen.....	40
4.3.5 Förväntningar på BI och nytta med införandet.....	41
4.3.6 Varför en BI-lösning.....	41
4.3.7 BI-strategin	41
4.3.8 BI-projektet.....	42
4.3.9 Intervjupersonens inblandning	43
4.3.10 BI-projektgruppen	43
4.3.11 Arbetsrollens påverkan av införandet av en ny BI-lösning.....	43
4.3.12 Påverka på företaget av en ny BI-lösning.....	44
4.3.13 Användare av BI.....	44
4.3.14 Problem med att införa en BI-lösning	44
4.3.15 Enhetliga definitioner	45
4.3.16 BI som en kostnad eller en investering	45
5 Analys	46
5.1 Förutsättningar för att genomföra en lyckad förändring.....	47
5.1.1 Motiv för ett nytt IT-system	47
5.1.2 Verksamhetsövergripande BI	48
5.1.3 Operativ, taktisk och strategisk ekonomistyrning och BI.....	48
5.1.4 IT som konkurrensfördel	49
5.1.5 Införandet av nya ekonomistyrningstekniker	50
5.1.6 Framgångsfaktorer vid ekonomistyrningsförändring.....	50
5.2 Analys av mognadsgraden.....	51
5.2.1 BI-Mognadsgrad	51
5.3 Analys av barriärer för förändring.....	55
5.3.1 Gartners nio misstag med BI	56

5.3.2 Kritiska områden och faktorer för ett lyckat BI-projekt	61
5.4 Tre perspektiv på Ekonomistyrningsförändring	62
5.5 Kasurinens modell för förändring.....	64
5.5.1 Vad har fallföretaget för förutsättningar för att genomföra en lyckad förändring?.....	64
5.5.2 Potential för förändring.....	65
5.5.3 Vilka faktorer kan motverka en förändring?	66
5.5.4 Sammanfattning av Kasurinens modell.....	66
6 Slutsatser	67
6.1 Avslutande diskussion	68
6.2 Förslag till fortsatt forskning	68
Källförteckning.....	69
Publicerade källor	69
Opublicerade källor	70
Elektroniska källor	70
Sökt på begrepp.....	70
Gartner	70
Hemsidor	71
Bilagor.....	72
Bilaga 1. Frågor för empiriinsamling till controllers	72
Bilaga 2. Frågor för empiriinsamling, till IT-stöd	74

Figurförteckning

Figur 1.1 <i>Disposition för uppsatsens resterande delar</i>	3
Figur 2.1 <i>Den deduktiva logiken</i>	5
Figur 2.2 <i>Den induktiva logiken</i>	5
Figur 2.3 <i>Illustration av validitets- och reliabilitetsbegreppen med hjälp av piltavla</i>	9
Figur 3.1 <i>Modell för ekonomistyrningsförändring</i>	11
Figur 3.2. <i>Operations-Focused BI vs. Strategic BI</i>	15
Figur 3.3 <i>BI-mognadsmodell</i>	17
Figur 3.4 <i>Theoretical perspectives explaining the diffusion and rejection of administrative technologies</i>	24
Figur 3.5 <i>Tre perspektiv på ekonomistyrningsförändring</i>	26
Figur 3.7 <i>Analysmodell för ekonomistyrningsförändring vid BI-implementering</i>	29
Figur 4.1 <i>Figur över de tre angreppssätten på BI</i>	42
Figur 5.1 <i>Analysmodell för ekonomistyrningsförändring vid BI-implementering</i>	46
Figur 5.2 <i>BI-mognadsmodell</i>	52
Figur 5.3 <i>Tre perspektiv på Ekonomistyrningsförändring</i>	63

Tabellförteckning

Tabell 4.1 <i>Förslag till tidsschema för BI-projekt under 2011 i fallföretaget</i>	32
--	----

1 Inledning

Det här kapitlet inledes med en bakgrund till vårt problemområde för att sedan intensifieras i form av en problemdiskussion, problemformulering och hela syftet med uppsatsen. Vi avslutar kapitlet med att förklara hur resterande delar av uppsatsen är disponerade samt en kort beskrivning dessa.

1.1 Bakgrund

Affärssystem har förändrats mycket sedan de första programmen för materialbehovsplanering började användas på 70-talet. Från början var det tänkt som ett stöd till produktionen men har under de senaste årtionden övergått till att bli mer verksamhetsövergripande (Magnusson & Olsson 2008).

I takt med att företag blivit allt mer utsatta för konkurrens, så väl lokal som global, har de insett nyttan och fördelarna med att samla in information från sin verksamhet och omvärld. Det som eftersträvas är att ha rätt information vid rätt tidpunkt för att på så sätt kunna fatta det bästa beslutet.

Begreppet Business Intelligence (BI) har funnits med ganska länge även om det från början förknippades mer med omvärldsanalys än beslutsstöd. På senare år har dock begreppet fått en bredare betydelse och inkluderar nu allt från datalagring och analys till strategi och målstyrning (Wallinder, 2010). Den moderna definitionen av BI myntades först av Howard Dresner, före detta anställd hos Gartner Research, 1989 men slog inte igenom förrän slutet av 90-talet. Dresners definition lyder:

”Koncept och metoder för att förbättra affärsbeslutsfattande genom att använda faktabaserade supportsystem.” (Power, 2007)

Efter en sökning på Google står det klart att det finns många uppfattningar om vad BI egentligen innebär. Gartner menar dessutom att det egentligen inte finns en enskild given definition på BI och att IT- och affärsverksamheten ofta har skilda uppfattningar om vad BI egentligen innebär. IT-avdelningar ser ofta BI som ett verktyg medan affärsverksamheten ser det som information. Meehan och Roberts (2010) på Gartner definierar BI på följande vis:

”Processerna att införskaffa informationsdata om affärsverksamheten, omvandla data till information och slutligen till att omvandla information till kunskap” (Meehan & Roberts, 2010)

Medan deras kollegor på Gartner (Hostmann, Rayner & Herschel, 2009) definierar BI som:

En paraplyterm som inkluderar, människor, processer och verktyg som ska organisera information, göra den tillgänglig och analyserbar för att förbättra beslut och styrning.

Vår syn på BI och definitionen som vi utgått från när vi pratar om BI i denna uppsats är Hostmann, Rayner och Herschel bredare definition från 2009.

Enligt en undersökning som Gartner (Bitterer, 2010) gjort bland CIO:s (Chief Information Officers) världen över fortsätter BI vara en topprioriterad investering. Det allt tuffare företagsklimatet har

gjort att företag måste fokusera ännu mer på att få bättre besluts kvalitet, lägre kostnader med mera. För att få ut så mycket som möjligt av investeringen i BI ska företagen enligt Gartner fokusera på teknologier med stor förändringseffekt på organisationen.

1.2 Problemdiskussion

Införandet av ett nytt IT-system medför en förändring i företaget, där processer och rutiner måste ses över för att nyttan med systemet ska maximeras (Magnusson & Olsson, 2008). Business Intelligence ses ofta som en lösning på gapet mellan information och beslutsunderlag, det vill säga att informationen finns tillgänglig men inte används vid besluten (Elbashir et al, 2011). Enligt Elbashir et al (2011) har många företag inte genomfört den ekonomistyrningsförändring som bör göras vid införandet av ett Enterprise Resource System (ERP) och därav inte fått de effekter som eftersträvats. De menar att en BI-lösning kan vara katalysatorn som gör att förändringen blir av och att företagen utnyttjar alla information som finns i befintliga affärssystem.

BusinessDictionary.com definierar ekonomistyrning på följande vis:

”Processen att ta fram och förbereda relevant ekonomisk data som ger rätt information vid rätt tidpunkt för att kunna fatta snabba dagliga beslut.”

Definitionen har sina likheter med Gartners (Meehan & Roberts, 2010) definition på BI, vilket visar på vikten av att integrera BI-lösningen i ekonomistyrningen.

Enligt Kasurinen (2002) finns det ett flertal faktorer som påverkar ekonomistyrningsförändring, både positivt och negativt. Dessa delas in i faktorer som möjliggör en förändring och faktorer som motverkar förändringen. Kasurinen modell beskrivs i detalj i Referensramkapitlet.

Frågan är dock varför företagen efterfrågar BI-lösningar och om de är upplysta om vad en sådan lösning innebär och vad som kan förväntas av en sådan. I många fall finns det en övertro på nya tekniska lösningar och företag tror att många av de övriga problemen i företaget automatiskt kommer lösa sig med den nya tekniken (Wallström, 2009). Enligt Gartner (Richardson & Hostmann, 2008) är det sällan de tekniska problemen som är ett företags största bekymmer när det införs en BI-lösning utan det är istället människorna och processerna som ställer till det och orsaker svårigheter.

Exempel på detta illustreras även av de ständiga Management Accounting Innovations (MAI) som dyker upp och får stort genomslag för att sedan glömmas bort eller få väldigt liten betydelse. Gartners olika Hype Cycles visar hur de olika MAI i början av sin livscykel är väldigt hypade för att sedan bli mer standardlösningar och börja användas av många. Anledningar till att ett företag skaffar en MAI kan som sagt variera kraftigt. Abrahamsson (1991) delar in dessa i fyra olika områden där det bästa alternativet är efficient choice motivet, det vill säga att företaget väljer en MAI för att maximera sin nytta. Vi kommer att gå igenom detta mer i detalj i Referensramkapitlet.

1.3 Problemformulering

Vårt arbete kommer behandla varför företag skaffar BI-verktyg, vad det beror på och vilka drivkrafter, motiv, anledningar och förväntningar som kan finnas bakom ett sådant beslut. Ett fallföretag används för att exemplifiera och illustrera problemet. Vår huvudproblemformulering lyder:

Hur kan förutsättningarna för en ekonomistyrningsförändring i ett företag se ut?

Följande stödfrågor har använts som hjälp för att besvara vår huvudproblemformulering:

Finns potential för en förändring? Vilka faktorer kan driva respektive motverka en förändring? Vad har företaget för syn på förändringen?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är beskriva och utvärdera förutsättningar för en ekonomistyrningsförändring hos ett fallföretag och vad som driver denna förändring och vilka hinder som finns.

1.5 Disposition

För att ge läsaren en tydligare bild över uppsatsens upplägg och innehåll, presenteras här dispositionen för resterande delen av uppsatsen.

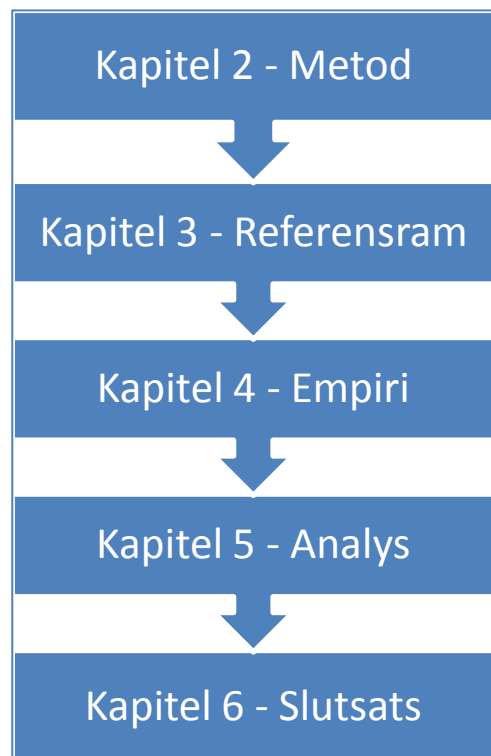
Kapitel 2. Vi tänker inleda med att förklara de val som gjorts i uppsatsen samt förklara lite av den vetenskapliga tradition som ligger bakom dessa val.

Kapitel 3. Här kommer de teorier och praktiska råd som vi har funnit kring ämnet att presenteras. En analysmodell för vidare kapitel kommer också presenteras.

Kapitel 4. I det här kapitlet kommer resultatet från den genomförda datainsamlingen att göras.

Kapitel 5. Analysen kommer utgå från den analysmodell vi presenterat i referensramen och metodiskt arbeta igenom den empiri som samlats in kring fallföretaget.

Kapitel 6. Det sista kapitlet kommer sammanfatta studien och summera vad vi kommit fram till och koppla detta till de uppsatta målen för studien.



Figur 1.1 Disposition för uppsatsens resterande delar

2 Metod

Metodkapitlet förklarar författarnas utgångspunkter vid genomförandet av studien, hur de angripit problemet, samlat in material, analyserat materialet och dragit slutsatser.

Den önskar också illustrera vilka val författarna har gjort samt ge läsaren möjlighet att utvärdera arbetets validitet och reliabilitet.

Metodik är läran om att bedriva vetenskaplig forskning och beskriver hur vi samlar in, organiserar, bearbetar, analyserar och tolkar fakta. Med hjälp av metoden kan vi på ett systematiskt och mer disciplinerat sätt angripa ett visst fenomen (Halvorsen, 1992).

Vi skall nu i detta kapitel beskriva hur vi valt att samla in, organisera, bearbeta, analysera och tolkat den information som presenteras i detta arbete.

2.1 Vårt Synsätt

Det vetenskapliga synsättet förklarar vilken utgångspunkt forskaren har vid genomförandet av sin studie, alltså hur denne ser på verkligheten. Det finns flera olika synsätt, men de i litteraturen mest omtalade är positivism och hermeneutik.

2.1.1 Positivism - Söker sanningen

Positivism är inom samhällsvetenskapen ett synsätt som kopierat den naturvetenskapliga forskningmodellen för att förklara sociala fenomen. Posivismen sätter stor tillit till empiri och anser att teorier och förklaringar som inte grundas på verkliga observationer saknar trovärdighet. (Denscombe, 2004)

Objektivitet är ett nyckelord och forskare förväntas vara opartiska och bara observera verkligheten utan att blanda in egna värderingar. Slutsatser skall grundas på fakta, vilka i sin tur baseras på sinnesintryck. (Denscombe, 2004)

2.1.2 Hermeneutik (Tolkningsperspektivet) - Söker trovärdighet

Hermeneutik avvisar det naturvetenskapliga forskningsidealet för samhällsvetenskaplig forskning och menar att det är skillnad på att studera fysiska och sociala fenomen. I samhället finns, i motsats till naturen, inga oföränderliga lagar. Människan kan själv ändra på reglerna så att det som igår var givet, imorgon inte är det. (Denscombe, 2004)

Hermeneutik kan sägas vara positivismens raka motsats, där avsikten sällan är att nå fram till en teori i form av heltäckande lagar. Snarare poängteras det unika i varje tolkning och att det kan vara berikande med att presentera en mångfald av olika tolkningar. Hermeneutik är istället läran om tolkning och förståelse, där ordet i sig betyder tolkningslära. (Patel & Davidsson, 2007)

2.1.3 Vårt val av synsätt

En uppsats på Magisternivå kan knappast med någon större trovärdighet hävda att den genomförts i enlighet med någon av de vetenskapliga synsätt som beskrivits ovan. Men vår utgångspunkt är, likt forskare som använder det hermeneutiska synsättet, att utifrån en samhällsvetenskaplig synvinkel tolka de förhållanden som vi observerar.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Det vetenskapliga angreppssättet handlar om hur forskaren arbetar för att nå fram till en slutsats.

2.2.1 Deduktion

Deduktiv logik innebär att forskaren utgår från en teori om ett fenomen och därefter försöker stärka denna teori genom empiriska studier. (Halvorsen, 1992)



Figur 2.1 Egen bild efter Halvorsen(1992), *Den deduktiva logiken*.

2.2.2 Induktion

Den induktiva logiken har det rakt motsatta förhållandet och utgår från rena observationer utan någon form av teori för att sedan bilda sig en hypotes. (Halvorsen, 1992)



Figur 2.2 Egen bild efter Halvorsen(1992), *Den induktiva logiken*.

2.2.3 Abduktion

I den abduktiva logiken pendlar forskaren mellan teori och empiri och låter förståelsen successivt växa fram. (Halvorsen, 1992)

2.2.4 Vårt val av angreppssätt

Studien kommer grunda sig på en deduktiv ansats där vi börjar med att presentera referensramen för det här arbetet. Från denna kommer vi utforma en analysmodell som kommer användas först som en guide för hur insamlingen av empiri och sedan som ett verktyg i de avslutande kapitlen med analyser och slutsatser.

2.3 Undersökningsansats

Undersökningsansats eller Undersökningsdesign förklarar hur studien har utformats.

Undersökningsansatsen omfattar såväl tekniska tillvägagångssätt för hur data samlas in, som hur utformningen av den insamlade datan presenteras. (Halvorsen, 1992)

De viktigaste elementen i en undersökningsansats är enligt Halvorsen följande rubriker (2.3.1 – 2.2.6):

2.3.1 Typ av undersökningsenhet (Halvorsen, 1992)

Det här kan vara individer, grupper, företag eller samhällen. Beroende på undersökningens syfte kan en eller flera olika undersökningsenheter vara intressanta att studera.

I vårt fall ansåg vi att den mest meningsfulla undersökningsenheten, för att få en relevant bild av hur införandet av BI ser ut i verkligheten, var företag som skulle, höll på eller precis avslutat införandet av en BI-lösning i sin verksamhet.

2.3.2 Antal undersökningsenheter och egenskaper hos enheterna

Intensiv uppläggning betyder att gå på djupet och undersöka många egenskaper hos en enda enhet vilket. Motsatsen är extensiv uppläggning som innebär att undersöka alla enheter utifrån en enda variabel. Vid intensiva uppläggningar är möjligheten till generaliseringar klart lägre än vid extensiva, men medför också att forskaren får en mycket högre detaljkunskap om enheten. Intensiv uppläggning där ett företag studeras på djupet kallas ofta för fallstudie. (Halvorsen, 1992)

Forskare kan med en fallstudie ha flera olika avsikter. Backman (1998) delar upp dessa i:

- *Beskrivande (Deskriptiv)*,
- *Förklarande (Explanativ) eller*
- *Undersökande (Explorativ)*.

Där de olika avsikterna svarar på följande frågor:

Beskrivande – *Hur* gick behandlingen till, alltså utfallet.

Förklarande – *Varför* blev patienten sjuk. Varför finns problemet.

Undersökande – *Vad* innebär fenomenet (egentligen)?

Yin (2007) beskriver dessa tre avsikter på följande vis:

- Deskriptiv: Någorlunda god uppfattning om problemet.
- Explanativ: Orsakssamband, orsak-verkan
- Explorativ: Vaga kunskaper om fenomenet, bildar sin egen uppfattning om fenomenet, upptäcker vad hur det ser ut, egenskaper.

Vårt arbete kommer genomföras som en fallstudie som enligt Backmans och Yins synsätt har en Undersökande eller Explorativ avsikt. Vi kommer att göra fallstudien på ett enda företag och kommer dock göra en mer beskrivande ansats.

2.3.3 Forskarens kontroll över det system som undersöks (Halvorsen, 1992)

Halvorsen delar in kontroll i följande:

- *Ingen kontroll* – passivt deltagande observation
- *Osystematisk kontroll* – intervju och enkätundersökningar
- *Systematisk kontroll* – experiment

Vår undersökning av företaget har främst bestått av intervjuer som genomförts på plats hos företaget. Antingen direkt med personen i fråga eller via telefon-/videokonferens. Eftersom undersökningarna har gjorts på plats i företagets lokaler har vi även haft viss möjlighet att observera hur företaget arbetar, dock till så liten grad att vi enligt modellen ovan får nöja oss med att kalla vår kontroll för osystematisk.

2.3.4 Direkta eller indirekta uppläggningar (Halvorsen, 1992)

Vid indirekta uppläggningar vet inte de utforskade vad som är syftet med undersökningen, vilket de däremot gör vid direkta uppläggningar.

Vi har valt att göra ett direkt upplägg, där de intervjuade på företaget vet vad syftet med studien är. Vi såg ingen fördel eller anledning att dölja motivet för de inblandade utan tror att vi får ut mer av

studien genom att alla parter är införstådda med vårt arbete och dess syfte. Vid intervjuerna har därför haft en kort presentation av vilka vi är och varför vi skriver det här arbetet så syftet med intervjuerna är klart från början.

2.3.5 Vårt val av undersökningsansats

Vi har valt att utgå ifrån en förändringsmodell utformad av Kasurinen (2001) för att se hur en möjlig förändring i företagets styrning kan växa fram och vilka faktorer som skapar denna möjlighet till förändring och vilka barriärer som kan hindra den.

Vår tanke är att använda Kasurinens modell som stomme för hela referensramen och sedan bygga på med andra teorier om ekonomistyrningsförändring och BI. Genom detta upplägg skapar vi en bredare bild av hur förändringsarbete av företags styrning ser ut samt hur detta påverkas av BI samtidigt som vi försöker hjälpa läsaren att se den röda tråden i vårt referensmaterial.

Vårt fokus kommer ligga på förändringsarbete kopplat till införandet av en BI-lösning, då detta är den aktuella situationen på vårt studieobjekt och i slutändan det vi kommer samla in data kring och analysera samt dra slutsatser om.

2.3.6 Val av undersökningsobjekt

Vårt fallföretag valdes eftersom vi tidigare i kursen kommit i kontakt med de i samband med ett annat arbete och fått reda på att de planerade att införa en BI-lösning. Initialt hade vi en telefonintervju med den ansvariga för BI-projektet. Företaget i fråga var på gång att införa en ny BI-lösning i sin verksamhet, men hade inte börjat implementera lösningen än. Vi blev då intresserade av att se om rätt förutsättningar fanns för att skaffa en BI-lösning och om personalen på företaget var medvetna om vad det innebar och hur det skulle kunna påverka deras arbete i framtiden.

2.4 Metodik

Metodik kan bedrivas på flera sätt, de vanligaste sätten är kvalitativ och kvantitativ.

2.4.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod är ett samlingsbegrepp för olika arbetssätt där forskaren själv befinner sig i den verklighet som analyseras. Datainsamlingen och analysen sker samtidigt och forskaren försöker fånga både människors handlingar och handlingars innebörder. Kvalitativa metoder sker oftast på mindre populationer än kvantitativa undersökningar. (ne.se)

Kvalitativa studier i form av fallstudier är särskilt tillämpliga i utvärderingar där studieobjekten är mycket komplexa och ska förklara företeelser som är komplexa, till exempel stora företag eller system. (Backman, 1998)

Exempel på kvalitativa arbetssätt är observationer och informella intervjuer. (Halvorsen, 1992)

2.4.2 Kvantitativ metod

Kvantitativ metod är ett samlingsbegrepp för de arbetssätt där forskaren systematiskt samlar in empiriska och kvantifierbara data, sammanfattar dessa i statistisk form samt analyserar utfallet med utgångspunkt i testbara hypoteser. Arbetssätten bör vara formaliserade och väl definierade. Kvantitativa metoder är särskilt lämpade för stora populationer. (ne.se)

Exempel på kvantitativa arbetssätt är standardiserade intervjuer och enkäter med frågeformulär. (Halvorsen, 1992)

2.4.3 Vårt val av forskningsmetodik

Eftersom vi valt att undersöka ett företag på djupet kommer mycket av metodiken bygga på kvalitativa metoder för att som Backman (1998) säger kunna förklara komplexa företeelser, vilket är det minsta som kan sägas om en BI-lösning. Dock kommer intervjuerna vara semikonstruerade vilket innebär att vi går på gränsen mellan det kvalitativa och kvantitativa när vi samlar in ett antal intervjuer efter en färdig intervjumall. Generellt sett kommer dock vi befinna oss mer i den kvalitativa undersökningsmetodiken än den kvantitativa.

2.5 Data

Forskaren kan samla in nya data så kallade primärdata eller använda sig av tidigare insamlad data, sekundärdata. Vanligtvis använder sig forskaren av både primär- och sekundärdata. (Halvorsen, 1992)

2.5.1 Vårt val av datainsamlingsmetod

Vårt val av datainsamling föll främst på intervjuer som bildar grunden till vår empiriinsamling som således främst består av primärdata. Intervjuerna genomfördes i semikonstruerade form med förutbestämda frågor som gav plats för diskussion och inflikningar av nyttig information som respondenten velat ge med sig. Som sekundärdata har vi fått ta del av företagsinformation gällande BI-projektet.

Empirin har samlats in för att kunna analysera referensramen på området och se om vårt fallföretag på egen hand lyckats följa de direktiv som ges av ledande forskare och institut. Empirin är uppdelad i två huvuddelar: BI och Ekonomistyrningsförändring, men även försökt reda ut hur fallföretaget ser på olika begrepp inom dessa områden. Vi har också velat undersöka hur situationen ser ut på företaget idag samt hur företaget tror den kommer förändras och förhoppningsvis se ut i framtiden.

Respondenterna har valts utifrån deras positioner på företaget för att få med olika perspektiv och syn på BI och vad som är viktigt med en BI-lösning. Vi har velat fånga både kontrasten mellan IT och verksamhet, samt skillnaden mellan olika verksamhetsområden.

Frågorna som ställts har fokuserat på områdena som beskrevs ovan, men formulären går även att finna i Bilaga 1 och 2. Då intervjuerna varit semikonstruerade uppstod det flera gånger situationer där svaren på frågorna gick in i varandra, varför redovisningen av frågorna ibland kan skilja sig något från ordningen i frågeformulären.

2.6 Kritik mot metoden

Vi kommer i detta avsnitt behandla trovärdigheten i såväl metodval som referensval. För att skapa trovärdighet för studien krävs att studien genomförs på ett riktigt sätt. Trovärdigheten på studien mäts genom dess validitet och reliabilitet (Merriam, 1994).

2.6.1 Validitet

Validitet kan översättas som giltighet och relevans, där det gäller att samla in rätt data för den undersökning som utförts (Denscombe, 2004). Validitet visar på precisionen i frågorna som ställs,

data som samlats in och förklaringar som presenteras (Halvorsen, 1992). Extern eller yttre validitet innebär i vilken utsträckning resultaten från studien dessutom är tillämpliga i andra situationer än den undersökta, det vill säga hur pass generaliserbara de är (Merriam, 1994).

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet visar hur pålitliga mätningarna är och innebär att om reliabiliteten är hög skall oberoende mätningar ändå ge samma resultat (Halvorsen, 1992).

Hög validitet och reliabilitet måste dock kombineras för att en studie verkligen skall kunna anses trovärdig. Det går nämligen att uppnå hög reliabilitet utan hög validitet och tvärt om. Ett exempel som ges är genomförandet av ett engelskt IQ-test på franska elever. Testet skulle sannolikt få hög reliabilitet om det upprepades, trots att det inte ger något svar på elevernas egentliga intelligens. (Halvorsen, 1992)

Sambandet mellan hög/låg validitet och reliabilitet kan även illustreras genom dessa piltavlor.



Figur 2.3 Illustration av validitets- och reliabilitetsbegreppen med hjälp av piltavla. (Björklund & Paulsson, 2003)

2.6.3 Trovärdigheten i denna studie

Genom att tydliggöra och motivera de val som gjorts i studien får läsaren själv avgöra validiteten och reliabiliteten i det som skrivits (Björklund & Paulsson, 2003). Då vi löpande genom detta metodkapitel försökt förklara våra val i låter vi i enlighet med Björklund & Paulsson (2003) läsaren själv avgöra om det som gjorts har varit klokt, dumt, opartiskt, snedvridet, helt fel eller kanske helt rätt, helt enkelt vad denne själv anser om den nu valda metoden.

Ser vi till generaliserbarheten i denna studies resultat, med andra ord till vilken grad studiens resultat är generaliserbart hos andra enheter utanför studien, får vi nog se den som begränsad.

Generaliserbarheten blir i allmänhet högre när det genomförts en kvantitativ studie med många enheter och få parametrar och lägre när det genomförts en fallstudie på en eller ett fåtal enheter (Björklund & Paulsson, 2003).

För att få in fler perspektiv än bara de som är positivt inställda till ekonomistyrning och BI har vi valt att inkludera kritik mot ekonomistyrning i stort och även mot ekonomistyrningstekniker i slutet av vårt Referensramkapitel.

Då denna studie är en fallstudie av ett företag, där vi går ner på djupet för att undersöka hur dess förändringsarbete med BI kommer de generella slutsatserna att vara begränsade. Även om vi hade

haft mer tid och kunnat undersöka fler företag på liknande sätt hade det inte gått att dra några allmängiltiga slutsatser kring dessa resultat.

Vad vi istället önskar bidra med genom denna studie är en förståelse om hur förändringsarbete går till, vilka fallgropar som finns och om de teorier som finns på plats idag kan vara till hjälp för företag som står inför ett förändringsarbete i form av ett BI-projekt.

2.6.4 Källkritik

I källkritiken diskuteras tillförlitligheten hos de olika källorna som använts i arbetet. Dock innehåller även de bästa encyklopedier sakfel och att det är alltid upp till författaren att bedöma själv vilken källa som är mest tillförlitlig. (Ejvegård, 2003)

Ser man till referensramen bör man det finnas en medveten om att det finns en viss obalans mellan olika källors trovärdighet. Vi har valt att samla information från både vetenskapliga artiklar som något mer partiska källor såsom Gartner. En vetenskapligt korrekt utförd studie kan aldrig likställas med en studie som genomförts av en vinstdrivande konsultfirma i frågan om objektivitet.

Anledningen till den blandande nivån av källor beror på att ämnet, BI, hela tiden utvecklas och att Gartner är de ledande aktörerna i denna utveckling och därför alltid är faktor att ta hänsyn till och hämta kunskap från.

3 Referensram

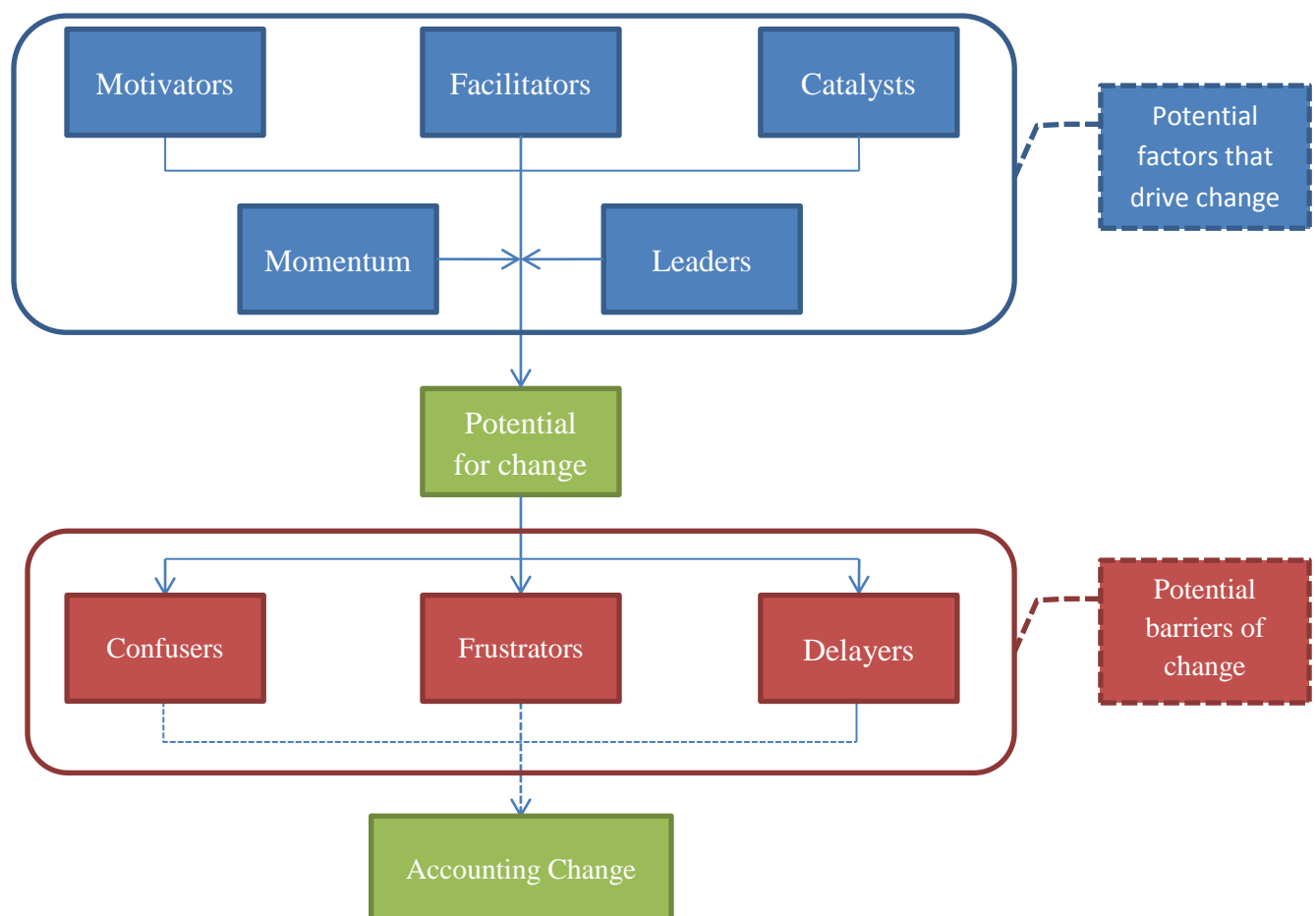
Kapitlet inleds med en belysning av Kasurins modell för ekonomistyrningsförändring. Modellen kommer vara utgångspunkt vid framtagningen av vår analysmodell. Sambandet mellan BI och ekonomistyrning kommer att presenteras liksom olika teorier som berör införandet av BI och perspektiv på ekonomistyrningsförändring.

3.1 Inledning

Kasurins modell har en central betydelse för vår fallstudie, därför har vi valt att börja kapitlet med att beskriva den samme. I slutet av referensramen gör vi även en sammanställning av de olika kapitlen genom att koppla dessa till Kasurins förändringsmodell och därifrån utveckla vår egen analysmodell.

3.2 Kasurins förändringsmodell

Kasurinen (2001) har utvecklat en modell för ekonomistyrningsförändring där som främst utgått från tidigare studier utav Cobb, Helliard och Innes (1995) för att komma fram till en modell som tydligare beskriver vilka barriärer som finns vid ett förändringsarbete.



Figur 3.1 Egen bild efter Kasurinen (2001): Modell för ekonomistyrningsförändring.

Innes & Mitchell (1990) definierar faktorerna associerade med förändring i följande tre kategorier: *Motivators, Catalysts och Facilitators*. *Motivators* är faktorer relaterade till förändring i allmänhet. Exempel på sådana faktorer är hårt konkurrensutsatta branscher, organisationsstruktur och produktionsteknik. *Catalysts är katalysatorer som* kan vara direkt associerade med förändringen till exempel dåliga resultat, tappade marknadsandelar eller införandet av en ny produkt. *Facilitator* är faktorer som är nödvändiga men inte i sig skapar en förändring, här ges exempel som personalresurser, analysresurser och viss grad av autonomi.

Cobb *et al.* (1995) utökar i sin modell faktorerna associerade med förändring genom att betona individers roll som ledare (*Leaders*) av förändring. Begreppet *Momentum* tas också upp som en viktig faktor och förklaras som den förväntan av fortsatt förändring som finns i företaget. De faktorer som försenar eller hindrar förändringen beskrivs som *Barriärer*. Barriärerna är inte kategoriserade men exemplifieras som ändrade prioriteringar, personalomsättning eller personalens attityd till förändring.

Genom att specificera de typer av barriärer som kan försena, hindra eller helt avbryta ekonomistyrningsförändringsprocessen har Kasurinen skapat en ny reviderad modell av Cobb *et al.* (1995) tidigare modell. De potentiella barriärerna till förändring har Kasurinen fått fram genom att undersöka tidigare studier inom förändring och sedan kategorisera upp detta resultat. Cobb *et al.* (1995) hade redan tidigare identifierat barriärer som hindrar, försenar eller helt stoppar upp förändringsprocessen, men under en enda kategori, utan att analysera dem närmare.

Kasurinen delar upp barriärerna i tre underkategorier *Confusers, Frustrators* och *Delayers*, vilka på var sitt sätt kan hindra den potentiella förändringen som byggts upp i företaget. I Kasurinen's modell finns både potentiella faktorer för att skapa en förändring samt potentiella barriärer för att hindra en förändring och vad företag bör tänka på i sitt förändringsarbete. Den övre halvan kan ses som arvet från tidigare modeller, dock något ommöblerat, där *Momentum* och *Leaders* nu flyttat upp som en del av den potentiella förändringen. Den stora skillnaden från tidigare modeller hittar vi dock efter den potentiella förändring där barriärerna numera blivit ordnade i underkategorierna, *Confusers, Frustrators* och *Delayers*.

Confusers menar Kasurinen är de faktorer som skapar förvirring i organisationen och kan vara: Osäkerhet om förändringsprojektets framtida roll i organisationen eller olika syn på vad som menas med förändring. *Frustrators* skapar frustration och kan till exempel vara nuvarande rapportsystem eller organisationskultur. *Delayers* försenar projektet och får farten för förändringen att sakta ner. När Kasurinen undersökte balanserade styrkort, menade han att *delayers* till exempel var avsaknad av tydliga strategier och inadekvata informationssystem.

Lyckas företaget uppfylla såväl faktorerna för att en förändring ska ta form samt ta sig förbi barriärerna som motverkar en förändring, kan det enligt Kasurinen, medföra en ekonomistyrningsförändring. Kasurinen menar att modellen erbjuder en bra möjlighet för företag att analysera förändringssammanhang i ett projekts tidiga stadier för att slippa göra några av de enkla misstag som företag ofta råkar ut för.

3.3 Ekonomistyrning och BI

Under 90-talet växte den moderna definitionen av BI fram och ungefär samtidigt försökte ekonomistyrare världen över återvinna förtroendet och relevansen för sitt yrke. 1987 publicerade

Thomas Johnson och Robert Kaplan sin omdiskuterade bok *Relevance Lost- The Rise and Fall of Management Accounting* vilket fick stora konsekvenser på ekonomistyrningen. Enligt Johnson och Kaplan (1987) var ekonomistyrningsinformation irrelevant för de fundamentala ledningsuppgifterna som planering, kontroll, budgetering med mera. (Williams, 2004) Sedan 1987 har det dock växt fram ett antal ekonomistyrningstekniker som svar på kritiken från Johnson och Kaplan och ekonomistyrningens roll har utvecklats betydligt.

BI har genom att erbjuda kostnadseffektiva verktyg för att ta fram relevant ekonomistyrningsdata för planering, kontroll med mera bidragit till att hjälpa ekonomistyrningen att återvinna sin relevans för styrningen av företagen och anta den strategiska roll som den behöver ha för att företag ska lyckas i dagens globala ekonomi. (Williams, 2004)

Meehan och Roberts (2010) anser att en BI-lösning har tre syften, reda ut vad som händer, påverka här och nu och skapa en ny framtid. Kortfattat ser de BI som ett verktyg som hjälper företaget att skapa en bättre framtid genom att titta på historisk data och påverka företaget redan idag.

3.4 BI

I det här avsnittet kommer vi ta upp varför företag i allmänhet skaffar IT-system och definiera verksamhets övergripande BI. Vi kommer även beskriva olika nivåer på BI-mognadsgrad i företag, vilka vanliga misstag som förekommer vid BI-investeringar och slutligen vilka område som är kritiska för att lyckas med ett BI-projekt.

3.4.1 Motiv för ett nytt IT-system

Det finns många anledningar och motiv till att varför ett företag väljer att införa ett nytt IT-system. I Magnussons och Olssons bok *Affärssystem* (2008) beskrivs Light och Papazaferiopoulou tio skäl till att företag skaffar ett nytt affärssystem:

- Strävan efter standardisering
- Hantera och överkomma problem med arvssystem
- Undvika kostnader för egenutveckling
- Kostnader och kostnadseffektivisering
- Uppfattning om ett system rakt ur lådan testat och klart
- Tillgång till djupare kunskap och erfarenhetsbas
- Frigöra IS-funktionen
- Införandet av förändring
- Att få tillgång till "best practice"
- Att imponera på andra

De menar att det mest framträdande motivet till att skaffa ett nytt IT-system är strävan efter standardisering. (Magnusson & Olsson, 2008). Elbashir, Sutton och Collier (2011) har kommit fram till att många av de fördelar som företag har försökt uppnå med sina ERP-system inte har lyckat fullt ut och att ett BI-system kan möjliggöra detta genom att göra informationen mer lättillgänglig för gemene man. Enligt Hostmann (2010) är antal företag som använder en verksamhetsövergripande BI-lösning på stark uppgång men otillräcklig förberedelse, finansiering och sponsring gör att det de flesta inte helt når sin målsättning. Hostmann (2010) uppskattar att 30 % av organisationerna som

genomför en verksamhetsövergripande BI-implementering inte kommer förbi den inledande fasen och därför misslyckas inom 12 månader.

3.4.2 Verksamhetsövergripande BI

Ett BI-projekt som är verksamhetsövergripande drivs oftast av både IT och affärsverksamheten dock menar Hostmann (2010) att upp till 30 % av alla verksamhetsövergripande BI-projekt misslyckas för att BI-initiativet inte är tillräckligt väl förberett och sponsrat för att uppfylla målen som affärsverksamheten har satt.

Målet med verksamhetsdriven BI-lösning är att ta fram konsekventa och standardiserade prestationsnyckeltal och analyser mellan olika affärsoperationer associerade med ett företag eller en affärsmodell och drivs strategiskt av företagsledning. Ett annat scenario kan vara att drivkraften uppstår från företagets behov av integration, standardisering och övervakning av informationen då analysdata hämtas från väldigt många olika program från olika leverantörer som spänner över flera olika affärsfunktioner och geografiska regioner. (Hostmann, 2010)

Målet med IT-driven BI-lösning är framförallt att reducera kostnaden för IT-infrastruktur. Fokus ligger ofta på teknologiska lösningar och en minskning i användandet av verktyg, kompetens och teknik. De vill även vidareutveckla regional eller funktionell BI, standarder, processer med mera till att omfatta hela verksamheten. (Hostmann, 2010)

Hostmann (2010) rekommenderar att företaget skapar BI-team bestående av både IT och affärsverksamheten. Vidare ska ett BI projekt inte vara leverantörsstyrt och företaget ska inte försöka uppnå "a single version of truth" som är alltför vagt och orealistiskt mål. Istället bör de fokusera på att mäta och kartlägga BI-initiativet förmåga att leverera relevant, tillförlitlig och konsekvent data vid rätt tidpunkt. Hostmann (2010) säger slutligen att det i dagsläget inte finns någon leverantör som kan erbjuda en verksamhetsövergripande BI-lösning och menar istället att en verksamhetsövergripande BI-lösning alltid består av en kombination av olika verktyg och teknologier.

För att en BI lösning ska anses vara verksamhetsövergripande anser Hostman att följande villkor ska uppfyllas:

- Prestationsmått - en majoritet av måtten ska vara väl definierade
- Människor- multipla användare, allt från analytiker till affärsfolk och ledningen
- Program management- BI ska utgöra en betydelsefull komponent i den övergripande IT-infrastrukturen, bör även finnas en mix av olika IT-kompetenser.
- Processer – väl definierade och väl styrda, fokus på data kvalitet
- Verktyg/teknik/applikationer – det ska finnas tydliga standarder för hur de ska användas
- Metadata – måste göra betydelsefulla investeringar i företagets informationsstyrning och informationsdelnings förmåga.

3.4.3 Operativ, taktisk och strategisk BI

Enligt Skriletz (2002) missar många företag fördelarna med strategisk BI genom att fokusera för mycket på den operativa delen. BI använder operativ information på ett standardiserat sätt och gör detta användbart för att styra och analysera den operativa verksamheten. Detta sätt att arbeta visas på den vänstra sidan av bilden nedan och beskrivs som "I know" perspektivet.



Figur 3.2. Operations-Focused BI vs. Strategic BI (Skriletz, 2002)

Detta sätt begränsar nyttan av BI då fokus ligger på att lösa operativa problem och underlätta det dagliga arbetet och BI ger endast det som företaget vet att de behöver. Problemet är att det inte tar fram den viktiga och värdefulla informationen som ger ett "I didn't know that" svar. Det är där strategisk BI kommer in i bilden. Detta perspektiv syftar till att hitta informationen som företaget inte ens visste att de behövde och som dessutom kan förbättra lönsamhet, intäkter och hitta nya affärsmöjligheter. Perspektivet ses på den högra delen av bilden ovan. Med hjälp av strategisk BI kan företag identifiera sina mest lönsamma kunder och produkter men även de som endast skapar problem och olönsamhet. Möjligheterna är oändliga och begränsas endast av förmågan att samla in data och förmågan av kunna ställa intressant frågor och sedan använda den informationen till att förbättra lönsamheten. Företagen missar ofta det strategiska perspektivet på grund utav att fokus ligger på en IT-teknisk lösning som ska förbättra affärsverksamheten. Först när ledningen inser nyttan och påverkan på resultat som en strategisk BI-lösning kan ha och när IT-investeringsprocessen behandlas som en "real payback" istället för en uppskattad ROI kan de maximera nyttan med BI.

Quinn (2006) väljer att gå ett steg längre och delar in BI i tre nivåer, taktisk, operativ och strategisk, och istället för Skriletz (2002) två nivåer.

Den första nivå är när BI används operativt, det vill säga när BI används i det dagliga arbetet och användarna för att ta fram olika enklare rapporter. Quinn (2006) menar att operativ BI är livsnödvändigt för företaget, men för att få ut så mycket som möjligt av BI bör företaget använda alla tre nivåerna tillsammans. Nästa nivå är taktisk BI (kallas även analytisk BI) och syftar till BI som används för analysera affärstrender, jämföra ett specifikt mått för olika perioder med mera. Största användarna är analytiker. Den sista nivån, strategisk BI, menar Quinn (2006) används för att ta fram prestationsmått till chefer och ledningen, ofta tillsammans med någon form av ekonomistyrningsteknik.

Strategisk BI kallas ibland för Performance Management (PM). Gartner (Hostmann, Rayner och Herschel, 2009) anser att PM inte handlar så mycket om tekniska IT-lösningar utan det är mer som traditionella MAI:s som till exempel ett balanserat styrkort. De definierar PM som:

Styrprocessen, metoder, mått, applikationer, verktyg och infrastruktur som möjliggör för användaren att definiera, övervaka och optimera resultat för att nå personliga och avdelningens mål samt även uppfylla strategiska målsättningar.

Dock menar de att om ett företag väljer att införa en BI-lösning måste denna integreras väl med företagets PM-strategi.

Baars och Kemper (2008) har identifierat tre olika trender som har drivit utveckling av BI till att bli alltmer verksamhetsövergripande och inkludera en integrerad beslutsstödsupport infrastruktur. De tre trenderna är: ekonomin har blivit mer global och turbulent, det finns ett större tryck för att identifiera risker och ge prestationsindikatorer till företagets intressenter och slutligen utmaningen att på ett effektivt sätt styra de alltmer komplexa och sammankopplade processerna i företaget. Baars och Kemper menar att för att kunna hantera detta måste företagen ha lösningar som kan hantera både strategiska, taktiska och operationella beslut.

3.4.4 IT som konkurrensfaktor

Magnusson och Olsson (2008) menar att trots att IT har upplevt en framgångssaga de senaste åren gällande spridning, funktionalitet och utbredning har dess roll inte ändrats lika radikalt. Synen på IT är fortfarande att det är en stödfunktion som mest kostar pengar och egentligen inte är nödvändig för verksamheten. Det har uppstått ett glapp mellan vad IT tros vara och vad det egentligen är. Detta leder in på diskussion om huruvida IT ska ses som en strategisk resurs eller inte. Carr (2003) menar att i takt med att IT har utvecklats har dess strategiska vikt minskat. Carr (2003) likställer IT med investeringar i infrastruktur som el, tågräls med mera och anser att IT är nödvändighet men ingen konkurrensfördel. Vidare säger Carr (2003) att det är bäst att vänta med att investera tills tekniken är mogen, spendera snålt på IT-investeringen och fokusera på svagheter istället för möjligheter. McAfee och Brynjolfssons (2008) åsikter står helt i kontrast med Carrs. De anser istället att företag som ligger i framkanten vad gäller IT-investeringar har en strategisk fördel. De menar att IT hjälper till att ta fram nya idéer och innovationer och att standardisering inte leder till likriktning utan kan öppna upp för experimentering och variation på operativ nivå.

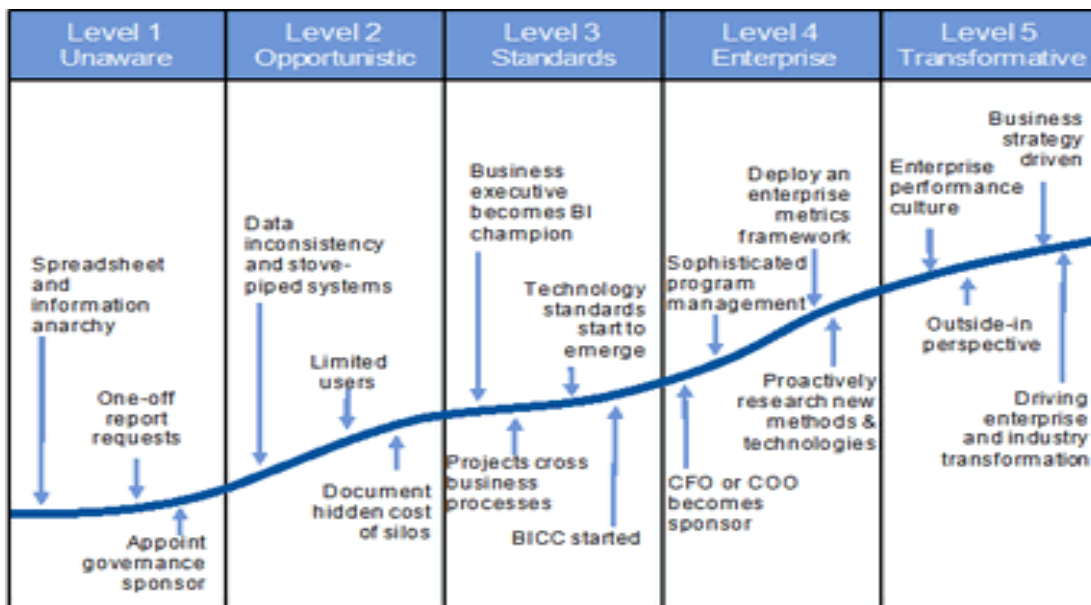
Sammanfattningsvis råder det väldigt delade meningar om huruvida IT är en konkurrensfaktor eller ej och Magnusson och Olsson (2008) skiljer på strategisk och operativ konkurrensfördel för IT. Strategisk konkurrensfördel infinner sig om ett företag kan, med hjälp av IT, skapa nya affärer medan operativ konkurrensfördel innebär att ett företag kan korta ned sina ledtider och effektivisera sina processer

3.4.5 BI-mognadsmodell

Gartners (Hagerty & Hostmann, 2010) mognadsmodell för BI kan användas för att uppskatta var företagets BI- och analysprogram är idag och vart de behöver ta sig för att kunna stödja företagets strategiska mål.

Många företag har börjat ta en mer strategisk ansats till BI, då tidigare genomförda projekt endast skapat isolerade informationssilos, utan att kunna ge chefer behövliga insikter för att fatta strategiskt riktiga beslut. En omställning till en mer strategisk ansats görs dock inte i ett enda steg, utan kräver

en längre tids uppbyggnad av nödvändiga kompetenser. Ansvariga för BI bör därför identifiera företagets nuvarande nivå av mognad och vilken nivå av mognad företaget strategiska mål kräver. Figur 1 visar den stigande mognadsgraden för en BI-lösning och inkluderar människor, kompetenser, processer, teknologier, med mera. Mognadsmodellen innehåller en portfölj med olika variabler såsom traditionella BI-applikationer (till exempel ad-hoc query, rapportering, dashboards, online analytical processing (OLAP), data integration och data warehousing), analytiska applikationer och PM-applikationer. Mognadsmodellens nivåer kommer nu beskrivas var och en från nivå ett till fem.



Figur 3.3 BI-mognadsmodell, Gartner (Hagerty & Hostmann, 2010)

Nivå 1: Omedveten

På nivå ett sker BI och analyser ad-hoc. Chefer frågar efter information och användarna får använda alla tillgängliga applikationer för att samla ihop och slutligen leverera den efterfrågade rapporten. Användarna sträcker sig från kompetenta analytiker till självutnämnda "spreadsheet jockeys"¹. Användarna levererar resultat i kalkylblad (Excel-ark) där varje uppgift har en egen fil som sparas på någon av användarnas dator. Alla analyser är inbäddade i kalkylbladet. Företaget har ingen informationsinfrastruktur, förutom anslutningar till den öppna databasen. Ingen har definierat processer för analyser, beslutsfattande eller prestationsmått. Denna inställning till BI råder ofta på grund av dess låga kostnader att starta upp. Tyvärr leder detta till ansträngningar som:

- Är arbetsintensiva och omständliga och därför totalt sett dyra.
- Inte ger enhetlig och korrekt information.
- Ej granskas och bär hög risk för bedrägeri.

Nivå 2: Opportunistisk

På nivå två startar avdelningar sina egna BI-projekt, för att kunna optimera en process eller ta taktiska beslut. Varje projekt har dessutom sina egna informationsinfrastrukturer, verktyg,

¹ En välkänd personlighetstyp inom modern affärsverksamhet som bygger upp teoretiska finansiella scenarier med hjälp av kalkylblad. Analyserna är oftast framtidsinriktade och inte alltid realistiska. (humancapital.se)

applikationer och prestationsmätningar. Därför ökar de olika applikationerna snabbt i antal genom organisationen, var och en guidad av projektets egna IT-arbetare, applikationsanvändare och operationella chefer. Företag använder dataintegrationsverktyg, analyser, databaser, kanske till och med paketerade i en enda applikation. Användarna levererar resultat via rapporter, ad-hoc förfrågningar och dashboards. Denna ansats ger snabbt värde till användarna, med relevant information och analyser. Dock blir kompetenserna som skapas hos varje avdelning isolerade, så hela organisationen får inte ta del av den upparbetade expertisen.

Nivå 3: Standarder

På nivå tre börjar människor, processer och teknologi att bli koordinerade igenom företaget. Seniora beslutsfattare, ofta verksamhetschefer, blir mästare av systemet. Användare fattar beslut grundat på data från flera olika datakällor, då koordineringen nu blivit bättre. Många företag implementerar BI Competency Center (BICC) med affärsanvändare, IT-proffs och analytiker för att dela med sig av expertis och likriktat användandet av applikationer och begrepp. Teknologistandarder börjar växa fram, inom bland annat informationsinfrastruktur, data warehousing och BI-plattformar, men är ej beordrade. För första gången börjar företagets totala kostnader för BI gå ner, genom förbättrad koordinering, standardisering och teknologi. Förmågan att anpassa BI-systemet fortsätter dock att vara låg och företaget har ännu inte nått upp till de potentiella stordriftsfördelarna.

Nivå 4: Företag

På nivå fyra har de högsta cheferna, såsom CFO och COO, blivit sponsorer för BI-lösningarna. Företaget har definierat ett ramverk av prestationsmätningar som länkar olika processer till olika företagsmål. Mätningarna guidar företagets strategi. Chefer på så väl operationell som på högsta nivå kan se orsak/verkan samband hos nyckelaktiviteter. Alla på företaget använder samma BI-system, ibland använder även partners, leverantörer och kunder samma system. En informationsarkitektur guidar designen av nya system i företaget. Även om BI-processerna har effektiviserats ökar användandet, så den totala kostnaden för BI fortsätter vara hög.

Nivå 5: Transformativ

På nivå fem har BI-projektet tagit en strategisk form, som gemensamt drivs av affärs- och IT-avdelningen och stöds och hålls under uppsikt av den högsta ledningen på företaget. Företaget har slutfört dess ramverk för prestationsmätning och utvidgat det så det nu även inkluderar partner och kunder. Alla stakeholders använder information från BI-systemet för att koordinera sig till förändrade affärsförutsättningar över hela värdekedjan och för att göra omvandlande beslut. Användare kommer från olika nivåer i organisationen, såväl olika affärsområden, olika geografiska positioner och olika kunder och partners. Företaget har gjort om tidigare skapade applikationer till tjänster för att snabbt och enkelt kunna integrera och återanvända dem. Företaget har optimerat kostnader genom samägda system, processer och kompetenser över hela organisationen. Användare får se företagets ekonomiska situation och vilka faktorer som bidrar till att förbättra denna situation. Största orosmolnen för organisationen ligger nu i framtida hopslagningar och uppköp som kan återinföra många av de problem som företaget nu lyckats ta sig över.

3.4.6 Vanliga misstag och problemområden med BI

När ett företag väljer att införa ett nytt affärssystem innebär det att de påbörjar en lång och kostsam process. Nedan presenteras vad företag bör beakta när de ska införa en BI-lösning och hur de ska kunna förbereda sig för att lyckas med BI-projektet.

3.4.6.1 Gartners nio misstag med BI

Gartner (Richardson & Hostmann, 2008) har med hjälp av sina kunder identifierat vanliga misstag hos företag som kan förstöra en BI-lösning. De flesta misstagen involverar människor och processer snarare än teknologi. Många företag upplever BI-projektet som kostsamt, tidskrävande och ledande till något som väldigt få verkligen använder. Misslyckandet att nå de uppsatta strategiska målen kommer ofta ifrån ett litet antal vanliga misstag. Gartner har listat de nio vanligaste misstagen och anledningarna till varför företag misslyckas med BI.

1. Believing that "If you build it, they will come"

Det första misstaget går ut på att det är IT som har byggt BI-systemet och inte utgått från verksamhetens krav. Många kunder har rapporterat att det var deras IT-organisationer som skapade BI-projektet och ledde detta från ett tekniskt perspektiv. Motivet till detta är att IT anser att en BI-lösning samlar in och formar avgörande information och att värdet av detta blir automatiskt uppenbart längre fram. Problemet är att värdet kanske inte blir uppenbart för affärsverksamheten och allt hårt arbete som har lagts ner leder då inte till särskilt hög användning av BI. I värsta fall leder det istället till att det är fler personer involverade i skapandet av BI-lösningen än vad som senare använder det regelbundet. För att undgå detta bör företaget inte skapa en BI-lösning utan stark koppling till affärskraven. Projektgruppen bör bestå av en hög andel representanter från affärsverksamheten.

Verksamheten bör få svara på följande frågor. Är den insamlade datan relevant för affärsfrågor? Är resultat konsekvent från olika verktyg och program? Finns svaren tillgängliga när de behövs?

2. Managers "dancing with numbers"

Detta misstag innebär att vissa chefer motsätter sig informationsutbyte av politiska skäl, vilket gör det svårt att få stöd för en verksamhetsövergripande BI-lösning. Vidare har många företag fastnat i "Excelkulturen" i vilken användarna extraherar data från interna system, laddar in det till Excel-ark där de ordnar om datan för att utföra sina egna analytiska beräkningar. Enkelheten i att använda Excel-ark och skapa egen data, innebär att det kan uppstå förvirring då informationen från olika referensramar senare jämförs. Dessutom innebär det en risk för företaget när oövervakad och osäkrad data förvaras på enskilda anställdas datorer. Genom att utbilda de anställda om riskerna med att ha egna kalkylblad och en oklart ägande av data och förbjuda användandet av kalkylblad för formelrapportering och ledningsmöten kan företaget undgå att fastna för mycket i Excelkulturen. Vidare kan införandet av ett Business Intelligence Competence Center (BICC) medföra att företaget enklare kan kontrollera användandet av BI-verktyg och ta bort eventuella Excel-ark.

3. "Data quality problem? What data quality problem?"

De flesta företag fruktar att låg informationskvalitet leder till dåliga beslut. Det föreligger en verklig utmaning för företag i att säkerställa kvalitén på datainflödet till deras BI-verktyg men de har ofta inte lyckats fastställa var problemen finns. Andra företag är förnekande och insisterar på att de inte har något datakvalitetsproblem. Vanligtvis är det just dessa företag som har de största och allvarligaste problemen. Företag har problem om IT-avdelningen försöker lösa datakvalitetsproblemet med verktyg istället för att gå till botten med problemet eller om folk inte använder BI-verktygen på grund utav irrelevant, inkomplett eller ifrågasatt data. För att komma ifrån detta problem bör affärsanvändarna engageras till att bestämma vad som är "tillräckligt bra" gällande datakvalitet. Företaget bör etablera en process av automatiska kontroller som identifierar

datakvalitetsproblem. Slutligen bör de inkludera datakvalitet i arbetsbeskrivningar och prestationsutvärderingar för att få fram ansvarstänkande.

4. "Evaluate other BI platforms? Why bother?"

Vissa företag gör antagandet att det bästa alternativet för en BI-lösning är att välja en standardprodukt från deras nuvarande affärssystemleverantör. Dock behöver inte detta innebära att den totala kostnaden för investeringen blir lägre även om leverantörens produkter erbjuder bäst passform till befintligt affärssystem. BI-plattformar är inte handelsvaror i den betydelsen att alla inte erbjuder likadana funktioner, därför bör företag utvärdera olika alternativ och inte bara välja den lösning som bjuder på minst motstånd vid implementeringen. För att hitta bästa tänkbara BI-lösning bör företaget fastställa vilka BI-funktioner som affärssystemleverantörerna erbjuder och jämför dessa med de funktioner som andra BI-leverantörer erbjuder. De bör använda en utvärderingsprocess av olika lösningar för att fördjupa kunskapen om företagets BI-krav och -behov.

5. "It's perfect as it is. Don't ever change."

Detta misstag går ut på att kraven på BI ständigt förändras. Som en följd av trycket att kunna leverera snabbt behandlar många företag BI som ett projekt fokuserat på att leverera ett antal fastställda krav. Problemet är att kraven och behoven för BI förändras hela tiden. Under det första implementeringsåret förändras ofta uppemot 50 % av BI-funktionerna på begäran av användarna. BI ska istället behandlas som ett fortlöpande projekt som kan anpassas för att möta nya krav och behov. När ett BI-projekt misslyckas med att anpassa sig efter förändringar, tappar det relevans för användarna och kan i värsta fall leda till att det inte längre används. Lösningen på detta problem är att undersöka hur framtida förändringar kan lösas med hjälp av BI-verktygen och att företaget definiera en utvärderingsprocess som upptäcker föråldrade BI-verktyg.

6. "Let's just outsource the whole darn BI thing"

Många chefer skaffar outsourcing BI-funktionen i tron att utomstående leverantörer gör ett bättre jobb till en lägre kostnad än det egna företaget. Detta indikerar att BI ofta ses som ett taktiskt informationssystem istället för ett strategiskt. För mycket fokus på kostnad och utvecklingstid leder dock till ett oflexibelt system med bristfällig arkitektur. Företaget bör se över sitt kompetensbehov och endast outsourca endast det som inte är kärnkompetens för BI. Vidare bör de förhandla servicekontrakt med leverantörer baserat på förändring och utveckling snarare ett bestämt antal krav.

7. "Just give me a dashboard. Now!"

Misstaget att ett dashboard ska lösa informationsbehovet är vanligt förekommande. Många företag pressar sin IT-avdelning till att snabbt bygga eller köpa dashboards med en liten budget. De vill inte finansiera dyra BI-projekt som tar lång tid och upplevs som riskabla. Dessutom vill affärsenheter ofta skapa prestations-dashboards till dem själva utan att exponera för mycket till ledningen och företaget i stort. Därför har många dashboards litet värde då de är enhetsspecifika och inte kopplade till de övergripande verksamhetsmålen. Risken finns att avdelningar tar fram egna dashboards men genom att innan en BI-lösning implementeras göra rapporter så visuella som möjligt och inkludera sedan dashboarding och mer komplexa visuella verktyg i BI-lösningen. Dessutom bör företaget utgå utifrån en strategikarta när de skapar scorecards och dashboards, det vill säga det finns en orsak-

verkan koppling mellan målen i ett scorecard. Utan en strategikarta bidrar ett scorecard endast till att visa orelaterad mått utan någon betydelse.

8. "X+Y=Z, doesn't it?"

Ett problem som ofta finns i företag är att de dras med flera olika definitioner för en och samma sak. Ett BI-initiativ ämnar skapa "endast en version av sanningen" men många företag har inte ens fastställt definitionen på fundamentala saker som intäkter. Företag uppnår en version av sanningen genom att gemensamt, mellan de olika enheterna, bestämma hur olika enheter som kunder, produkter med mera är definierade. Dock misslyckas många med detta på grund utav politiska skäl eller avsaknad av företagsövergripande visioner för BI. Detta problem kan delvis lösas genom att företaget sammanför olika definitioner på nyckeltal och enheter från de olika affärsenheterna även om det inte går att genomföra en verksamhetsövergripande BI-implementering. De bör börja med de befintliga master-data-definitionerna och prestationsmått för att säkerställa att BI-initiativet överensstämmer med befintlig vokabulär. Sedan bör de publicera dessa standarder och ge affärsledare uppdraget att bibehålla och utveckla detta för att underlätta en företagsövergripande anpassning.

9. "BI strategy? No thanks, we'll just follow our noses"

Det sista och största misstaget är avsaknaden av en dokumenterad BI-strategi eller användandet av en dålig sådan. De flesta av de ovan nämnda misstag kan undvikas genom att gemensamt ta fram en BI-strategi som grundats på befintlig situation och som fastslår en gemensam vision och plan för BI i företaget. Genom att skapa en grupp som får ansvaret för att ta fram eller revidera en dokumenterad BI-strategi, där medlemmarna ska komma från både IT-avdelningen och affärsverksamheten, kan de undvika detta problem.

3.4.6.2 Kritiska områden och faktorer för ett lyckat BI-projekt

När ett företag inför en BI-lösning finns det vissa kritiska områden som företaget måste fokusera på. Gartner (Matson, 2009) delar in ett lyckat BI-projekt i fem olika områden:

- Planering
- Resurser
- Val av leverantör
- Relationer
- Leverans

De menar att den allra viktigaste biten är relationer då det oftast är den mänskliga faktor som avgör ett BI-projektets framgång, inte de tekniska bitarna.

Planering

BI-projekt blir alltmer strategiska och komplexa, dock har tiden som används för planering inte förändrats vilket kan leda till att projektet inte tar rätt riktning. För att komma runt detta problem bör projektet stödjas och styras från affärsverksamheten. Vidare bör företaget definiera projektmål och tidpunkter för när projektet skall börja samt när det skall vara genomfört. Om detta inte görs korrekt blir det svårt att ta fram lönsamheten och utvärdera projektet. Slutligen bör företaget ta fram

en affärsplan som tydligt visar affärsvärdet och de associerade kostnaderna och ställa dessa emot varandra. (Matson, 2009)

Magnusson och Olsson (2008) menar att det är viktigt att vara öppen för förändringar i vad företaget egentligen behöver och i informationsbehovet.

Resurser

Ett BI-initiativ kräver olika sorters kompetenser för att lyckas bra. Vissa finns redan inom företaget men de flesta behöver dock söka experthjälp från konsulter. Det som främst behövs är teknisk kompetens som ska stödja teknik implementeringen och integrationen och kompetens i databaser, data mining och informationsarkitekturutveckling. Även förändringsstyrningskompetens är viktigt även om inte alla BI-projekt leder till dramatiska förändringar på affärsverksamheten. Målet är att skapa en optimal mix av resurser. Dessutom är det viktigt att förstå det individuella företagens behov och jämföra detta med vad som finns tillgängligt på marknaden. Ett problem som Magnusson och Olsson (2008) nämner är att företag ofta dras med många arvssystem och därför är struktur på systemmiljön ofta bristfällig. Vidare säger de att ca 80 % av IT-budgeten kan härledas till underhåll av befintliga system och verksamheten ibland inte har total kontroll över vilka system som egentligen är nödvändiga.

Val av leverantör

Det viktigast är att använda "best practice" och ta fram en standardprocedur för att utvärdera de olika BI-leverantörerna. Genom detta reduceras risk att välja fel leverantör till projektet. Gartner har tagit fram en sjustegsprocess som företag kan följa när de väljer en leverantör. Det första steget innebär en initial undersökning av marknaden, en så kallad RFI (Request For Information) efter detta görs en mer detaljerad undersökning som kallas RFP (Request For Proposal) vilket innebär att företaget begär in offerter. Det andra steget är att skapa en utvärderingsmodell för leverantörerna. Den går ut på att jämföra ett antal olika leverantörer för att få fram vilken av dessa som bäst motsvarar de krav som företaget har tagit fram. Det tredje steget, referenskontroll, innebär att är ett kritiskt steg som ofta underskattats. Det bästa är att anpassa referenskontrollen efter utvärderingsmodellen. Genom detta får företaget en förståelse för hur väl en leverantörs lösning passar deras behov. I nästa steg får leverantörerna presentera sina lösningar och här är det viktigt att ta reda på vilka som kommer att jobba med implementeringen. Dessutom bör det från företagens sida medverka både folk från IT- och affärsverksamheten, då dessa har olika syn och krav på BI. De avslutande stegen är identifiera finalister, genomgång av finalisterna och offertinsamling och slutligen val av leverantör. (Matson, 2009). Ibland kan dock valet av leverantör inte vara helt rationellt (Magnusson och Olsson, 2008) och lösning kanske inte riktig matchar förändringsbehovet hos företaget. Magnusson och Olsson (2008) varnar för att inte fastna för en viss leverantör eller lösning i ett tidigt skede utan istället ha ett öppet sinne under planeringsfasen och hela tiden utgå från vilket behov som finns. Risker finns annars att det kan få negativa konsekvenser på efterföljande faser.

Relationer

Gartner (Matson, 2009) har gjort en undersökning som visar att relationen med leverantören är den enskilt viktigaste faktorn för att lyckas med ett BI-projekt. Relationen inkluderar inte bara detaljerna på kontraktet och prissättningen utan även mjukare delar som att jobba effektivt tillsammans med leverantören. Det är av avgörande betydelse att båda sidor tjänar på affären för att resultat ska bli så

bra som möjligt. De flesta problemen tycks uppstå när kommunikationen brister och det uppstår missförstånd. Kommunikationsproblem är extremt allvarliga i BI-projekt då dessa ofta involverar process- och organisatoriska förändringar och även skiften i de interna rollerna. Detta innebär att företagen ofta behöver mer hjälp och medverkan från leverantören för att uppnå en framgångsrik implementering. För att lyckas med relationerna bör företaget involvera från början företagets och leverantörens implementeringsteam med varandra. Vidare bör det etableras roller och ansvar för BI-initiativ, både för företaget och leverantören, för att tydliggöra och undvika missförstånd. Företaget måste se till att nyckelroller, som projektledare, sköts av personal både hos företaget och leverantören. Under projektets gång bör företaget ha löpande utvärderingsmöten för att identifiera problemområde innan de växer till ett verkligt problem. Dessutom bör företaget välja en leverantör som de kan lita på och som tros fatta beslut som gynnar företaget. Om företagets anställda ser leverantören som en outsider riskerar detta att reducera kommunikationen och på så sätt skapa problem. (Matson, 2009)

Även Magnusson och Olsson (2008) betonar vikten av att ha en bra relation med leverantören. De menar att en leverantör som inte visar ett stort intresse i sin kunds nöjdhet behöver gallras bort så tidigt som möjligt. Vidare anser de att relationen är en av de viktigaste faktorerna för en lyckad implementering.

Beroende på vilket behov som företaget har kan de välja en eller flera leverantörer. Om inte företaget har kapaciteten att ta hand om och integrera flera leverantörer väljer de endast en leverantör. Om företaget vill ha bästa tänkbara lösning är det bästa alternativt ibland att välja en mix av leverantörer och använda en "best-of-breed"-strategi. Detta kräver dock att företaget har väldigt bra förmåga att styra och integrera flera leverantörer men i gengäld kan resultat bli väldigt bra. (Matson, 2009)

Vad gäller kontrakt är det viktigaste att fokus ligger på affärsvärde och att det är prestationsbaserat. Det kan vara värdefullt att titta på hur andra företag har byggt upp sina kontrakt men företaget ska dock alltid utgå från sina egna behov, risker och erfarenheter. Fast pris är något som kommer att bli vanligare i framtiden, fördelen är att företaget vet den exakta kostnaden och leverantören vet den exakta inkomsten. En annan typ av kontrakt som är intressant för företaget är "delad vinst avtal" (Gain-sharing deals). Företaget och leverantören blir partner, dock finns det svårigheter med den här typen av avtal. Dels är det svårt att definiera resultat och mått som leverantören kan hållas ansvarig för och dels finns det ett motstånd mot att leverantören ska ta del av vinsterna. (Matson, 2009)

Leverans

Företaget måste vara väl medvetet om vilka faktorer som kan påverka tiden och budgeten för BI-projektet. Målsättningen för BI och vad som krävs av leverantören för att nå detta måste vara tydlig. Vidare är det viktigt att undersöka vad leverantören har för kapacitet och se till att rätt resurser finns tillgängliga för projektet.

Sammanfattningsvis menar Matson (2009) att BI-projekt som ägnar tid och investerar i de här fem nyckelområden för att få dem rätt, har stor chans att bli lyckade.

3.5 Ekonomistyrningsförändring

I det här kapitlet kommer vi behandla framgångsfaktorer för förändring, vilka faktorer som påverkar en förändring i ett företag, hur en förändring kan förklaras och på vilket sätt den kan ske och slutligen vilken roll controllers har i den här förändringen.

3.5.1 Införandet av nya ekonomistyrningstekniker

Det finns ett flertal anledningar till varför företag adopterar nya idéer och ekonomistyrningsmodeller i sin verksamhet. Det logiska svaret borde vara att ekonomistyrningstekniker adopteras när de gynnar företaget som tar till sig dessa idéer, det så kallade "Efficient-Choice"-perspektivet.

Detta stämmer dock bara om organisationer fritt och oberoende av andra kan välja ekonomistyrningstekniker och kan vara säkra på att innovationen kommer vara gynnsam.

Men om organisationer utanför företaget har möjlighet att påverka och om fördelarna med innovationen är osäker, finns det andra perspektiv än det mest effektiva som påverkar. Abrahamson (1991) beskriver dessa perspektiv beroende på graden av imitation och graden av utomstående påverkan.

		Imitation-Focus Dimension	
		Imitation processes do not impel the diffusion or	Imitation processes impel the diffusion or rejection
Outside-Influence Dimension	Organisations within a group determine the diffusion and rejection within this group	Efficient-Choice Perspective	Fad Perspective
	Organisations outside a group determine the diffusion and rejection within this group	Forced-Selection Perspective	Fashion Perspective

Figur 3.4 Egen figur efter Abrahamson (1991) - Theoretical perspectives explaining the diffusion and rejection of administrative technologies.

"Forced-Selection"

I detta perspektiv tvingar starka externa organisationer företaget att införa en ekonomistyrningsinnovation. Exempel på organisationer med förmåga att åstadkomma sådana här förändringar är statliga organisationer, fackliga organisationer och kunder. Gemensamt för dessa beslut är att företaget "inte har något val" och att valet att införa eller inte införa innovationen dessutom inte ligger i företagets egna intentioner.

"Fashion"

Modeperspektivet finns i företag som står inför viss osäkerhet och därför väljer det att imitera andra

större organisationer. Företag fokusera mer på vilken organisation de ska imitera istället för att fokusera på vilken teknik som de ska implementera. De försöker imitera modeller som läggs fram av olika modesättande organisationer. Dessa modesättande organisationerna som ger råd är ofta konsultfirmor, men influenser kan även hämtas från massmedia, management-gurus och universitet. Modesättarna har ingen tvingande kraft på företaget såsom organisationerna i "Forced-Selection", men försöker inspirera, övertyga och övertala om att just den egna innovationen är den enda rätta.

"Fad"

Liksom i modeperspektivet står företaget här inför osäkra förhållanden, men till skillnad från det förgående perspektivet väljer företaget här att följa efter organisationerna oftast i samma bransch. På detta sätt kan de med hjälp av kunskap minska osäkerhet som en ny ekonomistyrningsteknik medför. De hämtar även inspiration och vägledning från andra i samma bransch och strävar efter att upplevas som rationell och legitim. Samtidigt reducerar de risken att ge konkurrenter en konkurrensfördel genom att missa en viktig innovation. Pressen att imitera resten av branschen ökar dessutom ju fler som valt att införa den aktuella innovationen.

3.5.2 Faktorstudier

Faktorstudier undersöker vilka faktorer som förklarar/påverkar en förändring (Siverbo, 2010). Vi har valt att använda två olika faktorstudier i vår referensram: Modells framgångsfaktorer och Kasuriniens modell som beskrev i början av Referensramkapitlet. Nackdelarna med den här typen av studier som Siverbo (2010) nämner är att studierna endast visar en ögonblicksbild av organisationen och att faktorerna blir tagna ur sitt sammanhang.

3.5.2.1 Framgångsfaktorer vid ekonomistyrningsförändringar

Shields och Young undersökte vilka framgångsfaktorer som låg bakom lyckade implementeringar av ABC (Activity Based Costing) och som förklarar den ekonomistyrningsförändring som sker i företag när de anammar en ny ekonomistyrningsteknik. Shields utvecklade senare studien och kom fram till att en effektiv implementering av ABC drivs av 7 organisatoriska faktorer.

- Ledningens stöd för systemet.
- Koppling till konkurrensstrategi.
- Koppling till prestationsutvärdering och belöningssystem.
- Tillräckliga resurser (pengar och arbetskraft) investerade i implementering av systemet.
- Utbildning i designen, användandet och implementeringen av systemet.
- Att systemets "ägs" av alla
- Medvetenhet och tydlighet med målen för systemet

Modell (2007) poängterar vikten av att inkludera anställda som har en bredare kompetens. Vidare nämner Modell (2007) att ekonomistyrarens roll har utvecklats från att ha haft en rapporteringsfunktion till att bli mer affärsfokuserad och inkluderade i korsfunktionella team. Slutsatsen av studien är att de organisatoriska faktorerna har en större påverkan än de tekniska faktorerna på en framgångsrik implementering av ABC.

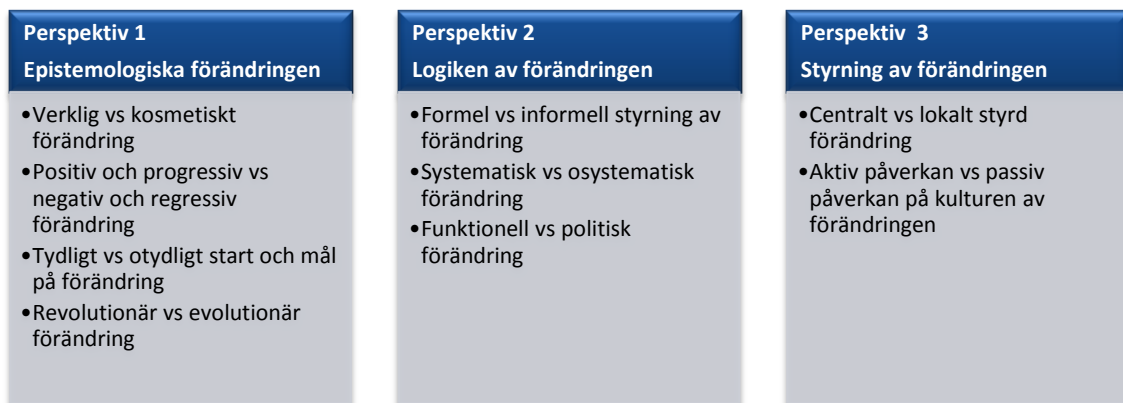
3.5.3 Processtudier

Processtudier ser förändringen som en pågående process utan början eller slut och menar att det inte är rationella beslut som ligger bakom förändringen. Nackdelarna med processtudier är att de

fokuserar för mycket på att förklara avsaknaden av förändring utan att undersöka var förändringen kommer ifrån. (Siverbo, 2010)

3.5.3.1 Tre perspektiv på ekonomistyrningsförändring

Burns och Vaivio (2001) har identifierat tre olika perspektiv på ekonomistyrningsförändringar, Epistemologiska perspektivet, Logiken av förändringsperspektivet och Styrning av förändringsperspektivet. Även om de tre perspektiven överlappar varandra används de för att kategorisera det problematiska området som ekonomistyrningsförändring är. För att tydliggöra vad som ingår i de tre olika perspektiven och ställa de olika faktorerna som ligger bakom förändringen har vi valt att sammanfatta det i följande bild:



Figur 3.5. Tre perspektiv på ekonomistyrningsförändring (Burns & Vaivio, 2001).

Perspektiv 1, Epistemologiska förändringen, kunskapen om förändring

Det första perspektivet undersöker om en förändring verkligen äger rum eller inte. Ibland tolkas och uppfattas en förändringen som verklig trots att det kanske endast rör sig om en kosmetisk förändring. Burns och Vaivio (2001) definierar detta synsätt som *normative claims of change* och ställer detta mot *change as and evidenced empirical phenomenon* som innebär att en förändring verkligen ägt rum. Dessutom menar de att det är viktigt att definiera vad som verkligen menas med verklig förändring och hur stor den måste vara för att räknas som förändring. De flesta uppfattar ekonomistyrningsförändring som något positivt och progressivt men ibland kan en förändring uppfattas som negativt och regressiv och skapa problem. En annan viktig del av den epistemologiska förändringen är om förändringen ska ses som en process med tydlig start och mål eller som en fortlöpande process utan slut. Om förändringen ses som det sistnämnda bör den studeras ur ett bredare perspektiv och ta hänsyn till externa influenser. Slutligen skiljer Burns och Vaivio (2001) på hur själva förändringen sker. De menar att en förändring kan ske antingen som en revolutionär förändring, med stora konsekvenser på organisationen eller som en evolutionär förändring, där förändringen sker stegvis.

Perspektiv 2, logiken bakom förändring

Det andra perspektivet förklarar logiken bakom en förändring och vad som driver den. Burns och Vaivio (2001) gör skillnad på styrd formell förändring och informell ej kontrollerbar förändring. De menar att även om förändringen är tänkt att vara formellt styrd innehåller den alltid till en viss del informella ej kontrollerbara element som påverkar rutiner och processer i organisationen. I relation till detta skiljer de även på systematisk och osystematisk förändring, där den förstnämnda innebär

strävan efter tydliga mål och tidsplaner och den sistnämnda innebär okontrollerbara händelser med tvära kast och oönskade utvecklingen av vissa delar av förändringen. Slutligen kan en ekonomistyrningsförändring studeras utifrån antingen ett funktionellt logiskt perspektiv eller politiskt perspektiv. Ett funktionellt logiskt perspektiv utgår från att anställda i organisationen säger vad de menar och menar det de säger. Ekonomistyrningsförändring ses som något bra som gynnar organisationen. Det politiska perspektivet utgår från att de anställda har dolda bakomliggande politiska. Intressen sammanfaller och krockar och allianser skapas.

Perspektiv 3, styrning av förändring

Det tredje perspektivet beskriver hur ekonomistyrningsförändringen styrs. Förändringen kan ses som en centralt styrd process där affärsledning har en avgörande roll. De förstår behovet av förändring och planerar och styr densamme. Förändringen kan även ses som lokalt styrd där företagsledningen är oförmögen att identifiera förändringsbehovet. Istället sköts detta av lokala aktörer och ekonomistyrningsrutiner utvärderas baserat på lokala förfrågningar.

Ekonomistyrningsförändringen påverkar även organisationens kultur, antingen på ett aktivt sätt som förändrar organisationens kärnvärden, normer och arbetsätt eller på ett passivt sätt genom att anpassa sig efter rådande kultur. (Burns & Vaivio 2001)

Slutligen menar Burns och Vaivio (2001) att ekonomistyrning i sig har förändrats och därmed de olika roller som finns i organisationen. Controllerns roll har förändrats till att bli mer operationell och i kontakt med verksamheten och dessutom fungera som ett direkt stöd och rådgivare till affärsledningen.

3.6 Kritik mot Ekonomistyrningstekniker

Här tänker vi nu ta upp kritik mot ekonomistyrningsmodeller såväl historiskt som senare tidens modernare ekonomistyrningskoncept. Först kommer vi gå in på den kritik riktad av Johnson och Kaplan i boken "Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting" från 1987 som menade att ekonomistyrningen tappat sin relevans. Vi fortsätter sedan med en lite modernare artikel om ekonomistyrningens roll i företag idag, där Siverbo och Åkesson diskuterar hur strävan efter rationella system fått till följd en överdosering av styrning.

3.6.1 Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting Johnson & Kaplan (1991) Johnson och Kaplan kritiserade i sin bok de samtida styrningsmodellerna för att producera rapporter som tog för lång tid att få fram, var för aggregerade och hade för förvrängd information för att vara relevanta för chefers planering, beslutsfattande och styrning. Bokens inledande kapitel behandlar ekonomistyrningssystemens uppkomst och utveckling under 1830-talet upp till 1920. Boken visade att alla styrmodeller som användes i slutet av 1980-talet alla varit utvecklade redan 1925 och att inget nytt sedan dess framställts. Dessa system som på sin tid var innovativa och hade genom åren förtvinat och tappat sin relevans i den moderna tidens ekonomi.

Författarna påpekar att i en tid med allt snabbare teknologisk utveckling, stark såväl inhemsk som global konkurrens och enorma möjligheter till databearbetning, måste styrsystemen kunna erbjuda bättre information än vad som åstadkommits. Problemen med styrningsmodellerna låg också i användningskulturen i företagen där ett allt för kortsiktigt fokus rådde, med en strävan att prestera bra månads- och kvartalsrapporter, utan att lägga kraft på att undersöka vilket ekonomiskt mervärde

som under perioden tillförts företaget. Problemen som Kaplan och Norton såg tog sig tre huvudformer. För det första så var ledningsrapporter till liten hjälp för chefer på operationell nivå, då de distraherade dem från de faktorer som var relevanta i deras arbete och tvingade dem att reda ut uppgifter som hade lite med effektiviteten i produktionen att göra. För det andra var produktkostnader för enkelt beräknade och lyckades inte ta med de faktiska anspråk som produkter gjorde på företagets resurser. Slutligen så var chefers syn på företagets allt för kortsiktigt. Boken visar på behovet av nya perspektiv och metoder i ekonomistyrningen. Den pekar också på att traditionell styrning lagt för stor vikt på det finansiella perspektivet genom att fokusera på kortsiktiga finansiella rapporter ofta missar långsiktiga trender.

Som ett uttryck på behovet av nya styrmodeller utvecklade Kaplan tillsammans med Norton det balanserade styrkortet som tar hänsyn till fler perspektiv, bland annat kund och interna processer. Modellen används av många företag och konsultbyråer (till exempel: ernst & young; pwc) och lärs flitigt ut på universitet genom diverse ekonomistyrningsböcker (till exempel: Simons eller Ax).

3.6.2 Överdos av styrning! Siverbo och Åkesson

I denna artikel talar Siverbo och Åkesson om att företag satsat hårt på att anamma olika modeller för styrning de senaste åren utan att ställa sig frågan om dessa styrsystem verkligen reducerar osäkerhet eller bidrar till bättre beslut. Författarna visar på flera fallgropar med att okritiskt ta till sig nya styrmodeller. Företag riskerar till exempel att arbeta utifrån flera styrmodeller samtidigt, trots att dessa bygger på helt olika logiker. Modellerna kan ha införts i företaget vid olika tillfällen i samband med något förändringsarbeten för att de varit moderna. Så utan att ta bort gamla modeller eller system har dessa fått leva kvar i organisationen samtidigt, oavsett hur kompatibla eller icke kompatibla de är med varandra.

Att blanda styrmodeller i organisationen på nämnda sätt kallar författarna för överdos av styrning men hänvisas också som interinstitutionell inkompatibilitet. Denna överdosering leder både till ökade kostnader och inte minst till dränering på personalens energi när mellanchefer tvingas hantera motstridiga styrsignaler från ledningen och i värsta fall helt ger upp inför en oövertäglig mängd oförenliga krav. Artikeln exemplifierar hur höga ambitioner att skapa rationella och moderna styrsystem har resulterat i allt för omfattande styrsystem med motverkande komponenter.

3.7 Sammanfattning

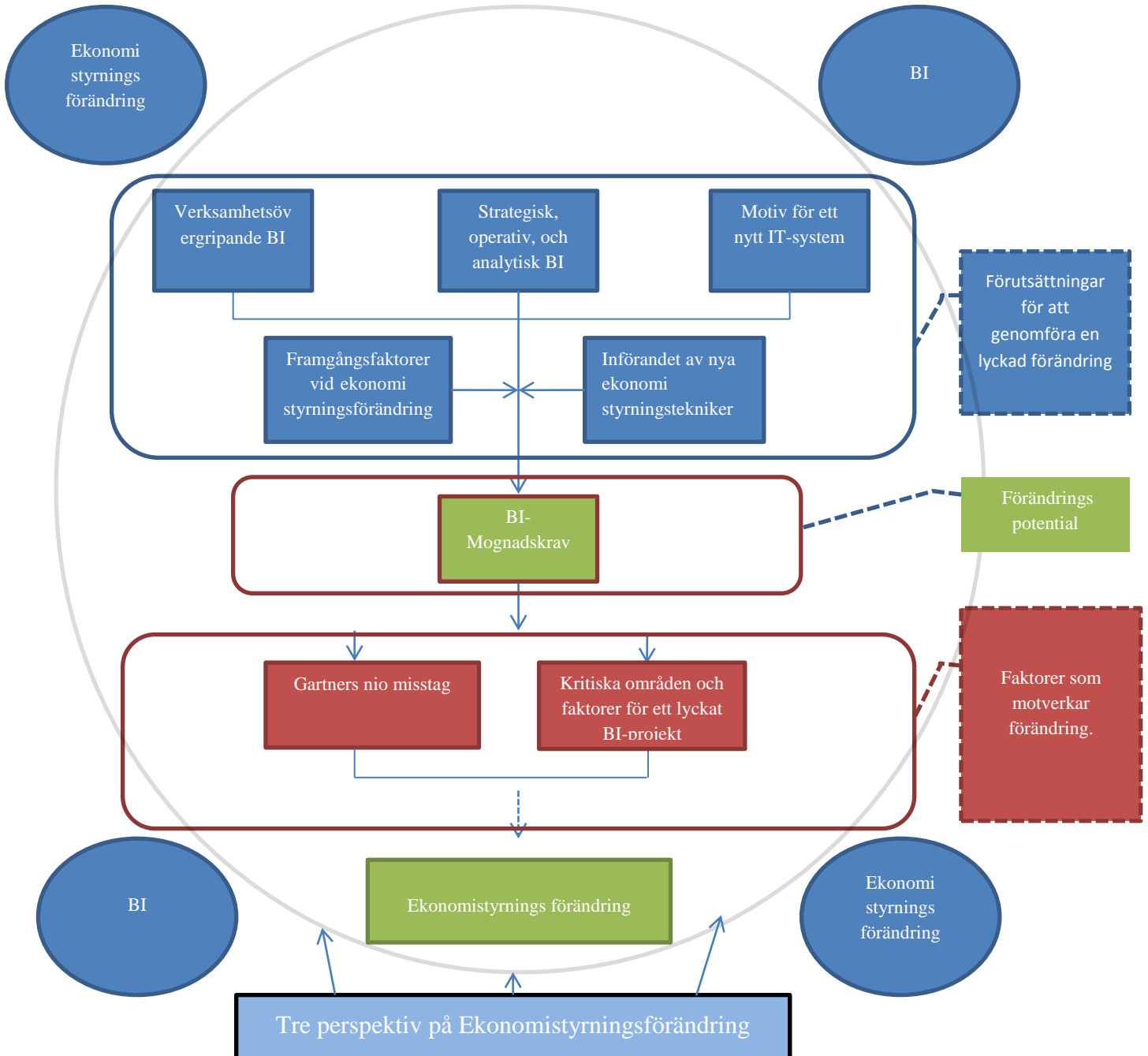
Tanken med modellen är att visa hur vi kopplar ihop de olika teorierna för BI och ekonomistyrningsförändring. Vi kommer att utgå från Kasurins modell för att belysa vad som driver förändringen i samband med införandet av en BI-lösning, vilken förändringspotential företaget har samt se vad det kan finnas för faktorer som motverkar, försvårar eller till och med omöjliggör förändringen. Vi har utgått från vår problemdiskussion när vi har utformat vår analysmodell med följande diskussionsfrågor:

Hur påverkar detta ekonomistyrningen i ett företag? Vad har företaget för perspektiv på förändringen? Vad har fallföretaget för förutsättningar för att genomföra en lyckad förändring? Finns potential för förändring? Vilka faktorer kan motverka en förändring?

Frågorna har som syfte att vägleda oss till svar på vår huvudfråga:

Kommer införandet av en BI-lösning leda till en ekonomistyrningsförändring?

Viktigt att poängtera att en förutsättning som inte uppfylls kan övergå till att bli en faktor som motverkar förändringen och även tvärtom. Vår modell försöker endast visa på ett överskådligt sätt visa vår utgångspunkt för analysen. Modellen illustreras på nästa sida.



Figur 3.7 Analysmodell för ekonomistyrningsförändring vid BI-implementering med inspiration från Kasurins modell för ekonomistyrningsförändring.

4 Empiri

I det här kapitlet kommer vi kort att beskriva vårt fallföretag och därefter sammanställa de svar vi har fått från våra intervjuer. Vi har valt att dela upp intervjuerna i en BI-del och en Ekonomistyrningsförändrings-del. Vidare har vi delat upp intervjuerna i huvudanvändarna: Controllern, och utvecklarna: IT, för att få två skilda perspektiv på BI och Ekonomistyrningsförändring.

4.1 Företaget

Sveriges Bostadsfinansieringsaktiebolag (SBAB) är ett bolåneinstitut som grundades 1985 för att förvalta de statliga bostadslånen och ägs av svenska staten. I mitten av 90-talet öppnade företaget kontoret i Karlstad och valde att börja erbjuda bolån till privatkunder. 1998 lanserade SBAB låneansökningar via sin webbplats vilket snabbt blev en viktig försäljningskanal. Under 2000-talets början växte SBAB och samarbete med bland annat ICA banken och Ikanobanken inleddes. Under 2004 lanserades ett automatiserat lånelöfte, där kunderna via webbplatsen kunde få kreditbeslut direkt på skärmen. SBAB erbjuder även sina kunder möjligheter att teckna olika försäkringar i samband med bolån som till exempel hemförsäkring och låneskyddsförsäkring. 2007 valde SBAB att bredda sin verksamhet och lanserade inlåning för privatkunder. 2010 började företaget även erbjuda inlåning till bostadsrättsföreningar och företag och lade dessutom en ansökan till finansinspektion om att få driva bankrörelse. (SBAB.se) Som en följd av detta står SBAB inför en rad utmaningar och förändringsarbete. En del av detta förändringsarbete märks till exempel på SBAB precis har gjort om sin hemsida helt och hållet och lanserar sig som nya SBAB.se.

SBAB är uppdelat i 4 huvudaffärsområden: Privat, Företag, Bostadsrättsföreningar (BRF) och Partners. Förutom detta har SBAB en rad stödfunktioner, dessa är: Risk, Finans, Ekonomi, Affärsstöd, Juridik, Kredit och HR. Slutligen har de en affärsledning som består av VD och de olika avdelningscheferna och en styrelse som består av externa personer. SBAB är helägt av Svenska staten.

I dagsläget innehar SBAB cirka 10 % av den totala bolånemarknaden. Det klart största segmentet är Privat även om Företag har en större marknadsandel relativt sett. BRF har växt mycket de senaste åren bland annat tack vare utförsäljningen av allmän nytta i Stockholms innerstad. Geografiskt sett är SBAB ganska utspridd, huvudkontoret ligger i Stockholm tillsammans med de flesta stödfunktionerna. I Karlstad sitter de ansvariga för Privatmarknaden tillsammans med Affärsstöd och Utbetalningsgruppen. Malmö och Göteborg har båda lokala kontor avdelningar för BRF och Företag och även värderingsspecialister. SBAB har totalt 435 anställda. (www.sbab.se)

Majoriteten av analysarbetet sker i dagsläget i Excel via olika kuber som är kopplat till en central databas. För ca 2 år sedan tog SBABs CIO fram en ny IT-strategi där BI är ett av fem fokusområden och för drygt 1 år sedan började Affärsstöd utvärdera olika BI-lösningar som de ansåg att SBAB behövde för att förenkla och effektivisera sitt dagliga arbete. SBAB har tre idag tre stora leverantörer i sin verksamhet vilket gjorde det naturligt att gå vidare med dem. Dessa tre är enligt SBAB själva stora spelare på BI-marknaden och därför anser de att urvalet är tillräckligt stort. Utgångspunkten för BI-satsningen är att för att SBAB ska kunna fatta bättre beslut måste de kunna förse användarna med beslutsunderlag snabbt och med hög kvalitet. En annan viktig punkt och som dessutom är mottot för

IT-strategin är att *SBAB ska kunna konkurrera med analys*. Slut användarna ska dels kunna ta fram färdiga rapporter och dels själva kunna ta fram ad-hoc rapporter. Vidare ska allt finnas tillgängligt under BI-plattformen. För att utvärdera de olika leverantörernas lösningar har SBAB använt sig av fem olika proof of concept (tester), de är:

- Analysrapport åt Riskavdelningen
- Aktivitetsuppföljning för gruppchefer på privatmarknad
- ad-hoc rapporter
- Kuber i Excel
- Importera Metadata

Förutom detta har de även gjort en SWOT-analys på varje alternativ och detta har mynnat ut i att affärsstöd har rekommenderat en BI-lösning. Dock är det viktigt att poängtera att ett stort arbete kvarstår oavsett vilken plattform som väljs. En stor utmaning ligger i att skapa en gemensam begreppskatalog samt verksamhetsregler. Valet av plattform kommer inte höja kvaliteten på data per automatik, det arbetet måste göras oavsett val av BI-plattform. En annan aspekt att ta hänsyn till är att det kan finnas synergieffekter och kostnadsaspekter som kan vara värda att beakta vid ett beslut av val av BI-plattform då det pågår en rad andra IT-projekt hos SBAB som till exempel en ny CRM-lösning och en ny bankplattform. (Wernersson, Maria. 2010)

Enligt SBAB blir erbjudanden blir allt mer lika varandra och finansbranschen konkurrerar allt mer med analys. SBABs VD säger själv att de inte är världsbäst på bolåneprocessen, men att de vill bli det och måste bli det, genom automatisering och tillägger att BI är ett måste för att ta SBAB till att bli världens bästa telefon- och internetbank (SBAB, 2010). Detta visar att SBAB lägger väldigt stor vikt på BI och ser det som en väldigt viktig komponent i deras framtida strategi.

Fördelarna med BI är enligt SBAB följande:

- Bättre kostnadskontroll med färre verktyg och lösningar
- Ett minskat personberoende då vi kan fokusera på färre verktyg/lösningar
- Mindre mängd manuellt arbete vilket ger ett minskat resursbehov
- Möjlighet att styra om resurser för att fokusera på analys och värdeskapande
- En sammanhängande och flexibel grund som gör det möjligt att agera snabbare
- Möjlighet att analysera lönsamhet ner på enskild produkt och kund

Hur ser det ut idag?

SBABs analys-kompetens är väldigt koncentrerad till risk. Det finns delade uppfattningar om värdet av analys och ingen genomarbetad gemensam begreppsapparat. Vidare finns det olika uppfattningar om syfte och mål med "One Source". Slutligen definieras och lagras viss information på flera olika sätt och ställen. (SBAB, 2011)

För tillfället ligger beslutet om BI hos Affärsledningen som ska ta ett beslut om de ska gå vidare med detta projekt och vilken BI lösning som SBAB ska i så fall ska välja. Följande tidsplan har lagts fram som förslag av SBABs CIO:

Aktivitet	Tidsperiod
Kravfångst BI-plattform	2011-03-23 – 2011-05-31
Kreditriskmodellering Etapp 1	2011-03-23 – 2011-06-30
Rapportering till Ratinginstitut (Moody's)	2011-03-23 – 2011-06-30
Utvärdera befintliga BI-plattformar, ex: - Finance Kit, Movex, Clickview/Datalager, SAS	2011-06-01 – 2011-09-30
Kreditriskmodellering Etapp 2	2011-08-01 – 2011-12-31
Rapportering till Ratinginstitut (S & P)	2011-08-01 – 2011-12-31
Utvärdering och rekommendation BI-plattform - Vilka system gör vad bäst?	2011-10-01 – 2011-12-31

Tabell 4.1 Förslag till tidsschema för BI-projekt under 2011 i fallföretaget.

4.2 Intervjuer med Controllers

Här kommer de intervjuer som genomfördes på fallföretagets controllers att presenteras.

4.2.1 Arbetsuppgifter

C1

Jobbar med budget, uppföljning och prognos rapporter till olika intressenter. Ansvarig för räntesättning för in och utlåning. Jobbar även med ad-hoc-förfrågningar, räknar lönsamhet på olika produkter och kampanjer. Har även ekonomisk utbildning till nyanställda framförallt gällande nya regelverk som Basel.

C2

Jag jobbar med kapitalplanering, stresstester, olika projekt, jobbar mycket mot balansräkning. Tar fram egna rapporter direkt från datalagret med hjälp av kod.

C3

Jobbar mycket med Excel och prognoser och budget. En del problemlösning, sitter mitt i flödet

C4

Jobbar mycket med projekt och internprissättning. Håller även på med Resultatuppföljning för sitt affärsområde.

C 6

Jobbar med bolaget på en central nivå med budget och prognos där BI är en viktig del av det dagliga arbetet.

C 7

Sammanställa månadsrapporter, väldigt standardiserat. Lönsamhetsanalyser via ett program som heter CVM. Analyser efter behov, dels förfrågning från affärsområdeschefen dels om det upptäcks fel. Jobbar mycket i Excel med kuber.

4.2.2 Rapport och analysframtagning

C 1

Jobbar mest i kuber i Excel, får ibland förfrågningar direkt till datalagret. Försöker jobba med standardiserade mallar. Det finns mycket risker med att jobba direkt i databaserna, vi måste vara väldigt säkra på vad vi gör. Vi använder Webbaserad standard rapporter och även andra program. Personligen använder jag inte dessa program särskilt ofta, bättre för säljarna som kan ta fram fina rapporter där. Excelkuber används inte av alla och andra program kan vara bättre för intressenter som inte kan Excel. Måste vara enkelt för chefer att ta fram rapporter, de ska endast ha några få parametrar att jobba med.

C 2

Jag tar fram rapporter till styrelsen, ledningen, affärsområdeschef, finansinspektionen med flera. Dessa rapporter är delvis standardiserade framförallt till finansinspektionen. Räknar fram riskjusterad lönsamhet och bryter ner detta på kundnivå direkt från datalagret då jag har kunskaper om SQL och kodning. Tycker inte kuberna som finns i Excel duger. Tar även fram egna modeller med hjälp av programkod.

C 3

Jag tar fram rapporter för hur det går för företaget. Främst till VD och ledningen och detta hämtas från datalagret via kuber i Excel.

C 4

Idag finns inget standardiserat arbetssätt. Vi jobbar mycket i Excel och det blir att vi bygger en ny mall i Excel från gång till gång. Många rapporter får byggas upp manuellt vilket är både bra och dåligt att det blir individuellt. Riskinformation ligger i ett system och finansiell information ligger i ett annat system och vi måste bygga ihop informationen manuellt. Allt detta gör att vi får pendla mellan de olika systemen när vi skapar rapporter. Rapporterna ändrar utseende efterhand och vissa saker kommer till och andra faller bort, detta gör tyvärr att jämförbarheten blir sämre. Rapportmallar sparas som filer på den egna datorn, ibland delas filerna med andra användare och de tas fram främst för affärsområdeschefer och kundansvariga

C 6

Jag jobbar mycket i Excel, fast budget och prognoser tas fram med ett annat system. Tanken är dock att vi skall försöka komma ifrån det myckna Excel-arbetet. Rapporterna som tas fram är främst för styrelse och företagsledning och är ofta standardiserade men måste ändå tas fram manuellt.

C 7

Gör resultatrapportering månadsvis baserat på material från koncerncontrollern.

Lönsamhetsanalyser med CVM-verktyg och Excel-kuber. Finns även rapporter på internet som underlättar för att göra enklare analyser. Tar fram analyser främst till AO-chef (affärsområdeschefen) och AO i stort. Mycket tid läggs på att kontrollera i Excel om det går att hitta några fel, finns inga fel görs inget. I dagsläget måste vi jobba med flera olika system samtidigt och det är tidskrävande att växla mellan olika system.

4.2.3 Funktioner som saknas idag

De funktioner som saknas av flest är ett enhetligt system där all information finns tillgänglig på samma ställe.

C 2 säger att de inte får någon helhetsbild som det ser ut nu, det borde gå att koppla ihop informationen från systemen på ett enklare sätt än idag. C 1, C 4 och C 7 menar att en standardisering av arbetsverktyg och rapporter måste ske. Idag går det inte att jämföra olika filer/rapporter med historisk data säger C 4.

Ett flertal personer säger också att de skulle vilja ha tillgång till riskdata något som vilket ligger på en egen databas hos riskavdelningen. C 3 säger att tillgången på mer information är det viktiga inte själva presentationsverktyget. C 7 vill också kunna koppla systemet till andra system så de kan gå från till exempel kunddatabas till fakturasystem. C 4 går steget längre och skulle vilja få kopplat på information från externa parter och jämföra företaget mot sina konkurrenter. C 7 vill också ha möjligheten att kunna gå på djupet och bryta ner informationen.

4.2.4 Definition på beslutsstöd och BI

C 1

Ett beslutsstödsystem ska få fram rätt information till rätt person. BI är allt från minsta komponent till färdiga rapporter. Tvättad genomgången data som kan tas fram via olika applikationer. Vill inte gå in direkt i databaser, tycker det är dålig sätt att arbeta på. Idag är det mycket jobb med att definiera data och begrepp.

C 2

Att ta fram business case för olika scenario, tycker inte företaget har något beslutsstödsystem idag. Att kunna ta fram all relevant information för att fatta rätt beslut. BI är ett beslutsstöd och analytiskt stöd. Det måste gå att bryta ner informationen på detaljerad nivå och de flesta bör ha läsrättigheter men vi bör vara mer försiktig med skrivrättigheter.

C 3

Filtrera det som är signifikant från det som icke är signifikant, ta bort irrelevant data och använda rätt information. BI är ett system som inte bara hivar fram en massa data utan kan bara visar det som är intressant. Få den information som är intressant för att driva en affär och stöd för detta.

C 4

I ett ord skulle jag säga utfallsanalys. Ett system som sammanfattar befintlig data. På vårt företag har vi väldigt mycket data sparad i datalager och ett beslutsstödsystem är ett system som ser till att sammanfatta den data på ett automatiskt och förutbestämt sätt. Kanske ska vi också kunna göra analyser. Någon slags stöd för att sammanfatta data från olika system. Systemstöd med helhetsbild.

C 6

Något som hjälper till med bra faktaunderlag för att fatta bra beslut för verksamheten. BI är ett

begrepp som handlar om: Hur de på ett bra sätt kan visa på vilka affärer du ska genomföra alternativt inte genomföra. Att kunna sätta tydligare mål och alla ska kunna följa resultatet.

C 7

Beslutsstödsystem är ett dagligt stöd för de som jobbar mot kund där de lägger in information om kunder där controllers sedan kan sammanställa och analysera data. BI är en portallösning där varje enskild person automatisk får fram sin egen sida anpassat efter behov för varje arbetsuppgift och ge bra överblick över ens egna aktiviteter. För att det ska fungera måste data vara "tvättad" det vill säga kvalitetssäkrad och enhetlig. Om datan inte är säkerställd faller portalen.

4.2.5 Krav och förväntningar på BI

Vill att det ska tydliggöras vad det finns för information och rapporter, idag vet kanske inte många vad det finns för information att tillgå. Först och främst måste vi samla och strukturera upp den informationen som vi idag har på flera platser tycker C 2. Även C 7 tycker att de ska kunna koppla ihop all data från alla system på ett ställe. C 3 vill också få mer information egentligen vill denna ha tillgång till hela balansräkningen i systemet och efterlyser även bättre struktur för att hitta data, kanske något strukturträd. C 1 säger att BI måste vara lättanvänt, med färre manuella rapporter och lättare för chefer att ta fram rapporter och ett minskat Excel-beroende. C 4 menar att lösningen måste kunna ge information om omvärlden, prognoser, resultat och historiska utfall.

Användarna bör också få en anpassad portal med sina egna rapporter där det går att klicka sig vidare direkt till bakomliggande system och på så sätt slippa växla mellan olika system. Systemet bör vara flexibelt och kunna anpassas efter nya produkter och partners i och med att vi som företag står inför stora förändringar.

C 6 sammanfattar sina krav så här: Data i grunden som är rätt och riktig, sen spelar det inte så stor roll vilken topp som läggs på. Alltså 1) Ren och snygg data i botten. 2) Samma källa. Så länge strukturen blir rätt spelar resten inte så stor roll. C 4 menar också att systemet inte behöver vara så tjusigt så länge det ska kunna visa den senaste datan. C 7 kommenterar att idag läggs mycket tid på att rätta och förbättra fel i systemen. C 1 tycker inte heller en snygg lösning är så viktigt. Viktigast är att det ska kunna underhållas relativt billigt. Företaget måste ha kunskap för att kunna underhålla, ska inte behöva använda externa konsulter varje gång.

4.2.6 Nyttan med BI-lösningen

Flera controllers tror att så länge BI-lösningen lyckas samla ihop information från de olika systemen i företaget kommer den leda till bättre styrmöjligheter och bättre och snabbare beslut. C 1 menar att det finns mycket information lagrat i företaget men att den måste ut till slutanvändarna. C 4 tror att de kommer få kunskaper om vilka områden som de skall fokusera på. Vilket leder till att de hittar både problem och möjligheter snabbare. Även C 7 tror att det kommer att bli lättare att upptäcka fel och dessa på sikt även kommer minska. Denne tror också att tid kommer frigöras genom att ta bort en del av det manuella arbetet från rapporthanteringen.

Viss oro finns dock kring när nyttan kommer uppstå. C 2 tror att det tar ett tag innan företaget ser nyttan och vet vad de vill få ut med BI. C 6 tror det svåra kommer vara att få folk att börja använda systemet, lyckas vi förankra lösningen hos användarna kan nyttan bli stor. C 1 känner att det finns en risk för en överdriven förväntan på rapporterna och BI.

4.2.7 Varför en BI-lösning

Den generella bilden bland controllers är att det finns ett stort behov av information och rapporter men att beslutsunderlagen måste bli enklare att få fram och mindre manuell hantering. Dagens verksamhetslogik är inte transparent, vilket innebär att vi måste vända sig till ansvarig enhet för att vara säkra på att vi hämtar rätt information, detta tror controller 2 är en av anledningarna till införandet.

Företaget skaffar en BI-lösning för att effektivisera och planera bättre och på så sätt frigöra mer tid till viktigare uppgifter som analysarbete anser C 7.

C 4 och C 6 tror dock att yttre faktorer spelat en roll i det hela med kommentarer som "för att alla andra gör det och det ligger i tiden" och "mycket snack om BI och företaget vill haka på".

4.2.8 BI-strategin

Ingen av de tillfrågade vet riktigt hur strategin ser ut. De har alla varit med på ett möte där olika alternativ på BI-leverantörer som var aktuella för företaget presenterades. C 2 tror att strategin är någon form av "one source"-lösning. C 3 och C 6 påpekar bristen av inblandning av slutanvändare och förfrågan vad de behöver i utformningen av BI-strategin och -lösningen. C 6 kommenterar också risken med att verksamheten inte varit och att löningen då kan bli lite främmande för slutanvändaren.

4.2.9 BI-projektet

De flesta controllers säger att de inte har varit inblandade i BI-projektet, men att de tror att det beror på att projektet inte kommit så långt än.

C 7 tror att de kommer bli inblandade i ett senare skede när testningen drar igång. Vi hade ett möte med alla controllers där IT talade om lite olika system för ett par veckor sen, där jag även gav lite feedback kommenterade C 3. Har fått komma med lite synpunkter, men det är CIO:n som svarar för strategin säger C 6. C 4 säger att denne fått lite frågor från BI-ansvarig på IT men hoppas att projektet inte gått så långt. Har ju hänt att IT, skaffat system utan att fråga verksamheten, tror dock inte att det är så nu.

4.2.10 Processer för analyser

Skiljer sig ganska mycket från person till person. Vissa controllers utför mer avancerade analyser medan andra jobbar i de fördefinierade kuberna i Excel. C 2 räknar till exempel fram sina analyser direkt från datalagret då denne har kunskaper om SQL och kodning. Denne tycker inte kuberna som finns i Excel duger. Blir mycket ad-hoc-rapportering.

C 3 hämtar idag data från datalagret via Excel och får förfrågningar från lite olika håll. Vi jobbar lite olika beroende på kunskap i till exempel Excel-formler men vi jobbar även på samma sätt. Hur processerna ser ut beror på om jag klarar av det själv, via kuberna i Excel, eller måste jag gå via IT. Kan variera väldigt mycket säger C 1.

Analyserna är ganska manuella är väl det generella svaret jag kan ge utan att gå in på detalj hur de ser ut säger C 6. Nu och då kommer förfrågningar från Affärsområdeschefer som ber om analyser (halva tiden). Annars ingår vissa standardrapporter med viss regelbundenhet som, månadsvis, kvartal (resten av tiden) säger C 4. C 7 säger att de även får förfrågningar från affärsområdeschefer om

specialanpassade rapporter ett par gånger/månad till ett par gånger/vecka. Detta är definitivt den roligaste delen av arbetet, jag får fritt spelutrymme och kan bolla idéer med dessa chefer.

Processerna verkar inte heller vara generella utan skiljer sig också mellan olika roller och personer. Det råder dock skillnad i svaren mellan olika personer. C 4 säger att det inte finns en definierad process över hur analyser görs. C 7 säger att det finns standardiserade processer för analyser men att det kan skilja sig åt något, bolagskontrollerna justerar ändå rapporterna efteråt så att de passar in. En Affärscontroller har försökt få fram ett standardiserat arbetssätt. De standardiserade månadsrapporterna till bolagskontrollern görs mer eller mindre på samma sätt.

4.2.11 Ledningens inblandning i BI-projektet

Flera av intervjupersonerna vet inte, men förutsätter att så är fallet. C 2 och 6 förklarar att affärsledningen är inblandad och då främst genom CIO:n som är ansvarig för framtagningen av BI-strategin.

4.2.12 Framtagning av rapporter och andra underlag för ledningen

C 1 och C 4 tror att framtagningen av rapporter kommer gå snabbare och bli mer automatiserad samtidigt tror C 2 att ad-hoc förfrågningar kommer att fortsätta. De nya processerna kommer att ta tid att införa säger C 6, "det kommer sämre till en början sen bättre". C 4 tror att arbetet kommer förskjutas mer åt analys, med fler förfrågningar om analyser från alla håll. C 7 tror på förändringar med hjälp av guidande portaler med mindre risk för fel och med meddelande när rapporter gjorts klart, och gissar att förståelsen för nyckeltal också kommer att öka.

4.2.13 Arbetsroll påverkan av införandet av en BI-lösning

C 1

Kommer få mindre ad-hoc- förfrågningar. Den löpande rapporteringen kommer bli mer automatiserad. Vi kommer antingen dra ned på personal eller göra mera analyser.

C 2

Jag tror inte grottandet i information kommer försvinna. För standardrapporter kommer det ta en bra tid innan definitioner och annat skapats och innan datan blir användbar. Men när den dagliga staben väl får mer information kommer det leda till mer frågor om vad som händer, vilket leder till ännu mer och intressantare analyser för controllers. Om Affärsområdescheferna lättare kan ta fram egna rapporter kommer även de be om djupare analyser från controllers.

C 3

Om det blir enklare att ta fram standardrapportering, vet dock inte om det blir enklare eller svårare med en ny BI-lösning. Eventuellt en tidsvinst, mer tillgänglig data. Jag är dock rätt nöjd med hur det ser ut, det ska vara lite svårt så att det blir lite utmaning.

C 4

Jag kommer bli av med manuellt jobb, få mer tid till analysfrågor. Kommer bli mer strategiskt jobb istället för att spendera tiden åt att sammanställa data. Ju mer information desto mer frågor kommer komma från ledningen och det kan bli mer specifika och djupa frågor vilket leder till mer analysjobb.

C 6

Kommer kunna få in fler detaljer och kunna peka på vilka affärer som rätt och fel att gå in i. Rutinerna tror jag dock inte kommer ändras. Skillnaden är bara att vi använder ett annat arbetsverktyg.

C 7

Min roll kommer att bli mer framträdande och betydelsefull. Det kommer att bli lättare att upptäcka fel och vi kommer inte lägga 1-2 dagar på att göra standardrapporter. Beslutsunderlaget kommer att bli bättre.

4.2.14 BI påverkan på företaget

C 1 tror användarna kommer kunna lita mer på rapporterna och få bättre beslutsunderlag. C 4 tror att företaget kommer kunna reagera snabbare, bli mer proaktivt och få bättre koll på affären generellt. Denne tror att hela företaget, inte bara ekonomiavdelningen, skulle kunna använda verktyget som ett dagligt styrverktyg för att lättare manövrera över vad som behöver göras just nu. C 6 menar att införandet handlar mer om att skapa rätt struktur än vilket system som kommer att implementeras. BI kommer att frigöra mycket tid och ge bättre beslutsunderlag säger C 7. Mer tid kommer kunna läggas på de uppgifter som ens roll kräver. Generella effekter kommer bli minskad administration och en effektivare mer väloljad organisation.

C 4 säger dock att det är väldigt viktigt att det inte bara införs ett system och tror det ska lösa alla problem. Vi måste först ha gjort en ordentlig kravsammanställning och där vill jag definitivt vara med och bestämma.

Om fokus ligger på beslutsunderlag till Affärsområdena blir det bra med enklare rapporter säger C 2. Det kommer att bli snabbare återkoppling till kunder och omvärlden. Vi kommer att ställa bättre krav. C 3 tror att prissättning kommer bli bättre och möjligheten att differentiera större.

C 6 tror att införandet i sig kommer bli väldigt jobbigt. Viktigt att företaget från början vet vilka behov som ska tillfredsställas. Vi måste dessutom vara medvetna om att det kommer bli sämre innan det blir bättre. C 1 vet inte om andra program försvinner eller ej men tycker inte att det behövs så många olika. Respondenten använder andra program ibland för till exempel uppföljning och menar att dessa program, om det blir kvar, måste få ordentlig underhållskompetens.

4.2.15 Användare av BI

De tillfrågade tror att controllers kommer bli största användare av BI-lösningen. C 1 tycker att BI-lösningen blir ett misslyckande om bara controllers blir användare. C 2 och C 4 tror dock att alla som fattar affärsbeslut och ansvarar för ett lönsamhetsmål kommer att ha stor nytta av BI och dessutom kunna göra egna uppföljningar. Idag är många av dem beroende av andra för att få fram rapporter. Lyckas vi få dessa användare att själva jobba i systemet kan BI bli väldigt bra. C 6 och C 7 tror hoppas att ledningen kommer kunna ta fram egna rapporter för att snabbt se hur läget ser ut, men att de ändå inte kommer jobba speciellt mycket i systemet.

4.2.16 Mottagandet i företaget av en BI-lösning

Alla controllers tror liksom C 2 att det kommer finnas en positiv grundinställning till BI-lösningen och om vi kan påvisa nyttan blir det ett positivt mottagande, misslyckas vi med det kan det bli negativt. Alla har en positiv inställning.

C 4 säger att visst skulle kunna bli ett lite halvljummet mottagande om kravställning och testning inte tillägnats tillräckligt mycket tid. C 2 säger att det vi startar upp med måste vara tillräckligt bra för att de som börjar använda systemet ser fördelarna med systemet. Om vi misslyckas med detta kommer folk fortsätta jobba med andra system vid sidan av och lösningen kommer inte nå sitt syfte. C 3 tror att mottagandet beror på hur väl kopplat systemet är till slutanvändaren, dock positivt inställd till initiativet.

C 7 tror att det kan uppstå hög belastning för vissa under en övergångsperiod något som även C 6 verkar vara inne på och talar om vikten av att sätta små delmål och inte genomföra någon "big bang". Vidare talar C 7 om att det alltid finns ett visst motstånd men att de inte kan ta hänsyn till det, det kan vara ett problem i början men försvinner efterhand. I dag finns det lite olika definitioner som kan påverka nyckeltalen och det kan bli svårt att definiera vad som är bra och korrekt. C 1 tror inte det blir något större problem utan det kommer gå fort att anpassa sig.

4.2.17 Problem med att införa en BI-lösning

C 2 säger att BI-lösningen kan bli svår att införa, beroende på hur komplex lösningen blir. Om vi nöjer oss med enklare analyser kan det gå ganska snabbt, men vill vi ha med all information som finns i systemen krävs ett nytt datalager med fastställda definitioner och strukturer, något som kommer ta lång tid att ta fram. C 2 menar dock att detta är vad som krävs för att få fram den heltäckande bild som företaget vill ha.

Även C 4 tror att det kan bli problem att få in information från de olika programmen, på grund av programmens olika beskrivning av samma begrepp. Vidare tror både C 4 och C 3 att slarv vid kravställning kan orsaka mer problem senare vilket i leder till att ännu mer tid behöver läggas för att rätta till dessa fel dessutom kan det leda till att resultat inte blev det som de hade förväntat sig.

C 3 ser annars lite annorlunda på situationen och tycker det är olyckligt om fokus ligger på teknik istället för kontakt med slutanvändaren. Det ska inte bara vara en teknisk lösning utan ge resultat under hela vägens gång, annars kanske vi inte använder BI. Viktigt alltså att behålla kontakten mellan verksamhet och IT, så att slutprodukten inte blir främmande för slutanvändaren och nyttan med den försvinner. C 6 konstaterar att införandet måste göras grundligt, "systemet blir inte bättre än den information som läggs in". Till skillnad från sina kollegor tror C 1 att BI-lösningen kommer vara smidig att införa.

4.2.18 Enhetliga definitioner

De flesta controllers säger att definitionerna skiljer sig beroende på vem som tillfrågas, främst märks denna skillnad mellan olika avdelningar. C 3 säger att det finns en konstant flod av diskussioner om vad som ingår i ett begrepp och att det är mer eller mindre omöjligt att komma fram till vad som faktiskt bör ingå. Det kan vara svårt att veta vad som ska inkluderas i en definition menar C 1, men tror att BI kommer tvinga fram mer enhetliga definitioner.

Både C 6 och C 7 säger att det redan finns nedskrivna definitioner på central nivå, men att det trots det kan skilja sig åt mellan olika avdelningar, ansvariga och controllers. C 4 säger dock att det pågår ett jobb för verksamhetsmodulering som går igenom hur olika begrepp tolkas i olika avdelningar och försöka likställa dessa. Nyckeln är att bestämma vem som har ansvaret för definitionen och applicera den definitionen på hela verksamheten. C 4 menar liksom C 1 att meningen med BI är att eliminera olika definitioner. C1 menar att detta kommer ske i två steg där mer standardiserade rapporter

kommer leda till mer enhetliga definitioner, men att det är ett enormt arbete. C 2 säger dock att företaget måste reda ut dessa problem.

4.3 Intervjuer med IT

Här kommer de intervjuer som genomfördes på fallföretagets IT-avdelning att presenteras.

4.3.1 Arbetsuppgifter

IT 9

Jag ansvarar för IT, det vill säga informationsförsörjning och teknik. Har den senaste tiden gått mot att fokusera främst på informationsförsörjning och den teknik som krävs för detta. Hjälper även till med kravställning, tester och support.

IT 5

Jag är ansvarig för rapportering, analys och datalagret, har inte personalansvar bara områdesansvar. Jobbar väldigt mycket med ad-hoc förfrågningar, ligger i grova drag mellan 10-25 % av min arbetstid men varierar väldigt mycket. Jag får förfrågningar via email och telefon från främst controllers. Gäller oftast felsökningar eller om de vill fördjupa sig och behöver analysunderlag för till exempel ett nytt projekt.

IT 8, gruppintervju BI-gruppen

Jobbar med att samla in data till datalagret, stödja Riskavdelningen. Om det krävs SQL hjälper vi till, ansvarig för Rapport och Analys ska fånga upp behovet från verksamheten. På frågan om de hjälper till med förfrågningar för tillgång till finansdatabasen menar de att ingen har begärt detta. Samtliga respondenter är också medlemmar i BI-gruppen.

4.3.2 Affärsstöds syfte

Drifta och utveckla IT-tjänster är affärsstöds huvudsakliga syfte enligt IT 9. IT 5 och IT 8 menar att de ska stötta verksamheten med alla problem vad gäller systemen driva utvecklingen av befintliga system och se till att verksamheten fungerar.

4.3.3 Definition på BI

IT 9 anser att BI är:

Färdigheten att bättre förstå sin verksamhet vilket även innefattar omvärlden, kunder med mera.

Vidare tillägger denne att det är viktigt att inte koppla det så tätt till tekniken, vilket är ett problem på SBAB, utan BI mer handlar om färdighet. IT 5 definierar det som:

Ett stöd för verksamheten för att ta bra beslut och stötta verksamheten, vidare ska det hjälpa till att följa upp och analysera affären.

Det har en del med change management att göra anser IT 8, det ska vara rörligt. Rapporterna ska leda till något, styrning och BI hör ihop. Det kan dock bli för mycket information om vi inte har någon form av filtrering.

4.3.4 Kraven på BI-lösningen

Vi har utgått från vad som ska vara möjligt med BI och diskuterat detta i BI-gruppen säger IT 8. Vi har inte titta på referenskunder men funderade på att göra det.

IT 5 säger att de inte har tagit fram någon kravspecifikation för verksamheten än utan att det kommer göras nu. De kraven på en BI-lösning som finns i dagsläget är från en mer teknisk synvinkel och har tagits fram av affärsstöd. Men kraven ser väldigt olika ut beroende på vilken lösning som väljs, vissa lösningar kommer de själva kunna utveckla mycket medan andra kräver hjälp av externa konsulter.

4.3.5 Förväntningar på BI och nytta med införandet

IT 5 menar att de måste börja med en stabil och utvecklingsbar plattform för att kunna serva så många delar av företaget som möjligt med BI. Nyttan blir att vi kommer att kunna ta bättre beslut, se trender och lära sig av misstag. BI är väldigt viktigt för framtiden. Alla avdelningar har väldigt olika behov och har därför väldigt olika förväntningar och frågeställningar och bryr sig bara om sin egen avdelning och bryr sig inte om vad de andra vill ta fram säger IT 9. Affärsstöd jobbar idag mycket med att rätta fel, men min förväntning är att vi ska kunna skapa ordning och reda, så att mer tid kan läggas till att utveckla systemen och säkerställa kvalitet. Detta skulle leda till mer tid åt att analysera kunder och hitta rätt kunder, vilket i sin tur får som följd att vi får lägre kreditförluster och kostnader samt bättre marknadstillväxt. IT 8 vill ha allt på ett ställe, användaren ska kunna använda data på ett enkelt sätt men även kunna ta fram avancerade rapporter och tror att nyttan blir färre rapporter, snabbare information vilket leder till bättre beslut.

4.3.6 Varför en BI-lösning

För att konkurrera med analys vilket är BI-projektgruppens motto anser IT 8 vara det huvudsakliga motivet till att företaget skaffar en BI-lösning medan IT 5 kopplar det till nyttan av att ta bättre beslut, se trender och lära sig av sina misstag.

IT 9 anser att de redan har BI i form av ett datalager och menar att anledningen till att de skaffade detta var att det inte gick att titta på historisk data. Dessutom har det kommit regelverk som Basel 1, balanserat styrkorts införande på företaget som gjort att vi var tvungna att skaffa ett datalager. IT 9 tillägger att anledningen till att de tittar på att skaffa en ny BI-lösning är ökade regleringskrav genom Basel III, nya produkter, högre krav internt, mer segmentering på marknaden men framförallt ett ökat informationsflöde. Befintliga system klarar inte av att hantera detta och dagens databaser är endast fokuserade på varje enskild avdelning. IT 9 anser att de måste ta fram en "one-source"-lösning som kan hantera alla avdelningars krav. Det gamla datalagret blir troligtvis en data mart för affären i ett sådant system. IT 9 skulle därför vilja bygga ett data warehouse för att få fram rätt arkitektur för informationssystemen.

4.3.7 BI-strategin

Här råder det lite delade meningar. IT 8 anser att BI-strategin är bristfällig, de tekniska kraven och verksamhetens behov/krav har körts parallellt men utan att ha någon koppling sinsemellan. Dessutom började vi med tekniken när vi borde ha tittat på datalagrets struktur och behovet i verksamheten säger IT 8. Vidare menar de att det finns en IT-strategi där BI ingår men att det inte finns någon renodlad BI-strategi. Det finns målbilder men inte hur vi ska nå dit. Vi har pratat mycket men inte fastslagit hur vi ska ha det. Har varit mest fokus på plattformar utan att veta vad verksamheten vill.

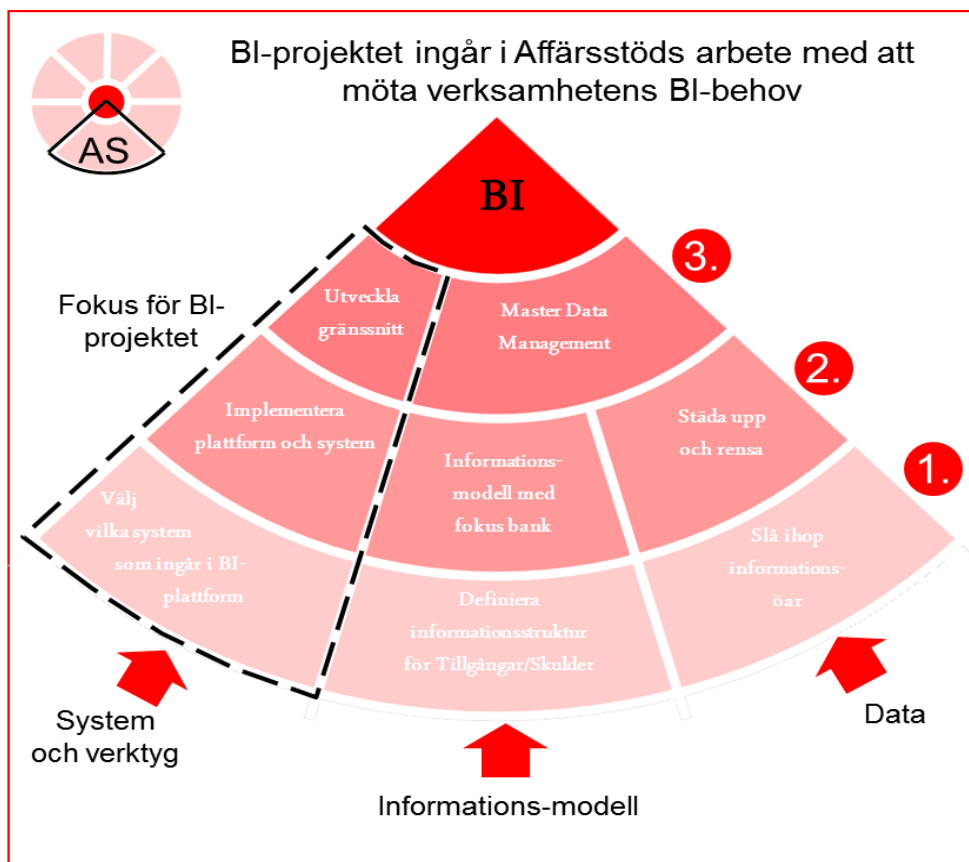
IT 5 menar att de håller på att ta fram en BI-strategi, och att det inte finns något på pränt i dagsläget. De har utvärderat olika plattformar och valt att gå vidare och göra tester på verksamheten med två

av dessa leverantörer. Vi utgår inte bara från verksamhetens krav utan även databaserna, de behöver bearbetas för att få mer enhetlig information.

IT 9 förtydligar IT-strategin och säger att dess motto är *att konkurrera med analys* och den bryts ned i åtta olika områden där BI är ett av dem. Viktiga punkter för BI-strategin är: vilka system ska ingå, konsolidering av informationsöar, bygga informationsmodell för bank, implementera nya system för att ersätta gamla, utveckling av gemensamt gränssnitt, med mera.

Vidare säger IT 9 att BI är inte bara beslutsstödsystem utan de jobbar från tre håll:

- Datahållet – arkitektur på IT
- Informationsmodell-tas fram tillsammans med verksamheten
- System och verktyg– vilka system/lösningar ska vi använda



Figur 4.1 Figur över de tre angreppssätten på BI

Alla dessa tre projekt löper parallellt och har lagts upp på en 3 års plan. BI-gruppen har tittat på viss del på det vi kallar One Source men framförallt Mart samt grundverktyg för affärsuppföljning och rekommenderat en BI-lösning. Däremot har de inte titta på uppföljning av Ekonomisk extern redovisning eller redovisning till Finansinspektionen med mera. SBAB:s BI-plattform är bredare än affärsuppföljningen. När vi tittar på helheten är inte valet av lösning lika självklar, men det återstår att se, om jag lyckas få fler att se just det, att BI inte bara är lika med affärsuppföljning.

4.3.8 BI-projektet

IT 9 säger att det hela började med affärsplanen och dess koppling till IT-strategin, där vi såg att det fanns möjligheter med att införa BI. Inspiration har hämtats från försäkringsbolagen som är väldigt

duktiga på att analysera sina kunder och vi tror att vi skulle kunna göra detsamma. Företagsledningen tog fram förslaget som sen godkändes av styrelsen. BI och IT är ett av fem fokusområden hos företaget. IT 8 har en något mer vag bild och nämner att de hade ett par managementkonsulter som för ca 2 år sedan tillsammans med CIO tog fram IT-strategin och BI-satsningen, själva BI-gruppen formades för ca 1 år sedan. IT 5 skiljer sig ännu mer och menar att det egentligen inte är något projekt ännu. IT 5 har fått i uppgift från CIO att utvärdera olika plattformar. Dock säger denne liksom som de andra att initiativet kommer ifrån den nya IT-strategin som bestämdes för ca 2 år sedan, där BI spelar en viktig roll.

4.3.9 Intervjupersonens inblandning

Eftersom BI är väldigt teknisk var det naturligt att denna uppgift lades på CIO:n alltså min roll säger IT 9. Vi har inte kommit så långt med projektet än, men en förstudie har gjorts och förberedelser för en implementering ska inledas. Jag har delat ut arbetet till de tre grupper som nämndes i tidigare fråga, bland annat en grupp som har undersökt vilket gränssnitt, teknik och system som behövs. De tre olika grupperna utgår från sitt område och tar fram kravspecifikationer.

IT 5 som har drivit datalagret i 10 år och har haft mycket att säga till om men att de dock ont om pengar och inte kan göra något på egen hand utan endast från förfrågningar från verksamheten. De börjar dock inse att det bör satsas på IT.

Vi utvärderade tre olika leverantörer och rekommenderade en av dessa BI-lösningar säger IT 8. Att vi inte rekommenderade de andra mötte visst motstånd hos Riskavdelningen som idag jobbar med en av de andra lösningarna och som vill att hela verksamheten ska använda denna. Anledningen till att vi inte rekommenderade just den lösningen var att leverantören är en mindre spelare, med färre konsulter som kan hjälpa till med systemet. Dessutom finns den leverantören som vi slutligen rekommenderade i det datalager som företaget använder idag.

IT 9 säger att, innan de gått ut till verksamheten och frågat, har de "filtrerat" ut system med hänsyn till de tekniska problem/möjligheter som de har presenterat. Vidare menar han att BI är väldigt förknippat med affären men för SBABs del är det så mycket mer, det ska hjälpa alla avdelningar. BI är ett strategiskt projekt för hela bolaget men alla har väldigt olika krav. Som en del i detta har vi bland annat tittat på McKinseys 7-steps-modell.

4.3.10 BI-projektgruppen

IT 5 menar att fokus har legat på utveckling och gruppen består endast av folk från affärsstöd, sju stycken totalt, detta var dock ingen officiell projektgrupp. Den officiella projektgruppen kommer att skapas när det är dags för införandet av BI-lösningen och kommer förmodligen att bestå av controllers och några få från affärsstöd som teknisk support.

4.3.11 Arbetsrollens påverkan av införandet av en ny BI-lösning

IT 9 tror att de kommer jobba mycket mer med information och mindre med teknik IT 5 tror å andra sidan inte att hennes arbetsroll kommer förändras så mycket, på lång sikt minskar förhoppningsvis antalet förfrågningar från verksamheten då de kan göra mycket av det själva. IT 5 tror dock att det kommer bli ännu mer att göra totalt sett, med utveckling av databaser, analyskuber och så vidare. Det pågår en ständig vidareutveckling av befintliga system och i framtiden kommer det bli ännu mer att förvalta, men mindre ad-hoc frågor som sagt.

För IT 8 beror det på vilket system som väljs och de tillägger att det kommer bli svårt att fasa ut ett gammalt system. Vidare menar de att om de når målet med "self service" blir det mindre jobb och då kan BI leda till mer kvalitativt arbete och mindre rutinarbete.

4.3.12 Påverka på företaget av en ny BI-lösning

Det kommer inte bli några drastiska förändringar, men kommer skapa mer tydlighet om hur affären går och snabbare besked till de ansvariga säger IT 5. Vi kommer kunna konkurrera med bra analys vilket är målet för företaget. Både IT 8 och IT 5 säger att de har funderat på att ha en BI avdelning (BICC) men att det har tagit fram något konkret. IT 5 anser att detta skulle behövas då alla slutanvändare inte har lika hög kompetens när det gäller BI. Vi kommer att få bättre tillgång till information vilket leder till bättre beslut säger IT 8 och betonar att mindre tid leder till snabbare beslut, mer enhetliga siffror och bättre kvalitet.

IT 9 tror att det på lång sikt kan medföra minskade kreditförluster genom bättre affärer till lägre kostnader, bättre lönsamhet genom till exempel mindre reklam och bättre uppföljning. Controllers kommer jobba mycket mer med analyser och mycket mer kommer vara automatiserat

4.3.13 Användare av BI

Alla är överens om att controllers kommer att bli den största användare men IT 9 betonar att de inte bygger systemet för några enskilda användare utan för hela företaget men givetvis kommer Ekonomi och då främst controllers jobba mycket med BI. Vidare menar IT 9 att Kreditavdelningen och Riskavdelningen även de kommer att bli stora användare. Dessutom tror IT 9 samtidigt att alla kommer att börja använda systemet lite grand för att se sina egna och bolagets resultat etc.

IT 8 menar att förutom controllers ska vanliga användare få tydligare rapporter med hjälp av dashboards med mera. Ledningen får idag Excelark från controllers men i framtiden kan de få detta snabbt från en dashboard, ska inte vara för detaljerad nivå.

BI kommer påverka hela verksamheten men de andra kommer mer titta på rapporter för att snabbt få reda på hur det går till skillnad från controllers som gör djupare analyser säger IT 5. IT 5 tänker sig att mindre avancerade användare kommer nöja sig med en snabb titt på en dashboard, Ledningsgruppen kommer att få snabbare information och det kommer finnas mer standardrapporter tillgängliga som dessutom är tydligare och mer sökbara men de kommer fortfarande begära analyser från controllers. Vidare menar denne att de slipper hantera problem orsakade av Excel lika mycket som idag.

4.3.14 Problem med att införa en BI-lösning

Enligt IT 9 är olika syn och förväntningar på BI ett stort problem, där alla avdelningar har sina egna. Idag drivs BI ofta på avdelningsnivå vilket blir väldigt problematiskt. Vi kommer i framtiden inte låta någon avdelning bedriva egna BI-projekt utan affärsstöd ska ta fram ett system och ett sätt. IT 9 nämner att till exempel en avdelning använder ett eget program för att ta fram rapporter, vilket försvårar arbetet för IT, samtidigt som nyttan med BI-projektet från denna avdelning inte uppfattas, då de redan är nöjda med situationen som den är idag. Alla avdelningar fokuserar på sig själva utan att tänka på effekterna för hela bolaget, oron ligger istället på de eventuella problem som kan uppstå i den egna datan vid ett systembyte. I värsta fall kan avsaknaden av enhetlighet göra att vi misslyckas med den externa rapporteringen vilket kan leda till indraget banktillstånd som till exempel för Carnegie.

IT 5 säger att det idag finns för många databaser och som dessutom är utspridda i företagets olika enheter. Vi måste gå igenom vad som skall lagras var, alltså ha strategi för hur lagringen skall ske och var saker hör hemma. Även IT 8 nämner problemet med olika databaser och säger att idag har de flera olika plattformar som de jobbar med. Dessa kräver mycket olika kompetenser för att underhållas. Vidare kan problem också uppstå om inte slutanvändaren har tillräcklig kompetens för att använda BI.

4.3.15 Enhetliga definitioner

Det finns olika definitioner på till exempel kund säger IT 5 medan IT 8 går steget längre och säger att det inte finns några enhetliga definitioner. Vidare säger de att de borde ta fram enhetliga definitioner i samband med att IT-infrastrukturen ändras vid införandet av BI och göra tydliga definitioner i datalagret. IT 5 menar att de håller på att kartlägga processer och rutiner och kommer komma ner till definitionerna och IT 9 säger att det jobbas in i informationsmodellen

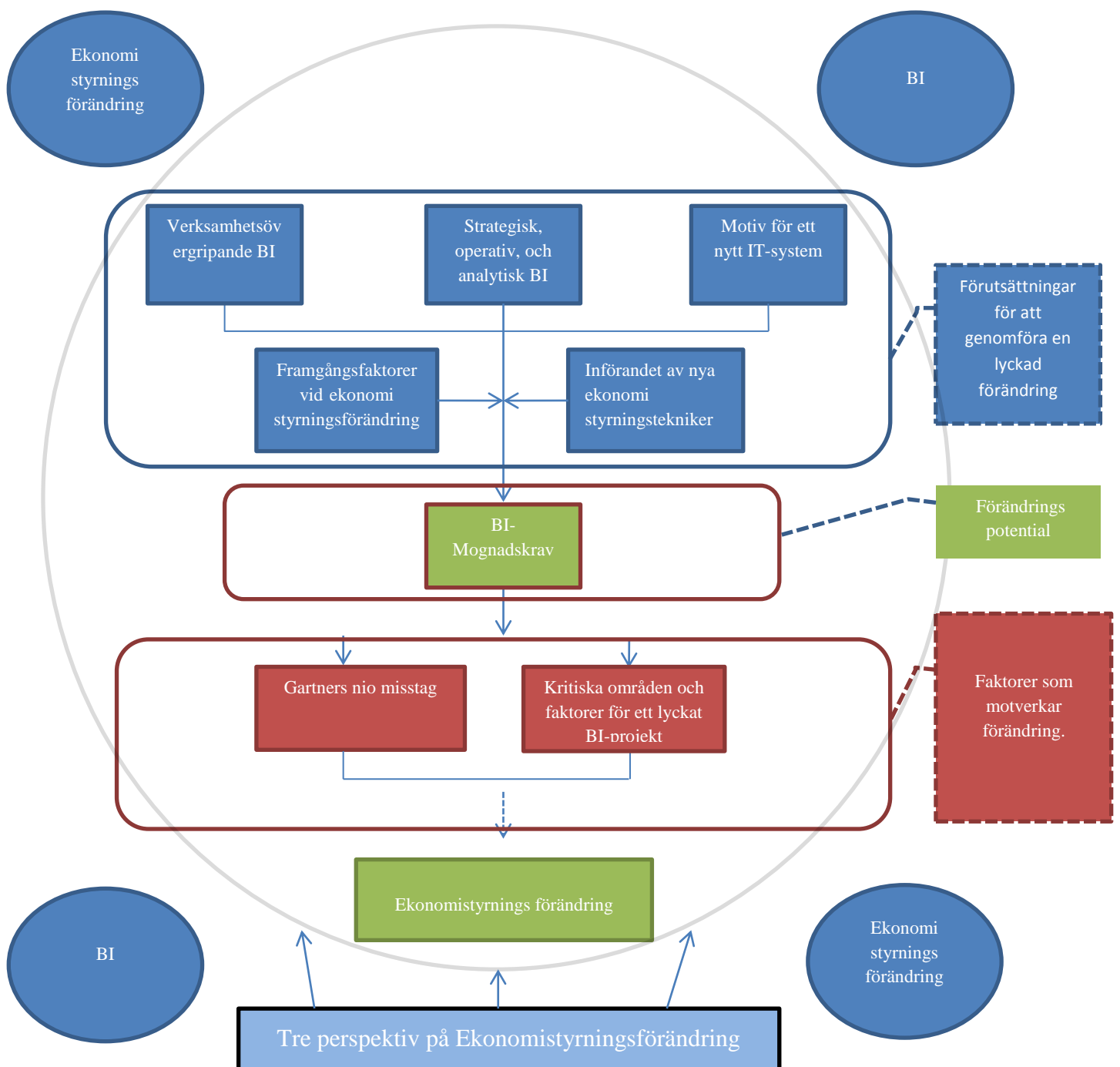
4.3.16 BI som en kostnad eller en investering

IT 9 säger att de inte pratar om vad de kan tjäna på detta utan mer vad som kan hända om de inte hänger med. De försöker styra över fokus på "hot" i första hand och möjligheter i andra hand. IT 8 anser att det mesta fokus har varit på licenskostnader och vad det kostar idag och för nya produkter och att de inte räknat på nyttan på investeringarna. IT 5 säger dock att det definitivt ses som en investering. IT 5 vet dock inte hur de ska räkna på nyttan men att göra fel till följd av dålig information kostar mycket!

5 Analys

I analysen kommer vi att med hjälp av vår referensram tolka den empiriska data som vi har samlat in. Vi kommer att belysa vad som driver ekonomistyrningsförändringen, vad som kan motverka, hur väl förberett fallföretaget är för att införa en ny BI-lösning och vilka problem deras upplägg på BI-projektet kan medföra. Kapitlet avslutas med att vi med hjälp av Kasuriniens modell sammanfattar vad som talar för respektive emot en ekonomistyrningsförändring vid införandet av en ny BI-lösning.

Vi tänkte i detta avsnitt analysera empirin och ställa den mot vår referensram som presenteras nedan i **Figur 5.1** Analysmodell för ekonomistyrningsförändring vid BI-implementering:



5.1 Förutsättningar för att genomföra en lyckad förändring

Inledningsvis kommer vi att analysera, med utgångspunkt i referensramen, de förutsättningar och drivkrafter som vi har identifierat i fallföretaget.

5.1.1 Motiv för ett nytt IT-system

När företag väljer att skaffa en ny IT-lösning görs detta ofta på grund av en mix av olika faktorer. Light och Papazaferiopoulou nämner tio skäl till att företag skaffa en IT-lösning och i SBABs kan vi se ett flertal av dessa:

- Strävan efter standardisering
- Hantera och överkomma problem med arvssystem
- Tillgång till djupare kunskap
- Kostnader
- Införandet av förändring
- Att imponera på andra

Respondenterna från affärsverksamheten är överens om att det behövs någon form av standardiserat arbetssätt och det märks extra tydligt i de förväntningar som C 4 har när denne säger att alla ska använda ett standardiserat arbetsverktyg. Detta är det även det mest framträdande motivet till att skaffa ett nytt IT-system enligt Magnusson och Olsson (2008). Även IT 9 säger att de vill kunna skapa ordning och reda, och lägga mer tid på att utveckla systemen och säkerställa kvaliteten.

Problem med arvssystem är ytterligare en anledning till att företaget skaffar en ny IT-lösning. IT nämner också att allt är idag väldigt utspritt i olika databaser och att de skulle vilja ha allting på ett ställe. IT 9 nämner dessutom att de gamla systemen inte klarar av de krav och regleringar som idag finns och säger att de måste ta fram en "one-source"-lösning som kan hantera alla avdelningars krav. Intervjupersonen nämner också att de skulle vilja bygga ett data warehouse för att få fram rätt arkitektur för informationssystemen.

Att få tillgång till mer information, göra djupare analyser och ta fram mer avancerade rapporter är något som både controllers och IT nämner och kan anses vara ett av motiven till att företaget skaffar en ny BI-lösning. Några av controllers nämner även att de skulle vilja ha tillgång till riskdatabasen och finansdatabasen för att få en bättre helhetsbild, något som de inte har i dag. Intressant nog så nämner en av respondenterna från IT att det inte är någon som har begärt att tillgång till finansdatabasen. Detta tyder på att det råder en viss brist på kommunikation i företaget mellan olika avdelningar och intrycket vi har är att varje avdelning tänker på sitt eget bästa vilket även IT 9 anser vara ett problem då alla avdelningar fokuserar på sig själva utan att tänka på effekterna för hela bolaget.

Vad gäller kostnader anser IT 9 att införandet av BI skulle leda till lägre kostnader och kreditförluster och ge mer tid åt att analysera kunder och hitta rätt kunder. Därför anser vi att även det kan ses som ett motiv till att skaffa BI.

Införandet av förändring anses enligt Magnusson och Olsson (2008) vara ett motiv till att inför ett nytt IT-system. Fallföretaget har själva sagt i en presentation att en ny BI-plattform inte bara innebär systemförändringar och menar dessutom att för att lyckas måste de samlas i ett omfattande förändringsarbete. Fallföretaget har dessutom nyligen introducerat en sparprodukt och ansökt och

fått godkänt att bedriva bankverksamhet vilket i sig medför en stor förändring med nya produkter men även skapar ett tryck för förändring.

Två av controllers anser att fallföretaget skaffar en BI-lösning för att BI är ett hett ämne och att alla andra skaffar det och därför vill fallföretaget haka på. Fallföretaget nämner också att de externa kraven har ökat från bland andra Finansinspektion, ratinginstitut och investerare och därför ser vi att det finns ett behov att de vill "imponera på andra" som Magnusson och Olsson (2008) nämner som ett motiv till att skaffa ett nytt IT-system.

5.1.2 Verksamhetsövergripande BI

Ett verksamhetsövergripande BI-projekt drivs ofta från både affärsverksamheten och från IT. I fallföretaget kom initiativet från affärsverksamheten men projektet drivs för tillfället endast av IT. Det kan dock uppstå problem när förberedelserna inte är tillräckligt bra för att uppfylla de mål som affärsverksamheten har med BI vilket kan vara en risk då projektet är så hårt kopplat till tekniken.

Vi anser att vårt fallföretag kommer att försöka införa en verksamhetsövergripande BI-lösning eftersom majoritet av Hostmanns (2010) villkor för verksamhetsövergripande BI uppfylls. Ett problem kan dock uppstå om BI-projekt är leverantörsstyrt. Vårt fallföretag har endast titta på tre befintliga leverantörer av IT-system och därmed filtrerat bort potentiella leverantörer som skulle kunnat passa in bättre på de krav och mål som de har på BI. Anledningen som vi ser det är främst ekonomisk då IT 5 säger att IT har ont om pengar och inte kan göra något på egen hand utan endast från förfrågningar från verksamheten. Det kan även vara av ren bekvämlighet som de väljer redan befintliga leverantörer då detta medför mindre omställningar och arbete. Detta märks även på den rekommendation som BI-guppen gör när de rekommenderar en BI-leverantör. IT 8 nämner också det faktum att en av leverantörerna redan används i det nuvarande datalagret som ett av motiven till att de rekommenderade just denna leverantör.

5.1.3 Operativ, taktisk och strategisk ekonomistyrning och BI

Många företag ser BI som ett operativt verktyg och använder det för att ta fram rapporter för att kunna fatta snabba beslut. Genom att arbeta på detta sätt missar de dock många av fördelarna med att ta en strategisk ansats på BI. Utgår vi från Skriletz (2002) indelning av operativ och strategisk BI har SBAB både en operativ och strategisk syn på BI även om fokus tycks ligga på den operativa delen. Att göra det enklare och mer effektivt är något som återkommer som svar från respondenterna. Detta tyder på att BI ses som ett verktyg som ska underlätta det dagliga arbetet. Skriletz (2002) menar även att företag missar det strategiska perspektivet genom att fokusera alltför mycket på en IT-teknisk lösning som ska förbättra verksamheten. I fallföretaget verkar det som att visionen är att använda BI strategisk vilket märks på BI och IT-strategins motto som är att konkurrera med analys, IT nämner just detta som ett motiv till att företaget skaffar en BI-lösning och IT 9 säger också att befintliga system inte klarar av att hantera det ökade informationsflödet. Målsättning att konkurrera med analys känns dock något otydligt och när controllers svarar på frågan om varför företaget skaffar BI är att det ska bli enklare och tydligare att ta fram rapporter och dessutom medföra mindre manuellt arbete vid rapportframtagningen vilket påvisar att de har en mycket mer operativ och taktisk inställning till BI. Detta i sig är kanske inget konstigt men vi anser att om företagets olika avdelningar har alltför skilda uppfattningar och förväntningar på BI kan det leda till problem längre fram om förväntningarna inte infrias. Frågan är dock om fallföretaget kommer använda BI strategiskt som enligt Skriletz (2002) ska ge upphov till "I didn't know that", det vill säga hitta informationen

som företaget inte ens visste att de behövde och som dessutom kan förbättra lönsamhet, intäkter och hitta nya affärsmöjligheter. Om strategisk BI ses som likställt med PM och vi utgår från Gartners definition på PM:

Styrprocessen, metoder, mått, applikationer, verktyg och infrastruktur som möjliggör för användaren att definiera, övervaka och optimera resultat för att nå personliga och avdelningens mål samt även uppfylla strategiska målsättningar.

tycks inte heller där fallföretagets BI-satsning framtida användning vara av strategisk karaktär. Det verkar som att de har ett strategiskt mål med sin BI-satsning men att de inte vet hur de ska nå dit och istället fokuserar väldigt mycket på operativa mål som till exempel deras syn på fördelar med BI:

- Bättre kostnadskontroll med färre verktyg och lösningar
- Ett minskat personberoende då vi kan fokusera på färre verktyg/lösningar
- Mindre mängd manuellt arbete vilket ger ett minskat resursbehov
- Möjlighet att styra om resurser för att fokusera på analys och värdeskapande
- En sammanhängande och flexibel grund som gör det möjligt att agera snabbare
- Möjlighet att analysera lönsamhet ner på enskild produkt och kund

IT 8 bekräftar detta genom sitt påstående:

det finns en IT-strategi där BI ingår men att det inte finns någon renodlad BI-strategi. Det finns målbilder men inte hur vi ska nå dit.

Om fallföretaget tar en alltför operativ och taktisk ansats kan det leda till framtida problem. Baars och Kemper menar att företagen måste ha lösningar som kan hantera både strategiska, taktiska och operationella beslut. Då ekonomin har blivit mer global och turbulent, det finns ett större tryck för att identifiera risker och ge prestationsindikatorer till företagets intressenter och slutligen utmaningen att på ett effektivt sätt styra de alltmer komplexa och sammankopplade processerna i företaget räcker det inte med att använda BI operativt och taktiskt.

5.1.4 IT som konkurrensfördel

Huruvida ett företag ser IT som en konkurrensfaktor eller som en handelsvara anser vi påverka hur stor förändringen införandet av BI medför på ekonomistyrningen. Carr (2003) menar att utvecklingen av IT har gjort att det är svårt att se några strategiska konkurrensfördelar med detta och anser att IT är likställt med investeringar i infrastruktur och att företaget ska spendera snålt och fokusera på svagheter istället för möjligheter. Genom sitt motto att kunna konkurrera med analys har fallföretaget en strategisk ansats för BI men samtidigt framgår det av intervjuerna att de flesta har en mer operativ syn och förväntning på BI. IT 9 försöker styra över fokus på hot istället för möjligheter och IT 8 menar dessutom att fokus har legat på licenskostnader. Den övergripande bilden av fallföretaget är att IT ses som en stödfunktion som ska kostnadsminimera sina tjänster vilket också framgår av IT 5 påstående att IT har ont om pengar och inte kan göra något på egen hand utan endast efter förfrågningar från verksamheten. Dock har verksamheten börjar inse att det bör satsas på IT vilket kan ses som början på en förändrad syn på IT och att de går mot en mer strategisk inställning till IT. McAfee och Brynjolfsson (2008) anser att företag som ligger i framkanten vad gäller IT-investeringar skaffar sig en strategisk konkurrensfördel och menar att IT hjälper till att ta fram nya idéer och innovationer. Vidare menar de att standardisering inte leder till likriktning utan att det

istället kan öppna upp för experimentering och variation på operativ nivå. I fallföretagets fall vet inte om de ligger i framkanten gällande IT investeringar jämfört med övriga konkurrenter och frågan är om deras BI-lösning är så pass nytänkande att den kommer att skilja sig från konkurrenternas BI-lösningar. Inspirationen till att kunna konkurrera med analys kommer från försäkringsbranschen där fallföretaget anser att företagen är väldigt duktiga på att analysera sina kunder. Problemet är att även konkurrenterna kan ta efter försäkringsbolagen vilket skulle leda till att fallföretaget blir bättre på att analysera sina kunder men knappast till en strategisk konkurrens fördel.

5.1.5 Införandet av nya ekonomistyrningstekniker

När ett företag skaffar en ny ekonomistyrningsteknik kan det bero på flera anledningar. Abrahamson (1991) har delat in motiven i fyra kategorier: *efficient choice*, *forced selection*, *fashion* och *fad*. I vårt fallföretag verkar det finns delade meningar om motivet till varför de skaffar en BI-lösning. IT är mer eller mindre överens om att det är på grund av nyttan, konkurrera med analys med mer vilket kan ses som ett *efficient choice* motiv. Dock tillägger IT 9 att det även är på grund av att de befintliga systemen inte klara av att hantera informationsflödet och att de externa kraven på rapportering som de skaffar en ny BI-lösning. Det kan närmast beskrivas som ett *forced selection* motiv, framförallt med tanke på regleringskrav som kommit i samband med Basel III, om företaget inte uppfyller de kraven kan de i värsta fall leda till indraget banktillstånd som till exempel för Carnegie.

C 4 och C 6 säger båda att det är mycket snack om BI generellt och att fallföretaget vill haka på för att det ligger i tiden och att alla andra använder det. Det kan tolkas som att det finns vissa inslag av *fashion* perspektivet som innebär företaget påverkas av konsultfirmor, massmedia, management-gurus och universitet.

Fad perspektivet innebär att företag som står inför en viss osäkerhet väljer att imitera andra företag som har infört en liknande teknik för att med hjälp av den kunskapen minska osäkerhet som en ny ekonomistyrningsteknik medför. IT 9 säger att själva initiativet till BI har hämtat inspiration från försäkringsbolagen som är väldigt duktiga på att analysera sina kunder och att de tror att de skulle kunna göra detsamma. SBABs huvudaffärsområde är lånemarknaden men de erbjuder även sina kunder olika försäkringar i samband med utlåning och kan därför anses vara verksam i försäkringsbranschen även om det inte är deras huvudsakliga affärsområde.

Sammanfattningsvis har vi identifierat alla fyra motiven som Abrahamson nämner. Detta bekräftar våran bild om att de finns en ganska splittrad bild om vad BI innebär och medför och varför företaget har valt att skaffa en BI-lösning.

5.1.6 Framgångsfaktorer vid ekonomistyrningsförändring

Vårt fallföretag håller för tillfället på att genomföra en stor förändringen där BI och ekonomistyrningen utgör en stor del. Modell (2007) har identifierat sju faktorer som finns i lyckade ekonomistyrningsförändringar och vi kommer nedan utreda om vi kan identifiera dessa faktorer i fallföretaget. Visserligen har fallföretaget inte infört BI ännu men vill vi med detta påvisa hur väl förberett företaget är och om de uppfyller förutsättningar för en lyckad ekonomistyrningsförändring.

I fallföretaget kommer beslutet att satsa på och införa BI och därmed kan det anses ha *ledningens stöd*. Fallföretaget har en tydlig *koppling mellan BI och konkurrensstrategin* genom att de vill använda BI för att konkurrera med analys. Huruvida BI är *kopplat till prestationsutvärdering och belöningsystem* framgår inte och är förmodligen något som fallföretaget kommer att besluta om

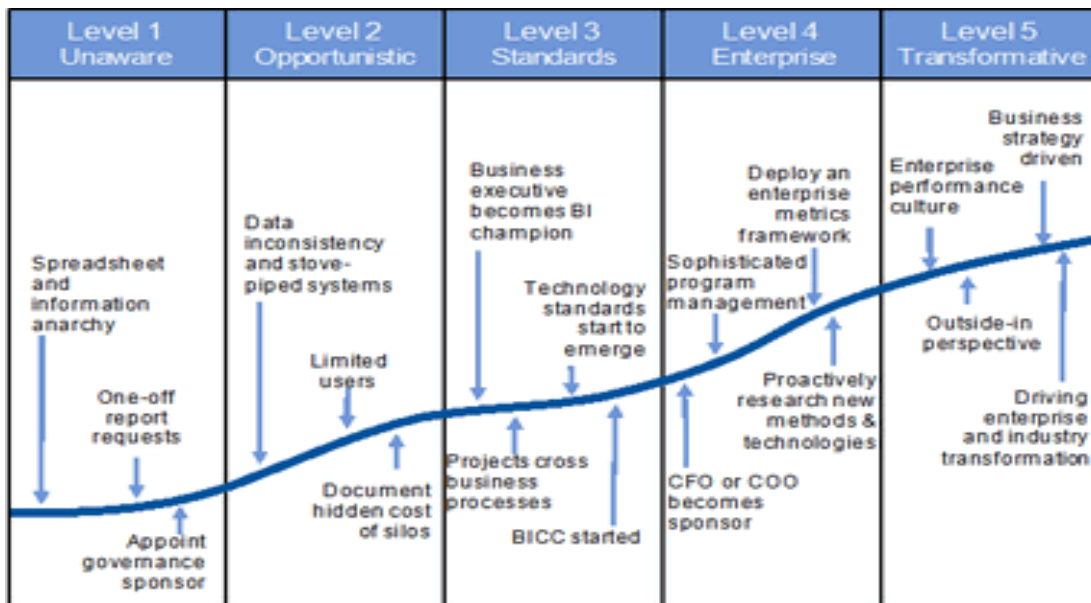
längre fram. Det kan dock vara intressant att göra detta för att på så sätt ge incitament till slutanvändaren att verkligen använda systemet då de ett flertal av controllers är väldigt "fästa" vid Excel och risken finns annars att de fortsätter att jobba där istället för med den nya BI-lösningen. Då företaget inte har implementerat BI är det svårt att svara på om de kommer använda *tillräckliga resurser*. Det finns dock en risk att de inte satsar tillräckligt mycket resurser det då inställning till IT är att det ska kostnads minimeras. Vad gäller *utbildning i användandet i BI* med mera har vi ingen uppfattning om hur fallföretaget kommer att gå tillväga men det är något de kommer att ta ställning till längre fram. Fallföretaget är så här långt väldigt IT drivet och de fokusera mycket på de tekniska bitarna. Risken finns att övrig verksamhet ser BI som ett system som IT har tagit fram och de upplever inte att *systemet ägs av alla* vilket kan leda till att de inte ser nyttan med BI. Företaget måste även vara *medveten om målen för systemen* och visa det på ett tydligt sätt. I vårt fallföretag framgår det relativt tydligt vad målet med BI är och detta har kommunicerats till bland annat alla controllers och företagsledningen. Därför ser vi inte att det finns någon risk med att det inte finns en medvetenhet om vad målet med BI är. Dock finns det, som vi nämnde innan en ganska splittrade bild på vad BI innebär och kommer medföra för företaget och således kan vissa uppleva att målet med BI inte är tillräckligt tydligt.

5.2 Analys av mognadsgraden

I denna del kommer vi analysera om förutsättningarna för en förändring finns, genom att undersöka Gartners *Mognadsgrad för en BI-lösning*. Denna modell har vi placerat mellan faktorerna som driver en förändring och de som motverkar en förändring, då modellen signalerar var ens egna företag befinner sig och genom att beskriva situationen hos olika företag på olika nivåer. Modellen kan varken ses som en faktor mot eller för en förändring, utan mer som ett diagnosverktyg som visar hur situationen ser ut idag och vilka förutsättningar som finns för att genomföra en lyckad BI-implementering.

5.2.1 BI-Mognadsgrad

Gartners (Hagerty & Hostmann, 2010) mognadsmodell för BI kan användas för att uppskatta var företagets BI- och analysprogram är idag och vart de behöver ta sig för att kunna stödja företagets strategiska mål. Vi skall nu jämföra vårt fallföretag mot Gartners modell för att se var på kurvan nedanför de befinner sig genom att koppla detta till den tidigare beskrivna empirin.



Figur 5.2 BI-mognadsmodell, Gartner (Hagerty & Hostmann, 2010)

Nivå 1: Omedveten

Ser vi till beskrivningen av företag på nivå ett är det flera karaktäristika som går att känna igen från fallföretaget. Gartner säger bland annat att på nivå ett "sker BI och analyser ad-hoc. Chefer frågar efter information och användarna får använda alla tillgängliga applikationer för att samla ihop och slutligen leverera den efterfrågade rapporten".

Just detta har vi sett i Empirin bland annat sägs det under rubriken "Arbetsuppgifter" och "Hur ser era processer för analyser ut?" där flera controllers beskriver sådana scenarier. Till exempel säger C 1 att denne jobbar med ad-hoc förfrågningar, likaså förklarar C 2 att analyserna som utförs består av mycket ad-hoc rapportering.

Gartner fortsätter att beskriva nivå ett med att "Användarna sträcker sig från kompetenta analytiker till självutnämnda spreadsheet jockeys".

I empirin från controllers kan vi återigen under rubrikerna "Arbetsuppgifter" och "Hur tar du fram rapporter och analyser idag?" hitta exempel på Gartners beskrivning, i det här fallet att det skiljer sig ganska mycket på vilken nivå de olika analytikerna jobbar. Till exempel ser vi att C 2 tar fram egna rapporter direkt från datalagret med hjälp av kod medan många andra controllers jobbar mycket i Excel och färdigdefinierade kuber.

Gartners beskrivning säger sedan att "Användarna levererar resultat i kalkylblad (Excel-ark) där varje uppgift har en egen fil som sparas på någon av användarnas dator. Alla analyser är inbäddade i kalkylbladet".

I empirin hittar vi exempel på detta i "Hur tar du fram rapporter och analyser idag?" där nästan alla controllers beskriver att de jobbar mycket i Excel och de kuber som finns där för att göra analyser och rapporter. Tydligast beskrivs detta av C 4 som säger att de jobbar mycket i Excel och det blir att de bygger en ny mall i Excel från gång till gång. Många rapporter får byggas upp manuellt vilket är både bra och dåligt att det blir individuellt. Rapporterna ändrar utseende efterhand och vissa saker kommer till och andra faller bort, detta gör tyvärr att jämförbarheten blir sämre. Rapportmallar

sparas som filer på den egna datorn, ibland delas filerna med andra användare och de tas fram främst för affärsområdeschefer och Key Account Managers.

Vidare menar Gartner att företag på nivå ett *inte har någon informationsinfrastruktur, förutom anslutningar till den öppna databasen. Ingen har definierat processer för analyser, beslutsfattande eller prestationsmått.*

För vårt fallföretag stämmer Gartners beskrivning återigen bra in med vad som kommit fram i empirin. C 4 går rakt på sak när denne säger att idag finns inget standardiserat arbetssätt.

Andra controllers menar att det i alla fall finns delvis standardiserade arbetssätt speciellt när det gäller rapportering av information för externa parter såsom finansinspektionen.

Dock säger många controllers att de saknar en standard. C 1, C 4 och C 7 menar att en standardisering av arbetsverktyg och rapporter måste ske. Idag går det inte att jämföra olika filer/rapporter med historisk data säger C 4.

Den bakomliggande infrastrukturen för informationen är också spretig och både IT och controllers beskriver en situation med flertalet databaser och varierande begreppsdefinitioner. För de som skall plocka upp datan och analysera den, alltså controllers, blir detta förvirrande vilket också syns i kraven på en ny lösning. Många vill se att företaget strukturerar upp den informationen som idag finns på flera olika platser. C 2 säger att de inte får någon helhetsbild som det ser ut nu, det borde gå att koppla ihop informationen från systemen på ett enklare sätt än idag.

Nivå 2: Opportunistisk

På nivå två beskriver Gartner de anställda på företaget som opportunistiska där *”avdelningar startar sina egna BI-projekt, för att kunna optimera en process eller ta taktiska beslut.”*

På fallföretaget har det, precis som hos andra företag på nivå två, startats upp egna BI-projekt med syfte att skaffa en BI-lösning eller ett verktyg som optimerar deras avdelnings verksamhet och gör det lättare för dem att utföra det dagliga arbetet.

Gartner fortsätter beskrivningen: *Varje projekt har dessutom sina egna informationsinfrastrukturer, verktyg, applikationer och prestationsmätningar. Därför ökar de olika applikationerna snabbt i antal genom organisationen, var och en guidad av projektets egna IT-arbetare, applikationsanvändare och operationella chefer.*

Det BI-projekt som startas av en enskild avdelning hos fallföretaget har, precis som Gartner beskrivit, haft sin egen informationsinfrastruktur, verktyg och så vidare, vilket gjort det svårt för fallföretagets IT-avdelning att driva och serva det. Problemet med systemet har bland annat varit att kompetensen saknats hos fallföretaget vilket gjort lösningen dyr, samtidigt som in

Vad vi erfar har det inte förekommit några fler BI-initiativ än det som nämnts ovan och den snabba ökningen av applikationer och verktyg har nog helt kommit av sig. Skillnaden mellan den situation som Gartner beskriver och den vi ser i fallföretaget är att det inte funnits några IT-arbetare som stått bakom utvecklingen av nya BI-projekt, utan att dessa istället sett det som problem som de får ta i tu med senare, speciellt med tanke på svårigheten som de haft med att driva nuvarande projekt.

Grunden till att engagemanget från IT-personal saknats i fallföretaget tror vi beror på att IT inte fått någon fast grund att stå på än i frågan om BI. Därför har inte heller en sanktionerad utveckling av möjliga BI-verktyg anpassade till varje affärsenhet kunnat starta.

Användarna levererar resultat via rapporter, ad-hoc förfrågningar och dashboards. Denna ansats ger snabbt värde till användarna, med relevant information och analyser. Dock blir kompetenserna som skapas hos varje avdelning isolerade, så hela organisationen får inte ta del av den upparbetade expertisen.

Hos fallföretaget förekommer det, som nämnts under nivå ett, att användarna tar itu med ad-hoc förfrågningar samt levererar diverse rapporter. Användning av dashboards är något IT driver och tror att användarna vill ha, även om det bland controllers varit en ganska lågt prioriterad fråga och inget de verkar värdesätta särskilt högt.

De BI-kompetenserna som nämns handlar alltså om användarnas kompetenser i systemet. Idag så jobbar de största potentiella BI-användarna, alltså controllers, med Excel och på enligt beskrivningen under nivå ett som också beskrivs ännu utförligare i empirin. Detta gör att BI-kompetenserna då det tänkta programmet inte är på plats än är limiterade.

Nivå 3: Standarder

På nivå tre börjar människor, processer och teknologi att bli koordinerade igenom företaget. Seniora beslutsfattare, ofta verksamhetschefer, blir mästare av systemet. Användare fattar beslut grundat på data från flera olika datakällor, då koordineringen nu blivit bättre.

Vad vi erfar av empirin så har koordineringen av människor, processer och teknologi ur ett BI-perspektiv inte vuxit fram i fallföretaget än. Ledningen och chefer, med undantag för CIO, är knappast mästare på framtagning av analyser, rapporter eller andra underlag som systemen trots allt idag kan erbjuda, även om informationen ofta är utspridd på flera olika avdelningars databaser. Vad som ofta händer är att controllers framställer rapporter via Excel, med fördefinierade kuber och med information som tas från ett datalager. Användandet skiljer sig bevisligen en hel del från Gartners beskrivning ovan.

Många företag implementerar BI Competency Center (BICC) med affärsanvändare, IT-proffs och analytiker för att dela med sig av expertis och likrikta användandet av applikationer och begrepp.

Fallföretaget har inte fattat något beslut i den här frågan men både IT 8 och IT 5 säger att de har funderat på att ha en BI-avdelning (BICC) men att det har tagit fram något konkret. IT 5 anser att detta skulle behövas då alla slutanvändare inte har lika hög kompetens när det gäller BI.

Teknologistandarder börjar växa fram, inom bland annat informationsinfrastruktur, data warehousing och BI-plattformar, men är ej beordrade.

Som vi redan nämnt på tidigare nivåer saknar fallföretaget enhetliga standarder. Beslut om vilken/vilka leverantörer som skall satsas på har ännu inte tagits. Den bakomliggande infrastrukturen för informationen är som sagt spretig och förvirrande för de anställda.

För första gången börjar företagets totala kostnader för BI gå ner, genom förbättrad koordinering, standardisering och teknologi. Förmågan att anpassa BI-systemet fortsätter dock att vara låg och företaget har ännu inte nått upp till de potentiella stordriftsfördelarna.

Ingen av kriterierna ovan är egentligen aktuella för fallföretaget än, för som vi sade på föregående fråga har beslut om leverantör och BI-plattform inte tagits ännu, vilket medför att kostnaderna ännu inte uppstått i den utsträckning som sker när BI-lösningen kommer in i en utrullningsfas.

Nivå 4 och 5

Då fallföretaget redan på de tidigare nivåerna av mognad blivit avhängd anser vi det inte längre meningsfullt att fortsätta jämföra fallföretaget mot Gartners beskrivning av typföretag på högre nivåer. Vi kommer istället att avsluta Mognadsgradsdiskussion med en sammanfattning av var vi anser att fallföretaget befinner sig och varför vi anser det.

Sammanfattning av Mognadsgrad

Fallföretaget befinner sig någonstans mellan nivå ett och två enligt Gartners sätt att mäta BI-mognadsgrad. Nästan alla exempel som görs på den första nivån stämmer in på fallföretaget, men även vissa av exemplen på nivå två. På nivå tre ser vi att flera beskrivningar inte ens går att jämföra med fallföretaget då dessa steg inte är genomförda. På senare nivåer skulle jämförelsen bara bli löjlig, vilket gjorde av vi avslutade jämförelsen efter nivå tre. Med så många träffsäkra beskrivningar av fallföretaget på nivå ett får vi nog säga att fallföretaget till största del fortfarande lever i omedvetenhet, även om vissa drag av opportunist lyser igenom.

Mognadsmodellen som har använts för att uppskatta var företagets BI- och analysprogram befinner idag kommer vi nu använda för att utvärdera vart företaget behöver ta sig i framtiden för att kunna stödja sina strategiska mål.

Det tydligaste strategiska målet med BI som vi uppfattat för fallföretaget är att konkurrera med analys. Detta innebär att de ska kunna skapa konkurrensfördelar inom diverse områden till följd av bättre analyser av kunder och bransch än konkurrenter.

För att lyckas med de strategiska målen som finns med BI anser vi att fallföretaget behöver nå minst nivå tre. På denna nivå börjar nämligen människor, processer och teknologi att bli koordinerade igenom företaget, något som kommer krävas om de vill kunna göra den typen av analyser som de talar om. På nivå tre börjar dessutom standarder växa fram vilket gör jämförbarheten i analyserna betydligt större, något fallföretaget saknar idag. Slutligen fattar användare på nivå tre beslut grundat på data från flera olika datakällor, något alla analytiker önskar sig idag, alltså en lösning där information från alla datakällor finns representerade.

Vi anser att företaget kan få svårt att nå dit de strävar och det är ett stort steg att gå från nivå ett till nivå tre. Hur fallföretaget skall komma till den nivå de eftersträvar är dock otydligt. Därtill kan läggas att ingen BI-strategi finns dokumenterad som kan förklarar hur dessa steg skall tas samtidigt är kännedomen kring BI-strategin, inte helt oväntat, dålig till obefintlig.

5.3 Analys av barriärer för förändring.

Om faktorerna som driver förändring infunnit sig uppstår en situation med möjlighet att förändra styrningen i företaget på riktigt. På vägen dit finns dock barriärer som försöker hindra förändringen. I vår referensram har vi med flera faktorer som kan motverka att ett förändringsarbete med ekonomistyrning och BI inte blir av. Dessa hittar vi under kapitlen *Gartners nio misstag* och *Kritiska områden och faktorer för ett lyckat BI-projekt*.

5.3.1 Gartners nio misstag med BI

Vi kommer nu fortsätta att undersöka de nio vanligaste misstagen som företag gör med BI för att se om några av dessa har begåtts av vårt fallföretag och senare även se vad de kan få för konsekvenser.

1. *Believing that "If you build it, they will come"*

Det första misstaget företaget kan göra är att låta IT-avdelningen bygga BI-systemet utan att utgå från verksamhetens krav. Många kunder har rapporterat att det var deras IT-organisationer som skapade BI-projektet och ledde detta från ett tekniskt, datafokuserat perspektiv skriver Gartner.

På fallföretaget har de gjort just detta. Nedan visas IT och Controllers syn på hur BI-projektet skapades och hur det ser ut.

Från IT får vi följande förklaring där IT 9 säger att det hela började med affärsplanen och kopplingen till IT-strategin. De såg här att det fanns möjligheter med att införa en BI-lösning på företaget. Företagsledningen tog fram förslaget som sen godkändes av styrelsen. BI och IT är ett av fem fokusområden hos företaget. IT 8 har en något mer vag bild och nämner att de hade ett par managementkonsulter som för ca 2 år sedan tillsammans med CIO tog fram IT-strategin och BI-satsningen, själva BI-gruppen formades för ca 1 år sedan. IT 5 skiljer sig ännu mer och menar att det egentligen inte är något projekt ännu. Intervjupersonen säger att denne har fått i uppgift från CIO att utvärdera olika plattformar. Dock säger intervjupersonen, liksom som de andra, att initiativet kommer ifrån den nya IT-strategin som bestämdes för ca 2 år sedan där BI spelar en viktig roll.

C 3 säger att en presentation om BI hölls, där IT presenterade en BI-lösning som de tagit fram. Denne vet inte vem som tog initiativet till en BI-lösning från början, men tror att det var IT. C 6 vet dock mer om själva framtagningen av BI-strategin och säger att den är framtagen av IT med inspiration av några konsulter som var på företaget och pratade om BI-strategier. C 6 menar att risken när verksamheten inte är med är vid framtagningen av BI-strategin är att den kan bli lite främmande för slutanvändaren. De borde börjat med verksamhetens krav.

Oavsett vad som initierade BI-projektet är det tydligt att det har drivits från ett tekniskt perspektiv med IT som drivande part och utan större inblandning av slutanvändare. Hittills har de som varit ansvariga för BI-projektet som är kopplat till affären enbart bestått av IT-personer med teknisk kompetens. Enligt teorin kan det här leda till ett allt för stort fokus på tekniken vilket också upplevs vara fallet i företaget.

2. *Managers "dancing with numbers"*

Innebär att vissa chefer motsätter sig informationsutbyte av politiska skäl, vilket gör det svårt att få stöd för en verksamhetsövergripande BI-lösning.

Detta är inget vi märkt av på fallföretaget, men det kan självklart finnas med som en faktor ändå, även om vi som utomstående betraktare inte har märkt av detta vid vår insamling av data.

Vidare har många företag fastnat i "Excelkulturen" i vilken användarna extraherar data från interna system, laddar in det till Excel-ark där de ordnar om datan för att utföra sina egna analytiska beräkningar. Enkelheten i att använda Excel-ark och skapa egen data, innebär att det kan uppstå förvirring då informationen från olika referensramar senare jämförs.

De exempel som nämns här går att finna bevis på i empirin på flera ställen. Som nämndes redan i analysen av mognadsgraden så arbetar nästan alla controllers i Excel med de kuber som finns där för att göra analyser och rapporter. C 4 beskrev hur denne bygger nya mallar i Excel från gång till gång. Många rapporter byggdes upp manuellt vilket enligt intervjupersonen var både bra och dåligt, då de blev individuella. Rapporterna ändrar utseende efterhand när vissa saker kommer till och andra faller bort, tyvärr gör detta att jämförbarheten blir sämre. Rapportmallarna sparas som filer på den egna datorn och ibland delas filerna med andra användare.

Teorin säger dessutom att detta beteende innebär en risk för företaget och bör jobbas bort med hjälp av utbildningar samt förbud mot formelrapportering i kalkylblad. BICC sägs vara en lösning för att kontrollera användandet av BI-verktyg och borttagning av riskabla Excel-ark. Kanske är detta något bör se över när nu användandet av Excel ser ut som det gör. På frågan om BICC har praktikföretaget också sagt att de funderar på att införa detta så småningom.

3. "Data quality problem? What data quality problem?"

Det föreligger en verklig utmaning för företag i att säkerställa kvalitén på datainflödet till deras BI-verktyg där av roten till problem som uppstår ofta är svår att fastställa. Vissa företag förnekar helt att problem med datakvaliteten existerar och vanligtvis är det just dessa företag som har de största och allvarligaste problemen.

Fallföretaget har problem med datakvalitet men erkänner det ändå, vilket är positivt, då det enligt Gartners beskrivning inte tillhör de värsta exemplen. Både IT och controllers är medvetna om problemet, och respondenterna anser genomgående att datakvaliteten är ett viktigt ämne som behövs förbättras.

Problemen blir än allvarligare om IT-avdelningen försöker lösa dem med hjälp tekniska verktyg istället för att gå till botten med problemet. Detta kan sluta med att de anställda väljer att inte använda BI-verktygen på grund utav dess irrelevanta, inkompleta eller ifrågasatta data.

Exempel på den användare som slutet använda de tillgängliga programmen för analyser ser vi i C 2 som inte tycker kuberna som finns i Excel duger. Personen tar istället fram egna modeller med hjälp av programkod och hämtar information direkt från datalagret istället för att gå via de fördefinierade kuberna där personen i fråga anser att problemen uppstår.

Företaget bör etablera en process av automatiska kontroller som identifierar datakvalitetsproblem. Slutligen bör de inkludera datakvalitet i arbetsbeskrivningar och prestationsutvärderingar för att få fram ansvarstänkande.

Vi har inte kunnat identifiera några processer med automatiska kontroller av datakvalitet eller arbetsbeskrivningar där ansvar för datakvalitet framkommit. Vi har dock fått reda på att förbättringsarbetet kring att skapa enhetliga definitioner redan börjat, otydliga definitioner som annars kan vara en anledning till korrupt data och låg datakvalitet. På det stora hela tycker vi därför fallföretaget förstått detta problem, även om de inte kommit fram till hur alla delar av lösningen på problemet skall se ut.

4. *"Evaluate other BI platforms? Why bother?"*

Vissa företag gör antagandet att det bästa alternativet för en BI-lösning är att välja en standardprodukt från deras nuvarande affärssystemleverantör. BI-plattformar är inte handelsvaror i den betydelsen att alla inte erbjuder likadana funktioner, därför bör företag utvärdera olika alternativ och inte bara välja den lösning som bjuder på minst motstånd vid implementeringen.

Detta tankesätt går att skönja även hos fallföretaget, som börjat med att inventera de system och databaser som redan finns i bolaget för att se hur dessa kan kompletteras för att få in en BI-lösning på ett så smidigt sätt som möjligt och till en inte allt för hög kostnad. Gartner påpekar att den totala kostnaden för en BI-investering inte behöver bli lägre bara för att leverantörens produkter passar bäst till de befintliga affärssystemen. En myt som vi tror att fallföretaget gått på, när de väljer att utgå från dessa system istället för att vilka möjligheter som finns och vilka krav som ställs.

Minsta motståndets lag är precis vad fallföretaget rättat sig efter vid sökandet av en BI-leverantör, något som Gartner tydligt avråder från.

För att hitta bästa tänkbara BI-lösning bör företaget fastställa vilka BI-funktioner som affärssystemleverantörerna erbjuder och jämföra dessa med de funktioner som andra BI-leverantörer erbjuder. De bör använda en utvärderingsprocess av olika lösningar för att fördjupa kunskapen om företagets BI-krav och -behov.

Fallföretaget har utvärderat tre olika lösningar som sedan kokades ner till två då en ansågs för dyr och omständlig. Men just den sista delen med hur inblandade användarna varit i kravställning på BI-lösningen känner vi varit den svaga punkten i fallföretagets utvärdering och anledningen till att vi inte är säkra på hur väl den kommer motsvara de förväntningar som användarna ställer.

5. *"It's perfect as it is. Don't ever change."*

Detta misstag handlar om att kraven på BI ständigt förändras.

Gartner menar att BI-projekt som fokuserat på ett antal fastställda krav, betraktas som färdiga när dessa är uppnådda. Problemet med detta är att kraven på BI hela tiden förändras och ett BI-projekt aldrig blir "färdigt". Fallföretaget har dock inte jobbat med så många verksamhetsställda krav utan mer utgått från de tekniska aspekterna när BI-projektet genomförts. Företaget har dock tänkt att systemet skall vara smidigt att driva och lätt att programmera om och anpassa till nya situationer, vilket därmed går hand i hand med Gartners krav på möjligheten att möta nya behov. Gartner varnar nämligen för att om systemet inte kan anpassa sig tappar det relevans för användarna och kan i värsta fall helt sluta att användas. Vad som inte tar upp hos fallföretaget är den utvärderingsprocess som Gartner menar är mycket viktig att definiera för att upptäcka föråldrade BI-verktyg.

6. *"Let's just outsource the whole darn BI thing"*

Många chefer outsourcar BI-funktionen i tron att utomstående leverantörer gör ett bättre jobb till en lägre kostnad än det egna företaget. Detta indikerar att BI ofta ses som ett taktiskt informations-system istället för ett strategiskt.

Vår uppfattning av fallföretagets inställning till BI och driften av detta system är att de vill ha allting inom det egna företaget och gärna så pass enkelt att de kan driva och utveckla systemet själva utan onödig inblandning av konsulter. Problemet med outsourcing som andra företag verkar ha, tror vi alltså inte kommer drabba fallföretaget. Om detta beror på att fallföretaget har en strategisk syn på BI istället för taktisk eller operativ är vi dock mer tveksamma till.

7. "Just give me a dashboard. Now!"

Misstaget att ett dashboard ska lösa informationsbehovet är vanligt förekommande och många företag pressar sin IT-avdelning till att snabbt bygga eller köpa dashboards med en liten budget.

Misstaget har till viss del begåtts även i fallföretaget, fast tvärtom får vi nog säga. Till skillnad från Gartners exempel där verksamheten driver på IT för att snabbt implementera dashboards, har det i fallföretaget varit IT som tagit initiativet och drivit på verksamheten med förslag på tekniska lösningar som dashboards för att lösa en del av informationsbehovet.

Precis som att Gartners misstag inte är bra när ena parten pressar på den andre något som den inte önskar, tror vi inte heller att den omvända situationen är önskvärd. Vi tror att en balans mellan IT och verksamhet är det bästa alternativet där båda parter är inblandade i processen.

8. "X+Y=Z, doesn't it?"

Ett problem som ofta finns i företag är att de dras med flera olika definitioner för en och samma sak.

De flesta controllers säger att definitionerna i dagsläget skiljer sig beroende på vem de talar med, främst märks denna skillnad mellan olika avdelningar. C 3 säger att det finns en konstant flod av diskussioner om vad som ingår i ett begrepp och att det är mer eller mindre omöjligt att komma fram till vad som faktiskt bör ingå.

Det kan vara svårt att veta vad som ska inkluderas i en definition menar C 1, men tror att BI kommer tvinga fram mer enhetliga definitioner. Både C 6 och C 7 säger att det redan finns nedskrivna definitioner på central nivå, men att det trots det kan skilja sig åt mellan olika avdelningar, ansvariga och controllers.

C 4 säger dock att det pågår ett jobb för verksamhetsmodulering som går igenom hur olika begrepp tolkas i olika avdelningar och försöka likställa dessa. Nyckeln är att bestämma vem som har ansvaret för definitionen och applicera den definitionen på hela verksamheten. C 4 menar liksom C 1 att meningen med BI är att eliminera olika definitioner. IT 5 säger att företaget håller på att kartlägga processer och rutiner och kommer komma ner till definitionerna och IT 9 säger att det jobbas in i informationsmodellen. C 1 menar att detta kommer ske i två steg där mer standardiserade rapporter kommer leda till mer enhetliga definitioner, men att det är ett enormt arbete. C 2 säger dock att företaget måste reda ut dessa problem.

Vi märker att fallföretaget har problem med definitioner, men inser att företaget är medveten om dessa problem och att arbetet pågår med att reda ut dem. Om de tar BI-projektet som en möjlighet att gå till grunden med dessa problem och starta om på noll med nya enhetliga definitioner tror vi fallföretaget har goda möjligheter att lösa dessa problem.

9. *“BI strategy? No thanks, we’ll just follow our noses”*

Det sista och största misstaget är avsaknaden av en dokumenterad BI-strategi eller användandet av en dålig sådan.

Ingen controller vet riktigt hur strategin ser ut och ingen har heller varit inblandad i BI-projektet. Det är CIO som svarar för strategin säger C 6.

Hos IT-avdelningen råder det lite delade meningar. IT 8 anser att BI-strategin är bristfällig, de tekniska kraven och verksamhetens behov/krav har körts parallellt men utan att ha någon koppling sinsemellan. Dessutom började vi med tekniken när vi borde ha tittat på datalagrets struktur och behovet i verksamheten säger IT 8. Vidare menar de att det finns en IT-strategi där BI ingår men att det inte finns någon renodlad BI-strategi. Det finns målbilder men inte hur vi ska nå dit. Vi har pratat mycket men inte fastslagit hur vi ska ha det. Har varit mest fokus på plattformar utan att veta vad verksamheten vill.

IT 5 menar att de håller på att ta fram en BI-strategi, och att det inte finns något på pränt i dagsläget. De har utvärderat olika plattformar och valt att gå vidare och göra tester på verksamheten med två av dessa leverantörer. Vi utgår inte bara från verksamhetens krav utan även databaserna, de behöver bearbetas för att få mer enhetlig information.

Frågar vi CIO säger denne att BI-strategin är en del av IT-strategin och dess motto lyder *”att konkurrera med analys”* och den bryts ned i åtta olika områden där BI är ett av dem. Viktiga punkter för BI-strategin är: vilka system som ska ingå, konsolidering av informationsöar, bygga informationsmodell för bank, implementera nya system för att ersätta gamla, utveckling av gemensamt gränssnitt, med mera.

Vidare säger denne att BI är inte bara ett beslutsstödsystem utan de jobbar från tre håll:

- Datahållet – arkitektur på IT
- Informationshållet – informationsmodell som tas fram tillsammans med verksamheten
- Systemhållet – vilka system/lösningar ska vi använda

Alla dessa tre projekt löper parallellt och har lagts upp på en 3 års plan.

Vad som slutligen kan sägas om fallföretagets BI-strategi är att den verkar sakna förankring hos både IT och verksamhet. CIO verkar ha en plan över hur den skall se ut och genomföras, samtidigt krockar vissa delar med varandra och verkar inte riktigt stämma. Bland annat framgår det i interna dokument, Tabell 4.1, att utvärdering och rekommendation av BI-plattform är det sista som kommer göras i BI-projektet, samtidigt är det just valet av leverantör som BI-grupp sysselsatt sig med den senaste tiden och i stort sätt redan kommit fram till ett förslag. Detta exempel får oss att ifrågasätta riktigheten i denna strategi.

Sammanfattning av Gartners nio misstag med BI

Fallföretaget har helt klart begått eller är på väg att begå några av de misstag som har presenterats här ovan, men klarar sig även undan flera av misstagen. Enligt Gartner är det sista misstaget kring BI-

strategin det viktigaste att undvika och företag med uppkommande BI-projekt bör fokusera extra på detta. Gartner menar nämligen att de flesta av de nämnda misstagen kan undvikas genom att företaget gemensamt, med medlemmar från både IT-avdelningen och affärsverksamheten, tar fram en BI-strategi som grundar sig på den befintliga situationen och som fastslår en gemensam vision och plan för BI i företaget. Gällande BI-strategin på fallföretaget rådde det delade meningar om den. Controllerns kände knappt till den, IT hade flera olika uppfattningar om den och ledning med CIO i spetsen hade planer för BI som inte riktigt verkade stämma med genomförandet i praktiken. Vi anser på grund av avsaknad av tydlig strategi bör fallföretaget ser över sin strategi och förankringen av denna ytterligare en gång så att det tydligt framgår vad de vill uppnå med BI-lösningen och hur de har tänkt sig att åstadkomma detta.

5.3.2 Kritiska områden och faktorer för ett lyckat BI-projekt

I referensramen kunde vi läsa att Gartner (Matson, 2009) säger att införandet av en BI-lösning innehåller vissa kritiska områden som företag bör fokusera på och delar in ett lyckat BI-projekt följande fem områden:

- planering
- resurser
- val av leverantör
- relationer
- leverans

I denna artikel lyfts relationernas betydelse upp som en central del, då det oftast är den mänskliga faktorn som avgör ett BI-projektets framgång, inte de tekniska bitarna.

Vårt fallföretag har inte kommit så långt i sitt införande av BI-lösning och BI-projektet kallas ibland inte ens för ett "riktigt projekt" utan ses ibland mer som en förstudie. Oavsett vad de kallar det förändringsarbete som sker på fallföretaget kan det vara intressant att snegla på vad teorin säger om dessa områden och om det är något fallföretaget funderat över.

Planering

Fallföretaget har tagit fram material där ett schema för framtagningen av en BI-lösning finns med. Vad vi kan tycka är lite märkligt är utformningen på detta schema jämfört med vad som gjorts på företaget och vad som berättats i intervjuerna.

I materialet som vi fått av CIO står det till exempel att företaget till sommaren 2011 skall börja utvärdera befintliga BI-plattformar och att de sedan i slutet på 2011 skall utvärdera och rekommendera den BI-plattform som gör sig bäst på företaget i framtiden. I empirin framgår det dock att det är detta uppdrag som BI-gruppen redan utfört eller i alla fall tro sig ha utfört. Ett faktum som vi tycker skapar förvirring i denna process. Antingen är det lite av ett spel för gallerierna eller så väljer de att utföra samma process flera gånger med några månaders mellanrum.

Kanske är det så att CIO ser BI-gruppens arbete som en undersökning av arkitekturen och vad de kan göra åt den, enligt de tre projekt som CIO säger löper parallellt på en 3 års plan. De tre projekten är:

- Data – arkitektur på IT
- Information – informationsmodell som tas fram tillsammans med verksamheten

- System – vilka system/lösningar ska vi använda

Vi har lite svårt att uttyda skillnaden och gränserna mellan de olika systemen men tror att BI-gruppen uppfattat att de skall utvärdera både hur läget ser ut idag och vilken system som företaget kan använda samt rekommendera vilken lösning som passar bäst.

Resurser

IT säger att de tilldelade resurserna är små och att de inte har varit särskilt prioriterade de senaste åren men de tror att det är på gång att ändras nu. Först måste dock planerna för BI godkännas av ledningen för att de skall få ett mandat att investera.

Dessutom säger IT att problemet med vissa IT-system varit att de inte haft kompetensen att driva dem själva vilket framför allt varit ett problem när avdelningar skaffat egna lösningar. Vid sådana fall är man tvungen att plocka in resurser och kompetenser utifrån. Något som verkar vara svårt med den tilldelade budgeten, samtidigt som det finns ett visst motstånd till detta, då målsättningen är att ha all kompetens som krävs för drift inom företagets egna avdelningar.

Val av leverantör

Fallföretaget har vid urvalet av leverantörer utgått från vilka leverantörer de redan samarbetat med tidigare. Anledningen till detta var möjligheten att enkelt kunna sätta ihop det nya systemet med redan existerande system.

IT 5 menar att de håller på att ta fram en BI-strategi men att det inte finns något på pränt i dagsläget. De har utvärderat olika plattformar och valt att gå vidare och göra tester på verksamheten med två av dessa leverantörer. Vi utgår inte bara från verksamhetens krav utan även databaserna, de behöver bearbetas för att få mer enhetlig information.

Idéen till BI är inspirerad av försäkringsbranschen och deras förmåga att analysera sina kunder, någon form av best-practice. Vid val av leverantör har de dock inte kollat på vad andra använder utan, nöjt sig med att själv utvärdera de olika alternativen som de tyckt vara intressanta.

De har, som vi redan sagt, haft problem med att driva vissa av de nuvarande systemen, vilket inneburit att de vet vilka leverantörer de inte vill ha in i det nya systemet.

Relationer

IT-avdelningen som har haft ansvar för undersökningen av leverantörer har inte lagt ner så mycket tid på relationerna till en eventuell implementeringsfirma innan system har valts.

Vi har inte tittat på referenskunder men funderade på att göra det säger IT 8. De kraven på en BI-lösning som finns i dagsläget är från en mer teknisk synvinkel tillägger IT 5.

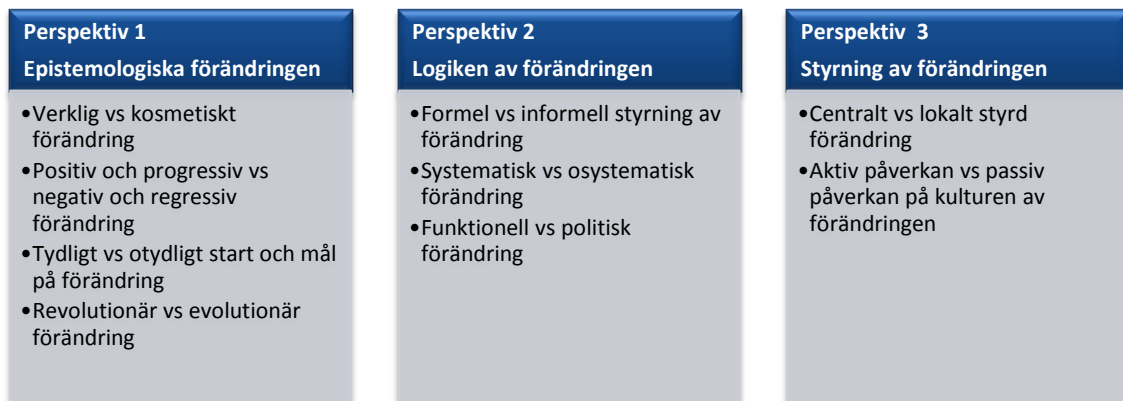
Leverans

Precis som nämnts under relationer har kontakten med leverantörer varit tämligen sparsam och leveransmöjligheterna hos de olika leverantörerna har inte undersökts särskilt intensivt. Dock valdes en av leverantörerna bort sedan de ansågs kräva för mycket externa konsulter.

5.4 Tre perspektiv på Ekonomistyrningsförändring

Vi kommer här att analysera och tolka hur intervjupersonerna uppfattar den förändring som BI medför för fallföretaget. Burns och Vaivios (2001) förklarar en förändring utifrån tre perspektiv.

I vår sammanfattning av de tre perspektiven ställde vi de olika uppfattningarna mot varandra enligt följande modell:



Figur 5.3 Tre perspektiv på Ekonomistyrningsförändring (Burns och Vaivios, 2001)

Det första perspektivet belyser hur förändring uppfattas av olika personer. De flesta av intervjupersonerna uppfattar det som en verklig förändring även om två av controllers uttryckte att företaget skaffade BI för att det låg i tiden och för att alla andra gör det vilket mer kan ses som en kosmetisk förändring. Alla är överens om att det kommer bli en positiv förändring men några varnar för att det kan finnas överdrivna förväntningar på BI. C 4 betonar att det är väldigt viktigt att de inte bara inför ett system som de tror ska lösa alla problem. Om en majoritet har den inställning kan förändringen istället bli negativ då användarnas förväntningar inte uppfylls vilket i sin tur kan leda till att de inte vill använda det nya systemet. Förändringen hos fallföretaget började för ca 2 år sedan när den nya IT-strategin togs fram och kan därför anses ha en tydlig början även om inte alla uppfattar den på det sättet. De flesta uppfattar förändringen som evolutionär och C 7 vill inte genomföra någon "Big bang".

Det andra perspektivet belyser huruvida förändringen uppfattas som logisk eller inte och vad som driver den samma. I fallföretaget fall är förändringen formellt styrd av CIO och ledningen och det finns en tydlig handlingsplan. Dock finns det inslag av informell styrning som när Privatmarknadsaffärsområdet skaffade en BI-lösning på egen hand. Dock säger IT 9 att de i framtiden inte kommer låta någon avdelning bedriva egna BI-projekt utan affärsstöd ska ta fram ett system och ett sätt vilket är en tydlig markering att förändringen kommer vara formellt styrd. Den generella uppfattningen är också att förändringen är systematisk med tydliga mål och tidsplaner även om IT 8 anser att det finns målbilder men inte hur de ska nå dit. Vidare har de pratat mycket men inte fastslagit hur de ska ha det. Har varit mest fokus på plattformar utan att veta vad verksamheten vill. Vi har inte identifierat några bakomliggande politiska motiv till att företaget skaffar en BI-lösning utan vi anser att de flesta ser BI som något som kommer att gynna alla på företaget. Det utesluter dock inte att de kan finnas bakomliggande politiska motiv till att de inför en ny BI-lösning.

Det tredje perspektivet behandlar hur användarna uppfattar att en förändring styrs och hur den kan påverka företagets kultur. Fallföretaget BI-projekt har en väldigt central styrning med tydliga riktlinjer dock så finns det en möjlighet att Privatmarknadens egen BI-lösning har gjort att företaget i stort valt att införa en BI-lösning och kan i så fall se som att förändringsbehovet identifierades och inleddes på lokal nivå. Huruvida användarna tror att förändringen kommer medföra en aktiv påverkan eller

passiv påverkan på företagets kultur har vi inte fått något tydligt svar på och kan därför inte analysera detta.

Sammanfattningsvis ses BI och förändringen som något positivt och som kommer att gynna de flesta men att det kan finnas överdrivna förväntningar på vad det kommer att medföra för företaget. De ser förändringen som formellt och centralt styrd men att det finns en otydlighet i hur förändringen och målsättning ska nås. Slutligen ser de förändringen som något som kommer att ske gradvis i företaget.

5.5 Kasuriniens modell för förändring

För att knyta ihop vår analys kommer vi att gå igenom Kasuriniens modell och de olika faktorer som enligt denne ingår i en ekonomistyrningsförändring och se om vi kan identifiera dessa faktorer i vårt fallföretag för att på så sätt se om det finns förutsättningar för en ekonomistyrningsförändring. Vi har valt att använda en bred definition på Kasuriniens faktorer och kommer nedan att sammanfatta slutsatserna indelat i Kasuriniens faktorer.

5.5.1 Vad har fallföretaget för förutsättningar för att genomföra en lyckad förändring?

För att kunna genomföra en ekonomistyrningsförändring måste det finnas rätt förutsättningar i företaget. Kasurinen tar upp fem faktorerna som driver en förändring: *Motivators, Catalysts, Facilitators, Leaders och Momentum* vilka anses vara en förutsättning för en *Potentiell förändring*.

Motivators

I fallföretaget finns det ett flertal faktorer som motiverar förändringen. Projektet drivs framförallt av IT och CIO även om initiativet enligt de själva kommer från affärsledningen och styrelsen. Då vi inte haft möjligheten och tiden att intervjua varken affärsledningen eller styrelsen kan vi endast utgå från de presentationer vi har haft tillgång till. Huvudanledningen till att fallföretaget ska skaffa en BI-lösning är att de ska kunna konkurrera med analys, bli bäst på bolån och samt den ökade konkurrens i finansbranschen. Vidare har de utökat sin verksamhet från bolån till bankverksamhet vilket också vi ser som ett motiv till förändringen. Förutom ovanstående motiv har vi identifierat följande faktorer som motiverar förändringen:

- Strävan efter standardisering
- Hantera och överkomma problem med arvssystem
- Tillgång till djupare kunskap
- Kostnader
- Införandet av förändring
- Att imponera på andra

Catalyst

Fallföretaget har nyligen introducerat sparande som en ny produkt vilket kan ses som en katalysator enligt Kasuriniens modell för förändring. Även många av de fördelar som fallföretaget nämner med BI anser vi vara katalysatorer för att genomföra förändringen då vi anser att de kan påskynda förändringen genom att användarna utövar påtryckningar för att det ska införas:

- Bättre kostnadskontroll med färre verktyg och lösningar
- Ett minskat personberoende då vi kan fokusera på färre verktyg/lösningar
- Mindre mängd manuellt arbete vilket ger ett minskat resursbehov

- Möjlighet att styra om resurser för att fokusera på analys och värdeskapande
- En sammanhängande och flexibel grund som gör det möjligt att agera snabbare
- Möjlighet att analysera lönsamhet ner på enskild produkt och kund

Facilitators

Fallföretaget har för avsikt att införa en verksamhetsövergripande BI-lösning och då är det väldigt viktigt att de finns rätt resurser i form av faktorer som kan underlätta ett så omfattande projekt. IT-avdelning har specialistkompetens i några databaser och de har idag dessutom ett datalager som några av de till och anser vara en form av BI. Dock ligger deras kunskap främst i en av leverantörernas produkter och om företaget väljer att införa en BI-lösning från någon annan leverantör måste de ta in externa konsulter.

Leaders

I en förändringsprocess är det viktigt att det finns ledargestaltare som driver förändringen. Fallföretagets CIO är den som är ansvarig för BI även projektet har delegerats till andra, dock är det något oklart var företaget befinner sig i sin förändringsprocess då vi fått olika svar på detta. Utifrån det empiriska material som vi har fått ta del av märks det även att övriga personer i ledningen lägger stor vikt vid BI. Dock har vi inte haft möjlighet att intervjua någon i ledning förutom företagets CIO och kan därför inte dra några generella slutsatser.

Momentum

Det finns ganska starkt momentum i fallföretaget för förändring vilket märks tydligt på både IT och Controllers intervjuerna. IT vill skapa ordning och reda och controllers vill kunna göra bättre analyser och gemensamt för båda är att de vill ha bättre kvalitet på datan. Företagets strategiska mål, *att kunna konkurrera med analys*, har skapat starkt momentum även om den generella bilden är att de flesta strävar efter en mer operativ BI användning snarare än strategisk

5.5.2 Potential för förändring

Sammantaget finns det en potential för förändring i fallföretaget då faktorerna som driver förändring är mer eller mindre uppfyllda och därav skapas en situation med möjlighet att förändra styrningen i företaget på riktigt.

Förutom de faktorer som driver förändring menar Gartner att förändringar som innefattar BI kräver en viss mognadsgrad för att BI-lösningen skall fungera.

Gartner har, som vi berättat i tidigare kapitel, en modell indelad i fem nivåer som beskriver mognadsgraden i företaget. Enligt vår analys befinner sig fallföretaget någonstans mellan nivå ett och två gällande BI-mognadsgrad, vilket innebär att fallföretaget till största del fortfarande lever i omedvetenhet även om vissa drag av opportunist lyser igenom.

För att lyckas med de strategiska målen som finns med BI anser vi dock att fallföretaget behöver nå minst nivå tre. På denna nivå börjar nämligen människor, processer och teknologi att bli koordinerade igenom företaget, något som kommer krävas om de vill kunna göra den typen av analyser som de talar om. På nivå tre börjar dessutom standarder växa fram vilket gör jämförbarheten i analyserna betydligt större, något fallföretaget saknar idag. Användare på nivå tre fattar beslut grundat på data från flera olika datakällor, något alla analytiker önskar sig idag, alltså en lösning där information från alla datakällor finns representerade.

Vi anser att företaget kan få svårt att nå dit de strävar och det är ett stort steg att gå från nivå ett till nivå tre. Hur steget fallföretaget skall komma till den nivå de eftersträvar är dock otydligt. Därtill kan läggas att ingen BI-strategi finns dokumenterad som kan förklarar hur dessa steg skall tas samtidigt är kännedomen kring BI-strategin, inte helt oväntat, dålig till obefintlig.

En nödvändighet för fallföretaget blir därför att arbeta fram en tydlig BI-strategi så att de har möjlighet att ta sig upp till en ny BI-nivå. Utan en tydlig och välarbetad strategi ser vi ingen möjlighet att på allvar nå upp till målet att konkurrera med analys.

5.5.3 Vilka faktorer kan motverka en förändring?

Det finns det en rad faktorer som kan motverka en förändring de kallas för *Barriärer* och är följande: *Confusers*, *Frustrators* och *Delayers*.

Confusers

I fallföretaget råder det en viss förvirring gällande BI-projektets status men även vad BI är, begrepps definitioner och vad förändringen egentligen innebär, det finns alltså en rad *Confusers* som kan motverka förändringen.

Frustrators

Vad gäller *Frustrators* kan de olika begreppsdefinitioner som finns skapa frustration men även datakvalitén, det framgår dock att fallföretag tar detta på allvar och de håller på att försöka reda ut definitionerna och vill förbättra datakvalitén. En annan faktor som leder till frustration är att det inte finns eller inte används en standardiserad rapporteringsprocess och datan idag är väldigt utspridd och i vissa fall svår att komma åt. Även det här hoppas fallföretaget kunna lösa med den nya BI-lösningen men om de inte lyckas övertyga användarna att så kommer bli fallet kan det leda till att de här faktorerna motverkar förändringen.

Delayers

Fallföretaget har en tydlig målsättning med vad de vill åstadkomma med den nya BI-lösningen men det framgår inte på uppenbart sätt hur de ska nå målsättningen vilket märks i empirin. Om strategin inte är tillräcklig tydlig kan det leda till en *Delayer*, det vill säga att projektet försenas och att förändringen tar längre tid än beräknat.

5.5.4 Sammanfattning av Kasurinens modell

Avslutningsvis konstaterar vi att det finns potential för förändring men det finns också brister som kan hindra en BI-implementering. I nästa kapitel kommer vi behandla vilka slutsatser vi dragit om huruvida införandet av BI kommer medföra en ekonomistyrningsförändring.

6 Slutsatser

Vi kommer i det här kapitlet försöka att knyta ihop säcken kring ekonomistyrningsförändring och BI, sammanfatta vad vi kommit fram till och även diskutera hur framtida forskning skulle kunna bygga vidare på denna studie.

Efter att ha analyserat företagets drivkrafter till förändring, förändringspotential som möjliga hindrande faktorer är det nu dags att gå vidare och svara på huvudfrågan med denna uppsats som lyder:

Hur kan förutsättningarna för en ekonomistyrningsförändring i ett företag se ut?

Frågan är svår att ge ett rakt svar på, då vi fått uppgiften att likt Nostradamus förutspå framtiden. Men vi kan börja med att konstatera att det i fallföretaget finns det en rad faktorer som talar för att det finns en förändringspotential. Vi identifierade i föregående kapitel alla de fem faktorer som Kasurinen menar är drivande för en förändring. Av dessa faktorer ansåg vi att tre hade en främre position vid förändringspotentialen hos fallföretaget nämligen Motivators, Catalysts och Momentum. I de andra två såg vi att det fanns en viss risk att ledargestalterna inte är tillräckligt tydligt visade hur företaget ska nå sin målsättning med BI och förändringen. Vi såg även en risk i att företaget inte har tillräcklig kompetens om de väljer att gå vidare med andra lösningar än den allra enklaste. De två sistnämnda faktorerna kan sålunda övergå från att vara drivkrafter till att bli faktorer som motverkar förändringen.

Företagets BI-mognadsgrad var tämligen låg vilket kan bli ett problem då de vill ta ett relativt stort steg på mognadsskalan med den nya BI-satsningen. Deras mål att konkurrera med analys känns i dagsläget avlägsen och vägen dit ganska otydlig. För att nå målsättningen att kunna konkurrera med analys måste företaget arbeta fram en tydlig handlingsplan och strategi på hur de ska gå till.

Gartner menar dessutom att den ovilja till större BI-investeringar som återfinns på nivå ett grundar sig i föreställningen om att det medför låga uppstartningskostnader, men leder istället till ansträngningar som:

- Är arbetsintensiva och omständliga och därför totalt sett dyra.
- Inte ger enhetlig och korrekt information.
- Ej granskas och bär hög risk för bedrägeri.

Vi tycker att fallföretaget inte tagit dessa negativa effekter riktigt på allvar då det uppenbarligen finns höga kostnader och risker som skulle kunna arbetas bort om företaget lyfte sig någon eller några nivåer.

Vidare finns det tre kategorier av faktorer som motverkar förändringen som vi även identifierat hos fallföretag. *Confusers* i form av den förvirring i definitioner, strategi och syfte med BI-gruppen som råder är de klart största motkrafterna för att en förändring ska äga rum. Företaget är dock medvetet om problemen och kommer att bearbeta dem i samband med införandet av den nya BI-lösningen.

Vi tror inte förändringen kommer bli så stor som företaget själva har som målsättning, åtminstone inte initialt. För att få den förändring som eftersträvas anser vi att de kommer behöva göra förändringen i olika etapper och framförallt övervinna de hinder som finns samt vara tydligare med strategi, handlingsplan och ledning av projektet.

Avslutningsvis har vi identifierat alla de faktorer som Kasurinen använder i sin ekonomistyrningsförändring och vi anser att hans modell kan användas för att undersöka hur en BI-lösning påverkar ett företags ekonomistyrning.

6.1 Avslutande diskussion

Projektet som drivits av fallföretaget har varit väldigt IT-drivet och det har rått en förvirring kring olika definitioner i synnerhet kring BI, BI-strategi och BI-projektets syfte. Dessa problem är dock inte unika för fallföretaget utan återfinns hos många företag som stått inför liknande situationer. Gartners undersökningar ute bland företag visar nämligen att många BI-projekt drivits av IT istället för affärsverksamheten och att många av dessa företag dessutom haft problem med definitioner och begrepp. Dessa problem som uppstått hos fallföretaget återfinns tillsammans med ytterligare sju i Gartners nio misstag som beskrivits tidigare i uppsatsen.

Vad som också framkommit i studien är avsaknaden av standarder för rapport- och analysarbete eller där de funnits, användning av dessa i fallföretaget. Dessutom har IT fått en relativt liten budget tilldelat sig och frågan är om företaget inser och är medvetet om hur mycket en BI-lösning kommer att kosta totalt. Dessa situationer och omedvetenheten kring hur projektet bör drivas är inte heller unika utan går att finna hos många andra företag också. Av Gartner har erfarenheter av hur företag agerar beroende på sin medvetenhet om BI:s betydelse mynnat ut i ett diagram kring mognadsgrad som vi redovisat i referensramen.

Fallstudien visar på att de misstag och den situation som fallföretaget befinner sig i inte är unik på något sätt och att det finns gott om exempel att ta lärdom från. Genom att sätta sig in i andra företags erfarenheter tror vi företag skulle ha bättre möjlighet att själva genomföra en lyckad implementering av en BI-lösning.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Uppsatsens utgångspunkt har varit att undersöka förändringspotentialen hos ett fallföretag, vilka hinder som finns och slutligen om införandet av BI kommer leda till en ekonomistyrningsförändring. Det hade varit intressant att göra en kvalitativ studie en viss tid efter att företaget har infört en BI-lösning och undersöka hur förändringen såg ut och vilka konsekvenser det har fått för företaget som till exempel: har de uppnått sin målsättning att kunna konkurrera med analys, vilka positiva/negativa effekter har BI fört med sig.

Det hade även varit intressant att intervjua ledningen och andra avdelningar på fallföretaget för att på så sätt undersöka om deras syn stämmer överens med våra intervjupersoners syn.

Källförteckning

Publicerade källor

- Abrahamson, E. (1991) Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*. Vol. 16. No. 3. Jul. 1991. pp. 586-612.
- Baars, H. & Kemper, H.G. (2008) Management Support with Structured and Unstructured Data - An Integrated Business Intelligence Framework. *Information Systems Management*. Vol. 25. Issue 2. March 2008. pp. 132–148.
- Biere, M. (2003) *Business intelligence for the enterprise*. New Jersey: Pearson Education.
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.
- Burns, J. & Vaivio, J. (2001) Management accounting change. *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 4, 2001, pp. 389–402.
- Carr, N. (2003) IT doesn't matter. *Harvard Business Review*. Vol. 81. No. 5. May 2003.
- Denscombe, M. (2004) *Forskningens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (2003) *Vetenskaplig Metod* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Elbashir, M. Collier, P. & Sutton, S. (2011) The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support integrated Management Control Systems. *The Accounting Review American Accounting Association*. Vol. 86. No. 1. 2011. pp. 155–184.
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanessen, A. & Tuftte, P. A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Johnson, T. & Kaplan, R. (1991) *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management* (2:a uppl.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kasurinen, T. (2002) Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*. Vol. 13. Issue 3. September 2002. pp. 323-343.
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2008) *Affärssystem* (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.
- McAfee, A & Brynjolfsson, E. (2008) Investing in IT that makes a competitive difference. *Harvard Business Review*. vol. 86. Issue 7/8. July-August 2008. pp. 98-107.
- Merriam S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Modell, S. (2007) Management accounting change. *Hopper, T. Northcott, D. & Scapens, R. (red) Issues in management accounting* (3:e uppl.). kapitel 16 s.335. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Olve, N.-G. (1988) *Controllerns roll*. Stockholm: Sveriges Mekanförbund.
- Siverbo, S. & Åkesson, J. (2009). Överdosen av styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet? *CIO Sweden* 4. sommaren 2009. s. 32-35.

Yin, R. (2007) *Fallstudier – Design och genomförande*. Ljubljana: Liber

Opublicerade källor

Wallinder O. (2010) *Historien om Business Intelligence version 1.0*. Kursportalen Göteborgs Universitet 2010-12-15.

Siverbo, S. Lektionsmaterial Operativ ekonomistyrning vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Kursportalen 2010-11-17.

Projekt BI Steg 1: Ordning & Reda, SBAB intern presentation, Företagsledningsmöte 2011-03-11.

Beslutstöd med hög datakvalité, SBAB intern presentation, 2010.

Elektroniska källor

Sökt på begrepp

abduktion. <http://www.ne.se/lang/abduktion/107103>. Nationalencyklopedin. hämtad 2011-02-07.

kvantitativ metod. <http://www.ne.se/lang/kvantitativ-metod>. Nationalencyklopedin. hämtad 2011-02-07.

spreadsheet jockey. <http://www.humancapital.se/ordlista.php?char=s>. Human Capital. hämtad 2011-02-16

business intelligence. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence#History. hämtad 2011-02-14

Gartner

Bitterer , A. (2010) *Hype Cycle for Business Intelligence*.

Gartner, publicerad 16 August 2010. ID:G00205777

Genovese, Y., Woods, J., Holincheck, J., Rayner, N. & Maoz, M. (2008) *ERP, SCM and CRM: Suites Define the Packaged Application Market*.

Gartner, publicerad 25 July 2008. ID:G00158827

Hagerty, J. & Hostmann, B. (2010) *ITScore Overview for Business Intelligence and Performance Management*.

Gartner, publicerad 17 September 2010 | ID:G00205072

Hostmann, B (2010) *Enterprise wide BI and Performance Management Initiatives Are on the Rise*.

Gartner, publicerad 5 mars 2010 | ID:G00169782

Hostmann, B., Rayner, N. & Herschel, G. (2009) *Gartner's Business Intelligence, Analytics and Performance Management Framework*.

Gartner, publicerad 19 oktober 2009 | ID:G00166512

Matson, S. (2009) *Five Steps Required for a Successful BI Service Project*.

Gartner, publicerad 22 juni 2009 | ID:G00167764

Meehan, P & Roberts J (2010). *Executive Summary: Business Intelligence and Decision Impact*. Gartner, publicerad maj 2010 | ID:G00200706

Richardson, J. & Hostmann, B. (2008) *Succeed With Business Intelligence by Avoiding Nine Fatal Flaws*. Gartner, publicerad 12 September 2008 | ID:G00161231

Hemsidor

Power, D J (2007) *A Brief History of Decision Support Systems*, DSSResources.COM, version 4.0, publicerad mars 10 2007. Tillgänglig på Internet: www.http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html [hämtad 2011.02.15].

Wallström, M. (2009) *"Beslut fattas ofta känslomässigt"*, IDG - Computer Sweden, publicerad 12 maj 2009. Tillgänglig på Internet: <http://www.idg.se/2.1085/1.229281/beslut-fattas-ofta-kanslomassigt> [hämtad 2011.03.02].

Quinn, K. (2006) *Strategic, Tactical and Operational Business Intelligence - Strategic Information Architecture*. *Information Management Online*. publicerad 11 maj 2006. Tillgänglig på Internet: <http://www.information-management.com/news/1055164-1.html> [hämtad 2011.03.02].

Skriletz R. (2002) *Operations-Focused BI vs. Strategic BI - Strategic Insight*. *Information Management Magazine*. publicerad maj 2002. Tillgänglig på Internet: <http://www.information-management.com/issues/20020501/5117-1.html> [hämtad 2011.02.16].

Bilagor

Bilaga 1. Frågor för empiriinsamling till controllers

Frågor om intervjuperson

Kan du kortfattat beskriva vad dina arbetsuppgifter består av?

BI/beslutsstödsystem

Vad är beslutsstödsystem för dig?

Hur tar du fram rapporter och analyser idag?

- *Till vem?*
- *I vilket syfte?*
- *Hur sparas/skickas dessa rapporter vidare?*
- *Finns det ett standardiserat arbetssätt eller gör alla olika? I så fall, beskriv.*

Vilka funktioner saknar du idag eller vad vill du förbättra?

- Ex. tillgänglighet till rapporter, sökfunktion för termer o rapporter? ad-hoc-möjligheter? en portal med sina egna rapporter?

Vad är BI för dig?

- Vilka krav har du på en BI-lösning?
- Vilka förväntningar har du på en BI-lösning?
- Vad tror du nyttan kommer vara med den nya BI-lösningen?
- Varför tror du företaget skaffar en BI-lösning?

Vem tror du kommer vara den största användaren av denna lösning/system?

Vet du hur er BI-strategi ser ut?

- Har du varit inblandad in framtagningen av en sådan?
- Vem/vilka (andra) har varit med och tagit fram den?

Har du varit inblandad i BI-projektet? På vilket sätt? I vilken fas?

- (Om: Ja) Har du tittat på hur valda BI-lösningar kan lösa framtida problem?
- (Om: Nej) Varför tror du att du inte varit del av detta projekt?

Vet ni om ledningen har varit inblandade i BI-projektet?

- På vilket sätt?
- Finns det stöd?

Change Management

Hur ser era processer för analyser ut? D.v.s. från det att en analys efterfrågas till dess att den används till att fatta ett beslut?

- *Är den definierad?*
- *Vem initierar och vem slutför?*

Hur tror du processerna kommer se ut med den nya BI-lösningen?

- Likadana eller förändrade, i så fall på vilket sätt?

Hur tror du din arbetsroll kommer påverkas av införandet av en BI-lösning?

- Processer
- Rutiner
- Arbetsuppgifter
- Framtagning av t.ex. rapporter och andra underlag för ledningen

Har ni enhetliga definitioner av vad som menas med intäkt, kund, osv?

- *Vad är din definition av en kund, intäkt?*
- *Är detta samma som den generella definitionen i företaget?*
- Har det tidigare uppstått missförstånd på grund av olika definitioner på begrepp så som kund, intäkt osv?
- Har det gett upphov till dataproblem i form av olika data i analyser/rapporter som egentligen borde vara likadana?

Vilka problem ser ni med att införa en BI-lösning?

Hur tror du införandet av BI kommer påverka företaget?

Hur tror du mottagandet i företaget kommer vara av en BI-lösning?

Bilaga 2. Frågor för empiriinsamling, till IT-stöd

Frågor om intervjuperson

Kan du kortfattat beskriva vad dina arbetsuppgifter består av?

Vad har affärsstöd för syfte/HUVUDUPPGIFT på SBAB?

BI/beslutsstödsystem

Vad är BI för dig? Hur skulle du definiera BI?

Vilka förväntningar har ni på BI/beslutsstödsystem?

Vad tror ni nyttan kommer vara med det nya systemet?

Varför tror ni företaget skaffar en BI-lösning?

Hur ser er BI-strategi ut?

Vem eller Vad initierade BI-projektet?

Hur ni varit inblandade/med och påverkat i BI-projektet? På vilket sätt? I vilken fas?

Vilka ingår i BI-projektgruppen?

Hur har kraven för BI-lösningen tagits fram? Vad har ni utgått från?

- Vilka underlag?
- Vem har ni tillfrågat?
- Har ni tittat på referenskunder hos BI-leverantörerna?

Hur skulle ett eventuellt kontrakt se ut med BI-leverantören? Prestationsbaserade ersättning till leverantören beroende på hur nyttan blir med BI?

Har ni tagit hänsyn till vilken relation ni skulle ha till leverantören? Hur själva införandet skulle gå till?

Change Management

Hur tror ni er arbetsroll kommer påverkas av och hur kommer er roll se ut vid införandet av ett nytt beslutsstödsystem/BI?

Hur tror ni införandet av BI kommer påverka företaget.?

Hur kommer det bli när BI är infört? Kommer ni att skapa ett Business Intelligence Competency Center (BICC), där några på företaget kommer jobba enbart med BI?

Vem tror ni kommer vara den största användaren av detta system?

Ser ni några problem med att införa en BI-lösning?

Har ni t.ex. enhetliga definitioner av vad som menas med intäkt, kund, osv?

Generellt sett, ser ni på BI som en kostnad eller en investering? Har ni Räknat på nyttan?