



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Corporate Performance Management

En innovation kunderna inte förstår

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Vårterminen 2007
Handledare: Lars-Eric Bergevärn (Urban Ask)
Författare: Stefan Lindkvist

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi, Studier i ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, VT 2007

Författare: Stefan Lindkvist

Handledare: Lars-Eric Bergevärn (Urban Ask)

Titel: Corporate Performance Management – En innovation kunderna inte förstår.

Bakgrund, syfte och studiens förlopp: Företag har länge eftersträvat att öka såväl sin inre som yttre effektivitet men även försökt få en god överblick och goda beslutsunderlag gällande verksamhetens olika områden. Under de senaste decennierna har utvecklingen inneburit att bland annat balanserat styrkort och ERP-lösningar funnits att tillgå. Nästa generation i utvecklingen inom beslutsstöd och verksamhetsstyrning anses av många vara konceptet Corporate Performance Management (CPM). Enligt konsult- och analysföretaget Gartner, tillika innovatören, definieras CPM som ett helhetskoncept för integrerad användning av metoder, nyckeltal, processer och system för att styra och övervaka företagets verksamhet. Retoriskt hävdas även att CPM skall ge strategiska fördelar. Studiens tänkta syfte var således att beskriva innebörden av CPM och dess strategiska fördelar samt att påvisa huruvida det förelåg en strategisk fördel att anamma CPM. Utöver att konceptet ansågs ligga i framkant av utvecklingen skulle det visa sig att området dessutom knappt blivit vetenskapligt behandlat. Båda dessa aspekter påkallade författarens nyfikenhet och vilja att med en explorativ ansats försöka undersöka det hela. Det skulle senare, efter många svårigheter längs vägen, visa sig att kartan inte överstämde med verkligheten och att närmast samtliga respondenter hade bristfällig förståelse för CPM. Det medförde i sin tur att det blev omöjligt att uppfylla syftet om huruvida användandet av CPM innebar strategiska fördelar. Författaren tvingades att byta fokus och istället försöka förklara förståelsen kring innovationen CPM samt de olika aktörernas roller och deras agerande under studiens svårhanterliga förlopp. Uppsatsen skulle därmed inte komma att utvecklas till en uppsats av traditionell karaktär. Den explorativa ansatsen skulle visa sig användbar samtidigt som den skulle få en djupare innebörd för författaren under studiens förlopp. Förhoppningsvis kan erfarenheterna från denna studie även ligga till grund för framtida forskare att försöka förstå CPM men samtidigt varsamt hantera föreställningarna gällande CPM och de aktörer som hanterar konceptet.

Avgränsningar: Studien behandlar inte huruvida de undersökta respondentföretagens strategier är de rätta, eller om och hur företagets mål uppnås. Studien fördjupar sig heller inte i implementeringen, den teknologiska infrastrukturen eller det praktiska bruket av CPM

Metod: Studien har en explorativ ansats och en kvalitativ metod. Samtal genomfördes med tre konsulter som författaren på egen hand sökt upp, samt sex respondentföretag författaren blivit hänvisad till av affärssystemleverantörer. Leverantörerna ombads välja ut respondenter vid kundföretag som anammat CPM och som dessutom hade erhållit strategiska fördelar utav det. Det empiriska materialet i form av svar från samtalen kom sedan att sammanfattas samt analyseras utifrån såväl författarens referensram som respondenternas referensram för att finna gemensamma drag beträffande förståelsen av CPM. Avslutningsvis förs

en diskussion där studiens slutsatser presenteras samt att författaren ger ett antal råd till de konsulter, leverantörer och potentiella kundföretag som skall hantera ärenden gällande CPM.

Slutsatser: Konceptet CPM anses vara mycket betydelsefullt för framtiden men det har idag inte fått den spridning som Gartner retoriskt hävdar. Konsulter och leverantörer har svårigheter att förmedla konceptets innebörd och dess nytta för sina kunder. Respondenterna uppvisar därför en bristfällig förståelse gällande CPM och verkar samtidigt förhållandevis tillfreds med de metoder, nyckeltal, processer och system som idag används. Huruvida CPM verkligen är något nytt råder det delade meningar om men att lyckas integrera allt för att i framtiden uppnå en högre inre och yttre effektivitet samt strategiska fördelar tilltalar flertalet respondenter.

Förslag till fortsatt forskning: Företa fallstudie hos företag som de facto har anammat CPM, enligt Gartners definition, och undersöka huruvida de erhållit operationella och/eller strategiska fördelar. Ett annat förslag är att undersöka hur tillämpandet av CPM har påverkat olika hierarkiska nivåer i ett eller ett flertal företag. Ytterligare ett förslag till fortsatt forskning är att studera den nyckelroll som Gartner har och deras tillvägagångssätt att såväl konceptualisera sina idéer som att sprida sina analyser och innovationer.

Nyckelord: Strategi, helhetssyn, helhetskoncept, ekonomistyrning, Corporate Performance Management, CPM, affärssystem, information, IT, balanserat styrkort.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PROLOG.....	1
1 INLEDNING.....	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.2.1 <i>Studiens aktörer och deras position i innovationsmodellen</i>	8
1.2.2 <i>Den tänkta problemformuleringen</i>	13
1.3 SYFTEN	14
1.4 METOD.....	15
1.5 AVGRÄNSNINGAR	15
1.6 FÖRFATTARNAS FÖRFÖRSTÅELSE.....	15
1.7 UPPSATSENS FORTSATT DISPOSITION	16
2 FÖRFATTARNAS REFERENSRAM	17
2.1 AFFÄRSSTRATEGI OCH STYRSYSTEM FÖR STRATEGIEXEKVERING.....	17
2.1.1 <i>Affärsstrategi</i>	17
2.1.1.1 <i>Det klassiska perspektivet</i>	18
2.1.1.2 <i>Det processuella perspektivet</i>	19
2.1.1.3 <i>Det evolutionära perspektivet</i>	20
2.1.1.4 <i>Det systemteoretiska perspektivet</i>	21
2.1.1.5 <i>Affärsstrategi som perspektiv, position, plan och mönster i agerande</i>	21
2.1.1.6 <i>Integrerad användning av styrsystem för exekvering av affärsstrategin</i>	22
2.2 FRAMVÄXTEN AV CPM.....	25
2.3 OM CPM.....	27
2.3.1 <i>Strategiska fördelar med CPM</i>	27
2.3.2 <i>Översiktlig beskrivning av CPM</i>	28
2.4 TANKEN ÄR ATT AFFÄRSSTRATEGIN KOMMER ATT STÄRKAS MED CPM	29
3 FRÅN INTERVJU TILL ÖMSESIDIGT LÄRANDE.....	30
3.1 VAL AV METOD	30
3.2 DATAINSAMLING.....	31
3.2.1 <i>Sekundärdata</i>	31
3.2.2 <i>Primärdata</i>	31
3.2.2.1 <i>Viss grad av aktionsforskning under fältarbetet</i>	32
3.2.2.2 <i>Samtal istället för intervjuer</i>	33
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT FINNA STUDIENS MÅLGRUPP.....	33
3.3.1 <i>Magic Quadrant</i>	34
3.3.2 <i>Val av förändringsagenter</i>	34
3.3.3 <i>Val av respondentföretag</i>	35
3.4 ARBETSGÅNG FÖR UPPSATSARBETET	35
3.5 SAMTALENS GENOMFÖRANDE	42
3.6 BESKRIVNING AV KONSULTER OCH RESPONDENTER.....	44
3.7 SAMMANFATTNING AV REFERENSRAM OCH HUVUDSPÅR	48
4 ILLUSTRATION AV FÖRSTÅELSE	50
4.1 RESPONDENTERNAS REFERENSRAM	50
4.1.1 <i>Det balanserade styrkortet</i>	51

4.1.2 <i>Konstruktion av ett balanserat styrkort</i>	53
4.2 SKILLNADEN MELLAN BSC OCH CPM	55
4.3 ILLUSTRATIONER SOM TYDLIGGÖR SKILLNAD I FÖRSTÅELSE FÖR CPM	57
4.3.1 <i>Illustration – Respondent med god förståelse för CPM</i>	57
4.3.2 <i>Illustration – Respondent med bristfällig förståelse för CPM</i>	63
4.4 ÖVRIGA RESPONDENTER	65
5 DISKUSSION, RÅD TILL AKTÖRER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	67
5.1 STUDIENS TÄNKTA PROBLEM GICK EJ ATT BESVARA	67
5.2 MÖJLIGA FELKÄLLOR VID UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE	68
5.3 INNOVATIONSMODELLEN	70
5.3.1 <i>Innovatör och förändringsagenter</i>	70
5.3.2 <i>Användarna</i>	72
5.3.3 <i>Skillnaden mellan respondenten med god respektive bristfällig förståelse</i>	73
5.4 KRITISK SYN PÅ CPM	74
5.5 SLUTSATSER UTIFRÅN STUDIENS FÖRLOPP	77
5.6 RÅD TILL OLIKA AKTÖRER	77
KÄLLFÖRTECKNING.....	80
FIGURFÖRTECKNING	85
TABELLFÖRTECKNING	86
BILAGEFÖRTECKNING.....	86

PROLOG

Allt forskningsarbete uppstår i en fråga, vilket också gäller för denna uppsats. Innan det egentliga forskningsarbetet kan påbörjas måste man emellertid ta del av tidigare kunskap inom ämnet för att lättare finna en relevant vetenskaplig frågeställning. Litteraturgranskningen avslöjar luckor i kunskapsmassan och visar hur meningsfull en tänkt problemställning är. Därefter kommer frågeställningen som enligt många forskare är den viktigaste fasen i forskningsprocessen. När så problemet är formulerat görs val av undersökningsmetod och arbetet fortskrider. Utifrån denna beskrivning framstår uppsatsskrivande som varande ett relativt lättstrukturerat projekt med tydliga delmål som bockas av allt eftersom de uppnås. Av skäl som senare anges gäller det dock inte för denna uppsats.

Vi började under vårterminen 2005 som två författare, Per och Stefan. Handledare var Urban Ask. Vårt arbete skulle alltså komma att förändras och försvåras med tiden och resultera i en snårig väg, vilket i korta ordalag framgår i denna prolog och därefter framgår mer i detalj i uppsatsens kapitel. Vi vill dock redan nu klargöra att denna uppsats alltså inte utvecklades till att bli en uppsats av traditionell karaktär, utan skulle istället komma att bli mycket annorlunda och utvecklas på ett sätt som vi inte planerat. Initialt hade vi ett explorativt syfte vilket med tiden skulle bestå, men skulle för oss samtidigt få en betydligt djupare innebörd.

Vår *tänkta* frågeställning tog sin utgångspunkt i ett väckt intresse för huruvida CPM-konceptet kan hjälpa företag i deras strategiarbete. Retoriskt hade nämligen konsult- och analysföretaget Gartner framfört att det skulle finnas en strategisk fördel om konceptet anammades. Vi formulerade därför frågorna kring vilken typ av information företagsledningen behövde för att genomföra, utvärdera och utveckla sin strategi. Vår tanke var att bli hänvisade av leverantörer av affärssystem till respondenter i ledande ställning i företag som framgångsrikt ansågs ha anammat CPM-konceptet. Akronymen CPM kan med korta ordalag sägas vara ett helhetskoncept för integrerad användning i organisationen av metoder, nyckeltal, processer och system för att styra och övervaka företagets verksamhet (Gartner, 2002).

När vi fick CPM-konceptet presenterat för oss tyckte vi att det skulle vara ett stimulerande val av uppsatsämne med tanke på att det inte fanns särskilt mycket vetenskaplig dokumentation kring ämnet samt att CPM-konceptet då framstod som den kommande stora innovationen inom beslutsstöd och verksamhetsstyrning. Dessa båda skäl skulle även resultera i vårt val att i ett antal bilagor beskriva CPM på ett förhållandevis omfattande och noggrant sätt. Vår tanke med att tillhandahålla denna möjlighet till ytterliggare fördjupning var dels att försöka beskriva det för såväl allmänt intresserade läsare som potentiella kunder, dels bidra med material till vidare forskning då det annars är ett närmast utforskat område.

När vi väl hade läst in oss på ämnet, tillräckligt för att ge oss ut och genomföra intervjuer, upptäckte vi emellertid att verkligheten inte överensstämde med kartan. Respondenterna var till stor del lika okunniga om ämnet som vi själva hade varit. Okunnigheten hos majoriteten av respondenterna överraskade oss eftersom de blivit valda utifrån att de skulle vara väl insatta i ämnet och att deras företag kunde ses som framgångsrika i sitt arbete med CPM-konceptet.

Dessa omständigheter medförde, vid olika skeenden och i skiftande grad, att vi blev delaktiga i spridningen av CPM-konceptet i så motto att vi mer eller mindre frivilligt fick ta på oss rollen som pedagoger. Det medförde också att det blev omöjligt att få svar på vår *tänkta* frågeställning. Istället uppstod nya frågor och nya problem.

Den uppkomna situationen resulterade i ett behov av att byta fokus på arbetet. Den nya utgångspunkten blev istället att observera det *faktiska* skeendet och utgå ifrån att CPM-konceptet är en innovation och på så sätt försöka finna de bakomliggande orsakerna till våra svårigheter och vad aktörernas resonemang och agerande berodde på. Det innebar i sin tur att uppsatsarbetet ordentligt skulle komma att förändras i såväl struktur, metod som referensram, samt naturligtvis även påverka den avslutande slutdiskussionen.

Vår snåriga väg kantades även av andra hinder och tidsfördröjande aspekter. Exempelvis kan nämnas att vi båda hade heltidsarbete under sommarmånaderna 2005 och 2006, att Per påbörjade ett nytt heltidsarbete under hösten 2005 samt att vår handledare Urban Ask fick förhinder och tvingades att lämna över sitt handledarskap under våren 2006 till Lars-Eric Bergevärn, som var vår handledare under vår kandidatuppsats. Under senare delen av höstterminen 2006 valde slutligen Per att inte fullfölja sin medverkan. Den huvudsakliga orsaken var att han under början av 2006 hade valt att påbörja en ny anställning, som ekonomisk rådgivare vid en bank, och därmed inte hade tid att arbeta med uppsatsen.

Mitt val att på egen hand avsluta uppsatsen kändes självklar trots innebörden av merarbete och svårigheten att få ihop hela arbetet. På grund av att vi var två författare som genomförde planeringen och fältarbetet har jag valt att skriva ”vi-form” i dessa relevanta delar för att ge en korrekt beskrivning av att vi tillsammans resonerade och påverkade arbetets förlopp. Vårt gemensamma val att skriva på ett så personligt sätt, istället för att benämna oss själva som ”författarna”, grundade sig i att vi inte ansåg oss vara några externa betraktare utan istället personer som i relativt hög grad involverades i att påverka respondenterna liksom i processen att förändra uppsatsen med utgångspunkt från en *tänkt* frågeställning till ett *faktiskt* skeende. I uppsatsens två sista kapitel har valet blivit att i allt högre grad skriva uppsatsen i ”jag”-form eftersom jag har författat dem ensam. I vissa delar har valet blivit att behålla ”vi”-formen då jag gör hänvisningar tillbaka till arbetets planeringsfas samt fältarbete där vi var två personer.

Göteborg i december 2006
Stefan Lindkvist

1 INLEDNING

Inledningsvis presenteras en bakgrund till uppsatsämnet inklusive en beskrivning som mynnar ut i en problemformulering. Därefter redovisas uppsatsens syften samt avgränsningar. Till sist ges läsaren en överblick över uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Enligt aktiebolagslagen (2005:551) skall den verkställande direktören (vd) följa styrelsens riktlinjer och anvisningar och ha det övergripande ansvaret för den löpande förvaltningen i ett företag. Med detta följer att vd även ansvarar för att fastställa och verkställa, företagets verksamhetsövergripande affärsstrategi (StyrelseAkademin, 2004). Hon/han behöver således ha ett helhetsperspektiv och hålla sig kontinuerligt uppdaterad om företagets verksamhet och ekonomiska situation. Hon/han behöver även väl känna till företagets framgångsfaktorer och hur de kan nyttjas i en allt mer föränderlig omvärld. Samtidigt som den inre effektiviteten kontinuerligt måste förbättras ställs det i dagens globala värld även allt högre krav på information om och förhållningssätt till många olika omvärldsfaktorer (Bengtson & Skärvad, 2001). *Affärsstrategin*¹ för hur företaget skall agera för att bli framgångsrikt och kunna möta konkurrens blir därmed mycket viktig. Det krävs information från många olika håll för att kunna göra analyser och ta väl avvägda beslut. Den operativa ekonomistyrningen och affärssystemet bör också fungera i samklang med affärsstrategin. Med affärsstrategi menas här hur företag kan skapa och upprätthålla konkurrensfördelar (Porter, 1980). Enligt Simons (2000) bör ledningen i ett företag använda sig av olika styrsystem för att kontrollera att den planerade strategin genomförs som det är tänkt. Till de formella styrsystem som här åsyftas hör affärssystem. Enligt Glader (2004) måste det finnas en ”strategisk klarhet” kring företagets affärsstrategi och hur värde skapas. Finns denna typ av klarhet och insikt så, menar Glader, att det ”överförs” till affärssystemet. Han poängterar därmed att införande av affärssystem är en fråga för företagsledningen, som måste vara aktivt delaktig redan från början. Om ansvar avseende affärssystem delegeras, liksom om företagsledningen inte tillräckligt väl sätter sig i informationsteknologins (IT) betydelse, då påverkar det företaget starkt negativt (Glader, 2004).

Affärssystem är idag en grundläggande del av de flesta företags affärsverksamhet. Utan dess olika delsystem skulle många verksamhetsfunktioner inte fungera eller resultera i att företaget tappade konkurrenskraft. Ansträngningarna från leverantörerna av affärssystem har sedan många år tillbaka varit att kunna leverera IT-system som inte bara innehåller alla delsystem, men också som kan ge en helhetssyn på verksamheten. Dessa IT-system benämns ERP, vilket står för ”Enterprise Resource Planning”. Ambitionen har även varit att ta fram system, eller koncept, som skall hjälpa företagsledningen att snabbt och effektivt kunna få fram tillförlitlig information inför beslutsfattande samt för att kunna conceptualisera, exekvera, utvärdera och utveckla företagets affärsstrategi. De nya affärssystemen är

¹ Begreppet affärsstrategi används som en övergripande beskrivning av den strategi som en hel verksamhet arbetar efter för att nå de övergripande målen och som även har en tydlig koppling till verksamhetens vision. Här har således inte gjorts en distinktion huruvida det finns separata strategier för affärsverksamheten, kunderna, leverantörerna, medarbetarna och så vidare. Begreppet strategi används dock i avsnitt 4.1.1-4.1.3 i samband med BSC eftersom begreppet används i ursprungstexten, samt i avsnitt 4.3 där två illustrationer av respondenterna återfinns.

konstruerade för att täcka in alla delar av ett företags verksamhet. De blir på så sätt ryggraden i ett företags informationssystem. Användandet av ett enda system för ett företags samlade informationsflöde skall bidra till att företaget får ökad kontroll över informationen, fortare kan samla in relevant information och reagera snabbare. Denna ökade reaktionsförmåga skall bidra till att företaget skall kunna öka sin effektivitet och på så sätt kunna bli än mer konkurrenskraftigt (Davenport, 2000). Den tekniska utvecklingen inom kommunikation och IT har möjliggjort systemlösningar med vars hjälp företag kan integrera verksamheten och effektivisera processerna. Investeringar svarar idag för hälften av allt investeringskapital som används av amerikanska företag. Globalt uppgår totala investeringar i IT till över två trillioner dollar årligen (Carr, 2003).

Verkligheten ser dock inte ut som man skulle önska. Många, framförallt större, företag har ofta väldiga problem att kontrollera och styra sin verksamhet. Inte sällan har de stora svårigheter att ta reda på en till synes så enkel sak som hur många leverantörer de har, vilka leverantörer/kunder som är mest lönsamma och vilka som är mest tillförlitliga (Butler Group, 2004). Eftersom fokus främst kretsat kring operationella processer i form av ERP-implementeringar så har strategiska styrprocesser blivit åsidosatta i många företag (Geischecker, 2003). Enligt Norton (1999) misslyckas 90 % av företagen med att förmedla och genomföra sina affärsstrategier; sex av tio företag har inte budgeten kopplad till företagets affärsstrategi; bara var fjärde chef har sitt bonussystem kopplat till affärsstrategin; endast 5 % av de anställda förstår affärsstrategin och fler än åtta av tio ledningsgrupper ägnar mindre än en timma per månad åt att diskutera affärsstrategi. I en undersökning av 32 västsvenska företag med fler än 500 anställda uppger hälften att de endast presterar 50 % av deras kapacitet. Orsakerna till detta hänförs till fyra områden;

1. Bristande, eller ingen gemensam tydlig, riktning inom organisationen.
2. Otydlighet, eller andra brister, i ledarskapet.
3. Dålig intern kommunikation.
4. Obenägenhet till förändring och nytänkande.

En majoritet av de undersökta företagen uppger att de arbetar med förbättringar genom utbildning, ledarträning, omorganisation, interna förankringsprocesser och uppföljningssystem. Enligt rapporten sker det trots dessa åtgärder inga nämnvärda förbättringar, vilket sägs bero på bristande struktur och helhetssyn inom respektive företag (Flemström, 2005).

Ett av de senaste koncepten inom affärssystemområdet, som sägs ge denna helhetssyn, går bland annat under benämningen "Corporate Performance Management" (CPM). CPM kan i korta ordalag definieras som ett helhetskoncept som beskriver metoder, nyckeltal, processer och system som integrerat används i organisationen för att styra och övervaka företagets verksamhet (Gartner, 2002). Olika aktörer använder sig av skiftande akronymer, det vill säga förkortningar, för liknande koncept; "Strategic Enterprise Management" (SEM), "Business Performance Management" (BPM), "Enterprise Performance Management" (EPM) och "Strategic Performance Management" (SPM). För att underlätta begripligheten av alla förekommande akronymer i detta arbete har en akronymordlista sammanställts, se bilaga 1. Dessutom finns en mer utförlig beskrivning de helhetskoncept som nämnts ovan, se bilaga 2.

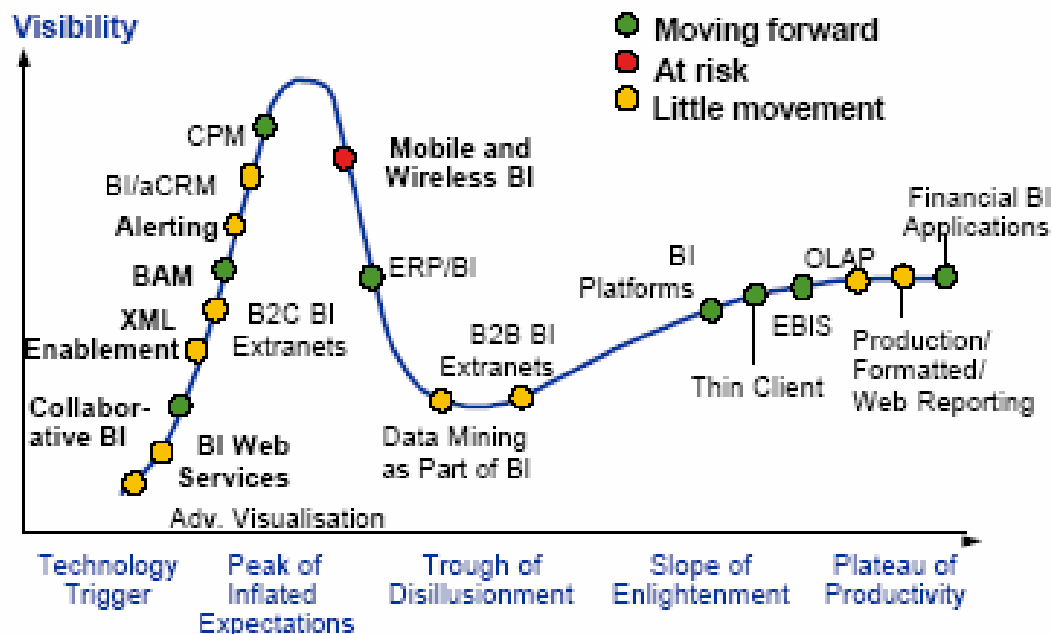
Förespråkarna för helhetskoncepten menar att deras respektive koncept bland annat kommer att hjälpa företaget med att kommunicera och planera samt ge bättre och snabbare beslutsunderlag, vilket i sin tur skall ge företaget affärsstrategiska fördelar. Gould (2003) menar att det inte är helt lätt att på ett enkelt sätt definiera, i detta fall SEM, och uttrycker det på följande sätt:

While precise definitions cannot communicate the full nature of SEM, a working definition could be; an approach to strategic management which focuses on creating and sustaining shareholder value through the integrated use of best practice modelling and analysis techniques, technologies, and processes in support of better decision making (Gould, 2003, s. 6).

Även om det finns olika helhetskoncept från olika leverantörer, så benämner vi framöver helhetskoncept med begreppet CPM. Anledningen till att vi tycker det är ett relevant val är att det är en av de mest vanligt förekommande benämningarna på helhetskoncept bland insatta branschaktörer. Dessutom använder konsult- och analysföretaget Gartner begreppet efter att ha introducerat det i början av 2000-talet och därefter utvecklat konceptet. Gartner kan därför betraktas som innovatören till CPM. Idag har Gartner en position att de väl kan beskrivas vara en av de mest betydelsefulla aktörerna i att sprida såväl dess konceptuella idé och framtidsprognoser som att praktiskt bistå bolag med konsultation. Därmed anser vi att CPM väl motsvarar beskrivningen av helhetskoncept. Eftersom Gartner är den klart dominerande aktören när det gäller att sprida CPM har det inneburit att de är frekvent refererade i vår uppsats.

CPM har också aktualiserats på grund av legala skäl. Sedan det blev obligatoriskt för många utländska företag verksamma i USA att följa ”Sarbanes-Oxley Act” (SOX), som trädde i kraft i USA i juli 2002, har det blivit allt viktigare för dem att kontrollera och styra sin verksamhet. Lagen har tre huvudsakliga syften; att främja kapitalbildning, att skydda investerare samt att uppnå mer transparens. Detta skall möjliggöras genom att reglera precisionen och tillgängligheten av den externa redovisningen, utöka ansvarsskyldigheten för ledningen och genom att skapa en oberoende revisionsgranskning (Buytendijk, 2003).

CPM-marknaden utvecklas snabbt och varje leverantör av affärssystem med självaktning gör sitt bästa för att sprida budskapet och för att haka på trenden (Butler Group, 2004). Begreppet CPM är idag ett av de ”hetaste” och mest omtalade inom ”Business Intelligence” (BI) (Lindwall, 2004). Med begreppet BI avser vi enhetliga systemlösningar för att sammanställa, rapportera och analysera olika data. Här ingår inte omvärldsanalys. Gartner (2002) hävdar att CPM är på väg mot toppen av sin popularitet och spridning. Se den så kallade Hype-kurvan i figur 1.1. Det är ännu en orsak till att vi anser att CPM som fenomen är intressant att studera.



Figur 1.1: Hype-kurva över ett flertal innovationer inom verksamhetsstyrning. Observera att CPM är på väg upp mot toppen av kurvan.

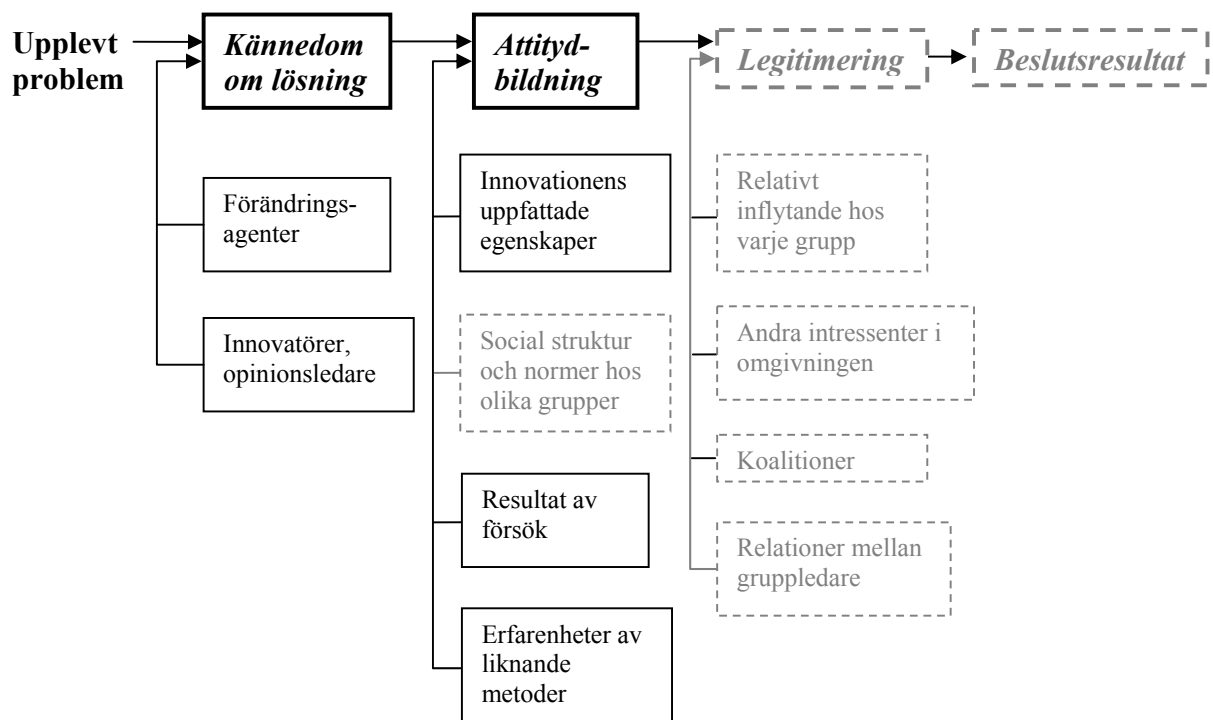
Källa: Buytendijk, 2003a, s. 10.

1.2 Problemdiskussion

Vi har valt att betrakta framväxten och spridningen av CPM som varande en del av en innovationsprocess. En innovationsprocess definieras av Shepard (1967) enligt följande;

When an organization learns to do something it did not know how to do before, and then proceeds to do it in a sustained way, a process of innovation has occurred. Similarly it is an innovation if an organization learns not to do something it formerly did and proceeds not to do it in a sustained way. (Shepard, 1967, s. 470)

En innovativ idé behöver inte nödvändigtvis vara ny kunskap, utan kan ha varit välkänt för den enskilde individen en längre tid. Det som kan ha saknats är att en positiv, eller en negativ, attityd gentemot idén ännu inte växt fram (Rogers & Shoemaker, 1971). Man kan således dra en parallell mellan innovationsprocessen och fenomenet CPM. För vår problemformulering har vi valt att använda oss av en innovationsmodell som beskriver vilka faktorer som avgör hur nya innovationer sprids och huruvida de blir allmänt accepterade eller ej, se figur 1.2. Zaltman et al. (1973) formulerade ursprungligen modellens innehåll, men modellen har senare modifierats av Hussein (1981) för att visa spridning av redovisningsnormer. Vi använder oss av Husseins modifierade modell. Man kan urskilja fyra etapper i innovationsprocessen: kännedom om lösning, attitydbildning, legitimering samt beslutsresultat. Processen följer i stort en kronologisk tidsaxel från att det finns ett upplevt problem. Man skulle även kunna hävda att det är ett konstruerat problem där modenycker och/eller att någon extern, eller intern aktör, skapat eller påverkat, det initiala skedet av innovationsprocessen.



Figur 1.2: En innovationsmodell.

Källa: Bearbetning av Hussein, 1981, utifrån Zaltman et al., 1973.

Det som främst är intressant för denna uppsats är aspekterna som berör kännedomen om lösningen och attitydbildningen samt vilka/vad som påverkar dessa etapper av innovationsprocessen. I figuren 1.2 har övriga aspekter tonats ned i form av gråtonad text och streckade boxar för att på så sätt visa vilka områden som inte behandlas här. Anledningen till att vi inte behandlar dessa områden har sin orsak i det *faktiska* skeendet som innebär att vi stötte på problem att få svar på vår *tänkta* frågeställning och därför valde att byta fokus. Genom att istället se CPM som en innovation valde vi att utgå från innovationsmodellen och därmed alltså fokusera på innovationsprocessens aktörer och deras kännedom om lösning samt attitydbildningen hos kunderna. Vår förhoppning var att det därmed skulle kunna förklara våra tidigare svårigheter att undersöka CPM. De övriga etapperna i innovationsmodellen ligger utanför vårt fokus och har därmed valts bort eftersom de visar på sociala strukturer och det som sker senare i innovationsprocessen genom att behandla legitimering och själva beslutet.

Kännedom om lösning

För att en innovationsprocess skall kunna ta sin början måste potentiella användare komma till insikt om att innovationen existerar och att det finns en möjlighet att dra nytta av den. Denna insikt har sitt ursprung i att det finns en skillnad mellan upplevd och önskvärd nivå av tillfredställelse. En dylik skillnad kan uppstå av tre olika orsaker;

1. Man kan vara missnöjd med nuvarande metoder, som då uppmuntrar till sökande efter alternativa lösningar. Vid en sådan situation torde sökandet öka sannolikheten för att innovationen i fråga blir anammad.

2. En situation kan uppstå som kräver att nya metoder införs i verksamheten. Här kan sökandet medföra att medvetenheten om alternativa lösningar ökar och då ökar också sannolikheten för att någon av dessa blir anammad.
3. Som en följd av information och förslag till förändring från någon utomstående aktör kan man komma till insikt om, och erkänna att, det föreligger en skillnad mellan upplevd och önskvärd tillfredsställelse.

Förändringsagenter och innovatörer har en aktiv roll i denna deletapp. De kan vara antingen externa eller interna aktörer och som motiveras och drivs av vitt skilda agendor. Det kan handla om välkända etablerade konsultfirmor, såväl som enskilda individer i ledningsstaben.

Attitydbildning

Hur en innovation uppfattas och förstås av användarna, det vill säga av dem som ”drabbas” av den, har stor betydelse för vilken attityd som växer fram gentemot innovationen. Eftersom det här handlar om innovationens egenskaper sett ur ett subjektivt- och förståelseperspektiv, till skillnad från dess faktiska objektiva egenskaper, kan en och samma innovation uppfattas helt olika beroende vem som är betraktare. Innovationens olika delar uppfattas också ofta som mer eller mindre relevanta beroende på var i organisationen betraktaren befinner sig. I denna deletapp är personliga kontakter och relationer viktiga beståndsdelar för hur innovationen uppfattas. Andra faktorer i denna delprocess är social struktur, normer och värderingar. Dessa faktorer skiljer sig ofta åt dels mellan olika organisationer, dels mellan olika världsdelar och länder. Betydelsefullt för attitydbildningen är om organisationen har goda resultat av tidigare försök, har gjort experiment med innovationen eller har erfarenheter av liknande metoder.

Legitimering

Denna deletapp kan också kallas indirekt förhandling. Det handlar således om att olika grupper har som främsta mål att skydda sina egna intressen, men att ingen enskild har tillräckligt med makt för att helt få sin vilja igenom. Alltså uppstår en situation där olika aktörer, efter att ha slagit fast sin egen ståndpunkt om att anamma eller förkasta innovationen, även kan föreslå en helt ny innovation eller en modifierad version av den ursprungliga. På så sätt kan aktörerna hamna i en förhandlingssituation där man eventuellt når en kompromiss.

Beslutsresultat

I den sista deletappen avgörs huruvida innovationen blir accepterad, förkastad eller motarbetad. Beslutsresultatet, och den föregående etappen om legitimering, har inte varit vår ambition att undersöka varför de har utelämnats.

1.2.1 Studiens aktörer och deras position i innovationsmodellen

Det upplevda, eller möjligtvis konstruerade, problemet kan ha sitt ursprung hos ett flertal aktörer, som sedan kan påverka innovationsprocessen utifrån sin position och sitt uppdrag. De aktörer vi varit i kontakt med kan relativt enkelt plockas in i innovationsmodellen. Innovatören till CPM är konsult- och analysföretaget Gartner, men även konsult- och analysföretagen Butler Group och Aberdeen Group får anses tillhöra denna gruppering eftersom de står bakom konceptet och till stor del har ett liknande uppdrag.

Förändringsagenterna är många till antal, men de som här är aktuella är de leverantörer av affärssystem och konsultföretag som kunderna har affärsrelationer med sen tidigare och som på så sätt kan bistå kunderna med information om såväl nya trender och koncept inom betydelsefulla områden och som därefter har goda möjligheter att ta uppdrag för att kartlägga, analysera och implementera nya system för bättre verksamhetsstyrning. Se tabell 1.1 över de innovatörer och förändringsagenter vi varit i kontakt med, eller hämtat information från, samt deras respektive helhetskoncept. Leverantörer av affärssystem kallas fortsättningsvis endast för leverantörer, konsult- och analysföretagen endast för analysföretag och konsultföretag helt enkelt för konsultföretag samt deras anställda för konsulter.

Tabell 1.1: Översikt över innovatörer och förändringsagenter och deras respektive helhetskoncept.

	Helhetskoncept
Innovatörer i form av analysföretag	
Aberdeen Group	CPM
Butler Group	CPM
Gartner	CPM
Förändringsagenter i form av leverantörer	
Cognos	CPM
Hyperion	BPM
Oracle	CPM
SAS	SPM
SAP	SEM
Förändringsagenter i form av konsultföretag	
Accenture	EPM
Balanced Scorecard Collaborative (BSCol)	--
Volvo IT	--

Vår egen roll som delaktig i processen att informera och påverka respondenterna skulle kunna placera oss bland förändringsagenterna. Vi har dock varken haft för avsikt att övertyga, i detalj informera eller agera som retorisk megafon gällande fördelarna med CPM. Vi har därför ansett oss befinna oss utanför innovationsmodellen eftersom vi försökt betrakta processen på ett objektivt sätt.

Kunderna som förväntas förstå och använda sig av CPM-konceptet skulle kunna initiera hela innovationsprocessen. I detta arbete har respondenterna dock främst kontaktats för att vi skall kunna undersöka deras framgångsrika användning av CPM. Respondenterna återfinns därför i modellen under attitydbildning och dess underliggande aspekter; innovationens uppfattade egenskaper, erfarenheter av liknande metoder och, till viss del, resultat av försök. I kapitel tre framgår på vilka grunder som vi har valt leverantörer, respondentföretag, respondenter och konsulter.

När vi framöver använder benämningen kunder eller kundföretag åsyftar vi generellt den grupp som analysföretag, leverantörer och konsultföretag vänder sig mot med sina produkter och/eller tjänster. När vi använder benämningen respondentföretag är det de specifika företag som vi blivit hänvisade till från leverantörerna och samtalat med utifrån gruppen kundföretag. Benämningen respondenter är de enskilda individer vi blivit hänvisade till från leverantörerna och som vi således har samtalat med och som är anställda vid respektive respondentföretag. Vilka respondenter vi blivit hänvisade till samt vilka respondenter och konsulter vi valt att kontakta av andra skäl framgår av avsnitt 3.3 och avsnitt 3.4. De enskilda individerna som vi varit i kontakt med hos leverantörerna benämner vi framöver leverantörsrepresentanter och vilka dessa är framgår även det i avsnitt 3.4.

Nedan följer beskrivningar av de tre konsultföretag (Volvo IT, Balanced Scorecard Collaborative AB, Accenture AB) och sex respondentföretag (TeliaSonera, AB Volvo, Borealis AB, Kinnarps AB, Volvo Personvagnar AB, Telenor AS) som vi varit kontakt med. De presenteras i den tidsmässiga ordning som vi har samtalat med deras respektive konsulter och respondenter. Underlaget till beskrivningarna är huvudsakligen baserade på deras redogörelser under våra samtal och därutöver har vi i viss utsträckning kompletterat med data hämtat från företagets hemsidor, vilket i så fall framgår av en källhänvisning. Beskrivningarna kan därmed skilja sig åt innehållsmässigt, men bör ändå ge en god bild av vad det är för typ av företag och deras huvudsakliga verksamhet. På grund av att vissa konsultföretag och respondentföretag är mindre kända än de andra har vi valt att beskriva de något mindre kända mer utförligt. Beskrivningar av de tre konsulter och åtta respondenter som vi samtalat med samt och deras respektive position och arbetsfunktion framgår av kapitel tre.

Volvo IT

Konsultföretaget Volvo IT är ett helägt dotterbolag till Volvo AB och har huvudkontor i Göteborg. Under 2005 har bolaget globalt cirka 6.000 anställda och omsätter över 7 miljarder svenska kronor. Verksamheten består av en driftssida med fokus på stordatordrift och en applikationssida som erbjuder IT-tjänster och olika applikationslösningar. Volvo IT kan leverera allt från förstudie till förvaltning och drift, vilket anses vara en styrka, men som samtidigt innebär en komplex verksamhet. Kunderna är främst Volvos olika bolag, Fordägda Volvo Personvagnar AB och därutöver ytterligare några stora företag.

TeliaSonera AB

Respondentföretaget TeliaSonera är det marknadsledande telekommunikationsföretaget i Norden och Baltikum. Under 2005 har bolaget cirka 27.000 anställda och omsätter 87 miljarder svenska kronor. Huvudkontoret ligger i Stockholm. Företaget består av fem operativa enheter; tre säljenheter, en produktenhet och en produktionsenhet plus ett antal stabsenheter som består av personal och ekonomi. Utöver hemmamarknaderna i Norden och Baltikum har koncernen även verksamhet i Eurasien, Ryssland och Turkiet (www.teliasonera.se, 2006-11-20).

AB Volvo

Respondentföretaget AB Volvo är världsledande tillverkare av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, marina och industriella drivsystem samt komponenter och tjänster till flygindustrin. Koncernen består av åtta affärsområden: Volvo Lastvagnar, Mack, Renault

Trucks, Volvo Bussar, Volvo Anläggningsmaskiner, Volvo Penta, Volvo Aero och Volvo Financial Services. Därutöver finns ett antal affärsenheter och de största är Volvo Powertrain, Volvo 3P, Volvo IT, Volvo Logistics, Volvo Parts och Volvo Technology. Volvo grundades 1927 och har i dag drygt 82.000 anställda. Produktion sker i 25 länder och försäljning på mer än 130 marknader. Volvos omsättning 2005 uppgick till cirka 230 miljarder kronor (www.volvo.com, 2006-11-18).

Borealis AB

Respondentföretaget Borealis AB bildades 1994 då Neste och Statoil slog ihop sina petrokemidivisioner. Huvudkontoret ligger utanför Köpenhamn och koncernen omsätter mellan 3-4 miljarder Euro. Borealis sysselsätter i sina 20 dotterbolag ca 5.000 anställda fördelade i främst Europa, men även i USA och Brasilien. Verksamheten i Stenungsund har drygt 1.000 anställda och omsätter kring 6-7 miljarder svenska kronor. Borealis ägs till 50 % av Statoil, 25 % av ett österrikiskt oljebolag vid namn OMV och resterande 25 % ägs av ett investeringsbolag i Förenade Arabemiraten. Borealis är helt fristående från dess ägare. Däremot sker samarbete med ägarna när det gäller leveranser av råvaror. Borealis har, förutom anläggningen i Stenungsund, även stora produktionsanläggningar i Norge, Finland, Belgien och Österrike. Borealis är indelad i fem divisioner; en tillverkande division, en affärsområdesdivision, en division för krackeranläggningarna, en division för teknik och projekt samt en division som fungerar som en stödfunktion. Borealis är den tredje största aktören på den europeiska marknaden och uppskattningsvis den sjätte största i världen. Konkurrenten är mycket tuff. Konkurrenter finns exempelvis i form av stora och växande producenter i Mellanöstern, men även av producenter i Kina, vilket även är ett land som Borealis säljer till när tillväxten där nu är mycket hög. De senaste fyra åren har varit tuffa för Borealis, men sedan år 2004 har det blivit bättre. För 2005 – 2006 tror företaget på god lönsamhet, innan det återigen vänder nedåt.

Kinnarps AB

Respondentföretaget Kinnarps AB är ett familjeägt möbelföretag som grundades 1942 av Jarl Andersson. Idag är det sonen Henry Jarlsson som är vd. Hela familjen är dock inblandad i företaget eftersom ytterligare en son arbetar med affärssystemet, en son med logistiken och den enda system med kultur och kommunikation. Kinnarps huvudsakliga uppgift, enligt strategin, är att inreda Europas kontor. Företaget anser sig ha ett unikt koncept i och med att de har egen produktutveckling, tillverkning, egna och kontrakterade återförsäljare samt att företaget både distribuerar och monterar möblerna hos kunder. Att ha hela kedjan är ovanligt inom möbelbranschen. Produktionen är kundorderstyrd utifrån lagda ordrar. Produktionen anpassas dock till hur logistiken med varor till kund sker. Idag går runt en tredjedel av Kinnarps försäljning till Sverige och runt två tredjedelar till Europa. De säljer enbart till företag som oftast beställer en helhet i form av färdigmonterad kontorsmiljö med allt från möbler, belysning, mattor, blommor och så vidare, vilket inneburit att Kinnarps har avtal med andra leverantörer som de samarbetar med. Kinnarps är idag nummer tre i Europa på att tillverka kontorsmöbler och är marknadsledande när det gäller arbetsstolar. Företaget omsätter drygt två miljarder kronor. Huvudkontoret är beläget i Kinnarp, där också största delen träbearbetning och montering sker. I Jönköping sker metallbearbetning samt tillverkning av underredan till bord och stolar. I Skillingaryd tillverkas tyger. Företaget finns representerat i

30 länder, i form av dotterbolag, återförsäljare och agenter. Inom Kinnarpskoncernen arbetar idag runt 2.100 personer, men över 3.000 om man tittar på alla som jobbar med Kinnarps.

Balanced Scorecard Collaborative AB

Konsultföretaget Balanced Scorecard Collaborative AB (BSCol) grundades av Robert Kaplan och David Norton. Företaget startades under 1992 under namnet Renaissance och då var "Balanced Scorecard" (BSC) en av metodprodukterna. På svenska benämns det balanserat styrkort och kan vara en mycket betydelsefull metod inom CPM, vilket senare kommer av framgång. En mer detaljerad beskrivning av balanserat styrkort framgår i kapitel fyra. Respondenten, Carl-Fredrik Helgegren, träffade Robert Kaplan i Boston 1996 och vid den tidpunkten inleddes ett samarbete som resulterade i att Renaissance köpte Hellegrens nordiska verksamhet 1997. Under 1999 ombildades organisationen och sedan dess heter företaget Balanced Scorecard Collaborative och är fokuserade på strategigenomförande och att hjälpa verksamheter med användning av konceptet BSC. Företaget kallar det för "Strategy Focus Organisation" och verksamhet har sedan dess utvecklats till att idag även innefatta en hel del forskning. BSCol har idag ungefär 100 medarbetare världen över, men därutöver finns även partners, vilket innebär att det totalt rör sig om cirka 300 konsulter som jobbar under detta företagsnamn. I den nordiska verksamheten finns 13 konsulter i Sverige, två till tre konsulter i Norge samt två konsulter på Island. Den nordiska delen anses inte vara så stor, Det påstås vara lite av företagets arbetssätt att de inte vill "välla in" som konsulter, utan istället "kroka arm" med uppdragsgivaren och hjälpa till att införa och öva upp kundens medarbetare. Det skall alltså inte bara vara teori och metodik, utan även färdighet, vilket innebär att öva medarbetarnas skicklighet att agera på egen hand. I Sverige finns BSCol-kontor i Stockholm och Göteborg, men mestadels finns konsulterna ute hos kunderna. Huvudmarknaderna är Sverige, Norge och Finland. Under 2005 finns även nordiska konsulter i Israel eftersom företaget även tar olika projekt som dyker upp inom det stora BSCol-nätverket.

Volvo Personvagnar AB

Respondentföretaget Volvo Personvagnar AB är en personbilstillverkare med en vision att vara världens mest eftertraktade och framgångsrika premiumbilmärke. Företagets mission är att skapa den säkraste och mest spännande bilupplevelsen för moderna familjer. Under 2005 producerade Volvofabrikerna i Torslanda, Gent och Uddevalla över 440.000 bilar tillsammans med monteringsfabriker i Malaysia, Thailand och Sydafrika. I Sverige tillverkar Volvo Personvagnar AB komponenter i Skövde (motorer), Olofström (karosseridelar) och Floby (vevaxlar och bromsskivor). Produktionen av Volvos nya generation av cabrioletter sker i Uddevallafabriken som drivs av Pininfarina Sverige AB - ett samägt företag ägt av Volvo Personvagnar (40 %) och italienska Pininfarina SpA (60 %). Huvudkontoret för Volvo Personvagnar AB finns i Göteborg. Globalt är Volvo Personvagnar AB en relativt liten tillverkare med en marknadsandel på 1-2 %. Under 1999 blev företaget ett helägt dotterbolag till amerikanska Ford Motor Company, som är en ledande global fordonstillverkare med huvudkontor i Dearborn, Michigan, USA. Koncernen har globalt kring 300.000 anställda, över 100 tillverkningsfabriker, finns på över 200 marknader och erbjuder kunderna ett flertal olika bilmärken (www.volvocars.se; www.ford.com, 2006-11-18).

Telenor AS

Respondentföretaget Telenor AS är Norges största telekomkoncern och har även betydande verksamhet internationellt. Huvudkontoret finns beläget i Fornebu utanför Oslo. Telenors vision formuleras som ”idéer som förenklar”. Det förklaras med att man skall vara en drivkraft i att förnya, utveckla och lansera nya lösningar som förenklar kundens vardag. Telenor har idag tre huvudsakliga affärsområden. Det första är mobilverksamheten som är det primära fokusområdet för framtida tillväxt. Det andra är kommunikationslösningar baserat på det fasta telenätet. Det tredje området innefattar hela värdekedjan för TV-produktion från innehåll till distribution. Telenor strävar även efter operationell skicklighet genom att effektivisera driften genom synergier och att förbereda sig för utmaningar från nya affärsmodeller och teknologiskiften. Koncernen eftersträvar värdedrivet ledarskap, vilket beskrivs i form av förändring och konstant förnyelse, operationell förträfflighet, passion för affärsverksamhet, motiverad personal och integritet. Koncernen har bland annat strategiskt fokus på att skapa expansionsmöjligheter i central- och östeuropa samt i Asien. Fokus finns även på att utnyttja stordriftsfördelar samt vidareutveckla verksamhetsområdet inom TV till att bli den ledande distributören i Norden. Telenors starka internationalisering de senaste åren är baserad på ledande kompetens och att den nordiska marknaden teknologiskt sett tillhör en av världens mest avancerade. Telenors rötter sträcker sig tillbaka till 1855, vilket innebär att koncernen firade 150 årsjubileum under 2005. Under 1990-talet omvandlades det dåvarande norska Televerket från ett statligt monopol till ett kommersiellt bolag som fick namnet Telenor och som börsintroducerades på Oslobörsen och på Nasdaq under december 2004. Vid utgången av samma år hade koncernen drygt 46.000 aktieägare och drygt 22 % av aktierna ägdes av utländska investerare. Den norska staten är den enskilt största aktieägaren och har en majoritet av aktierna. Telenors marknadsvärde uppskattas till 100 miljarder norska kronor och koncernen är därmed det tredje största noterat på Oslobörsen. Vid utgången 2004 hade koncernen knappt 22.000 anställda, varav knappt 10.000 utanför Norges gränser (www.telenor.no, 2005-12-04).

Accenture AB

Konsultföretaget Accenture AB är ett av världens ledande konsultföretag inom verksamhetsutveckling och IT-tjänster. Den svenska verksamheten har bedrivits i över 20 år och idag innefattar den 750 anställda med placering på de tre kontoren i Stockholm, Göteborg och Malmö. Konsulterna utför dock uppdrag över hela landet. Under räkenskapsåret 2004 omsatte Accenture i Sverige drygt en miljard kronor. Företaget är globalt, med närvaro i 48 länder och har drygt 123.000 anställda samt omsatte under samma period drygt 13,5 miljarder amerikanska dollar. Företaget understryker, trots sin globala karaktär, att en del av deras framgång beror på att de har en stark lokal närvaro. Konsulterna på de tre lokala kontoren har djupa kunskaper om svenskt och nordiskt näringsliv, men har samtidigt tillgång till ett internationellt nätverk av expertis. Detta innebär att företaget kan tillgodose kraven på kompetens som varje projekt ställer. Det ger dessutom mycket goda förutsättningar att hantera internationella uppdrag (www.accenture.com, 2005-11-20).

1.2.2 Den tänkta problemformuleringen

Utifrån bakgrunden väcks ett antal funderingar angående information kopplat till exekvering, utvärdering och utveckling av affärsstrategi. Enligt Tengblad (2000) anser verkställande direktörer att affärsstrategi är viktigt, men att de ändå ägnar förvånansvärt lite tid åt

företagets affärsstrategi. Detta beror på att de idag huvudsakligen är upptagna med att vara ”ambassadörer” för företaget internt och externt. Vi utgår ändå från att företagets vd, ledningsgrupp samt styrelse ansvarar för företagets affärsstrategi. Beträffande utvärdering och utveckling av företagets affärsstrategi redogörs i kapitel tre för två olika strategiparadigm. Det *analytiska paradigmet* förespråkar att den planerade affärsstrategin bör kommuniceras ”top-down” och att den dessutom bör vidhållas under en lång tid (Porter, 1986). *Processparadigmet* menar, å sin sida, att det samtidigt sker en kontinuerlig påverkan från hela organisationen på företagets planerade affärsstrategi. Detta innebär att den planerade affärsstrategin realiseras i en något modifierad affärsstrategi (Mintzberg, 1994). I bakgrunden beskrivs affärsstrategins betydelse, där vi även belyst de svårigheter som verkar finnas angående dess utvärdering och utveckling. Utifrån de två olika strategiparadigmen och beskrivningen av CPM finner vi det högst intressant att ställa följande huvudfråga till en person i företagsledningen i ett företag som framgångsrikt anammat CPM:

Hur har användandet av Corporate Performance Management bidragit till att utvärdera och utveckla företagets affärsstrategi?

Genom att kontakta de CPM-leverantörer som bäst anses kunna bistå kunder med helhetskoncept och därefter utifrån deras egna kriterier be dem att hänvisa oss till respondentföretag/respondenter som är framgångsrika i sitt arbete med CPM är vår förhoppning att på så sätt få kontakt med personer i företagsledningen i ett flertal respondentföretag som skall kunna ge oss en god bild av hur de ser på sitt CPM-arbete och vilka affärsstrategiska fördelar det innebär. CPM och liknande helhetskoncept har redan beskrivits i övergripande termer, men skall även ses som både en konceptuell idé och en artefakt, alltså ett av människan gjort föremål. I kapitel två, och i bilaga 2 ges en mer detaljerad redogörelse av vad de olika helhetskoncepten innefattar. Affärsstrategi är ett mångfasetterat begrepp som många strategiforskare definierar på olika sätt. De välkända forskarna Porter och Mintzberg resonerar exempelvis, som tidigare nämnts, kring det analytiska paradigmet och processparadigmet. Trots att det är ett omfattande ämnesområde har vi dock valt att begränsa ämnesområdet till några skolor. I kapitel två beskriver vi mer ingående vilken referensram vi utgår ifrån gällande affärsstrategi.

1.3 Syften

Studien har primärt ett *tänkt* explorativt syfte eftersom vi inte i någon större omfattning känner till huruvida det föreligger en strategisk fördel att anamma CPM. För att lyckas klargöra detta blir vårt sekundära syfte att beskriva vad CPM innebär samt förklara på vilket sätt det anses ha strategiska fördelar.

Studiens *faktiska* syfte kom även senare primärt att vara explorativt, och det sekundära syftet blev att, förutom att beskriva CPM, istället fokusera på att försöka förklara förståelsen kring innovationen CPM och aktörernas olika roller. När undersökningens syfte är att utforska mindre eller helt okända fenomen och förhållanden är en *explorativ* ansats lämplig (Andersen, 1998).

1.4 Metod

Studiens *tänkta* genomförande byggde på en kvalitativ metod med en explorativ ansats. Initialt var undersökningsmetoden väl strukturerad och intervjuer skulle genomföras med ledande personer i respondentföretagen med hjälp av semistrukturerade intervjuguider. Det initiala valet skulle genomföras bland leverantörer som hävdade att de kunde leverera CPM eller motsvarande helhetskoncept. Därefter var tanken att vi av leverantörerna skulle bli hänvisade till respondentföretag som var väl införstådda med CPM och framgångsrika i sitt CPM-arbete för att planera och styra verksamheten samt skulle kunna besvara vår huvudfråga huruvida CPM innebar några affärsstrategiska fördelar.

Studiens *faktiska* metod kom efterhand att förändras på grund av markant förändrade förutsättningar. Under fältarbetet upplevde vi inslag av *aktionsforskning* eftersom vi i allt i allt högre grad blev delaktiga i processen att öka respondenternas förståelse kring CPM. Innebörden av aktionsforskning behandlas närmare i avsnitt 3.2.2.1. Kriterierna för denna forskningsmetod uppfylldes dock inte, men ändå kunde vi konstatera att vår kommunikation med respondenterna snarare innebar att vi förde samtal än genomförde traditionella intervjuer då vi i så fall mer objektivt skulle ha registrerat respondenternas resonemang och givna svar. Vi kom dock även fortsättningsvis att ha en kvalitativ metod och explorativ ansats, men med en allt mer ostrukturerad undersökningsmetod.

1.5 Avgränsningar

Det strategibegrepp som studien inriktas på är den övergripande affärsstrategin. Uppsatsen kommer inte att närmare granska och analysera det undersökta respondentföretagets verksamhet eller ekonomiska redovisning. Föresatsen är inte att undersöka eller bedöma huruvida de strategier de undersökta respondentföretaget valt är de rätta eller om de är relevanta för att uppnå företagets mål. Vi kommer heller inte att fördjupa oss i den praktiska användningen av CPM i respondentföretaget, den teknologiska infrastrukturen, kvaliteten på data, huruvida begreppsdefinitioner överrensstämmer inom företaget, organisatoriska förändringar, personalens kompetens eller vilka ekonomiska resurser som krävs för att implementera och driva ett CPM. Vi behandlar heller inte de aspekter i innovationsmodellen som berör social struktur och normer hos respondentföretagen och ej heller modellens två sista etapper som benämns legitimering och beslutsresultat.

1.6 Författarnas förförståelse

Vår förhoppning är att läsaren, genom att få en inblick i vår förförståelse kring uppsatsens ämne, skall få en uppfattning om vårt intresse och vår utgångspunkt för uppsatsen samt att därmed på ett bättre sätt kunna tillgodogöra sig uppsatsen. I följande stycke återger vi därför kortfattat vår arbetslivserfarenhet, akademiska utbildning och vilka ämnesområden vi ville förena i samband med val av uppsatsämne samt hur det kom sig att vi valde ämnet för den nu föreliggande uppsatsen.

Per har tidigare arbetslivserfarenhet som arbetande delägare i ett lantbruksföretag och som arbetsledare inom fältforskning för växtodling. Stefan har sin huvudsakliga yrkeserfarenhet som producent vid ett rikstäckande medieföretag och som konsult och marknadsansvarig vid en konsultbyrå. Vi valde efter ett antal år i yrkeslivet att förkovra oss inom ekonomiområdet och har därför läst in en civilekonomutbildning vid Handelshögskolan i Göteborg. På

kandidatnivå fördjupade vi oss båda inom redovisning och skrev en kandidatuppsats om tillväxthinder i medelstora företag och deras behov av konsultation med Lars-Eric Bergevärn som handledare. I och med denna uppsats är vi i slutet av vår magisterutbildning med studier i ekonomistyrning, innefattande såväl strategisk- och operativ ekonomistyrning som IT-stöd för strategisk- och operativ ekonomistyrning. I samband med fördjupningen på magisternivå blev vi allt mer intresserade av affärsstrategi, verksamhetsstyrning och vilken betydande roll affärssystem och IT har i dagens företag. Vår ambition var att försöka förena dessa områden i vårt val av uppsatsämne. Under samtal med vår handledare Urban Ask föreslog han CPM, vilket skulle innefatta alla dessa områden och dessutom vara relativt nytt och utforskat. Asks tidigare yrkesbakgrund som produktdirektör vid IBS och hans planerade akademiska forskning kring CPM gjorde oss än mer övertygade om att ämnesvalet skulle ge oss goda möjligheter att lära oss något nytt och att vi eventuellt skulle kunna bidra till ökad kunskap utifrån uppsatsens slutsatser.

1.7 Uppsatsens fortsatta disposition

I kapitel två redogör vi för vår referensram i form av teorier inom strategiområdet samt beskriver innebörden och möjligheterna med CPM. I kapitel tre redovisas den *faktiska* metoden och det faktiska tillvägagångssättet för studien. Kapitel fyra innehåller ytterligare teori gällande BSC eftersom ett flertal av respondenterna drog paralleller till dess konceptuella tankegång och praktiska användande. Det bildar således egentligen respondenternas referensram. Kapitlet innehåller därefter två illustrationer i form av två sammanfattade samtal. Den ena illustrationen återger en respondent med bristfällig förståelse och agerande med avseende på CPM, och den andra en respondent med god förståelse och ett agerande som till stor del överensstämmer med CPM-konceptet. I det avslutande kapitlet förs en diskussion som utgår från den initiala frågeställningen och *tänkta* tillvägagångssätt till att vidare behandla orsakerna till uppsatsens förlopp liksom aktörernas olika roller och agerande. Avslutningsvis ställs nya frågor som anger vad vi borde ha frågat om och som således i sin tur ligger till grund för förslag på framtida forskning.

2 FÖRFATTARNAS REFERENS RAM

I kapitlet redogör vi först för teorier kring strategiområdet för att därefter dels beskriva framväxten av CPM, dels övergripande skildra vad CPM-konceptet innebär. Det som här presenteras i vår referensram utgick vi ifrån att respondenterna skulle känna till eller på något sätt kunna förhålla sig till. Till viss del stämde det när det gällde affärsstrategi, men gällande CPM var så inte fallet, förutom några undantag. Därmed var det ofta svårt att mötas och förstå varandra. I kapitel fyra kommer därför referensramen att kompletteras ytterligare i form av respondenternas referensram, som består av teori kring BSC.

2.1 Affärsstrategi och styrsystem för strategiexekvering

Det finns en riklig mängd litteratur som behandlar ämnet *affärsstrategi* varav ett litet urval presenteras nedan i syfte att tjäna som ramverk för denna studies tänkta frågeställning. Vi kommer därefter att avhandla styrsystem för exekvering av affärsstrategin.

2.1.1 Affärsstrategi

Affärsstrategi är ett förhållandevis omfattande och välutforskat område och det skulle kunna presenteras på många olika sätt. Ett övergripande sätt är att beskriva affärsstrategi med utgångspunkt från när den först började användas. Då hade affärsstrategi främst betydelsen ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål” (Bengtsson & Skärvad, 2001, s. 11). Det innebar således i grund och botten frågan hur ett företag skall nå uppsatta mål. I praktiken innebär det dock, menar Bengtsson & Skärvad (2001), att strategiarbetet ofta hänger ihop med formuleringen av målen, alltså att mål och strategier formuleras samtidigt. Andra sätt att beskriva affärsstrategi, både översiktligt och mer i detalj, kan vara att först gruppera liknande teoribildningar och därefter utveckla respektive teorigruppering och tydliggöra skillnaderna. På så sätt kan vi också begränsa vår referensram och inte göra anspråk på att täcka hela strategiområdet. Vi har valt att initialt och översiktligt använda oss av de fyra perspektiv gällande affärsstrategi som Whittington (1993) benämner det klassiska, det processuella, det evolutionära och det systemteoretiska. Se tabell 2.1 där strategiperspektiven och deras respektive skillnader i huvudsak framgår. Vi kommer dels att kortfattat redogöra för perspektiven, dels utveckla och lyfta fram ytterligare teori som kan hänvisas till perspektiven eftersom vi finner detta relevant för den föreliggande studien.

Tabell 2.1: Fyra översiktliga strategiperspektiv.
Källa: Whittington, 1993, s. 40.

	Classic	Processual	Evolutionary	Systemic
Strategy	Formal	Crafted	Efficient	Embedded
Rationale	Profit maximization	Vague	Survival	Local
Focus	Internal (plans)	Internal (politics/cognitions)	External (markets)	External (societies)
Processes	Analytical	Bargaining/learning	Darwinian	Social
Influences	Economics/military	Psychology	Economics/biology	Sociology
Key authors	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan & Freeman, Williamson	Granovetter, Marris
Key Period	1960s	1970s	1980s	1990s

2.1.1.1 Det klassiska perspektivet

Det *klassiska perspektivet* karaktäriseras av att lönsamhet är det huvudsakliga målet och att rationell planering är på det sätt som företagets mål skall uppnås (Whittington, 1993). Strategiformulering och styrning är företagsledningens främsta uppgift, medan implementering är de operativa ledarnas ansvar, enligt Chandler (1962), som Whittington (1993) hänvisar till. Chandler förespråkar alltså en uppifrån-och-ned syn och att det skall ske på ett rationellt och planerat tillvägagångssätt. Chandler understryker även vikten av långsiktiga mål, tydliga aktiviteter och nödvändig resursfördelning för att uppnå målen. Författare som Chandler (1963), Sloan (1963) och Ansoff (1965) är några av de främsta förespråkarna för det klassiska perspektivet. Utöver att de anser att syftet med den rationella processen är att maximera vinsten på lång sikt så menar de även att omgivningen skall kunna förutses med hjälp av korrekt information och användandet av rätt teknik. Porter är ytterligare en författare som anses tillhöra huvudförfattarna för det klassiska perspektivet. Vi kommer att utveckla hans teorier närmare i samband med det så kallade analytiska paradigmet.

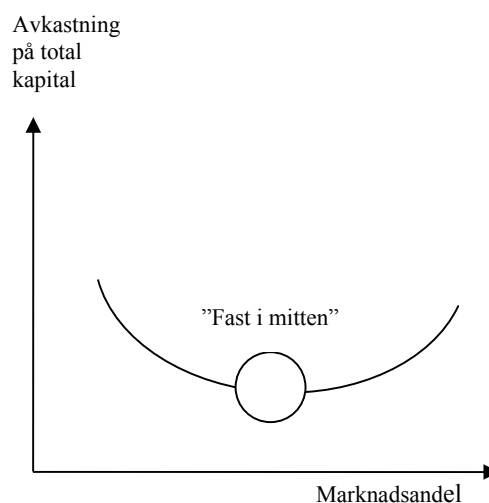
Ytterligare författare och deras teorier kan placeras inom det klassiska perspektivet, exempelvis Kaplan & Norton (2000), författarna bakom BSC. För dem innebär strategi att en organisation skall förflyttas från nuvarande position till en önskvärd, men osäker framtida position. Eftersom organisationen aldrig tidigare har befunnit sig på den framtida positionen består vägen dit av en serie sammankopplade hypoteser. Nyckeln till att genomföra strategier ligger därför i att samtliga inom organisationen klart och tydligt förstår de bakomliggande hypoteserna, att de kan sammankoppla organisatoriska resurser och enheter med hypoteserna, att de kontinuerligt testat hypoteserna och använder resultaten till att genomföra nödvändiga anpassningar (Kaplan & Norton, 2000).

Whittingtons strategiska perspektiv kan även återfinnas inom andra författares beskrivningar av affärsstrategier. Ett sådant exempel är Bengtsson & Skärvad (2001) som har valt att beskriva affärsstrategi utifrån två olika paradigmer inom den internationella strategiforskningen; det *analytiska paradigmet* och *processparadigmet*. Det klassiska perspektivet motsvaras av det *analytiska paradigmet*, som tar sin utgångspunkt i att strategiarbete är en analytisk aktivitet där strategier tar form i en planeringsprocess. Enligt detta synsätt är strategier en företagsledningsaktivitet som bör bedrivas explicit och formaliserat. Vidare betonas vikten av att förstå den inre och yttre omvärlden, affärsmiljön, konkurrenterna och företagets position i denna, bland annat med hjälp av en så kallad SWOT-analys (Bengtsson & Skärvad, 2001).

En representant för det analytiska paradigmet, och således även det klassiska perspektivet, är Porter (1980). Han har ett deterministiskt synsätt på företagsstrategier, där han menar att strategier ligger till grund för, och är förutbestämda, verksamheten. Han lägger stor vikt vid varaktiga konkurrensfördelar och menar att företag bör analysera sin position och därefter fördjupa de konkurrensfördelar företaget har, se figur 2.1. Om så inte sker riskerar företaget att förlora sin identitet och därmed bli ”fast i mitten”, se figur 2.2. Det innebär att man antingen har en för liten marknadsandel vid lågkostnadsstrategi och för stor marknadsandel för att kunna utnyttja differentiering och/eller fokuseringsstrategin.

		Konkurrensfördelar	
		Lägre kostnad	Differentiering
Betjäнад marknad	Hela marknaden	Kostnads- ledarskap	Differen- tiering
	Del av marknaden	Kostnads- baserad fokusering	Differen- tierings- baserad fokusering

Figur 2.1: Konkurrensfördelar
Källa: Bengtsson & Skärvad, 2001, s. 170.



Figur 2.2: "Fast i mitten".
Källa: Bengtsson & Skärvad, 2001, s. 170.

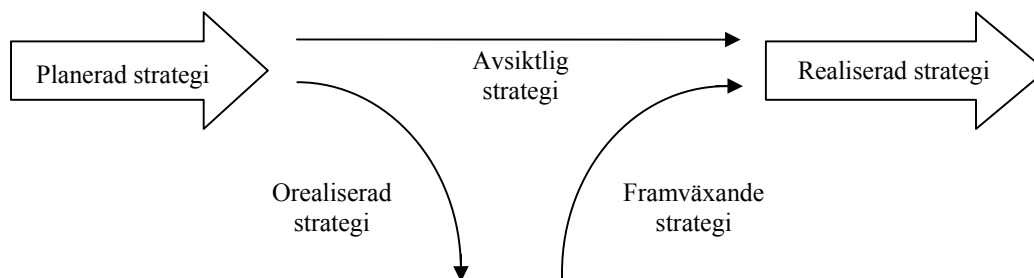
Utgångspunkten i Porters resonemang är att företaget skall fastställa interna och formella planer som strikt skall efterlevas. Det råder således begränsad flexibilitet i detta strategisynsätt (Porter, 1980). Porters strategiskola har sitt ursprung i en analys av branschstrukturen, där dels de externa konkurrenskrafterna, dels de interna konkurrensfördelarna analyserats. Genom att undersöka branschen och de egna konkurrensfördelarna får företaget en vägledning om de strategiska beslut som skall leda till bestående konkurrensfördelar för företaget. I Porters synsätt finns en stark tro på den fulländade strategin (Bengtsson & Skärvad, 2001).

2.1.1.2 Det processuella perspektivet

De flesta förespråkarna av det *processuella perspektivet* anser att strategiformulering handlar om att vara tillfredsställd och nöjd även om strategin inte är den mest optimala. De betraktar i sin tur förespråkarna av det klassiska perspektivet som naiva idealister, samtidigt som de är mindre övertygade om omgivningens/marknadens förmåga till strategiska val, vilket evolutionisterna, som senare kommer att beskrivas, ger uttryck för. Vidare menar förespråkarna av det processuella perspektivet att klassikernas påstående existens av den så kallade rationella ekonomiska mannen, är en fiktion. De menar samtidigt att företagsledare egentligen är oförmögna att hantera mer än ett fåtal beslutsfaktorer under en viss tid. Företagsledare söker heller inte obegränsad mängd av ny information inför sina beslut, utan tenderar istället att acceptera den första tillfredsställande lösningen. Dessutom påverkas företagsledare av gruppkoalitioner bland kollegorna inom organisationen, sina egna personliga mål och att förhandlingar ofta leder till kompromisser. Strategiformulering är även ett resultat av internpolitisk kompromiss och handlar därmed inte så mycket om vinstmaximering (Glynn et al., 2003). Förespråkarnas fortsatta kritik gällande klassikernas rationella resonemang innefattar även att affärstrategierna ofta representerar hur företagsledare försöker att förenkla och skapa ordning i det komplexa och dagliga kaos som organisationen befinner sig i. Mintzberg (1987) förespråkar istället att se strategi som en metafor i form av hantverk ("craft"), där både handen och hjärnan måste samarbeta för att forma leran till en kruka med igenkännande form. Denna så kallade "craft strategy" innebär således en kontinuerlig och gemensam process där

strategiformulering och implementering är närmast fullständigt integrerade. Mintzberg hävdar även att företagsledare inte kan vara smarta nog för att ta fram en strategi för användning långt in i framtiden. Mintzberg menar att företagsledare borde vara ärliga mot sig själva och medge att det finns en stor möjlighet att utveckla strategiprocessen och att det alltid kommer att innebära en viss grad av experimenterande och lärande. Whittington (1993) menar att det processuella perspektivet innebär att affärsstrategi endast är ett hjälpmedel för företagsledare i sin strävan att förstå den komplexa värld som organisationen agerar i, och att det är av mindre betydelse om strategierna är felaktiga, bara de skapar en tillförsikt hos ledarna och en känsla av handlingskraft.

Bengtsson & Skärvads (2001) indelning i ett *processparadigm* överensstämmer väl med det processuella perspektivet och eftersom Mintzberg beskrivs som en betydande förespråkare i båda fallen har vi valt att ytterligare beskriva hans synsätt gällande affärsstrategi. Mintzberg (1994) har i sin forskning funnit mönster som skiljer sig från den klassiska/analytiska synen på affärsstrategi och han är därför tveksam till det faktum att affärsstrategi först formuleras och därefter genomförs. I stället för Mintzberg fram tanken att affärsstrategi utvecklas och utformas efter hand; den planerade affärsstrategin påverkas av såväl orealiserade strategier som framväxande strategier och sammantaget utgör de företags realiserade strategier, se figur 2.3. Vidare menar Mintzberg, som tidigare även nämnts, att strategi handlar om ett ständigt lärande, vilket så småningom leder fram till strategiska förändringar.



Figur 2.3: Planerad strategi påverkas vilket resulterar i en realiserad strategi.
Källa: Bengtsson & Skärvads 2001. s. 182.

2.1.1.3 Det evolutionära perspektivet

Det *evolutionära perspektivets* förespråkare anser att ett strategiskt ramverk är en farlig illusion och menar vidare att det finns ett övermod gällande företagsledningars förmåga att planera och agera på ett rationellt sätt (Glynn et al., 2003). Författarna hänvisar även till Hannan & Freeman (1988) som menar att omgivningens/marknadens så kallade selektionsprocess istället är fördelaktig och hävdar att det särskilt gäller om det finns en relativt trög struktur och där man inte kan ändra den strategiska inriktningen i den takt som omgivningen förändras. Whittington (1993) beskriver det evolutionära perspektivet som att det är bättre att omgivningen/marknaden föreslår hur de strategiska valen skall göras än att företagsledningen gör det.

Även Söderström (2003) menar att affärsstrategi och strategisk förändring är fenomen där omvärlden har stor betydelse vid strategiutveckling och där det är viktigt att förstå dess roll och drivkraft. Organisationer måste anpassa sig till omvärldens aktörer och faktorer för att

överleva. Av liknande åsikt är Pfeffer & Salancik (1978), vilka menar att företag och organisationer allt mer kan liknas vid öppna system och att de är beroende av resurser som kontrolleras av olika aktörer i företagets omvärld. Det är sålunda viktigt att företag anpassar sig till ständigt nya krav från aktörerna och att man införlivar omvärlden in i organisationen.

2.1.1.4 Det systemteoretiska perspektivet

Det fjärde och sista strategiperspektivet, enligt Whittington (1993), är det så kallade *systemteoretiska perspektivet*. Till skillnad från förespråkarna av det processuella perspektivet och det evolutionära perspektivet har förespråkarna till det systemteoretiska perspektivet en tilltro till företagsledningens kapacitet att planera inför framtiden och att effektivt agera för företagets bästa. Den grundläggande tesen i det systemteoretiska perspektivet är att företagsledare är subjektivt handlande individer som är involverade i tätt sammanvävda sociala system, vilka i sin tur påverkar företagets mål och agerande. Det som kan verka som ett rationellt agerande för en klassisk teoretiker kan samtidigt verka irrationellt för någon annan eftersom ekonomiska, sociala, kulturella och lokala kriterier kan komma att påverka. Whittington (1993) noterar således att det huvudsakliga budskapet av de systemteoretiska förespråkarna när det gäller synen på affärsstrategi är att man måste ta i beaktande den känsliga påverkan som de sociala aspekterna innebär.

2.1.1.5 Affärsstrategi som perspektiv, position, plan och mönster i agerande

Simons (2000) har försökt att beskriva affärsstrategi utifrån fyra infallsvinklar, vilka han benämner: affärsstrategi som perspektiv, affärsstrategi som position, affärsstrategi som plan och slutligen affärsstrategi som mönster i agerande. På detta sätt försöker han ta ett helhetsgrepp och samtidigt påvisa behovet av att dels förstå att det krävs flera angreppssätt, dels att alla infallsvinklarna behövs för att framgångsrikt kunna utveckla affärsstrategin. Simons kan sägas använda flera av de tidigare beskrivna perspektiven, men främst är det två perspektiv som är dominerande, det klassiska perspektivet och det processuella perspektivet. Nedan följer en beskrivning av hans teori kring affärsstrategi inklusive de fyra infallsvinklarna.

Simons (2000) delar upp företagets strategi hierarkiskt, där missionen återfinns i toppen och efterföljs i fallande ordning av strategi, mål, mått och handling. Företagets mission handlar om företagets existensberättigande, alltså är missionen den övergripande strategiska utgångspunkten. Missionen skall förmedla företagets berättigande och kärnvärden i syfte att inspirera medarbetarna. Därför förmedlar missionen ett perspektiv för samtliga aktiviteter som genomförs inom företaget: Simons benämner detta *affärsstrategi som perspektiv*.

Därefter fokuserar Simons på två nyckelfrågor kring företagets position inom branschen:

- Hur skapar företaget värde för sina kunder?
- Hur differentierar företaget sina produkter och tjänster från konkurrenternas?

Genom att företaget väljer hur de skall konkurrera skapar de sig en affärsstrategi, det vill säga *affärsstrategi som position* (Simons, 2000).

Nästa steg är att relatera strategi till planering. Planer och mål representerar de formella medel som ledningen använder sig av då affärsstrategin kommuniceras till medarbetarna samtidigt som de är medel att koordinera interna resurser med, vilka skall säkerställa att den

planerade strategin uppnås. Sammantaget handlar planering om att se till att förutbestämda aktiviteter utförs, det vill säga *affärsstrategi som plan* (Simons, 2000).

Slutligen behandlar Simons de strategier som är oplanerade och uppstår från oförutsedda handlingar. Strategierna uppstår inte sällan i den lägre hierarkiska strukturen för att med tiden få fotfäste hos ledningen. Det är därför viktigt att ledningen skapar ett mönster för medarbetarnas handlingar som ger utrymme för ett innovativt och experimentellt agerande. Den nämnda strategin definieras som *mönster i agerande* (Simons, 2000).

I nästkommande avsnitt utvecklas Simons resonemang hur integrerad användning av styrsystem kan användas för exekvering av affärsstrategin. Det är då av största vikt att de ovan beskrivna delarna används på ett integrerat sätt för att affärsstrategin skall grundläggas och fungera internt för att därefter bli slagkraftig och framgångsrik externt. Senare kommer CPM att beskrivas och eftersom det bygger på en integrerad användning av dess beståndsdelar är det intressant att Simons resonerar på ett liknande sätt när det gäller affärsstrategin.

2.1.1.6 Integrerad användning av styrsystem för exekvering av affärsstrategin

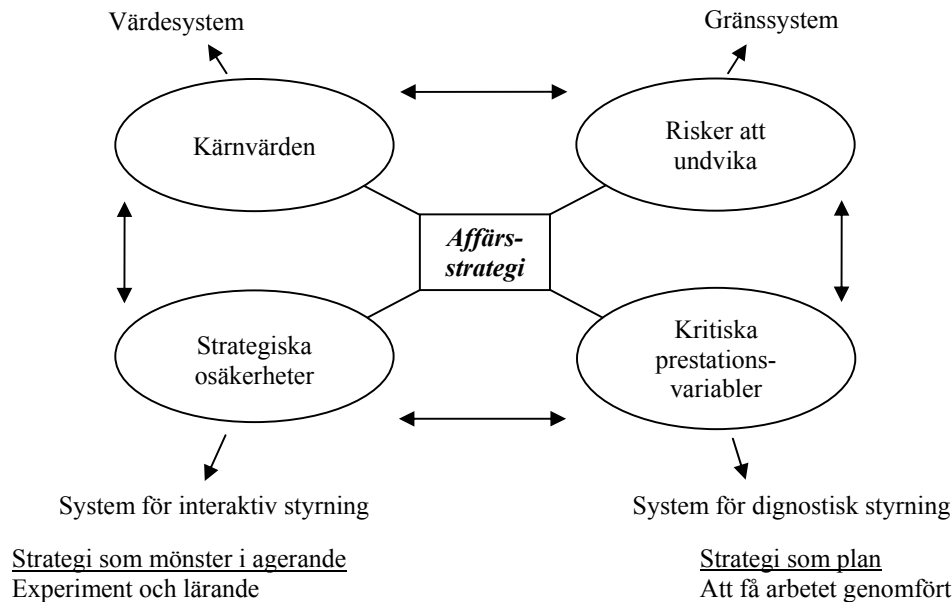
För att kunna styra att företagsstrategin genomförs som det är tänkt bör ledningen använda sig av fyra olika styrsystem (Simons, 2000). Systemen benämns som värdesystem, gränssystem, system för dignostisk styrning och system för interaktiv styrning. Sammantaget utgör dessa system grunden för effektiv måluppfyllelse, kreativ anpassning och vinstgenererande tillväxt över företagets livscykel. Systemen sammanställs i en modell som visar att dess styrka ligger i att styrsystemen kompletterar varandra och de bör således inte användas separat, se figur 2.4. Genom att samordna de fyra styrsystemen skaffar sig ledningen förutsättningar för en strukturerad och kontrollerad strategi som korrekt använd bidrar till måluppfyllelse. Samtliga styrsystem måste användas integrerat för att exekveringen av planerade strategier skall lyckas och för att spontana strategier skall utmynna i de mål som eftersträvas (Simons, 2000).

Strategi som perspektiv

Att skapa engagemang för huvudsyftet

Strategi som position

Att avgränsa området



Figur 2.4: Strategiskt synsätt kopplat till system för att styra en verksamhet.

Källa: Simons, 1995, s. 159.

Värdesystem är tydliga organisationsdefinitioner som företagsledningen formellt kommunicerar och systematiskt förstärker för att ge organisationen kärnvärden, motiv och riktning. Syftet med ledningens kommunikation är att ge medarbetarna en känsla av stolthet och mening med arbetet. Betydelsen av värdesystem blir allt större, eftersom affärsvärlden blir allt mer komplex och det blir därmed allt svårare för medarbetarna att förstå den organisation de arbetar för. Värdesystem relateras till *affärsstrategi som perspektiv* och härleds både till den spontana och till den planerade strategin, där ledningens vision uttrycks och som därmed motiverar medarbetare att utföra uppgifter som uppfyller företagets övergripande syfte (Simons, 2000).

Gränssystem relaterar till *affärsstrategi som position*. Systemen säkerställer att realiserade strategier uppnås inom avgränsade aktivitetsområden och att de befinner sig inom acceptabel risknivå (Simons, 2000). Enligt Porter (1991) handlar strategi om vad som skall göras och vad som inte skall göras. Ett företag bör sålunda avgränsa sig, det vill säga välja vad som skall och inte skall göras. Om ett företag försöker göra lite av allting på en och samma gång riskerar det att hamna i en allvarlig strategisk situation, det vill säga att bli "fast i mitten" (Porter, 1991). Syftet med gränssystem är därför att definiera och kommunicera strategiska val i termer av önskad marknadsposition (Simons, 2000).

System för diagnostisk styrning definieras såsom formella informationssystem, bestående av olika metoder som används i syfte att övervaka organisationens resultat och för att korrigera kritiska prestationsvariabler. För att planerade strategier skall utvecklas till realiserade strategier krävs att olika metoder används, vilka fokuserar på måluppfyllelse dels inom

företaget som helhet, dels hos varje individ inom företaget. Det finns två övergripande syften till varför system för diagnostisk styrning bör användas. Det första är att effektivt genomföra strategin och det andra är att tillvarata ledningens uppmärksamhet. Det är viktigt att ledningen skaffar sig möjlighet att utvärdera de mått som används för att mäta vad som måste uppnås för att den uttalade strategin skall resultera i företags måluppfyllelse. Utan informationssystemen kan ledningen varken kommunicera eller exekvera strategin på ett effektivt sätt, något som framförallt gäller för större och mer komplexa organisationer (Simons, 2000). Simons relaterar system för diagnostisk styrning till *affärsstrategi som plan*, där avsaknad av de i systemen ingående metoderna innebär att ledningen inte har möjlighet att utvärdera huruvida planerade strategier uppnås. Ett exempel på dylika metoder är BSC som, hävdar Simons (2000), är kärnan i implementeringen och exekveringen av strategier och som stödjer organisationen i översättningen av strategin till konkreta mål och mått. BSC mäter företagets resultat i fyra övergripande perspektiv; det finansiella perspektivet, kundperspektivet, perspektivet gällande interna processer samt lärande- och tillväxtperspektivet. Kortfattat bistår BSC ledningen med kunskap och system som de anställda behöver (deras lärande och tillväxt) för att förädla och bygga strategiska möjligheter och effektiviseringar (interna processer), vilka levererar ett värde till marknaden (kunder) och slutligen leder till ett högre aktieägarvärde (det finansiella perspektivet) (Kaplan & Norton, 1992).

System för interaktiv styrning är att betrakta som företagets tentakler mot omvärlden. Systemen ger ledningen möjlighet att utveckla affärerna samt att söka nya metoder för att positionera sina produkter. Systemens syfte är förvisso att söka och identifiera förändringsmönster i omvärlden, men det måste dock tas i beaktande att strategiska osäkerheter inte går att förutse eftersom de uppkommer slumpmässigt över tiden. Vidare skiljer Simons (2000) mellan planerade strategier, spontana strategier och realiserade strategier. Planerade strategier grundar sig på konkurrensanalys. De spontana strategierna uppstår då medarbetarnas agerande svarar mot oförutsedda hot och möjligheter. Realiserade strategier är ett resultat av båda dessa strategier, det vill säga vad som verkligen har hänt. Detta stämmer väl överens med Mintzbergs processinriktade synsätt (Mintzberg, 1994). System för interaktiv styrning kan resultera i spontana strategier på grund av att de ger ledningen verktyg för att experimentera och vara kreativa. Systemen är tänkta att finna förändringsmönster i omvärlden och de kan kopplas till strategi som *mönster i agerande* (Simons, 2000).

Exekvering av strategier handlar om att få folk att arbeta på ett sätt som leder till att organisationen uppfyller de övergripande målen, därför gäller det, enligt Macmillan & Tampoe (2000), att ledarskapet fokuseras på den förändring som genomförandet av en affärsstrategi innebär. Kaplan & Norton (2000) fann i en undersökning att runt 75 % av ledningarna saknar konsensus angående frågan om hur strategiska formuleras och förmedlas. Om människor vore bättre på att beskriva strategier, skulle det öka möjligheten att lyckas i genomförandet av dem (Kaplan & Norton, 2000). Misslyckas företag med att förmedla strategierna och om det beror på bristande förståelse för de processer som avgör företagets förändring, är det mycket troligt att strategierna endast förblir kända för de som själva har utformat dem (Macmillan & Tampoe, 2000).

Om företagsledare och medarbetare har klart för sig vilken betydelse som affärsstrategin har och hur den påverkar och påverkas, alltså vilken typ av strategisynsätt som tillämpas, skulle

det med stor sannolikhet således underlätta vid val och utformning av såväl olika typer av metoder som tekniska hjälpmedel, exempelvis i form av IT-system. Tidigare har åtskilliga försök gjorts för att erhålla strategiska fördelar gentemot konkurrenterna och då har man stundtals eftersträvat en helhetssyn för att säkerställa att inte någon del i en komplex verksamhet motverkar en annan. Att sammantaget och snabbt få tillgång till viktig intern och externa information som kan ligga till grund för analys och därefter underlag till strategiska beslut skulle det kunna ge strategiska fördelar. CPM-konceptet som Gartner retoriskt hävdar kan ge strategiska fördelar utifrån ett liknande resonemang skulle kunna ses i ljuset av att ännu en gång försöka ta ett helhetsgrepp, integrera ett företags olika beståndsdelar och i vissa fall komplettera med nytt för att på så sätt bli stärkta konkurrenskraften i ett företag.

2.2 Framväxten av CPM

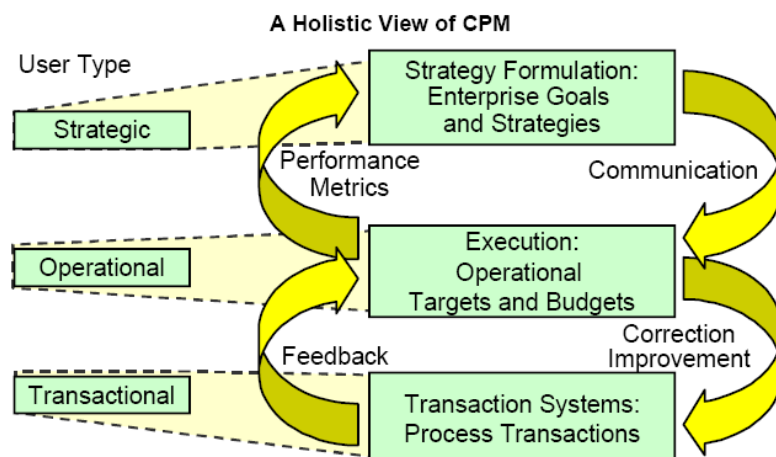
Företag har sedan 1970-talet använt sig av olika typer av datasystem för att på olika sätt förbättra sin verksamhet och därmed få konkurrensfördelar, men det var inte förrän i början av 1990-talet som möjligheterna uppstod att integrera informationsflödet i hela företaget med hjälp av ERP (Al-Mashari, 2001). Detta innebar att företag försökte integrera och automatisera hela den operativa cykeln som exempelvis processen från att lägga en order, ta emot leveransen, hantera fakturan till att utföra betalningen (Bruzelius & Skärvad, 1995). Kortfattat kan ERP beskrivas som en komplex kombination av programvara och företagets IT-struktur som sammantaget stödjer verksamheten genom effektiv informationshantering (Gupta, 2000; Davenport, 1998). Vanligtvis är programvaran uppdelad i moduler som motsvarar de aktiviteter och processer som existerar inom företaget (Davenport, 1998). IT-systemen är utvecklade och standardiserade av systemkonstruktören utifrån så kallat "best-practice" (Swan et al., 1999), vilket innebär att många företag har undersökts med avseende på deras arbetsprocess och den mest effektiva har sedan valts. ERP har sedan introduktionen varit ett av de snabbaste växande IT-segmenten (Verville & Halington, 2003), främst bland stora företag (Yen et al., 2002) men även bland medelstora företag (Mabert et al., 2001). Utvecklingen av ERP har fortsatt fram till idag och möjliggjort integration mellan tvärfunktionella processer såsom "Supply Chain Management" (SCM) och "Customer Relationship Management" (CRM). I och med att ERP erbjuder möjlighet till att hantera stora kvantiteter av information i ett integrerat system med åtkomst till aggregerad information från många platser kan företag därmed effektivisera processerna, integrera verksamheten och förbättra beslutsfattandet. Företagets processanpassning till ett standardiserat system innebär dock även att det påverkar organisationen, företagskulturen och företagets strategi (Davenport, 1998). Produktiviteten har ytterligare ökat och kostnaderna har sänkts i takt med utvecklingen av nya system inom ERP, men resultatet är emellertid begränsat till en ökad *inre effektivitet* (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Inre effektivitet definieras som att *göra saker på rätt sätt*, medan yttre effektivitet handlar om att *göra rätt saker*. Inre effektivitet mäts oftast i termer av kostnadseffektivitet och produktivitet, vilka därmed kan förbättras genom utveckling av operationella system som exempelvis ERP. Inre effektivitet är alltså kopplat till den operationella nivån, medan yttre effektivitet hänförs till den strategiska nivån. I en allt mer föränderlig omvärld har behovet av att förbättra verksamhetens yttre effektivitet blivit allt mer uppenbar. Därmed har det blivit allt viktigare att försvara och flytta fram företagets strategiska position (Bruzelius & Skärvad, 1995). Möjligheten att utveckla system som riktar sig mot att förbättra även den yttre

effektiviteten har möjliggjorts i takt med den tekniska utvecklingen. I mitten av 1990-talet introducerades det första varianterna av BI och *Datawarehouse* och genom att använda redan befintlig data, som tidigare insamlats av de operationella systemen, kunde företag börja använda data på strategisk nivå (Cognos Inc., 2002).

Innebörden av BI är att företag, med hjälp av rapport- och analysverktyg, får möjlighet att analysera sin data och därmed kunna se trender, göra jämförelser samt uppmärksamma nya samband i sin datamängd. Datawarehouse kan beskrivas som att all data samlas i en gemensam databas eller i integrerade databaser, så att insamlad data dels finns tillgänglig för alla användare, dels att data endast finns i en version och att det därmed ger *en* sann bild av verksamheten. De företag som tidigt anammade och använde dessa nya möjligheter på rätt sätt erhöll klara konkurrensfördelar. När tekniken mognade och allt fler företag tog det till sig den fick det till följd att tekniken snarast krävdes för att helt enkelt hänga med i konkurrensen (Cognos Inc., 2002). De flesta BI-initiativen har dock varit fokuserade på lösningar på avdelningsnivå snarare än att ta hänsyn till det bästa för hela företaget. Dessutom har det främst kretsats kring mätning av försäljning, vinst och kvalité och det är få om än något företag som implementerat det utifrån ett strategiskt perspektiv. Fokus har i allt högre grad kommit att riktas mot att få inre och yttre effektivitet att samverka och därmed möjliggöra en mer holistisk syn på styrningen av verksamheten (Geishecker, 2003).

Under andra hälften av 1990-talet och början av 2000-talet introducerades och utvecklades ett flertal helhetskoncept med IT- och BI-arkitekturen som bas. Många företag som redan hade implementerat ERP-system förväntade sig att få det som nu erbjuds i form av helhetskoncept, något som leverantörerna ursprungligen antydde. Det har resulterat i att många företag har blivit besvikna. På grund av att ERP i huvudsak har varit att betrakta som ett transaktionssystem har det misslyckats med att tillgodose behoven hos strategiska användare (Geishecker, 2003). Helhetskonceptens grundläggande tanke är att integrera alla funktionerna i företaget så att det genererar information som är tydligt kopplat till företagets mål och strategi. Figur 2.4 visar den tänkta integrationen och sambandet mellan företagets olika funktioner och hur informationsutbytet bör ske för att åstadkomma ett kraftfullare agerande i hela företaget (Geishecker & Rayner, 2001).



Figur 2.4: Helhetssyn med hjälp av CPM.
Källa: Geishecker & Rayner, 2001. s. 2.

2.3 Om CPM

Vi har, som tidigare beskrivits, valt att huvudsakligen utgå från analysföretaget Gartner gällande helhetskonceptet CPM. I detta avsnitt följer därför deras definition av CPM, de argument och strategiska fördelar som retoriskt framhävs samt en övergripande beskrivning. För fördjupad läsning och en mer detaljerad beskrivning av konceptets komponenter, implementeringsöversikt, ekonomiavdelningens roll, kulturaspekten samt framtida möjligheter med konceptet hänvisar vi till bilaga 3. Författarna som vi refererar till kommer närmast uteslutande från Gartner, men författarna återges ändå individuellt.

Corporate performance management (CPM) is an umbrella term that describes the methodologies, metrics, processes, and systems used to monitor and manage the business performance of an enterprise. (Geischecker, 2003, s. 3)

Ovanstående definition kan fritt översättas med att CPM är ett samlingsbegrepp för integrerad användning i organisationen av processer, metoder, nyckeltal och IT-system för att styra och övervaka en verksamhets prestation. Företag har sedan länge använt sig av dessa komponenter för att styra och övervaka, men ofta har komponenterna till stor del varit isolerade från varandra. Dessutom har många företag, som består av många avdelningar och affärsområden, observerat att beslut ofta fattas baserade på den information som finns tillgänglig och som anses mest relevant inom en enhet. Risken finns då att beslut fattas som främst gagnar en enskild enhet, men som kanske inte är det bästa för företaget som helhet (Zrimsek & Geischecker, 2002).

2.3.1 Strategiska fördelar med CPM

Tanken med CPM-konceptet är sålunda att integrera komponenterna på ett sätt som ger en helhetssyn, vilket därmed bättre skall resultera i att operationella och strategiska mål uppfylls. Lyckas ett företag framgångsrikt integrera komponenterna i en CPM-lösning, hävdar Geischecker (2003) kommer det att överträffa sina konkurrenter. Hon ser därmed CPM som en strategisk nödvändighet och att arbetet borde ses som ett sätt att förmedla vital information för beslutsfattande på ett genomgripande sätt i organisationen istället för genom enskilda applikationsbaserade lösningar. CPM kommer, enligt Buytendijk et al. (2004), att öka effektiviteten, se till att företaget gör rätt saker genom bättre processer och innebära en hävstångseffekt på nya och redan befintliga investeringar. Hur dessa fördelaktiga aspekter kan realiseras framgår genom fördjupad läsning av bilaga 3.

Geischecker (2003) tar i samband med CPM upp ett relativt nytt område som företagsledningar nu till stor del fokuserar på; ”real-time enterprises” (RTE). Det innebär att företag under en ansenlig tidsperiod tilldelar och avsätter avsevärda resurser samt genom sammanhängande ansträngningar försöker reducera tidsåtgången för sina processer från att de börjar till att de avslutas. Oavsett vilken uppfattning det finns om ett företag kommer kraven att öka på att det skall vara verksamt i realtid, eller i det närmaste realtid, alltså att processerna skall kunna utföras direkt utan nämnvärda fördröjningar. Simultant kommer företagsledningen och andra intressenter att behöva veta hur väl företaget presterar i jämförelse med förväntningarna för att i sin tur kunna ta strategiska eller taktiska realtidsbeslut. Processerna kommer alltså att vara betydelsefulla och för att bli bättre krävs förändrat internt agerande, andra resultat eller andra krav på berörda aktörer. Det är dessutom viktigt att avvägningar

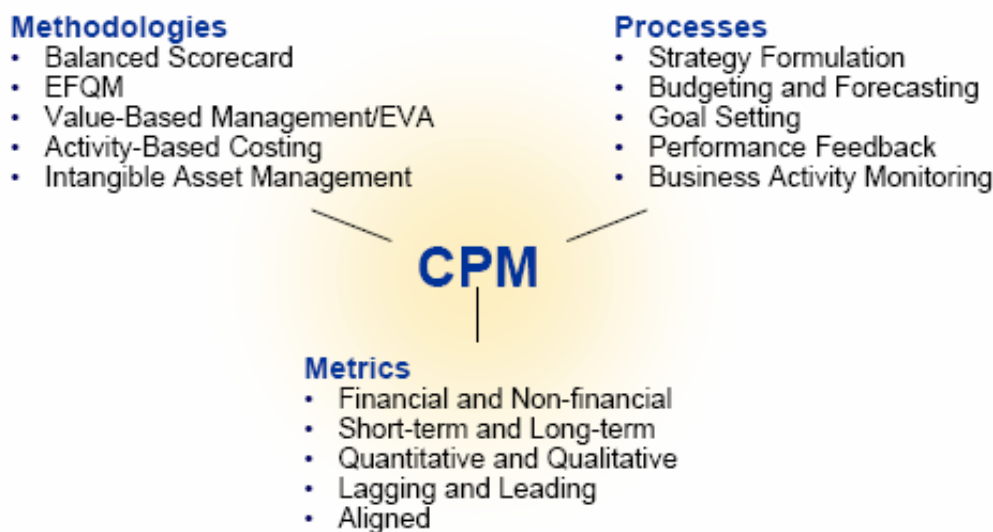
görs kring vilka processer som motsvarar det högsta värdet och därmed skall prioriteras. Konsekvensen av realtidsaktiviteter innebär även att företaget kommer att bli bedömt och granskat i realtid. Utifrån dessa högre krav att processerna skall kortas och rapportering snabbt skall ske uppmanar Geischecker (2003), i samband med CPM-konceptet, att företag framöver endast bör utveckla realtidsmått för processer som sker i realtid.

En strategisk tillämpning av CPM kommer, enligt Buytendijk (2003), att skapa konkurrensfördelar. Han understyrker att det även kräver en tydlig vision och ett stort engagemang. De som haft det är de så kallade "early adopters" som dessutom redan kunnat se vinster eller anar att markanta fördelar kommer att uppnås inom en snar framtid. En överensstämmande fördel, bland dessa företag, är ökad delaktighet för verksamhetens beslutsprocess vilken dels har blivit snabbare, dels ökat i betydelse i takt med att ökad helhetssyn uppnåtts. Genom att länka denna helhetssyn till strategiska mål ökar även möjligheten att förbättra genomförandet av strategin. En stor del av bevisen gällande fördelarna med CPM är hittills att betrakta som subjektiva enligt Buytendijk (2003). Han betonar ändå att de företag som anammat konceptet har eftersträvat att bli bättre på att anpassa sin verksamhet till omgivningens förändringar och kundernas behov, vilket i sin tur kommer att öka konkurrenskraften och aktieägarvärdet.

Gartner (Geischecker, 2003) förutspådde 2003, med 80 % sannolikhet, att under 2005 skulle 40 % av de 2.000 största globala koncernerna ha infört CPM-lösningar. Dessutom gavs uttryck för att 70 % av koncerner med en årlig avkastning på över 7 miljarder kronor skulle ha implementerat CPM-komponenter och kombinerat traditionella applikationer med analytiska BI-verktyg. Det ansågs vidare att CPM-lösningar under 2003 var relativt begränsade i omfattning, men att de inom en tvåårsperiod skulle utvecklas vidare så att företagens användare skulle kunna välja bland fler processer och metoder som på ett integrerat sätt skulle kombineras med användardefinierade och fördefinierade nyckeltal. Under 2006 var förväntningarna, med 70 % sannolikhet, att mer än 50 % av de 1.000 största globala koncernerna skall ha implementerat hela eller delar av CPM i kombination med traditionella applikationer i form av analytiska BI-verktyg.

2.3.2 Översiktlig beskrivning av CPM

CPM-konceptet är, enligt Geischecker (2003), i sin vidaste mening betydligt mer än en uppsättning av datorprogram. Däremot använder CPM den underliggande BI-arkitekturen och dess teknologi, exempelvis BI-verktyg och datorplattform, som grund för att möjliggöra integrationen. Konceptet inkluderar utöver detta även de processer som används för att styra företaget, de metoder som styr vissa av dessa processer och de nyckeltal som används för att följa upp verksamhetens prestation mot strategiska och operationella mål. Det finns inte *en* rätt kombination av dessa komponenter, utan kombinationen varierar mellan olika företag beroende på respektive företags specifika situation (Geischecker, 2003). För att ge en översiktlig uppfattning om vilka komponenter som ingår i CPM och exempel på vad som kan ingå i respektive område, se figur 2.5.



Figur 2.5: CPM-konceptets komponenter som i grunden stöds av BI-verktyg och IT-strukturen.
Källa: Geischecker, 2003, s. 4.

Metoderna, nyckeltalen² (se figur 2.5) och BI-verktygen, som stödjer CPM, kan alltså variera avsevärt mellan olika företag. Däremot finns det många likheter när det gäller de processer (se figur 2.5) som ingår i CPM-konceptet. Förvisso kan processerna som stödjer CPM implementeras individuellt i företag, men processernas inbördes samband brukar inte nämnvärt skilja sig åt (Geischecker, 2003). Genom att verkligen förstå betydelsen av processernas inbördes samband kan företag undvika att CPM-initiativet bara blir en uppsättning klart åtskilda taktiska projekt (Buytendijk, 2003). Vid införande av CPM-konceptet är det således av största betydelse att företag väl känner till dessa komponenter och att de noggrant går igenom vad företaget redan har. Det är betydelsefullt för att framgångsrikt kunna integrera allt. För en mer detaljerad beskrivning av CPM-komponenterna, se bilaga 3.

2.4 Tanken är att affärsstrategin kommer att stärkas med CPM

Affärsstrategi kan definieras, kommuniceras, uppfattas, hanteras och realiserar på många olika sätt och på liknande sätt skulle man kunna resonera kring CPM. Att dessutom lyckas sammanfoga de båda kan tyckas vara närmast en utopi. Det har dock inte hindrat utvecklingen mot att försöka finna nya tillvägagångssätt, även om både affärsstrategi och CPM kan upplevas som både abstrakta och svåra att förstå. Huruvida CPM är ett nytt paradigm som framöver kommer att förändra företag och styrning av företag från grunden kan nu vara svårt att förhålla sig till. Möjligtvis kan i alla fall CPM vara ett hjälpmedel i strävan att nå någon form av ökad inre och yttre effektivitet och på så sätt ge strategiska fördelar och därmed ökad konkurrenskraft.

² Metrics översätts i första hand till begreppet ”nyckeltal”. Där koppling görs i samband med BSC används begreppet ”mått” i text och figurer eftersom det används i ursprungstexten, se avsnitt 4.1.

3 FRÅN INTERVJU TILL ÖMSESIDIGT LÄRANDE

I detta kapitel presenteras i huvudsak den faktiska arbetsprocessen. Kapitlet inleds med en beskrivning av uppsatsens metod och följs därefter av vår upplevelse av "aktionsforskning" under fältarbete och att vi genomförde samtal snarare än traditionella intervjuer. Detta följs av en redogörelse för hur datainsamlingen gjordes för att sedan mer i detalj återge den faktiska arbetsprocessen i hur vi gick till väga för att välja olika aktörer, inklusive de respondenter vi senare skulle samtala med. Därefter presenteras konsulterna och respondenterna utifrån deras bakgrund, position och arbetsuppgift. Avslutningsvis görs en sammanfattning av referensramen och dess betydelse för den faktiska arbetsprocessen.

3.1 Val av metod

Denna studie har en explorativ ansats och den genomförs med en kvalitativ metod. Nedan ger vi en beskrivning av dessa begrepp och en motivering för vår valda metod. Initialt var undersökningsmetoden väl strukturerad, men kom efterhand att bli mer ostrukturerad samt att få vissa mindre inslag av *aktionsforskning*.

Enligt Backman (1998) uppstår allt forskningsarbete i en fråga och vår *tänkta* frågeställning tog sin utgångspunkt i ett intresse för huruvida CPM kan hjälpa företag i deras strategiarbete. Därför formulerades frågorna kring vilken typ av information företagsledningen behöver för att genomföra, utvärdera och utveckla sin strategi. Vi åsyftade här att intervjua personer i ledande ställning i företag som framgångsrikt hade anammat CPM.

Innan det egentliga forskningsarbetet kan påbörjas måste man, enligt Backman (1998), ta del av tidigare kunskap inom ämnet för att lättare finna en relevant vetenskaplig frågeställning. Litteraturgranskningen avslöjar luckor i kunskapsmassan och visar hur meningsfull en tänkt problemställning är. Därefter kommer frågeställningen som är den viktigaste fasen i forskningsprocessen (Backman, 1998). När problemet är formulerat görs val av undersökningsmetod.

Den största skillnaden beträffande metodiskt angreppssätt råder mellan *experimentella* och *icke-experimentella* metoder. Icke-experimentell, även kallad *deskriptiv* forskning, används när man söker beskriva och förklara något och alltså inte söker bekräftelse på en förutsägelse som baseras på orsak och verkan. Detta angreppssätt används när det inte är möjligt att manipulera potentiella orsaker till handlingar samt när det råder svårighet att identifiera variablerna (Merriam, 1994). I deskriptiv forskning manipuleras inte forskningsobjektet, forskaren tar saker och ting som de är (McMillan & Schumacher, 1984). Denna beskrivning stämmer väl in på den föreliggande studiens initiala metodik då vi hade för avsikt att förutsättningslöst genomföra undersökningen. Eftersom vi har haft för avsikt att intervjua personer i ledande ställning i olika företag valdes en icke-experimentell metod.

Enligt Backman (1998) har det *kvalitativa* perspektivet, i motsats till det *kvantitativa* perspektivet, fokus på hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten. Denna syn präglas sålunda av subjektivitet snarare än objektivitet, som är fallet i det traditionella perspektivet, vars kännetecken är registrering och mätning av en mer eller mindre given

verklighet. Studien har även en *induktiv* prägel eftersom den syftar till att upptäcka och ge bidrag till en teori snarare än att verifiera teori (Merriam, 1994).

Vid granskning av litteratur angående uppsatsens specifika ämne har vi inte kunnat finna någon tidigare forskning som visar lyckade exempel på hur företag använder sig av CPM i sitt strategiarbete. Enligt Holme och Solvang (1997) är avsikten med att använda en kvalitativ metod att erhålla en djupare förståelse för det studerade ämnet samt att beskriva och se olika samband ur ett helhetsperspektiv. Härmed ställs krav på att undersökaren själv medverkar och att informationsinsamlandet är mindre formellt. Eftersom avsikten med en explorativ studie kan vara att identifiera problem, samt det faktum att ämnet inte kan anses helt kartlagt, antogs en explorativ ansats för denna uppsats.

3.2 Datainsamling

Det finns två olika huvudtyper av information; sekundärdata och primärdata. Skillnaden mellan dem grundar sig i hur informationen har insamlats. Sekundärdata införskaffas utifrån redan befintlig information, medan primärdata samlas in på egen hand. Beroende vilken källa som används så bestämmer det informationens/datans trovärdighet.

Den empiriska datamängd som utgör grunden för denna uppsats har samlats in från samtal, seminarier och litteratur. Om vi betraktar vår uppsats som ett projekt kan vi konstatera att timing och design av vårt datainsamlande har bestämts utifrån hur projektet utvecklats och utav tidigare händelser i forskningsprocessen.

3.2.1 Sekundärdata

Det finns vissa aspekter som är viktiga att vara medveten om när det gäller insamlandet av sekundärdata. En aspekt är problemet att sekundärdata oftast är insamlad för ett annat ändamål än den föreliggande undersökningens syfte (Kinneer & Taylor, 1991). Därmed är det osäkert om informationen är lämpad att använda som betydelsefull data. En annan aspekt är att det kan vara besvärligt att bedöma kvaliteten på informationen då det kan saknas kännedom om hur sekundärdata tagits fram och sammanställts.

För att insamla sekundärdata har vi tagit hjälp av databaserna Business Source Premier, Gunda, Libris, Affärsdata samt Internet. Till största delen har sekundärdata hämtats från avhandlingar, böcker, uppsatser, undersökningar, rapporter och forskningsartiklar samt material från olika aktörer inom CPM-marknaden. Varifrån varje specifik källa har sitt ursprung framgår av källhänvisningen i den löpande texten samt i den sammanställda källförteckningen i slutet av uppsatsen.

3.2.2 Primärdata

Insamlandet av primärdata är av stor vikt för att kunna genomföra en undersökning som har ett specifikt ändamål. Det finns i huvudsak två tekniker att tillgå vid datainsamling av primärdata, närmare bestämt enkäter eller intervjuer (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Primärdata i denna uppsats har insamlats genom intervjuer, eller som tidigare beskrivits samtal, med representanter för branschens aktörer, övriga experter samt med personer i ledande ställning i de utvalda företagen. För att kunna ställa relevanta frågor har

intervjuguiderna, se bilaga 4 och 5, konstruerats utifrån definitionen av CPM samt utifrån vårt resonemang kring strategi, se kapitel två samt bilaga 3.

3.2.2.1 Viss grad av aktionsforskning under fältarbetet

Inledningsvis använde vi oss av en kvalitativ metod för vår studie, med en väl strukturerad plan för hur vi skulle gå tillväga och med en klar frågeställning. I takt med att vi blev allt mer medvetna om hur nytt CPM var för svenska företagare och hur svårt det var att hitta företag som framgångsrikt hade anammat CPM, blev det allt tydligare att vår valda metod behövde revideras. Utan att ändra bakgrund, frågeställning eller syfte för vår uppsats blev vi med tiden allt mer en del i diffusionsprocessen för CPM. Det blev uppenbart under intervjuerna att majoriteten av respondenterna inte var bekanta med CPM och att vi sålunda fick en pedagogisk roll som innebar att informera och förklara konceptets innebörd och begrepp. Vi upplevde under fältarbetet att vår metod fick allt mer inslag av så kallad *aktionsforskning*.

Begreppet *aktionsforskning* innebär att forskaren skall finna ny kunskap samtidigt som han bidrar till att den undersökta organisationen förändras (Westlander, 1999; Elden & Chisholm, 1993). Många forskare menar att man bör skilja mellan traditionella forskningsmetoder och aktionsforskning, där den senare hävdas vara avsedd för att lösa viktiga problem för en klient eller ett företag, och inte i första hand för att pröva en viss teori (Argyris, 1993). Aktionsforskning har istället dubbla syften, nämligen att ge ny praktisk kunskap och på samma gång bidra till ny akademisk kunskap (Westlander, 1999; Bartunek, 1993; Shani & Pasmore, 1985). Enligt Greenwood et al. (1993) bör all god forskning innebära en ständig process av lärande. Reason & Bradbury (2001) menar att aktionsforskning inte kan klassificeras som en enda metod, utan den består snarare av en mängd olika angreppssätt som alla är inriktade mot att gagna både praktiker och akademiker genom ömsesidigt lärande. Elden & Chisholm (1993) föreslår en forskningsprocess som innebär fastställande av ämne och frågeställning, planering, agerande och slutligen utvärdering av resultat. Inom aktionsforskning är denna process ofta iterativ och utvecklas i takt med nyvunna erfarenheter, allt eftersom studien framskrider (Bartunek & Louis, 1996; Greenwood, et al., 1993; Shani & Bushe, 1987). För att vid tillämpning av aktionsforskning kunna påvisa en förändring med hänvisning till forskarens insats måste man, enligt Solli (1991), även företa mätning före och efter själva forskningsprocessen för att på så sätt visa att tillståndet förändrats under tidens gång.

I denna uppsats skulle vi således kunna hävda att en viss grad av aktionsforskning tillämpats eftersom vi varit delaktiga i processen gällande förståelse för CPM, att det funnits ett ömsesidigt lärande och att forskningsprocessen har utvecklats i takt med nyvunna erfarenheter. Med lite distans till själva fältarbetet kan vi konstatera att vissa avgörande kriterier dock inte har uppfyllts. Det grundar sig främst i att vi varken genomfört mätningar före eller efter forskningsprocessen och har på så sätt inte kunnat påvisa att vi bidragit till respondentens utveckling och förändring i praktiskt avseende. Vårt bidrag till akademien i den omfattning som aktionsforskning innebär kan vi heller inte hävda. Sammantaget kan vi därför konstatera att vi inte definitionsmässigt har tillämpat en renodlad aktionsforskning. Däremot kan vi slå fast att vi var delaktiga i processen att till viss del öka förståelsen för CPM.

3.2.2.2 Samtal istället för intervjuer

På grund av bristande kunskap, och i vissa fall bristande förståelse för CPM hos respondenterna, fick vi stundtals en närmast pedagogisk roll. Det resulterade i att kommunikationen med respondenterna inte hade karaktären av traditionella intervjuer där vi som forskare objektivt skulle ha noterat resonemang, reaktioner, kroppsspråk och givna svar. Istället utvecklades kommunikationen till samtal med ömsesidigt utbyte av kunskap och erfarenhet, vilket stundtals berikade båda parter.

Solli (1991) hänvisar till Swedner (1978), som ser fördelar med denna typ av datainsamling, som även han kallar samtal, och som kännetecknas av att det sker ett utbyte av erfarenhet och kunskap parterna emellan. Swedner menar att samtal kan leda forskaren till helt nya insikter om den studerade verkligheten som kanske inte ens fanns med i den ursprungliga planeringen. Solli (1991) refererar även till Swedner (1978a), som dessutom anser av att denna typ av datainsamling även kan ge tilläggskunskaper som inte varit möjliga att få vid strukturerade intervjuer.

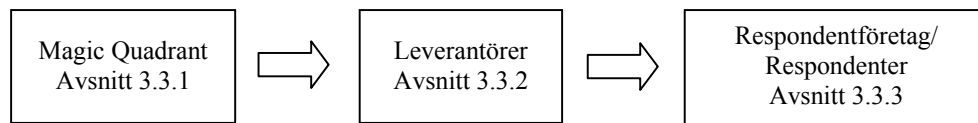
Solli (1991) hävdar också att samtal, eller pratning, som han också kallar det, är en fri form av personliga och tämligen ostrukturerade intervjuer vars innehåll är svårt att förutsäga. Han menar vidare, utifrån sin forskning, att då intervjusituationen snarare utvecklas till samtal eller prat så blir det onaturligt att följa intervjumallarna fullt ut. Ur metodsynpunkt anser han att denna typ av utveckling och förändring till samtal eller prat sannolikt är till det bättre.

De intervjuguiderna som vi initialt tog fram med utgångspunkt från vår *tänkta* frågeställning och som låg till grund för ett väl strukturerat tillvägagångssätt fick allt mindre betydelse. Istället kom intervjuguiderna att fungera som påminnelse om att vi under samtalet inte skulle missa någon betydelsefull underfråga. Till att börja med fick oftast respondenten kortfattat svara på frågor av allmän karaktär om företagets verksamhet innan vi gick in på strategifrågor. Därefter användes merparten av samtalstiden till frågor gällande CPM eller motsvarande helhetskoncept. Under den inledande frågeställningen framkom det tämligen omgående om respondenten kände till konceptet eller inte. Om så inte var fallet följde en kortfattad beskrivning från vår sida för att respondenten i alla fall skulle förstå och därefter förhoppningsvis kunna resonera kring företaget eller dra paralleller till den egna verksamheten huruvida det skulle finnas ett behov av eller intresse för av vad CPM skulle kunna innebära för företaget.

3.3 Tillvägagångssätt för att finna studiens målgrupp

För att lyckas finna relevanta respondentföretag och respondenter som skulle kunna besvara vår *tänkta* frågeställning, huruvida användandet av CPM bidragit till att utvärdera och utveckla företagets affärsstrategi, skulle vi komma att inse att vi skulle behöva agera i tre steg. I följande avsnitt redogör vi för vart och ett av dessa steg. De innefattar varför och hur vi valde att införskaffa information för att lyckas finna vår målgrupp, bestående av kundföretag som framgångsrikt anammat CPM.

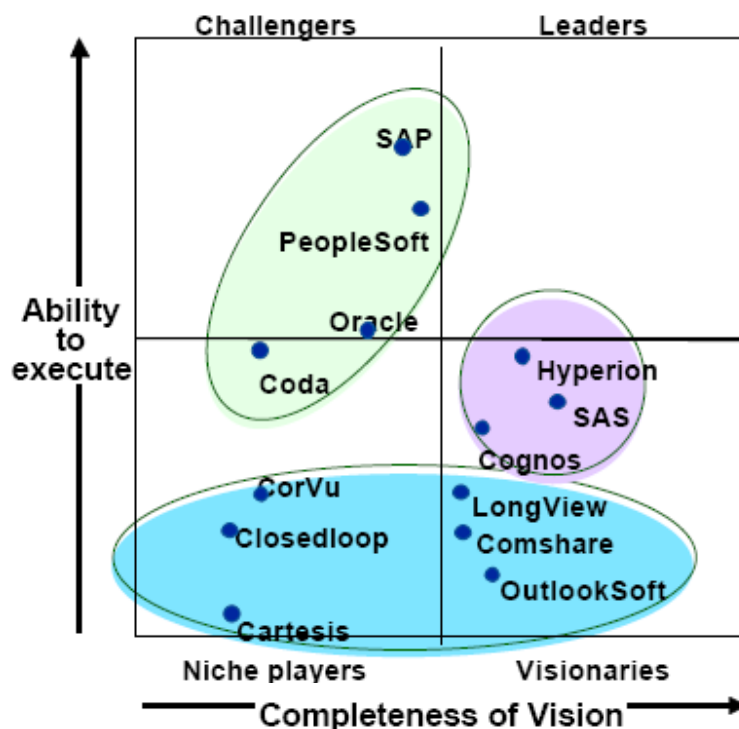
Översiktligt kan vårt tillvägagångssätt skissas upp med följande tre steg; se figur 3.1.



Figur 3.1: Översiktligt tillvägagångssätt för att finna studiens målgrupp.

3.3.1 Magic Quadrant

Det första steget bestod i att bedöma vilken aktör som var tillräckligt insatt i CPM och som därmed förhoppningsvis skulle kunna vara behjälplig att hänvisa oss vidare för att finna vår målgrupp. Under vår inläsning kring CPM fann vi den så kallade "Magic Quadrant", vilken visade vilka leverantörer som enligt Gartner är de ledande CPM-leverantörerna, se figur 3.2. Eftersom Gartner var innovatören till CPM samt att de ansågs ha hög trovärdighet bland såväl leverantörer som stora globala företag ansåg vi att det var en relevant aktör att beakta och därmed även "Magic Quadrant". Vi kom ändå att försöka söka vår målgrupp via andra vägar, vilket framgår i avsnitt 3.4.



Figur 3.2: Magic Quadrant.
Källa: Buytendijk, 2003, s. 12.

3.3.2 Val av förändringsagenter

Det andra steget bestod i att välja ut vilka leverantörer i "Magic Quadrant" som bäst skulle kunna hänvisa oss vidare till vår målgrupp. Vi valde att fokusera på de sex leverantörer som enligt Gartners bedömning var bäst lämpade att exekvera och visionera CPM. Oracle hade strax innan vårt arbete påbörjades blivit uppköpta av PeopleSoft och därmed föll de bort i

vårt val som enskild leverantör. De övriga fem leverantörerna ansåg vi vara tillräckligt många för att med deras hjälp kunna hitta vår målgrupp. Vi valde därför inte någon annan leverantör från "Magic Quadrant". Två av de fem återstående leverantörerna var ERP-leverantörer (SAP och Oracle) och tre var BI-leverantörer (Hyperion, Cognos och SAS Institute). Samtliga dessa leverantörer kontaktades i syfte att be dem namnge framgångsrika företag/respondenter som anammat CPM och som vi skulle kunna samtala med. Vi var medvetna om de brister som fanns i denna valmetod i så motto att vi var införstådda med att vi troligtvis skulle bli tilldelade leverantörernas referensföretag. Vi riskerade sålunda att stöta på icke objektiva respondenter eftersom de var valda utifrån leverantörernas kriterier och att de alltså mycket väl kunde ha en dold funktion i att visa "förträffligheten" av leverantörens produkter och tjänster. Vi accepterade ändå denna risk eftersom det med tiden blev allt mer uppenbart för oss hur svårt det var att finna lämpliga företag. Det hade dessutom visat sig att de respondentföretag vi blev hänvisade till huvudsakligen var stora företag, vilket i sin tur resulterade i svårigheter att komma i kontakt med respondenter på ledningsnivå och därmed lyckas boka in tid för samtal. Hur våra kontakter genomfördes med leverantörerna, vilken kunskap och förståelse de visade samt i vilken grad de var oss behjälpliga framgår i avsnitt 3.4.

3.3.3 Val av respondentföretag

Det tredje och därmed det sista steget för att finna vår målgrupp var att välja och direkt kontakta respondentföretagen/respondenterna som vi blev hänvisade till av leverantörerna. Vilka vi de facto kontaktade och vilka vi därefter bokade in för gemensamt samtal med framgår mer i detalj i avsnitt 3.4; uppsatsens arbetsgång.

I tabell 3.1 ges en översikt över de förändringsagenter i form av leverantörer och konsulter samt de respondentföretag som vi valt att kontakta och samtala med. Vi har hittills inte redogjort varför och vilka konsulter vi valt att kontakta, men även detta framgår i avsnitt 3.4.

Tabell 3.1: Tabell över förändringsagenter i form av leverantörer och konsulter samt respondentföretag

Valda förändringsagenter		Valda respondentföretag
Valda leverantörer	Valda konsulter	
		Borealis AB
Hyperion (BPM)	Jonas Anderson Consulting	Kinnarp AB
Cognos (CPM)	Peter Wallin, Volvo IT	Telenor AS
SAS (SPM)	C-F Hellegren, BSCol	TeliaSonera AB
SAP (SEM)	Peter Hultman, Accenture	AB Volvo
Oracle (CPM)		Volvo Personvagnar AB

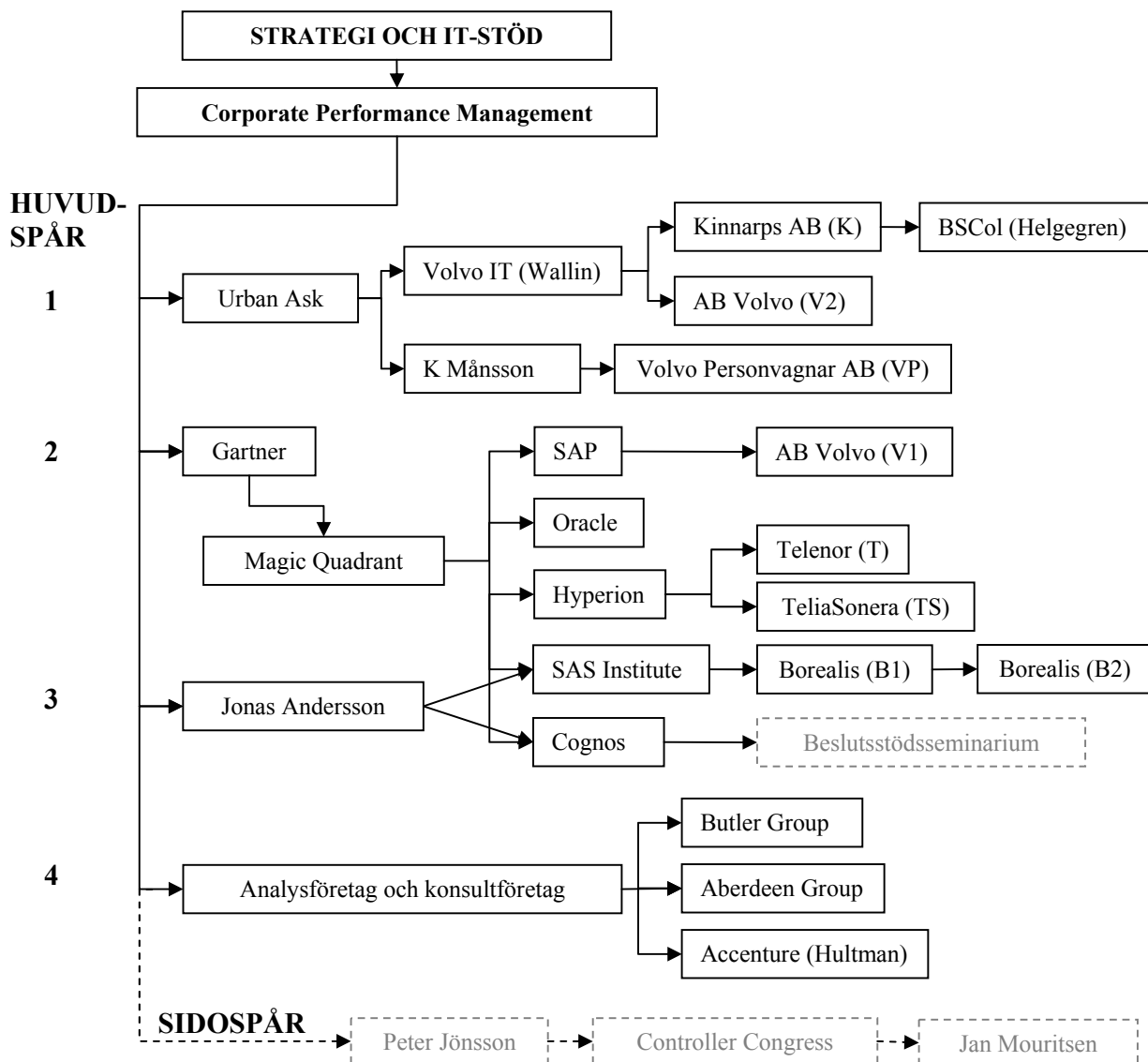
3.4 Arbetsgång för uppsatsarbetet

Vi har valt att under denna underrubrik redogöra för arbetsgången i uppsatsarbetet för att på så sätt visa hur snarig vår väg skulle bli och samtidigt påvisa vårt explorativa syfte och explorativa tillvägagångssätt. Vår förhoppning är även att redogörelsen kan återspegla vårt intresse och vår höga ambition att undersöka CPM, som ansågs ligga i framkant av utvecklingen och som fram till påbörjandet av denna uppsats var relativt utforskad. Under

arbetets gång ökade vår egen förståelse gällande kopplingen mellan strategi och CPM. Det låg i sin tur till grund för våra förberedelser och val för att komma fram till respondentföretagen och respondenterna. Utifrån vår förståelse skulle vi därefter dessutom försöka förstå respondenternas resonemang och förståelse kring kopplingen mellan strategi och CPM. Det som följer är således en redogörelse för hur processen påbörjades till hur och varför vi tog kontakt med olika aktörer samt vilken information vi fick under processens gång.

Vårt uppsatsarbete kring CPM inleddes med att söka efter material och läsa in oss på området. Strax därefter påbörjade vi våra kontakter med bland annat analysföretag och konsultföretag/konsulter. Syftet med dessa kontakter var initialt att få djupare förståelse gällande CPM och möjliga ingångar kring uppsatsens problemformulering. När vi väl hade fått det klart för oss påbörjade vi sökandet efter att finna kundföretag som framgångsrikt hade anammat CPM och som därmed skulle kunna besvara vår *tänkta* frågeställning. Det innebär, som tidigare beskrivits, att utifrån ”Magic Quadrant”, välja ett antal leverantörer som i sin tur ombads att hänvisa oss till kundföretag som var framgångsrika i sitt arbete med CPM.

Mycket av vårt arbete och många av våra kontakter med olika aktörer har skett parallellt i tiden och det har fått till följd att det är komplicerat att på ett enkelt sätt i detalj och kronologiskt återge uppsatsens händelseförlopp. Vi har därför valt att beskriva uppsatsens arbete med hjälp av fyra huvudspår, vilka visar våra initiala ingångar till CPM. Huvudspåren har tidsmässigt påbörjats efter varandra och har därefter utvecklats parallellt beroende på hur arbetet framskred och när vi fick möjlighet att kontakta eller träffa leverantörerna, konsulterna och respondenterna. I figur 3.3 ges en översikt av uppsatsens parallellt framåtskridande arbete. Huvudspåren är numrerade från ett till och med fyra för att visa de initiala ingångarna. Det innebär således att huvudspår 1 börjar med handledare Urban Ask, huvudspår 2 med analysföretaget Gartner, huvudspår 3 med konsulten Jonas Andersson och avslutningsvis får huvudspår 4 visa de analysföretag och konsultföretag som vi i någon eller annan form inhämtat information ifrån. Utöver de fyra huvudspåren finns även ett sidospår. I det följande kommer vi att beskriva varje huvudspår mer ingående. Vi vill dock redan nu klargöra att vi inte kommer att använda oss av alla de kontakter eller den information som framkom. Av figur 3.3 framgår det genom att vi tonat ner och streckat dessa boxar. Vi har valt att anonymisera samtliga respondenter för att inte avslöja vilken respondent som i kapitel fyra får illustrera respondent med bristfällig förståelse. Se vidare avsnitt 3.6 för ytterligare förklaring varför anonymisering skett.



Figur 3.3: Översikt över uppsatsens arbetsgång och kontaktade aktörer.

Huvudspår 1

Vår handledare Urban Ask hjälpte oss inledningsvis att kombinera vårt intresse för strategi och IT-stöd genom att hänvisa oss till CPM-konceptet, vilket dessutom var ett område han själv hade intresse av och planerade att forska kring. Ask hade utöver sin akademiska utbildning arbetat vid IT-leverantören IFS och hade därmed god kunskap inom IT-området. Under våra initiala sammankomster samtalande vi om möjliga övergripande frågeställningar och Ask tillhandahöll eller hänvisade oss till olika former av material gällande CPM. Därutöver sökte vi efter mer material för att dels få en bättre bild av konceptet, dels för att bredda studiens underlag ytterligare. Vår handledare skulle senare även komma att hänvisa oss till Peter Wallin, Volvo IT, eftersom han ansågs ha god förståelse för helhetskoncept. Wallin ställde sig dock något frågande gällande skillnaden mellan BSC och CPM. På hans rekommendation kontaktade vi därför respondenten K vid Kinnarps, som ansågs vara framgångsrika i sitt

arbete med BSC. Respondent K redogjorde för hur de arbetade med BSC, men hon kände inte till CPM. Hon kunde dock se en hel del likheter utifrån vad vi berättade om CPM. För att försöka få klarhet i skillnaden valde vi att kontakta Carl-Fredrik Hellegren vid BSCol. Hellegren hade en god konceptuell förståelse och kunde förklara skillnaderna, likväl som att resonera kring vad CPM troligtvis skulle innebära i framtiden. Kjell Månsson skulle senare vara ytterligare en person som Ask hänvisade oss till och som i sin tur kunde hjälpa oss att komma i kontakt med respondenten VP som var väl involverad i strategifrågor inom Volvo Personvagnar AB.

Huvudspår 2

Utifrån analysföretaget Gartner och deras "Magic Quadrant" valde vi att kontakta ett antal leverantörer som vi trodde skulle kunna hänvisa oss till kundföretag som ansågs vara framgångsrika i sitt arbete med CPM. SAP och Hyperion hänvisade oss till några kundföretag och kunder, medan Oracle inte ansåg att de kände till någon som jobbade med ett helt CPM.

SAP hänvisade oss till tre stora företag, varav AB Volvo var ett och där vi av SAP blev rekommenderade att kontakta det som senare blev respondent V1. Vi valde att avstå de andra två kundföretagen eftersom de bland annat hade sina huvudkontor i Stockholm.

Oracles marknadsansvarige Anders Kalmerström hävdade att det är svårt att hitta företag som använde CPM eftersom konceptet ansågs ligga i framkant. Vi hänvisades vidare till leverantörsrepresentanten Mikael Gattberg som underströk att han inte kände till någon som jobbade med ett helt CPM och därmed lyckats gå "hela vägen". Det framkom under vårt telefonsamtal att han delade upp kundföretagens konceptuella tillämpning i tre nivåer. Alla företag jobbade på transaktionsnivån, vilket bland annat innefattade rapporter och statistik. På den operationella nivån menade han att en del företag lyckats integrera den operationella verksamheten och därmed förbättra den taktiska styrningen. På den nivån menade han att budget- och prognosarbetet var väl integrerade. Däremot var det endast något enstaka kundföretag som lyckats integrera alla kundföretagets befintliga och eventuellt nytillkomna komponenter och därmed uppnå ett "helt" CPM så att det fått strategisk betydelse. Han drog paralleller till BSC där orsak-verkan-samband framgår och där det verkligen gäller att följa upp nyckeltal så att det får strategisk betydelse. Gattberg såg CPM som ett "paraplybegrepp" där det handlar om att budgetering och prognoser är funktioner som går "in", medan analyser och rapporter strömmar "ut". Visionen, enligt honom, är att knyta ihop samtliga delar så att det får strategisk betydelse (strategiska nivån), men han kände inte till någon som lyckats med det.

Enligt leverantörsrepresentanten Martin Zingmark vid Hyperion finns det få företag i Sverige som har kommit så långt så att man har implementerat en fullvärdig CPM-strategi. Det vill säga att man ser en integrerad lösning av metoder, nyckeltal, processer och system. Han hävdade ändå att alla har någon form av CPM-lösning, som ofta är väldigt spridd och där man använder exempelvis Excel och Power Point. Zingmark definierade inte CPM som någonting nytt, utan menade att det som har drivit utvecklingen var att det idag finns leverantörer som hanterar det hela. Förut har det funnits specifika leverantörer för delprocesserna som budgetlösningar, rapportering, konsolidering och de övriga delprocesserna. Idag menade Zingmark att det finns helhetsleverantörer inom den ekonomiska delen när det gäller ekonomisk uppföljning, rapportering och analys. Han menar att SAP börjar närma sig förmå-

gan att hantera en stor del av det, men att de fortfarande har vissa begränsningar. Leverantörsrepresentanten Zingmark menade att SAP är ett renodlat produktföretag, men med väldigt liten egen installationskapacitet och att de ofta använder sig av partners för att installera. Hyperion däremot bistår med både programvara och en hyfsad del utav kunskapen och förmågan att implementera. Men vid de stora installationsprojekten är det alltid i samarbete med en managementkonsult från exempelvis IBM, BSCol, BearingPoint eller någon av de andra konsultföretagen. På sikt är Zingmark övertygad om att CPM ligger inom ramen för vad de stora ”drakarna” kan göra. Han betonar att CPM är väldigt ”hett nu” och att det som är i ropet är att få olika delar integrerade på samma sätt som man för kanske tjugo år sedan kunde sammanföra bokföringssystem med kundreskontra och leverantörsreskontra. Han misstänker dock att om tio år är det här ”smör och bröd”. Han framhåller att Hyperion är ganska väl positionerade och har en bra förståelse för CPM och att de inte enbart är teknikfokuserade, utan även förstår processerna i kundföretagen.

Vidare berättar han att marknaden har utvecklats från tre håll. Det första är leverantörerna som har gått in på marknaden för att förstärka och bredda sitt eget produktutbud. Det andra är de rena BI-leverantörerna Cognos, SAS Institute och Business Objects som på sitt sätt har försökt ta sig in på den här marknaden genom att förvärva olika bolag. Det tredje är Hyperion som har sitt ursprung i ekonomiska applikationer och som har breddat sina produkter från de ekonomiska applikationerna, det vill säga planeringscykeln, rapporterings- och konsolideringsprocessen samt olika typer av styrkort, som enligt Zingmark är de tre tyngre processerna.

Enligt Zingmark finns det ofta en väldigt liten förståelse i företagens ledning för vad det är för underliggande system, helhetstankar, metoder, processer och så vidare som finns under CPM. Det anses ofta att det är controllerorganisationens uppgift att lösa detta. Även om det talas mycket om helhetskoncept tar det tid innan sånt här sätter sig, understryker Zingmark. Kännedom och förståelsen finns skapligt hos de flesta controllercheferna i organisationernas övre hierarkier och börjar även infinna sig hos högre ekonomichefer. De verkställande direktörerna däremot har ingen aning eller så struntar de i det trots att det egentligen i mångt och mycket berör dem.

Zingmark vid Hyperion rekommenderade oss att ta kontakt med den person som senare skulle bli respondent T vid det norska telekomföretaget Telenor. Eftersom företaget påstods vara mycket framgångsrikt i sitt CPM-arbete samt att det är ett stort internationellt företag inom en intressant bransch, växte vår förhoppning att göra Telenor till en fallstudie med respondenter på flera olika nivåer. Vid kontakt med respondent T förstod vi att de hade kommit långt med CPM. Han tyckte, efter att ha läst vår planeringsrapport, att vi borde samtala med chefer och medarbetare på flera nivåer och menade att bolagets största affärsområde kunde vara aktuellt. Han bad dock att få återkomma efter att ha kontaktat personer som varit med i CPM-arbetet och som vi skulle kunna få tala med. Flera veckor senare återkom respondent T med beskedet att vi inte hade möjlighet att träffa de personer på olika nivåer som troligtvis skulle ha möjliggjort en intressant fallstudie. Orsaken är att företaget påbörjat en omfattande omorganisering och att tilltänkta personer skulle komma att få nya roller eller sluta vid Telenor. Trots att våra förhoppningar grusades om en fallstudie hörde vi oss för om vi kunde få samtala med respondent T, som vi hade förstått var väl insatt i konceptet. Dessutom hade han varit en betydelsefull person i samband med implemen-

teringen och därefter involverad i dess framgångsrika utveckling. Han ville gärna ställa upp och vi bokade således in tid för ett längre samtal. Tidpunkten skulle dock vid upprepade tillfällen komma att bli framflyttad av respondent T, bland annat på grund av tjänsteresa till Asien under några veckor. Eftersom vi var mycket angelägna att få samtala med honom så fann vi oss i situationen.

På grund av motgången med Telenor tvingas vi lägga om fokus gällande vårt val av respondenter och insåg att vi var tvungna att fortsätta söka företag som framgångsrikt anammat CPM-konceptet. Det var vid denna tidpunkt som vår handledare Ask rekommenderade oss att ta kontakt med Peter Wallin, Volvo IT, och som tidigare nämndes i samband med huvudspår 1. Wallin ansågs, som tidigare sagts, kunnig inom IT-området och han hade dessutom någon månad tidigare varit i London på Gartner-seminarium och föreläst om ett lyckat införande av BSC. Wallin hade under vår inledande telefonkontakt många tankar kring betydelsen av att bättre länka strategin till verksamheten och han var därför entusiastisk och intresserad över vårt val av ämnesområde. Samtidigt hade han dock en något kritisk hållning till CPM-konceptet och vad det förväntas föra med sig. Wallin vill gärna träffa oss för vidare samtal, vilket vi uppskattade mycket eftersom vi då kunde få mer än en syn på CPM från anställda inom Volvokoncernen i och med att vi även skulle samtala med den som senare skulle komma att bli respondent V1 från moderbolaget AB Volvo. Det var SAP som hänvisade oss till denna respondent.

Hyperion skulle senare även hänvisa oss till det som skulle komma att bli respondent TS vid TeliaSonera. Eftersom det i kombination med Telenor skulle kunna ge oss inblick i ytterligare en stor aktör inom telekombranschen beslutade vi oss för att boka in ett samtal via telefon med respondent TS.

Huvudspår 3

Konsulten Jonas Andersson kontaktade vi för att få en fristående konsults uppfattning om CPM. Vår förhoppning var även att han skulle kunna hänvisa oss till någon leverantör som han ansåg hade god förståelse för CPM och som i sin tur skulle kunna hänvisa oss till kundföretag. Vår tanke med att försöka finna någon ytterligare leverantör denna väg grundade sig på att vi inte helt skulle utelämnas till de leverantörer som Gartner visade oss i ”Magic Quadrant”. En ytterligare utgångspunkt för våra överväganden gällande val av leverantörer var en tidigare uppsats av Troberg & Lindgren (2004) som utrett begreppet CPM och där såväl vissa leverantörer som respondentföretag fanns namngivna. Vi kom dock inte att använda oss av någon av dessa, varför de heller inte återfinns i figur 3.3. Vi valde dock att följa Anderssons rekommendationer att kontakta Cognos, Business Objects och SAS Institute.

Cognos hänvisade oss till ett stort kundföretag, vilket senare dock visade sig använda någon form av BSC. I samband med att vi läste in oss på CPM-konceptet anmälde vi oss till Cognos beslutsstödsseminarium för att få bättre inblick i deras koncept och applikationer samt för att se hur dessa presenterades för potentiella kunder. Vid det tillfället bad vi om ytterligare kundföretag, men trots att medarbetarna lovade att be någon återkomma så skedde det inte. Vi tog senare kontakt via telefon med leverantörsrepresentanten Anders Hermansson som var marknadschef vid Cognos Scandinavia. Han beskrev att CPM var relativt okänt för de flesta företag och att det inte var som för några år sedan då ERP och CRM implementerades

eftersom dessa då var väl etablerade begrepp. ERP var lättare för folk att ta till sig jämfört med CPM, menade Hermansson. Kundföretagen har i de flesta fall en vision att CPM skall innefatta hela verksamheten och vara ett nytt sätt att lyfta fram helt nya processer som har varit väldigt viktiga och centrala, men som levt lite i skymundan. Kundföretag har kommit så pass långt att man inser att det finns mycket att hämta genom att försöka få ordning på och standardisera processen för beslut. Det innefattar även hur man planerar framåt och vilken typ av information som behövs för att fatta beslut. När man väl känner till det så automatiserar man framtagandet av processen så att den blir lika varje gång. Leverantörsrepresentanten Hermansson menade vidare att kundföretagen jobbar mot det helhetskoncept som CPM syftar till, men att de kanske inte alltid är bekanta med begreppet CPM. Det är också vanligare att man kallar det verksamhetsstyrning eftersom det är ett begrepp som är lättare att ta till sig. I de flesta fall innebär implementeringsstrategin att man tittar på hela verksamheten, men att företag tar en del i taget. Vi bad Hermansson ge oss kontaktpersoner på kundföretag som vi i andra sammanhang förstått använder sig av CPM och som är deras referensföretag. Han gav oss en kontaktperson på ett kundföretag med placering i Stockholm. På grund av att vi vid denna tidpunkt hade ambitionen att genomföra samtalen med respondenterna personligen och inte kände behov av att vidga vårt geografiska område till huvudstaden valde vi att inte fullfölja denna kontakt. Vi talade med Hermansson om ytterligare tre kundföretag som var av stort intresse för oss. Han lovade att återkomma med kontaktpersoner, men då det inte skedde avslutade vi våra ansträngningar med Cognos. Naturligtvis hade vi kunnat kontakta kundföretagen på egen hand, men eftersom Cognos inte hänvisade oss till någon specifik respondent på något av de tre kundföretagen och vårt arbete undertiden fortskred med andra respondenter i andra kundföretag, valde vi att inte själva ta kontakt med dessa.

Business Objects hänvisade oss till ett kundföretag och en kund som bestod av en statlig organisation, men då de ej arbetade fullt ut med CPM-konceptet valde vi att söka oss vidare på annat håll. Dessutom hade vi parallella kontakter med andra leverantörer och respondentföretag som gett oss förhoppning om att få göra en fallstudie vid ett stort kundföretag som var framgångsrika i sitt CPM-arbete. Sammantaget innebar det att vi valde att inte gå vidare med hänvisningarna från Business Objects. Senare skulle det visa sig att vi inte skulle få möjlighet att genomföra fallstudien vid det stora kundföretaget. Ett besked som innebar viss besvikelse.

SAS Institute gav initialt förslag på ett flertal kundföretag och kontaktpersoner, vilka dock senare skulle falla bort av olika skäl. Det som dock återstod var Borealis. Tid för ett samtal på plats i Stenungsund bokades in med det som skulle komma att bli respondent B1 och ett samtal via telefon med respondent B2 i Köpenhamn.

Huvudspår 2 och huvudspår 3 går samman i och med att samtliga leverantörer vi valt att gå vidare med återfanns i ”Magic Quadrant”. Dessa leverantörer skulle därmed, enligt Gartner, ha god förmåga att såväl tillhandahålla BI-verktyg och IT-arkitektur som kunnande för att integrera och implementera de CPM-komponenter som saknades. De kundföretag som leverantörerna i sin tur hänvisade oss till borde var väl valda och på ett bra sätt kunna visa på framgången och den strategiska nyttan med att anamma CPM.

Huvudspår 4

När vi insåg att Gartner hade myntat begreppet CPM och dessutom var en mycket betydelsefull aktör valde vi tidigt att kontakta dem och bad att få artiklar som beskrev och analyserade konceptet. Efter att ha läst dessa artiklar valde vi, som framgick av huvudspår två, att utgå från deras ”Magic Quadrant” för att göra urval bland leverantörer som i sin tur skulle hänvisa oss till kundföretag som framgångsrikt anammat CPM. Vi valde även att ta vår utgångspunkt utifrån Gartners definition och beskrivning av CPM. Vi ville dock komplettera Gartners bild och sökte därför efter mer information om andra analysföretags begrepp och definition av CPM. Vad vi fann presenteras i bilaga 2 i form av beskrivningar av andra liknande helhetskoncept. Konsultföretaget Accenture använde sig av begreppet EPM istället för CPM och i deras roll som ett stort globalt konsultföretag med många stora kunder valde vi avslutningsvis att samtala med konsulten Peter Hultman, eftersom han ansvarade för deras EPM och därmed borde ha god uppfattning om helhetskoncept och kundernas agerande.

Sidospåret - Controller Congress 2005

I samband med att vi sökte efter respondentföretag, ytterligare information om CPM samt underlag till uppsatsens referensram upptäckte vi att det skulle komma att arrangeras en kongress i Stockholm och där det skulle hållas föredrag om bland annat strategiarbete och trender inom ekonomistyrning. Detta intresserade oss och vi beslöt oss för att undersöka om vi kunde få delta. Vår före detta lärare Johan Åkesson kontaktades eftersom han skulle vara en av talarna vid Controller Congress 2005. Åkesson hänvisade oss vidare till arrangemansansvarig Peter Jönsson vid IBC. Jönsson blev mycket intresserad av vårt uppsatsarbete eftersom han funderade på att arrangera föredrag om CPM. Vi hälsades välkomna att delta under de fyra kongressdagarna som skulle gå av stapeln en månad senare, närmare bestämt i mitten av mars 2005. Under kongressen kom vi bland annat i kontakt med forskare, författare till ekonomilitteratur och ett även ett antal leverantörer som dessutom tillhandahöll oss ytterligare material inom vårt ämnesområde. Professor Jan Mouritsen, Copenhagen Business School, höll ett föredrag under kongressen och vi tog därefter tillfället i akt att samtala med honom om hans syn på CPM. Samtalet med Mouritsen gav oss inte någon värdefull information gällande vår uppsats, varför vi har valt att inte redogöra för dess innehåll. Föreläsningarna var intressanta och lärorika, men berörde inte specifikt strategi eller CPM. Teorier och modeller som presenterades vid föreläsningarna skulle senare skulle visa sig användbara för vår uppsats, och de kommer därför att tas upp i kapitel fyra och fem.

3.5 Samtalens genomförande

Vår ambition var initialt att personligen intervjua personer i ledande ställning som vi förmodade skulle ha en god uppfattning om kundföretagets hela verksamhet, det vill säga om både strategisk och operativ styrning. Att intervjuerna mer fick karaktärer av samtal har redan avhandlats, men vi vill här ändå återge hur dessa samtal gick till. Trots att begreppet intervju var mer relevant i början av arbetet har vi ändå valt att överlag använda begreppet samtal.

Samtalen genomfördes alltså med personer som vi, av i ämnet insatta personer, blivit rekommenderade att tala med. I och med att vi i vissa respondentföretag endast samtalat med en person är vi medvetna om att den bild som presenterats är subjektiv utifrån respondentens uppfattning. Det kan, liksom även Trost (1997) framhåller, innebära att respondenten gör tillrättalägganden, skapar efterhandskonstruktioner, ger en i överkant positiv bild gällande

respondentföretagets nuvarande strategiarbete eller misslyckas med att ge en opartisk syn, i detta fall kring CPM. Om inget annat anges bygger följande stycken på Trost (1997).

Under den initiala kontakten då samtalstillfället bokades per telefon klargjordes syftet med samtalet samt att den skulle ta drygt en timma i anspråk. Vi var båda närvarande vid samtliga samtal och de genomfördes på avskild plats på respektive respondentföretag och med hjälp av inspelningsutrustning. Vissa samtal genomfördes via telefon när vi inte hade möjlighet att träffa respondenten personligen. Vårt uppförande vid de personliga samtalen var ”artigt” och klädseln ”neutral”. Därmed uppfattades inte respondenten ha reagerat negativt och att det på så sätt skulle ha påverkat samtalssituationen. Detta finns det annars en risk för. Respondenternas uppriktiga, och i de flesta fall utförliga svar, tyder på att de kände sig bekväma med samtalssituationen. En sannolik orsak till detta kan vara att de var medvetna om vår förförståelse.

Valet att vi båda skulle delta grundade sig på att dels ge stöd åt varandra i utfrågningen, dels att det fanns en arbetsfördelning mellan oss under samtalen. Den ene av oss ställde huvudparten av frågorna, medan den andre förde kompletterande anteckningar. Det finns alltid risk för att respondenten, som ensam representant från respondentföretaget, skulle kunna känna sig i underläge. Detta var dock inget som kunde observeras. Valet av plats för samtalet kan innebära att någon part känner sig i underläge och även störningar av exempelvis telefon eller arbetskamrater kan påverka samtalet. Vi kände oss aldrig i underläge beträffande val av plats och i de fåtal fall som störningar uppstod hanterades de enkelt och smidigt utan negativ påverkan på intervjusituationen eller givna svar. Vi var medvetna om de forskningsetiska principerna (HSFR, 1990) och inför varje samtal informerades respektive respondent om vår bakgrund samt syftet med samtalet.

Samtalen genomfördes med hjälp av semistandardiserade intervjuguidar innehållande övergripande frågor och tänkbara följdfrågor, se bilagorna 4 och 5. Vi kunde på så sätt formulera följdfrågor utifrån tidigare givna svar samt kunde variera frågornas ordningsföljd och anpassa ordvalet till respondentens språkbruk. På detta sätt blev även variationsmöjligheten stor. Under samtalen kunde vi tillhandahålla respondenterna en enkel skiss av en så kallad ”strategiloop” om så behövdes, för att enkelt få en överblick över strategiområdet samt minimera risken för missförstånd under samtalet rörande affärsstrategi. ”Strategiloopen” som stundtals användes framgår av intervjuguiderna i bilaga 4 och 5. En del av intervjufrågorna var av retrospektiv karaktär, vilket innebar att frågorna behandlade händelser som hade inträffat. Beträffande dessa frågor fanns det en risk att respondenten inte gav svar på hur det faktiskt förhöll sig vid den tidpunkt som frågan behandlade, utan skulle komma att ge svar på hur respondenten nu ser på hur det var då. Detta beror på att glömska och omtolkningar hos respondenten kan inverka på de svar han eller hon ger. I ett försök att minska inslag av omtolkningar försökte vi ställa konkreta följdfrågor av karaktären; ”Hur löste ni det?” och ”Vad hände sedan?”.

En hög grad av struktur och låg grad av standardisering är utmärkande drag för kvalitativa intervjuer i forskningssammanhang. Samtalen kan anses ha en hög grad av strukturering, enligt den definitionen som Trost (1997) förespråkar. Det innebär att samtalen är fokuserade på att röra frågeställningar kring det avhandlade ämnet. Här vill vi hävda att samtalen då kan

anses vara semistrukturerade eftersom frågorna till viss del kunde beröra områden och ämnen som inte var något av huvudområdena.

Under samtliga samtal användes bandspelare för att säkerställa att inget försumrades, vare sig i form av ren data eller respondentens tonfall, ordval eller tankepauser. Utöver de redan nämnda fördelarna kan även nämnas att man inte behöver ta anteckningar under samtalet utan kan fokusera på frågorna och svaren, att problematiken med dålig handstil inte påverkar datainsamlingen samt att samtalet kan skrivas ut och därmed ordagrant kan uppfattas i efterhand. Den främsta nackdelen med bandinspelningar är att det är mycket tidsödande att lyssna igenom banden. Eftersom banden direkt efter varje samtal lyssnades av och svaren återgavs närmast ordagrant i skriftligt form, för att sedan sammanfattas, blev detta arbete ytterst tidsödande och ansträngande. Vi anser emellertid att fördelarna uppväger nackdelarna. Vid användandet av bandspelare skedde det utan att någon av respondenterna varken gav uttryck för motvilja, såg ut att vara besvärade av den eller att det verkade påverka de givna svaren. Det bör dock understrykas att bandspelare eller anteckningar inte kan ersättas av minnet då intrycken man får under samtalet är viktig beträffande respondentens reaktioner, gester, leenden med mera. Denna typ av extra information diskuterades oss emellan efter samtalet och hur vi upplevt situationen samt om någon uppfattat något utöver det som sades vid samtalet.

3.6 Beskrivning av konsulter och respondenter

Nedan följer beskrivningar av de tre konsulter och åtta respondenter vi varit i kontakt med och de presenteras i den ordning som vi har samtalat med dem. Vår tanke med att beskriva dem är att läsaren skall få en mer detaljerad bild av vilka respondenter vi blev hänvisade till av leverantörerna och vilka konsulter vi kontaktat för att öka vår förståelse kring främst CPM. Vi har valt att inledningsvis anonymisera samtliga respondenter nedan för att inte avslöja vilken respondent som i kapitel fyra får representera respondent med bristfällig förståelse gällande kopplingen mellan strategi och CPM eller dessa enskilda områden. Det är viktigt att klargöra att det finns en avvägning att göra mellan att anonymisera och att berätta så mycket att läsaren förstår respondentens bakgrund, position och arbetsuppgifter. Vår förhoppning är dock att läsaren får tillräckligt med information om respondenten, men att respondentens identitet ändå inte kan röjas. Konsulterna finner vi ingen anledning till att anonymisera eftersom vi inte specifikt kommer att kommentera enskilda konsulter. Konsulterna återges därför med namn för att visa på en rimlig öppenhet i vårt arbete. Underlaget till beskrivningarna är huvudsakligen baserade på konsulternas och respondenternas redogörelser under våra samtal. Vid några enstaka fall har vi varit nödgade att inhämta data från annat håll, vilket i dessa fall framgår av källhänvisningen. Konsulterna och respondenterna har på eget sätt och med egna ord redogjort för sina respektive arbets- och ansvarsområden och därför finns det ingen bestämd struktur eller att en viss typ av information skulle lämnas. Vår förhoppning är att läsaren av dessa beskrivningar ändå skall kunna få en tillräckligt bra bild av respektive konsult och respondent och att det på så sätt kan ge läsaren en förståelse för vem personen är och vilken tidigare yrkeserfarenhet som finns. Det sistnämnda innefattar även huruvida det finns erfarenhet gällande CPM eller liknande metoder och som därmed skulle kunna anses vara beståndsdelar av konceptet, exempelvis BSC. Vi vill dock understryka att konsulterna och respondenterna inte generellt kan sägas ha uttryckt deras respektive företags ståndpunkter, utan istället att de var och en har uttalat sig personligen. Detta gäller såväl i det som återges nedan som i de illustrationer som kommer att presenteras i kapitel fyra.

Konsult Peter Wallin, Volvo IT

Peter Wallin jobbar som "Global Solutionsarea Manager" (tjänste- och affärsutvecklare) inom Volvo IT:s globala BI-nätverk som har 80 anställda. Wallin rapporterar till en chef för "Solution Center" i Gent, som i sin tur finns under enheten "Application Technics" med runt 500 anställda och som är lokaliserat till Göteborg. Wallins arbetsuppgifter innefattar dels att sälja och utveckla de tjänster som erbjuds kunderna inom BI, dels att samordna det globala nätverket så att de globala kunderna bemöts korrekt och konsekvent. Det är enligt Wallin bättre att ha stora plattformar som levererar ut allt i hela världen genom det virtuella nätverket och att ha driften i Göteborg, än att folk själva köper in och använder andra likvärdiga produkter som redan finns i produktportföljen. Kulturella skillnader folk och/eller länder emellan och att se till att folk håller sig till den rekommenderade produktportföljen är utmaningar som Wallin kontinuerligt ställs inför. Dessutom fungerar han som "spindeln i nätet" genom att försöka vara "single-point-of-contact" för i huvudsak nya globala projekt inom BI-området. Någon månad innan vårt samtal var Wallin inbjuden av Gartner till en stor och årligen återkommande konferens, som i början av året hölls i London där Wallin föreläste om lyckade BSC-implementeringar.

Respondent TS, TeliaSonera AB

Respondent TS är ansvarig för planeringsprocessen gällande TeliaSoneras svenska marknad. Det innefattar att ta fram vilka mål man skall arbeta mot och utforma strategin för att nå målen. Respondent TS:s ansvarsområde omfattas även av planering, affärsstyrning och uppföljning eftersom det också tillhör företagets planeringsprocess. Respondenten ser CPM som ett system som kan stödja affärsstyrningen i företaget. Respondenten anser att företaget har ett helhetskoncept utifrån fyra perspektiv, vilka uttrycks som "target", strategi, planering och uppföljning. Inom dessa områden har respondenten beskrivit alla olika delmängder i processen hur företaget jobbar ner i gränssnittet och vem som ansvarar för vad. Att TeliaSonera inte har ett fullfjädrat system som stödjer allt är dock en annan "femma", som respondenten uttrycker det, och menar ändå att det fungerar i organisationen. CPM som begrepp var en nyhet för respondenten och vidare att företaget idag inte arbetar enligt CPM. Företaget har dock ett planeringsverktyg från Hyperion, men att det än så länge bara är utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Gällande övriga affärsstyrningssystem så pågår sedan tre år ett arbete att implementera antingen SAP eller ett Oracle system. På koncernnivå finns en systembaserad BI-lösning, men respondenten menar ändå att det inte är CPM. TeliaSonera använder BSC, men inte med hjälp av något system. Däremot håller företaget på med att ta fram en gemensam lösning på koncernnivå för respektive land för att se hur man kan jobba med rapportering och uppföljning. Respondenten anser det vara mycket viktigt med färsk och aktuell information, som snabbt kan spridas till respektive funktion för att de skall kunna göra analyser och presentera det för företagsledningen. Respondenten anser att det är ett måste idag med tanke på den konkurrens som företaget utsätts för. Respondenten nämner även ett pågående projekt där man håller på att identifiera alla typer av KPI:er för att på så sätt hitta de viktigaste drivparametrarna för att få saker och ting att hända.

Respondent V1, AB Volvo

Respondent V1 är utbildad civilekonom och arbetar som projektledare med att byta Volvo-koncernens ekonomiska rapporterings- och redovisningssystem. Anledningen till systembytet är att det gamla IT-systemet är gammalt och börjar bli otidsenligt. Systembytet sker

oberoende av ”Sarbanes-Oxley Act”. Respondenten är enligt egen utsago själv inte delaktig i strategiprocessen inom företaget.

Respondenterna B1 och B2, Borealis AB

Respondent B1 arbetar som controller på Borealis tillverkande division i Sverige, men arbetar på en huvudkontorsfunktion. Det innebär att respondenten rapporterar till Borealis koncernledning i Danmark genom chefen i den tillverkande divisionen. Controllerfunktionen innefattar även att ha nära samarbete med controllers i de andra divisionerna genom ett nätverk där man tillsammans arbetar med rapporteringsfrågor, prognoser, budgetering och affärsplanering.

Respondent B2 arbetar vid Borealis i Köpenhamn som gruppcontroller och ingår i gruppen ”Business Planning and Analysis” som finns under den högsta economichefen. Gruppen är sysselsatt med ”Decision Support, Risk Management, Capital Investments” men även omvärldsanalys och att ha koll på företagets KPI:er. Respondentens ansvarsområde är budgetering, prognostisering och internrapportering, det vill säga controlling. Respondenten rapporterar alltså till gruppen för ”Business Planning and Analysis” som i sin tur rapporterar till Borealis vd.

Borealis använder sig av, och därmed är båda respondenterna införstådda med, BSC och KPI:er för att förmedla mål och strategier samt för att följa upp verksamheten. Även om data för detta hanteras i Excel så är det i övrigt inte kopplat mot något IT-stöd. Borealis har i huvudsak system levererade av SAP och dessutom används några av de moduler som ingår i SAP:s motsvarighet till CPM, vilket benämns SEM. Borealis har licens på att använda samtliga fem moduler, men har hittills valt att använda tre av dem. Att endast några av modulerna används och inte samtliga, förklaras med att det tar tid att förstå fördelarna, se behovet av att använda modulerna samt att implementera allt till en helhet.

Respondent K, Kinnarps AB

Respondent K jobbar som koncerncontroller på Kinnarps och de huvudsakliga arbetsuppgifterna består i att på övergripande nivå driva BSC. Respondenten arbetar även mycket med koncernrapportering, men inte redovisningsmässigt utan med att analysera det som ligger framåt i tiden. Det innefattar budgetar och arbete mot ledningsgruppen i frågor som rör hur strukturen skall se ut och vilka hot och möjligheter som finns, men även hur dotterbolagen och därmed även moderbolaget kan få bättre lönsamhet. Respondenten känner inte till CPM, och tycker efter att övergripande fått det förklarat för sig att det inte verkar tillföra något mer för Kinnarp än användandet av BSC. Vi blev hänvisade av konsult Wallin till respondentföretaget och respondenten dels för att undersöka huruvida det förelåg någon skillnad mellan BSC och CPM, dels för att se om CPM kunde vara nästa naturliga utvecklingsmöjlighet. Vi var dock väl medvetna om att de använde sig av BSC och ej hade anammat CPM.

Konsult Carl-Fredrik Hellegren, BSCol AB

Carl-Fredrik Hellegren är vd för den nordiska verksamheten och vice vd för koncernen där David Norton är vd. Hellegrens arbetstid består till 60-70 % av att arbeta i projekt ute hos kunder med försäljning och affärsutveckling, vilket inbegriper BSC. Att administrera den

nordiska verksamheten tar enligt Helgegren ganska lite tid i anspråk eftersom konsultbolaget inte är så stort. Företaget lever som de lär genom att själva använda BSC även om det inte upplevdes som enkelt i början att applicera det på sin egen verksamhet.

Respondent VP, Volvo Personvagnar AB

Respondent VP arbetar med strategi- och affärsutvecklingsfrågor i en strategigrupp på koncernnivå inom Volvo Personvagnar AB. Respondenten är teknologie doktor och har tidigare arbetat med produktutveckling och eftermarknad i organisationer som Alfa-Laval Thermal och Volvo Aero Corporation.

Respondent T, Telenor AS

Respondent T är utbildad civilekonom från Handelshögskolan i Bergen. Idag har respondenten titeln "Head of System and Process Development" inom Telenor och arbetar inom "Group Finance" som handhar koncernekonomin. Denna grupp är i sin tur indelad i tre underliggande grupper. En grupp sköter koncernens redovisning och en annan heter CPA, vars namn motsvarar arbetsuppgifterna i form av "Controlling, Planning and Analysis". Respondenten är verksam i den tredje gruppen och de har dels ansvar för alla IT-system inom ekonomi, HR och inköp, dels ansvar för löpande processeffektivisering inom ekonomifunktionen. Gruppen arbetar i en matrisorganisation och har en nära koppling till de olika kompetensområdena inom ekonomifunktionen. Gruppen har ansvar för styrning och strategi gällande IT-systemen, men sköter varken systemförvaltning eller systemdrift, utan det är "outsourcat" till EDB-gruppen och Accenture. Tanken är alltså istället att gruppen både skall initiera och realisera förbättringsmöjligheter genom implementeringar av projekt. I och med att gruppen har ansvar både för IT-sidan och processförbättringarna har gruppen mandat och en god utgångspunkt för att klara av att göra ändringar inom organisationen, enligt respondenten. Framgången för Telenor i deras CPM-arbete har rönt externt intresse, vilket resulterat i att respondenten tagit fram presentationsmaterial och föreläst vid ett antal tillfällen, bland annat för Civilekonomföreningen i Norge.

Respondent V2, AB Volvo

Respondent V2 är utomlands utbildad till nationalekonom och arbetar nu på avdelningen för "Corporate Strategy Business Development" på huvudkontoret vid AB Volvo. Respondenten ansvarar för strategiprocesen inom koncernen och det innebär att koordinera affärsplanerna och en del av strategiarbetet på central nivå. Vissa strategiska frågor, exempelvis gällande företagsförvärv, kräver ofta snabbare hantering än den formella processen och då ligger det utanför den process som respondenten arbetar med. Respondenten känner till leverantören SAP, men inte SEM, vilket är leverantörens motsvarande helhetskoncept till CPM. Vad respondenten känner till så använder inte koncernen SEM. BSC används inte på koncernnivå, men respondenten tror att det används hos olika grupper, divisioner och avdelningar i övriga delar av koncernen. Respondenten känner dock till att det vid en del bolag används andra typer av strategisystem eller KPI-system, men respondenten vet inte hur väl det slagit ut. På koncernnivå används ett dokument som heter "Strategic Objectives" och som fokuserar på mål för 2006. Detta följs upp under varje styrelsemöte som sker fyra gånger per år per bolag och då vet styrelsen hur det har gått för varje affärsenhet och affärsområde. Respondenten tycker det är en fin ambition att försöka hjälpa företagsledaren att konsolidera informationen och få en helhetsbild med ett "verktyg" som CPM, men

respondenten understryker att det inte är ett system som skall ta besluten, utan en människa som ofta baserar sina överväganden på erfarenhet, impulser och lite på magkänsla. Respondenten ser CPM som att få tillgång till information för att underlätta att ta besluten, men menar att det egentligen inte finns för lite information utan istället för mycket information.

Konsult Peter Hultman, Accenture AB

Peter Hultman har en yrkesbakgrund som revisor, konsult och manager på Pricewaterhouse-Coopers (PwC) och PwC Consulting. Under november månad 2002 började han som manager på Accenture och arbetade då med CPM-frågor utifrån ett systemperspektiv. Idag tillhör Hultman en grupp som heter "Finance and Performance Management" och som har fokus på ekonomidirektörens utmaningar mot finansfunktionen. Gruppen jobbar främst med "outsourcing" och "shared servicecenter", men även med SOX- och "treasury"-frågor. Rena operativa modeller kring finans- och redovisningsområdet innefattas också i gruppens arbete genom att visa hur man kan strukturera finansiella flöden i affärsmodellen och bolagsstrukturen. Gruppen arbetar som en "serviceline" på tvärs över branscherna eftersom Accenture inte anser att det är några större skillnader på frågeställningarna, processerna och utmaningarna då uppdragen kretsar kring ekonomistyrning, redovisning och så vidare, utan att de är ganska "generiska" oavsett bransch. Gruppen som Hultman tillhör handhar även CPM-frågor, framförallt när det handlar om systemstöd. CPM är ett av företagets fyra-fem stora områden på global basis. Accenture har en övergripande strategi att bara jobba med de stora bolagen för det är då det blir intressant för bolagen och utväxlingen blir stora både för Accenture och för kundbolagen, enligt respondenten. Hultman klargör att alla projekt som Accenture driver inom CPM oftast har någon form av systemkomponent som man måste få ut information ifrån för att därmed få ut bra underlag för beslut i form av rapporter. Dessutom är det betydelsefullt att kunna lita på den tillgängliga informationen. Hultmans primära roll är att ansvara för kundrelationerna med systemleverantörerna som exempelvis Hyperion, Cognos, SAP, Business Objects och SAS Institute. Ansvarsområdet innefattar även att bistå klientkunderna gällande vilket CPM-verktyg de skall välja. Hultmans uppgift är då att hålla i upphandlingen eller samordna så att klientkunden får träffa en säljare hos någon leverantör som tillsammans med någon klientpartner därefter genomför upphandlingen.

3.7 Sammanfattning av referensram och huvudspår

Vår förhoppning var, likt en traditionell uppsats, att skapa en referensram dels utifrån våra syften, dels utifrån de svar som vi anade att respondenterna skulle komma och ge. På så sätt skulle vi kunna skapa en referensram som skulle vara relevant utifrån vår frågeställning, men även innefatta kunskap som respondenterna troligen skulle komma att utgå ifrån. Med denna utgångspunkt skapade vi referensramen bestående av affärsstrategi och CPM, vilket framgick av detta kapitel. Genom att ha gjort det uppfyllde vi vårt sekundära syfte som innebar att beskriva vad CPM innebär samt förklara på vilket sätt CPM anses ha strategiska fördelar. Det stod dock tidigt klart, när vi väl påbörjade våra samtal med respondenterna, att vi skulle få svårigheter med att uppfylla vårt *tänkta* primära syfte, att få svar på huruvida det föreligger en strategisk fördel att använda CPM eller ej. När vi väl konstaterat att vi inte skulle lyckas få vår frågeställning besvarad, på grund av bristfällig kunskap och förståelse hos respondenterna, tvingades vi byta fokus och istället försöka förstå vad den bakomliggande orsaken till respondenternas svar kunde vara. Detta återkommer vi till i slutkapitlet. Redan under vårt inledande arbete med uppsatsen hade vi läst in oss på ämnesområdena affärsstrategi och

CPM, för att på så sätt fylla igen de kunskapsluckor vi tyckte oss ha. Utöver teori om affärsstrategi från ett antal forskare så införskaffade vi CPM-information från analysföretag och leverantörer. Under inläsningen skapade vi oss själva en förståelse för området, samtidigt som vi mer eller mindre förväntade oss att respondenterna skulle dela denna förståelse eller ha kunskap och erfarenhet som skulle kunna besvara vår frågeställning. På grund av att CPM är ett relativt nytt koncept fanns det inte så mycket skrivet från oberoende källor och därmed var vi tvungna att inhämta data på eget hand, vilka framgår av de presenterade huvudspåren. Vi insåg alltså ganska tidigt att vi inte arbetade med en traditionell uppsats där ”verkligheten” jämförs mot den kunskap som finns i referensramen. Vi kunde dock slå fast att vår ambition gällande en explorativ ansats hade fått nya dimensioner i och med att vi knappt visste hur vi skulle gå tillväga och vad vi skulle kunna komma fram till. Vår kunskap och förståelse ökade kontinuerligt i samband med kontakter med leverantörer och konsulter. Samtidigt ökade vår förståelse och insikt om respondenternas kunskap och förståelse. Det innebar i sin tur att vi ställde oss frågande till vilken förståelse vi egentligen hade gällande respondenternas förståelse om affärsstrategi och CPM samt eventuella strategiska fördelar med att använda CPM.

Det blev uppenbart för oss att vi dels hade blivit vilseledda av leverantörernas hänvisningar till flertalet respondenter vilka saknade eller hade bristfällig kännedom om CPM, dels att vi själva hade överskattat vår förståelse av respondenternas förståelse. Ett tydligt exempel på det senare var att vi inte trodde oss vara i behov av kunskap i referensramen gällande BSC, vilket under samtalen med respondenterna dock visade sig vara något som de ofta nämnde och resonerade kring. För att läsaren av denna uppsats skall förstå vad BSC är och vilket förhållande det finns gentemot CPM har vi valt att komplettera vår referensram med det vi kallar ”respondenternas referensram”, vilket kommer att framgå av nästa kapitel. Det är naturligtvis viktigt för oss att förstå vilken referensram som respondenterna har eftersom det annars finns en risk för att vi ”pratar förbi varandra”. Detta kan i sin tur resultera i mycket underliga frågor och svar, om inte till och med rena missförstånd. Vad vi vet missförstod vi inte respondenterna, men däremot kan vi konstatera att vi under samtalen kan sägas ha ”prövat” vår förståelse mot respondenternas och att vi då upptäckte att de två skiljde sig åt. Att vi hade viss bristfällig förståelse för respondenternas förståelse och kunskap kan stämma, men det mest avgörande var att vi felaktigt blev hänvisade av leverantörerna till respondentföretag och respondenter, som leverantörerna påstod var framgångsrika i sitt CPM-arbete. Det skulle i så fall ha inneburit att respondenterna skulle ha haft god kunskap och förståelse för CPM, vilket alltså inte var fallet. Med ovanstående resonemang är vi medvetna om att vi måste vara observanta på vilken referensram som respondenterna har, och det gäller även när man läser de svar som respondenterna gav under våra samtal.

4 ILLUSTRATION AV FÖRSTÅELSE

Kapitlet inleds med kompletterande teori bestående av BSC, eftersom det visade sig vara respondenternas referensram. Genom att beskriva BSC ger det en möjlighet för läsaren av denna uppsats att förstå vad BSC innebär samtidigt som det ger en ökad förståelse för den referensram och förståelse som respondenterna utgick ifrån under våra samtal. Ett kort avsnitt har även lagts in som beskriver skillnaden mellan BSC och CPM. Därefter följer två illustrationer i form av en respondent som dels åskådliggör god förståelse, dels kan visa på ett agerande som till stor del överensstämmer med CPM, och en respondent med bristfällig förståelse för CPM. De övriga respondenternas förståelse gällande CPM sammanfattas i en figur som visar på en skala var de skulle placeras. Detta kapitel och slutkapitlet innehållande slutdiskussion är helt och hållet författat av mig, Stefan. Jag kommer därför att framöver skriva vidare i "jag-form", såvida det inte sedan tidigare framkommit att både min kurskamrat Per och jag varit deltagande, exempelvis under samtal och utformande av vår referensram.

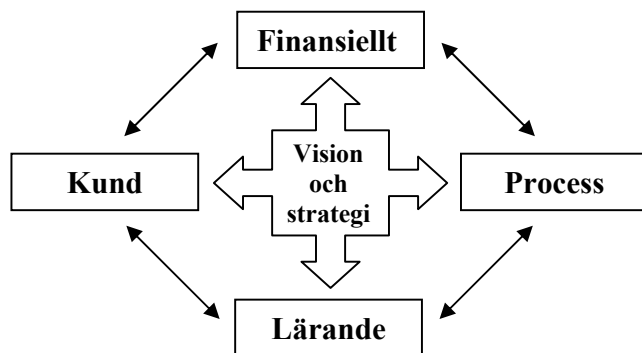
4.1 Respondenternas referensram

Vi valde, utifrån våra semistrukturerade intervjuguider, att inleda samtalen med respondenterna med att ställa allmänna frågor om respondentföretaget och respondenten, därefter om affärsstrategi för att sedan gå över till CPM, inklusive dess strategiska fördelar. Under våra samtal med respondenterna upptäckte vi förhållandevis tidigt att det fanns en osäkerhet, eller okunskap, kring vad CPM innebar. Om begreppet var obekant för en respondent, vilket det var för majoriteten av respondenterna, beskrev vi CPM i övergripande termer. Det visade sig då ofta att respondenterna drog paralleller till BSC, eftersom den metoden också relaterar till ett företags affärsstrategi och verksamhetsuppföljning. På så sätt blev BSC en ingång för oss att be respondenten utveckla sitt resonemang. Därefter samtalade vi om att BSC kunde anses vara en av komponenterna i CPM. Vår tanke med detta tillvägagångssätt var att undersöka respondentens förståelse och resonemang huruvida BSC kunde vara en del som, tillsammans med övriga komponenter som ofta redan användes i respondentföretaget, kunde ingå i ett större integrerat sammanhang, alltså i ett CPM. Att respondenten drog paralleller till BSC kan naturligtvis ha sina förklaringar, som att BSC har funnits att tillgå under en längre tid och därmed är en väl spridd och förankrad metod i många företag. Vi hade själva initialt ställt oss frågande till vad som egentligen skiljde BSC och CPM åt, men utifrån Gartners beskrivningar och konsulten Helgegren framstod skillnaderna klara för oss (se avsnitt 4.2 för en kortfattad redogörelse för skillnaderna). Trots att konsulten Peter Wallin också ställde sig frågande kring skillnaderna, ansåg vi att innehållet i vår referensram med affärsstrategi och CPM, vilket alltså även innefattar BSC, borde vara tillräckligt täckande när vi skulle samtala med respondenterna. Det var ju dessutom så att vi skulle samtala med respondenter, som enligt leverantörerna, skulle vara väl insatta i CPM och att deras respektive respondentföretag skulle vara framgångsrika i sitt CPM-arbete. När det sedan dock under samtalen blev uppenbart att BSC var en viktig utgångspunkt för respondenterna kunde vi konstatera att vi skulle behöva komplettera vår referensram med respondenternas referensram i form av BSC. Det som här följer är således en beskrivning av metoden BSC, men även hur det konstrueras och hur det kontinuerligt är tänkt att användas för genomförandet av affärsstrategin.

4.1.1 Det balanserade styrkortet

Under den senare delen av 1900-talet förändrades många företags omvärld i form av ökad konkurrens och snabb teknisk utveckling. Det ställde nya krav på verksamhetsstyrning och innebar samtidigt kritik mot den traditionella ekonomistyrningen (Kaplan & Johnson, 1991). Den traditionella ekonomistyrningen hade främst fokuserat på finansiella³ mätetal, medan andra viktiga aspekter för företag som exempelvis kvalitetsutveckling, kundnöjdhet och nöjda medarbetare hanterades något i skymundan. Det fanns dessutom ingen koppling mellan dessa mätetal och en gemensam företagsstrategi (Olve et al., 1999). Till följd av kritiken publicerade Kaplan och Norton en artikel 1992 i Harvard Business Review om det så kallade balanserade styrkortet och dess fyra perspektiv. Författarna introducerade en modell som inte enbart förordade mätningar inom olika områden och som gick i deras linje med att ”*det som inte mäts kan inte styras*”, utan som även skulle förbinda de olika mätetalen med företagets övergripande strategi. En grundläggande idé var att företagen i högre grad skulle ta hänsyn till icke-finansiella mått för att på så sätt bygga upp en långsiktig konkurrensförmåga eftersom dessa ”mjuka mått” i styrsystemen bättre skulle ta fasta på det som händer imorgon (Kaplan & Norton, 1999).

Kaplan & Nortons balanserade styrkort är konstruerat utifrån fyra perspektiv; finansiella-, kund-, process- och lärandeperspektivet. Följande beskrivningar av perspektiven är hämtat från Kaplan & Norton (1999) om inget annat anges. Figur 4.1 visar samspelet mellan vision och strategi samt de fyra perspektiven.



Figur 4.1: Det balanserade styrkortets perspektiv.
Källa: Kaplan & Norton, 1996, s. 9.

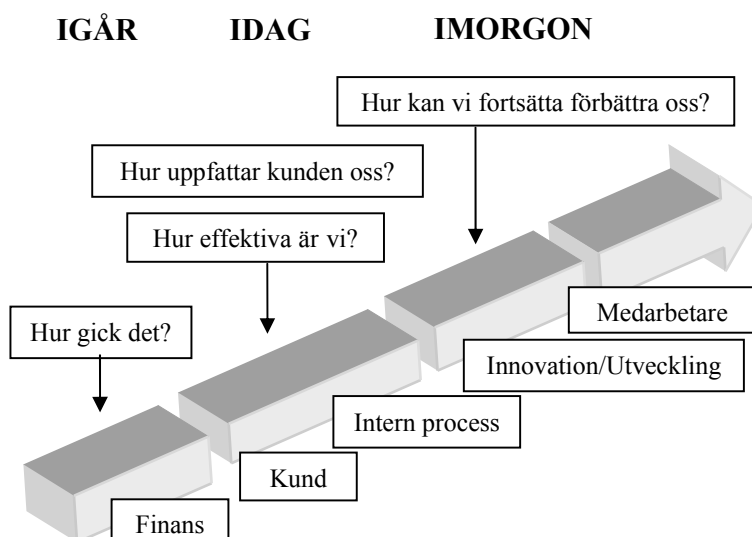
Kortfattat kan respektive perspektiv beskrivas på följande sätt: det *finansiella perspektivet* åskådliggör de ekonomiska konsekvenserna av de val som företaget har gjort inom de andra perspektiven. De ekonomiska mätetalen och målsättningarna måste uppfylla två syften. Det ena är att definiera vilket ekonomiskt resultat som strategin förväntas leda till och det andra är att fungera som utgångspunkt och referensram för målsättningar och mätetal i övriga perspektiv. *Kundperspektivet* syftar till att omvandla företagets vision, affärsidé och strategi till konkreta mål för företagets kund- och marknadssegment. Det är tänkt att perspektivet

³ Benämningen finansiell är något missvisande eftersom det inte enbart handlar om finansiering, utan det ekonomiska utfallet i stort. Här har dock benämningen finansiell behållits eftersom det används i de källor som refereras till. Benämningen används även av de två respondenter, som i avsnitt 4.3, får illustrera såväl god som bristfällig förståelse av CPM.

skall underlätta identifieringen av kunderna, vilket är en förutsättning för att företagets finansiella mål skall uppnås (Kaplan & Norton, 1999). Med *processperspektivet* skall företaget identifiera och analysera vilka processer som är värdeskapande, men även eliminera de som inte är värdeskapande för kunderna eller aktieägarna (Olve et al., 1997). En allomfattande analys av ett företags processer kan möjliggöras genom att bryta ner hela värdekedjan i övergripande delar. Syftet med *lärandeperspektivet* är att beskriva hur förutsättningarna för innovation och utveckling ser ut. Det utgör även infrastrukturen som behövs för att målen i de andra tre perspektiven skall kunna uppnås (Kaplan & Norton, 1999).

Syftet med att arbeta med de olika perspektiven är att försöka identifiera de faktorer som driver fram det ekonomiska resultatet. Det gäller alltså att fokusera på ett visst antal faktorer inom varje perspektiv som kan förväntas leda till framgång. Perspektiven kan modifieras beroende på verksamhetens art som exempelvis om den är offentlig eller vinstdrivande (Olve et al., 1997). Uppmaningen och möjligheten som Kaplan & Norton ger att anpassa det balanserade styrkortet till specifika omständigheter har till exempel inneburit att skandinaviska styrkort ofta innefattar ytterligare ett perspektiv, nämligen ett medarbetarperspektiv. Det kan bland annat bero på att kulturen är starkt präglad av medbestämmande och samarbete (Ax & Höier, 1999).

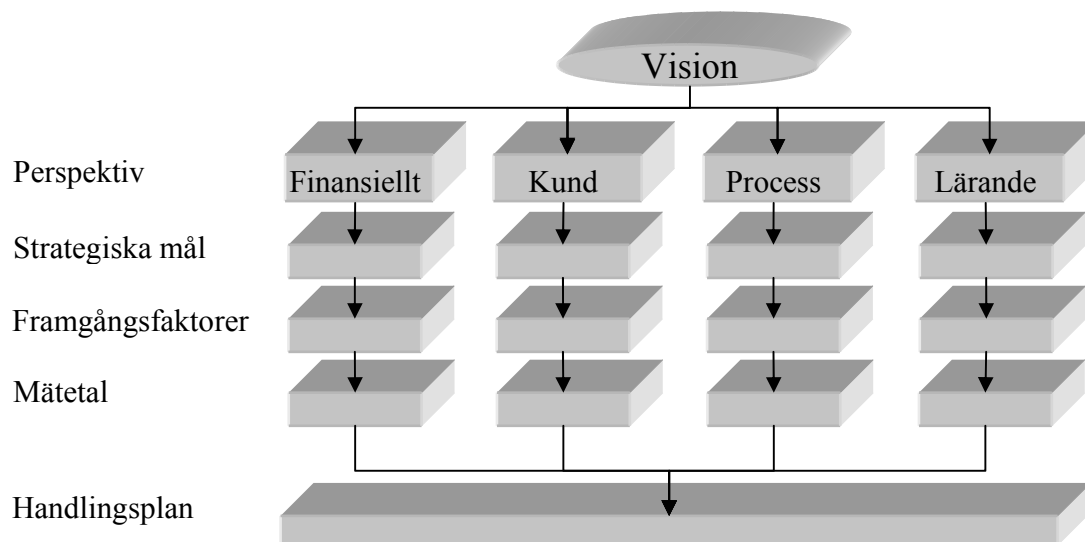
De fyra perspektiven skapar inte bara en sammantagen balans i verksamheten, utan är också inriktade mot olika tidsdimensioner (Kaplan & Norton, 1996), med syfte att få en balans mellan kort- och långsiktigt tänkande genom att fokusera på både finansiella och icke-finansiella mått (Olve et al., 1997). Dessutom kan de olika perspektiven underlätta för företaget att se hur de uppfattas av kunder och aktieägarna, hur aktiviteter och processer kan förbättras och utvecklas, hur företaget framöver kan skapa värde och vilken kompetens medarbetarna har och hur den kan utvecklas. Genom att se verksamheten utifrån tre olika tidsdimensioner kan företaget även frånga det traditionellt kortsiktiga synsättet (Bergsten et al., 1999). Figur 4.2 visar hur tidsdimensionerna och perspektiven är kopplade till varandra samt inom vilket perspektiv ett antal betydelsefulla frågor kan besvaras.



Figur 4.2: Det balanserade styrkortets perspektiv.
Källa: Bergsten et al., 1999, s. 13.

4.1.2 Konstruktion av ett balanserat styrkort

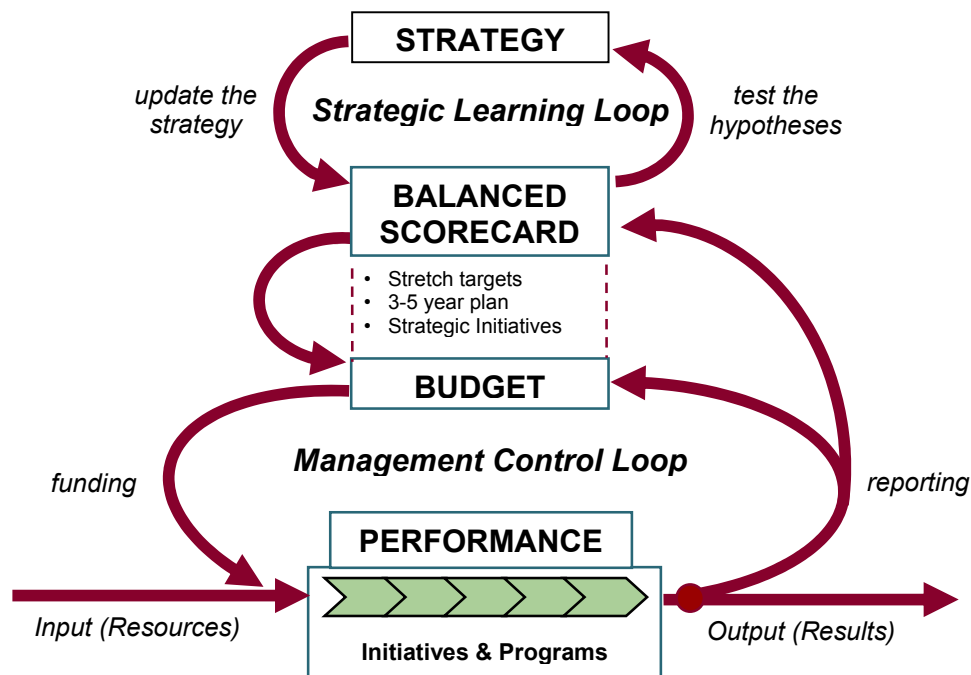
Företag skall utgå från sin vision vid konstruktion av ett balanserat styrkort eftersom visionen skall fungera som en övergripande vägledning för hela verksamheten. Därefter skall visionen delas upp i de olika perspektiven och där konkretiseras, se figur 4.3. I nästa fas skall de strategiska målen formuleras, vilket innebär att visionen preciseras. När strategin för att nå målen är bestämda skall de kritiska framgångsfaktorerna identifieras för att företaget skall kunna fokusera på rätt saker. Mätetal tas därefter fram för att systematiskt kunna följa upp framgångsfaktorerna. Slutligen skall företaget utveckla en handlingsplan som åskådliggör de handlingar och åtgärder som skall vidtas i framtiden (Olve et al., 1997). Modellen betonar alltså i stor utsträckning andra aspekter än de finansiella och skapar därmed en ökad överensstämmelse mellan företagets mål, strategi och uppföljning (Lönqvist & Lind, 1998). Styrkortet kan med detta åskådliggöra visionen för varje medarbetare (Kaplan & Norton, 1999).



Figur 4.3: Det balanserade styrkortets konstruktion.
Källa: Olve et al., 1997, s. 45.

4.1.3 Strategigenomförande som kontinuerlig process enligt konceptet balanserat styrkort

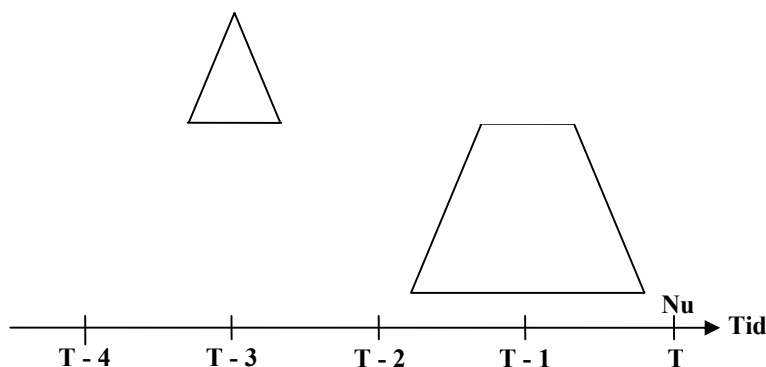
Principerna för en strategifokuserad organisation är att göra strategiarbetet till en kontinuerlig process och för att lyckas krävs ett så kallat dubbelt lärande (Norton, 1999). Det innebär att läroprocessen präglas av att de teoretiska förutsättningarna ifrågasätts och att nya lärdomar kan dras av erfarenheterna och avvikelserna. Löpande återföring är därför oundgängligt för att reflektera och analysera strategin och därigenom kunna anpassa verksamheten till rådande situationer. Det balanserade styrkortet ger möjlighet till dubbelt lärande eftersom återföring möjliggör insamling av data och därefter olika uppföljningar. I en turbulent omvärld uppstår löpande nya möjligheter och hot, vilka ofta identifieras av chefer längre ned i organisationen. Återföring ger även medarbetare på alla nivåer möjlighet att utöva inflytande på förändringar av strategimålen (Kaplan & Norton, 1999). I figur 4.4 framgår hur ett dubbelt lärande schematiskt kan åskådliggöras där det finns en "loop" för strategiskt lärande samt en "loop" för operativ uppföljning.



Figur 4.4: Strategigenomförande som kontinuerlig process.
Källa: BSCol, 2005.

Genom att integrera BSC med plan-, budget- och ledningsprocesserna kan strategigenomförandet göras till en kontinuerlig lärande process (BSCol, 2005). Det är dock betydelsefullt att känna till att upplevelsen av styrsystemet kan vara den viktigaste faktorn för framgång eftersom medarbetare med positiv attityd till verktyget i större utsträckning använder informationen (Shields, 1995). Det bör emellertid påpekas, menar Foster & Swenson (1997), att det kan förekomma en förskjutning i tiden innan synliga effekter uppstår och därför bör inte en analys göras alltför tidigt.

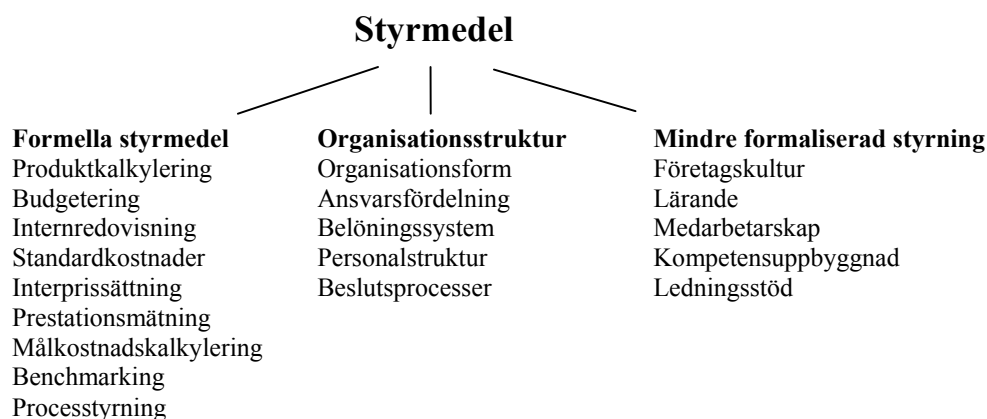
Sande & Åkesson (2005) resonerar också kring tidens påverkan när det gäller olika förändringar i en organisation. De menar att det ofta inom en organisation uppstår en förskjutning i tiden gällande själva förståelsen. Ett nytt koncept, som till exempel BSC, presenteras ofta tidigt för företagsledningen, som därefter initierar analyser, fattar beslut samt planerar företagsanpassning av konceptet. Företagsledningen ligger därmed tidigt i processen med att förstå vad konceptet innebär, varför förändringen är önskvärd och hur genomförandet bör gå till. Den övervägande andelen av medarbetarna däremot kommer att informeras och förväntas förstå och agera vid ett senare tillfälle i tiden. Det är därmed inte konstigt att det skiljer sig åt mellan företagsledningens förståelse och medarbetarnas förståelse när gruppernas varierande fokus och nedlagda tid skiljer sig åt. Sande & Åkesson illustrerar sitt resonemang med en hierarkisk triangel där toppen, bestående av företagsledning, har en tidig förståelse och därför återfinns längre tillbaka på tidsaxeln, medan basen av triangeln släpar efter och återfinns närmare nu-tid på tidsaxeln, se figur 4.5.



Figur 4.5: Företagsledningen har ofta en tidigare förståelse för nya tillvägagångssätt.
Källa: Egen bearbetning efter muntlig framställning av Sande & Åkesson, 2005.

Om flertalet av medarbetarna inte fått lika goda möjligheter som företagsledningen att sätta sig in i ett nytt koncept och därmed förstå dess innebörd och fördelar kan det resultera i frustration hos företagsledningen. Detta kan gå ut på att man tror att medarbetarna inte vill, eller har förmågan att, förstå syftet med en viss förändring. Situationen kan förvärras ytterligare om det förekommer otydlighet, irritation och en ömsesidig misstro. Eftersom styrning, enligt Sande & Åkesson (2005), handlar om att förändra beteende är det betydelsefullt för såväl företagsledning som medarbetarna att vara medvetna om tidseftersläpning och vilka negativa effekter som kan uppstå.

Hittills har jag upprätthållit mig vid formella styrmedel. Det finns också andra typer. Samuelson (1999) ger exempel på ytterligare två styrformer, dels organisationsstrukturen, dels mindre formaliserad styrning, se figur 4.6. Dessa två behandlas inte ytterligare här.



Figur 4.6: Klassificering av styrmedel och exempel på dem.
Källa: Ax, Johansson & Kullvén, 2001, s. 68.

4.2 Skillnaden mellan BSC och CPM

Jag skall kortfattat försöka tydliggöra skillnaderna mellan BSC och CPM, så som jag har uppfattat det efter att ha läst mig in på både CPM och BSC. Jag tar min utgångspunkt från referensramen gällande såväl CPM som BSC samt samtal med konsulten Helgegren vid BSCol. Jag vill dock direkt understryka att CPM till mångt och mycket är ett svårgreppbart

koncept. Såväl analysföretag och leverantörer som potentiella kunder har svårt att beskriva vad det är, vad det inte är och om det är en nyhet eller inte. BSC används av många företag och vad som skiljer det från CPM är då en rimlig fråga att ställa för att veta om det ger något ytterligare mervärde.

Enligt Gartners definition består CPM av fyra komponenter: processer, metoder, nyckeltal och IT-system. Ofta används dessa komponenter oberoende, eller isolerat, från varandra i dagens företag. Det finns då en risk när beslut skall fattas att man är fokuserad på en eller ett par av komponenterna, alternativt att man fattar ett beslut som är fördelaktigt för en enskild enhet utan att veta vad det får för effekt på företagets andra enheter och för företaget som helhet. Genom att integrera alla komponenterna är tanken med CPM att uppnå en helhetssyn som snabbt, korrekt och automatiskt skall tillhandahålla organisationen med beslutsunderlag för såväl utvalda enheter som helheten. Genom att verkligen förstå betydelsen av processernas inbördes samband kan företag undvika att CPM-initiativet bara blir en uppsättning åtskilda taktiska projekt.

BSC är en metod som enkelt förklarar används för att följa upp ett antal nyckeltal som är satta utifrån fyra perspektiv. Insamlandet liksom bearbetningen av dessa nyckeltal sker oftast manuellt eller med något separat IT-stöd. På så sätt kan man följa upp hur mål uppfylls och kanske även hur processer fungerar. I och med att det är en metod så är det, enligt Gartners definition, en av komponenterna i CPM, men det kan dock vara en mycket betydelsefull metod i sammanhanget eftersom BSC har försökt att ta ett helhetsgrepp på en verksamhet i och med sina fyra perspektiv och nyckeltal. Nyckeltal kan förvisso samlas in automatiskt med hjälp av ett IT-stöd kopplat till affärssystemet, men det skulle fortfarande mest vara fokuserat på vad som hänt och inte aktivt varna om det finns indikationer på att någon del av det operationella måste åtgärdas direkt. För BSC är olika IT-system inte en nödvändighet, vilket det är för CPM för att hantera allt från datainsamlandet, databearbetning, dataanalys till att få beslutsunderlag i närmast realtid som sedan skall kunna ge strategiska fördelar genom att bland annat kunna agera snabbt och korrekt.

Konsulten Hellegren resonerar kring skillnaden mellan BSC och CPM på så sätt att BSC kan användas på en enhet och där fungera bra, men att helheten i form av alla komponenter kanske behövs för att få nytta av CPM. Hellegren menar att CPM innebär en totalbild till stöd för hela verksamheten. Det vill säga, att det inte är något enskilt stöd för att stödja till exempel BSC, utan det är ett helt annat integrerat stöd för många av delprocesserna och de större processerna. Det skall ge ett ordentligt stöd för helheten som strategi, uppföljning och det operationella. Hellegren tror inte att CPM har tagit sina slutgiltiga former än, utan att det håller på att skapas. Han anser för övrigt att CPM är en nyhet men ändå inte. Det är en fortsättning på att ta ett helhetsgrepp. Det har med helhetsstöd att göra och det har givetvis en allt större IT-del. Hellegren menar att om man skall ta ett ännu större grepp än BSC så är det att ta strategiprocessen, uppföljningsprocessen, budgetprocessen och sedan initiativet att få en totalprocess som är integrerad med de övriga. Det handlar då om att definiera, välja, driva, prioritera och därefter ”managera” allt. Det finns åtta nio olika sådana processer som troligtvis CPM behöver omfatta för att kunna få en helhetssyn. Då kanske man har en vd eller en ekonomidirektör som faktiskt har en ”strategiofficer” som driver det hela. Då kan man börja prata om ett systemtänkande som stöttar allt, där BSC och många andra delar är

delmängder och där IT-sidan är en delmängd av ett systemtänkande. Det finns dock en balans här att ta i beaktning. Å ena sidan kan man kanske få ihop något halvfärdigt som haltar, eftersom alla bitar inte fungerar, och det kan resultera i att företaget inte får ut någon nytta förrän helheten är på plats. Å andra sidan så kan det bli väldigt stort och komplext och ta lång tid tills nyttan kommer.

4.3 Illustrationer som tydliggör skillnad i förståelse för CPM

För att belysa respondenternas kunskap och förståelse gällande CPM har jag valt att återge två av respondenternas svar i sammanfattad form. Det sker genom två illustrationer som återfinns i följande avsnitt. Den ena respondenten åskådliggör god förståelse och ett agerande som till stor del överensstämmer med CPM, medan den andre respondenten får illustrera bristfällig förståelse för CPM. Jag har här valt att låta respondenten med god förståelse få träda fram. Anledningen är dels att låta respondenten och respondentföretaget få vara en förebild gällande framgångsrikt CPM-arbete, dels för att kunna använda mig av det informationsmaterial innehållande ett antal figurer, som respondenten översände via e-post strax innan vårt samtal. Respondenten berättade även att informationsmaterialet tidigare hade använts av respondenten när han själv hade haft egna föreläsningar om respondentföretagets CPM-arbete. Respondenten med god förståelse heter Andreas Vik och arbetar vid Norges största telekomkoncern Telenor. Han har tidigare i uppsatsen benämnts som respondent T, men Andreas Vik kommer framöver att benämnas som respondent A eller vid namn, medan den anonyma respondenten med bristfällig förståelse kommer att benämnas som respondent B. Jag har på så sätt valt att använda mig av dubbel anonymisering för att ytterligare minska möjligheten att röja identiteten hos respondenten med bristfällig förståelse gällande CPM. På grund av att respondent A hade god förståelse för CPM och dessutom kunde exemplifiera respondentföretagets CPM-arbete med olika figurer gav jag honom mer utrymme i jämförelse med respondent B, som inte kunde utveckla, förklara eller med figurer berätta så mycket.

Utifrån referensramen och strukturen i intervjuguiderna har illustrationerna tematiserats för att enkelt presentera sammanfattningarna av samtalen med respondenterna. De två första teman är *affärsstrategi* och *CPM*. Därefter framgår respondentens resonemang kring *BSC*, trots att det skulle kunna sägas ingå som en metod inom CPM. Avslutningsvis har jag använt rubriken *förändring* för att på så sätt låta respondenterna beskriva hur bland annat användandet av deras koncept eller system fungerar och vilken acceptans eller förståelse som verkar finnas inom organisationen.

4.3.1 Illustration – Respondent med god förståelse för CPM

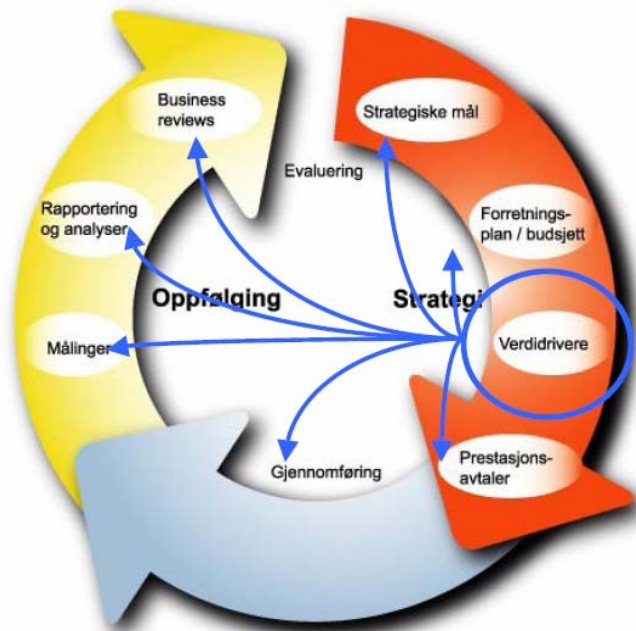
Samtalet med respondent A, tillika Andras Vik vid Telenor, fördes telefonledes. På grund av tidsbegränsning valde vi att fokusera våra frågor kring verksamheten i koncernen och CPM, inte på teoretiskt resonemang om affärsstrategi och BSC. De sistnämnda två områdena framkom ändå till viss del varför jag valt att behålla den tematisering som tidigare nämnts.

Affärsstrategi

Respondent A berättar att koncernens stora förändringsarbete startade med en strategi om att arbeta mer på tvärs och att skapa en enhetlighet, vilket innefattade både att framstå som en enhet på marknaden men även att kunderna skulle ha en, och inte många, relationer med koncernen. Med tidigare arbetssätt och många olika verksamheter som styrdes på olika sätt

var det inte möjligt. Genom de ändringar som koncernen nu har gjort ligger man dock väl i linje med strategin. Inom ekonomiområdet har strategin klargjort hur man skall arbeta och CPM-begreppet täcker området bra, menar respondent A. Han fortsätter att berätta att hans grupp därefter levererat olika komponenter för att koncernen så småningom skall kunna ta ett bättre helhetsgrepp. En del av strategin har manifesterats i att koncernen organiserats som en matris, vilket har inneburit att transparensen mellan enheterna ökat och därmed möjliggjort att man både kunnat se, men även jämföra, varandras siffror i sin strävan att bli bättre. Koncernen är nu organiserad i en geografisk dimension och en funktionsindelad/affärsområdesorienterad dimension. Respondent A menar att om man inte hade organiserat sig i en matris hade koncernen inte haft någon chans att tillfredsställa ledningens krav på rapportering, vilket dock lyckades genom samarbetet med leverantören Hyperion.

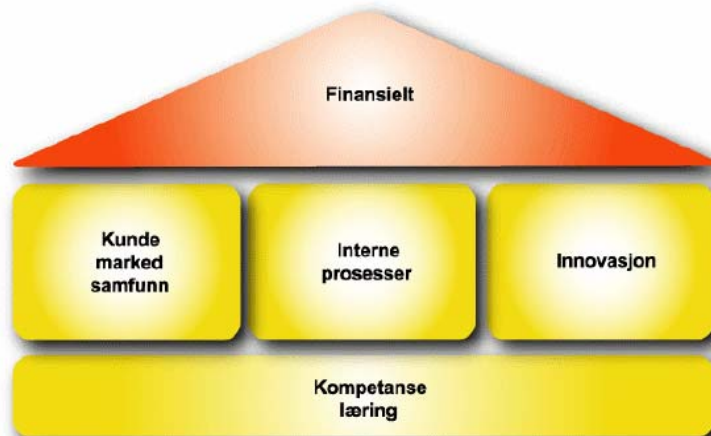
Det som var utgångspunkten för den stora förändringen var den styrmodell som används i koncernen. Respondent A hänvisar till figur 4.7. Styrmodellen visar övergripande och schematiskt ordningen gällande arbetet med strategin, genomförandet och uppföljningen.



Figur 4.7: Styrmodell för arbetet med strategi, genomförande och uppföljning.
Källa: Vik, 2005.

Respondent A berättar att under våren samlas ledningen under knappt en vecka för att definiera de strategiska målen, men även för att se över riktningen på målen och de övergripande riktningarna för koncernen. Därefter konkretiseras målen genom KPI:er (benämnd i figuren som verdidrivere) som man skall styra mot under två till fem års sikt. Det kan exempelvis vara att ha 100 miljoner kunder eller att värdet på hela verksamheten skall motsvara 200 miljarder kronor. Koncernen använder i verksamheten både rena KPI:er och BSC, men de finns på olika områden inom organisationen. På koncernledningen används inte den klassiska BSC-idéen, enligt Kaplan & Norton, utan istället används en KPI-rapportering som är grupperad på perspektiv som kan likna BSC. Respondent A kallar det ”värde drivarrapportering” och de används både på divisions- och koncernnivå. Perspektiven kategoriseras inom

följande områden: Finansiellt; Kunder, marknad, konkurrenter och samhälle; Interna processer; Innovation samt Kompetens och lärande. Respondent A hänvisar till figur 4.8 som illustrerar detta.



Figur 4.8: Fem perspektiv som följs upp med så kallad värde drivarrapportering.
Källa: Vik, 2005.

KPI:erna kopplade till perspektiven rapporteras av respondentens grupp till koncernledningen en gång i kvartalet i form av så kallade "Business Reviews", vilka är verksamhetsorienterade och där värde drivarna är en del av genomgången. Därutöver finns ytterligare två tillfällen för koncernledning att ta del av rapportering. De första är "Financial Review" som är en genomgång av rent finansiella uppgifter. Det andra är rapporteringen från respektive affärsområde då koncernledningen kallar in både vd och ekonomidirektör som ger en muntlig och PowerPoint-stödd genomgång av verksamheten. KPI:erna är alltså inte automatiskt IT-kopplade så att koncernledningen kan titta på det och "drilla" sig ner på egen hand utan det sker fortfarande genom mänsklig rapportering från respektive division. [Författarens förklaring: Innebörd av att drilla är att med hjälp av IT-systemet kunna ta sig från en översiktlig aggregerad informationsnivå ned till en allt mer detaljerad nivå.] Respondent A ser det som en utopi att tro att någon ledare själv skulle ta ut rapporter, oavsett om någon leverantör påstår det. Det är främst controllers som "drillar" sig ner och tar fram rapporterna som är anpassade till den strategiska agendan som ledningen har. Respondent A tycker sig inte se någon risk, eller brist, i kommunikationen om man automatiskt kopplar ihop det. Däremot finns det vissa ledare som vill att cheferna manuellt skall lägga in alla tal som tas med till ett ledningsmöte, inte för att ha en diskussion kring siffrorna i sig, utan för att kunna diskutera kring vad det handlar om.

CPM

När koncernen startade med sin CPM-satsning under 2001 handlade det inte om en IT-lösning, inte heller om att ändra några processer eller att omdefiniera några ledningsrapporter. Det handlade om att göra alla tre sakerna på en gång, förklarar respondent A. Koncernen var ute efter att föra ekonomifunktionen framåt och för att lyckas med det behövde man alltså arbeta med tre dimensioner i form av att förbättra IT-systemen, processerna och därmed även fokusera på att samla in information som var relevant för styrning av verksamheten och att se till att den informationen var gemensam för alla. Det gällde även att se till att informationen blev lättillgänglig, enkel och hade hög kvalitet. Genom att få möjlighet att arbeta med alla tre

dimensionerna anser respondent A att man klarat av att realisera ändringarna. På många andra företag är det vanligt att de är uppdelade på tre ansvariga enheter. Det försvårar möjligheterna att lyckas. Respondent A menar att miljöer där man uteslutit att sätta sig ner för att ta ett helhetsgrepp, inte klarar att leverera ändringar på samma sätt som respondentens koncern har lyckats göra och dessutom på mycket kort tid. Respondent A tror att koncernen är en av de första stora koncernerna i Norden som har gjort en så stor ändringsprocess inom ekonomifunktionen och som verkligen lyckas sätta samman allt från gruppnivå ned till ett bolag. Det var fyra aspekter som låg till grund för koncernens CPM-initiativ. Främst var det kostnadsreduktion eftersom koncernen hade för höga kostnader i ekonomifunktionen. Därutöver var det att få mer effektiva processer och på så sätt bland annat få bättre information. De två återstående aspekterna vara att reducera IT-kostnaderna och att få en bättre IT-arkitektur.

Respondent A beskriver även CPM som något mycket mer än det som tidigare inom IT-branschen definierades som BI. Han menar att det som ligger till grund för CPM är metoder och processer som går från början till slut. Respondent A tycker därmed att koncernen ligger mycket nära Gartners definition av CPM. Han berättar vidare att koncernen har implementerat alla bolagen på hemmamarknaden på CPM-plattformen där IT-produkter från leverantören Oracle finns ”i botten” och Hyperion ”på toppen”. Därmed vill respondent A hävda att koncernen på ett sätt har rullat ut CPM-plattformen globalt och på en övergripande nivå eftersom bolagen även är aktiva utanför landets gränser. Han beskriver vidare att koncernen har lagt CPM-plattformen som deras BI, men att det är en komponent och ligger i deras CPM. Respondent A är mycket nöjd med vad Hyperion som leverantör har levererat, men understryker samtidigt att det inte är teknologin som är utmaningen utan att det är mögenheten i organisationen och hur pass fort organisationen klarar att ta emot alla förändringar.

Det är ekonomifunktionen som producerar den informationen och den rapportering som ledningen får. För att understödja den verksamhetsrapporteringen har alltså CPM-plattformen etablerats för att kunna möjliggöra en ordentlig styrning och uppföljning. Under 1999 hade koncernen 36 ställen som skötte redovisning, tio ERP-system, sex Datawarehouse-lösningar och sju rapporteringsverktyg. Därefter har koncernen alltså grundligt konsoliderat och standardiserat såväl ERP som rapporteringsverktygen genom sitt CPM-initiativ, men även arbetat med att standardisera processerna inom ekonomifunktionen genom att upprätta ett ”share-service-center”, som tar hand om transaktionshanteringen. Det har inneburit att controllers ute i affärsverksamheten blir mer affärscontrollers och kan ägna sig mer åt analyser och affärsförståelsen.

Koncernen har valt att inte att ha fokus på ett koncernövergripande Datawarehouse även om många påtalat nödvändigheten att samla all information i hela koncernen på ett ställe. Det kan vara ett bra mål att jobba mot på lång sikt, tror respondent A men menar att det är ett mål som tar lång tid att realisera. Många Datawarehouse-projekt strävar efter att leverera värde snabbt, men respondent A poängterar att koncernen har haft ett helt annat fokus och gått en annan väg. I sin CPM-vision har koncernen istället satsat på, så kallad, ”Service Oriented Architecture” (SOA) och respondent A hänvisar till Dr. Ralph Kimball som står bakom detta. [Författarens förklaring: SOA kan beskrivas som en IT-arkitektur där delsystemen är löst

anslutna till varandra och där informationsutbytet sker över Internet.] Koncernen har generellt varit fokuserad på ledningsrapporteringen och på så sätt tillhandahålla den information som företagets ledare anser vara relevant för att styra verksamheten. Det är alltså den informationen som respondent A och hans grupp skall tillgängliggöra genom de valda lösningarna.

Det finns alltid en frågeställning huruvida man skall välja en IT-lösning som bygger på "best-of-breed" inom vissa funktionsområden eller en integrerad CPM-plattform, där en plattform kan stödja alla processerna utifrån företagets styrningsmodell, berättar respondent A. [Författarens förklaring: "Best-of-breed" innebär att välja den enskilt bästa applikationen.] Väljer man enligt "best-of-breed-strategin" kan man få en bättre stöttning inom varje enskild process, resonerar respondent A. Han understryker att det då bara blir en del av processen. Det respondent A betonar som betydelsefullt med CPM är att man ser allt som en integrerad process. Det är inte bara BSC, inte bara budgetering, inte bara rapportering eller modulering och simulering utan det är allt detta sammantaget. Det var därför viktigt för koncernen att finna en programvaruleverantör som kunde leverera en integrerad lösning. Alternativet var att bygga upp en "best-of-breed-strategi" och då själva tvingas bygga integrationen.

På frågan kring huruvida CPM har förbättrat datakvaliteten svarar respondent A att det har det definitivt gjort. Idag har koncernen en långt mer automatiserad process än vad man någonsin tidigare har haft. Enligt respondent A är poängen att det inte bara är Excelarken som är viktiga, utan att man nu har tänkt hela igenom processen från början till slut, alltså från transaktionshantering och redovisningssystemet till att det hamnar i en rapport på "toppen" av hierarkin. Ofta tas det ut rapporter från ett eller annat system i syfte att ta fram en specialrapport för ett visst område, och därefter vrider och snurrar man på data i Excel för att senare presentera det i ett visst sammanhang. Respondent A menar att man riskerar att få olika datauppsättningar inom olika områden. Det gäller speciellt koncernrapportering där man lagrar rapporteringen till var och en som är en juridisk enhet i respektive redovisningssystem. Det är lätt att man inte håller en hög datakvalitet hela vägen. Problemet är att man inte har en tydlig koppling från det som finns på bolagsnivå och det på koncernnivå. Det koncernen nu har lyckas åstadkomma är att man kan sitta på koncernnivå och "drilla" sig hela vägen ner i ett enskilt bolag. Det har varit mycket viktigt för koncernen i samband med CPM-arbetet att de siffrorna man ser på skall vara desamma, eftersom alla, på ett eller annat sätt, har behov av ekonomisk rapportering. Möjligheten för de olika divisionerna att "drilla" sig ner i andra divisioners data är spärrad när det gäller rent ekonomiska rapporteringar berättar respondent A, i övrigt är det mycket öppet. Ett område som man önskar få öppenhet inom är inköpsområdet eftersom det kan ge goda möjligheter till synergier som koncernen inte tidigare har haft. Trots möjligheten för chefer att "drilla" sig ner i strukturen för att kunna se vissa detaljer har man inom organisationen inte haft uppfattningen att man blir kontrollerad. Orsaken till det förklarar respondent A med att strategin bygger på att man skall arbeta mer tillsammans och därmed har det inte inneburit något problem.

Respondent A menar att CPM är mycket mer än bara BSC. Det som varit viktigt för koncernen är att ha en plattform där alla processer knyts samman på ett integrerat sätt mot ledningen och där data hänger samman i ledningsrapporteringen. Det är därmed något mycket mer än de KPI:er som finns i BSC eller de värde drivare som koncernen bygger in i "Business Reviews". Att se till att företaget har en bra process för den ekonomiska

rapporteringen och att det finns en bra process kring den ekonomiska planeringen genom både prognosarbetet och budgetarbetet, det är kvalitet som är viktig enligt respondent A, alltså att allt hänger samman.

BSC

Koncernen har valt att låta två av fyra divisioner använda BSC vilket, enligt respondent A, är mycket mer än KPI-rapportering. BSC hanterar hela processen med att definiera strategiska mål och följa upp genom mätning av en del KPI:er. Minst lika viktigt är att definiera och följa upp åtgärder som man i ledningsmöten beslutat om, vilket sker när man ser att något inte står rätt till. Denna typ av ”triggade” aktioner finns än så länge inte alls på koncernledningsnivå. Respondent A resonerar vidare om att man på koncernledningsnivå kanske är lite mer konservativa. Detta eftersom man inte är helt klara till att gå in i en BSC-filosofi. Inom koncernen har man däremot haft ett synsätt att där BSC används där bör rapporteringen automatiseras så mycket som möjligt, men cheferna skall då vara ansvariga för datakvaliteten som kommer in i systemet. Däremot har detta alltså inte varit aktuellt när det gäller ”Business Reviews” för koncernledningen. Respondent A tycker att det viktigaste elementet med BSC är kommunikationsdelen. I en division, som dock försvann under omorganiseringen till en matrisorganisation, hade man rullat ut BSC på tre nivåer. Det visade sig att medarbetarna tyckte att de hade en egen strategi och kunde samtidigt följa upp målen som var definierade från toppen. Trots att respondent A sitter med ansvar för både effektivisering av processer inom ekonomi och med ansvar för IT-systemen har han varken mandat eller lust och belasta ledarna med ett speciellt sätt att styra på. Vissa ledare vill ha ledningsmöten där man skriver i Word och diskuterar fritt och då är det ingen som tvingar dem att arbeta på ett annat sätt. De bolag som däremot önskar att använda BSC måste använda de verktyg som respondentens grupp har valt, men det är inget verktyg som han vill ”trycka ned i halsen” på någon, däremot tillhandahålla om någon ber om det.

Förändring

CPM är inget begrepp som man har marknadsfört internt och respondent A ser heller inga stora fördelar i att göra det. Ledningen är upptagen med att koncernen har effektiva processer och att de får relevant information och därmed har CPM-begreppet underordnad betydelse. Koncernledningen får verksamheten presenterad utifrån PowerPoint-bilder och de struntar närmast i om det som används är Hyperion, Cognos eller Excel. Förvisso finns det någon nära koncernledningen som är med och utformar rapporteringskraven, men det har inte respondent A och hans grupp haft ansvar för utan istället haft som utgångspunkt i arbetet med att ta fram den informationen som skall rapporteras. Respondent A ser varken några nackdelar eller svårigheter med koncernens CPM-arbete. Han tycker även att det har gått mycket snabbt att få ihop allting. Det som det varit verkligt tunga diskussioner kring har gällt struktureringen av information. Innan arbetet med CPM påbörjades kunde varje ekonomichef i koncernen själv definiera organisationsstruktur, produktregister och vilken information han önskade och var dessutom tvungen att själv registrera det. Det var inte ”optimalt” för koncernen, men det enskilda bolaget fick just den informationen som var viktig för att styra bolaget. På vägen till att få en gemensam informationsstruktur i botten för alla bolagen har det krävts att få ekonomidirektörerna att bli eniga om vilken information som är tillräcklig för att kunna styra, men också vad som samtidigt ger stort värde för gruppen som helhet. Den övergripande strategin är att man skulle arbeta tätare tillsammans och mer integrerat. Detta

har möjliggjort att koncernen lyckats få accept för förändringen och kunnat bli framgångsrika i arbetet med CPM. På frågeställningen om medarbetarna nu har en bättre förståelse för hur de kan bidra till att uppfylla företagets mål drar respondent A en parallell till sin egna lilla avdelning på 30 personer. Han anser att det viktigaste för honom inte är kontroll och rapportering utan att alla medarbetarna en gång i månaden går igenom det som är definierat som avdelningens strategi och därmed blir påmind om de viktigaste sakerna som man skall arbeta med.

4.3.2 Illustration – Respondent med bristfällig förståelse för CPM

Respondent B hade stundtals svårigheter att besvara våra frågor eller föra ett samtal kring de områden vi berörde. Det blev särskilt uppenbart då han använde sig av lång betänketid, gav oprecisa svar, visade osäkerhet och hade svårt att uttrycka sig. Jag har valt att låta något citat belysa detta, men i övrigt är vårt samtal sammanfattat på ett sätt som borde åskådliggöra respondentens kunskap, resonemang och förståelse.

Affärsstrategi

Respondent B beskriver strategi som väg och metodik från nuvarande position till framtida position. Strategin pekar ut vägen och metodiken för att ta sig från a till b. Mål och strategier utvecklas på alla nivåer. För koncernen börjar strategiprocessen på styrelsenivå med målkrav för koncernen. Därefter bryts det ner för respektive affärsområde med olika delmål i organisationen. På motsvarande sätt rullar sedan strategin genom organisationen, där det framgår vilken strategi man väljer för att klara målet. Koncernen förmedlar mål via målbrev som skickas från koncernledningen till alla affärsområden och från dessa ut på respektive division och från division ut till varje enskilt företag. Det övergripande målet bryts ner i mål för respektive del i organisationen som redovisar via ”strategiloopen” (se bilaga 4) hur de tänker uppnå målet. Respondent B fortsätter;

Via ”loopen” bedöms om strategin är realistisk och rimlig för att nå målet, och på så sätt får man en återkoppling på den strategin som tagits fram. Sedan kommer en andra sväng med strategi och det är det som blir affärsplan. Man ”loopar” strategin i två svängar, först på affärsplan och sen kommer det ett steg två i affärsplanen, och affärsplanen är strategin.

På frågan hur ofta detta strategiarbete sker framhåller respondent B återigen att han inte jobbar med strategiprocessen, men att han uppfattar den som bestående av två delar. Den ena delen är strategin för kommande år som man, enligt respondent B, benämner affärsplan och som innehåller budget, förnyelseplan, kompetensstrategi för de anställda, miljöstrategi och så vidare. Den andra delen är strategin för kommande tre, alternativt fem år. Vidare svarar han på frågan om de anställda kan sätta sina arbetsuppgifter i ett större sammanhang och se hur deras arbete kan bidra till att uppfylla företagets mål, att meningen är att det skall vara så.

På frågan vilken typ av information företagsledningen behöver för att genomföra företagets strategi svarar han efter viss betänketid att vem som helst kan skriva en strategi, men för att den skall gå att genomföra så måste den ha direkt bäring i verksamheten. Den som skriver strategin måste ha en gedigen verksamhetskunskap och information om nuläget. Skall man beskriva vart man skall någonstans är det viktigt att ha en vision om målen och vilka

utmaningar man står inför. Det kanske inte räcker att vidareutveckla nuvarande förutsättningar, utan det kanske också krävs tekniskiften för att uppnå en önskad position. Med andra ord krävs det mycket kunskap för att kunna både formulera och implementera strategin. För att strategin skall bli genomförd måste varje anställd leva efter strategin, det vill säga de behöver ha några mål för att mäta var man står någonstans i genomförandet. Det kräver tillgång till kontinuerlig information som visar hur det går.

CPM

Ett av resonemangen angående CPM-konceptet handlar om att använda sig av system och analysverktyg med mera för att ledningen skall kunna få information om hur det går i verksamheten. Enligt respondent B har koncernen dessa verktyg i olika system och inom vissa områden, exempelvis så har ekonomiavdelningen tillgång till så kallad ”drill-down”-funktioner. Enligt respondentens kännedom finns det ingen egen definition inom koncernen på vad SEM är. Av de fem produkter som ingår i SEM håller koncernen på att installera BCS och BPS. Han menar att SEM inte är en nyhet beträffande uppföljning utav strategi i allmänhet. Inom koncernen är det däremot en nyhet eftersom man nu är i en genomförandefas av SAP:s SEM-produkter som är tänkta att förbättra uppföljningen av de strategiska målen. Beroende på område och hur man sätter upp auktorisationskonceptet kommer ett fåtal människor att ha tillgång till alla ”drill-down”-funktioner. Respondent B tror emellertid inte att koncernledningen kommer att ha tid att arbeta i systemet för att titta på alla detaljer. Däremot kommer stabsavdelningar, exempelvis ekonomiavdelningen, att arbeta i systemet och förse koncernledningen med de rapporter de behöver. Han tror emellertid att ledningen är ganska väl insatt i vad det är för system då många av dessa personer har ”vandrat upp” genom organisationen och själva har arbetat med det gamla systemet.

Förr var man tvungen att kombinera ett par olika system för att få fram all nödvändig information. Nu har man all information i ett system. Respondent B menar att det är ett controllerverktyg, i större utsträckning än det gamla systemet som i hög grad byggde på Excel. I det nya systemet ingår hela koncernens verksamhet där man kommer att kunna ”drilla” sig ner från affärsområde, till division och produkt. Han tror också att medarbetare kommer att få mer tid över till annat än informationsinsamling tack vare att fler arbetsmoment blir automatiserade. Dessutom kommer alla inom ekonomiområdet att ha möjlighet att komma åt information samtidigt tack vare ett globalt ”Business Warehouse”. Implementeringsstrategin innebär bland annat att involvera användarna vilket, enligt respondent B, ger bra resultat. Totalt sett anpassar man systemet till bestämda processer i större utsträckning än tvärtom.

Den främsta orsaken till att man anammade SEM var att man ville ha ett koncerngemensamt planeringssystem. Istället för att utveckla planeringssystem på varje affärsområde så valde man en gemensam BPS-lösning. Det gamla systemet har företaget haft i 14 år och respondent B tror att de kommer att leva ganska länge med det nya, eftersom det levereras av den marknadsledande leverantören, SAP. Han medger dock att man sitter ganska fast, men ger uttryck för att fördelarna väger tyngre än nackdelarna förknippad med beroendet av SAP.

I mitten av 1990-talet genomförde koncernen ett projekt kallat ”Common Financial Project”. Det var ett globalt projekt som innebar att man installerade SAP R/3 på 130 bolag. Det gjordes med en så kallad ”masterlösning”, så även de enheter som hävdade att de var unika

tvingades använda den gemensamma mallen. Det innebär att mycket information ligger strukturerad på samma sätt i de 130 bolagen, vilket i sin tur underlättar den nu pågående implementeringen. Respondent B säger sig ha idel positiva erfarenheter av affärssystem/ERP implementeringar, men betonar samtidigt att koncerngemensamma projekt är mycket tuffa, att det i alla bolag finns många olika viljor och att det finns många hinder på vägen. Respondent B menar ändå att det blir mycket bra när allt väl är genomfört.

BSC

Koncernen har ännu inte BSC i SEM-paketet. På frågan om de har det utanför SEM-systemet svarar respondent B att det beror på hur man definierar BSC. För honom är BSC ett balanserat styrkort som innehåller ett antal uppföljningsverktyg eller uppföljningsgrafer på olika områden som används för att mäta nyckeltal som är kopplade mot en affärsstrategi. Med nyckeltal följer man upp exempelvis försäljningsstatistiken. Hur ofta det sker beror på vilken del av koncernen som är beställare av nyckeltalen och därmed hur ofta man bestämt sig för att följa upp.

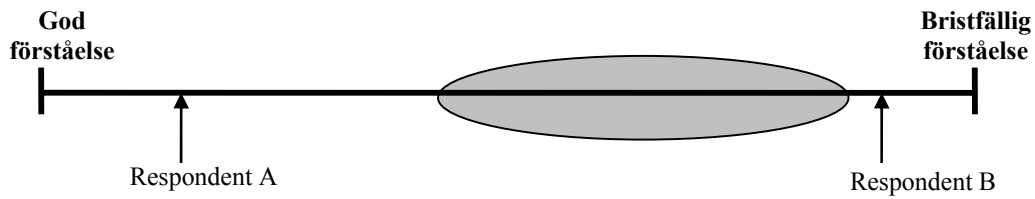
Förändring

När respondent B får frågan om han har kunnat identifiera några svårigheter i arbetet med den aktuella systeminstallationen svarar han skämtsamt att det har varit idel svårigheter. Han menar att systemet erbjuder fantastiska möjligheter och att systemet i sig sätter väldigt få begränsningar. Den svåra frågan handlar om hur de själva skall välja att sätta upp systemet och använda systemet. Svårigheten ligger alltså i att få konsensus i hur arbetsprocessen ser ut och att alla anammar ett enhetligt synsätt på arbetsprocessen, samt vilken information som skall matas in i systemet och vilken information skall vara tillgänglig och för vem. Redan i dag har ledningen tillgång till all information. Den stora skillnaden mellan det gamla systemet och det nya är att det nya kan hålla mera information och mer detaljerat. Respondent B poängterar att han inte var med vid upphandlingen, men att han tror att SAP kommer att leverera det de vill ha. Han ger uttryck för att det råder en förväntansfull atmosfär inom organisationen och kommenterar det som att ”det är lite som julafton, folk sitter och väntar på att det skall komma igång”. Han tror att koncernledningen har en positiv attityd till IT och menar att det är ett prioriterat område. Många koncerner har valt att lägga ut sin IT. Koncernen har valt en annan strategi där de har ett eget IT-bolag, något som respondent B anser vara en bra strategi.

4.4 Övriga respondenter

De övriga respondenternas förståelse gällande CPM skiljer sig något åt sinsemellan. Överlag kan majoriteten av respondenternas förståelse dock beskrivas som förhållandevis bristfällig utifrån Gartners definition och beskrivning. För att åskådliggöra respondenternas förståelse har jag valt att placera ut dem som ett anonymt kollektiv i form av en nedtonad grå oval på en axel som sträcker sig från god till bristfällig förståelse gällande CPM, se figur 4.9. Orsaken till att majoriteten av respondenterna har placerats i ovalen motiveras med att respondenterna knappt eller inte alls kände till konceptet, vilket till stor del troligtvis beror på att respondentföretagen inte arbetar enligt CPM. Trots vår beskrivning av CPM och resonemang med respondenterna kring innebörden av konceptet och dess påstådda fördelar visar majoriteten av dem fortfarande en bristfällig förståelse. Det kunde exempelvis framgå genom respondenternas svårigheter att förstå integrationen av beståndsdelarna, vilka fördelar

det skulle kunna innebära, kopplingen till affärsstrategi, vad det skulle tillföra för värde och/eller tveksamheter om huruvida deras respektive företag var i behov av CPM eller skulle kunna anamma konceptet. Eftersom jag har valt att inte återge samtliga respondents svar i var sin sammanfattning anser jag att det på detta sätt är tillräckligt att låta läsaren förstå vilken grad av förståelse som ändå visade sig under våra samtal. Respondent A och respondent B har jag dock valt att enskilt placera ut på axeln för att tydliggöra skillnaden i förhållande till majoriteten av respondenterna. Jag vill helt enkelt på detta sätt konstatera att det finns mycket kvar för alla, utom respondent A, att sätta sig in i för att kunna hävda att de väl förstår CPM:s beståndsdelar, hur de är tänkta att samverka och på vilket sätt CPM skulle kunna ge strategiska fördelar.



Figur 4.9: Respondenternas förståelse för CPM.

5 DISKUSSION, RÅD TILL AKTÖRER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

I detta kapitel för jag en diskussion som inleds med att konstatera att studiens tänkta problem ej gick att besvara och att syftena endast delvis kunde uppfyllas. Därefter redogör jag för vilka möjliga felkällor, som kan tänkas förklara studiens förlopp. Aktörernas olika roller, motiv och agerande diskuteras sedan dels utifrån den så kallade innovationsmodellen, dels utifrån mina egna reflektioner om tänkbara bakomliggande faktorer. Ett resonemang följer därefter huruvida CPM egentligen är en ny innovation eller inte. Gartners retorik kommenteras också. Trots att jag inte kan presentera några generella slutsatser har jag valt att ändå redogöra för ett antal slutsatser baserade på studiens förlopp. Utifrån mina kritiska erfarenheter gentemot såväl CPM, som aktörernas resonemang och agerande ger jag därefter ett antal råd till de olika typerna av aktörer, för att de framöver bättre ska lyckas kommunicera, använda och utveckla CPM. Med utgångspunkt från den föreliggande studiens svårigheter och eventuella felkällor ger jag även ett antal råd till forskare/studenter som framöver kommer att forska kring CPM. Avslutningsvis ger jag förslag till fortsatt forskning.

5.1 Studiens tänkta problem gick ej att besvara

I de föregående kapitlen har det vid upprepade tillfällen framgått vilka inledande förutsättningar som fanns för att göra denna studie samt vilka svårigheter som uppkommit under arbetets gång. Det har då även nämnts, vilket nu även konstateras i slutkapitlet, att studiens tänkta problem ej kan besvaras. Det tänkta problemet formulerades på följande sätt;

Hur har användandet av Corporate Performance Management bidragit till att utvärdera och utveckla företagets affärsstrategi?

I avsnitt 5.2 kommer jag att beröra ett antal aspekter som skulle kunna förklara orsakerna till varför jag inte lyckades i min ambition att besvara studiens tänkta problem. Dessa aspekter skulle nu i efterhand kunna hävdas vara fel eller brister som vi borde ha varit mer observanta på under såväl planeringen som fullföljandet av studien. Jag menar dock att det var svårt för oss att observera alla aspekter och andra möjliga tillvägagångssätt i ett tidigt stadium. Möjligen försvårades det ytterligare av vårt explorativa syfte som innebar att vi skulle ha en öppen och nyfiken inställning till vad vi fann under studiens gång. Med vårt explorativa syfte, ambitiösa tillvägagångssätt och ärliga uppsåt var vår förhoppning dock att på något sätt kunna bidra till att finna ny kunskap. Min förhoppning är att dessa aspekter, eller möjliga felaktigheter, kan få en vidare spridning och att eventuella lärdomar kan bidra till forskningen i allmänhet och forskningen kring CPM i synnerhet.

Studiens primära tänkta explorativa syfte att undersöka huruvida det föreligger en strategisk fördel att anamma CPM kan heller inte uppfyllas. Däremot har studiens sekundära tänkta syfte kunnat uppfyllas då jag beskrivit vad CPM innebär samt förklarat på vilket sätt det anses ha strategiska fördelar. Jag måste dock understryka att beskrivningen främst utgår från Gartners retorik, och skulle därmed kunna ifrågasättas utifrån andra aktörers definitioner och beskrivningar. Studiens faktiska sekundära syfte kan även delvis anses ha uppfyllts i och med att jag i avsnitten 5.3-5.4 kommer att försöka förklara förståelsen kring innovationen CPM och aktörernas olika roller. En observant läsare noterar att viss ny empiri presenteras i dessa

avsnitt. Jag har i tidigare kapitel valt att inte systematiskt och på djupet redogöra för aktörernas alla uttalanden. Jag har dock insett under arbetet med slutkapitlet att viss empiri, som alltså inte tidigare framkommit, är av sådan betydelse för att påvisa aktörernas förståelse och beskrivningar gällande CPM att jag därför valt att presentera det i dessa avsnitt.

Utifrån den föreliggande studien kan jag inte dra någon generella slutsats efter att ha samtalat med leverantörer, konsulter och respondenter. Det beror dels på att antalet aktörer som vi varit i kontakt med har varit få, dels att aktörernas uttalanden inte med säkerhet kan anses signifikativa för deras respektive företag. Jag anser däremot att det ändå är möjligt att dra vissa slutsatser utifrån studiens förlopp och de genomförda samtalen. Slutsatserna kommer att presenteras i avsnitt 5.5.

Med utgångspunkt från slutsatserna, studiens eventuella felkällor och de svårigheter som studien inneburit presenterar jag i avsnitt 5.6 ett antal råd till de olika typerna av aktörer, inklusive råd till forskare/studenter som framöver kommer att forska vidare inom CPM eller liknande helhetskoncept. Avslutningsvis ger jag i avsnitt 5.7 förslag till fortsatt forskning

5.2 Möjliga felkällor vid undersökningens genomförande

Initialt följde vi som författare närmast normen för hur ett uppsatsarbete genomförs på så sätt att vi utgick från vår förförståelse, formulerade ett problem, läste in oss på området och utifrån det konstruerade en referensram och en intervjuguide med ett antal frågor som var relevanta för det undersökta området. Därefter tog vi kontakt med ett antal respondenter som sammantaget skulle kunna ge oss ett tydligt svar på vårt problem och även möjliggöra att studiens syften uppfylldes. Riktigt så enkelt skulle det, som sagt, inte komma att bli. De möjliga felkällor som nu i efterhand skulle kunna förklara orsakerna till att studiens problem inte kan besvaras eller att samtliga syften inte kan uppfyllas skulle bero på främst tre aspekter, som nedan beskrivs utan inbördes rangordning.

- En felkälla skulle kunna ha uppstått i samband med vår kommunikation med Gartner om innebörden av CPM samt huruvida det verkligen fanns kundföretag som var framgångsrika i sitt CPM-arbete och som hade strategiska fördelar av att använda konceptet. Jag menar dock att detta framgick i svart på vitt i de dokument som vi fick ta del av. Frågan var snarast huruvida vi skulle kunna komma i kontakt med respondenter i ledande befattningar och som därmed var väl införstådda med såväl affärsstrategin som CPM. Gartner valde att inte hänvisa oss till något kundföretag, utan att ge någon tydlig motivering. Om det, trots Garners retorik, inte finns kundföretag som är framgångsrika i sitt CPM-arbete, även strategiskt, så skulle det direkt omöjliggöra att besvara studiens problem. Det är således viktigt att säkerställa att forskarnas uppfattning och förståelse för det undersökta området är tillräckligt god samt att den fortsatta studien bygger på rimliga antaganden.
- En annan möjlig felkälla skulle kunna ha uppkommit i kommunikationen med leverantörerna. Om det skulle ha funnits en oklarhet i det ömsesidiga resonemanget gällande CPM och/eller om vårt önskemål om respondentföretag inte framgick skulle det kunna få ödesdigra konsekvenser för studien, eftersom det i sin tur skulle ha kunnat påverka möjligheten att finna personer som kunde uttala sig. Medvetna om

vikten av att leverantörerna verkligen förstod oss och vårt önskemål tog vi god tid på oss att förklara vad vår studie hade för syften och varför respondenternas karakteristik var betydelsefull. Även då vi vid senare tillfälle valde att inte betona att respondentföretagen måste använda sig av ett "helt" CPM, med betydelsen att hela verksamheten var integrerad i konceptet, så menar jag att det aldrig rådde någon tvekan om att respondentföretagen i alla fall skulle förstå innebörden av CPM och att de var framgångsrika i sitt CPM-arbete, även strategiskt. Att det eventuellt förelåg en bristfällig eller felaktig uppfattning hos leverantörerna gällande innebörden av CPM framgick inte under vår kommunikation när vi sökte respondenter. Den felaktighet som dock möjligen kunde ha uppstått var alltså en bristfällig kommunikation mellan oss och leverantörens representant. Min uppfattning huruvida det de facto var bristfällig kommunikation eller något annat som resulterade i att vi blev hänvisade till vissa respondenter återkommer jag till i avsnitt 5.3.

- Ytterligare en aspekt, och möjlig felkälla, som skulle kunna ha försvårat att få studiens problem besvarat återfinns i referensramen och i sin tur i intervjuguiderna. Vi utgick initialt från vår egen förförståelse när vi påbörjade sammanställningen av referensramen. Vi skulle även komma att utgå från att vår referensram i stort skulle motsvaras av vad respondenterna borde känna till eller i alla fall kunna förhålla sig till. Så var dock inte fallet, utan vi skulle senare även komplettera den med ytterligare innehåll för att den, enligt oss, skulle vara tillräcklig i omfattning och djup och även motsvara respondenternas kunskap. Utifrån referensramen formulerades frågor till intervjuguiderna, som vi alltså sedan använde oss av under samtalen med såväl konsulterna som respondenterna. Under studiens gång skulle vi alltså senare, och helt i linje med vårt explorativa syfte, komma att komplettera referensramen med BSC som visade sig vara ett betydelsefullt tillägg för att förstå respondenterna. Intervjuerna fick formen av samtal och vi kunde på så vis få ett ömsesidigt utbyte av kunskap, utan att allt för strikt följa en viss struktur. Trots goda intentioner i val av referensram, frågor i intervjuguider och samtalsform finns det ändå en viss risk i att begränsas av referensramen och frågornas innehåll. Att så har skett i den föreliggande studien kan bekräftas. Dessutom har tidsfaktorn vid ett flertal tillfällen påverkat både sättet att ställa frågor och möjligheten att fördjupa resonemangen inom en viss frågeställning. Jag vill därför belysa risken, och vid vissa tillfällen möjligen felaktigheten, i att välja en metod som bygger på att först skapa en referensram och intervjuguide, och därefter möta respondenterna. Istället skulle ett närmast helt fritt samtal med respondenterna vara att föredra eftersom det skulle kunna leda diskussionen mot andra områden och på ett bättre sätt spegla respondentens förståelse, resonemang eller agerande. I den föreliggande studien har samtalen med konsulterna och respondenterna kretsat kring affärsstrategi och CPM, vilka båda får anses förhållandevis abstrakta och komplicerade. Det skulle i sin tur därför möjligen ha varit bättre att ha valt ett annat tillvägagångssätt för att mer framgångsrikt lyckats få studiens problem besvarat. I vissa studier är ett traditionellt tillvägagångssätt naturligtvis användbart, men när man, som i denna studie, undersöker ett outforskat område och som är förhållandevis abstrakt och komplicerat så bör forskaren vara försiktig med att skapa en referensram och intervjuguide som kan begränsa det undersökta området eller ha förutfattade uppfattningar om respondentens kunskap och förståelse.

Trots möjliga och eventuellt faktiska felkällor, som vi skulle kunna kritiseras för, i vårt inledande och fortsatta arbete finns det ändå ett flertal intressanta infallsvinklar kring det faktiska skeendet. Exempelvis kan de olika aktörernas roller, motiv och agerande förklara en hel del. Detta kan i sin tur även ligga till grund för såväl fortsatt forskning som aspekter att vara observant på när det gäller att kommunicera och/eller försöka använda sig av CPM-konceptet.

5.3 Innovationsmodellen

Innovationsmodellen, som presenterades i kapitel ett, visar vilka faktorer som avgör hur nya innovationer sprids, vilka aktörer som är involverade i spridningsprocessen samt hur en innovation uppfattas och förstås av användarna, vilket i denna studie motsvaras av respondentföretagen/respondenterna.

Genom att utgå från innovationsmodellen kommer jag att diskutera aktörernas olika roller, motiv och agerande. Jag kommer även utifrån mina egna reflektioner beskriva tänkbara bakomliggande faktorer som kan förklara aktörernas agerande, vilket samtidigt kan klargöra de svårigheter som uppsatsarbetets förlopp inneburit. De externa aktörerna i form av dels konsult- och analysföretaget Gartner som innovatör, dels konsulterna och leverantörerna som förändringsagenter har jag valt att hantera tillsammans då de till stor del liknar varandra. Respondenterna, vilka i innovationsmodellens benämns som användarna, och deras agerande presenteras därefter för att se hur innovationen CPM uppfattas och förstås.

5.3.1 Innovatör och förändringsagenter

Enligt innovationsmodellen kan jag, efter att ha samtalat med aktörerna, konstatera att både Gartner likväl som konsulterna och leverantörerna har ett egenintresse av att försöka sprida innovationen CPM. Oavsett om ett kundföretag är missnöjt med nuvarande metoder/koncept och därför söker efter nya och bättre eller om en ny situation har uppstått för kundföretaget och därför kräver att nya metoder/koncept införs i verksamheten, så kommer alltså både innovatörer och förändringsagenter att försöka påverka kundföretagen. De kommer då att försöka påvisa att det verkligen föreligger en skillnad mellan kundföretagets upplevda och önskvärda tillfredsställelse. Även om kundföretaget inte skulle anse sig vara i behov av nya metoder/koncept skulle innovatörerna och förändringsagenterna ändå försöka intressera kundföretaget för vad som är det ”senaste” och dess fördelar. Desto bättre innovatörerna och förändringsagenterna är att påverka kundföretagen om behovet av förändring, desto större möjlighet har de att lyckas sälja in sina metoder, tekniska system och konsulttimmar. Utöver samtal och att jag tagit del av dokument från innovatörerna, konsulterna och leverantörerna, har besöken vid beslutstödseminarium och Controller Congress visat exempel på hur kundföretagen påverkas att intressera sig för CPM.

CPM betraktas av flera innovatörer och förändringsagenter som ”nästa generation” inom beslutsstöd och verksamhetsstyrning, efter bland annat BSC och ERP, och som ett försök att skapa ett helhetskoncept. CPM anses därför som oerhört ”hett” och därmed viktigt att känna till. Egentligen verkar dessa aktörer resonera på så sätt att det inte räcker med att bara känna till konceptet, utan att de även måste kunna visa sina kundföretag att man redan är fullt involverad i att erbjuda CPM. Det kan dessutom ske under andra benämningar och ofta utifrån egna modifikationer, vilka tidigare presenterats. På så sätt försöker man visa utåt att

man vidareutvecklat CPM och det skulle möjligtvis kunna skapa ytterligare trovärdighet mot kundföretagen.

Majoriteten av leverantörerna skulle, i sin angelägenhet att visa att man känner till och redan erbjöd CPM eller konsultation kring konceptet, komma att hänvisa oss till respondentföretag/respondenter utan att de uppfyllde de kriterier som vi hade satt upp åt dem. Vi skulle senare under studien komma att reflektera över dessa hänvisningar. Vi misstänkte att leverantörerna närmast hade försökt att undvika att hamna i dålig dager om de inte hade lyckats hänvisa oss till något kundföretag som ansågs framgångsrikt med sitt CPM-arbete. En annan reflektion var att leverantörerna såg sin chans i att låta oss ”gå deras ärende” och sprida konceptet genom att i samtalet med respondenten beskriva vad CPM innebar samt få oss att sätta fokus på något som låg i framkanten av utvecklingen, och som förändringsagenten i sin tur skulle kunna understryka att man erbjöd sina kunder.

Endast en leverantör, Oracle, avstod att hänvisa oss till något kundföretag med hänvisningen att de inte kände till någon som jobbade med ett ”helt” CPM. Till en början fann vi detta mycket egendomligt. Eftersom Oracle fanns med i ”Magic Quadrant” och ansågs vara en leverantör som kunde tillhandahålla CPM, så tyckte vi att de därmed även borde kunna hänvisa oss till ett kundföretag som var framgångsrikt i sitt CPM-arbete och som erhållit strategiska fördelar. Senare skulle vi dock inse att Oracle hade varit mycket tydliga och ärliga i att CPM verkligen befinner sig i utvecklingens framkant och att mycket få kundföretag de facto arbetade enligt konceptet och kunde påstås ha ett ”helt” CPM. Resonemanget gällande att använda ett ”helt” eller vissa delar av CPM kommer jag att diskutera i avsnitt 5.4.

Någon leverantör valde, trots upprepade kontakter från vår sida, att inte återkomma till oss trots att så var bestämt. Utifrån hur betydelsefullt CPM anses vara hos leverantörerna tyckte de måhända att de helt enkelt inte ville utsätta sig för risken att hänvisa till något kundföretag som skulle kunna visa sig ha en bristfällig förståelse för konceptet, svårigheter att visa på vilket sätt man arbetade med CPM eller som hade svårt att påvisa strategiska fördelar.

Utifrån innovatörens eller förändringsagenternas ovilja att hänvisa oss till kundföretag eller att deras faktiska agerande innebar att de felaktigt hänvisade oss till respondentföretag/respondenter med bristfällig förståelse för CPM väcker två funderingar. För det första kan man ställa sig frågan om hur väl de själva känner till innebörden av CPM. Om de själva skulle brista i förståelse och kunskap gällande CPM eller dess möjlighet att erhålla strategiska fördelar kan det till stor del förklara varför vi felaktigt blev hänvisade till de kundföretag som senare skulle bli våra respondentföretag/respondenter. Eftersom CPM, enligt ett flertal konsulter och leverantörer, uttryckligen ansågs vara i en tidig fas i utvecklingen och att det därmed varken hade tagit sina slutgiltiga former och inte än blivit särskilt mycket tillämpad skulle en osäkerhet hos aktörerna kunna förklara deras varierande agerande gentemot oss. För det andra, och möjligtvis i kombination med det föregående, kan man ställa sig frågan vad leverantörerna hade för motiv att egentligen hänvisa oss till dessa kundföretag. Fanns det måhända, som jag tidigare nämnt, ett agerande som byggde på att de kände sig ”tvungna” att hänvisa till någon för att inte framstå i dålig dager, eller kunde deras motiv ha varit att låta oss ”försöka” sprida innovationen med allt vad det innebar i form av att

kommunicera CPM som ett abstrakt och komplext koncept bestående av många olika komponenter? Frågorna får förbli obesvarade.

5.3.2 Användarna

Användarna, som nämns i innovationsmodellen, motsvaras i studien av de respondentföretag/ respondenter som vi samtalat med. Användarnas roll i spridningen av innovationen CPM är naturligtvis mycket central och enligt innovationsmodellen finns det ett flertal aspekter som kan förklara attitydbildningen hos användarna. Jag har valt att fokusera på tre aspekter.

Den första aspekten är hur innovationens egenskaper uppfattas och förstås av användarna, till skillnad mot dess faktiska egenskaper. Samtliga respondenter, förutom Andreas Vik vid Telenor, visade sig ha bristfällig förståelse. Det är dock betydelsefullt att än en gång understryka att de respondenter vi samtalat med inte generellt kan sägas ha gett uttryck för deras respektive företags ståndpunkter, utan istället att de var och en har uttalat sig personligen och därmed visat sin egen förståelse gällande CPM. Det kan även vara värt att understryka att innovationens olika delar ofta också uppfattas som mer eller mindre relevanta beroende på var i organisationen betraktaren befinner sig. När jag påstår att respondenterna har en bristfällig förståelse så är det en sammantagen bedömning utifrån Gartners definition och beskrivning av konceptet. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att vi under samtalen förde diskussioner med respondenterna kring de olika komponenterna inom CPM och att de mer eller mindre använde samtliga komponenter, men inte på ett integrerat sätt för att styra och övervaka företagets verksamhet. Förståelsen kring dessa komponenter, exempelvis gällande BSC, KPI:er, ERP och enskilda IT-applikationer, kunde dock vara mycket god.

Det sistnämnda leder oss in på den andra aspekten för attitydbildningen, nämligen vilka erfarenheter det finns av liknande metoder till CPM. Samtliga respondenter hade erfarenhet av BSC eller KPI:er. Dessutom hade de flesta ett ERP eller i alla fall något som närmast skulle kunna beskrivas som ett sådant utifrån integrationen av olika IT-applikationer. Både BSC och ERP skulle kunna ses som tidigare försök till helhetskoncept. Det har kanske främst gällt ERP med tanke på att vissa konsulter och leverantörer ansåg att ERP var den ”generationen” som föregick CPM. Samtliga respondenter kan alltså anses ha goda erfarenheter av liknande metoder/koncept. På tal om ERP så var de flesta överlag positiva och menade att man idag knappt kunnat driva en verksamhet utan den integration som ERP tillhandahållit. Det framkom även under samtalen att det dock fanns vissa erfarenheter av negativ karaktär. Det handlade om såväl förfarandet vid dess upphandling som vid dess implementering, men även vad respondentföretagen hade fått ut av det hela. Respondenterna gav bland annat uttryck för att det blev dyrare än planerat, tog längre tid, krävde mer av den egna organisationen än förväntat och att de invaggats i felaktiga förhoppningar om vad ERP skulle tillhandahålla. De menade att orsaken till detta delvis berodde på att de anlidade konsulterna och leverantörerna inte hade informerat tillräckligt och inte kunde leverera det som de påstod. Detta kan redan ha påverkat attitydbildningen negativt när man ser till spridningen av CPM, om många kundföretag har liknande erfarenheter. Det kan även ha påverkat respondenterna i denna studie när vi förklarade konceptets innebörd liksom vilka möjligheter och strategiska fördelar som retoriskt framfördes av såväl innovatören, leverantörerna som konsulterna. I det stora hela och med beaktande att respondenterna, förutom Andreas Vik vid Telenor, knappt kände till CPM så framkom det under samtalen att majoriteten av

respondenterna var förhållandevis tillfreds med de metoder, nyckeltal, processer och system som idag används, liksom nuvarande grad av integration dem emellan. De ansåg sig därför nu inte vara i behov av CPM. Ett flertal av respondenterna visade dock intresse för att i framtiden lyckas integrera alla komponenter i sin verksamhet för att uppnå högre inre och yttre effektivitet samt erhålla strategiska fördelar.

Den tredje och sista aspekten handlar om resultat av försök gällande innovationen. I detta fall är det bara respondenten Andreas Vik och Telenor som har påbörjat att skapa ett CPM och därmed den enda som, enligt innovationsmodellen, kan ha kunnat få fram resultat av sina erfarenheter och försök. Det framgår tydligt att Telenor har kommit en bra bit på väg i sitt CPM-arbete och att de hittills verkar mycket nöjda, även om de inser att det finns mycket kvar att göra inom såväl Viks enhet som koncernen i stort. Trots att Vik ger uttryck för viss tveksamhet om vad som utlovas med konceptet så framgår det ändå att Telenors resultat hittills av deras försök och arbete har påverkat attitydbildningen inom verksamheten i positiv riktning.

5.3.3 Skillnaden mellan respondenten med god respektive bristfällig förståelse

För att tydliggöra de främsta skillnaderna mellan respondenten med god respektive bristfällig förståelse gällande CPM har jag valt att nedan sammanfatta deras karakteristik. På så sätt framgår det tydligt vad som kan ses som goda förutsättningar för att dels förstå konceptet, dels att framgångsrikt implementera och arbeta med CPM. Karakteristiken för respondenten med god förståelse presenteras först och därefter karakteristiken för respondenten med bristfällig förståelse.

Det som är utmärkande för respondenten med god förståelse, alltså Andreas Vik vid Telenor, är att han bland annat är väl insatt i frågor som rör verksamhetens mål och affärsstrategi. Det innefattar även hur arbetet med affärsstrategin, genomförandet och uppföljningen hänger samman. Han har även god kännedom om vilken information som ledarna i organisationen efterfrågar liksom kundrelationens betydelse. Viks tidigare erfarenhet av att som konsult ha arbetat med IT-system i kombination med affärsprocesserna har gett honom goda förutsättningar för att förstå de bakomliggande systemen och hur de kan integreras dels med varandra, dels mot de övriga CPM-komponenterna. Att kunna se helheten i affärsverksamheten samtidigt med möjligheten till tvärfunktionalitet har gett honom goda förutsättningar att både implementera och arbeta med CPM. Vik kunde på ett enkelt och tydligt sätt redogöra för de fyra orsakerna som låg till grund för att Telenor satsade på CPM. Dessa orsaker var att erhålla kostnadsreduktion, få effektiva processer, reducera IT-kostnaderna och få bättre IT-arkitektur. Vik gav inte uttryck för att CPM-konceptet skulle ha gett några strategiska fördelar, utan främst att det hade skapat fördelar inom den operativa verksamheten, som exempelvis standardisering av olika processer samt konsolidering och standardisering av ERP och rapporteringsverktyg. En annan fördel var att koncernens affärscontroller kunde ägna mer tid åt analyser och affärsförståelse. Att ha en mogen organisation och medarbetare som var positiva till förändringar innan man satsade på CPM visade sig även vara betydelsefullt för att nå framgång med CPM. Telenor har inte ett "helt" CPM där allt är fullt integrerat enligt definitionen av CPM, men de får anses ha kommit en god bit på väg. Vik var mycket nöjd med såväl den egna organisationens insatser liksom leverantörernas lösningar och vad de har åstadkommit. Vik visade sig även ha en viss kritisk hållning till vad CPM-

konceptet innebar och vad som utlovas, men tyckte i övrigt att deras CPM-arbete stämde väl överens med Gartners definition.

Karakteristiken för respondenten med bristfällig förståelse, alltså respondent B, kan beskrivas med att respondenten inte är involverad i strategiprocessen, men hade ändå en viss förståelse för strategiprocessen. Respondenten hade dock inte helt klart för sig hur verksamheten påverkades av den valda strategin. Respondenten påvisade även viss okunskap gällande definitioner och begrepp inom områden som strategi och affärsplanering. Respondenten arbetar i huvudsak med IT-implementering, men förhållandevis långt från den översta ledningsnivån. Respondenten kände inte till innebörden av SEM, motsvarigheten till CPM, även om respondenten använde SEM-begreppet utifrån att det bestod av ett antal delkomponenter, varav man höll på att implementera två av totalt fem. Respondentföretaget använder sig alltså endast av vissa delar av SEM, inte helheten, och respondenten gav heller inte uttryck för att de så småningom skulle använda alla delar som finns i SEM. Företagets fokus fanns till stor del på historiska transaktioner och inte framtida möjligheter. Respondent B hade svårt att förstå helhetskonceptet även efter en kort beskrivning av dess innebörd och möjliga fördelar. Respondenten var mestadels IT-fokuserad och var endast bekant med de applikationer som leverantören tillhandahöll. Trots att ett "helt" SEM kunde tillhandahållas av leverantören fanns det enligt respondenten ingen definition på detta inom organisationen. De två delkomponenterna, alltså SEM-produkterna, som respondenten höll på att implementera kunde respondenten inte sätta in som en delmängd i en större helhet. Däremot kände respondenten till att orsaken till att företaget valt att anamma SEM var att man ville ha ett koncerngemensamt planeringssystem. Respondent B hade en positiv inställning till ledningens förståelse. Resonemang kring integration av metoder, nyckeltal, processer och system uppnåddes aldrig utan samtalet kretsade kring systemfrågor.

5.4 Kritisk syn på CPM

Jag har i denna studie valt att se CPM som en innovation. Det har dock visat sig, efter samtalen med olika aktörer, att detta kan ifrågasättas. Hur CPM uppfattas och vad konceptet består av skiljer sig också åt. Under studiens gång har många av konsulterna, leverantörerna och respondenterna visat sig vara eller visat sig bli allt mer kritiska till beskrivningen av CPM och det som retoriskt utlovas. Jag är benägen att hålla med om att det kan vara sunt att ha ett kritiskt förhållningssätt till CPM. I detta avsnitt förs ett resonemang huruvida CPM är en ny innovation eller inte samt hur Gartner retoriskt försökt sprida CPM-konceptet.

Gartner framför retoriskt att CPM-konceptet är en ny innovation och att företag måste anamma det för att klara sig i den allt hårdare globala konkurrensen. De påstår samtidigt att de företag som anammar konceptet kommer att erhålla strategiska fördelar och därmed bli framgångsrika. Huruvida CPM är en ny innovation eller inte råder det en viss osäkerhet kring. Exempelvis är konsulten Wallin vid Volvo IT osäker på om det kan anses vara en ny innovation eftersom alla beståndsdelarna som ingår i CPM till stor del redan används av företagen, att man har integrerat olika operativa system tidigare med hjälp av exempelvis ERP och att CPM till stor del liknar BSC i de delar som kopplar affärsstrategin till hela verksamheten. Möjligen skulle det vara ett nytt tankesätt men knappt något konkret, resonerade Wallin. Konsult Helgegren vid BSCol menar att det är en "nyhet", men ändå inte. Å ena sidan för han ett liknande resonemang som Wallin att komponenterna redan används,

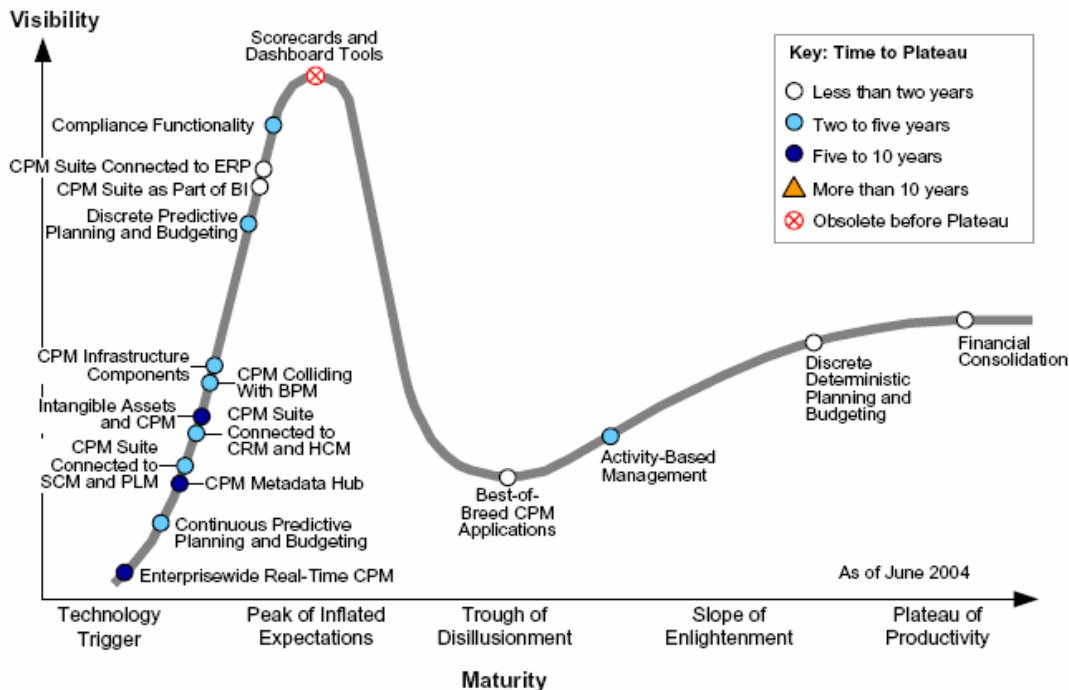
men å andra sidan att CPM är en ny innovation på så sätt att integrationen skall ge ett ordentligt stöd för helheten, alltså för strategi, uppföljning samt den operationella verksamheten och att det innefattar en allt större IT-del. Jag kan därmed konstatera att CPM, även för konsulterna, är både abstrakt och komplext och att det är svårt att slå fast huruvida det är en ny innovation eller inte. Man skulle i alla fall kunna se det som ett nytt försök att sätta fokus på denna typ av besluts- och verksamhetsfrågor och att det även bidrar till att öka synligheten för de aktörer som tillhandahåller tjänster och produkter inom CPM. Det gäller även för de övriga aktörer som handhar beståndsdelarna så länge de kan integreras med CPM.

Samtidigt som det alltså är svårt att föra en diskussion kring huruvida CPM är en ny innovation eller inte, så är det även svårt att resonera kring när och hur man lyckas implementera ett "helt" CPM, alternativt när man "endast" använder ett flertal komponenter som dock mer eller mindre integrerats på något sätt. Gartner framhåller betydelsen av att kundföretag till en början noggrant bör gå igenom vad som redan används för att sedan komplettera med de komponenter som krävs för att åstadkomma ett CPM, underförstått ett "helt" CPM eftersom helheten och dess fördelar annars inte kan uppnås. Gränsdragningen mellan att ha många komponenter som till stor del är integrerade och där det finns en koppling till affärsstrategin, uppföljning och beslutsunderlag, till att uppnå ett "helt" CPM med allt vad det innebär utifrån Gartners retorik, måste anses vara hårfin. Flera av respondenterna tyckte för övrigt under samtalen att deras respektive företag trots allt hade en helhet och en helhetssyn på verksamheten, vilket i sin tur innebar att de ställde sig tveksamma till huruvida de var i behov av ett CPM. Med tanke på Helgegrens inte allt för vågade antagande att CPM inte ännu har tagit sina slutgiltiga former, utan att det håller på att skapas så blir resonemanget huruvida det idag finns ett "helt" CPM eller något mindre "helt" närmast en fråga om utveckling och definitioner. Det är i sig en akademisk fråga och inte något som i konkreta termer varken diskuteras vid kundföretagen eller något som lär avgöra spridningen av CPM och dess framtid.

Det finns viss anledning att förhålla sig kritisk till den retorik som Gartner använder sig av för att beskriva och övertyga om helhetskonceptets nödvändighet och förträfflighet. Låt mig ta några exempel när retoriken, underbyggda av deras analyser och prognoser, riskerar att misslyckas och därmed kan undergräva trovärdigheten och relevansen.

Strax efter våra första samtal med respondenterna började vi bli misstänksamma huruvida CPM verkligen var på väg mot toppen av sin popularitet och spridning som Gartner dels hävdade, dels illustrerade i sin så kallade Hypekurva från 2003. Innan vi genomförde de sista samtalen med konsulterna och respondenterna hade vi redan insett att CPM inte hade kommit så långt som Gartner påstod. Detta skulle strax därefter också bekräftas i form av ytterligare en Hypekurva från 2004 som vi fick ta del av, se figur 5.1. Där framgår dels att CPM placerats in tidigare på utvecklingskurvan, dels att CPM delats upp i olika konstellationer tillsammans med andra begrepp och koncept. Trots att figuren visar att det finns olika tidsangivelser när innovationen anses väletablerad så kan jag utifrån vår studie, främst med utgångspunkt från våra samtal med konsulter och leverantörer, konstatera att CPM har en lång väg kvar till toppen av sin popularitet och spridning. Trots att vi alltså hade lyckats konstatera detta så är det ändå intressant att Gartner uttryckligen och endast ett år efter den

första Hypekurvan justerade sina prognoser och då samtidigt tvingas erkänna att deras första uppskattning var helt felaktig.



Figur 5.1: Hypekurva för CPM 2004.

Källa: Wood, Buytendijk, Geischecker, 2004. s. 4.

Gartners position bland såväl konsulter, leverantörer och kundföretag är oerhört stark och det får till följd att många tar del av Gartners analyser, prognoser och rekommendationer innan avgörande investeringsbeslut fattas. Tidigare har jag valt att återge ett antal prognoser för att påvisa vilka framtidsutsikter som CPM ansågs ha, enligt Gartner. Analysföretaget förutspådde till exempel 2003, med 80 % sannolikhet, att under 2005 skulle 40 % av de 2.000 största globala koncernerna ha infört CPM-lösningar. Dessutom gavs uttryck för att 70 % av koncerner med en årlig avkastning på över 7 miljarder svenska kronor skulle ha implementerat CPM-komponenter och kombinerat traditionella applikationer med analytiska BI-verktyg. Till en början måste jag göra klart att jag varken kan bekräfta eller dementera huruvida dessa prognoser uppfylldes eller ej. Det är dock fascinerande hur många koncerner som Gartner anser kommer att satsa på innovationen. Särskilt med tanke på vad jag funnit i den föreliggande studien där CPM framstår som abstrakt, komplext och dessutom innebär ett krävande förändringsarbete. Prognoserna anges även ha en förhållandevis hög sannolikhet, vilket ytterligare borde ge trovärdighet till prognoserna. Det som däremot tyder på en retorik som närmast motverkar dess syfte är vad Gartner påstår kommer att ske hos de 2.000 största globala koncernerna. Gartner menar att koncernerna kommer att ha implementerat CPM-komponenter och kombinerat traditionella applikationer med analytiska BI-verktyg. Med detta sätt att uttrycka sig skulle jag hävda att inte enbart de 2.000 största globala koncernerna uppfyller Gartners prognoser, utan snarast samtliga större moderna företag världen över som använder metoder, nyckeltal, processer och system för att styra och övervaka företagets verksamhet.

5.5 Slutsatser utifrån studiens förlopp

Jag kan inte presentera några generella slutsatser utifrån samtalen med leverantörer, konsulter och respondenter. Det beror dels på att antalet aktörer som vi varit i kontakt med har varit för få, dels för att aktörernas uttalanden inte med säkerhet kan anses signifikativa för deras respektive företag. Jag anser däremot att det ändå är möjligt att dra vissa slutsatser utifrån studiens förlopp. Nedan presenteras slutsatserna i punktform;

- CPM anses vara mycket betydelsefullt för framtiden, enligt både innovatörer, leverantörer och konsulter.
- Innovatörer, leverantörer och konsulter har svårigheter att förmedla konceptets innebörd och strategiska fördelar till kundföretagen.
- Majoriteten av respondenterna uppvisar en bristfällig förståelse.
- CPM är svårgreppbart, abstrakt och komplext, enligt majoriteten av respondenterna, som överlag är tillfreds med sina nuvarande metoder, nyckeltal, processer och system.
- För att kunna erhålla en god förståelse för vad CPM innebär verkar det vara en fördel i att vara väl insatt i strategifrågor och verksamhetsfrågor, gärna utifrån en högre central position, likt respondenten Vik som hade god förståelse för CPM.
- Trots Gartners retorik och prognoser gällande CPM och dess framtida betydelse verkar hitintills inte många kundföretag ha anammat konceptet.
- Det råder delade meningar hos konsulter, leverantörer och respondenter huruvida CPM verkligen är en ny innovation eller inte.
- Att i framtiden lyckas integrera alla komponenter i en verksamhet för att uppnå högre inre och yttre effektivitet samt strategiska fördelar tilltalar flertalet respondenter.

5.6 Råd till olika aktörer

Utifrån erfarenheterna av aktörernas tidigare resonemang och agerande samt utifrån studiens slutsatser har jag valt att nedan ge ett antal råd till de olika typer av aktörer som är verksamma inom CPM-området. Min förhoppning är att dessa råd kan komma till användning för att aktörerna framöver bättre skall lyckas kommunicera, använda, utveckla och sprida CPM.

Råd till innovatörer

Utveckla innovationen i nära samarbete med kunderna för att på så sätt förstå kundernas situation och vad som krävs för att kunna anamma innovationen. Undergräv inte kundernas förtroende med allt för offensiv retorik. Eftersträva att minimera framtagande och användande av ytterligare akronymer eftersom främst kunder, men även leverantörer och konsulter, tenderar att ha svårt att förstå och definiera akronymerna. I värsta fall kan detta i sin tur leda till missförstånd och rena felaktigheter.

Råd till leverantörer och konsulter

Förbättra kommunikationen med kunderna så att alla parter förstår varandra och vilka eventuella svårigheter som måste överbryggas. Låt kunderna få möjlighet att använda en interaktiv simulator där CPM-komponenterna samverkar för att på så sätt konkretisera vilka möjligheter som skulle realiseras genom att anamma CPM. Ett råd som gavs till innovatörer kan också få gälla som ett råd till leverantörer och konsulter. Eftersträva att minimera framtagande och användande av ytterligare akronymer eftersom främst kunder, men även andra leverantörer och konsulter, tenderar att ha svårt att förstå och definiera akronymerna. I värsta fall kan detta i sin tur leda till missförstånd och rena felaktigheter. Gör inte om de misstag som gjordes i samband med försäljning och implementering av ERP-system då kunderna fick uppfattningen att de skulle få mer än vad de faktiskt fick. Stanna kvar hos kunderna under en längre tid för att verkligen säkerställa att kunderna förstår och agerar i rätt riktning för att på sikt kunna uppnå förväntade fördelar.

Ytterligare ett råd är att beakta den undersökning (Flemström, 2005), som presenterades i kapitel ett, där hälften av 32 västsvenska företag med fler än 500 anställda uppgav att de endast presterade 50 % av deras kapacitet. Orsakerna till detta hänfördes till obenägenhet till förändring och nytänkande, dålig intern kommunikation, otydlighet i ledarskapet och bristande riktning inom organisationen. En majoritet av de undersökta företagen uppgav att de arbetade med förbättringar genom utbildning, ledarträning, omorganisation, interna förankringsprocesser och uppföljningssystem. Trots dessa åtgärder, visade undersökningen, innebar det dock inga nämnvärda förbättringar, vilket ansågs bero på bristande struktur och helhetssyn inom respektive företag. Med detta i åtanke skulle både leverantörer och konsulter som är verksamma inom CPM kunna erhålla värdefulla aspekter i sin förståelse för och kommunikation med kundföretag.

Råd till respondenter

Införskaffa information och avsätt tid för att förstå konceptet och hur dess komponenter skall samverka. Granska konceptet kritiskt utifrån era specifika behov. Se till att ni verkligen förstår innebörden av alla de akronymer och begrepp som är vanligt förekommande inom såväl konsult- som IT-branschen. Ställ er frågan om en CPM-satsning skulle vara värt den kostnad och den tid det skulle ta i anspråk av organisationen. Det gäller även att få en klar bild över hur allt skall integreras och vad ni kan förvänta er få ut av alltsammans. Gå noggrant igenom vad som redan finns och vad som används. Komplettera därefter och förbered organisation på stora förändringar. Ett råd är även att läsa uppsatsens sammanfattning om Telenors framgångsrika CPM-arbete för att få inblick i deras resonemang och tillvägagångssätt. Möjligen kan även kontakt med de leverantörer och konsulter som anlätades av Telenor vara av värde. Ha tidigare ERP-implementering i minne och se till att konsulter och leverantörer verkligen åstadkommer det som är överenskommet. Säkerställ även att de inte lämnar er efter deras leverans av tjänster/produkter, utan att de finns att tillgå medan arbetet med CPM fortskrider.

Råd till forskare/student

Närma er forskningsområdet CPM utan fördomar och utan en fastställd referensram. Utifrån erfarenheter i den föreliggande studien kan det vara bättre att förutsätta att respondenterna inte har någon förkunskap. På så sätt behöver man inte begränsa sig till en referensram som

senare även kan behöva kompletteras. Att möta respondenterna utan fördomar och referensram skulle kunna möjliggöra en bättre utgångspunkt. Jag anser att mitt tillvägagångssätt närmast är att betrakta som det enda sättet att påbörja ett arbete av denna karaktär när det gäller ett förhållandevis nytt, komplicerat och abstrakt koncept. Förvisso kunde arbetet ha planerats och genomförts på ett bättre sätt, men min förhoppning är att de beskrivningar och erfarenheter som studien visat gällande konceptet och aktörernas resonemang, liksom de svårigheter och begränsningar som visade sig vara aktuella, kan vara av värde för fortsatt forskning inom CPM.

5.7 Förslag till fortsatt forskning

Jag har vid upprepade tillfällen under arbetets gång funderat på andra möjliga frågeställningar och angränsande forskningsområden som vore intressanta att studera. Nedan presenteras i punktform ett urval av förslag till fortsatt forskning;

- Företa fallstudie hos företag som i realiteten har anammat CPM, enligt Gartners definition, och undersök huruvida de erhållit operationella och/eller strategiska fördelar.
- Undersök hur tillämpandet av CPM har påverkat olika hierarkiska nivåer i ett eller ett flertal företag.
- Undersök den nyckelroll som Gartner har och deras tillvägagångssätt att såväl konceptualisera sina idéer som att sprida sina analyser och innovationer.
- Undersök vilka företag och varför företag anammar CPM. Det skulle även kunna göras i form av jämförelse mellan eller inom olika branscher.
- Undersök hur medvetna leverantörer är om sina kunders förståelse kring CPM eller liknande helhetskoncept.

KÄLLFÖRTECKNING

Aktiebolagslagen (2005:551).

Abrahamson, E.: Management Fashion, *Academy of Management Review*, Jan 1996, s. 254-285.

Accenture (2005). Enterprise Performance Management – A Unique and Differentiated Approach, PowerPoint-presentation tillhandahållen av P. Hultman vid Accenture, Stockholm.

Al-Mashari, M. (2001). Process Orientation Through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues, *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, Nr. 3.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Atkinson, P. & Hammersly, M. (1994). *Ethnography and Participant Observation*. Handbook of Qualitative Research. I Denting, N. K. & Lincoln, Y. S. (Ed.). London: Sage Publications.

Ax, C. & Höier, A. (1999). Styrkortet – Vart går utvecklingen?. *Ekonomi & Styrning*, nr. 4/99.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, A. (2001). *Den nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.

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

BSCol, (2005). PowerPoint-figur tillhandahållen i samband med samtal med Carl-Fredrik Hellegren, 14 mars 2005, Balanced Scorecard Collaborative i Göteborg.

Bartunek, J. M. & Louis, M. R. (1996). *Insider/Outsider Team Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bartunek, J. M. (1993). Scholarly dialogues and participatory action research. *Human Relations* 46(10): s. 1221-1234.

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Bergsten, M., Adelman, A., Göranson, G. & Höök, F. (1999). *Räkneråttan som lyfte blicken eller Balanserade styrkort i praktiken*. Linköping: Ernst & Young AB.

- Brignall, S. & Ballantine, J. (2004). Strategic Enterprise Management Systems: new directions for research. *Management Accounting Research, Vol. 15*, s. 225-240.
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (1995), *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur.
- Butler Group (2004). *Corporate Performance Management: A New Approach to Business Control and Planning*, Technology Evaluation and Comparison Report, Butler Direct Limited.
- Buytendijk, F. (2003), Linking Strategy to Execution: An Introduction to Corporate Performance Management, Gartner, Business Intelligence Europe, Hotel Okura, Amsterdam, 03-04 February 2003.
- Buytendijk, F. (2003a), Business Intelligence Networks: A vision for the future, Gartner, Business Intelligence Europe, Hotel Okura, Amsterdam, 03-04 February 2003.
- Buytendijk, F., Wood B. & Geishecker, L. (2004), Mapping the Road to Corporate Performance Management, Gartner, 30 January 2004, ID Number R-22-073.
- Carr, N., (2003) IT Doesn't Matter, *Harvard Business Review*, maj 2003, s. 41-49.
- Cognos Inc. (2002), Fulfilling the promise of Corporate Performance Management. A Cognos Vision Paper. April, 2002.
- Davenport T. (1998), Putting the Enterprise into the Enterprise System, *Harvard Business Review*, juli/augusti 1998, s. 121-131.
- Davenport, T. (2000). *Mission critical: realizing the promise of enterprise systems*, Harvard Business School, Boston.
- Durö, R. & Sandström, B. (1985). *Marknadskrigsföring*. Stockholm: Liber.
- Elden, M. & Chisholm, R. (1993). Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. *Human Relations* 46(2): s. 121-141.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö; Liber.
- Flemström, J. (2005), Västsvenska företagsledares syn på prestation, potential och hinder. Prestation 2006 - För ett konkurrenskraftigare västsvenskt näringsliv. *Rapport av Yesp för Business Region Göteborg (BRG)*.
- Foster, G. & Swenson, D. W. (1997). Measuring the success of Activity-Based Cost Management and its determinants (Elektronisk). *Journal of Management Accounting Research, Vol 9*, s. 109-142.

Geishecker, L. (2003), *Managing Corporate Performance: What You Need to Know*, Gartner, BI Conference, Hotel Okura, Amsterdam, 3-4 February 2003.

Geishecker, L. & Rayner, N. (2001). *Corporate Performance Management: BI Collides with ERP*. Gartner, Strategic Planning, SPA-14-9282.

Glader M. (2004). *Affärssystem – data och information för verksamhetsstyrning*. Ingår i Samuelson, L. A. (red.) *Controllerhandboken*. Upplaga 8. Stockholm: Industrilitteratur AB, s. 557- 580.

Glynn, J. J., Murphy M. P., Perrin J. & Abraham A., (2003), *Accounting for managers*, London: Thomson Learning.

Gould, S. (2003). *Improving decision Making in Your Organisation: The CIMA Strategic Enterprise Management (SEM) Initiative*. London: CIMA Publishing.

Greenwood, D. J., Whyte, W. F. & Harkavy, I. (1993). Participatory action research as a process and a goal. *Human Relations* 46(2): s. 175-192.

Gupta, A., (2000), *Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems*, *Industrial Management & Data system*, 100/3.

HSFR. (1990). *Forskningsetiska principer*.

Hyperion Solution Corporation, (2004), *On the Up and Up – Achieving breakthrough performance through insight*. 2nd edition, Patson Press.

Kaplan, R. S. & Johnson, H. T. (1991). *Relevance Lost. The rise and fall of Management Accounting*. Boston Mass: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70, s. 71-79.

Kaplan, R. S., Norton D. P. (1996), *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Boston Mass: Harvard School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard*. Göteborg: ISL Förlag AB.

Kaplan, R. S & Norton, D. P (2004), *Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

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

Lönnqvist, R. & Lind J. (1998), *Internredovisning och prestationsmätning*, Lund: Studentlitteratur.

- Mabert, V., Soni, A. & Venkataramanan, M. (2001), Enterprise resource planning: Measuring value, *Production & Inventory Management Journal*, Vol. 42, Nr. 3.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. Oxford: University Press.
- MacTavish, D, (2002), Driving Profitability with Business Performance Management – White Board Training. PowerPoint-presentation erhållt av Martin Zingmark vid Hyperion.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy, *Harvard Business Review*, juli/augusti 1987, s. 66-75.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Norton, D. P. (1999). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard Collaborative Inc, 22 oktober.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991, September). Know your place. *Inc*, 13, s. 90-93.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research: Participative inquiry & practice*. London: Sage Publications.
- Samuelson, L. A. (1999). *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Sande, M. & Åkesson J. (2005), Föredrag under Controller Congress i Stockholm, 15-17 mars, 2005.
- Shani, A. B. & Pasmore, W. A. (1985). Organisation Inquiry: Towards a New Model of the Action Research Process. I Warrick, D.D. (Ed.), *Contemporary Organisation Development: Current Thinking and Applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman, s. 438-448.
- Shani, A. B. & Bushe, G. R. (1987). Visionary Action Research, A Consultation Process Perspective. *Consultation* 6(1): s. 3-19.

Shepard, H. A. (1967). Innovation-resisting and Innovation-producing organizations. *The Journal of Business*, The University of Chicago Press, oktober 1967, s. 470-477.

Shields, M. (1995). An empirical analysis of firms implementation experiences with activity based costing (Elektronisk). *Journal of management accounting research*. Vol 7, s. 148-167.

Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Solli, R. (1991). *Ekonomi för dem som gör något. En studie av användning och utformning av ekonomiinformation för lokala enheter*. Lund: Studentlitteratur.

StyrelseAkademien (2004), Material från Utbildning i styrelsearbete, våren 2004, kursledare Björn O. Albrektson, Göteborg.

Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (1999), The illusion of “best practice” in information systems for operations management, *European Journal of Information Systems*, Vol. 8, s.284-293.

Söderström, J. (2003). *Från produkt till tjänst*. Stockholm: Elanders Gotab.

Tengblad, S. (2000), Verkställande direktörer i arbete, *GRI-rapport 2000:11*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg.

Troberg, A. & Lindgren, M., (2004), Corporate Performance Management: en utredning av begreppet CPM, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Verville, J. & Halington, A. (2003), A six-stage model of the buying process for ERP software, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, s. 585-594.

Vik, A. (2005), Corporate Performance Management (CPM) at Telenor, Oslo.

Westlander, G. (1999). Aktionsforskningens framväxt och utveckling – en metod-orientering. *Gothenburg, IACTH – Arbetslivets bebyggelse – Byggnadsklimat – Arkitektur – Chalmers Tekniska Högskola: 29*.

Whittington, R. (1993). *What is strategy – and does it matter?*. London: International Thomson Business Press.

Wood, B., Buytendijk, F. & Geishecker, L. (2004), Hype Cycle for Corporate Performance Management, 2004. ID Number: G00120927.

Yen, D., Chou, D. & Chang, J. (2002), A synergic analysis for Web-based enterprise resource planning systems, *Computer Standards & Interfaces*, Vol. 24, s. 337-346.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

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

Internet

www.aberdeen.com, 2005-03-21
www.accenture.com, 2005-11-20/2005-03-25
www.butlergroup.com, 2005-03-21
www.ford.com, 2006-11-18
www.sap.com, 2005-02-23
www.sas.com, 2005-03-25
www.telenor.no, 2005-12-04
www.teliasonera.se, 2006-11-20
www.volvocars.se, 2006-11-18
www.volvo.com, 2006-11-18

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1: Hype-kurva över ett flertal innovationer inom verksamhetsstyrning.	6
Figur 1.2: En innovationsmodell.....	7
Figur 2.1: Konkurrensfördelar	19
Figur 2.2: ”Fast i mitten”.....	19
Figur 2.3: Planerad strategi påverkas vilket resulterar i en realiserad strategi.	20
Figur 2.4: Strategiskt synsätt kopplat till system för att styra en verksamhet.	23
Figur 2.4: Helhetssyn med hjälp av CPM.....	26
Figur 2.5: CPM-konceptets komponenter som i grunden stöds av BI-verktyg och IT- strukturen.	29
Figur 3.1: Översiktligt tillvägagångssätt för att finna studiens målgrupp.	34
Figur 3.2: Magic Quadrant.....	34
Figur 3.3: Översikt över uppsatsens arbetsgång och kontaktade aktörer.....	37
Figur 4.1: Det balanserade styrkortets perspektiv.....	51
Figur 4.2: Det balanserade styrkortets perspektiv.....	52
Figur 4.3: Det balanserade styrkortets konstruktion.....	53
Figur 4.4: Strategigenomförande som kontinuerlig process.....	54
Figur 4.5: Företagsledningen har ofta en tidigare förståelse för nya tillvägagångssätt. ...	55
Figur 4.6: Klassificering av styrmedel och exempel på dem.....	55
Figur 4.7: Styrmodell för arbetet med strategi, genomförande och uppföljning.	58
Figur 4.8: Fem perspektiv som följs upp med så kallad värdedrivarrapportering.	59
Figur 4.9: Respondenternas förståelse för CPM.....	66
Figur 5.1: Hypekurva för CPM 2004.....	76
Figur B2.1: Skillnaden mellan BI och BPM.....	90
Figur B3.1: CPM-ramverket.....	95

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1.1: Översikt över innovatörer och förändringsagenter och deras respektive helhetskoncept.....	9
Tabell 2.1: Fyra översiktliga strategiperspektiv.....	17
Tabell 3.1: Tabell över förändringsagenter i form av leverantörer och konsulter samt respondentföretag.....	35
Tabell B2.1: Översikt över aktörer och deras respektive helhetskoncept.....	88
Tabell B3.1: CPM Road Map - Implementeringsöversikt för CPM.....	96

BILAGEFÖRTECKNING

Bilaga 1: Akronymordlista	
Bilaga 2: Andra aktörers beskrivningar av helhetskoncept	
Bilaga 3: Komponenterna i CPM	
Bilaga 4: Intervjuguide Respondenter	
Bilaga 5: Intervjuguide Konsulter	

Bilaga 1: Akronymordlista

ABM	Activity Based Management
BAM	Business Activity Monitoring
BCS	Business Consolidation
BI	Business Intelligence
BIC	Business Information Collection
BPM	Business Performance Management
BPS	Business Planning and Simulation
BSC	Balanced Scorecard
BSCol	Balanced Scorecard Collaborative
CPA	Controlling, Planning and Analysis
CPM (a)	Corporate Performance Monitoring (SEM-komponent)
CPM	Corporate Performance Management
CRM	Customer Relationship Management
EBIS	Enterprise Business Intelligence Suite
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPM	Enterprise Performance Management
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
HR	Human Relations
IAS	International Accounting Standards
IT	Informationsteknologi / Information Technology
KPI	Key Performance Indicators
OLAP	On Line Analytical Processing
PWC	PricewaterhouseCoopers
RTE	Real-Time Enterprise
SCM	Supply Chain Management
SEM	Strategic Enterprise Management
SOA	Service Oriented Architecture
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SPM	Strategic Performance Management
SRM	Stakeholder Relationship Management
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
XML	Extensible Markup Language

Bilaga 2: Andra aktörers beskrivningar av sina respektive helhetskoncept

Det finns ett antal varierande om än stundtals mycket liknande definitioner och beskrivningar av olika helhetskoncept. För att visa på denna bredd samt vår ambition att försöka täcka de mest spridda koncepten kommer vi därför att kortfattat och fritt översatt sammanfatta några av de övriga aktörernas beskrivningar av CPM eller deras motsvarande helhetskoncept. I tabell B2.1 ges en översikt över vilket begrepp som respektive analysföretag, leverantörer och konsultbolag använder sig av. Det kan finnas ytterligare helhetskoncept som beskrivs på ett liknande sätt, men vi har valt att begränsa beskrivningarna till CPM, SEM, BPM, EPM och SPM eftersom de aktörer vi varit i kontakt med använder något av dessa begrepp/akronymer.

Tabell B2.1: Översikt över aktörer och deras respektive helhetskoncept.

	Helhetskoncept
Innovatörer i form av analysföretag	
Aberdeen Group	CPM
Butler Group	CPM
Gartner	CPM
Förändringsagenter i form av leverantörer	
Cognos	CPM
Hyperion	BPM
Oracle	CPM
SAS	SPM
SAP	SEM
Förändringsagenter i form av konsultföretag	
Accenture	EPM

CPM – Corporate Performance Management

Utöver analysföretaget Gartner använder bland andra Aberdeen Group, Butler Group, Cognos och Oracle begreppet CPM. Eftersom Gartner är en så dominant och betydelsefull aktör och att de i det närmaste verkar åtnjuta full uppmärksamhet när de presenterar något nytt så kan det vara intressant att se hur två konkurrerande analysföretag framställer CPM. Det amerikanska analysföretaget Aberdeen Group beskriver konceptet på följande sätt: CPM utlovar att leverera den överblick och manöverbarhet som chefer efterfrågar för effektivt beslutsfattande. Genom CPM får chefer en integrerad och analyserbar översikt för hela företagets verksamhet. För att balansera verksamheten och förebygga att enskilda operativa enheter råkar i konflikt så använder CPM mått och KPI:er som är analytiskt underbyggda för att justera ledningens agerande gentemot företagets övergripande strategier. CPM använder sig av de bästa koncepten från ledningsteori, tillför kausalitet till BSC och ger beslutsfattare ett analytiskt synsätt som borgar för strategiskt beslutsfattande (www.aberdeen.com, 2005-03-21).

Ett annat analysföretag är det brittiska Butler Group. Istället för att låta Butler Group återge en liknande beskrivning av konceptet som Aberdeen Group, resonerar de sig här fram till vad CPM innebär på följande sätt:

De flesta organisationer har redan BI-applikationer som hjälper till att analysera och förstå historiska prestationer samt identifiera betydelsefulla trender. Dessa organisationer använder även olika typer av budgeterings- och planeringsverktyg för att projektera framtida riktlinjer i sin strävan att förutse och styra mot framtida mål. Vad som behövs är någonting som finns mellan dessa två element, någonting som har det ena ögat på det som varit och det andra ögat på vad som komma skall för att organisationens verksamhet därmed tydligt skall kunna styras mot uppsatta mål. I korthet kan CPM påstås föra ihop dessa två områden och därmed ge organisationen insikt om verksamhetens prestationsförmåga, alltså att jämföra prognoser, mål och planering mot operationellt genomförande (www.butlergroup.com, 2005-03-21).

SEM – Strategic Enterprise Management

Den tyska leverantören SAP är en av världens absolut största leverantörer av affärssystem. Deras helhetskoncept kallas SEM och beskrivs som att det tillhandahåller utvecklingsmöjligheter för att stödja hela verksamhetscykeln genom att sammantaget använda sig av följande fem huvudapplikationer och anslutande verktyg, enligt www.sap.com (2005-03-23) och Brignall & Ballantine (2003):

Business Planning and Simulation (BPS) ger möjlighet att utveckla och integrera den strategiska och operationella planeringen genom modellering, simulering och scenarioanalyser. Activity-based management (ABM) används för att addera ett processperspektiv till det funktionella perspektivet i en organisation. BPS möjliggör en mer frekvent uppdatering av budget för att kunna hantera snabba förändringar i affärsvillkoren och att kombinera traditionell nerifrån-och-upp budgetering med uppifrån-och-ner strategisk planering.

Business Consolidation (BCS) sköter såväl den interna som den externa redovisningens rapportering samt stödjer de krav som GAAP och IAS ställer på extern redovisning. BCS innefattar bland annat även möjlighet till valutaomräkningar och automatisk konsolideringselimineringar.

Corporate Performance Monitoring (CPM (a)) hjälper företag att översätta strategi och mål till meningsfull planering för varje affärsområde och avdelning. Det kan ske genom att stödja arbetet med att definiera, analysera, visualisera samt tolka KPI:er, både ekonomiska och icke-ekonomiska liksom internt och externt. Användning av BSC, "Value-Based Management" och "Risk Management" möjliggör även för företaget att fatta förebyggande beslut och förstå hur individuella funktioner och organisationen bidrar till en bredare företagsstrategi.

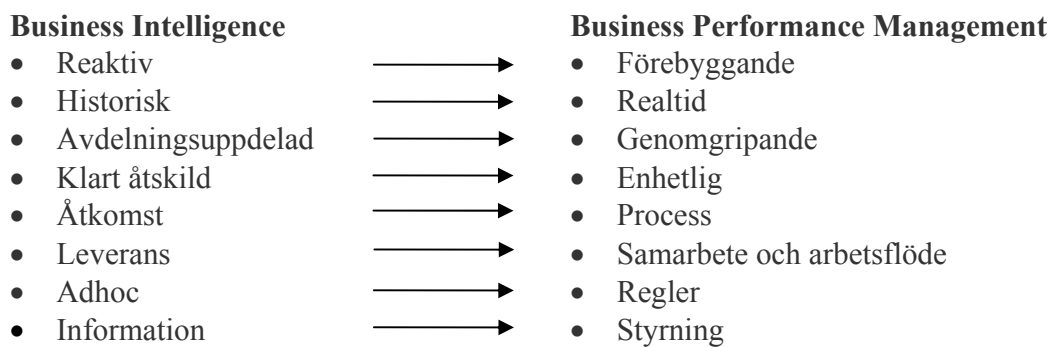
Business Information Collection (BIC) insamlar strukturerad och ostrukturerad affärsinformation från interna och externa datakällor.

Stakeholder Relationship Management (SRM) stödjer processen att kommunicera med företagets olika intressegrupper och genom en förenkling av tvåvägskommunikationen kan intressenterna bättre involveras i strategiprocessen.

BPM – Business Performance Management

Den amerikanska leverantören Hyperion beskriver sitt så kallade BPM-koncept som att det är en kategori av teknologier och tillämpningar som möjliggör för organisationer att översätta

sin strategi till planering, övervakning av genomförandet samt att ge insikt i hur ekonomiska och operativa prestationer kan förbättras. BPM erbjuder den högsta ledningen, chefer och välutbildade medarbetare fördjupad insikt om sin verksamhet och ger verktyg för att öka prestationen för morgondagen. Med mjukvaror som stödjer BPM kan företag proaktivt styra verksamhetens framgång hela vägen från styrelserummet till kontakterna med kunderna genom att uppnå prestationsförbättringar överallt. Om BPM implementerats effektivt möjliggör det att bättre utforma och påverka företagets produktion, förbättra värdet av och hastigheten på beslutsfattandet, föregripa och ge respons till skiftande marknadsförändringar, samla och nyttja kritiska resurser mer genomtänkt samt konsekvent kunna tillfredsställa företagsledningens och aktieägarnas förväntningar (Hyperion Solution Corporation, 2004). Hyperion (MacTavish, 2002) framställer skillnaden mellan BI och BPM i figur B2.1.



Figur B2.1: Skillnaden mellan BI och BPM.
Källa: MacTavish, 2002, s. 41.

EPM – Enterprise Performance Management

Leverantören PeopleSoft är sedd som en betydelsefull aktör inom CPM-konceptet. Deras motsvarighet kallas dock EPM. I slutet av 2004 köptes emellertid PeopleSoft av Oracle och eftersom de använder begreppet CPM är det inte längre särskilt relevant att redogöra för PeopleSofts beskrivning. En betydande aktör som däremot använder EPM-begreppet är konsultföretaget Accenture. De framställer det som att EPM-lösningar tillåter högpresterande beslutsfattare att agera före deras konkurrenter. Genom att förbättra och optimera klienternas förmåga att organisera och analysera ekonomisk, operativ och extern information hjälper Accenture till att skapa högre aktieägarvärde (www.accenture.com, 2005-03-25). Vidare menar de att EPM möjliggör för organisationer att fatta bättre och snabbare beslut som säkerställer optimal resursanvändning och som konsekvent baserats utifrån att maximera ett godtagbart aktieägarvärde. EPM definierar och modellerar genomgående de nyckelfaktorer som skapar nuvarande och framtida värden. Det innefattar såväl ekonomiska, icke- ekonomiska, fysiska som immateriella värden. Dessutom hjälper konceptet att förstå hur dessa nyckelfaktorer samverkar och existerar i förhållande till varandra. Vidare omfattar EPM utvecklingsmöjligheter för att styra och optimera verksamhetens prestation utifrån ett enhetligt affärsnätverk. Det innefattar även fastställande av vilka strategier som förväntas driva verksamheten både idag och imorgon, hur dessa strategier är översatta till planeringen och hur strategigenomförande är styrd utifrån prognos-, rapporterings- och analytiskt perspektiv (Accenture, 2005).

SPM – Strategic Performance Management

Leverantören SAS Institute beskriver deras CPM-motsvarighet, SPM, som att det tar fasta på ett företags koncernstrategi, oavsett vilken ledningsfilosofi som valts, och utvecklar detta ytterligare genom att stödja företaget i att integrera, distribuera och analysera verksamhetsövergripande information för att sedan kunna agera utifrån den och därmed få ett försprång gentemot konkurrenterna. Det som framträder är förhållandet orsak – verkan av strategin. Genom att identifiera sina verkliga affärsbrister och genom att tillämpa ”best practice” kommer det att leda till framgång för företaget. Kort sagt får företaget bättre uppsikt som innebär att det bättre håller den utstakade kursen (www.sas.com, 2005-03-25).

Bilaga 3: Komponenterna i CPM

Det dokument som ligger till grund för vår nedanstående beskrivning av CPM-konceptets fyra komponenter är, om annat inte anges, ”Mapping the road to Corporate Performance Management” av Buytendijk et al. (2004).

Metoder

Det finns många metoder som kan användas som stöd inom CPM-konceptet, men frågan är vilken eller vilka som är relevanta för ett enskilt företag. Gartner menar att alla metoder mer eller mindre överlappar, kompletterar eller konkurrerar med varandra. Många gånger resulterar inte användandet av en metod att avsedd effekt uppnås. Gartner menar därför att det inte är en specifik metod som gör ett företag framgångsrikt, utan företaget som gör metoden framgångsrik, förmodligen oavsett vilken metod som valts. Valet av BSC, EFQM, (det vill säga en typ av kvalitetsstandard) eller ”Value Based Management” är således inte avgörande för om företaget skall bli framgångsrikt utan snarare att det finns en uthållig inställning, en gemensam förståelse och att tid ges för att medarbetarna fullt ut skall kunna lära sig och använda metoden. I valet av metod kan det ibland enklast göras genom att välja den metod som lättast accepteras av cheferna eftersom det många gånger kan vara en bra indikation på framtida framgång. Trots att alla metoder förr eller senare kommer att framvisa brister i något avseende så är det inte svårare för företaget än att komplettera med något tillägg från någon annan metod. Vissa företag som implementerat BSC har exempelvis haft svårt att finna rätt nyckeltal för att styra verksamheten och har då kompletterat sitt styrkort med fem delar från EFQM. Ett annat alternativ för att hitta rätt nyckeltal är att arbeta med så kallade ”Strategy Maps”, vilket är ett tillvägagångssätt som Gartner tycker har varit underskattat men som skulle fungera mycket bra som CPM-metod. Enligt Kaplan & Norton (2004) identifierar ”Strategy Maps” relationen mellan orsak och verkan för en verksamhets olika aktiviteter och kan på så sätt belysa vilka nyckeltal som är mest betydelsefulla samt hur dessa kan mätas.

Nyckeltal

De flesta företag har svårt att hitta rätt nyckeltal för sin verksamhet, men det borde egentligen inte vara så svårt, enligt Gartner. Genom att bryta ner företagets vision och strategier till kritiska framgångsfaktorer borde de mest betydelsefulla nyckeltalen för att styra verksamheten uppenbaras. Problem kan dock uppstå redan vid själva utgångspunkten då otydligt utformad vision och strategi kan göra arbetet närmast ogörligt. En vanligt förekommande strategiformulering är ”att stödja andra affärsområden” och det tillhandahåller exempelvis inga tydliga ledtrådar om vilka nyckeltal som skall användas för att styra en verksamhet.

De flesta mjukvaruprogram som företag använder för att följa upp sin verksamhet innehåller färdiga nyckeltalskonstruktioner och dessa är många gånger relevanta att använda eftersom de är desamma oavsett inom vilken bransch som företaget är verksamt. Grundläggande operationella funktioner och kostnadsuppföljning är några exempel på detta. Den främsta fördelen med dessa färdiga nyckeltal är att de fungerar bra och att de ofta ingår när ett affärssystem väljs. Generellt är det enklare att anpassa dessa färdiga nyckeltal än att på egen hand bygga upp allt från början.

Det är viktigt att hålla isär nyckeltal som används för att övervaka den dagliga verksamheten och nyckeltal som används för att analysera verksamheten. Nyckeltal som används för att övervaka verksamheten skall i så hög grad som möjligt vara standardiserade för att dels kunna visa hur verksamheten utvecklas över tiden dels för att enkelt möjliggöra branschjämförelser mot andra aktörer. Nyckeltal som används för att analysera verksamheten skall vara nära kopplade till företagets strategi. Nedbrutna strategier på företagets olika enheter innebär att nyckeltal måste utformas för respektive enhet för att de skall vara användbara och åskådliga för de ansvariga hur verksamheten presterar. Framtagna nyckeltal skall inte ses som statiska utan möjliga att justera beroende på vad omständigheterna kräver. För att lyckas åstadkomma en känsla av förpliktigande hos de ansvariga för nyckeltal är det av betydelse att de kan påverka och kontrollera nyckeltal och således inte bli pådyvlade något uppifrån som de inte kan påverka.

Processer

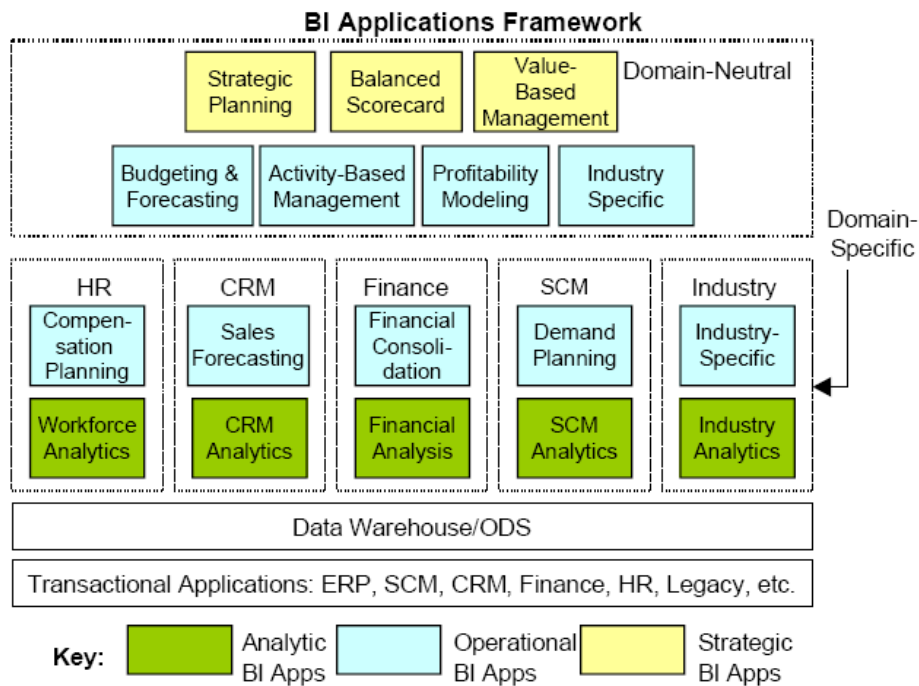
Ett företag som överväger att anamma CPM-konceptet måste inledningsvis förstå och definiera de processer som är betydelsefulla för CPM och identifiera hur dessa kan utvecklas. På så sätt kan de möjliggöra en utveckling mot en tvärfunktionell CPM-vision och därmed undvika åtskilda och osammanhängande delar, som så kallade funktionella ”silos”. Företag som implementerar BI-applikationer för att stödja detta perspektiv kommer att bli mer framgångsrika med deras CPM än de företag som fokuserar på mer självständiga BI-applikationer eller metoder (Buytendijk, 2003). Införandet av CPM-konceptet måste dock, enligt Gartner (Buytendijk et al., 2004), alltid börja med en grundlig genomgång av företagets befintliga processer och hur dessa fungerar. Utöver att det kan vara svårt att få en överblick över processerna så finns det dessutom en överhängande risk att det som de facto händer ute i verksamheten skiljer sig åt i jämförelse med det som tagits fram i dokumentform över hur verksamheten borde fungera. Ett möjligt tillvägagångssätt är att låta alla ansvariga redogöra för vilka och hur alla rapporter skapas, hanteras och mottas, oavsett om de egentligen används eller inte. Respektive ansvarig får därefter sätta in rapporterna i sitt sammanhang och beskriva vilken funktion som efterfrågas och vilken typ av uppföljande agerande som förväntas. Detta leder för det mesta till att brister i dagens arbetssätt upptäckts. Det kan exempelvis vara att vissa verksamhetsområden helt saknar rapporter, vissa rapporter överlappar varandra, uppföljningar inte görs eller att vissa rapporter inte alls används eller ens läses. Enligt Gartner visar erfarenheter att upp emot en tredjedel av rapporterna kan elimineras efter denna typ av genomgång. Den årliga processen att ta fram en verksamhetsbudget uppfattas ofta som en tidsödande och mycket lång process då den vanligtvis stäcker sig ett helt år framåt i tiden. Detta resulterar ofta i att aktualiteten blir bristfällig, särskilt för företag som är verksamma i en snabbt föränderlig bransch eller inom snabb utveckling. Ett förslag till att bättre kunna hantera detta och bli mer flexibel är att förkorta budgetperioderna och införa kvartalsbudgetar. Tillämpning av scenarioplanering kan vara en annan process som kan vara betydelsefull för att bättre kunna hantera en föränderlig omgivning.

System

Den sista komponenten i CPM är verksamhetens IT-system. Gartner understryker att CPM är en styrnings- och ledningsfråga som främst handlar om processer, men vill ändå klargöra att IT inte får underskattas. Olika typer av dataproblem är ofta orsaken till att CPM-satsningar blir fördröjda, överskrider budget eller till och med helt misslyckas. Det är därför viktigt att

företag inte underskattar svårigheterna med att hämta data från underliggande IT-system, omvandla data till format som passar respektive applikation, ladda ner till Datamart (det vill säga mindre databaser som används på enhets- eller avdelningsnivå) och att säkerställa hanteringen av datakvalitet. För att förstå betydelsen av dessa IT-relaterade områden är det därför betydelsefullt att samordna CPM med företagets övergripande IT-strategi. Företag som implementerar BI applikationer för att stödja den processyn som tidigare beskrivits, kommer att bli mer framgångsrika i deras CPM-initiativ, enligt Buytendijk (2003), än de företag som fokuserar på enskilda och åtskilda BI-applikationer eller prestationsstyrningsmetoder som är isolerade från processerna och BI-applikationerna. För små företag kan det räcka med att använda den datastruktur som finns inom CPM-lösningen. För större företag är nyckeln till ett framgångsrikt CPM-koncept att ha en robust Datawarehouse strategi. [Författarnas förklaring: Datawarehouse innebär att data sammanförts från en eller flera databaser] Det kan dock vara mycket svårt, kostsamt och tidsödande att implementera ett Datawarehouse. Alternativet att bygga strukturen med många mindre databaser, kan förvisso vara lyckat på kort sikt, men kan visa sig vara förödande på lång sikt när kraven på nya och mer komplicerade nyckeltal uppstår och systemen därmed skall hämta data från många olika mindre databaser. Geischecker (2003) understryker dock att lika betydelsefullt som BI-ramverket och CPM-konceptets olika komponenter är för att bidra till helheten, lika viktigt är det att förstå att informationen endast är så pass värdefull som dess åtkomst. Företag har många olika alternativ och valmöjligheter för att ge medarbetarna åtkomst till data och resultat från CPM. Dessa alternativ finns i många olika former, allt från portaler till så kallade dashboard, som är en slags samling av översiktliga indikatorer och mätare som tydligt visar hur verksamheten presterar, men som även kan indikera varningar om något nyckeltal avviker utifrån fördefinierade värden.

När processer, metoder, nyckeltal och kopplingarna dem emellan har blivit identifierade kan en CPM-vision definieras genom att överbygga med BI-applikationer som skall se till att realisera komponenternas integration. Utvecklandet av dessa applikationer bör prioriteras utifrån företaget främsta behov och samtidigt eftersträva att finna hävstångseffekter av nuvarande BI-initiativ. På detta sätt kan man få en vägkarta över hur BI-applikationerna skall kunna förverkliga CPM-visionen och maximera avkastningen på investeringarna. Detta tillvägagångssätt kan möjliggöra att fördelar uppfylls snabbare, trots att CPM är en implementering som kommer att ta lång tid, enligt Geischecker (2003). Figur B3.1 visar hur ramverket för CPM ser ut och därmed även förhållandet mellan de olika delsystemen i form av Datawarehouse, ERP- och BI-applikationer. Det framgår också vilka delar som används utifrån ett analytiskt, operationellt och strategiskt perspektiv.



Figur B3.1: CPM-ramverket.

Källa: Geishecker & Rayner, 2001, s. 5.

Den bästa mixen av BI-applikationer gällande CPM varierar dels mellan olika branscher dels mellan olika företag inom samma bransch. Den kritiska framgångsfaktorn är dock att förstå hur de domänspecifika och de domänneutrala affärsbehoven skall hanteras med hjälp av en uppsättning BI-applikationer som ger en hävstångseffekt av en ordinär BI-infrastruktur. Trots att CPM till stor del uppfattas som en strategisk implementering som inte handlar om IT så måste företag ändå bestämma sig för huruvida de vill bygga en struktur på stadig grund eller en struktur byggd på lös sand (Buytendijk, 2003).

Implementeringsöversikt för CPM

Utmaningarna i att anamma CPM-konceptet kan snabbt observeras och många finner dessa överväldigande, enligt Buytendijk et al. (2004). Det finns ingen magisk formel att hänvisa till för en enkel lösning, utan utmaningarna måste hanteras stegvis i samband med integrationen av de fyra komponenterna. Författarna har därför tagit fram en så kallad ”CPM Road Map”, se tabell B3.1, där det framgår vilka olika nivåer som implementeringen av CPM kan följa, vilka effekter som kan förväntas och inom vilken tidsrymd som varje nivå bör avklaras. Möjliga förbättringseffekter som framgår av ”CPM Road Map” är i stigande ordning; ökad effektivitet, göra rätt saker med stöd av bättre processer, hävstångseffekt och ökad konkurrenskraft. Företag behöver inte välja samma nivå för alla komponenterna simultant, utan kan exempelvis besluta att gå längre med processer och nyckeltal än med att utveckla IT-teknologin. Buytendijk (2003) rekommenderar företag att se till att åstadkomma ägarskap hos ledningen och verkligen involvera vd, ekonomidirektör och informationsdirektör, och inte enbart erhålla deras stöttning. Dessutom är det betydelsefullt att skapa ett CPM-ramverk som genererar samstämmighet.

Tabell B3.1: CPM Road Map - Implementeringsöversikt för CPM.
Källa: Buytendijk et. al., 2004, s. 5.

	<i>Effektivisering</i>	<i>Förbättrade processer</i>	<i>Hävstångseffekt</i>	<i>Ökad konkurrenskraft</i>
Kultur	Fokus på ömsesidigt informationsutbyte och prestationsförbättringar. Ägna inte tid åt budgetförhandlingar.			
Process	Rensa upp bland rapporter. Halvera processstider för att lösgöra resurser.	Introducera rullande budget. Halvera processstider igen.	Utveckla CPM till att innefatta planering och styrning i nätverk. Avsluta årlig budget.	Introducera dagligt bokslut och kundanpassat Balanced Scorecard.
Metod	Undersök vilka metoder som finns.	Välj och blanda metoder.	Håll fast vid vald metod.	Skapa nya metoder.
Nyckeltal	Inventera vilka nyckeltal som används och rensa upp. Identifiera liknande och mot stridiga nyckeltal.	Kartlägg vilka nyckeltal som bidrar till verksamheten. Använd: Strategy Maps och Benchmark	Konsolidera nyckeltal för att uppnå en gemensam korrekt bild av verksamheten.	Förädla och utveckla nyckeltal. Ersätt de som ej bidrar till verksamheten.
Teknologi	Omvärdera IT-stategin i förhållande till CPM. Ersätt Excelark och liknande applikationer.	Introducera CPM och integrera med befintliga applikationer. Återanvänd BI-applikationer.	Experimentera med CPM till att omfatta även övervakning och styrning.	Introducera BI-nätverk.
Organisation	Ekonomiavdelningen initierar CPM-arbetet.	Ekonomiavdelningen koordinerar CPM-satsning	Ekonomiavdelningen driver på konsolideringen	Ekonomiavdelningen möjliggör realtids-verksamhet.

Nivå 1 – Effektivisering

Fokus enbart på den inre effektiviteten genom att effektivisera verksamheten och eliminera flaskhalsar. Det handlar om att göra saker på rätt sätt. Små förväntningar på att optimera processerna. Introduktion av mjukvara för att automatisera processer, vilket innebär mindre manuellt arbete som i sin tur reducerar risker för fel. Små kostnadsbesparingar.

Nivå 2 – Förbättrade processer

Fokus på att öka den yttre effektiviteten genom ökad överblick. Undersöka hur ledningsprocesser ytterligare kan utvecklas och bidra till verksamheten. Ineffektiva processer justeras eller elimineras. Ytterligare mjukvara implementeras för att stödja processerna. Metoder introduceras för att klargöra vilka nyckeltal och rapporter som skall användas. Nivå två handlar om att göra rätt saker och med metoder som åstadkommer en bättre överblick av företagets verksamhet och därmed se till att rätt saker verkligen blir genomförda.

Nivå 3 – Hävstångseffekt

För att verkligen bli framgångsrik i sitt CPM bör företag eftersträva att finna nya tillvägagångssätt utanför de vedertagna normerna när det gäller planering och styrning, även utanför

ekonomiavdelningens verksamhetsområde. En styrningsprocess som karaktäriseras av en kontinuerlig planeringsprocess är att föredra framför en rigid budgetprocess. Målet är att skapa en gemensam överblick av verksamheten, men att samtidigt behålla ledningens befogenhet och ansvar.

Nivå 4 – Ökad konkurrenskraft

På den högsta nivån kan CPM-konceptet innebära att företaget lyckas differentiera sig gentemot sina konkurrenter och därmed ge ökad konkurrenskraft. Ett exempel kan vara att ytterligare information snabbt kan tas fram till frågvisa aktieägare vilket i sin tur kan leda till ökad aktieägarlojalitet. Ett annat exempel kan vara att förändringar i företagets strategi omedelbart kan översättas till hur det påverkar planering och agerande, vilket gör att verksamheten smidigare kan anpassa sig till marknadsförändringar. Ett avslutande exempel är att alla chefer kan få insikt i hur deras beslut dels påverkar deras kollegor på andra interna avdelningar, dels på företaget i stort. CPM kan även hjälpa företag i förberedelserna att styras i realtid genom nyckeltal som direkt justeras och uppdateras.

Ekonomiavdelningens roll

Rapportering till företagsledningen har normalt varit ekonomiavdelningens roll, men frågan som nu ställs är om detta skall fortgå när CPM-konceptet framhäver att ekonomiska nyckeltal endast är ett möjligt sätt att styra verksamheten på. Därtill har framgångsrikt och innovativt arbete gjorts inom områden som värderar immateriella tillgångar där det tidigare varit svårt att finna ett ekonomiskt värde på exempelvis kompanjonskap, förmågan att skapa innovationer, kundlojalitet och varumärke. För de allra flesta företag motsvarar de immateriella tillgångarna den övervägande delen av företagets värde. Detta förklarar i sin tur orsaken till den signifikanta skillnaden mellan bokfört värde och marknadsvärde. Även om ekonomiavdelningen således kanske inte har svar på alla frågor så spelar dock den en avgörande roll när det gäller CPM eftersom konceptet närmast är att betrakta som nästa naturliga steg i utvecklingen av att förbättra även ekonomiavdelningens arbete. Historiskt sett har ekonomiavdelningen gått från att handha bokföring till att sköta redovisning och uppföljning inklusive bland annat arbetet med investeringar, riskanalyser, fusioner och företagsförvärv. Ekonomiavdelningen har alltså utvecklats från att ha varit en operationell enhet till att få en mer strategisk roll. Arbetsuppgifterna är dock fortfarande ekonomiskt dominerad, men att addera icke-ekonomiskt data är helt enkelt nästa logiska steg. När personalen på ekonomiavdelningen ökar sin förståelse för CPM-konceptet måste de även lära sig att låta ledningen få ökat ansvar för såväl innehållet som processerna när det gäller exempelvis planering och budgetering. Däremot är det bra om ekonomiavdelningen, enligt Buytendijk et al. (2004), kan behålla den koordinerande rollen för hela CPM-införandet eftersom de sedan tidigare besitter värdefull expertkunskap på att införa och driva projekt av denna karaktär, exempelvis ERP. I princip menar Buytendijk (2003) att ekonomichefen skall vara den drivande personen för CPM, men understryker ännu en gång att CPM är ett område för företagsledningen och inte endast för ekonomiavdelningen, vilket alltså även innefattar planering och budgetering.

Kulturaspekten

Vid en CPM-satsning, liksom i varje typ av större förändring, är det av stor vikt att beakta och hantera de kulturella och politiska aspekter som uppstår. För att ett CPM-initiativ skall få bra genomslag och därmed bli framgångsrikt är det, enligt Buytendijk et al. (2004), betydelsefullt att chefer och anställda på alla nivåer förstår varför förändringen görs och till vilken nytta. Det är även viktigt att främja en kultur där medarbetarna dels känner till och förstår företagets mål och strategier, dels delar med sig av information och nyvunna insikter till andra kollegor. På så sätt kan medarbetarna känna delaktighet, vilket i sin tur resulterar i att de anställda bidrar till att göra CPM framgångsrikt och till att uppfylla uppsatta mål. Brister däremot kommunikationen får det till följd att CPM framstår som ett hinder för verksamheten och de positiva effekterna blir i bästa fall begränsade. I värsta fall kan däremot CPM uppfattas som att ledningen skaffar sig ytterligare kontroll, vilket leder till ett cyniskt agerande och till och med risk för sabotage från medarbetarna. Om inte en fördelaktig kultur existerar gällande informationsflöde innebär det en risk att avkastning på investeringen uteblir eftersom fördelarna då oftast bara når en lite grupp medarbetare på ekonomiavdelningen. Om det däremot råder en öppenhet och informationsflödet inom företaget är välutvecklat finns det inget att dölja. Finns det inget att dölja så finns det ingen anledning att känna rädsla för att bli exponerad. Om det inte finns någon rädsla att bli exponerad och rätt system och processer används så kommer olika krav från lagstiftare, aktieägare och andra intressenter att bli mindre hämmad av interna distraktioner och kraven kommer istället hanteras utifrån objektiv data (Buytendijk et al., 2004). Det är viktigt att även klargöra att det finns olika typer av användare och att göra skillnad på deras respektive behov. Strategiska användare inkluderar de högsta cheferna och strategianalytiker som ansvarar för strategiformuleringen. Operationella användare omfattar enhetschefer som är ansvariga inför den högsta ledningen när det gäller koncernens mål och slutligen transaktionsanvändarna som då syftar på de anställda som utför det dagliga arbetet (Geishecker, 2003). Att medarbetarna inom olika nivåer och områden får åtkomst till relevant data/information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter är mycket betydelsefullt och exempel på hur detta kan gå till återkommer vi till i slutet av nästa avsnitt.

Framtida möjligheter

CPM kan i framtiden utvecklas långt mycket mer, enligt Buytendijk et al. (2004). Idag används CPM i koncerner där styrning, planering, kontroll och olika typer av information kommuniceras upp och ner i den hierarkiska strukturen. I framtiden däremot när så kallad "sourcing" blir allt mer vanligt förekommande och samverkan med andra aktörer än mer betydelsefullt kommer det att kräva andra tillvägagångssätt. Affärsverksamhet kommer i ökad omfattning att bli mer beroende av samarbete i nätverk. Ingen vd kommer då att framgångsrikt diktera en strategi för att sedan skicka ner den som ett dekret i organisationen. I stora koncerner, som påverkas av globalisering och en allt hårdare konkurrenssituation, har det visat sig att välutbildad arbetskraft tenderar att bli mer motiverade och mer effektiva när de jobbar som en del i ett nätverk, både om det finns inom likväl som utanför det egna företaget. Därutöver behöver chefer, i främst företag som tillämpar så kallad realtidsstyrning, finna tid till annat än det dagliga operationella beslutsfattandet. Det kan ske genom att låta medarbetare på lägre nivåer, där operationell information utbytes, ta egna beslut och därmed nyttja det nätverksutbyte som är aktuella för de operationella processerna. Den hierarkiska strukturen kommer inte att försvinna eftersom den är effektiv när det gäller att leda

medarbetarna, men strukturen kommer inte att vara den mest effektiva för beslutsfattande som påverkar ett flertal områden och organisatoriska gränsdragningar. Det som då skulle kunna ersätta den hierarkiska strukturen skulle kunna vara nätverk. Fastän hierarkin är den enklare strukturen så kan nätverk, om det förvaltas väl, vara ett snabbare och bättre sätt att hantera mer komplexa organisatoriska ärenden. Omprövning och revidering av ett företags metoder, nyckeltal, processer och system kan även komma att ske utanför den egna verksamheten genom växelverkan med underleverantörer, kunder och aktieägare. Utbyte med leverantörer gällande kritiska prestationsmått, som hämtats från ett leverantörsanpassat BSC, kan exempelvis resultera i ömsesidiga fördelar där samarbetet stärker och utvecklar relationen samt produkten snarare än att utbytet bygger på kravställande och kontroll av varandra. Processamverkan och utbyte av information med kunder kan i sin tur resultera i att företaget lyckas behålla sina kunder, öka intäkterna och få en starkare position på marknaden. Ett koncept som stöder allt detta kräver dock ett väl fungerande styrsystem för att säkerställa att företaget lyckas upprätthålla och utveckla service och avtal mot exempelvis sina individuella kunder. Lyckas ett företag med ett sådant tillvägagångssätt kommer det att innebära ny standard gällande kundservice i förhållande till konkurrenterna och företaget kan därmed fortsätta förbättra sin position på marknaden.

Bilaga 4: Intervjuguide Respondenter

1. Allmänna frågor

Berätta kort om företagets verksamhet och organisation.

Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du i företaget?

Hur ser er konkurrenssituation ut? (Marknadsandel / Lönsamhet)

2. Strategi

Vad innebär företagsstrategi för dig?

Hur involverad i strategiarbetet är du?

Vem utformar mål och strategier i företaget?

Kommer en del av strategin underifrån i större omfattning idag jmf. med tidigare?

Hur förmedlas mål och strategier inom företaget?

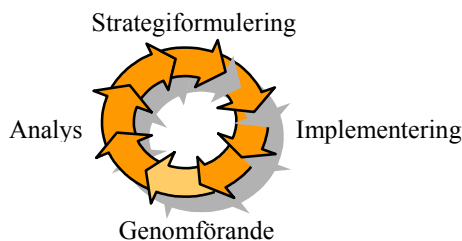
Är det ett tillfredsställande tillvägagångssätt? Om ej hur kan det bli bättre?

Kan de anställda sätta sina arbetsuppgifter i ett större sammanhang och se hur deras arbete kan bidra till att uppfylla företagets mål?

Vilken information behöver företagsledningen för att exekvera/genomföra företagets strategi?

Vilken information behöver företagsledningen för att utvärdera och utveckla företagets strategi?

Hur tror du attityden gentemot IT är inom företagsledningen? Vad beror det på?



Figur ”strategiloopen” som används vid behov

3. Corporate Performance Management (CPM)

Hur definierar/beskriver ni CPM eller motsvarande helhetskoncept?

Anser ni att CPM är en nyhet?

Anser ni att ni jobbar enligt CPM?

När började ni arbeta enligt CPM-konceptet?

Hur långt tycker ni att ni har kommit i CPM-arbetet?

Har ni som mål att anamma CPM-konceptet?

Använder ni BSC? Funkar det BSC ni använder bra?

Saknar du aktiviteter som åtgärdar avvikelserna, eller?

Vad förväntar/förväntade ni er att få ut av CPM?

Vilka delar av CPM-konceptet använder ni er av?

Hur tycker ni att det fungerar?

Identifierade möjligheter/fördelar och nackdelar/svårigheter eller någon kommentar?

Uppger systemleverantörerna att det finns strategifördelar med CPM?

Hur har användandet av CPM bidragit till att utvärdera o utveckla företagets strategi?

Vilka aspekter var det som främst avgjorde att ni anammade CPM-konceptet?

Har CPM-konceptet fört med sig de effekter som systemleverantören utlovat?

Vilka erfarenheter har ni av användandet av affärssystem/ERP? För och nackdelar!

Rent allmänt, känner du att det är mer eller mindre nödvändigt att anamma de nya

BI lösningarna för att stå sig i konkurrensen?

Tack för din medverkan!

Bilaga 5: Intervjuguide Konsulter

1. Allmänna frågor

Berätta kort om företagets verksamhet.

Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du i företaget?

2. CPM

Vad anser ni att CPM är? (Vad är deras syn på SEM, BPM...)

Hur definierar/beskriver ni CPM eller motsvarande helhetskoncept?

Anser ni att CPM är en nyhet?

Fördelar/Nackdelar eller styrkor/svagheter med CPM?

När började ni arbeta med CPM-konceptet?

Hur tror du attityden gentemot IT är inom företagsledningen? Vad beror det på?

Rent allmänt, känner du att det är mer eller mindre nödvändigt att anamma de nya BI lösningarna för att stå sig i konkurrensen?

3. BSC

Skillnader gentemot BSC?

Anser ni att BSC som metod har nått en fas av mognad eller utveckla den fortfarande?

Hur hjälper ni företag med BSC?

I hur stor omfattning efterfrågar företag BSC?

Kritik mot BSC är att många använder det som nyckeltalsavstämning och inte använder den med uppföljning, aktivt agerande och i strategiarbetet. Kommentar? (orsak-verkan)

Vad anser ni vara huvudorsaken till att företag inte lyckas i sitt BSC arbete?

Vad har ni för åsikt om att koppla BSC till ERP & BI- lösningar med automatik?

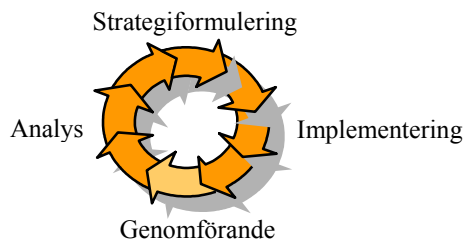
Finns det någon fördel att hantera data manuellt?

4. Strategi/Information

Vad innebär företagsstrategi för dig?

Vilken information behöver företagsledningen för att exekvera/genomföra företagets strategi?

Vilken information behöver företagsledningen för att utvärdera och utveckla företagets strategi?



Figur "strategiloopen" som används vid behov

Kan de anställda sätta sina arbetsuppgifter i ett större sammanhang och se hur deras arbete kan bidra till att uppfylla företagets mål? Bättre med CPM eller BSC?

Uppfattar företag att det finns strategifördelar med CPM / BSC? Hur uttrycks det?

Tack för din medverkan!