



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

LÖSNING SÖKER PROBLEM

BUSINESS ACTIVITY MONITORING
på den svenska marknaden

Magisteruppsats i Företagsekonomi vårterminen 2007
Studier inom Ekonomistyrning

Handledare:
Urban Ask

Författare:
Sofia Carlsson 821208
Cecilia Uhrenfeldt 821203

Sammanfattning

Magisteruppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Vårterminen 2007

Författare: Sofia Carlsson och Cecilia Uhrenfeldt
Handledare: Urban Ask

Titel: Lösning söker Problem - Business Activity Monitoring - på den svenska marknaden

Bakgrund

Intresset för verksamhetsstyrning har ökat de senaste åren och ständigt har det uppkommit nya verktyg för att förbättra den befintliga styrningen. Business Activity Monitoring (BAM) kom in på marknaden för tre till fyra år sedan för att möta de växande kraven. BAM tillhandahåller enkelt uttryckt mätning av ett företags aktiviteter med syfte att förbättra styrningen av verksamhetens operationer samt ge stöd för beslutsfattande. BAM är en relativt ny företeelse inom systemstöd och i Sverige är det endast ett fåtal företag som har implementerat tekniken.

Problem

Då det ständigt uppkommer nya system för styrning på marknaden kan det ibland vara svårt att förstå vad som skiljer dem åt. Leverantörer av BAM utger sig för att tillhandahålla en lösning till styrningsrelaterade problem, frågan är om företag i verkligheten har dessa problem och vill få dem lösta.

Syfte

Syftet är att beskriva hur styrningen ser ut i 10 tillverkningsföretag i Sverige, med syfte att identifiera medvetenhet, användning, intresse samt behov av BAM.

Metod

Då det finns begränsad forskning och teoribildning gällande BAM har uppsatsen en explorativ karaktär. Vi har antagit en deduktiv ansats då vi börjar med att presentera begreppet BAM och hitta kopplingar till referenser kring verksamhetsstyrning. Då vi under uppsatsens gång har stött på utforskade områden har uppsatsen övergått till att ta en ansats av mer induktiv karaktär. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod då vi tror att mer djupgående personliga intervjuer bättre kan utreda de frågeställningar uppsatsen syftar till att svara på. Vi har i uppsatsen gjort ett selektivt urval, målpopulationen har valts ut enligt följande kriterier: Företag verksamma inom den *svenska tillverkningsindustrin*. Företagen befinner sig i *tillväxt*¹ och har en omsättning mellan 500 miljoner och 1 miljard per år samt drivs i *aktiebolagsform*.

Slutsats

Användningen av BAM-verktyg hos företagen som vi besökte var obefintlig. Ingen använde sig heller av motsvarande verktyg under en annan benämning. *Medvetenheten* om BAM var även den obefintlig hos alla företagen som vi besökte, ingen av intervjupersonerna vi träffat hade tidigare hört talas om BAM. *Intresset* som intervjupersonerna visade för BAM var varierande. För de flesta företagen tror vi att det krävs en högre IT-mognad för att kunna se möjligheterna i BAM-verktyget. Vi ser att vissa situationsfaktorer påverkar företagets informationsbehov samt deras behov av BAM. De slutsatser vi kan dra gällande BAM:s specifika påverkan i verksamhetens olika delar är begränsad.

Förslag till vidare forskning

Förslag på vidare forskning skulle i första hand vara att i en mer djupgående studie med en helt induktiv ansats studera de olika de situationsfaktorer vi i slutsatsen kommit fram till kan ha en koppling till ett behov av BAM.

¹ >10 procent omsättningstillväxt (Årsbokslut 2005)

Förord

Vi skulle härmed vilja rikta ett stort tack till vår handledare *Urban Ask* för mycket god vägledning samt visat engagemang under uppsatstiden. Ett tack även till *Jonas Hammarberg, InfoCube AB*, som väckte vårt intresse för Business Activity Monitoring. Vi vill också tacka samtliga tillmötesgående företagsrepresentanter som har tagit sig tid för en intervju:

Marianne Brismar, Atlet AB

Lars Öhman, Betongindustri AB

Krister Sanfridsson, BT Svenska AB

Dick Van Dijk, Casco Adhesives AB

Christer Samuelsson, Dabréntåd AB

Thomas Cedulf, Draka Kabel AB

Anna Sundell, Controller, Draka Kabel AB

Per Bergbrant, AB Färdigbetong

Henrik Steen, InfoCube AB

Catherine Gustafsson, International Färg AB

Lisbeth Johansson, KABE Husvagnar AB

Fredrik Söderberg, Swegon AB

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 FRÅGESTÄLLNING	4
1.4 SYFTE	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR	4
2 METOD	5
2.1 METODVAL	5
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS	5
2.3 FORSKNINGSMETOD	6
2.4 DATAINSAMLING	6
2.5 URVAL	7
2.6 UTVÄRDERING AV STUDIEN	8
3 REFERENS RAM	12
3.1 BUSINESS ACTIVITY MONITORING (BAM)	12
3.2 TEKNISK ARKITEKTUR AV BAM	14
3.3 VERKSAMHETENS BEHOV AV INFORMATION	15
3.4 BAM OCH DESS EFFEKTER PÅ VERKSAMHETEN	22
3.5 SAMMANFATTNING AV REFERENS RAMEN	24
4 EMPIRI	25
4.1 ATLET AB, INTERVJU MED VD MARIANNE BRISMAR	25
4.2 BETONGINDUSTRI AB, INTERVJU MED VD LARS ÖHMAN	26
4.3 BT PRODUCTS AB, INTERVJU MED EKONOMICHEF KRISTER SANFRIDSSON	28
4.4 CASCO ADHESIVES, INTERVJU MED CONTROLLER DICK VAN DIJK	30
4.5 DAHRÉNTRÅD AB, INTERVJU MED VD CHRISTER SAMUELSSON	32
4.6 DRAKA KABEL AB, INTERVJU MED EKONOMICHEF THOMAS CEDULF OCH CONTROLLER ANNA SUNDELL	33
4.7 AB FÄRDIG BETONG, INTERVJU MED EKONOMICHEF PER BERGBRANT	35
4.8 INTERNATIONAL FÄRG AB, INTERVJU MED EKONOMICHEF CATHERINE GUSTAFSSON	37
4.9 KABE HUSVAGNAR AB, INTERVJU MED EKONOMICHEF LISBETH JOHANSSON	38
4.10 SWEGON AB, INTERVJU MED EKONOMICHEF FREDRIK SÖDERBERG	40
5 ANALYS	42
5.1 INTERVJUANALYS	43
5.2 SITUATIONSANALYS	46
5.3 BAM UR ETT BALANSERAT STYRKORTSPERSPEKTIV	49
6 SLUTSATS	52
6.1 SLUTSATSER RÖRANDE FÖRETAGENS FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR BAM	52
6.2 SLUTSATSER RÖRANDE SITUATIONSFAKTORER	53
6.3 EGNA REFLEKTIONER	54
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	55
LITTERATURFÖRTECKNING	56

1 Inledning

I inledningskapitlet introduceras läsaren i ämnet genom en bakgrundbeskrivning för ämnet i vår uppsats. Vidare kommer en problemdiskussion framställas samt syftet med uppsatsen presenteras. Kapitlet avslutas med att påvisa de avgränsningar som valts för studien.

1.1 Bakgrund

Intresset för verksamhetsstyrning har under de senaste åren ökat. Globalisering har gett företag möjlighet att verka på nya marknader vilket har lett till en ny konkurrenssituation och nya krav. Externa krav från intressenterna på marknaden har ökat, vilket i sin tur ställer krav på företags interna verksamhet. Förmågan att kunna öka sin effektivitet och produktivitet blir kritisk för ett företag där den höga förändringstakten på marknaden ställer krav på reaktionssnabbhet, flexibilitet och anpassningsbarhet.

Då små marginaler kan leda till stor effekt på lönsamhet, har stort intresse för att styra sitt bolag på optimalt sätt ökat. Intresset för verksamhetsstyrning har ökat i takt med dessa förändringar på marknaden och den traditionella ekonomistyrningen har förstärkts med nya styrsystem och styrverktyg.

Då intresset på marknaden för verksamhetsstyrning är stort har det ideligen uppkommit nya tekniker för att förbättra den befintliga styrningen. Det har skapats nya verktyg anpassade efter den situation som råder och det föreligger skilda meningar om hur optimal styrning uppnås. Det har utvecklats metoder för informationsinsamling, mätning och analys av ett företags aktiviteter och verktygen har fått allt större acceptans, men många är alltså relativt nya inom området. Fenomen som vuxit fram inom området är bland annat Business Process Management (BPM) och Business Intelligence (BI). *“BPM is a management discipline that treats business processes as assets to be valued, designed and exploited in their own right. It is a structured approach employing methods, policies, metrics, management practices and software tools to manage and continuously optimize an organization's activities and processes. It aims to improve agility and operational performance. It treats processes as organizational building blocks with as much (if not more) significance as functional areas and geographic territories.”*² BPM verktyget kom in på marknaden och gjorde det lättare att förstå relationen mellan realtids IT-operationer och verksamhetsaktiviteter, något som senare har kommit att utvecklas vidare.³

*“BI is a user-centered process that includes accessing and exploring information, analyzing this information, and developing insights and understanding, which leads to improved and informed decision making. This involves an iterative process of accessing data (ideally stored in the data warehouse, data mart, or operational data store, but not necessarily) and analyzing it—thereby deriving insights, drawing conclusions and communicating findings—to effect change positively within the enterprise...”*⁴ Business Intelligence system kan hjälpa företag att få en mer mångsidig och omfattande kunskap om de faktorer som påverkar dess verksamhet, såsom försäljning, produktion, interna operationer, och de kan hjälpa företag att fatta bättre beslut i verksamheten.⁵

Business Activity Monitoring (BAM) kan ses som ett nästa steg i utvecklingen inom BPM området, och kom in på marknaden för tre till fyra år sedan just för att möta de växande kraven på marknaden. Begreppet myntades 2002 av Gartner Group, ett ledande analys- och forskningsföretag inom IT med stor renommé inom affärssystem. BAM tillhandahåller enkelt uttryckt mätning av aktiviteter med syfte att förbättra styrning och kontroll av verksamhetens operationer samt ge stöd för beslutsfattande. Vidare kan BAM ses som ett verktyg för att utveckla en förståelse för vad som händer i verksamheten

² Hill J. B., (2006), sid. 15, Gartner Group

³ Adams P., (2002)

⁴ Scholz N. J., (2006), sid. 4, Gartner Group

⁵ Adams P., (2002)

just nu, vart verksamheten är på väg och vilka de största möjligheterna för ökad lönsamhet är.⁶ ”BAM defines the concept of providing real-time access to critical performance indicators to improve the speed and effectiveness of business operations.”⁷

Gartner Group uppskattade år 2002 att högst 3 procent av integrationslösningarna på systemmarknaden var relaterade till BAM och samma år var det många leverantörer av integrationslösningar som var helt utan strategier för utveckling av egna BAM-verktyg. Gartner Group förutspådde att BAM år 2004 skulle gå från att vara ett relativt okänt fenomen till att bli den mest kraftfulla pådrivaren av nyttskapande på marknaden. De säljare som var aktiva på systemmarknaden skulle komma att bli beroende av BAM för att överleva, och företag skulle komma att använda BAM som en konkurrensfördel. BAM ansågs vara det nästa stora fenomenet som marknaden för integration ville ha och behövde.⁸

I oktober 2005 gjorde Gartner en undersökning av BAM som en del av en dataintegrations undersökning på den amerikanska marknaden.⁹ Det är begränsad användning av BAM på den Svenska marknaden¹⁰. Eftersom Gartner är ett amerikanskt analysföretag, är det oftast här som IT-verktyg och idéer som Gartner lanserar först anammas. Det blir därför intressant att se vad Gartner kom fram till i undersökningen av BAM på den amerikanska marknaden.

Av undersökningens totalt 1800 deltagare undersöktes 444 av dessa angående BAM. Resultatet av undersökningen var mestadels i linje med det som hade presenterats på konferenser av Gartner och det var endast ett fåtal överraskningar som uppkom under undersökningen. Företagen representerades med från kommunikationssektorn, den finansiella sektorn, servicesektorn och från återförsäljning/partihandelssektorn. Ytterligare vertikala industrier, inklusive tillverknings sektorn representerade respektive mindre än 10 procent. Deltagarna fick följande definition av BAM; ”Gartner defines BAM as a function or application that uses event processing and operational data polling to monitor the status and values of key business indicators in real time, and issue alerts when indicators are out of normal or specified conditions are met”¹¹

Studien visar att 39 procent av företagen redan hade implementerat BAM. Ledande användare av BAM var företag inom energi, kommunikation, finansiell sektor samt återförsäljning/partihandel. Eftersläpande sektorer var utbildning och statliga bolag. Undersökningen anses av Gartner inte vara tillräckligt omfattande för att dra generella slutsatser av BAM:s spridning på marknaden, men är emellertid tillräckligt omfattande för att spegla en trend i spridningen. Undersökningen visade att energi och kommunikationsindustrier är de mest aggressiva och tidiga adoptörerna av BAM.

De företag som har utvecklat och spridit BAM i organisationen tenderar att inkludera fler och fler områden i BAM-projektet. På grund av att BAM är en relativt ny företeelse är företag inte medvetna om fenomenet eller vet inte vad de skulle kunna göra med nyckeltal uppdaterade i realtid. I bilaga 1:1 illustreras hur stor erfarenhet de olika sektorerna visade sig ha av BAM.

Angående tidsåtgång för att utveckla och sprida BAM-applikationer visar undersökningen att mer än 50 procent av företagen implementerade BAM på mindre än tre månader. Detta indikerar enligt Gartner att infrastrukturen som krävs är enkla att få access till samt att projekten är små.

Gartners ”2006 CIO Survey” visade att BI-applikationer för nuvarande är deras högsta teknologiska prioritering, så det kommer inte som en överraskning att investeringarna kraftigt ökar inom området.¹²

⁶ Adams, P., (2002)

⁷ Mc Coy, D. W. et al.,) sid. 12, Gartner Group, (2004)

⁸ Gassman, B., Gartner Group (2006), G00139247

⁹ Ibid.

¹⁰ Hammarberg, J., InfoCube

¹¹ Gassman, B., sid. 2, Gartner Group (2006), G00139247

¹² Bitter A. et al, Gartner Group, (2006)

BI- verktyg har nått "Slope of enlightenment" på marknaden och teknikerna är allmänt vedertagna. BAM- verktyget är relativt nytt på den svenska marknaden och på den amerikanska marknaden är den i en uppåtgående trend gällande synlighet och förväntningar på verktyget. Synlighet och mognadsgrad på BI och BAM illustreras i Gartners Hype Curve i bilaga 1:2.¹³

1.2 Problemdiskussion

De flesta användare av begreppet BAM är i nuläget systemleverantörer vilka använder liknande definitioner av BAM som Gartner Group. Även då definitionerna av BAM är relativt homogena på utbudssidan kan definitioner på system däremot tänkas skilja sig åt på den potentiella efterfrågesidan. Då det ständigt uppkommer nya system för styrning på marknaden kan det ibland vara svårt att veta vad som skiljer dem åt och i själva verket har kanske många av de olika system som florerar olika paketeringar men samma innehåll. Det blir intressant att utforska om BAM är en nyhet på den svenska marknaden eller om liknande system redan används under andra benämningar. I enlighet med uttrycket "kärt barn har många namn" finns det måhända lösningar med samma funktioner under andra benämningar som redan används ute på företag.

Då den svenska systemmarknaden påverkas av den amerikanska marknaden kan en utveckling liknande den amerikanska vara nästa steg i Sverige, dock med en tänkbar tidsförskjutning. Emellertid skiljer sig dessa marknader åt i olika hänseenden och behoven av verktyg kan tänkas vara olika. Då BAM initierades på den amerikanska marknaden och enligt Gartner har en ljus framtid där är det inte en självklarhet att utvecklingen kommer att se lika ut på den svenska marknaden. BAM närmar sig "Peak of inflated expectations" på den amerikanska marknaden (enligt Gartners Hype Curve) och Gartner beräknar det ta cirka 5-10 år tills BAM är allmänt vedertaget på den amerikanska marknaden. Ett antal faktorer torde spela in gällande ett företags intresse och användning för BAM samt dess övergripande efterfråga på diverse systemlösningar. Det blir intressant att försöka utreda vad det är som avgör om en verksamhet ser ett behov av BAM. System kan utvecklas på marknaden för att det finns en efterfråga hos verksamheter som önskar att få specifika problem lösta, en strategi liknande "pull-strategi". Samtidigt kan system och olika lösningar skapas genom att system "pushas" ut på marknaden av systemleverantörer eller andra aktörer. Det är i ett sådant fall teknologin som triggat en förväntad efterfrågan hos företagen, det vill säga att marknaden förses med lösningar som söker efter problem att få lösa. "Garbage Can Model" är en modell inom organisationsteori som utvecklades 1972 av Cohen, March och Olsen. Den skapades som referens till beteende som verkade vara en motsägelse mot den klassiska teorin. Modellen influerades att det i extrema fall av total osäkerhet i beslutssituationer triggade beteenden som sågs som irrationella. Modellen löskopplar problem, lösningar och beslutstagare från varandra, till skillnad från traditionell teori, och menade att organisationer tenderar att producera lösningar, trots att de saknar kompatibla problem. Modellen menar att lösningar är avskilda från de problem som de kan komma att behöva lösa. När problem dyker upp får ansvarig istället "gå igenom soporna" för att se om det redan finns en framtagna lösning för problemet. Modellen kan sammanfattas med att lösningar lever sitt eget liv. Lösningarna är svar som söker efter problem att få lösa.¹⁴ Leverantörer av BAM utger sig för att tillhandahålla en lösning till många problem, frågan är om företaget i verkligheten har dessa problem och vill få dem lösta.

¹³Bitter A. et al, Gartner Group, (2006)

¹⁴ Cohen M. D, March J. G., Olsen J. P., (1972)

1.3 Frågeställning

Problemdiskussionen ovan mynnar ut i följande frågeställningar som vi önskar att besvara i vår uppsats:

Hur ser företagens medvetenhet, användning samt intresse av BAM ut?

- *Vad påverkar behovet av BAM i de utvalda företagen?*
- *Finns det på den svenska marknaden problem som BAM kan vara lösningen på?*

1.4 Syfte

Studien syftar till att beskriva hur styrningen idag ser ut i tillverkningsföretag i Sverige, med syfte att identifiera vilken medvetenhet, användning samt intresse som finns för BAM. Slutligen har studien också ett syfte att utreda vilka faktorer som påverkar ett eventuellt behov av BAM.

1.5 Avgränsningar

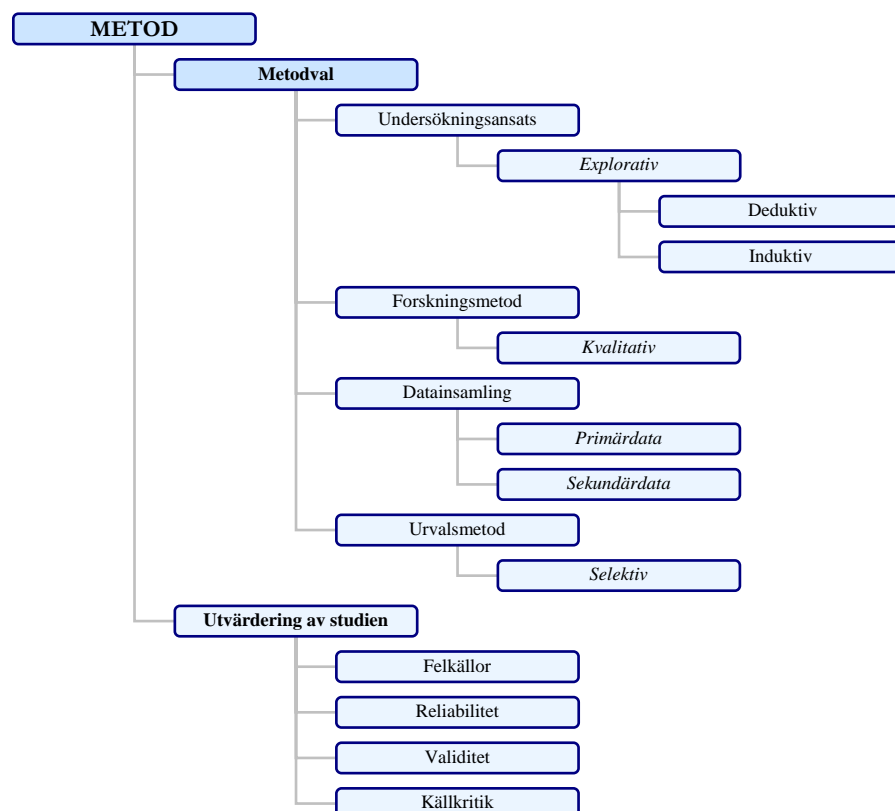
Avgränsningar har gjorts för att hålla komplexiteten i arbetet på en rimlig nivå i förhållande till studiens omfattning. Vi har avgränsat oss ifrån att undersöka hur BAM specifikt kan påverka respektive företag samt avgränsat oss ifrån att ge förslag till de intervjuade företagen gällande lämplighet av BAM. Dessa avgränsningar har gjorts med främsta anledning att företagen är verksamma i olika branscher med helt skilda processer, och mer detaljerade undersökningar kring respektive företags processer hade blivit orimligt i förhållande till studiens omfattning och tidsbegränsning.

2 Metod

I kapitlet redogörs för hur studien har genomförts. Vi presenterar de metodval som gjorts gällande undersökningsansats, forskningsmetod, datainsamling samt urvalsmetod. Vi kommer även att utvärdera studien genom att se på eventuella felkällor, granska uppsatsens reliabilitet och validitet samt källkritiskt granska uppsatsen.

2.1 Metodval

Figur 2.1 ger en överblick över uppsatsens metodkapitel. Motiv till de val som gjorts kommer att beskrivas mer ingående under kommande stycken.



Figur 2.1 Metodval
(Källa: egen)

2.2 Undersökningsansats

En explorativ ansats antas då det finns luckor inom området som behöver utforskas.¹⁵ Då den tillgängliga informationen inom området är begränsad valde vi att anta en explorativ ansats till uppsatsen. Syftet med explorativa undersökningar är att hämta in så mycket information som möjligt om ett visst problemområde och blir i vårt fall den information som vi samlar in via intervjuerna.

¹⁵ Patel R., Davidsson B., (1994)

Det finns olika ansatser för att bestämma tillvägagångssättet att beskriva verkligheten, deduktiv och induktiv. Den deduktiva ansatsen utgår från ett antal premisser ur vilka en slutsats deduceras. Det vill säga exempelvis genom att lägga ihop kunskap från en situation med kunskap från en andra situation så kan slutsatser dras som leder till hur en tredje situation skulle se ut. Därmed är det inte säkert att premisserna är sanna eller inte, bara att de kan sammankopplas till slutsatser. Vi har antagit en deduktiv ansats då vi börjar med att undersöka begreppet BAM och hitta kopplingar till referenser kring verksamhetsstyrning.¹⁶

En induktiv ansats som är motsatsen till deduktiv ansats. En induktiv ansats innebär att verkligheten studeras och av de erfarenheter som fås kan sedan slutsatser dras. Även med utgångspunkt från att erfarenheterna är sanna är en slutsats baserad på induktion inte nödvändigtvis sann, eftersom endast verkan utan orsak är synlig.¹⁷ Då vi under uppsatsens gång har stött på utforskade områden har uppsatsen övergått till att ta en ansats av mer induktiv karaktär. Den induktiva ansatsen är mest framträdande i uppsatsen då BAM är föga utforskat och då intervjuerna blir den främsta källan till de slutsatser som vi drar.

2.3 Forskningsmetod

Kvantitativ forskning utgår ifrån att det finns en enda objektiv verklighet som kan observeras medan kvalitativ forskning tvärtom utgår från att det finns många verkligheter och att världen inte är objektiv utan en funktion av varseblivning och samspel mellan människor. Vår valda forskningsmetod har grundats på vår problemformulering samt frågeställning och har påverkats av det sätt vi har valt att samla in, bearbeta och analysera information. Det finns både för och nackdelar med respektive metod men de olika passar olika bra för olika typer av problemställningar. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod då vi tror att mer djupgående personliga intervjuer bättre kan utreda de frågeställningar uppsatsen syftar till att svara på. En nackdel med den kvalitativa forskningsmetoden är att resultatet inte kan generaliseras för en större population. Detta är emellertid möjligt i en kvantitativ analys men då kan analysen inte göras lika djup och tänkbara svar måste avgöras i förväg för att kunna sammanställa informationen och kunna dra generella slutsatser.¹⁸ Tidsramen på tio veckor samt resurser tillgängliga gör det inte möjligt att utföra djupa intervjuer med mer än ett tiotal intervjuobjekt.

2.4 Datainsamling

Grovt sett skiljs det på material som insamlats för en specifik studie, primärdata, och material som redan tidigare insamlats för tidigare syften, sekundärdata.¹⁹ I vår studie har vi använt oss av både primär- samt sekundärdata.

2.4.1 Primärdata

Primärdata som har använts har samlats in genom intervjuer och framställts i empiriavsnittet.

När vi kontaktade företagen var vårt syfte att få en helhetsbild av respektive företag och det var därför viktigt att få en så nyanserad bild som möjligt av respektive objekt. Då området är ganska komplext och nytt på marknaden valde vi att genomföra samtalsintervjuer för att få ut så mycket som möjligt av respektive företag (se intervjumall i bilaga 2). Det finns många kvaliteter med samtalsintervjuer, exempelvis ger den personliga kontakten med respondenten intervjuaren god referens till svaren, samt en bild över de signaler som kroppsspråk kan bidra med.²⁰ Samtalsintervjuer ger även goda

¹⁶ Lundahl U., Skärvard P-H., (1999)

¹⁷ Jacobsen D. I., (2002)

¹⁸ Patel R., et al, (1994)

¹⁹ Svenning C., (2003)

²⁰ Svenning C., (2003)

möjligheter att registrera svar som är oväntade samt ger möjlighet till uppföljning.²¹ Vi ansåg interaktionen mellan intervjuare och respondent som viktigt och är något som har varit avgörande för vårt val.

Det finns olika situationer inom forskning då samtalsmetodikens anses som lämplig. Generellt sett är situationer då forskaren har begränsade kunskaper om området eller då vi vill att våra resultat skall säga något om människors vardagliga erfarenheter lämpliga sådana. Då ett forskningsområde berör frågeställningar angående hur människor själva uppfattar sin värld samt när vårt syfte är att utveckla begrepp²² lämpar sig samtalsmetodikens väl i vår uppsats.

Vi valde att använda oss av en ostrukturerad intervjumetod. Vi har använt oss av en intervjumall som stöd för att få svar på de förbestämda frågorna. Dock har frågor och svar ofta gått in i varandra och frågorna har heller inte ställts i samma ordning vilket betyder att intervjumetoden anses som ostrukturerad.²³

2.4.2 Sekundärdata

Fördelen med sekundärdata är att det inte krävs mycket resurser för att få tag på den, det är bra att använda sekundärdata i början av en undersökning för att skaffa sig en övergripande kunskap inom området och för att bena upp olika begrepp.²⁴ I uppsatsen har vi till referensramen nästan uteslutande använt oss av sekundära källor just för att få en grundläggande förståelse för ämnet. Det har varit problematiskt att hitta oberoende information eftersom BAM är ett relativt nytt begrepp.

Referensramen är baserad på tre olika typer av sekundära källor; böcker, artiklar samt rapporter. Då det finns väldig bristfällig litteratur i bokform rörande BAM som fenomen har böcker som källa varit nästintill obefintliga. Likafullt har böcker använts för teoribildningen kring BAM:s enskilda beståndsdelar. Rapporter sammanställda av analysföretaget Gartner utgör en stor del av den sekundära data som uppsatsen består av. I stor mängd har information gällande BAM även funnits på hemsidor tillhörande systemleverantörer och konsultfirmor samt vetenskapliga artiklar.

2.5 Urval

2.5.1 Målpopulation och urvalsram

Vid kvalitativa undersökningar är det ovanligt att en totalundersökning genomförs på grund av de stora resurser som det kräver. Istället är det vanligare att göra urvalsundersökningar där en begränsad del av de potentiella intervjuobjekten väljs ut. I kvantitativa studier där statistiskt urval görs, är urvalet representativt för hela populationen och generella slutsatser kan dras. I kvalitativa undersökningar, där ett selektivt urval genomförs, blir studien endast exemplifierande. Vi har i uppsatsen gjort ett selektivt urval som inte är en kopia av populationen men som skett efter andra kriterier,²⁵ som presenteras i kommande stycke. Den explorativa ansatsen som uppsatsen har styr urvalet och understödjer ett begränsat urval av respondenter.

Vår målpopulation har valts ut enligt följande kriterier: Företag verksamma inom den *svenska tillverkningsindustrin*. Företagen befinner sig i *tillväxt*²⁶ och har en omsättning mellan *500 miljoner och 1 miljard per år* samt drivs i *aktiebolagsform*. Företagen verkar på en *konkurrensutsatt marknad* och har mer än *100 anställda*. Vårt urval har begränsats geografiskt med hänsyn taget till det resonemang som förts ovan angående begränsade resurstillgång och populationen kommer att bestå av företag med säte i *Stockholms län, Västra Götalands län samt Jönköpings län*.

²¹ Esaiasson P., Gillian M., Oscarsson H., Wängnerud L., (2002)

²² Ibid.

²³ Svenning C., (2003)

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ >10 procent omsättningstillväxt (Årsbokslut 2005)

2.5.2 Selektivt urval

Trots Gartners undersökning gällande spridning och användning av BAM på den amerikanska marknaden, där tillverkningsindustri var den bransch där BAM användningen var mest begränsad, har vi valt att se på tillverkningsindustrin på den svenska marknaden. Vid framtagandet av vår målpopulation använde vi oss av sökmotorn Affärdata. Vi gjorde ett selektivt urval genom att söka efter företag enligt de kriterier som hade satts upp. Det fanns begränsade antal variabler som kunde användas per sökning så; omsättning, omsättningsförändring, geografiskt område och bolagsform användes som sökvariabler. Det totala antalet företag inom dessa kriterier uppgick till 100 stycken varav det totala antalet i hela Sverige uppgick till 164 stycken. Då sökningen tydligt visar att företag enligt de kriterier vi ämnar undersöka i betydande skala (60 procent) är belägna inom det undersökningsområde vi har valt ut anser vi att möjligheten att dra generella slutsatser av vårt slutliga resultat ökar.

Utifrån listan med de 100 företagen som vi fick fram inom vårt geografiska område gjorde vi sedan en gallring och letade fram företag efter det kvarstående kriteriet; tillverkningsföretag. Summan av de antal företag som vi fick fram var 20 stycken. Då samtliga de företag som valdes ut följer samma kriterier som nämndes ovan kan validiteten av urvalet hållas tillfredställande högt. Vi kontaktade företag ur urvalet till dess att vi hade bokat de 10 intervjuer som avseddes. Då de 20 företagen uppfyllde alla uppsatta kriterier spelade betydelsen av vilka företag som bokades för intervju mindre roll.

2.6 Utvärdering av studien

2.6.1 Felkällor

Det finns fallgropar och risker när samtalsintervjuer används som datainsamlingsmetod. Den såkallade intervjuareffekten, där intervjuaren själv påverkar svaren eller respondenten svarar i enlighet med intervjuarens preferenser kan vara en uppenbar fara.²⁷ Under de intervjuerna som har genomförts har alltid båda författarna deltagit som intervjuare, något som anses som stärkande ur objektivitetssynpunkt samt något som kan tänkas minska risken för ovan förda resonemang. De svar som respondenterna har gett har tolkats av båda författarna vilket kan antas ge en mer verklighetstrogn bild av intervjun. Att människor fungerar på annorlunda sätt i en intervjusituation kallas uppmärksamhetseffekten och kan påverka intervjun negativt men är inget som intervjuaren kan påverka i större bemärkelse. Situationen med intervjuareffekten skall inte överdrivas, utan det viktigaste är att reflektionen kring situationen är ärlig och att resultat som kan ha blivit påverkade belyses²⁸, något som vi i största möjliga mån har gjort gällande intervjuerna. Vi har under intervjuerna använt en bandspelare, något som har varit positivt ur flera synvinklar. Vi har exempelvis upplevt att det har gett oss möjlighet att rikta vår totala uppmärksamhet mot respondenten vilket har ökat vårt engagemang under intervjun och förbättrat möjligheten till att ställa följdfrågor. Allt eftersom vi har genomfört fler intervjuer har också följdfrågorna ökat och det har varit enklare att snabbare få svar på de frågor som vi har ställt.

Två av de intervjuade företagen ingår i samma koncern vilket vi ser som intressant då styrningen inte behöver vara lika i bolagen. Det blir istället extra intressant att se hur styrningen skiljer dem emellan samt att se hur respektive företag bedömer sitt behov av verktyget.

När vi valde ut företagen som skulle intervjuas var ett av kriterierna att de skulle ha en omsättningsstillväxt på 10 procent. Urvalet på det kriteriet har gjorts med siffror från 2005, och inte ett beräknat genomsnitt över flera år, vilket gör att urvalet inte grundats på ett krav om stabil tillväxt.

²⁷ Svenning C., (2003)

²⁸ Esaiasson P. et al., (2002)

På ett antal av företagen intervjuades den verkställande direktören och på resterande av företagen ekonomichefer och controllers. Anledningen till att vi har intervjuat personer i olika positioner beror på den begränsade möjligheten att få tag i intervjupersoner. I samtliga fall kom vi tillsammans med dem på företaget fram till vem som var mest lämplig att intervjuas. Vi upplever att respondenterna har olika mycket insyn i verksamheten samt att de har olika infallsvinklar på verksamheten, något som skulle kunna tänkas påverka resultat av företagets upplevda behov. Vi har använt samma intervju mall till samtliga intervjuobjekt men svaren har emellertid varit skiftande i sin karaktär, varav presentationerna i empiriavsnittet kan tänka sig variera en aning. Vi har i största möjliga mån försökt att likställa intervjuerna och behandlat svars materialet på samma sätt.

Under de första intervjuerna som genomfördes var våra kunskaper om begreppet BAM begränsade vilket till viss del kan speglas i intervjuerna och skulle kunna bidra till problem såsom tolkningsfel.²⁹ Den begränsade beskrivning vi gav av BAM till respektive företag har påverkat synen på BAM samt påverkat företagets inställning och upplevda behov. Vi har under arbetets gång ökat vår egen förståelse för BAM och lägger därför mer tyngd i våra egna slutsatser där den fullständiga bilden av BAM och dess funktion är medtagna. Då vi inte har haft någon intention att förespråka användning av BAM har vi varit noga med att presentera BAM på ett så neutralt och objektivt sätt som möjligt.

2.6.2 Reliabilitet

Att den information som används i studien är pålitlig, reliabel, är viktigt men kanske inte i samma utsträckning i en kvalitativ som i en kvantitativ studie. I en kvantitativ studie ligger fokus mer i den statistiska representativiteten och reliabiliteten blir således viktigare. I en kvalitativ studie där fokus ligger i att skapa förståelse för vissa faktorer blir denna statistiska representativitet inte lika viktig.³⁰ Då vi valt att utföra en kvalitativ studie är kravet på reliabilitet inte lika strikt.

I referensramen är det mycket viktigt att fastställa hur pålitlig informationen är. Det är viktigt att granska publikationen för att förstå vad syftet med den är samt att identifiera om materialet är uttryckt som propaganda, personliga åsikter eller exempelvis presentation av en undersökning. Även fast somliga artiklar kan vara subjektiva och ha brister gällande saklighet och allsidighet kan de fortfarande vara intressant och användbara, men det ställs emellertid krav på att de kompletteras med andra källor.³¹ Många av de källor som beskriver BAM har just ett egenintresse i fenomenet, antingen genom att vara leverantörer av BAM eller exempelvis Gartner som analysföretaget som själva myntat begreppet BAM. Då vi varit väl medvetna om det har vi granskat dessa källor extra kritiskt samt även nyttjat vetenskapliga artiklar.

Genom att vara införstådd över hur en källa kommit till kan den utvärderas utifrån dess tillförlitlighet, särskilt gällande deskriptiva källor. För att ytterligare stärka en källas tilltro kan tillgänglig data jämföras med andra källor för att se om uppfattningarna stämmer överens.³² Det är viktigt att informationen som samlas in under informationssökningen ständigt värderas. Först och främst skall författaren avgöra om informationen är intressant för den uppsats som skall skrivas och sedan skall publikationens kvalitet och tillförlitlighet avgöras.³³ Vi har noga granskat de källor som vi har samlats in under insamlingsfasen. Då BAM som fenomen är relativt nytt har vi funnit mest fakta rörande fenomenet genom att studera hur leverantörer av BAM har beskrivit det. Vi har varit medvetna om det syfte som dessa har bakom sina publikationer och har sett på dem med kritisk syn. Då delar av informationen i vissa fall endast har kommer från en källa har det varit mycket viktigt att granska texterna kritiskt och ifrågasätta de påståenden och de resultat som källan påvisar.

Reliabiliteten i en undersökning kan höjas genom att exempelvis formulera intervjuundersökningar på ett noggrant sätt. Det är viktigt att ha klara definitioner på de begrepp som används så att

²⁹ Eriksson L. T., (2001)

³⁰ Holme I. M., Solvang B. K., (1996)

³¹ Esaiasson P. et al., (2002)

³² Uppsala universitetsbibliotek

³³ Uppsala universitetsbibliotek

intervjupersonerna inte själva definierar begrepp utifrån sina egna referensramar. För att stärka reliabiliteten i studien har vi därför konstruerat en intervjumall som använts som stomme för samtliga intervjuer.³⁴ I de fall intervjupersonerna har önskat att se intervjufrågorna innan intervjutillfället har vi skickat ut dem innan.

2.6.3 Validitet

Med studiens validitet menas alltså om den mäter det den avser att mäta. Det finns både intern validitet och extern validitet. Med intern validitet menas om den direkta kopplingen som finns mellan teori och empiri. Exempelvis hur frågeställningar och teori kan översättas till konkreta mätinstrument. Det är svårt att koppla det teoretiska och det empiriska, men en sådan koppling krävs för att inte studien ska bli meningslös, och för att fastställa studiens inre validitet.³⁵ Då intervjumallen sammanställts har frågorna formats utifrån referensramen, för att säkerställa den inre validiteten och därmed kopplingen mellan referensram och empiri.

Extern validitet handlar om hela uppsatsens, med dess teorier och empiri, förankring i en vidare ram. Det handlar om i vilken utsträckning som resultaten av undersökningen är tillämpbara även i andra situationer än just den undersökta, det vill säga möjligheterna för projektet i sin helhet att generaliseras. Överlag är det svårt att uppnå hög extern validitet på såväl kvantitativa som kvalitativa studier.³⁶ Då uppsatsen är av kvalitativ karaktär och vi har som huvudsakligt syfte att exemplifiera och inte generalisera de slutsatser som dras, får den yttre validiteten minskad betydelse. Emellertid kommer vissa generaliseringar att kunna göras grundat på resonemanget som förts under urval.

2.6.4 Källkritik

Källkritik är en uppsättning metodregler som används för att värdera sanningshalten och värdera trovärdigheten i såväl påståenden om historiska förlopp och omständligheter som nutida uppgifter om sakliga förhållanden. Reglerna är ett hjälpmedel för att systematiskt utvärdera och tolka utsagor om vad som hänt, oavsett om händelserna ägt rum för några ögonblick sen eller för tusen år sedan.³⁷

Ett problem har varit att få fram data gällande resultat av BAM-lösningar då de flesta fortfarande är relativt nyinförda i Sverige, och det därför finns lite dokumentation inom området.

I vår studie blir det således stor fokus på material från främst Gartner Group . Vi har även påpekat att vi är medvetna om den vinklade karaktär delar av materialet har men anser emellertid att vi har funnit relevant material för vår studie. Det ska samtidigt finnas ett medvetande rörande vilken kvalitetskontroll som ett dokument har genomgått.³⁸ Olika typer av information samt publikationer som presenteras av etablerade företag och myndigheter har ofta genomgått en tillfredställande kontroll, och det är något som vi tycker stärker relevansen av den information som vi har funnit från dessa källor. Graden av tillförlitlighet gällande vetenskapliga artiklar kan skifta men likväl anses de ha en hög grad av tillförlitlighet vilket är anledningen till att vi i vår uppsats har försökt att koppla ett flertal sådana till vår teori. I teoriavsnittet har vi även brutit ner BAM i mindre beståndsdelar och där haft större möjlighet att finna förankring i andra källor. Vi finner den informationen som vi sammantaget har funnit kring BAM som en god mix från varierande källor. Vi har även granskat den information vi har använt oss av för att se att den är uppdaterad och aktuell.

Information funnen på Internet bör genomgå samma typ av granskning som nämnts ovan men det skadar inte att granska elektroniska publikationer och information från Internet extra kritiskt. Publikationer på Internet kan göras av vem som helst och läsas av vem som helst, vilket ökar vikten av den kvalitetskontroll som den har gått igenom.³⁹ Vi har försökt säkerhetsställa att den information vi

³⁴ Svenning C., (2003)

³⁵ Ibid.

³⁶ Sharan, M. B. (1994)

³⁷ Esaiasson P. et al. (2002)

³⁸ Ibid.

³⁹ Esaiasson P. et al. (2002)

funnit på Internet är tillförlitlig genom att extra noga granska upphovsmannen till publikationen samt att se så sidan är uppdaterad. Vi har även varit uppmärksamma på om informationen är skriven av en organisation eller en privatperson.

3 Referensram

I den första delen av referensramen kommer begreppet Business Activity Monitoring (BAM) att presenteras. Vidare kommer verksamhetens behov av information beröras. Slutligen kommer BAM och dess tänkbara effekter på verksamheten att påvisas.

3.1 Business Activity Monitoring (BAM)

Som nämnt i problemdiskussionen tillhandahåller BAM enkelt uttryckt mätning av aktiviteter i realtid med syfte att förbättra kontrollen av verksamhetens operationer samt att ge stöd för beslutsfattande. Fenomenet BAM kan brytas ner i mindre beståndsdelar som tillsammans karaktäriserar verktyget, där de olika delarna påverkar en verksamhet på olika sätt. Beståndsdelarna av BAM är inte nya fenomen i sig utan det är kopplingen och samverkan dem emellan som utgör det specifika med BAM.

3.1.1 Definitioner

Det finns en mängd olika definitioner av BAM på marknaden. Nedan presenteras några av dessa från leverantörer och analytiker på systemmarknaden. Ett par av definitionerna nämner funktionen av BAM och andra nämner den effekt som BAM kan ha på en verksamhet.

Gartner Group:

“Business Activity Monitoring describes the processes and technologies that provide event-driven, real-time access to and analysis of critical business performance indicators. BAM is used to improve the speed and effectiveness of business operations by raising awareness about important issues earlier”⁴⁰

SAP Network:

“Business Activity Monitoring is a framework that enables users to act on significant business events, take the correct actions in the right work context and to monitor, measure and improve the efficiency of business processes.”⁴¹

Componentsoftware:

”Business Activity Monitoring - affärsanalys i realtid, förutsätter tillgång till rätt information, vid rätt tidpunkt hos rätt medarbetare. Detta är idag av avgörande betydelse för många företags framgång och här behövs ett väl fungerande IT-stöd för att uppnå en informationsbaserad verksamhetsstyrning. Det finns ett behov av att kunna titta på information bakåt i tiden, likaväl som här och nu och framåt.”⁴²

Oracle:

“Business Activity Monitoring is a complete solution for building interactive, real-time operational dashboards, monitoring and alerting applications over the web. Oracle BAM provides customers with the ability to monitor business processes and their emanating events to understand the impact of the Key Performance Indicators (KPI) affecting their business thereby improving operational visibility.”⁴³

Information builders:

“Business activity monitoring applies operational business intelligence and application integration technologies to automated processes to continually refine them based on feedback that comes directly from knowledge of operational events. In addition to auditing business processes (and business process management systems) and sending event-driven alerts that trigger process adjustments, BAM

⁴⁰ Gassman B., Gartner Group (2006), G001139247

⁴¹ SAP

⁴² Component software

⁴³ Oracle Enterprise software company

solutions also can be used to alert individuals to changes in the business that may require action. And BAM data points can provide aggregated insight to executives involved in strategic planning.”⁴⁴

webMethods:

“Business Activity Monitoring gives the business and IT the actionable insight to identify where the existing errors are occurring so they can address them immediately. More important, real-time process analytics provide insight into the most opportune areas within the overall process to improve.”⁴⁵

Samtliga leverantörer, konsultfirmor och analytiker som arbetar med BAM har snarlika definitioner av BAM, vilka liknar den definition som Gartner har presenterat tidigare. Det finns ett flertal nyckelord som ständigt är återkommande i definitionerna. Det blir därför intressant att bena upp begreppet BAM till ett antal nyckelord grundat från definitionerna ovan. Nedan presenteras dessa nyckelord.

3.1.2 Aktivitetsbaserad realtidsstyrning

Aktivitetsbaserad realtidsstyrning handlar om att styra sin verksamhet på de dagliga aktiviteter som händer just nu i verksamheten och inte endast på de aktiviteter och utfall som är historiska. Realtidssignalering är inget nytt på marknaden då det redan används i exempelvis produktionssystem. Aktivitetsbaserad realtidsstyrning betyder att i realtid övervaka de aktiviteter som inträffar i verksamheten och att sedan styra verksamheten på dessa. Det unika med BAM är att det finns möjlighet att koppla ihop aktiviteter som har hänt från multipla system och på så sätt få ett mycket större mätspektra⁴⁶. BAM kan användas för att övervaka utförda processer och händelser på multipla ställen i en verksamhet.⁴⁷ Enligt Oracle erbjuder BAM företag en chans att etablera en konkurrenskraftig fördel genom att optimera sina processer.⁴⁸

3.1.3 Mätning och övervakning av information i realtid

BAM kan fånga upp information från interna och externa källor.⁴⁹ Den mätning som sker med BAM skiljer sig från traditionell mätning på flera sätt. Mätning genom BAM fungerar på så vis att en typ av sökmotor ständigt läser av och övervakar data och information som strömmar genom företaget. De nyckeltal⁵⁰ som skall mätas definieras i ett första skede och när dessa avviker från uppsatta intervall aktiveras signaleringssystemet. Istället för att göra stickprov eller slumpvisa kontroller på specifika nyckeltal så läses istället de utvalda mätetalen av kontinuerligt och varning uppkommer endast när något värde avviker. Identifiering av en aktivitets bristande effektivitet mäts direkt när den inträffar.

3.1.4 Avvikelsesignalering till ansvarig i realtid

BAM reagerar vid en avvikelse och sänder direkt ut en signal som påvisar att ett värde avviker från det önskade intervallet. En ansvarig person behöver således inte personligen övervaka material och/eller processer för att finna fel utan får således som ersättning ett larm när något avviker. Signalen som sänds ut är direkt kopplad till den person som är ansvarig för det avvikande värdet. Genom den snabba signaleringen till ansvarig person upptäcks avvikelsen snabbt och åtgärder kan vidtas. Signaleringen kan ske på olika vis, exempelvis genom ett utskickat mail, en blinkande lampa, eller en så kallad ”hastighetsmätare” på ansvariges skärm. Systemet har en funktion som gör att en signalering som har satts igång kommer att fortsätta tills en åtgärd har vidtagits, allt för att eliminera risken att påminnelse signalen nonchaleras. Åtgärden kan exempelvis handla om att vidarebefordra ansvaret till en annan arbetskollega eller att reda ut i vad som har gått fel och eventuellt vidta en åtgärd själv. Den signal som påvisar avvikelsen har också funktionen att identifiera och visa avvikelsens storlek och vilken allvarlighetsgrad den har. I vissa fall kanske det är lämpligt att vända sig till en överordnad i

⁴⁴ Information builders

⁴⁵ Webmethods

⁴⁶ Gassman B., (2004), Gartner Group, ID-nummer: TU-22-3754

⁴⁷ Ferguson M.,(2005)

⁴⁸ Oracle

⁴⁹ Steen, H., Infocube

organisationen för att diskutera en åtgärd av mer djupgående karaktär. Om den ansvariga personen i fråga ej reagerar på avvikelserna så kan även alarmet eskalera upp till en högre nivå. Ferguson resonerar kring att BAM kan hjälpa ett företag att genom den snabba alarmeringen även snabbare upptäcka förändrad efterfråga och genom att vidarekoppla det till lagret kan optimeringar i tillgångsflödet göras.⁵¹

3.1.5 Uppföljning och återrapportering till systemet

När ansvarig person har utfört lämplig åtgärd rapporteras detta in i systemet och avvikelser tas bort från databasen. Tanken med uppföljningen är att inga alarm skall glömmas bort samt att de inte skall ligga kvar och ta upp plats när åtgärden är utförd.

3.1.6 Trendanalyser för tid till åtgärd samt antal avvikelser

Förutom att BAM grundas på övervakning i realtid, det vill säga övervakning av informationen om vad som händer just nu i verksamheten, finns det också möjlighet att mäta historisk data och genom avvikelsemönster sammanställa och presentera trendanalyser och på så vis få en känsla för kommande perioder.⁵² Ferguson menar att BAM genom sin realtidsanalys av företagets aktiviteter kan skapa insikt i vilka områden som erbjuder möjlighet till att förbättra verksamheten.⁵³ Dock inte analyser av själva materialet som har samlats in utan endast analyser rörande de inställningar och intervall som har gjorts. Det går att se trender på hur ofta vissa alarm utlöses samt hur lång tid det tar tills de åtgärdas. På så vis kan utvecklingen på kurvan för avvikelser och tid till åtgärd följas. Det är inte alltid ett självändamål att utföra åtgärder så snabbt som möjligt, vilket kommer att förklaras vidare i kommande avsnitt.

3.2 Teknisk arkitektur av BAM

Det finns olika varianter på en BAM-lösningens uppbyggnad. Skillnader i vilken systemleverantör som används samt skillnader i olika verksamheters behov och krav på systemet påverkar dess utformning. Ett exempel på den tekniska infrastrukturen kring en BAM lösning kommer nedan att presenteras och även illustreras i bilaga 3. Förklaringen är grundad på en intervju med Henrik Steen på InfoCube.

3.2.1 BAM Configurator

Ett BAM verktyg är beroende av att tydligt riktlinjer är fastställda. För att nyttja ett styrverktyg som BAM skall som nämnts tidigare de nyckelfaktorer som driver företagets lönsamhet vara väl definierade. Det vill säga beslut om var det skall mätas och när det skall mätas. En BAM configurator beslutar om det grafiska gränssnittet. Här tas beslut rörande vem som ska få signaleringen när en avvikelse har uppstått samt vilken specifik data som skall mätas. Här ställs också in vilken KPI som skall kontrolleras. BAM Configuratorn tillhandahåller även tjänster för BAM service som nämns nedan.

3.2.2 BAM Server

En server är med andra ord ett verktyg som ständigt är aktivt. I det här fallet är det en BAM Server som hämtar information från alla datakällor i en verksamhet. Genom att använda samma API-gränssnitt (Application Program Integration) mellan verksamhetens databas och BAM servern kan data och information strömma fritt mellan systemen. I de fall då en verksamhet inte har ett integrerat system kan de olika systemen ändå samtidigt vara uppkopplade mot BAM servern på grund av de obegränsade antal ”plug in” som kan utnyttjas på en BAM server.

⁵¹ Ferguson M., (2005)

⁵² Adams P., (2002)

⁵³ Webmethods (2006)

3.2.3 BAM Databas

En BAM databas sparar all data som är resultatet av den information som valts att samlas in och läsas av. Anledningen till att ha en databas är att förvara information på ett och samma ställe. Nedladdningen i databasen är det första steget efter insamling av data och i det här steget analyseras data inte överhuvudtaget, utan databasen fungerar bara som en förvaringsbox. BAM databasen består förutom massor av information av tre olika tabeller. En *loggtabell* med all den information som har samlats in från externa källor. Om extern data analyseras i samband med att den hämtas behövs loggtabellen inte användas. Information som finns i loggtabellen analyseras och resultatet av analysen förs över i en *resultattabell*. I resultattabellen sparas både analyser som ger larm, och de som inte ger larm. Detta för att få statistik över hur många analyser som gjorts, hur många procent som ger larm och så vidare. Den sista tabellen är en såkallad *alarmtabell*. Hit skickas de värden som är avvikande och ger alarm. Det finns delar i alarmtabellen som registrerar när alarmet har uppkommit, när det skickades iväg till en ansvarig person, när workflow och åtgärd startar samt när åtgärden är slutförd. All information från resultattabellen och alarmtabellen kan sedan föras över i någon form av analysverktyg (exempelvis Business Intelligence) för att analyseras vidare.

3.2.4 Workflow samt webportal

När en avvikelse sker skickas en signal eller liknande upp till ett workflow. Ett workflow beskrivs enklast som en förflyttning av dokument och/eller uppgifter genom en arbetsprocess. Ett workflow sätts igång för att åtgärda avvikelser. Det kan vara att ansvarig person bör ”borra sig ner” för att förstå varför avvikelserna har skett eller att delegera uppgiften vidare till någon annan anställd. I portalen visas all information och den enskilde individen kan följa utvecklingen inom olika områden. Inom BAM funktionen finns det möjlighet att välja de nyckeltal som ansvarig vill se direkt på sin skärm. Det finns sedan möjlighet att borra sig ner i informationen för att få en förståelse för vad som har hänt på mer operativ nivå och vart det har hänt. Funktionen kan också via BAM-servern istället skicka ut ett mail till den ansvarige så fort det har uppstått en avvikelse. Metoden för alarmeringen kan se olika ut, men tanken med funktionen med mail är att den inte kräver någon tillbakarapportering utan fungerar alltså bara som ett alarm.

3.2.5 Analysverktyg

Information hämtas från databasen och analyseras i ett analysverktyg (exempelvis Business Intelligence). I analysverktyget kan analyser av helt skilda slag genomföras. Analyser rörande hur ofta ett specifikt larm går och hur lång tid det tar tills åtgärder på larmen vidtas är exempel på analyser som kan utföras. Det går även se trendkurvor och göra trendanalyser, exempelvis på om antalet avvikelser samt tid till åtgärd ökar eller minskar. BI-verktygen inom BAM analyserar inte händelser som sådan, det vill säga varför en avvikelse har skett (som exempelvis Business Intelligence-verktyg kan utföra). Vid resonemang rörande BAM-analys syftar det mer till att analysera den avvikelsemängd eller tidsmönster som har uppkommit och hur dess trend ser ut än analys av själva innehållet.

3.3 Verksamhetens behov av information

Då BAM bygger på mätning av företagets aktiviteter är det av största vikt att verksamhetens kritiska områden är identifierade. Genom att ha identifierat ett företags strategi samt identifierat vilka nyckeltal som är relevanta att följa upp har verksamheten de grundläggande förutsättningarna för att använda ett verktyg som BAM. Det finns inga krav på att verksamheten skall använda något specifikt affärssystem för att använda verktyget då BAM möjliggör ihopkoppling av skilda databaser.⁵⁴ Det är också viktigt att skapa en kultur som sätter värde på mätning. ”Ett systems trovärdighet beror inte bara på mätsystemet i sig utan även på dess användning och den miljö i vilken den befinner sig”⁵⁵ Övergripande är det även intressant att föra ett resonemang hur ekonomistyrningen har förändrats under de senaste åren samt se närmare på det informationsbehov som företag på dagens marknad har.

⁵⁴ Steen H., InfoCube

⁵⁵ Ljunberg A., Larsson E., (2001)

3.3.1 Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning

Traditionell ekonomistyrning förefaller sig i verkligheten ofta vara av mindre betydelse än vad den akademiska världen framställer det som. Ekonomistyrning fungerar ofta som en bekräftelse på vad chefen redan vet istället för att fungera som vägledning. Det sägs även att ekonomistyrning kan vilseleda och hindra företagen i dess strävan mot konkurrenskraft.⁵⁶ Tidigare sågs ekonomistyrning som ett medel att få individer att agera på ett visst sätt, där en anställd var ganska låst till ett visst mönster. Förr hade ekonomistyrning ett mindre perspektiv och individen var inte medveten om vad ett beslut i en enhet ledde till i nästa led. Idag syftar ofta styrningen till att få alla enheter och individer att se helheten och agera på ett sätt som gynnar företaget i stort, inte bara den begränsade enheten. Genom att kommunicera en strategi genom hela företaget kan ett önskat beteende uppnås genom att medarbetarna följer de oskrivna reglerna. Genom att leda snarare än att styra lämnas utrymme för de anställda att ta egna initiativ och den individuella kreativiteten främjas. För att få detta att fungera måste det finnas en strategi som är väl rotad genom alla företagets delar. Detta kan ske genom att skapa kortsiktiga mål för att stegvis närma sig de mer långsiktiga strategierna.⁵⁷ För att veta var företaget befinner sig, vilken riktning det är på väg i och om riktningen är mot eller bort från det uppsatta målet krävs mätning. Inte i den traditionella ekonomistyrningens mening där fokus snarare ligger bakåt än framåt i tiden. Mätning av prestationer, som direkt är användbar för verksamhetsstyrningen. Det kan vara svårt att mäta ekonomiska variabler och relatera dem till objekt, händelser och tidsperioder. Allt mer fokus läggs idag på att kunna fatta faktabaserade beslut ur ett helhetsperspektiv som grundar sig i ickefinansiell information.⁵⁸ Traditionellt sett så har den finansiella informationen varit i fokus för prestationsmätning. Under industrialismen kanske detta var tillfredställande men i dagens företag, med de färdigheter och kompetenser som försöks bemästra, räcker det finansiella perspektivet inte till.⁵⁹

Det balanserade styrkortet har till syfte täcka alla viktiga delar av företagets strategi, det är uppbyggt i efter fyra perspektiv, det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt innovations- och lärandeperspektivet.⁶⁰ De fyra perspektiven speglar tre olika tidsperioder. Det finansiella perspektivet speglar dåtid, kund och processperspektivet belyser nutid och innovations- och lärandeperspektivet antas ge en uppfattning om verksamhetens framtida förväntade framgång.⁶¹ Det finansiella perspektivet är den traditionella prestationsmätningens utgångspunkt, hur väl företaget presterar ur ett aktieägarperspektiv.⁶² Kundperspektivet reflekterar hur kunderna upplever företaget. I processperspektivet ska de processer som är kritiska för uppfyllandet av kunders krav och förväntningar identifieras och värderas. Innovations- och lärandeperspektivet är viktigt att belysa, för att se om företag klarar av den nödvändiga utvecklingen och förnyelsen för att vara konkurrenskraftig.⁶³

Den traditionella ekonomistyrningen tenderar att se i en riktning, vilket leder till att förbättringar sker just här men att det glöms bort att se i även andra riktningar. Resurserna kanske skulle ha behövts bättre inom något annat område. Detta kallas "single-loop-learning". "Double-loop-learning" innebär till skillnad från "single-loop-learning" att det som görs ifrågasätts och mäts för att utveckla ny information och kunskap. På så vis kan utveckling ske i fler riktningar och inte bara i en. Verksamheten kan då lära sig av sina misstag och utveckla verksamheten i nya riktningar samt allokera resurser där resultatet gynnar hela företaget i längden.⁶⁴ "Double-Loop-Learning" främjar både produktivitet och effektivitet i verksamheten.

⁵⁶ Lindvall J. (2001)

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Lungberg A. et al. (2001)

⁵⁹ Kaplan R. S., Norton D. P., (2005)

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ljungberg A. et al., (2001)

⁶² Kaplan R. S. et al., (2005)

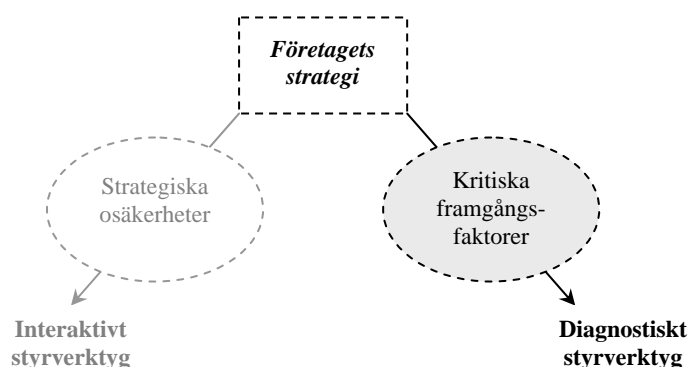
⁶³ Ljungberg A. et al., (2001)

⁶⁴ Ljungberg A. et al., (2001)

Produktivitet är att göra saker rätt, där utförandet eller tillverkningen av saker sker på bästa möjlig sätt. Effektivitet innebär att göra rätt saker, det kunden efterfrågar och uppskattar. I den traditionella ekonomistyrningen har det enligt Lindvall fokus varit att vara produktiva och effektiviteten har åsidosatts. Ljungberg menar att föränderliga omvärlden som vi idag lever i ställer krav på företag att hela tiden vara kapabel att möta nya förutsättningar och krav. Den globala konkurrensen blir hårdare, jakten på att finna konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter ökar och ställer fortfarande höga krav på produktivitet men högre krav på effektivitet än tidigare.⁶⁵ Det spelar ingen roll hur bra något utförs om det inte finns någon som uppskattar det som görs. Därför är det viktigt att kunna göra analyser för att veta vad och hur mycket som ska tillverkas, eftersom efterfrågan från kund snabbt kan ändras. Detta kräver att information som kan illustrera hur efterfrågan ser ut är tillgänglig.⁶⁶

3.3.2 Diagnostiska styrverktyg

För att förstå och kommunicera ut företagets strategi effektivt, gör Simons skillnad på två typer av styrverktyg; diagnostiskt och interaktivt. Simons definierar diagnostiska styrverktyg som formella informationssystem som chefer använder för att övervaka organisatoriska utfall och för att rätta till avvikelser från uppsatta mål. Interaktiva styrverktyg är formella informationssystem som chefer använder sig av för att personligen engagera sig i sina underordnades beslutprocesser.⁶⁷ (Se figur 3.1) Vi kommer nedan att mer ingående beskriva när och hur diagnostiska styrverktyg används.



Figur 3.1, Diagnostiskt styrverktyg
(Källa: Egen inspirerad av Simons 2000)

De formella informationssystemen har kapacitet att övervaka prestationer och rätta till avvikelser från uppsatta standarder för vad som ska presteras.⁶⁸ Alla formella informationssystem kan användas diagnostiskt om det är möjligt att: sätta upp mål i förväg, mäta output, beräkna prestationsvariationer samt att använda variationerna i informationen som feedback för att anpassa input och processer. Genom dessa justeringar kan prestationerna åter komma i fas med de standarder som har satts upp.⁶⁹

Vad har företag då för nytta av att använda sig av ett diagnostiskt styrverktyg? Chefer måste vara mycket selektiva i den information som de personligen ska övervaka. Det finns obegränsade parametrar som kan mätas, men det är för chefen omöjligt att personligen övervaka allt. Med ett diagnostiskt styrverktyg kan mer övervakas utan att ta för mycket av chefens uppmärksamhet, eftersom hon/han också har många andra åtaganden än att endast övervaka verksamheten.⁷⁰ Genom ett

⁶⁵ Ljungberg A. et al., (2001)

⁶⁶ Lindvall J., (2001)

⁶⁷ Simons R., (2000)

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Simons R., (2000)

diagnostiskt styrverktyg skickas signaler då kritiska framgångsfaktorer avviker från det önskvärda, vilket kan var intressant för en chef.

För en person i en ledande befattning är det viktigt att finna ett sätt att använda sin tid så effektivt som möjligt, allt för att främja verksamhetens framgång. Önskan är således att minimera den tid och fokusering som chefen lägger ner på verksamheten i förhållande till den mängd produktivitet och energi som frigörs i verksamheten genom chefens arbete. Förhållandet mellan dessa definieras som Return on Management (ROM)⁷¹, där täljaren i ekvationen är den ökade produktiviteten och nämnare den tid som har lagts ner. Således visar ett högre ROM- värde tecken på att tiden används på ett mer optimalt sätt. En av nyckelfaktorerna gällande resonemanget med ROM handlar om att chefen bör inse vad han/hon själv bör göra samt vad som bör delegeras ut. Genom användning av diagnostiska kontrollverktyg kan ROM öka betydligt.⁷²

Simons menar att det diagnostiska styrverktyget är ett "top-down" övervakningssystem för implementering av den valda strategin som plan. Strategin är nedbruten i kritiska framgångsfaktorer och mål som det diagnostiska styrverktyget övervakar implementeringen av. Innan parametrarna ställs in på ett sådant här system krävs det att: kritiska framgångsfaktorer har analyserats och identifierats, passande mål har satts upp samt att feedbacksystemen är tillräckliga för att följa prestationerna.

Simons jämför diagnostiska styrverktyg som en form av autopilot. Så länge parametrarna håller sig inom de avgränsningar som satts upp så kan chefen rikta sin uppmärksamhet till andra uppgifter. Det är bara då någonting avviker från de uppsatta målen som han/hon behöver lägga ner tid på att analysera och utreda orsaken till problemet.⁷³

För att så effektivt som möjligt kunna utnyttja sitt styrverktyg så finns det några punkter där lite extra uppmärksamhet bör ägnas: sätta upp och förhandla fram mål, ställa samman prestationsmål, utforma incitament, gå igenom avvikelserapporter samt följa upp signifikanta avvikelser.⁷⁴

Det är emellertid inte är helt riskfritt att använda sig av ett styrverktyg på det här sättet. Om parametrarna inte ställs in på ett korrekt sätt, kan systemet göra mer skada än nytta. I enlighet med uttrycket att "det som chefen mäter blir gjort" tydliggör problematiken i de fall då fel saker mäts. Om företaget fokuserar på fel saker riskerar företaget att styra bort från strategin istället för efter den. Det är också viktigt att sätta mål som ligger på lagom nivå. Målen bör vara uppnåeliga men om de är för lätta kan det leda till ineffektivitet i verksamheten. En tredje risk kan vara att för mycket fokus på ett mått kan leda till att det fokuserar hårt för att förbättra just måttet, även om måttet i sig inte leder till det underliggande målet förstärks. Det är därför kritiskt att mäta rätt saker och sätta upp mål går men inte är för lätta att uppnå.⁷⁵

Traditionellt sett har stort fokus lagts på planering, vilket är en viktig del i styrningen av ett företag, bristen har varit att företag har varit dåliga på att följa upp det som planerats. Utan uppföljning kan de beslut som tagits inte utvärderas och planeringen får liten nytta. Traditionell ekonomistyrning är inte åtgärdsorienterad, exempelvis kan det gälla information som kommer för sent, information på fel aggregeringsnivå eller att den informationen som finns tillgänglig inte är tillförlitlig. Förutom insamling och mätning av information krävs även analys, åtgärder samt uppföljning. Kommunicera informationen på rätt sätt och till rätt person.⁷⁶

⁷¹Simons R., (2000)

⁷²Ibid.

⁷³Ibid.

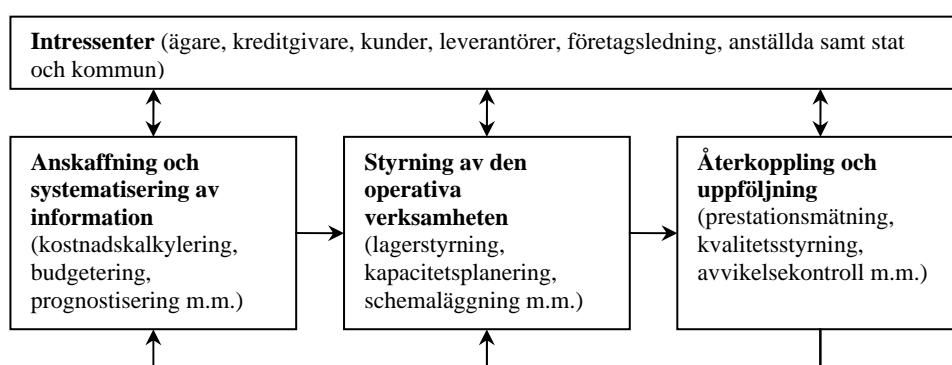
⁷⁴Ibid.

⁷⁵Ibid.

⁷⁶Lindvall J., (2001)

3.3.3 Informationsflöde

Normalt sett finns det i den operativa verksamheten två slag av inputs, de resurser som förädlas och de resurser som krävs för att skapa förädlingen. Det finns också flera typer av output, i första hand en produkt som kunden efterfrågar men också oönskade produkter såsom avfall. För att kunna styra den operativa verksamheten på ett bra sätt krävs förutom dessa inputs och outputs även information.⁷⁷ Det första steget för att ekonomi- och verksamhetsstyrning ska kunna äga rum är att samla in information. Baserat på den output som åstadkoms sker mätning och uppföljning av de prestationer som ägt rum. Syftet är att med hjälp av denna information från verksamheten ska kunna förbättra eller ändra i informations- och styrmodellerna. Alla systemets delar påverkas av den omvärld företaget befinner sig i, dess intressenter.⁷⁸ Snabb och effektiv spridning av information ut till de olika intressentgrupperna är väldigt viktigt för företagen, och spelar stor betydelse för företagets anseende och goodwill.⁷⁹ Bilden nedan (se figur 3.2) tydliggör verksamhetsstyrningen och dess informationsflöde samt dess ständiga koppling till omvärlden.



Figur 3.2, Informationsflöde
(Källa: Lantz, B. 2003)

Till följd av informationsteknologins utveckling har företag idag tillgång till stora mängder information och ofta så mycket att problem med att hantera den uppstår. Fenomenet kallas "information overload" och är en konsekvens av det IT-samhälle vi lever i, där det är lätt att få tag på information men svårt att urskilja den rätta informationen. En klar och tydlig strategi kan hjälpa beslutsfattare med problematiken att sortera ut den relevant information.⁸⁰

3.3.4 Val av parametrar för mätning

Första steget vid beslut av mått är att utreda vilka tekniska möjligheter det finns att mäta eller kontrollera en process direkt respektive att kontrollera outputn. Därefter är det viktigt att klargör orsak- verkansamband mellan processen och outputn. Finns det inte kännedom om dessa samband kan det heller inte dras några bra slutsatser av informationen som fås fram.⁸¹

Många parametrar kan vara möjliga att mäta både under processen eller outputn, men oftast räcker det att mäta antingen eller. Kostnaden för de olika sätten att mäta kan emellertid vara olika och de olika sätten måste övervägas. Kostnaden att generera och behandla informationen bör ställas mot kostnaden för missade möjligheter och skador till följd av utebliven mätning. Vid övervägande av vad som ska övervakas är det även viktigt att inte förringa effekten som mätning kan ha på innovationen. Genom att begränsa människor för mycket, så finns lite utrymme för kreativitet och egna initiativ. Om

⁷⁷ Lantz B., (2003)

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ljungberg A. et al., (2001)

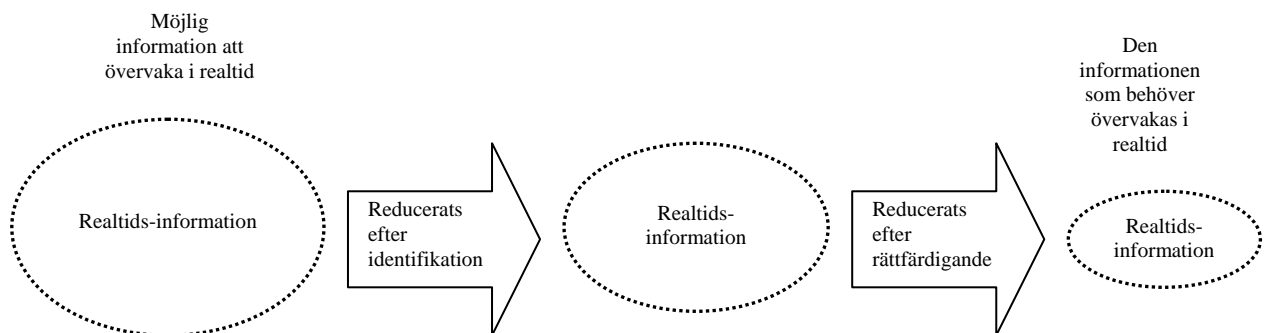
⁸⁰ Lindvall J., (2001)

⁸¹ Simons R., (2000)

viljan är att begränsa innovationen bör mätningen ske direkt under processen medan om innovation främjas bör outputen istället mätas.⁸²

Att övervaka i realtid kostar resurser i form av informationsteknologi men också i form av tid. Ledaren eller chefen måste identifiera den informationen som borde övervakas i realtid och väga fördelen av realtidsmätning mot de resurser som krävs för att genomföra mätningarna. Oftast är det inte direkt uppenbart vilka parametrar som är viktigast att mäta, exempelvis lönsamhetsmål som satts upp beror på många underliggande variabler och det kan vara svårt att se de mest kritiska för att målet ska uppnås.⁸³

McGee föreslår att genom en tvåstegsmodell identifiera och rättfärdiga den information som är mest kritisk att mäta i realtid (se figur 3.3).



Figur 3.3 Informationsbehov i realtid
(Källa: egen, inspirerad av McGee, K.G. Gartner 2004)

Identifieringsprocessen bör utgå från företagets mål och därefter identifiera och prioritera vad som mäter organisationens framgång. Nästa steg blir att utvärdera om realtidsinformation gällande dessa mål eller mått kan leda till en mer effektiv styrning eller reaktion. Frågor rörande vilka faktorer som påverkar målet eller måttet samt vilka de viktigaste påverkningsfaktorena är bör besvaras.⁸⁴ Genom att nu göra en analys för att rättfärdiga dess mått kan dess lämplighet avgöras. McGee har satt upp fyra punkter som bör besvaras med svaret ja på för att målet eller måttet ska vara lämpligt att lägga ner resurser på för att mäta i realtid.

1. Stödjer målet/måttet verksamhetens vision och mål?
2. Ligger målet/måttet i linje med verksamhetens prioriteringar?
3. Kan information om målet eller måttet ligga till grund för ett ändrat beslutet eller agerande i en annan riktning?
4. Kan verksamheten påverka måluppfyllelsen av måttet?⁸⁵

Att gå igenom dessa två analyser innan beslut tas gällande lämpligheten av realtidstyrning, samt val av vad som ska mätas kan resurser sparas. Fällan att inte känna till sina kritiska framgångsfaktorer och inte veta vilka av dessa som kan vara lämpliga att mäta i realtid är annars lätt att hamna i. Att mäta kan vara kritiskt men emellertid inte om fel saker mäts.

⁸² Simons R., (2000)

⁸³ McGee K. G., (2004)

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

3.3.5 Användning av information

All den information som har samlats in skall också användas till något. Information kan användas till en mängd olika syften; exempelvis beslutsfattande, kontroll, signalering, utbildning och lärande samt extern kommunikation.⁸⁶

En chefs användning av information för beslutsfattande kan innefatta planering eller koordinering. Planering skall användas som en karta för verksamheten och koordineringen ett sätt att integrera de olika delarna av verksamheten för att nå de gemensamma målen. Ju mer komplex en organisation är ju större krav ställs på koordination. I en kundfokuserad verksamhet måste det arbete som utförs av exempelvis marknad, sälj, produktion och distribution vara väl integrerade och koordinerade. Information kan även användas till kontroll då en manager använder feedback för att försäkra sig om att input, processer och outputs samverkar för att uppnå mål.⁸⁷

Information används som signalering när managers skickar ut en antydan genom organisationen rörande preferenser, värderingar samt vilka möjliga vägar managern vill att medarbetarna ska välja. Användningen av information som signalering är baserat på ett enkelt faktum: alla ser på det som chefen ser på. Alltså kan det vara avgörande att medarbetarna inser vilken information chefen värdesätter och vad den insamlade informationen ska användas till. Genom att systematiskt fokusera på särskild information och ignorera annan information sänder managers starka signaler till sina anställda gällande sina preferenser.⁸⁸

Information kan också fungera i ett utbildande syfte för att träna chefer eller anställda att förstå de förändringar i den interna och externa miljön som kan komma att påverka verksamheten. Information som fås ur ett kontrollsystem kan fungera till att utbilda en ansvarig i ekonomi, vilka kostnadsdrivare, vinstdrivare och prestationsdrivare som finns. Att arbeta med den informationen som fås fram för planering och koordinering, för att motivera och utvärdera medarbetare och för att upplysa om prioriteringar och preferenser, är ett mycket effektivt sätt att lära sig att hushålla med knappa resurser för att nå sina mål.⁸⁹

Förutom dessa interna användningsområden kan informationen fungera för att kommunicera med externa intressenter. Leverantörer, långgivare, aktieägare, kunder är exempel på intressenter som är intresserade av företagets framtidsutsikter av olika anledningar.

3.3.6 Mätning av information

Operativ verksamhetsstyrning handlar om att styra systemet genom försörjningskedjan, från bearbetning av produktionsfaktorer till den producerade varan på ett så effektivt sätt som möjligt. Att styra en verksamhet handlar om att planera över flera perioder, hantering av olika typer av lagerproblematik, modeller för detaljplanering för enskilda perioder samt styrning gällande företagets likviditet. Den operativa styrningen görs både framåtblickande i form av prognostisering och budgetering och realtidsorienterat.⁹⁰ Den mätning som sker ska förhoppningsvis också påverka från operativ nivå upp till den strategiska nivån. Mätningen skall fundera som en slags mätsticka och indikera om de mål som satts ut följs. Att driva en verksamhet utan mätning i en omvärld med ständig förändring torde vara en omöjlighet. Utan mätning är det svårt att veta vare sig var företaget är eller vart det är på väg.⁹¹

Såkallad traditionell mätning kritiseras ofta med motiveringen att ett företag borde uppdatera sin mätning då resterande delar av företaget och även omvärlden ständigt förändras. Mycket av den kritik som riktas mot traditionell mätning och mått grundas främst i att den ger information som är historisk,

⁸⁶ Simons R., (2000)

⁸⁷ Simons R., (2000)

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Lantz B., (2003)

⁹¹ Ljungberg A. et al., (2001)

det vill säga baserad på vad som hänt. Historisk data är inte ointressant men kan skapa grund till dåliga beslut om den inte är uppdaterad. Traditionell mätning tenderar även att ge för lite information om framtiden, vilket kan tyckas förklarligt då mätning generellt ska indikera vad som har hänt. Mätningar kan inte direkt visa framtiden men det kan göras mätningar som indirekt visar på framtida resultat, givet att orsak- verkansamband kan urskiljas. Ett annat område som kritiseras är att den traditionella mätningen genererar för mycket information, vilket kan göra det svårt att urskilja den information som är lämplig att styra verksamheten på. Traditionell mätning kan även tendera att vara för summarisk. Med summarisk menas att informationen som mäts presenteras i alltför stor utsträckning i aggregerad form, och vid användning av medeltal så tas det inte hänsyn till variationer. Händelser redovisas utan möjligheten att direkt urskilja var och när de har skett.⁹² Effektiv mätning ger beredskap för handling och leder styrning genom fokusering och kan hjälpa ett företag att identifiera problem, ge motiv till förändringar och hjälpa till att tydliggöra samband mellan insats och resultat.⁹³

Petersen har emellertid en annan syn på mätning, kontroll och den moderna styrningen. Det moderna ledarskapet karaktäriseras enligt Petersen ofta av hård styrning i form av mycket dokumentation och med en tendens att specificera exakt vilken åtgärd som ska vidtas i givna situationer. Risker med denna typ av styrning är att de aspekter som är viktiga men inte är så lätta att mäta åsidosätts och glöms bort.⁹⁴ Individuellt ansvarstagande i form av insikt och eftertänksamhet är inget krav i denna styrning, på så vi blir denna ledarstil ett hinder för förändring och utveckling av organisationen.⁹⁵ Kunskap skapas ofta genom att omedvetet dra lärdom från andra snarare än att matas med regler, vilket i motsatt mening snarare kan hämma denna kunskapsöverföring. Petersen ser hellre att en alternativ ledarstil utövas, där insikt och förståelse förstärks och förmågan att lösa komplicerade och komplexa problem främjas. Styrning som är orienterade kring förståelse av den grundläggande meningen av vad företaget vill uppnå och mer övergripande riktlinjer.⁹⁶

3.4 BAM och dess effekter på verksamheten

3.4.1 Realtidsautomatiserad kontroll och kommunikation med koppling till lönsamhet

För de flesta företag är målet att nå någon form av ekonomisk lönsamhet. Det finns flera olika sätt att nå upp till det målet, exempelvis genom att sälja fler produkter, reducera kostnader, förbättra produktkvalité och öka kundvärdet. De två första nämnda har en betydande påverkan på resultatet. De två sistnämnda påverkar inte lika synligt och är svårare att mäta, likväl har de en betydande påverkan på resultatet på längre sikt.⁹⁷ Artikeln ”Profiting from Control” tar upp ett fall med ett företag som genom skärpt realtidsautomatiserad kontroll har sett tydliga förbättringar på sin lönsamhet. ”*We wanted to improve the monitoring as well as to immediately know where there is a change. Before we got the controllers, if a problem came up, we never knew until a week later when we started assembling parts that had been painted and the adhesion wasn’t good*”. Om företaget kunde identifiera ett problem direkt kunde de begränsa antalet fel eller eliminera dessa problem helt och hållet. Systemet som användes försörjde företaget med mer än bara kontroll över sina processer genom alarm, trendanalyser, och funktioner för realtidskommunikation. Beslutet att använda realtidsautomatiserad kontroll påverkade företagets lönsamhet på flera olika sätt. Då alarm och realtidsuppföljning kunde minska antal fel i produktionen minskade företagets materialkostnad och ökade produktkvalitén. När en reklamation kom in kunde företaget genom effektiv kontroll och uppföljning snabbt identifiera exakt när den felaktiga produkten hade producerats, och gå tillbaka för att kontrollera exakt vilka förutsättningar som rådde den dagen. Den ökade möjligheten att övervaka processerna gav förhöjda kunskaper om verksamheten. Företaget kunde öka sitt kundvärde genom att

⁹² Ljungberg A. et al., (2001)

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Petersen V. C., (2007)

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Upright Inc., (2000)

åtgärda sina kunders problem snabbare.⁹⁸ Användning av Internet som informationskanal gällande uppföljning ökade möjligheten att överföra och dela information snabbt och mer effektivt. Kombinationen av dessa fördelar har tillåtit företaget att öka sin lönsamhet i de fyra perspektiv som nämndes tidigare.⁹⁹

3.4.2 Rätt styrning i rätt riktning med koppling till lönsamhet

Företag förflyttas i den riktning som de styrs. Först och främst måste ett företag försäkra sig om att deras verksamhetsaktiviteter stödjer ett maximerande av finansiella värden. Mätning av prestationer stödjer styrning och guidar en organisation till att övervaka aktiviteter i mätbara resultat. En ledare som styr sitt företag på fel väg riskerar att hamnar i en situation med dåligt finansiellt resultat. Likafullt kanske inte problemet är förmågan att styra rätt utan istället att välja rätt riktning att styra mot.¹⁰⁰ Det kan vara svårt att styra verksamheten i rätt riktning då överraskningar inträffar med alarmerande frekvens i det dagliga arbetet. Effektiv styrning blir därmed beroende av att följa den utveckling som sker. Många kritiska verksamhetsbeslut tas på information som inte är uppdaterad och är därför delvis oanvändbar.¹⁰¹ *"The problems that need to be dealt with are systemic- bad processes and bad culture. This means not the culture at a specific corporation but the culture of the entire business world; a culture that has become satisfied and complacent in using outdated and often irrelevant information when making decision."*¹⁰²

Beslut tagna på bristfällig information kan i bästa fall leda till förlorade möjligheter och i värsta fall leda till stora misslyckanden. Genom att övervaka utveckling dagligen kan ledare se efter varningssignaler från en överhängande överraskning och vända det oväntade till en hel ny värld av möjligheter.¹⁰³ Genom att förändra ett företag till en Real Time Enterprise (RTE, realtidsverksamhet), som snappar upp och presenterar kritisk information direkt när den sker kan förödande konsekvenser av negativa överraskningar i verksamheten minimeras.¹⁰⁴ För att styra ett företag åt rätt håll och mot ökad lönsamhet måste verksamheten först och främst veta vart företaget befinner sig idag, för att gå vidare. BAM kan ses som ett verktyg för att utveckla en förståelse för vad som händer i verksamheten just nu, vart verksamheten är på väg och vilka de största möjligheterna för ökad lönsamhet är.¹⁰⁵

3.4.3 Information i realtid och beslut i "rätt tid" med koppling till lönsamhet

Gällande diskussioner om realtid finns det en tendens att förväxla information i realtid med respons i realtid. Det är kritiskt att förstå vilken del i processen som behöver inträffa i realtid, och vilken som endast behöver inträffa i "rätt tid". I ett idealt företag skulle tiden mellan en händelse och respons tänkas innehålla en process med stadier såsom; övervakning av information relaterat till händelsen, identifiering av en förändring i informationen, analysering av informationen, rapportering av informationen, reaktion på informationen. En chef kan inte övervaka alla löpande förändringar som sker, för det första är det inte intressant och för det andra så är det tidskrävande. Med ett system som övervakar informationen kan ansvarig istället få information när något betydande sker. Avsikten med realtidsinformation är att flytta övervakningen, identifieringen, analysen och rapporteringen av informationen, inte bara tidigare i processen utan till realtid, när en händelse sker (se figur 3.4). Emellertid behöver inte själva responsen till avvikelserna nödvändigtvis ske i realtid. Det kan i vissa fall tänkas leda till förhastade val som är skadliga för företaget. På bilden är den åtgärdslinjen streckad vilket syftar på att responsen nödvändigtvis inte behöver komma tidigare i processen utan vara flexibel och röra sig horisontellt längs tidslinjen. Chanserna att fatta ett optimalt beslut med positiva följd effekter ökar ju fler handlingsalternativ som är tillgängliga vilket vidare kan kopplas till ökad lönsamhet. Det handlar således om fatta beslut då det fortfarande finns handlingsalternativ kvar (se

⁹⁸ Upright Inc., (2000)

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Frigo M. L., (2003)

¹⁰¹ Thompson L., (2005)

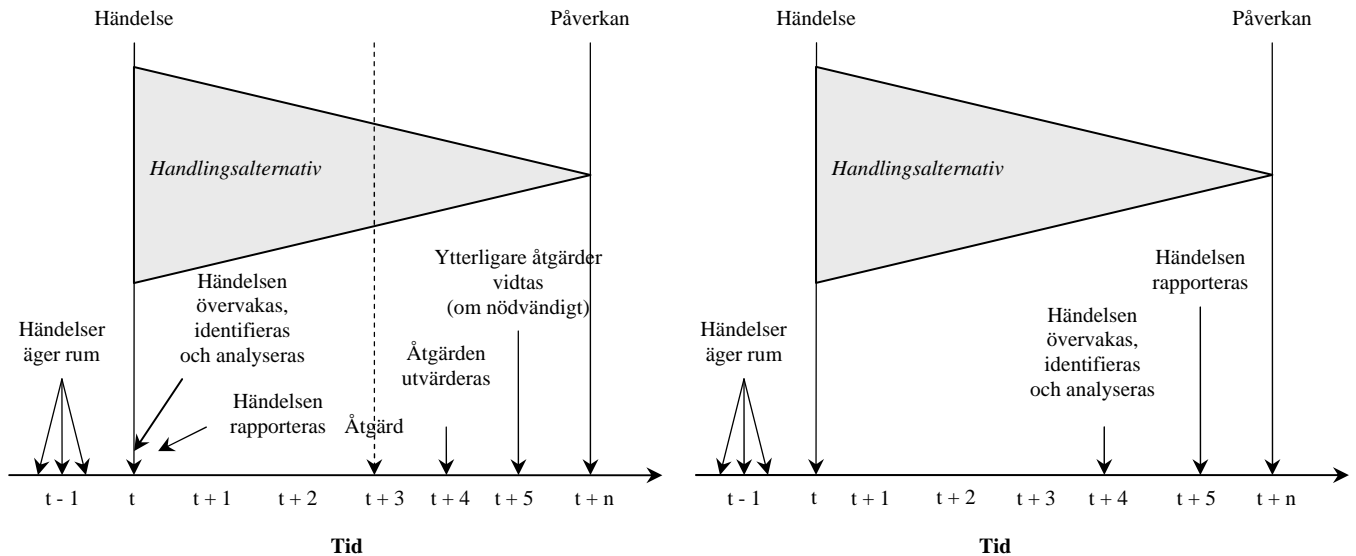
¹⁰² McGee K. G., sid. 13, (2004)

¹⁰³ Thompson L., (2005)

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Adams P., (2002)

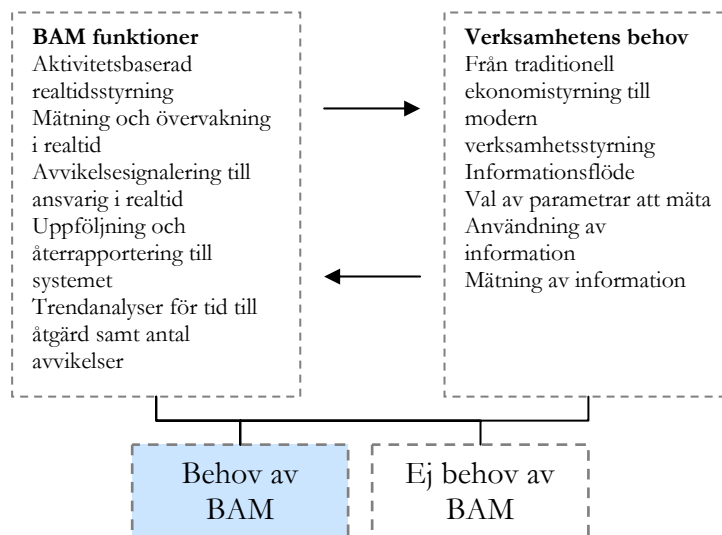
bildens triangel). Det intressanta blir att få informationen i realtid för att kunna reagera i ”rätt tid”, vilket inte alltid innebär i realtid.¹⁰⁶ Figur 3.5 visar en situation där händelser övervakas, identifieras och analyseras senare på tidsaxeln. Här synliggörs det att tiden för val av handlingsalternativen har minskat när händelsen har rapporterats och det är mindre tid tills händelsen påverkar företaget. Då företaget uppmärksammar inträffade händelser senare finns det mindre tid för att ta ett optimalt beslut samt handlingsalternativen har minskat väsentligt.



Figur 3.4, Styrning på realtidsdata

Figur 3.5, Styrning på historisk data
(Källa: McGeeK.G., 2004)

3.5 Sammanfattning av referensramen



Figur 3.6 Sammanfattning av referensram

¹⁰⁶ McGee K. G., (2004)

4 Empiri

I empirikapitlet kommer de intervjuer som genomförts med representanter från de utvalda företagen att presenteras i sammanfattad form. Intervjuerna redovisas i följande ordning; Atlet AB, Betongindustri AB, BT Svenska AB, Casco Adhesives AB, Dahréntråd AB, Draka Kabel AB, AB Färdig Betong, International Färg AB, Kabe Husvagnar AB, Swegon AB.

4.1 Atlet AB, Intervju med VD Marianne Brismar

4.1.1 Företagspresentation

Atlet AB är helägt av familjen Knut Jacobsson och är moderbolag i en koncern med dotterbolag i åtta länder. Atlet tillverkar och säljer egenutvecklade elektriska lagertruckar, och fabrik samt huvudkontor är beläget i Mölnlycke utanför Göteborg.¹⁰⁷ Brismar är VD och koncernchef för Atlet AB.

4.1.2 Förändrad styrning de senaste åren

Brismar upplever stora förändringar gällande styrning och upplever att krav på snabbhet och flexibilitet, speciellt från kunder, har ökat. De avstämningar som tidigare gjordes kvartalsvis görs nu månadsvis, och de som tidigare gjorde månadsvis görs numera veckovis eller dagligen. Tidigare levererade Atlet maskiner veckovis och nu levereras istället maskiner dagligen. Lokala styrelsemöten som tidigare hölls varje kvartal hålls numera varje månad för att snabbare kunna ändra riktningen på "skutan" vid behov. Produktutveckling är ett viktigt område för företaget, vilket även ställer till med problem då det är svårt att sja om kunders framtida behov i föränderliga tider.

4.1.4 Kritiska framgångsfaktorer

Ordergång på reserv- samt nytruckar och servicekontrakt är viktiga områden. Vidare fortsätter Brismar berätta att det är viktigt för Atlet att hålla koll på sin kostnadsmassa eftersom de exempelvis jämförs med lastbils- och fordonsindustrin, en marknad där priserna mot kund ständigt går ner. Det gäller då att ha bra koll på vilka kostnader företaget har eftersom intäkterna är begränsade.

4.1.3 Strategi och nyckeltal

De nyckeltal som används är väl förankrade i strategin enligt Brismar. Företaget styr nästan i samma utsträckning på ickefinansiella som på finansiella nyckeltal. På övergripande nivå styrs företaget på omsättning, vinst och kapitalbindning. Det absolut viktigaste att följa upp är ordergång. Kvalité på de komponenter som köps in samt kvalité på den färdiga produkten till kund är ytterligare viktiga uppföljningsområden. Även anställningsbarhet, marknadsandelar och leveranssäkerhet följs upp kontinuerligt. Ledningen har lagt en ny strategisk plan där beslut att styra mer på parametrar som stöder lönsam tillväxt. Då den största delen av truckarnas komponenter köps in som halvfabrikat är det viktigt att följa prisutveckling för dessa.

4.1.5 Uppföljning och avvikelshantering

Brismar tar månadsvis sig an rapporter från samtliga bolag gällande ordergång, marknadsandel osv. Det är mycket information som skall läsas och det är tidskrävande. Då det inte finns något system för att konsolidera informationen blir arbetet om än mer omfattande, något som framöver ska tas itu med. Om något nyckeltal avviker ser Brismar det i rapporterna, men då är det givetvis historiska siffror. Det kan vara lätt att missa viktig information och Brismar uttrycker en risk att; "man ser inte skogen för alla träden", och hon upplever att det är för mycket information för henne på den här nivån. Hon söker i nuläget manuellt efter avvikelser som inte ser tillfredställande ut i rapporterna och anser vidare att det skulle vara intressant med någon form av system där det finns möjlighet att "borra sig ner" i siffror för att direkt hitta orsaker till avvikelser och var de har uppkommit etcetera. Ca 80 procent av all uppföljning sker månadsvis, vilket upplevs som tillfredställande. I produktion behövs givetvis mer frekvent uppföljning. Brismar upplever att det ibland kan bli ett problem att för många saker följs upp

¹⁰⁷ Atlet AB

och menar vidare att fokusering på färre nyckeltal såsom exempelvis; kvalitet, nytrucksförsäljning, omsättning, vinst och anställningsbarhet torde vara bättre. Hon utvecklar vidare att det är viktigt vad koncernen väljer att följa upp och hänvisar till uttrycket *"what gets measured gets done"*, vilket påverkar verksamheten och det är därför viktigt att fokus hamnar på det viktigaste.

4.1.6 IT-stöd

Bolagen under Atlet använder sig i nuläget av olika system och databaser vilket skapar problem när informationen skall konsolideras. I nuläget används inget form av analysverktyg utan sammanställningar och rapporter görs manuellt i Excel, vilket Brismar ser som tungrott. Ett system används för samtliga säljbolag med rapporter gällande intäkter, kostnader och servicekontrakt finns och det fungerar relativt tillfredställande. Atlet har emellertid numera så många bolag att företaget måste få till stånd ett konsolideringssystem fortsätter Brismar. De många system som används inom företaget fungerar tillfredställande var för sig, men är inte alltid ihopkopplade.

4.1.7 Diskussion om BAM

Brismar kan se flera positiva effekter av ett verktyg som BAM och uttrycker att det enkla oftast är det bästa. Hon ställer sig positiv till den realtidsfokusering som verktyget har och tror att det kan vara användbart i dagens läge. Brismar uttrycker sig *"jag vill ha early warning"* det vill säga exempelvis information direkt när en orderingång sker och inte när fakturan tas emot flera månader senare. Det är intressant att se på det som händer nu och inte när pengarna kommer in i ett senare skede. Ett upplevt problem är att det ibland kan ta lång tid innan information kommer upp till Brismar, vilket ett verktyg som BAM skulle kunna hjälpa till med och hon fortsätter vidare *"Ibland kanske man inte ser problemet på lägre nivå, och ibland kanske man väntar med att rapportera upp det för att försöka ordna det själv först"*, vilket eventuellt kan skapa problem. I ett av dotterbolagen används ett liknande system. Hon tror att det ställs stora krav på att de inställningar som görs är korrekta för att få en bra output, något som hon anser som kritiskt vid ett införande av ett verktyg som BAM.

När Brismar får årsredovisningen skall den fungera som en bekräftelse för föregående period, och hon själv är redan med tankarna på nästa period. Hon resonerar vidare *"jag tror att alla som leder ett företag vill ha informationen i så god tid som det bara går i förväg. Ofta är den ekonomiska informationen bara en uppföljning, det har ju hänt. Man ska som VD egentligen inte bli speciellt förvånad vid ett månadsbokslut, man ska veta det ungefär. Och blir man förvånad så beror det på att något inte stämmer"*. I dagsläget efterlyser emellertid Brismar först och främst ett verktyg för att förutspå olika händelser och dess konsekvenser i framtiden. En typ av konsolideringsverktyg där simulering av olika scenarier skulle vara intressant. Känslighetsanalyser som kan svara på frågor rörande hur mycket kapital som frigörs om delar av företaget säljs, eller hur kassaflödet påverkas om nytrucksförsäljningen ökar med 10 procent under kommande kvartal, skulle vara intressanta att göra. I olika strategidiskussioner blir det mer aktuellt med en typ av analysverktyg.

4.2 Betongindustri AB, intervju med VD Lars Öhman

4.2.1 Företagspresentation

Betongindustri arbetar med fabriksstillverkad betong, det vill säga de serverar och levererar betong till ett område från en stationär fabrik. Betongindustri har funnits i 75 år. Betongindustri är rikstäckande och har 33 fabriker utspridda över Sverige. Företaget är helägt av den tyska cementkoncernen, Heidelberg Cement. Företaget är indelat i fyra distrikt, samt har huvudkontor och en serviceorganisation belägna i Stockholm. Öhman påpekar att Betongindustris huvudsakliga syssla inte är att blanda betong, det kan nästan vilken människa som helst. De jobbar med produkten betong och kommer in i ett tidigt skede i byggprocessen för att hjälpa fastighetsägare, konstruktörer och arkitekter med var de kan göra med Betongindustris produkt för att underlätta byggprocessen och göra slutprodukten mer attraktiv för slutkunden.

4.2.2 Förändrad styrning de senaste åren

Kraven från kunderna har ökat och Betongindustri försöker att med styrverktyg hjälpa deras kunder att styra deras verksamhet. Detta gör att Betongindustris konkurrenskraft ökar, och deras kunder känner att de får stöd från företaget. Betongindustris viktigaste kunder är stora entreprenörerna som vill veta om deras platschefer sköter sig. Betongindustri kan hjälpa dem med genom att ge dem styrhjälpmedel och följa upp nyckeltal såsom väntetider, kostnad per kubikmeter etcetera. Samt serva kunden med hjälp rörande funderingar om varför det kostar mer i ett fall än i ett annat och så vidare.

4.2.3 Kritiska framgångsfaktorer

Alla bolag är beroende av volym, vilken massa som ska ut. Det är enligt Öhman nästan det som styr det mesta, den handlar det om hur billigt volymen kan tillverkas och hur mycket intäkter den kan ge. Det måste ju anpassas till hur stor volymen är.

4.2.4 Strategi och nyckeltal

Öhman anser att företagets strategi är mycket väl förankrad i de nyckeltal som de mäter och styr på. Det finns redan i affärsidén en förankrad strategi, menar Öhman. I affärsidén talar Betongindustri om hur de ska jobba med kompetens och lönsamhet, inte genom att få betongblandaren att snurra fortare utan genom att hitta kompetenta lösningar för sina kunder så att båda parter kan tjäna pengar på produkterna. Strategin är att komma in tidigt i byggprocessen för att kunna vara med att påverka och styra vilka lösningar som kunden ska använda. Öhman framför att de har nyckeltal för alla parametrar, både finansiella och ickefinansiella används. De har väldigt många nyckeltal som de följer upp men de väljer ut de som just nu är viktigast och följer dessa närmare.

4.2.5 Uppföljning och IT-stöd

Öhman anser att företagets nuvarande uppföljningar av mål och nyckeltal är *"minutiös"*. Betongindustri använder sig dels av SAP och dels av ett eget utformat order och faktureringsystem. *"Det är ett mörker att kontera och greja i SAP för dem som har det i drift, men som uppföljningssystem så är det lysande"* menar Öhman. De har även ett analysverktyg där de får lite grafer och liknande men det behövs egentligen inte enligt Öhman eftersom det mesta kan fås fram i SAP.

På frågan om Öhman upplever inte att han har tillgång till för mycket information. Öhman tycker på motsatt sätt att det är positivt att ha tillgång till mycket information eftersom det då finns möjlighet att använda den. Öhman påpekar samtidigt vikten av att se extra på ett antal saker, och *"köra hårt på dem"*.

I SAP kan Öhman gå in på produktionssidan och se hur kostnaden fördelar sig på olika regioner, distrikt, på enskilda fabriker och liknande. Försäljningsstatistik följs upp i det egenutformade systemet, som de använder för att kunna styra verksamheten precis som de önskar. Där går Öhman inte in dagligen och övervakar då i system i sig sker löpande rapportering gällande vissa saker.

4.2.6 Realtidsstyrning

Öhman tror kanske att det kan finnas en risk med realtidsstyrning för en oerfaren ledare, men för en person med mer erfarenhet av en verksamhet tror han inte att det skulle utgöra några problem. För Betongindustri är det likväl inte intressant att styra i realtid, inte ens en vecka är avgörande, det är intressantare att se över längre tidsperiod, menar Öhman.

4.2.7 Diskussion om BAM

När det gäller finansiell information tror Öhman inte att det finns något behov för BAM, sådana system finns redan, och det är inget svårt att mäta finansiella nyckeltal menar Öhman. Betongindustri har inget sådant signaleringssystem för sina finansiella nyckeltal, Öhman anser att det är deras skyldighet att kunna läsa och tyda rapporter själva. Han tror heller inte att delen gällande realtid är den som är mest intressant med BAM. *"Om man tittar på den andra delen så tror jag att det finns en"*

öppning, som jag tror är generellt för alla företag är att man har sina egna ledningssystem, eller man kan kalla de för kvalitetssystem, eller kvalitet och miljö, men i ledningssystemet finns det alltid ett antal måsten som säger att det här ska vi göra i vårt bolag, uppföljningen av de måstena, där tror jag att det kan vara värt att jobba vidare med.” Betongindustri jobbar mycket med det som inte fungerar som det ska och varför det inte fungerar, det kan gälla stora som små saker. När det gäller hanteringen med hur saker och ting ska sorteras och vem som gör vad och när det ska vara gjort, som det inte finns någon systematik runt. Där skulle ett verktyg som BAM kunna användas, tror Öhman. Exempelvis arbete med att följa upp fel för att se vad det är för någonting, hur det kan åtgärdas och vad det kan kosta, också så att det inte ramlar in igen. Det kan också vara bra att få en varning då ett uppsatt mål inte nås.

Öhman tror inte att denna typ av avvikelshantering går fortare än den de idag har på företaget, men pedagogiskt sett tror han att det kan vara en fördel. Då inte alla de ansvariga ute i organisationen själva går in i systemet och letar efter avvikelser om de inte får en lista på dem direkt i handen kan det vara bra om de får en signal när en avvikelse uppstår.

Öhman uppfattar BAM som ett system som i organisationer med samma uppbyggnad som Betongindustri, skulle kunna komma till stor nytta. ”I organisationer där man har en central service och ledningsfunktion men med en decentraliserad ansvarsbild geografiskt i första hand, som gör att man har ett eget ansvar inom ett område och förväntas råd riktlinjer, instruktioner, rutiner och annat som fastläggs någon annanstans. Det gör att man på från central nivå inte behöver ringa och fråga varför saker inte stämmer utan man får då en egen veckarklocka ute i organisationen”

Avslutningsvis så påpekar Öhman att det är viktigt att få reda på att avvikelse sker men också viktigt att tala om hur avvikelsen ska hanteras och vad som händer efteråt samt vad resultatet blev.

4.3 BT Products AB, Intervju med Ekonomichef Krister Sanfridsson

4.3.1 Företagspresentation

BT Products AB är världsledande tillverkare av lagertruckar och är även ledande sälj- och servicebolag av truckar. Företaget tillhör BT Industries koncernen som sedan 2000 ingår i Toyota Industries Company (TICO). BT Products AB verkar inom två områden; eltruckar samt handtruckar. BT arbetar med att utveckla och tillverka truckar främst för den europeiska marknaden.

4.3.2 Förändrad styrning de senaste åren

Det finns en överproduktion av truckar på marknaden i nuläget vilket leder till att priserna pressas ner. Och då många av BT:s kunder är stora aktörer är de förhandlare med god kännedom om prisbilden i olika länder ställs höga krav på BT gällande billig tillverkning. Ökad konkurrens leder till att det blir viktigare att ha en bra flexibilitet och kortare ledtider. Det är viktigt leverera inom rimlig tid annars går kunden till konkurrenter. Problemen med tillfredställande flexibilitet uppstår då truckarna är så pass olika och att det därför kan uppstå problem att ändra i produktionen. En extern press är att sänka tillverkningskostnaderna.

Det handlar om att hela tiden hänga med i orderingången och att ha en god kontakt med marknaden och de stora ordar som ligger ute. Problem hos BT är att produktionskapaciteten i nuläget är uppe i maximal nivå. Planerna är att öka kapaciteten de kommande åren. Viss problematik blir synlig då stålpriset har gått upp och att marknaden befinner sig i en högkonjunktur där alla har mycket att göra och det kan i vissa lägen vara svårt att få underleverantörerna att hänga med i det höga tempot på marknaden.

4.3.3 Kritiska framgångsfaktorer

1. Direct Run Ratio (DRR), uppföljning av antal truckar som är rätt första gången.
2. Mantid/produkt Hur många truckar tillverkas närvarotimme (processeffektivitet).

3. Leveranssäkerhet
4. Orderingång, orderstock, tillverkningsvolym och lagervolym

4.3.4 Nyckeltal

Krister menar att styrningen inte har förändrats drastiskt sedan BT blev uppköpta av Toyota. BT rapporterar nästan samma saker som tidigare med samma system och rutiner för månadsrapportering, men mer åtstramad tidsfrist. Den ekonomiska uppföljningen är numera bara en begränsad del och har fått träda undan lite till fördel för ickefinansiella nyckeltal. Kvalité lyfts upp högst inom alla forum och är något som det arbetas mycket med. Andra nyckeltal av ickefinansiell karaktär som har kommit i fokus är exempelvis leveranssäkerhet, ledtid samt säkerhet. Sanfridsson kan se viss problematik med rapporteringen till Toyota när uppföljningen har förändrats, och han menar att BT löper risk att drunkna i nyckeltal då Toyota ständigt tenderar att introducera nya samtidigt som gamla ej tas bort.

4.3.5 Uppföljning och avvikelsehantering

Rapportering till ekonomiavdelningen sker månadsvis. Dock följs dessa värden upp mer löpande i produktionen där många av uppföljningarna görs veckovis eller dagligen, och åtgärder vidtas direkt. BT har inte direkta specificerade handlingsplaner när avvikelser sker men Sanfridsson menar vidare att BT blir mer och mer Toyota inspirerade där modellen PDCA är i fokus. Modellen belyser en arbetsgång med Plan, Do, Check, Act där dessa steg sker kontinuerligt. Samma gäller kvalitetsområdet där fokus ligger på att snabbt sätta in åtgärder och planera åtgärder av mer långsiktig karaktär. Ledtider registreras dagligen men följs upp månadsvis. På månadsmöten planeras tillverkningsvolym och orderingång flera veckor framöver, allt för att via effektiv planering minimera ledtiderna. Sanfridsson påpekar också vikten av att vara närmare marknaden för att förbättra produktionen.

4.3.6 IT-stöd

BT är i nuläget inne i en upphandlingsprocess av ett nytt affärssystem och den krävande implementeringsprocessen ska börja på ekonomiavdelningen i april och därefter på inköp och produktionsavdelningarna. Det nuvarande analysystemet som BT använder sig av är en skraddarsydd applikation. Analysverktyget ger information och möjliggör daglig uppföljning av orderingång, produkter, kommande orderingång, tillverkningsstatistik, leveranssäkerhet, hur tiden nyttjas i fabriken etcetera. I övrigt görs analyser och uppföljningar i Excel. Tanken är att BT fortsättningsvis skall behålla det nuvarande analysverktyget, men efter införandet av det nya systemet är det osagt vad för verktyg som kommer att användas.

4.3.7 Diskussion om BAM

BT håller i nuläget på att se på ett gemensamt analysverktyg för hela Europa, där det även tidigare har tagits olika initiativ. De olika säljbolagen i Europa har andra system än BT, men det finns en önskan att ha ett integrerat system, vilket emellertid kräver en kodifiering av produkterna som är otroligt krävande. Det krävs bra grunddata och strukturer för kodning och de initiativ som tidigare har tagits i Europa för få en gemensam miljö har spruckit på grund av dålig data och på grund av svårigheten att samla ihop den. Det befintliga analysystem som BT Products använder idag har varit deras angreppssätt för att ta temperaturen på de olika värdena. Systemet upplevs vara enkelt och smidigt med funktionen att enkelt borra sig ner och finna mer detaljerad information.

Sanfridsson menar vidare att han är skeptisk till olika former av "hastighetsmätare". Han anser att signalen som ges när något är fel är bra, men för att förstå problemet måste mer information inskaffas. Han ställer sig då tveksam till om de närmaste då inte redan vet felet. Sanfridsson är tveksam till den här typen av system i den dagliga verksamheten, där ska det mer visualisera och mätas och genom dagliga möten lösa problemen. I större grupperingar, exempelvis högre upp i större koncerner kan han däremot kanske tänka sig att något sådant här skulle kunna göra nytta. Exempelvis skulle en fabrikschef eller divisionschef tänkas ha nytta av något liknande. Han ser likväl att BT löser situationen med säljmodeller innehållande grafer som uppdateras och alltid finns tillgängliga.

VD för BT Products är även Supplychef i Europa, varav VD posten är ganska liten i förhållande och han agerar därför mer som en fabrikschef med ansvar för fabriker i Mjölby och Bologna. Han har

ständigt tillgång till information om all fabriksrapportering, garantifel per truck, kvalitet i produkt, leveranssäkerhet, produktivitet, orderingång, fakturering, lagerutveckling och vinstutveckling via säljmodellerna. Modellerna finns tillgängliga på en gemensam disk och sedan sker redovisning av detta månadsvis. Sanfridsson tror eventuellt ändå att det skulle kunna vara intressant att ha ett signaleringsverktyg på den nivån. Både varning att ett problem finns och krav på hur det ska åtgärdas är intressant. Han ifrågasätter vidare om kostnaden att bygga en BAM struktur rättfärdigar nyttan av det.

4.4 Casco Adhesives, Intervju med controller Dick van Dijk

4.4.1 Företagspresentation

Casco Adhesives tillhör koncernen Akzo Nobel. Casco Adhesives arbetar med lim inom 3 områden; Structural timber, Furnituring och Flooring, och är marknadsledande på den europeiska marknaden. Casco Adhesives säljer inte bara lim utan säljer ”*bonding operating efficiency*”, där kunden erbjuds maskiner som fördelar limmet på bästa sätt samt teknisk service. Tack vare sin specialitet växte företaget på 10-15 år från att ha varit en skandinavisk spelare till att bli en global aktör på den kontinuerligt föränderliga limmarknaden.

4.4.2 Förändrad styrning de senaste åren

Internt sett tycker van Dijk inte att styrningen har förändrats betydande under de senaste åren. Det har blivit mer fokus på att följa upp EVA och fokusera på att ta ansvar för det kapital som har investerats i sitt bolag. Gällande externa faktorer nämner van Dijk att kursförändringar har blivit viktigare och påverkar företaget mer än tidigare. Konkurrensen har ökat, tidigare var Casco unika med sin affärsidé men nu jobbar många av konkurrenterna med samma koncept. Konkurrensen ökar speciellt i de nya länder där Casco är aktiva, Brasilien, Ryssland, Kina samt Östeuropa och van Dijk berättar vidare att det är svårt att komma in på dessa nya marknader. I nuläget är företags strategi inte anpassad för de olika länderna, något som van Dijk anser som nödvändigt. Företags största kund är IKEA och Casco måste därmed anpassa sin expansion på de marknader där IKEA och andra stora kunder är aktiva.

4.4.3 Kritiska framgångsfaktorer

Forskning och utveckling är viktigt, och jämfört med sina konkurrenter satsar Casco Adhesives mycket på att utveckla nya produkter och system. Det är därför intressant att följa upp hur tiden i laboratoriet utnyttjas. Sedan januari 2006 mäts hur mycket tid som används på att utveckla nya produkter, på kundreklamationer etcetera, och det blir allt viktigare att ha koll på hur mycket resurser som spenderas på de olika delarna. Externa händelser såsom 11 september, SARS, och valutakriser kan påverka mycket och är svåra eller omöjliga att förutspå.

Metanol är Casco Adhesives viktigaste råvara och därmed är metanolpriset en kritisk extern faktor. Det finns endast ett fåtal leverantörer i hela världen och om en leverantör inte kan leverera utlovad mängd ökar efterfrågan med stigande priser som följd. Casco Adhesives måste dagligen följa prissvängningar för att ändra priset till sina kunder. Effektivitet i produktionen, specifikt presstiden är ytterligare en kritisk faktor. Emellertid är det inte lika kritiskt i låglöneländer där det istället till följd av den låga lönebildningen anställs mer människor och en ny produktionslina sätts upp.

4.4.4 Strategi och nyckeltal

Företags strategi är att alltid vara nummer ett eller två på sin marknad. Casco Adhesives är nummer ett i Europa när det gäller trälim. De nyckeltalen som används upplevs som väl förankrade i strategin. De ickefinansiella nyckeltalen sammanfattas inom sju målområden med önskan till global tillväxt, att vara marknadsledande, att öka kundvärdet samt att förbättra effektivitet/hälsa/säkerhet/omgivning. De ickefinansiella nyckeltalen följs generellt sett upp kvartalsvis, medan ett fåtal av dem som exempelvis global tillväxt följs upp månadsvis.

4.4.5 Uppföljning

I nuläget upplever van Dijk att Casco Adhesives har svårt att snappa upp signaler i omvärlden samt att använda insamlad information till att planera och förbereda sig för framtiden. Han vet inte hur företaget ska förbereda sig för de förändringar som sker i de opåverkbara variablerna. Han resonerar vidare att det är bra att ha mätsystemen, men det viktiga är vad alla dessa mätningar används till. Som Controller tycker van Dijk att han ser för mycket på historiska siffror och skulle ha nytta av KPI som är mer fokuserade på nu- samt framtid. Han ser det som ett problem att Casco nuläget inte kan ta fram bra nyckeltal samt att simulera hur dessa kan tänkas se ut för företaget om två månader. Ett bra mått på framtida utveckling är att se på kostnaden på företagens maskininvesteringar. Det är likväl svårt att se hur investeringar och framtida lönsamhet direkt kopplas samman, något som van Dijk skulle vilja ha systemstöd för.

4.4.6 IT-stöd

Bolaget använder olika affärssystem, vilket är en av företagets svagheter enligt van Dijk. I Sverige används IFS medan SAP används i Colombia och Singapore. De olika systemen skapar problem när informationen ska sammanställas. Företaget använder inget analysverktyg i nuläget. Han menar vidare att Casco behöver identifiera vad som är viktigt för dem genom KPI, men att det är ett stort problem att göra. Han anser vidare att det finns ett behov av att lära sig att tyda vad olika förändringar i nyckeltal innebär samt vilka slutsatser som skall dras.

4.4.7 Diskussion om BAM

Det är inte mycket information förutom den finansiella uppföljningen som går upp på högre nivå och företaget använder inga system för rapportering uppåt i organisationen. Van Dijk ser på resultatet och skapa sig en uppfattning om det ekonomiska läget, och får sedan själv ta initiativ till att följa upp något specifikt. Han ser ett behov av ett system som kan hjälpa Casco med att se; vart de befinner sig idag, vilka variabler som påverkar företaget samt hur den ekonomiska tillväxten påverkas på sikt.

Emellertid jagar han inte incidenter, utan efterfrågar information som förtydligar om avvikelser är en incident eller ett strukturellt problem, vilket kan vara svårt att avgöra. Det har exempelvis hänt att van Dijk har missat viktig information och av en slump upptäckt det långt senare. *”Det kan vara lätt att man jämför en månad med föregående månad och att man på så vis inte märker att ett värde sakta men säkert går åt fel håll. I situationer som den finns det behov av en signal eller liknande som signalerar att trenden ser negativ ut. Det skulle vara intressant att ha ett system som signalerar om vissa nyckeltal avviker från ett önskat intervall.”*

I nuläget är det mycket Excel-arbete och van Dijk har inga analysverktyg på sin nivå, konsolideringssystemet Hyperion används där rapporter gällande utveckling kan tas fram, emellertid finns det ingen signal vid avvikelser, och slutsatser gällande informationen görs på egen hand. *”Det största problemet är nog mer att Casco inte har identifierat de mest kritiska nyckeltalen och att på ett bra och effektivt sätt följa upp dem, ett sådant system vore väldigt bra.”*

Det kritiska är vad resultatet av olika mätningar visar samt vilka slutsatser som kan dras. Van Dijk upplever i nuläget en osäkerhet gällande exempelvis vilka slutsatser som ska dras om maskininvesteringarna inte hänger ihop med den ekonomiska utvecklingen. Han skulle vidare se det som intressant med ett systemstöd för vad som ska mätas samt vilken åtgärd som bör vidtas om en avvikelse uppstår.

4.5 Dahréntråd AB, Intervju med VD Christer Samuelsson

4.5.1 Företagspresentation

Dahréntråd tillverkar tråd i olika varianter, framförallt koppartråd. Tråden som tillverkas används i nästa led för tillverkning av motorer, generatorer och transformatorer. Det finns internationella standarder för hur tråden ska se ut, således är produktionen väldigt standardiserad. Det finns heller i stort sett ingen produktutveckling, med undantag för vissa förfiningar som skett så har produkten sett ut på ungefär samma sätt i femtio år. Tillverkningen består av att Dahréntråd köper koppartråd som är fingertjock, den dras ner till lagom dimension, därefter lackas tråden och går genom en ugn, och i sista steget spolats tråden upp på stora spolar innan den är färdig att levereras ut till kund. Tråden som de säljer är ingen sällanköpsvara, kunderna har behov av tråd varje vecka så de måste ha leveranser undan för undan. Dahréntråd skriver årskontrakt med sina kunder, där priset av förädlingsdelen av tråden fastställs. Eftersom kopparpriset varierar mycket blir det för hög risk att bestämma ett fast pris för råvarudelen av tråden därför är den delen av priset rörlig med kopparpriserna på marknaden.

4.5.2 Förändrad styrning de senaste åren

Samuelsson tycker inte att styrningen har förändrats så mycket de senaste åren. Han berättar att det finns ett tjugotal konkurrenter på den europeiska marknaden och att konkurrensen är hårdare där än i Sverige. Konkurrensen på den svenska marknaden har snarare mjuknat på senare år och företaget har numera minst 80 procents marknadsandel, Dahréntråd är numera ensam tillverkare i Norden med runt 70 procent marknadsdel. 92 procent av tråden som tillverkas går på export.

4.5.3 Kritiska framgångsfaktorer/ konkurrensfördelar

1. Kostnadseffektivitet, att ha lägre kostnader än sina konkurrenter för att klara av att hålla låga priser. Eftersom tråden är så pass dyr så är det ett väldigt kostnadstryck, inte för att andra kommer med smartare lösningar utan för att kunderna också är pressade.
2. Stabilitet i kvalitet, alla konkurrenter kan göra bra tråd, men det gäller att tillverka så få meter dålig tråd som möjligt
3. Leveransservice, att verkligen hålla det de lovar samt att vara flexibla. Exempelvis att snabbt hjälpa en kund som glömt beställa. Eftersom företaget har mer i lager än sina konkurrenter kan de också vara mer flexibla gentemot sina kunder än de som är orderstyrda.
4. Relationsfaktorn, eftersom kunderna ofta är kunder för livet så är relationen med kunden väldigt viktig. Kunderna ska känna att de betyder någonting och att Dahréntråd bryr oss om dem.

4.5.4 Nyckeltal

Viktiga nyckeltal för Dahréntråd är volym, att det är bra beläggningsgrad, då de har stora fasta kostnader. Genomsnittligt bearbetningspris, skrotfall och reklamationsfrekvens är också nyckeltal som är viktiga att följa upp.

Samuelsson påpekar följande; *”det är viktigt att mäta enkla nyckeltal, vill man få alla medarbetare åt samma håll måste de vara informerade. Då är det väldigt viktigt att man försöker ha en lättförståelig kommunikation, inte några sofistikerade modeller så att ingen förstår vad man menar.”* Därför talar de på Dahréntråd mycket om ton per anställd och år, meddelar Samuelsson.

4.5.5 Uppföljning

När det gäller kundrelationerna så kan det vara svårt att mäta, berättar Samuelsson. Säljarna skriver rapporter när de varit ute hos kunderna där det finns vissa frågor som de ska besvara. Vidare har försök till kundundersökningar gjorts men det är svårt att veta hur frågorna ska ställas och också att veta vem kunden är. Exempelvis levererar Dahréntråd till ABB som har 15 fabriker, om de får en enkät skickat till sig vet de knappt vilket företaget är. Skickar de istället enkäterna direkt till fabriken så kommer de till inköparen och han vet inte vad de på golvet tycker om Dahréntråds tråd. Därför tycker Samuelsson det är bättre att föra en dialog när säljare är ute hos kunderna och försöka sammanfatta det efteråt i en rapport. När kunden kommer till Sverige försöker de också samla ihop så

många som möjligt från produktionen som är berörda av den aktuella kunden. De kallar det har då vad de kallar kundens röst, där kunden presenterar vad han tycker om företaget, bra och dåliga saker.

När det gäller reklamationer så åtgärdas de så fort som möjligt. Det följs också i systemet upp hur många, vilka sorter, hur många kilon som reklamers samt vilken behandlingstid reklamerationsärendet tagit. Samuelsson tycker att uppföljningen idag är tillfredsställande och att de har *”bra koll på läget”*.

4.5.6 IT-stöd

Dahréntråd har ett standardiserat system, ASV från IBS, för redovisning, bokföring, leverantörsreskontra, kundreskontra och lönesystem. Livsnerven i företaget, som Samuelsson kallar det, har de ett hemmabyggt system för. I detta system gör de all produktionsplanering, lagerstyrning, order och fakturering, kalkyler och liknande.

4.5.7 Diskussion om BAM

Samuelsson tror absolut att Dahréntråd är ett för litet företag för att det ska vara intressant att få information när en avvikelse sker, *”här är man med i spelet”*. Men i allmänhet tror Samuelsson inte heller en person orkar hålla reda på allt som det signaleras om. *”Det är svårt att ha signaler som gör att man inte drunknar... om det hela tiden piper och donar då är det till slut ingen som bryr sig”*

Samuelsson tror vidare inte att ett behov av BAM-verktyg är branschrelaterat. Ett mindre företag ska ledningen ha *”hands on”* och veta ungefär vad som pågår, men i större företag så kan ledningen inte heller ändra någonting på nolltid. Många gånger är troligen signalerna överkänsliga, och då blir det svårt att urskilja de signaler som verkligen är viktiga att reagera på.

Samuelsson tror att det blir samma hysteri som det är med information nu. Exempelvis Internet har gjort att många går in och kollar på Dagens Industri fem gånger om dagen, hur nödvändigt är det egentligen och hur mycket bättre blir det för det, frågar sig Samuelsson.

Han tycker att det låter fint med online och realtid men som Samuelsson uttryckte det; *”De flesta företag är trots allt supertankers, det är inga fiskstim som man ändrar hur lätt som helst. Om du ser någonting som inte är bra så är det ingenting som du ändrar genom att ändra joysticken lite...”*

Samuelsson tycker avslutningsvis att ansvar i så stor utsträckning som möjligt bör fördelas ut i organisationen och förespråkar vidare att gemensamma mål sätts upp men att låta den som är ansvarig sikta mot målet på det sätt som den personen anser bäst. Allt ska inte styras från VD:n.

4.6 Draka Kabel AB, Intervju med Ekonomichef Thomas Cedulf och Controller Anna Sundell

4.6.1 Företagspresentation

Företaget var ett ABB bolag fram till 1999, då det köptes av den holländska Draka koncernen. Företaget har två produktionsenheter, i Nässjö samt i Ystad. Bland företagets slutkunder inom grossistledet finns allt från enmansföretag, rikstäckande installatörer till offentliga förvaltningar och industrikunder, Draka Kabel skräddarsyr även leveranser till elnätskunder. Dessutom specialkonstruerar de kablar och ledningar för sina kunder inom exempelvis fordonsindustri, belysning och vitvaror.¹⁰⁸

4.6.2 Förändrad styrning de senaste åren

För Draka Kabel har det skett stora förändringar särskilt de senaste två åren. Tidigare fanns det en uttalad strategi inom Draka koncernen att vara landsorienterade, varje land skötte sig själva. Numera ska varje fabrik vara specialiserade på ett visst sortiment av kablar vilket också leder till att de olika koncernbolagen måste handla med varandra.

¹⁰⁸ Draka Kabel AB

En annan stor förändring inom koncernen, som i stor grad påverkar styrningen av Draka Kabel, är koncernen för ett och ett halvt år sedan isjösatte en divisionsstruktur. Större beslut som ska fattas tas inte längre av länderna utan centralt i respektive division. Cedulf nämner att det började gå sämre för koncernen och att producera alla sorters kablar i alla länder inte var den mest effektiva produktionsmetoden. Nackdelen är att det är låg förädlingsdel vid tillverkning av kablar vilket leder till att det inte lönar sig att frakta kablar långt.

Externa faktorer som har påverkat styrningen är att konkurrensen har ökat. De har de senaste åren även kommit in mer exportkablar på den svenska marknaden. Då dessa kablar tillverkas exempelvis i Östeuropa med lägre lönekostnader leder det till att de kan dumpa priserna, vilket leder till att priserna har pressats hårt nedåt de senaste åren. Prispressen leder till stora krav på effektivare produktion vilket tvingar fram nya styrmedel.

4.6.3 Kritiska framgångsfaktorer

Eftersom kablar ofta är ganska lika, oberoende av vilken tillverkare, är det väldigt viktigt att kunna erbjuda ett mervärde till kunden för att stärka sin konkurrenskraft. Att säkerställa ett mervärde kan skapa möjligheter att konkurrera med de billigare importkablar. Det är mycket viktigt med bra service, tillgänglighet på förråd och bra och lättillgänglig teknisk support.

Kritiskt är också att kunna tillverka så billigt som möjligt. Stora pengar kan sparas genom att få ner priser och se till att så lite material som möjligt används. Det är också viktigt att eliminera fel för att inte förlora pengar genom skrotning. Draka Kabel står för kvalitet och det är viktigt att kunderna aldrig ska kunna ifrågasätta säkerhet och kvalitet på Draka Kabel:s produkter.

4.6.4 Strategi och nyckeltal

De olika divisionerna har egna strategier där det finns en koppling till de olika bolagen. Eftersom bolagen ligger i olika länder så har även respektive bolag sina egna strategier, då kultur och traditioner skiljer sig mycket menar Cedulf att det inte skulle fungera att ha gemensamma strategier för hela koncernen. De två huvuddelarna av företaget, "sales" och "operations", har båda tagit fram sina visioner och strategier samt brutit ner dem i kritiska framgångsfaktorer och sedan kommit fram till vilka aktiviteter som ska utföras. De använder sig av ett balanserat styrkort för att ta fram nyckeltal för verksamheten. "Sales" använder sig mer av ett traditionellt balanserat styrkort medan "operations" styr mer på KPI:er, men också de i ett form av styrkort.

4.6.5 Uppföljning och åtgärd

Gällande uppföljning av nyckeltal finns det ingen generell åtgärdsplan eller modell, men det finns alltid en ansvarig för de olika KPI:erna. Det har också satts upp planer för hur målen för vissa av KPI:erna skall nås. KPI:erna följs kontinuerligt och ofta är det långsiktiga åtgärder som blir aktuella att sätta in. När det gäller reklamationer har Draka Kabel ett system där de lätt kan följa vad som händer med de reklamationer som kommit in.

4.6.6 Realtidsstyrning

Sundell framhäver att de flesta finansiella nyckeltal inte är intressanta att se över innan månaden är slut. Volymen följs upp varje dag, men just gällande ekonomisk information måste nästan månadsbokslutet ha gjorts.

Draka Kabel handlar mycket i Euro, eftersom de har både handel ut ur och in i Sverige så jämnar kursskillnaderna ut sig till viss del, men visst spelar valutaförändringar en roll, menar Cedulf. Det kan vara något som borde övervakas mer än det gör idag, men förklaringen ligger i att det skett så stora förändringar de senaste två åren i koncernen att Draka Kabel AB inte hunnit eller orkar med alla förändringar. De har från koncernnivå ökat upp så mycket att arbetsbördan blir för stor, vilket har lett till att investeringar i system nu görs för att klara arbetsbördan menar Sundell.

4.6.7 IT-stöd

Draka Kabel använder sig av affärssystemet Baan, som är ett integrerat system där tillverkning, ekonomi och orderhantering ingår. Excel används också mycket, och information tankas över från affärssystemet till Excel. Under 2006 kommer ett datalager att starta upp varifrån det kommer att vara lättare för en person med begränsade kunskaper inom IT att själv hitta den information som söks utan att ta hjälp av IT-personal. Implementering av analysverktyget, WebFocus är också igång.

4.6.8 Diskussion om BAM

På Draka Kabel följs de flesta nyckeltal upp månadsvis. Cedulf menar att något som kunde ge signaler gällande försäljning till kund vore bra, och fortsätter att han inte riktigt vet om det CRM-verktyg (Customer Relationship Management) som i nuläget används redan har den funktionen. Cedulf och Sundell kan inte komma på något annat som skulle vara intressant att följa så kontinuerligt, förutom nere i produktionen där de redan har ett signaleringsverktyg. Kopparpriser har de koll på hela tiden men det är lätt att följa online så därför behövs inget system. Cedulf tror att behovet av ett BAM system kanske kan bero på hur snabbt företaget behöver reagera på förändringar och vilken bransch företaget är verksamt inom.

4.7 AB Färdig Betong, intervju med Ekonomichef Per Bergbrant

4.7.1 Företagspresentation

AB Färdig Betong är Sveriges största betongleverantör. Företaget levererar fabriksbetong till broar, tunnlar, vägar, hus och andra samhällsgrundande storprojekt men också betong till garageinfarter, flaggståndsgrunder och pålar vid bryggor. Färdig Betong har 36 aktiva fabriker för fabriksbetong och 2 plattbärlagsfabriker. Företaget har vuxit både inom och utom landets gränser. Färdig Betong är ett familjeägt företag och utgör den svenska delen av den internationella koncernen Thomas Concrete Group med verksamhet i Sverige, USA, Tyskland och Polen.¹⁰⁹ Företaget drivs likväl ungefär som ett börsbolag, och de presenterar en liknande form av rapportpaket som börsbolag, berättar Bergbrant.

4.7.2 Förändrad styrning de senaste åren

De senaste åren har AB Färdig Betongs styrning ändrats mycket, grundaren av Färdig Betong, Martin Tomas, som gick bort för två år sedan, styrde främst på två saker. Hur mycket betong de hade levererat och hur mycket pengar har de hade på bankboken. Trots att Bergbrant menar att dessa tal visar ganska mycket, så styrs företaget idag på betydligt fler parametrar och nyckeltal. Under de senaste åren har budgetprocessen slopats i företaget och istället jobbas det med tolv månaders prognoser som görs tre gånger om året. Prognoserna är i mångt och mycket baserade på nyckeltal. Bergbrant menar att det är bättre för företaget att jobba med prognoser som är lite enklare att göra och som istället kan göras lite oftare under året. Över lag så tycker Bergbrant att allting går så fort idag att beslut måste kunna fattas snabbt och han anser vidare att det finns ett större behov idag än tidigare av att styra på realtidsdata.

4.7.3 Kritiska framgångsfaktorer

De mest kritiska framgångsfaktorerna för Färdig Betong är enligt Bergbrant: Kunniga och lojala medarbetare samt en stark FoU enhet.

4.7.4 Nyckeltal

Företaget styr främst på finansiella nyckeltal men har även börjat jobba med en del icke-finansiella nyckeltal som de följer upp. Likväl har de inte infört något balanserat styrkort, Bergbrant menar på att det kanske inte skulle vara så svårt att införa med det är väldigt mycket jobb med att få styrkortet att fungera väl. Bergbrant anser emellertid att det är viktigt att mäta fler perspektiv än endast det finansiella. Färdig Betong har valt att fokusera på fem olika perspektiv gällande mål och uppföljning:

¹⁰⁹ AB Färdig Betong

finans, process, kund, FoU och medarbetare. Under respektive perspektiv finns ett antal mål som mäts samt strategier för hur målen ska uppnås. Exempelvis under perspektivet medarbetare mäts Nöjd Medarbetarindex genom en medarbetarundersökning som de gör årligen, de har också en gång per år utvecklingssamtal med sina medarbetare som följs upp. Annat som mäts är utsläpp, då de har satt upp miljömässiga mål för att minska på koldioxidutsläppen vid tillverkningen. De gör också årligen en kundundersökning. Förutom dessa har Färdig Betong ett stort antal finansiella nyckeltal som de mäter och följer upp kontinuerligt.

4.7.5 Händelserapporter

När det gäller händelserapportering eller avvikelserapportering så har företaget ett ledningssystem för detta. När någonting händer som behöver rapporteras upp till chef eller ledning skickas detta i form av ett mail. Det går till så att individen som finns där händelsen skett måste fylla i en rapport och också se till att den skickas iväg via systemet till den chef som har hand om dessa felrapporter. Systemet kan dock inte själv reagera på en rapport och automatiskt skicka vidare till ansvarig. Om personen det skickas till inte tar tag i problemet blinkar det rött i systemet. De kan i systemet också se hur långt ärendet gått. På frågan om det finns ett behov för en snabbare händelserapportering eller om de anser att den de har nu är tillräcklig svarar Bergbrant både och. Beroende på vad det gäller är det olika viktigt hur snabbt informationen gällande avvikelsen presenteras. Ibland räcker den rapportering de har idag men då det gäller vissa inträffade händelse eller avvikelse som måste åtgärdas direkt skulle det vara bra att få reda på avvikelsen ännu tidigare. Bergbrant menar också att företagets händelserapportering är bra, men den kunde vara ännu bättre.

4.7.6 Åtgärder

När vi diskuterar behovet av mätning, kontrollering, signalering, uppföljning och liknande med Bergbrant återkommer han hela tiden till hur viktigt det är med åtgärder och att uppföljning gällande orsaker till fel sker. Bergbrant tycker att uppföljning och åtgärder, *"det är på kött och blod"*. Exempelvis leder sänkta mål på de nyckeltal som inte uppnåtts inte till att förbättringar sker. Det är istället viktigt att reflektera över varför målen inte har uppnåtts och vad som måste ändras på. Det kan vara lättare att avfärda mål med att de ärorealistiska, vilket de i vissa fall kan vara sant, men oftast handlar det om att istället hitta lösningar på problemet och försöka hitta ett sätt att åtgärda det. Mätning har ingen som helst nytta utan en bra uppföljning på utfallet av mätningarna

4.7.7 IT-stöd

Företaget har satsat mycket pengar på datasystem och olika IT-lösningar för verksamheten de senaste fem åren. I grunden använder sig Färdig Betong sig av affärssystemet Jeeves. Jeeves har även implementerats i koncernens tyska verksamhet och ska även implementeras i den polska. Avsikten är att knyta ihop hela den europeiska verksamheten i samma system, serverna är gemensamma och placerade i Sverige. De håller just nu på med ett koncernomspännande projekt, där Färdig Betong ska gå i spetsen. Projektet syftar till att de ska kunna följa upp nyckeltalen nästan dagligen. Det nya analysverktyget Qlik View som ska implementeras i hela koncernen, och först i Färdig Betong kommer att ha ungefär 40 licenser, i stort sett alla chefer ute på fabrikena kommer att ha tillgång till analysverktyget. Förutom Qlik View projektet har de också ett projekt på gång med en webbportal men det kommer inte att implementeras i år utan troligtvis 2008.

4.8 International Färg AB, Intervju med Ekonomichef Catherine Gustafsson

4.8.1 Företagspresentation

International Färg AB ingår i koncernen International Paint som sedan 1998 är en del av Koncernen Akzo Nobel. Företaget är idag en liten del av koncernen och har hittills fortsatt att driva sin verksamhet som den gjordes tidigare. International Färg AB:s verksamhet innefattar 4 områden; Rostskydd, Sjöfart, Båtfärg samt Pulver färg. Inom området M&PC inom Akzo Nobel är Akzo Nobel globalt marknadsledande med cirka 17 procent av den totala marknaden. De 4 verksamhetsområdena växer på olika marknader men på Rostskydd marknaden så växer företaget i Ryssland och Baltikum. International Färg AB är även en produktions site, som tillverkar rostskyddsfärg till Europa.

4.8.2 Förändrad styrning de senaste åren

Gustafsson anser att det på senare år är mer information i omlopp. Det ställs höga krav på att få information på kortare tid och även marknaden efterfrågar mer information än förut. Idag är lättare att få fram information än tidigare vilket tenderar till att det efterfrågas för mycket information som inte kan tas till vara på. Tack vare IT-systemens förbättring kan mer information bearbetas i systemen på kortare tid.

4.8.3 Kritiska framgångsfaktorer

1. Reklamationer / OTIF - On time in Full
2. Right first time (produktion)
3. Kostnad per liter färg

4.8.4 Strategi och nyckeltal

International Färg följer upp många nyckeltal och enligt Gustafsson ibland för många då det inte finns tid att fokusera på specifika sådana. Det är vissa gånger svårt att veta vad det ska fokuseras på och nyckeltal tenderar att publiceras bara för att databasen är så stor.

Företaget använder inte någon form av styrkort, men styr på ett flertal nyckeltal. Företaget fångar upp många mjuka nyckeltal såsom hälsa, säkerhet och kvalitet, vilka följs upp månadsvis och presenteras kvartalsvis, medan de ekonomiska nyckeltalen följs upp månadsvis. I fabriken följs nyckeltal rörande effektivitet, säkerhet och kvalitet, och i orderdesken fokuseras det på OTIF –On time in full samt reklamationer. Gustafsson menar vidare på att nyckeltalen är väl förankrade i strategin och att dessa genomsyrar verksamheten. EVA (Economic Value Added) är ett av de viktigaste nyckeltalet sett från koncernnivå.

4.8.5 Mätning och uppföljning

Om något är alarmerande presenteras det på månadsavstämningarna. En mer grundläggande genomgång görs mer formellt kvartalsvis då samtliga nyckeltal går igenom och mer fokus ligger på generella trender. Det har ställts krav på att samordningen mellan ”supply”, marknad och ekonomi måste förbättras, mer uppföljning och proaktivitet, enligt Gustafsson. På economichefsposten anser Gustafsson att rapporteringen som sker månadsvis är tillfredställande, ibland skulle det ändå vara trevligt att följa förändringar snabbare. Den tid som det tar från att en avvikelse har uppstått och en åtgärd har utförts kan ibland upplevas som lång. Gustafsson efterfrågar ett system där vissa specifika nyckeltal sätts i fokus och tydligheten vad man skall fokusera på vid olika tidpunkter. Önskan är även att ha ett system där informationen inte kan påverkas, det vill säga en rapport skall inte påverkas beroende på vem som gör den och när den görs.

4.8.6 Signalering och avvikelsehantering

Någon typ av system som dagligen kan jämföra nyckeltal mot budget och, där någon typ av alarm är kopplat till avvikelser skulle vara intressant, men likafullt ligger det ju mycket arbete bakom en sådan funktion resonerar Gustafsson. I nuläget tar inköp, produktion och lagerhantering information från det integrerade affärssystemet och för över den till Excel, och Gustafsson anser att företaget är väldigt fel

ute på det området. Gustafsson uttrycker en önskan för analysverktyg samt mer standardiserade rapporteringar då den mänskliga faktorn i dagsläget spelar en stor roll och det kan vara lätt att radera fel rad på grund av stress eller liknande.

4.8.7 Ansvar

Det finns tydligt definierade ansvarsområden inom vissa delar av verksamheten. Inom marknad ska marknadscontrollern exempelvis alarmera när värden avviker, gällande kostnader som tillhör resultaträkningen samt budgetansvar mot marknadsbudget. På utbudssidan är produktionsansvarige ansvarig för att kostnad per liter håller sig på den nivå som den ska. Ansvaret är emellertid inte lika tydligt på lagret gällande exempelvis vem som ska alarmera om det finns för mycket varor i lager. Det sker organisationsförändringar just nu och överlag är det god koll på vem som är ansvarig för vad, men arbete gällande vem som ska säga till vad och när pågår fortfarande. Otydlighet gällande vilken roll controllern har samt när de ska alarmera är exempel på områden som företaget kommer att jobba med framöver.

4.8.8 IT-stöd

Det pågår arbete med att hitta en gemensam IT standard, och för nuvarande används ett ERP system med namn MFG pro. Hela International Färg arbetar med systemet likaså hela Europa. Övriga bolag inom Akzo Nobel använder inte samma affärssystem, det skiljer sig åt mellan de olika företagen. Om det skulle bli aktuellt att byta är SAP det mest tänkbara. På säljsidan används Cognos, ett analysverktyg där informationen kan vridas och vändas och sammanställa fakta rörande, ansvar, säljare, affärsområde, samt produkt, och verktyget är det enda analysverktyget företaget använder sig av.

4.8.9 Diskussion om BAM

Gustafsson uppfattar verktyget som intressant för produktion och säljsidan där det är mycket transaktionsflöden som går igenom. Ett sådant verktyg ställer krav på att stor kännedom om sin verksamhet samt att data matas in i rätt spann, så att den inte alarmerar hela tiden eller aldrig resonerar Gustafsson. Hon menar vidare att hon tror att det är mycket jobb med att införa systemet men det kan leda till nyttskapande senare. Hon anser även att det kan vara svårt att veta om outputen är tillräckligt stor, med tanke på det arbete hon tror sig ligga bakom införandet systemet samt arbete med att hänga med i systemet när omvärlden ändras. Hon utvecklar en tankegång vidare kring verktygets nytta om endast ett fåtal nyckeltal används, och det i den situationen kanske räcker att följa dem manuellt. Det som Gustafsson ser som intressant är att en process standardiseras till en mängd personer. Att alla får en viss standard samtidigt är något som skulle vara positivt och att vem som helst ständigt kan se informationen och slippa att ständigt skapa och hämta ny information. Hon fortsätter vidare att hon kan se både för och nackdelar men tror att ett liknande verktyg skulle vara bra för exempelvis produktion. Att bygga in en kvalitetssäkring som indikerar på vad som ska göras vid en avvikelse samt att reaktionsförmågan skulle kunna öka ser Gustafsson som positivt. Även minskat arbete med att plocka ut rapporter skulle vara till nytta.

4.9 KABE Husvagnar AB, Intervju med Ekonomichef Lisbeth Johansson

4.9.1 Förestagspresentation

KABE Husvagnar tillverkar husvagnar och husbilar och är idag en koncern med dotterbolag såväl i Sverige som i utlandet. KABE är Skandinaviens ledande husvagnstillverkare med egen utveckling, design och produktion. Försäljningen sker genom ett 90 tal fristående återförsäljare.¹¹⁰ 1983 introducerades KABE på OTC-listan, bland annat på grund av att företaget var i behov av kapital för fortsatt expansion. Företaget har expanderat kraftigt sedan dess och de dåvarande 30 anställda har vuxit till 380 personer. Företagets affärsidé är att vara ett företag med fullsortiment gällande mobila bostads-, personal-, och transportenheter och KABE har som mål att vara marknadsledande inom

¹¹⁰ KABE Husvagnar AB

Sverige. 3 stora bolag ingår i KABEs koncern; KABE produktion, agenturen för Adria samt tillbehörsbolaget Kama.

4.9.2 Förändrad styrning de senaste åren

Även fast företaget är börsnoterat så drivs det i mångt och mycket som ett familjeföretag. Johansson anser att företaget drivs med starkt toppstyre där ledningen har kontroll och majoritet av styrelserösterna. Alf Ekström tillträdde som VD för 10 år sedan och sen dess anser Johansson inte att det har skett några stora förändringar i företagets styrning. Då företaget introducerades på börsen 1983 har kraven på formalia ökat kraftigt, vilket Johansson anser har bidragit med mycket arbete. De flesta konkurrenterna till KABE är inte börsnoterade, vilket gör att de inte kommer i samma situation som KABE där kravet på öppenheten mot marknaden har ökat. KABE är fortfarande marknadsledande i Sverige men de andra konkurrenterna knappar in.

4.9.3 Kritiska framgångsfaktorer

1. Planering för tillverkning. Kunder efterfrågar husvagnar under våren samt i början på sommaren. Produktionen av dessa måste däremot ske under hela året för att nå antal ordar samt för att hålla produktionen på en jämn nivå vilket ställer höga krav på tillverkningsplaneringen goda förvaringsutrymmen och lager. Det kan vara väldigt pressande på likviditeten när kunderna vissa år inte efterfrågar vagnarna förens i maj. KABE arbetar efter en ny produktionsmetod som infördes 2002, där produktionslinan är driven med önskan att öka produktiviteten.
2. Förhindra stopp på produktionslinan. I och med införandet av en driven produktionslina har kravet på en fungerande materialförsörjning även ökat.
3. Frånvarotimmar för de anställda i produktionen.

4.9.4 Strategi och nyckeltal

Företagets vision och strategi kommer inte ut i organisationen då företaget är så pass toppstyrt utan stannar kvar i styrelsen, vilket Johansson anser är ett medvetet val från ledningens sida. VD Alf Ekström bryter vanligtvis ner målen i tvåmånaders perioder, allt för att vara flexibel och för att möjliggöra löpande ändringar vid behov. Förändras marknaden så måste företaget snabbt kunna ändra sig och då kanske strategi och annat kanske får ligga nere lite fortsätter Johansson. De ickefinansiella nyckeltal som KABE använder är mätning av produktivitet och frånvaro. KABE har stora problem med frånvaron vilket gör det svårt att styra produktionen. Genom en återförsäljnings- och marknadsgrupp följer KABE upp vad som händer på marknaden där exempelvis registreringsstatistiken på fordon ger tydliga indikationer om vad som är på gång.

4.9.5 Mätning och uppföljning

Mätningar gällande hur frekvent det är problem och avbrott på linan följs upp. Och det görs även uppföljningar på vart i linan det händer och varför det har hänt. Uppföljningen sker även specifikt per en anställd. Informationen om denna typ av kontroll rapporteras upp till verkstadsansvarig som i sin tur rapporterar vidare till VD varje vecka. Det är i nuläget tillfredställande med det rapporteringsintervallet som företaget har och Johansson anser inte att det är nödvändigt med att rapportera oftare. KABE har en kvalitetsansvarig om jobbar med alla fel och det sker ständigt återrapportering för återförsäljarna när en vagn är felaktig. Uppföljning gällande hur många vagnar det går ut per dag, framförallt färdiga vagnar per dag följs även upp. Det finns uppsatta mål för hur många vagnar som ska tillverkas, och tillverkningsplanen för hela året är uppdelad per dag, och de anställda i produktionen får ständiga återrapporteringar om hur de ligger till.

4.9.6 IT-stöd

KABE använder sig i nuläget av Movex, ett system för produktplanering samt materialplanering, vilket fungerar mycket tillfredställande enligt Johansson.

4.9.7 Diskussion om BAM

Tid till åtgärd tror Johansson skulle vara intressant att följa upp. Spontant tror Johansson inte att det finns något behov av ett sådant verktyg, då hon anser att verksamheten är så pass sammankopplade och nära varandra. Går väldigt snabbt på vårt företag, det är väldigt informellt. Allt är samlat på ett och samma ställe vilket gör att VD vet om att något har hänt samma dag som det händer. *”Det är nog få företag som är så stora som vi som är familjefördrivna”*. VD följer Movex dagligen och Johansson upplever inte att han har för mycket information. Han går manuellt in i datasystemet dagligen och finner den information han är intresserad av. Emellertid ser hon eventuellt ett intresse av att bevaka inköpspriser och kalkyler med ett liknande typ av system och hon kan även se ett mer generellt behov om företaget skulle växa och det inte skulle finnas möjlighet till manuell granskning. Det finns starkt motstånd att lägga ut pengar på IT i företaget men Johansson berättar vidare att insikten i att förändringar snart måste göras växer. Hon funderar vidare på kostnadsbilden i förhållande till den output som ges med ett system som BAM samt den löpande kostnaden, *”vi är ju smålänningar avslutar Johansson samtalet och ler”*.

4.10 Swegon AB, intervju med Ekonomichef Fredrik Söderberg

4.10.1 Företagspresentation

Swegon AB, som ingår i Latourkoncernen, utvecklar och tillverkar produkter och systemlösningar för inomhusklimat. Produkterna tillverkas i anläggningar i Arvika, Tomelilla och Kvänum och säljs via egna säljbolag och partners till sammanlagt 30 länder.¹¹¹ Swegons produkter har utvecklats mycket under åren och de satsar mycket på det tekniska innehållet i produkterna. Swegon har funnits i två år i sin nuvarande form då Stifab Farex AB och PM-Luft AB slogs ihop. Trots att de ingår i Latourkoncernen är Swegon relativt fria i sin styrning, koncernen sätter vissa ganska breda ramar som sedan Swegon kan styra fritt inom, under förutsättning att man når uppställda mål för bolaget.

4.10.2 Förändrad styrning de senaste åren

Dels ställs det högre krav från ägarna och dels ställs det högre krav från andra externa intressenter. Konkurrensen har också ökat, framförallt de sista tre åren och då främst gällande produkter och pris. Kraven leder till att Swegon internt måste bli bättre på att sätta upp, planera, genomföra och följa upp mål, vilket i sin tur ställer högre krav på olika styrverktyg.

4.10.3 Kritiska framgångsfaktorer

Ur Söderbergs perspektiv så är det mest kritiska att leverera rätt produkter i rätt tid, det är det företaget säljer på. Detta förutsätter att det är ordning gällande produktion och att konstruktionsavdelningen är klar med eventuella kundanpassningar i tid. Målet kan ligga på att ha 99 procent leveranssäkerhet, det gäller då att koppla målen i alla led eftersom det är omöjligt att i sista ledet själva kunna leva upp till målet. Avstämning hur företaget ligger till brukar göras genom att varje sektion eller avdelning stämmer av sina mål och de övergripande målen tas upp på ledningsmötena.

4.10.4 Strategi och nyckeltal

Söderberg anser att Swegon har en väl formuleras strategi och tycker även att den är väl nedbruten i nyckeltal. Han tror också att arbetet med att förmedla ut strategin i verksamheten har lyckats och att organisationen som helhet är ganska klara på vilka krav som ställs. Främsta fokuset i företaget har det senaste året varit på tillväxt. I höstas sattes målet att de ska fördubbla sin omsättning inom fem år, vilket kan leda till att det framöver blir svårare att behålla nuvarande lönsamhet.

Swegon har en decentraliserad organisation där varje arbetsområde har sitt eget styrkort med nyckeltal. De är väldigt marknads och utvecklingsfokuserade, exempelvis kan utvecklingsavdelningen som mål att ta fram helt nya banbrytande produkterna och att korta utvecklingstiden med ett visst antal procent.

¹¹¹ Swegon AB

Produktionen har sina egna mål, exempelvis att öka produktiviteten. Detta nås bland annat genom att eliminera alla aktiviteter som inte skapar något värde och på så vis kan produktiviteten ökas per automatik.

4.10.5 Uppföljning och åtgärder

Respektive avdelning följer vanligtvis upp sina styrkort månadsvis medan produktion veckovis följer upp produktivitetskurvor, hur många timmar maskinerna utnyttjas och liknande. Majoriteten av målen följs upp av avdelningschefen som sammanställer och går igenom dem med sin personal. Söderberg upplever att uppföljningen i dagsläget är tillfredställande. Han tror att personalen oftast känner på sig hur avdelningen ligger till och att mötena de har fungerar mer som en bekräftelse. På de mer administrativa avdelningarna så är kommunikationen konstant och vissa parametrar följs mycket frekvent. Gällande signalering och uppföljning av spill i produktionen eller reklamationer från kund, har Swegon en plan för hur detta ska rapporteras. Rapporteringen sker manuellt på listor som kommer upp till dem på ekonomiavdelningen, ibland redan samma dag och ibland kan det dröja flera veckor. Reklamationerna eller felen förs in i ett register och det görs även en ekonomisk analys av vad reklamationen kostar. Vissa reklamationer hanteras dels i Excel och dels i Movex andra typer av fel leder till en reklimationsanmälan. Det tar ofta lång tid att utreda en reklamation på grund av det administrativa jobbet, i de fall då det är stora pengar inblandade måste problemet ändå vara åtgärdat inom några dagar. Det kan ibland vara svårt att veta vem som bär ansvaret för reklamationen, det är inte alltid tydligt vart felet uppstått.

När vi frågade Söderberg om det vore intressant att mäta och följa upp den enligt honom själv mest kritiska framgångsfaktorn, snabba leveranstider, närmare menade han att det var lättare sagt än gjort. *”Vi levererar då kunden önskar, om kunden är försenad kanske de vill ha ordern en vecka senare än bestämt, men i systemet går det inte att ändra och leveransen registreras som försenad. Det blir således svårt att verkligen få ett system att reagera när det verkligen är förseningar och inte bara en kund som önskar få sin leverans senare.”*

4.10.6 IT-stöd

Swegon AB använder sig av affärssystemet Movex. De har i dagsläget inget analysverktyg utan gör de flesta analyserna i Excel. Söderberg hävdar att Movex är bra för produktion och upplevs även som relativt tillfredställande för inköp. Däremot är systemet relativt svåränvänt gällande ekonomiområdet och används därför bara till viss del där.

Söderberg tycker att nackdelen med systemlösningar är det är svårt att veta om det är rätt information i systemet. Förs fel information in blir är det fel även när den tas ut. Därför ser han en risk med en datawarehouse-lösning, där de fel som förs in stannar kvar och ingen reflekterar över siffrorna, vilket kan leda till att det blir fel i alla dimensioner. Som Söderberg själv uttrycker det; *”Skit in, skit ut”*.

4.10.7 Diskussion om BAM

Söderberg ser en snabbare användarfunktionalitet i en processindustri, där samma sak görs hela tiden. Eftersom Swegon har en del kundorderstyrd produktion, och det är i den delen av produktionen som lättare avvikelser uppstår, finns det inte tid att upptäcka felen innan det är för sent. Om signaleringsverktyget skulle ställas in för att passa alla kundstyrda ordrar skulle inställningarna behöva ändras hela tiden.

Det kan också vara svårt att se hur ett sådant här system passar i en så pass decentraliserad organisation som Swegon. Går någonting fel gällande de mål som satts upp, är det i de flesta fall redan åtgärdat eller i alla fall ska åtgärder ha vidtagits då ledningsmötena äger rum, berättar Söderberg. Söderberg tror att det som kan vara bra med ett system som BAM är att det ”trycker” ut informationen istället för att själv behöva dra ut den och att det på så vis inte blir så individberoende av vad som följs upp. Avslutningsvis menar Söderberg att en investering i ett system måste generera ett kassaflöde eller minskad resursförbrukning som överstiger investeringskostnaden, och det är Söderberg inte helt övertygad om att ett BAM-verktyg skulle göra.

5 Analys

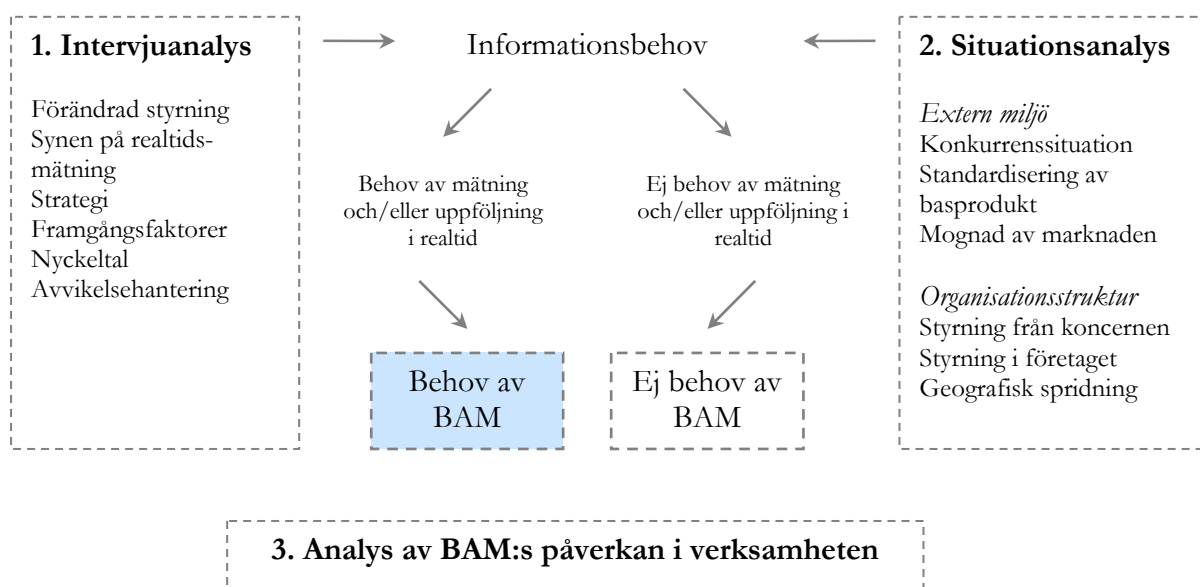
Analysen består av tre delar. Den första delen är en intervjuanalys och den andra delen är en situationsanalys. Den tredje delen av analysen kommer att behandla BAM och dess påverkan i verksamhetens olika delar.

Analysens första del kommer att presenteras i form av en intervjuanalys där företagets syn på förändrad styrning, realtidsmätning, strategi, framgångsfaktorer, nyckeltal och avvikelshantering kommer att diskuteras. Det kommer vidare att göras kopplingar till företagets informationsbehov som dessa förmodas leda till.

Då det under intervjuerna framkommit situationsfaktorer som kan tänkas påverka behovet av BAM, har vi även valt att analysera dessa. För att understödja detta resonemang kommer vi att ta utgångspunkt i situationsteori för att strukturera och teoretisera kring de situationsbetingade variablerna. Analysens andra del kommer därför att presenteras i form av en situationsanalys. Utgångspunkt från vårt resonemang är en kritiskt granskande sammanfattande artikel av vad studier inom situationsteori har kommit fram till de senaste 20 åren, en serie av härledda förslag som kopplar Management Control Systems (MCS) till organisationsmiljön. Artikeln är skriven av Chenhall och undersöker företeelser relaterade till meningen med MCS, elementen av MCS, meningen och mätning och miljöbetingade variabler, och företeelser gällande teoribildning. Chenhall tar upp 7 variabler som tidigare studier har visat på kan ha betydelse vid vilka behov av MCS-system som företaget har. Då situationsteorin inte är specifikt utformad för ett BAM-resonemang kommer de specifika faktorerna från situationsteorin inte att appliceras direkt på analysen utan endast användas för att rättfärdiga ett liknande resonemang gällande situationsfaktorer och dess påverkan på styrning och informationsbehov. Med utgångspunkt från situationsteorin har vi från våra intervjuer funnit ett antal faktorer (se bilaga 4:1) som anses som relevanta och som presenteras i en situationsanalys.

Den tredje delen av analysen kommer att behandla BAM och dess påverka i verksamhetens olika delar.

Nedan (se figur 5.1) presenteras det innehåll som analysen kommer att innehålla.



Figur 5.1 Analysmodell
(Källa: egen)

5.1 Intervjuanalys

5.1.1 Förändrad styrning de senaste åren

Tre av de tio företagen anser inte att styrningen i företaget har förändrats mycket de senaste åren. De flesta av intervjupersonerna anser att det är förändringar i omvärlden som har lett till nya krav på styrningen av företaget. Nästan uteslutande så anser de tio företagen att konkurrensen har hårdnat, vilket i många fall har lett till högre krav från kunderna. Några påpekar också att krav på information till andra intressentgrupper har ökat.

Brismar, på Atlet, upplever större krav på snabbhet och flexibilitet, framförallt från deras kunder. Hon menar att beslut som tidigare tagits kvartalsvis numera tas månadsvis och de som tidigare togs månadsvis avstämmer numera veckovis eller dagligen. Det finns ett större behov idag av att kunna "ändra riktning på skutan", som Brismar uttrycker det. Öhman, på Betongindustri, upplever också ett högre krav från kunderna för att kunna leva upp till dessa krav försöker Betongindustri att jobba för att kunna erbjuda mervärde med sina produkter i form av olika tjänster kopplade till produkten. Sanfridsson på BT Svenska hävdar att det råder överproduktion på truckmarknaden vilket har lett till att priserna pressas ned. Prispressen har i sin tur lett till större krav på flexibilitet och kortare ledtider. Det blir således viktigt att hålla korta leveranstider så att kunden inte vänder sig till en konkurrent istället. Van Dijk, på Casco Adhesives, upplever att företaget tidigare varit ensamma om sitt helhetskoncept medan det på senare år är allt fler av deras konkurrenter som erbjuder samma paket, Casco Adhesives har därmed förlorat lite av sin unicitet, vilket har lett till att konkurrensen hårdnat. Det intervjupersonerna vittnar om är detsamma som Ljungberg et al konstaterar gällande att den föränderliga omvärld vi idag lever i ställer krav på företag att hela tiden vara kapabel att möta nya förutsättningar och krav. Den globala konkurrensen blir hårdare, jakten på att finna konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter ökar och ställer högre krav på effektivitet.¹¹²

Ljungberg et al skriver om det nya kravet på information, de menar att det spelar stor betydelse för företagets anseende och goodwill att information kan spridas snabbt och effektivt ut till företagets intressenter. De skriver att det finns stora svårigheter i att veta vilken information som är relevant, då det informationssamhälle vi lever i medför att tillgången på information och snabb informationsöverföring ständigt ökar.¹¹³ Gustafsson, på International Färg, vittnar om det samma, hon anser att det generellt krävs att information kan tas fram snabbare och att efterfrågan på information från olika intressentgrupper ökat de senaste åren. Söderberg, på Swegon, ser också ett ökat informationskrav från externa intressenter. Han anser att förändringarna lett till att arbete med att sätta upp, planera, genomföra och följa upp mål måste bli bättre, vilket i sin tur leder till högre krav på styrverktyg.

5.1.2 Synen på realtidsmätning och informationshantering

Realtidsmätning är någonting som blivit alltmer aktuellt de senaste åren. Synen på denna sorts mätning skiljer sig mycket från intervjuperson till intervjuperson. Samuelsson, på Dahréntråd, anser exempelvis att realtidsmätning är onödig på ledningsnivå då företag ändå inte är kapabla att svänga om så snabbt. Samuelsson tror vidare att för många signaler kan leda till likgiltighet, och således i sin tur leda till att de viktigaste signalerna går obemärkt förbi. McGee, menar emellertid att det är kritiskt att inse vilken del av processen som ska inträffa i realtid, det är informationen som ska mätas i realtid, inte responsen som ska vidtas i realtid. Han åsyftar att chanserna att fatta ett optimalt beslut ökar desto tidigare det underlag som krävs för att fatta beslutet synliggörs.¹¹⁴

Bergbrant, på Färdig Betong, menar att de nya kraven på styrningen, såsom kraven på snabbare beslutsprocesser, leder till att realtidsdata är viktigare nu än tidigare. Van Dijk, på Casco Adhesives, upplever också att det krävs allt mer fokus på nutid och framtid, och mindre fokus på dåtid. Historisk data talar om hur det har gått, informationen är oftast för gammal för att det ska finnas möjlighet att

¹¹² Ljungberg A. et al., (2001)

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ McGee K. G., (2004)

åtgärda eventuella avvikelser som visas. Brismar, på Atlet, vittnar om samma sak det vill säga att när informationen når henne är det redan för sent för åtgärder. Vi ser en tydlig koppling mellan det som många av företagen vittnar om och det resonemang som Simons för gällande det förändrade behovet av uppdaterad data att styra på. Han klargör att den traditionella ekonomistyrningen, som inriktar sig på historisk data, skiljer sig från den moderna styrningen då denna är mer inriktad mot nutid och framtid. Simons åsyftar inte att framtiden kan ”mätas”, men att mätning i realtid kan visa på orsak-verkansamband, från vilka slutsatser om framtida resultat kan dras.¹¹⁵

Cedulf och Sundell, på Draka Kabel, tycker att de flesta nyckeltal inte är intressanta att följa upp i realtid. Simons skriver att det är långt ifrån allt som är intressant att följa upp i realtid, och det måste nog övervägas vilka fördelar realtidsmätning kan leda till mot de resurser som krävs för att genomföra mätningarna.¹¹⁶ Åtskilliga av företagsrepresentanterna resonerar på precis samma sätt, och att de i flera fall ställer sig frågan om värdet av BAM är värt resurserna det skulle kosta att införa BAM. Sanfridsson, på Swegon, var en av dem som såg vissa fördelar med ett realtidssystem såsom BAM men han uttryckte tydligt sin tveksamhet över om det vore värt den tid och de pengar som det skulle kosta att införa systemet. Även Gustafsson, på International Färg, påpekade att hon förmodade att det skulle kräva stora resurser att analysera och hitta finna de mest kritiska momenten att mäta, även om hon också kunde se fördelar med systemet. För att utreda vilka parametrar som är kritiska att få snabb information kring ger McGee förslag på en modell med ett antal steg, där alla eventuella mätfaktorer måste testas innan man med stor säkerhet kan säga om parametern är nödvändig att mäta i realtid eller inte.¹¹⁷

5.1.3 Strategi, kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal

De kritiska framgångsfaktorerna hos respektive av de tio företagen är individuella, men vissa likheter vill urskiljas. Det vi kan uttyda är att företagen överlag tenderar att ha en bra insikt om vilka deras kritiska framgångsfaktorer är. Något enstaka företag antydde emellertid att de kunde variera lite beroende på vem i företaget som tillfrågas, vilket kan vara en indikation på att det inte är helt tydligt vad som är företagets kritiska framgångsfaktorer. Vi kan koppla det företagen här uttrycker till vad Simons anser är kritiskt för att kunna använda sig av ett diagnostiskt kontrollverktyg. Han menar att grunden ligger i en väl definierad strategi och att denna är väl nedbruten i kritiska framgångsfaktorer. Enligt Simons är diagnostiska kontrollverktyg till för att övervaka mål som tagits fram ur de kritiska framgångsfaktorerna, som i sin tur ska härstamma från strategin.¹¹⁸

Lindvall skriver att informationsteknologins utveckling har lett till att företag idag har tillgång till så mycket information att hanteringen blir problematisk. Det kan vara svårt att urskilja den rätta informationen.¹¹⁹ BAM kan ses som ett hjälpmedel för att sortera ut den information som är viktig att övervaka. Resonemanget ligger i linje med de problem som några av företagen har gällande hantering av stora mängder data. Brismar, på Atlet, menar att hon varje månad manuellt läser igenom många tjocka rapporter för att hitta eventuella avvikelser. Gustafsson, på International Färg, vittnar också om ett behov att strukturera den stora mängd av information som finns tillgänglig för att hitta det som verkligen är intressant och relevant för styrningen. Lindvall menar på samma sätt som Simons att en klart definierad strategi kan hjälpa företag att synliggöra relevant information.¹²⁰ Om företagen vet vilken information som är intressant att se över kan ett BAM-verktyg användas för att få den informationen skickad till sig, då den kräver uppmärksamhet. I intervjuerna menar nio av tio intervjupersoner att nyckeltalen de styr på är mycket väl förankrade i företagets strategi.

Förutom den traditionella mätningen av finansiella nyckeltal styr de flesta av företagen likaså på ickefinansiella nyckeltal. Några av intervjupersonerna uppger att de på företaget följer en balanserad

¹¹⁵ Simons R., (2000)

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ McGee K. G., (2004)

¹¹⁸ Simons R., (2000)

¹¹⁹ Lindvall J., (2001)

¹²⁰ Ibid.

styrkortmodell eller liknande styrkort, men även de företag som inte har ett styrkort tar upp nyckeltal som passar in i de fyra perspektiven av det balanserade styrkortet. Ljungberg et al skriver att det kan vara svårt att mäta ekonomiska variabler och relatera dem till objekt, händelser och tidsperioder. Allt mer fokus läggs idag på att kunna fatta faktabaserade beslut ur ett helhetsperspektiv som grundar sig i ickefinansiell information.¹²¹ Flera av företagen poängterar just det som Ljungberg et al tar upp, det vill säga vikten av de ickefinansiella nyckeltalen för tillfredställande uppföljning av verksamheten. De ickefinansiella nyckeltalen är lättare att direkt relatera till ett orsak- verkansamband, men ändå utesluter det naturligtvis inte mätning och uppföljning av finansiella nyckeltal.

5.1.4 Mätning och avvikelshantering

Inget av de tio företagen använder sig av något system för att mäta nyckeltal i realtid. Systematisk realtidssignalering använder sig många företag sig av endast i produktionen, men det är ingenting som kommer upp på ledningsnivå. Några av företagen har emellertid några parametrar som de likväl följer väldigt noga manuellt, exempelvis på Draka Kabel, där de ständigt har uppsikt över hur kopparriserna ändras och på Casco Adhesives följs kursförändringar noga då de handlar mycket i utländsk valuta. BT Svenska har en manuell struktur, inspirerat från Toyota, för planering, genomförande, kontroll och handling, där man visuellt visar vad som skett och hur problemet skall hanteras. BT Svenska, ingår i Toyotakoncernen, och där är filosofin är att allt ska visas visuellt. Sanfridsson, på BT Svenska, ser därför att ett styrverktyg såsom BAM inte riktigt skulle matcha den filosofin.

Enligt Simons kan information användas som signalering genom att chefen skickar ut en antydning i organisationen rörande preferenser och värderingar och att hon eller han kommunicerar ut möjliga vägar som medarbetarna kan välja. Om medarbetarna vet vad chefen vill ska mätas vet de också vad som är viktigt. Detta medger Simons också medför en risk, vet inte chefen vad som är viktigast att mäta, läggs fokus ute i verksamheten på fel saker.¹²² Brismar, på Atlet, är inne på samma spår som Simons och menar att det på hennes nivå borde följas upp färre nyckeltal och bara de mest kritiska. Brismar refererar här också till att vad som mäts blir gjort och därför är det viktigt att personer på ledningsnivå i företaget vet vad som ska mätas. Först då kan företaget styras på rätt parametrar. Lindvall skriver att effekten på innovation som mätning kan ha inte ska förringas. Genom att begränsa människor mycket finns det lite utrymme kvar för kreativitet och egna initiativ.¹²³ Samuelsson, på Dahréntråd, har en uppfattning som ligger i linje med Lindvalls diskussion. Samuelsson anser att så mycket ansvar som möjlig bör fördelas ut i verksamheten. Att gemensamt sätta mål bör kombineras med eget ansvar och beslutsfattande. Det är viktigt att lita på sina medarbetares kapacitet och inte övervaka allt de gör, Samuelsson tycker vidare att det är bra att dra lärdom av sina misstag.

Traditionellt sett har fokus lagts på planering, vilket enligt Lindvall i och för sig är en viktig del av styrningen i ett företag men han påpekar också att historiskt sett har många företag varit dåliga när det gäller uppföljning av uppsatta mål. Utan uppföljning kan de beslut som tagits inte utvärderas och då får heller planeringen ingen nytta.¹²⁴ Lindvalls uppfattning kan tydligt kopplas till de resonemang som fördes under intervjuerna. De flesta av intervjupersonerna har varit noga med att påpeka att mätning är bra men utan uppföljning så leder mätning egentligen ingenstans.

Brismar, på Atlet, menar som nämnts tidigare att hon i realiteten hanterar för mycket information och antyder att det är svårt att *"se skogen för alla träden"*. Brismar anser vidare att det hade varit bra med ett system där det direkt går att borra sig ner för att kunna hitta ett orsak- verkansamband till uppkomsten av avvikelser. Hon menar dessutom att när information når henne kan det i vissa fall redan vara för sent för åtgärder. Det Brismar menar är egentligen just det som McGee hävdar att realtidsmätning kan ge. Han menar att avvikelssignalering leder till ökad tidsfrist till att en lämplig åtgärd skall vidtas. Tiden mellan det att en händelse äger rum och att en åtgärd vidtas idealt skulle

¹²¹ Ljungberg A. et al., (2001)

¹²² Simons R., (2000)

¹²³ Lindvall J., (2001)

¹²⁴ Ibid.

innefatta övervakning av information, information relaterad till händelsen, identifiering av förändring i informationen och reaktion på informationen.¹²⁵

5.2 Situationsanalys

De olika variabler som det i enligt med situationsteorin och Chenhall kommer att diskuteras kring kan tänkas skapa olika informationsbehov för företagen. Informationsbehov kan tydas på olika sätt och ha olika innebörd. Stor mängd av information behöver inte vara ett ändamål i sig, således kan ett informationsbehov grundas i behov av information från många olika källor snarare än behov av en stor mängd information. Det specifika med BAM är just att samla information från ett brett mätspektra men att selektera ut just den specifika information som ska ligga till grund för besluten. Informationsflödet mellan företag och interna samt externa parter som Lantz resonerar kring¹²⁶ kan tänkas påverkas av de situationsfaktorer som kommer att diskuteras. De situationsvariabler som kommer att beröras är externa faktorer såsom: konkurrens, produktmognad och standardiseringsgrad av produkter. Vi kommer även att se på organisationsfaktorer såsom: styrning från koncern, styrning i bolaget samt geografisk spridning.

5.2.1 Informationsbehov kopplat till den externa omgivningen

Samtliga av företagen upplever en relativt hård konkurrens på sin marknad. Med koppling till Frigo¹²⁷ och det resonemang som förs gällande ”*rätt styrning i rätt riktning*” kan vi se en koppling att företag med hög konkurrens på sin marknad kan tänkas ha högre krav på att få ”rätt” information för att hamna på ”rätt väg”. Emellertid kan ju problemet vara att den information som samlas in inte ger tydliga direktiv och att ”fel väg” väljs. På en marknad med hög konkurrens har företag generellt sett inte en lika trygg plats som om marknadens konkurrens är begränsad. Då det är många fler aktörer på marknaden tenderar det att mer frekvent ske produktutvecklingar och prisförändringar, vilket gör att marknaden förändras i snabbare takt. Då det är fler aktörer på marknaden finns det också genom större utbud åtskilliga valmöjligheter för kunder, vilket ofta tenderar i att högre krav ställs på aktörerna. Krav på kostnadsreduceringar och höjd servicegrad kan vara exempel på sådana. Flertalet faktorer kan tänkas svänga kraftigare på konkurrensutsatta marknader vilket berättigar ett resonemang gällande att efterfråga på information i realtid torde öka.

Ett företag som erbjuder en högre grad av standardprodukter antar vi förenklat ha en högre grad av standardiserade processer. Ett företag som däremot har en lägre grad av standardisering i sina produkter kan på samma sätt antas ha en mindre grad av standardiserad process, och har högre krav på flexibilitet för att ha möjlighet till att snabbt ställa om sin produktion eller planering. Här kan vi se kopplingar till McGee¹²⁸ och diskussion rörande: ”*information i realtid och beslut i rätt tid*”. För att ta ett exempel är Atletts affärsidé att lösa kundens interna materialhanteringsproblem, vilket betyder att de tillverkar truckar efter kundens behov och önskemål och har på så vis en låg grad av standardisering (dock standardiserade komponenter). Swegon har på samma sätt en hög grad av kundorderstyrd produktion, men Söderberg ser själv inte vad realtidsstyrning skulle kunna hjälpa i en situation då en avvikelse sker i produktionen, då är ju skadan redan skedd. Dock resonerar vi vidare att det i ett sådant läge istället kan tänkas vara intressant att följa upp hur frekvent sådana larm utlöses och om det är en tillfällig eller mer strukturell karaktär på avvikelsen och problemet.

Dahréntråd uttrycker å andra sidan att deras produkt är mycket mogen och har en hög grad av standardisering, vilket gör att de inte i hög utsträckning behöver anpassa sin produkt till en specifik kund. Processen vid deras tillverkning ser således relativt lika ut och produktionen påverkas inte i stor utsträckning av specifika kundordrar. Även Draka Kabel hävdar att de har en relativt hög grad av standardisering på sina produkter och anpassar sig således inte heller i stor utsträckning till önskemål från kunder. Givetvis kan grad av standardisering på vissa marknader vara en följd av lagar och regler

¹²⁵ McGee K. G., (2004)

¹²⁶ Lantz B., (2003)

¹²⁷ Frigo M. L., (2003)

¹²⁸ McGee K. G., (2004)

gällande säkerhet och så vidare. Dahréntråd och Draka kabel visar tecken på att företag med mer standardiserade produkter inte har samma intresse av realtidsuppföljning i vissa hänseenden, vi kan se en koppling till att en mer standardiserad produktion till viss del inte kräver samma typ av kontroll och uppföljning. Ett exempel på det kan för att exemplifiera vara att avvikelser på grund av omställningar i produktion inte är lika frekventa.

Graden av mognad av marknaden kan tänka sig påverka ett företags informationsbehov. Atlet verkar exempelvis på en marknad som är mogen, men enligt Brismar fortfarande växande, och Brismar upplever idag en önskan av mer selekterad information. Van Dijk på Casco Adhesives upplever de marknader där de växer som mer omogna och även han önskar mer selekterad information. Byggbranschen som Swegon verkar i är en relativt mogen bransch, där tillväxten är till stor del beroende på andra faktorer i ekonomin såsom ränteläge, konjunktur och är sällan beroende av ”nya” revolutionerande byggmetoder. Det är inte lätt för nya aktörer att etablera sig och sina produkter det vill säga etableringströskeln är relativt hög. Samuelsson, på Dahréntråd, upplever att de verkar på en mogen marknad där förändringar inte går så snabbt att information behövs i realtid. Ett exempel kan vara att företaget ett bra år vinner tre nya kunder och ett dåligt år mister en kund. De relativt små förändringarna i kundstocken påverkar företagets realtidsbehov gällande till exempel nya potentiella kunder. Vi kan se vissa likheter gällande den argumentering som fördes gällande grad av konkurrens när vi nu talar om mogenhet på marknaden. Då marknaden är mer mogen tenderar det att vara ett begränsat antal nya konkurrenter som kommer in på marknaden, vilket leder till en viss grad av stabilitet på marknaden infinner sig. På en mogen marknad finns det även en viss benägenhet att produkter inte utvecklas i ett lika högt tempo som mer omogna marknader vilket också bidrar till ökad stabilitet. Den ökade stabiliteten gör i sin tur att företag kan tänkas minska sitt behov av reaktionssnabbhet samt att följa information och avvikelser i realtid.

5.2.2 Informationsbehov kopplat till organisationsstrukturen

Grad av styrning från koncernen tenderar att påverka företagets upplevda informationsbehov. Vi kan se att de företag som är mer styrda från koncernen har högre grad av normer för vad som skall följas upp och rapporteras, det vill säga informationsinsamling som sker påverkas uppifrån. En lägre grad av styrning från koncernens sida ger vissa tecken på att företagen i större utsträckning är mer frigjorda gällande val av mätning sammankopplat med de kritiska framgångsfaktorerna. I referensramen behandlades informationens olika användningsområde och kopplingen kan göras att bolag med högre grad av styrning från koncernens håll tenderar informationen som företaget samlar in att fungera mer som ett kontroll och kommunikationsmedel upp till koncernen (extern kommunikation sett från bolagets synvinkel), än som ett styrmedel för eget beslutsfattande, signalering samt utbildning och lärande. Casco Adhesives upplever en relativt låg styrning från koncernen och uppfattar informationen i nuläget som omfattande. Det vill säga att företagen upplever problem gällande vad man ska styra på för nyckeltal. BT Svenska och Draka Kabel har däremot en medelgrad av styrning från koncernens sida och upplever inte samma känsla av ”information overload” som Casco Adhesives. Dessa företag upplever istället i högre utsträckning att de har en tillfredställande grad av information till sitt förfogande, vilket torde ha kopplingar även till att de vet vad som bör följas upp. Atlet, KABE och Färdig Betong upplever ingen styrning från koncernens sida då dessa är moderbolag.

Grad av centraliserad styrning inom ett företag kan tänkas påverka det upplevda informationsbehovet. Då en organisation är centralt styrd ligger det i ledningens intresse att kunna övervaka vad som händer på de olika nivåerna ute i organisationen. Det torde därför i en centraliserad organisation finnas en större efterfråga på styrverktyg som eskalerar problem till ledningsnivå när ett värde avviker från det önskade. I lite större organisationer är det en omöjlighet att kontrollera allt från ledningsnivå och där kan ett verktyg som BAM, med funktionen att endast de avvikelser som inte blivit åtgärdade eskalerar i hierarkin, vara till nytta. I en decentraliserad organisation där viljan inte är att ständigt övervaka verksamheten kan behovet av BAM tänkas vara mindre. Därmed inte sagt att BAM inte skulle kunna fylla en funktion även i dessa organisationer. Det finns säkerligen företag som befinner sig lite mittemellan starkt centralisering och decentralisering, i dessa organisationer kan det tänkas vara en önskan att på ledningsnivå kunna se de avvikelser som man ute i organisationen inte förmår att åtgärda och på så vis inte behöva lägga sig i det som fungerar bra. Betongindustri upplevs som en mer centralt

styrd organisation men med en geografiskt decentraliserad organisation. Dotterbolagen BT svenska, Casco Adhesives, Dahréntråd, Draka kabel och Swegon har en relativt decentraliserad styrning. Atlet sätter upp ramar centralt men jobbar sedan relativt fritt inom respektive område vilket skapar en kombinerad form av centraliserad och decentraliserad organisation. Färdig Betong fungerar på liknande sätt relativt centraliserad men likväl har respektive regionchef ganska stora mandat att agera fritt. KABE arbetar på ett mycket centraliserat sätt. Simons menar att ett diagnostiskt kontrollverktyg är ett "top-down" system,¹²⁹ vilket i det hänseendet skulle kunna liknas med BAM. Signaleringen går ju emellertid inte direkt till ledningsnivå utan eskalerar upp om ingen reagerar på signalerna. Detta kan antingen ses som ett sätt för ledningen att slippa kontrollera sina medarbetare i onödan, eller som ett sätt att kontrollera medarbetarna hela tiden. Det senare leder enligt Simons till att innovationen hämmas.¹³⁰

Lindvall påstår att genom ledning snarare än styrning så lämnas det utrymme för den anställda att ta egna initiativ och den individuella kreativiteten ska främjas.¹³¹ Frågan är om BAM passar in på detta eller om BAM blir en motsättning till den moderna verksamhetsstyrningen. Återigen kan detta skådas från två synvinklar. Genom att personer på ledningsnivå vet att de får en signal när någonting går fel och ingen på lägre nivå har reagerat kanske de inte lägger sig i lika mycket och de anställda känner sig på så sätt friare. Å andra sidan så kanske ett kontrollverktyg såsom BAM, som Samuelsson, på Dahréntråd, också påpekade inte lämnar tillräckligt med utrymme för de anställda på andra nivåer att kunna ta sitt ansvar, och de hämmas således i sitt arbete. Öhman, på Betongindustri, ser ett BAM-verktyg som positivt då han resonerar kring ett minskat behov att själv behöva kontakta de olika fabrikscheferna för att kontrollera avvikelser, utan istället automatiskt få en varning om de inte själva klarar av att åtgärda avvikelserna som uppstått.

Den geografiska spridningen av företag kan påverka ett företags behov av information. Atlet och Casco Adhesives har enligt vår tabell låg spridning i det svenska företaget, men Atlets dotterbolag samt Casco Adhesives systerbolag är mycket utspridda på ett stort geografiskt område. Både Casco Adhesives och Atlet upplever idag ett "information overload" och skulle önska ett bredare informationspektra med mer selekterad information. Atlet är inte så spridda men emellertid har Brismar ett stort upptagningsområde på de bolag hon verkar i, vilket i vårt resonemang gör dess verksamhet till mer geografiskt spridd. Betongindustri och Färdig Betong har även de en stor geografisk spridning. BT Svenska, Draka Kabel, Swegon har liten spridning, det vill säga de har ett fåtal fabriker i Sverige och har huvudkontoret i anknäring till en av dem. Dahréntråd och KABE har ingen spridning utan är helt centrerade på en geografisk plats, både med fabrik och förslagsvis huvudkontor. Att ha många fabriker, långt ifrån varandra och lång ifrån huvudkontoret leder till att det blir omöjligt för ledningen att personligen ha kontroll över alla verksamheter samtidigt. I organisationer med ett fåtal fabriker är det lättare att vara närvarande även om det också då är svårt att hålla koll på alla viktiga variabler. I helt geografiskt centrerade organisationer har man en större möjlighet, beroende på verksamhetens storlek, att styra "hands on" och även kontrollera att verksamheten går mot de mål som satts upp och det är lättare att upptäcka och få reda på när avvikelser från de uppsatta målen inträffar. Om avvikelser inträffar har man som chef också en större möjlighet att se om det sätts in åtgärder på problemet och sedan följa hur dessa åtgärder vidare följs upp. Vi ser somliga tendenser i att företag med en större geografisk spridning önskar mer automatiserad uppföljning av verksamheten, medan företag med en låg geografisk spridning tenderar att vara så pass "nära händelsernas centrum" att förändringar når ledningen direkt i vilket fall.

¹²⁹ Simons R., (2000)

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Lindvall J., (2001)

5.3 BAM ur ett Balanserat styrkortsperspektiv

Med tankegångar grundade i perspektiven ur ett balanserat styrkort kan BAM och dess effekter på en verksamhet skådas ur det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt innovations- och lärandeperspektivet. Under det kommande stycket redogörs för uppföljningar inom dessa olika perspektiv som BAM kan bidra med till en verksamhet från ett utbudsperspektiv. Samtliga de intervjuade företagen styr på finansiella och ickefinansiella nyckeltal. Draka Kabel följer exempelvis en balanserad styrkortsmodell och även ett flertal av de andra företagen framför att de styr efter styrkortsmodeller. Vi kan likaså se att övergripande så har de flesta av företagen nyckeltal som kan sättas in i de fyra styrkortsperspektiven.

Ferguson menar att BAM kan användas för att övervaka utförda processer och händelser på multipla ställen i en verksamhet¹³² vilket vi kopplar samman med den nya verksamhetsstyrningen som förespråkar ett brett mätspektra för optimal styrning.¹³³ BAM erbjuder företag en chans att etablera en konkurrenskraftig fördel genom att optimera sina aktiviteter.¹³⁴

Enligt Ferguson kan BAM hjälpa ett företag med att upptäcka förändrad efterfrågan hos kunder i ett tidigare skede och genom att koppla samman efterfrågan med lagret optimera tillgångsflödet.¹³⁵ Om förändringar i efterfrågan kan upptäckas snabbare och dess koppling med lagret stärkas, kan BAM tänkas optimera styrningen inom kundperspektivet. Hanteringen av reklamationer kan möjligtvis förbättras då klagomål direkt kan registreras och exempelvis utlösa en signal om att kunden bör kontaktas. Även statistik på hur ofta en kund har haft problem kan hjälpa företaget att bemöta kunden på bästa sätt resonerar vi vidare. BAM kan även upptäcka eller förutspå flaskhalsar i produktionen och försenade leveranser till kund¹³⁶ och på så vis öka sin handlingsstyrka samt i ett tidigare skede meddela kunden om eventuella förseningar. Genom att överlag förbättra servicegraden och relationen till sina kunder kan en höjd kundnytta tänkas bli följden. Ökad kundnytta antar vi i nästa led kunna påverka försäljningsvolymen positivt, och med en ökad lönsamhet som resultat.

Om ett företag lyckas fånga upp efterfrågesvängningar i ett tidigare skede, betyder det också att företaget måste vara öppet för att göra förändringar. Förändringar och lärande hamnar under perspektivet för innovation och lärande. Företaget kan å ena sidan använda sina uppföljningar och kontroller för att skapa lärande och utveckling. När mätning och uppföljning av prestationer kommer i fokus utvecklas företaget ständigt, och då negativa trender följs upp i realtid och företaget kontinuerligt utvecklar handlingsplaner byggs standarder för förbättringar upp. På så vis elimineras upprepade misstag och ett lärande av hur dessa effektivast skall åtgärdas blir istället en följd. Att använda och förstå insamlad information är mycket viktigt och den information som ett kontrollsystem kan ge de anställda kan fungera som ett slags lärande.¹³⁷ De anställda förstår genom mätningen vad som är relevant att fokusera på, vilket leder till ökad medvetenhet och utveckling rörande företagets verksamhet, kritiska faktorer och insikt i hur lönsamhet skapas. Innovations- och lärandeperspektivet är viktigt att belysa för att se om företag klarar av den nödvändiga utvecklingen och förnyelsen för att vara konkurrenskraftiga även i framtiden.¹³⁸

Emellertid kan den här typen av verktyg tänkas stärka Petersens resonemang där han menar att det moderna ledarskapet karaktäriseras av individuellt ansvarstagande i form av insikt och eftertänksamhet. Och då kontrollerande verktyg inte främjar dessa utan istället tenderar att specificera

¹³² Ferguson M., (2005)

¹³³ Kaplan R. S., Norton D. R., (2005)

¹³⁴ Oracle

¹³⁵ Ferguson M., (2005)

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Simons R., (2000)

¹³⁸ Ibid.

exakt vilken åtgärd som ska vidtas i givna situationer och på så vis blir denna ledarstil ett hinder för förändring och utveckling av organisationen.¹³⁹

Om den ökade efterfrågekänslan på marknaden och den ökade informationen från marknaden istället används som input för idé och utveckling kan istället innovationen tänkas öka. Företaget kan i det läget istället dra nytta av att ”följa upp” sin marknad och på så vis höja innovationen, snarare än att se uppföljningen som något hämmande.

Genom att koppla samman lärande och innovation med insikt och förståelse av företagets processer kan vi även se förändringar i processperspektivet. Genom att följa upp verksamheten och på så vis skapa förståelse för vad som händer och när det händer förmodas förbättringar inom processperspektivet bli möjliga. En förståelse för processerna på mer djupgående nivå ökar medvetenheten och öppenheten för insikt när förändringar behöver göras. BAM kan genom sin realtidanalys av företagets aktiviteter ge insikt i vilka områden som erbjuder möjligheter till process- och verksamhetsförbättringar.¹⁴⁰ Då medarbetarna i ett företag förstår sin verksamhet kan de också förstå vad som är mest viktigt och kritiskt för företaget. Ljungberg et al. beskriver att identifiering och värdering av de processer som är kritiska för uppfyllande av kunders krav och förväntningar görs inom processperspektivet¹⁴¹, vilket är något som BAM kan tänkas bidra med. Då BAM kräver att en tydlig identifiering av företagets kritiska framgångsfaktorer har gjorts finns det även större möjligheter att eliminera onödiga aktiviteter samt att effektivisera de befintliga aktiviteterna vilket kan reducera de totala kostnaderna. Exempelvis framför en leverantör ett fall där en lagerchef på ett företag kan använda BAM-system för att optimera lastbilsfrakter från hamn till lager, det vill säga anpassa lastbilarnas storlek till den storlek på båtleveranser som inkommer i volymer under olika delar av dagen.¹⁴²

I processperspektivet kan således insikt och förståelse för processerna öka kunskaper genom lärande och utveckling bidra till effektiviseringar och reducerade kostnader. Reducerade kostnader resulterar på sista raden i ökad lönsamhet.

Samtliga de perspektiv som det parlaterats kring ovan påverkar givetvis varandra och den förekommer orsak- verkansamband dem emellan. Företag på marknaden följer upp nyckeltal inom olika av dessa perspektiv, varav även BAM kommer att påverka dem olika.

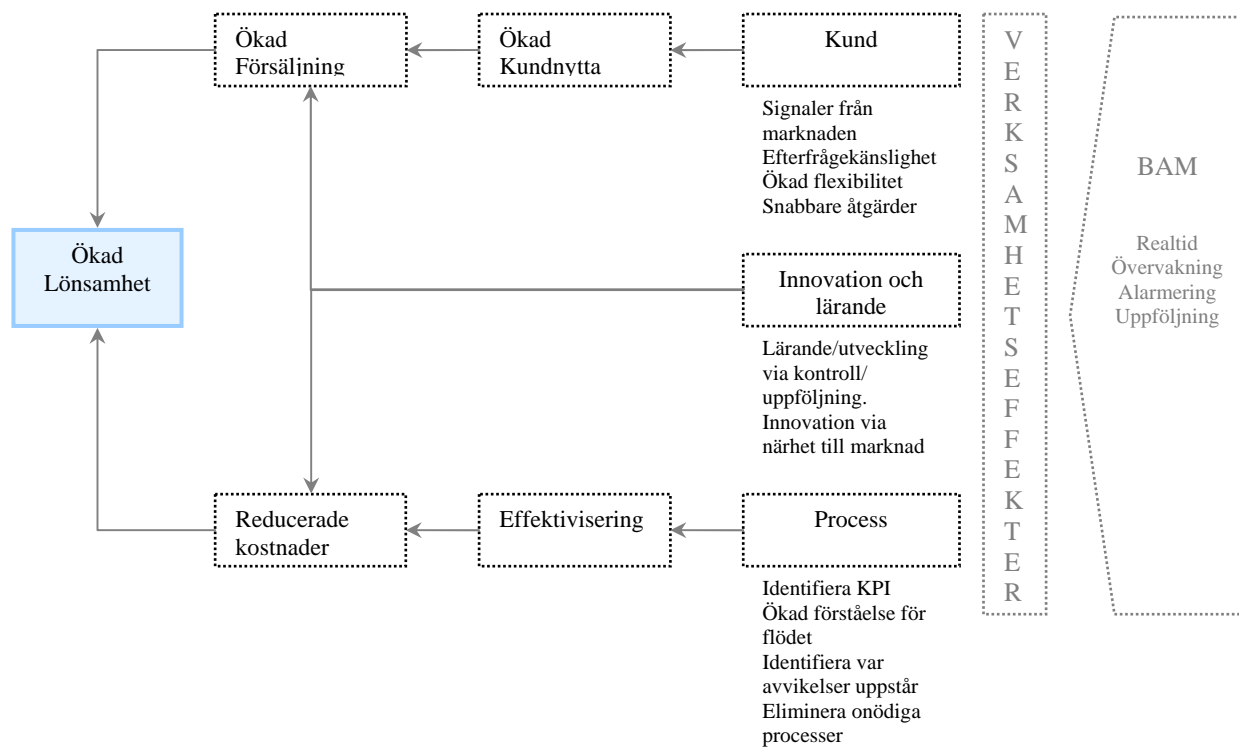
I figur 5.2 illustreras den påverkan som BAM kan tänkas ge i de olika perspektiven och vidarekopplat till påverkan på ett företags lönsamhet. Dessa effekter och resonemanget ovan grundas från ett utbudsperspektiv och därefter egna tänkbara kopplingar till lönsamhet.

¹³⁹ Petersen V. C., (2007)

¹⁴⁰ Webmethods, (2006)

¹⁴¹ Ljungberg A. et al., (2001)

¹⁴² Oracle



Figur 5.2. Källa: Egen

6 Slutsats

Slutsatsen presenteras i tre delar. Det första stycket är en sammanställning av marknadens syn på BAM gällande medvetenhet, användning, intresse samt IT-mognad. Den senare delen kommer att beröra situationsfaktorer som kan tänkas påverka företagets behov av BAM. I slutet av kapitlet sammanfattas även några egna reflektioner som vi har kring uppsatsen och BAM.

6.1 Slutsatser rörande företagets förutsättningar för BAM

Medvetenheten om BAM var obefintlig hos alla företagen som besöktes, ingen av intervjupersonerna vi träffat hade tidigare hört talas om BAM. Merparten drog paralleller till sina kontrollsystem i produktionen, som signalerar direkt när en avvikelse äger rum. Vi tror att vi har skapat en viss medvetenhet att det finns verktyg med de funktionerna som BAM har, men är medvetna om att alla inte fullt ut förstod hur systemet skulle fungera. Personerna som vi besökte hade en uppfattning av vad mer "historiska" analysverktyg kunde göra, antingen genom att de själva använde ett eller var på väg att implementera ett system. Flera av dem hade också kunskap inom området då de hade blivit kontaktade av olika leverantörer av analysverktyg. Vi tror att det för intervjupersonerna kan ha varit svårt att ta ställning till BAM då de aldrig tidigare hört talats om verktyget, och att det på en timmes tid var svårt att presentera verktygets alla funktionaliteter. Vi tror att det krävs insatser från leverantörernas sida, för att göra företag medvetna om att BAM verktyget finns och vad verktyget mer specifikt kan lösa för problem i respektive företag.

Användningen av BAM-verktyg hos företagen som besöktes var obefintlig. Ingen använde sig heller av motsvarande verktyg under en annan benämning, emellertid var det några enstaka företag som hade system för de olika beståndsdelarna i BAM, det vill säga system för mätning, signalering, åtgärd och uppföljning. I Betongindustri och Färdig Betong fanns det en medvetenhet om att signalering med blinkande alarm fanns tillgängliga för de finansiella nyckeltalen, och Färdig Betong hade även infört avvikelssignalering till viss del. För reklamationshantering hade några av företagen system där de noga kunde följa vad som hände med reklamationen, vilken åtgärd som vidtagits och med vilken frekvens reklamationer med samma orsak uppstod. Det visade sig emellertid tydligt att det inte förkom någon kombinerad användning av de komponenter som BAM innefattar hos företagen.

Intresset som intervjupersonerna visade för BAM var varierande. Det fanns en negativ inställning till IT-verktyg överlag hos några av de intervjuade personerna och således visade de heller inget stort intresse för BAM. Även var det några personer som just inte tyckte BAM var så intressant och mer var intresserade av andra analysverktyg. Vi tycker likväl att de flesta av personerna vi intervjuade anser att det är intressant med nya IT-verktyg och har haft ett öppet sinne för BAM-verktyget under intervjuerna. De har försökt att skaffa sig en uppfattning av vad verktyget kan göra och reflekterat noga över vad verktygets egenskaper skulle kunna skapa för nytta i deras verksamheter. Ibland har de kommit på problem som BAM eventuellt skulle kunna vara en del av lösningen till och ibland inte. Drygt hälften av företagen kunde tänka sig möjliga användningsområden för BAM, så vi tror att intresset för BAM kommer att växa med medvetenheten dels för IT och dels för BAM-verktyget i sig.

IT-mognaden, är i nuläget lite varierande. Några av företagen använde sig av eller var på väg att implementera analysverktyg och Webportaler. Oberoende av vad de på företagen använde sig av för IT-stöd kunde vi se stora skillnader i medvetenheten av vad som finns att tillgå på systemmarknaden. I nuläget så har emellertid merparten av företagen inte nått så hög grad av *IT-mognad (medel)*. Vi tror att införandet av analysverktyg i företagen vidare kommer att medföra en ökad kunskap rörande vad ett sådant verktyg kan göra samt vad ett BAM-verktyg eventuellt skulle kunna komplettera med. Vi tror att införandet av analysverktyg kommer att väcka ett intresse för vad de olika verktygen kan göra för en verksamhet. När företagen ser hur verktygen kan underlätta det dagliga arbetet, får de samtidigt

upp ögonen för vad andra IT-verktyg kan göra. För några av företagen tror vi att BAM skulle vara dem till nytta, men att det krävs större IT-mognad för att kunna se möjligheterna i BAM-verktyget.

6.2 Slutsatser rörande situationsfaktorer

Vi ser att vissa situationsfaktorer påverkar företagens informationsbehov samt deras behov av BAM. Vi kan se att det upplevda informationsbehovet först och främst är kopplat till den upplevelse de intervjuade personerna har av sin omvärld. Företagen uppfattar ett växande informationsbehov samtidigt som de har ofta har tillgång till mer information idag än tidigare. Problemet som flera av företagen har ligger i svårigheten att hitta den information de behöver i mängden av all annan information "information overload". Informationsbehovet hos företagen har således visat sig vara av selektiv karaktär snarare än volymmässig. Detta selektiva behov tror vi kan skapa möjlighet för BAM, och eftersom BAM sorterar ut den information som kräver uppmärksamhet just nu slipper man som chef eller företagsledare sitta och leta efter den information som är mest viktig att titta på i nuläget.

Företag med en lägre grad av standardisering på sina produkter tror vi har ett större realtidsbehov gällande insamling av information. I dessa företag tenderar det att vara mer fokus på svängningar i efterfråga samt krav på flexibilitet i produktionen. De företag som har mer standardiserade produkter tenderar att vara nöjda med att få informationen mer "historiskt", det vill säga månadsvis eller liknande. Vi kan även se kopplingar mellan av att de företag som upplever att de har mogna marknader men lägre grad av standardisering av dess produkter har större nytta av realtidsinformation. Vi kan således påvisa tendenser att företag mer lägre standardiserade produkter som verkar på mindre mogna marknader tenderar att ha ett större behov av BAM.

Vi kan se samband att bolag med lägre styrning från koncernnivå tenderar att mäta på fler egna nyckeltal. Där kan vi också se ett mönster med att dessa bolag i större utsträckning har problem att själva identifiera vad som är det viktigaste att följa upp samt att de upplever det som för mycket "information på skrivbordet". Vi ser ett ökat behov gällande identifiering av kritiska nyckeltal samt uppföljning i denna kategori av företag, samt även ett större intresse av att styra på realtid och genom alarmering få besked när något tal avviker. Dessa företag har även varit de mest intresserade för verktyg för mer analytisk karaktär men även gällande BAM. Vår slutsats är vidare att de företag som är mer styrda av sina koncerner och tidsenligt följs upp av densamme har ett minskat intresse för mer realtidsbaserad uppföljning. Då uppföljningen exempelvis sker månadsvis på koncernnivå kommer heller inte åtgärder att utföras tidigare vilket ytterligare påverkar bolagets nytta av realtidsstyrning. Om ledningen på koncernnivå istället skulle efterfråga realtidsinformation, såsom exempelvis Brismar på Atlet, så skulle dotterbolagen också tänkas efterfråga realtidsinformation. I dessa företag skulle BAM eventuellt kunna vara av intresse. Slutsatsen blir således att i de organisationer som styrs relativt mycket från koncernnivå, och där man på koncernnivå inte efterfrågar särskilt uppdaterad information, är det inte heller lika intressant för dotterbolaget att styra på realtidsinformation och BAM blir därför mindre intressant. Tvärtom blir det mer intressant för dotterbolag att styra på realtidsinformation då de på koncernnivå efterfrågar en snabbare uppföljning. I dessa företag blir BAM av större intresse.

Det finns kopplingar som tyder på att de företag som har en större geografisk spridning tenderar att uppleva en önskan om mindre aggregerad information. Inte desto mindre är den geografiska spridningen i kombination med vilken grad av decentralisering som företaget har av intresse. Vi kan se paralleller mellan att de företag som har en större geografisk spridning samt har en decentraliserad verksamhet upplever ett större behov av att få mer selektiv information för att fatta optimala beslut. Dessa företag upplever idag problem med att informationen är för aggregerad och skulle även finna intresse av att få eventuella signaler när värden avviker, vilket BAM skulle kunna bidra med. Det är svårt att i aggregerad information se orsak- verkansamband och därför blir det svårt att åtgärda eventuella avvikelser som upptäcks. Även i företag med centraliserad styrning och en geografiskt spridd organisation, såsom Färdig Betong och Betongindustri, kan de ha nytta av ett BAM-system.

Här är det framförallt svårigheterna i att få reda på avvikelser som personer ute i organisationen inte upptäckt eller inte förmått åtgärda som är intressanta för ledningen att få signaler om. BAM fungerar även som ett hjälpmedel för personer ute i organisationen, exempelvis kan fabrikschefer använda sig av systemet för att få information ”pushad” till sig. Låg grad av geografisk spridning samt hög grad av centraliserad styrning tenderar att minska behovet av realtidsstyrning, vilket kan bero på den tillfredställande grad av kontroll som kan fås direkt på plats. Eftersom ledningspersonen befinner sig på plats kan dessa avvikelser förmedlas relativt snabbt. Storleken på företaget tror vi är en påverkande faktor i diskussionen kring BAM:s nytta. I enlighet med merparten av de intervjuades åsikter, anser vi generellt att BAM kan tänkas ha störst genomslagskraft i lite större organisationer än de som vi har intervjuat. Emellertid ser vi också att lämpligheten tenderar att vara stor även i företag i den storlek som vi har studerat, då med hänsyn taget till resonemanget ovan gällande geografisk spridning. Vi tror att den mest avgörande faktorn för om BAM är intressant att titta på eller inte, kan just vara den geografiska spridningen med utgångspunkt från resonemangen ovan.

De slutsatser vi kan göra gällande BAM:s specifika påverkan i verksamhetens olika delar blir begränsade. Då vi har avgränsat oss från att intervjua leverantörer samt företag som har implementerat verktyget anser vi oss inte kunna göra tillräckligt tillförlitliga antaganden och dra slutsatser kring det. Resonemanget gällande påverkan i verksamheten slutar således i analysavsnittet där vi redogör för ett par leverantörers åsikter samt egna gjorda kopplingar till lönsamhet.

6.3 Egna reflektioner

Vi ser att en kritisk faktor vid en BAM implementering är att identifiera relevanta kritiska framgångsfaktorer. Det blir i allra högsta grad kritiskt att identifieringen av dessa görs på ett korrekt sätt för att styrning med BAM ska bli tillfredsställande. Det ställs även krav på att de intervall som sätts ut som normalintervall är av relevant karaktär, annars blir på samma sätt mätningen och avvikelshanteringen meningslös. Det ställer på så vis stora krav på att det finns mycket god kännedom om verksamhet för att genomföra detta arbete på ett tillfredställande sätt, något som varje företagsledare bör sträva mot vare sig BAM används eller inte. Vi tycker vidare inte att företag bör avskräckas av arbetet gällande identifieringen av sina kritiska framgångsfaktorer samt kravet på att känna sin verksamhet väl utan istället bör se det som en förutsättning för effektiv styrning.

Vidare ser vi positiva aspekter i att följa upp ett värde såsom Return On Management (ROM), det vill säga ett värde på hur nyttoskapande den tid som en chef lägger ner på verksamheten är. I dag blir det ständigt viktigare att öka effektiviteten, det vill säga göra rätt saker och vi tror att användning av BAM i de typer av företag där verktyget är lämpligt kan bidra till en ökning av ROM.

Att BAM kan tänkas vara ett centraliserat kontrollerande verktyg kan tänkas ställa till med problem i vissa företag. Om kulturen i vissa företag är uppbyggt kring att ta eget ansvar kan vi se problem med att få de anställda att vilja följa en utveckling mot verktyg som BAM. Det är upp till ledningen i det företag som begrundar en implementering att tydligt kommunicera med sina anställda om varför BAM bör implementeras och hur det kommer att påverka verksamheten, allt för att inte motverka engagemang och prestationshöjningar. Företagsledare bör för egen del likaså fundera över varför ett verktyg som BAM kan tänkas skapa nytta och vad verktyget i själva verket ska användas till. Vi tror emellertid att en användning av verktyget på rätt sätt kan skapa goda möjligheter för att förbättra en grupps prestationer där de själva även strävar mot kontinuerliga förbättringar istället för att endast nå upp till ett nyckeltal i månadsavstämningarna. Dock finns det all anledning för företag som funderar på att implementera verktyget att fundera i samma banor som Petersen gällande hämmande av innovationen, allt för att minska chansen att så bli fallet.¹⁴³

¹⁴³ Petersen V. C., (2007)

Många av företagen har visat en oro gällande att fokusera för mycket på realtid. En oro som grundas i resonemanget att det är svårt att springa i mål om man stirrar ner på sina fötter. Vi är av samma mening till viss del i det förda resonemanget och kan se problem som nämnts om verktyget används på fel sätt. Om ett BAM verktyg används för att dagligen se på avvikelser och dagligen byta riktning på företaget tror vi i överrensstämmelse med vissa av våra intervjuade personer att problem kan uppstå. Problem med att fokusera för mycket på detaljer kan i vissa fall tänkas vara förödande medan det i andra fall kan vara räddningen. Vi tror emellertid att en användning av BAM kan ses ur en vidare synvinkel. Om BAM nyttjas som en väckarklocka för att ta tillvara på framtida möjligheter tror vi inte desto mindre att en tillämpning av BAM verktyget kan skapa mer tid för beslut och på så vis gynna kvalitén på beslutsfattandet. Dock är vårt syfte med uppsatsen inte att utvärdera BAM som verktyg, men rättfärdigar ändå ett resonemang rörande dess effekter på verksamheten etcetera.

Då vårt syfte med uppsatsen inte har varit att kategorisera företagen enligt sina branscher och på så vis dra slutsatser kommer våra slutsatser rörande branschlämplighet att stanna vid resonemanget kring respektive företag i analysen. Det finns dock möjlighet för den intresserade att via Affärdata och liknande sökmotorer att söka på variabler enligt eller liknande våra situationsfaktorer för att mer tydligt se på vilka företag som torde vara mest lämpade för verktyget.

6.4 Förslag till vidare forskning

Förslag på vidare forskning skulle i första hand vara att i en mer djupgående studie med en helt induktiv ansats studera de olika de situationsfaktorer vi i slutsatsen kommit fram till kan ha en koppling till ett behov av BAM. Vi tror även att det framöver skulle vara intressant att genomföra en mer kvantitativ studie av vilka situationsfaktorer som påverkar behovet av BAM. I nuläget tror vi emellertid att det kan vara svårt att utreda behovet genom en kvantitativ undersökning, då det inte görs i form av personliga intervjuer eftersom kännedomen kring BAM är mycket liten. I framtiden då ett då ett större underlag finns, tror vi även att det vore intressant att utreda vilka effekter BAM har fått i de verksamheter som implementerat verktyget.

Uppsatsen har gjorts med syfte att se på BAM inom tillverkningsindustrin. Då de utvalda företagen en och en samt i vissa fall parvis har representerat sin bransch har vårt syfte inte att dra slutsatser kring specifika branscher. Dock ser vi att möjligheten finns att med den här uppsatsen som underlag öppna dörren för vidare studier av med djupgående karaktär inom vilka branscher som tenderar att ha behov av ett verktyg som BAM.

Vi vill avsluta vår uppsats med följande tankar:

”Det finns ingenting i dagens verksamhetsstyrning som heter”, det rullar på nu så vi kan ta det lugnt ett tag”, utan det handlar om att hela tiden hitta nya vägar för att bli effektivare och för att eliminera alla flaskhalsar i värdekedjan. Utan utveckling kan vinnaren idag vara förloraren imorgon. Om BAM är det bästa sättet att utvecklas kan varken du eller vi vara säkra på. Vad vi kan konstatera efter tio veckors utredande kring BAM är att det finns tillräckligt med problem ute på de svenska företagen för lösningen att sätta tänderna i”

Litteraturförteckning

Artiklar och Böcker

Adams P., (2002), What's going on? [Business activity monitoring]
Manufacturing Engineer, Dec 2002, Uppl. 81, Nr. 6,

Bitter A. et al, (2006), Hype Cycle for Business Intelligence and Corporate Performance Management,
Gartner Group, 2006, Juli 2006, ID-nr: G00140064

Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P., (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice,
Administrative Science Quarterly, Mars 1972, Uppl. 17, Nr. 1

Eriksson L. T., Wiedersheim-Paul. F., (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, 7 Uppl., Malmö:
Liber

Esaiasson P., Gilljam M., Oscarsson H., Wängnerud L., (2002), *Metodpraktikan: konsten att studera
samhälle, individ och marknad*, 1 Uppl., Stockholm: Nordstedts juridik

Ferguson M., (2005), Building Intelligent Agents Using Business Activity Monitoring, *DM Review*,
December 2005

Frigo M. L., (2003), Performance Measures that Drive the First Tenet of Business Strategy, *Strategic
Finance*, Sep2003, Uppl.85, Nr. 3

Gassman B., (2006), Gartner Study Reveals Business Activity Monitoring's Growing Value, *Gartner
group*, April 2006, ID-nr: G00139247

Gassman B., (2004), How the Pieces in a BAM Architecture Work, *Gartner Group*, April 2004, ID-nr:
TU-22-3754

Hill J. B., Business Process Improvement Activity Cycle, Gartner Group, 14 Juli 2006, ID-nr:
G00141704

Holme I. M., Solvang B. K., (1996), *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2
Uppl., Lund: Studentlitteratur

Jacobsen D.I., (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra
samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Kaplan R. S., Norton D. R., (2005), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance,
Harvard Business Review, Juli/Augusti 2005, Uppl. 83, Nr. 7/8

Lantz B., (2003), *Operativ verksamhetsstyrning*, Lund: Studentlitteratur

Lindvall J.,(2001), *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern
verksamhetsstyrning*, Lund: Studentlitteratur

Ljungberg A., Larsson E., (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Lund: Studentlitteratur

Lundahl U., Skärvad, P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund:
Studentlitteratur

- McGee K. G., (2004), *Heads Up: Using Real-time Information to Know First and Act Faster*, Boston: Harvard Business School Publishing
- Patel R., Davidson, B., (1994), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur
- Petersen V. C., (2007), Always work with a straight back: the fallacies of modern management and the alternative, *The TQM Magazine*, 2007, Uppl. 19, Nr. 2
- Scholz N. J., (2006), Business Intelligence Telcos or Intelligent BSS and oss?, *Gartner Group*, 5 Juni 2006, ID-nr: TELC-WW-DP-0544
- Simons R., (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Sharan M. B., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur
- Svenning C., (2003), *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder i informationssamhället: källkritik på Internet*, 5 uppl., Eslöv: Lorentz
- Thompson L., (2005), Real-Time Opportunity, *Strategic Finance*, Jan 2005, Uppl. 86, Nr. 7.
- Upright Inc., (2000) "Profiting from Control—The (Up) right way". *Products Finishing*, Dec 2000, Uppl.65, Nr. 3
- Webmethods, (2006), *Business Activity Monitoring: The New Face of BPM*, *Webmethods*, Juni 2006
- White C., (2005), Is BAM alive and well?, *DM Review*, September 2005

Hemsidor

Atlet: www.atlet.com/swe

Component software: www.componentsoftware.se/losningar.asp

DM Review: www.dmreview.com

Draka Kabel: www.draka.se/

Färdig Betong: www.fardigbetong.se

Information builders: www.informationbuilders.com/solutions/bam.html

KABE: <http://www.kabe.se/about/default.asp>

Oracle: <http://www.oracle.com/appserver/business-activity-monitoring.html>,
<http://www.bijonline.com/index.cfm?section=article&aid=353>
<http://www.oracle.com/technology/products/integration/bam/pdf/oracle-bam-datasheet.pdf>

SAP: www.sdn.sap.com/irj/sdn/docs?rid=/webcontent/uuid/d10dbdff-0a01-0010-74ba-ddc80748a56e

Swegon: www.swegon.se

Uppsala universitetsbibliotek: <http://w3.ub.uu.se/kurs/tutorial/kvalitet.cfm>

Webmethods: www.webmethods.com/Products/BusinessActivityMonitoring

Muntliga källor

Bergbrant Per, Ekonomichef, Färdig Betong AB, 2007-02-16

Brismar Marianne, VD Atlet AB, 2007-03-13

Cedulf Thomas, Ekonomichef Draka Kabel AB, 2007-02-21

Gustafsson Catherine, Ekonomichef International Färg AB, 2007-02-26

Johansson Lisbeth, Ekonomichef KABE Husvagnar AB, 2007-02-19

Samuelsson Christer, VD Dahrénråd AB, 2007-03-05

Sanfridsson Krister, Ekonomichef BT Svenska AB, 2007-02-28

Steen Henrik, Systemutvecklare Info Cube AB, 2007-02-09

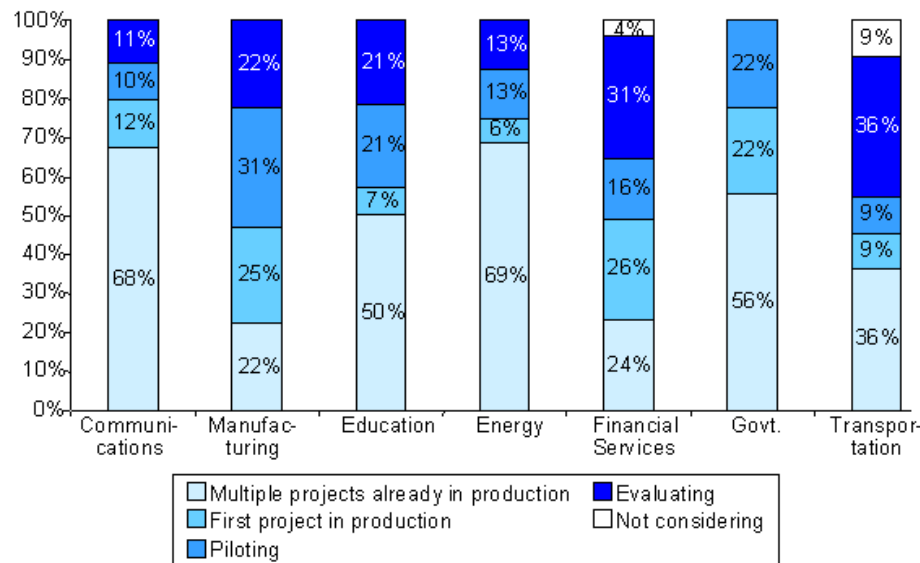
Sundell Anna, Controller Draka Kabel AB, 2007-02-21

Söderberg Fredrik, Ekonomichef Swegon AB, 2007-02-27

Van Dijk Dick, Controller Casco Adhesives, 2007-03-07

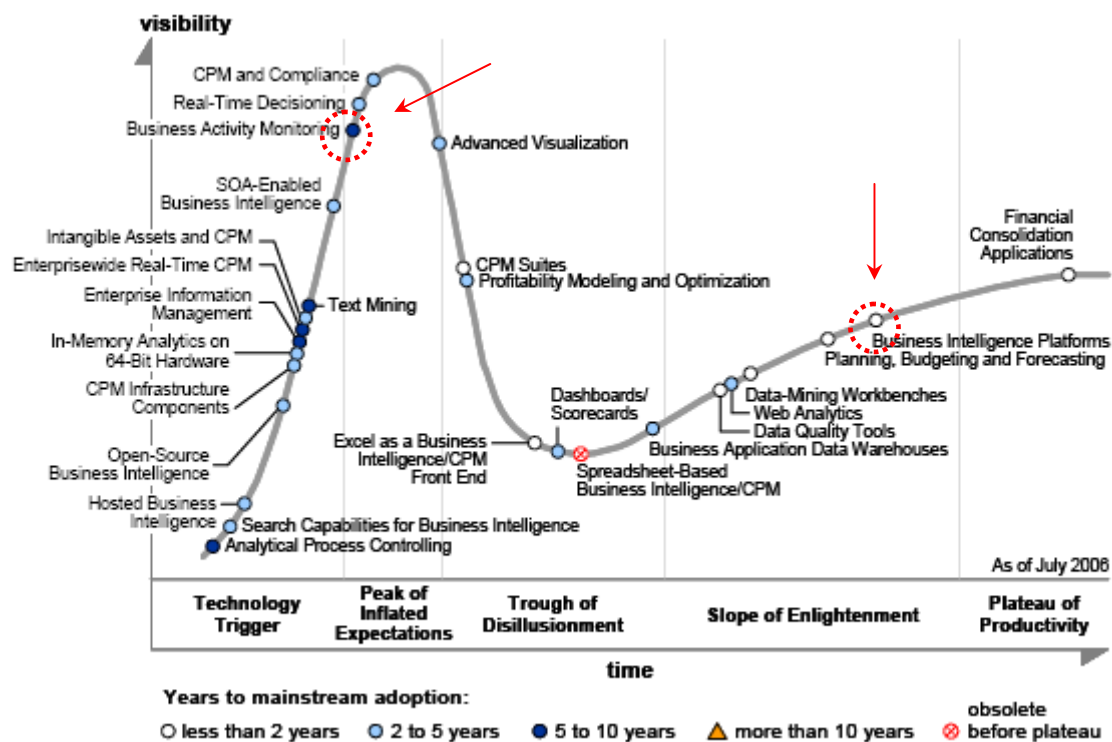
Öhman Lars, VD Betongindustri AB, 2007-03-08

Bilaga 1:1 BAM undersökning på den amerikanska marknaden



Källa: Gartner (April 2006)

Bilaga 1:2 Hype Curve



Bilaga 2 Intervjumall

Styrningen av den befintliga verksamheten med koppling till BAM

Förändrade behov

Hur har er styrning förändrats de sista 10 åren?

Vilka nya krav har ni fått på verksamheten?

Koppling mellan vision och operativ verksamhet

Hur ser er vision och målsättning ut?

Vad har ni för strategi för att nå dessa målsättningar?

Har ni en tydlig koppling mellan er strategi och er operativa styrning? Det vill säga, har ni exempelvis brutit ner er strategi i nyckeltal? Använder ni er av någon styrkortsmodell?

Vad mäter ni

Vilka är era kritiska framgångsfaktorer?

Vilka nyckeltal styr ni er verksamhet på? Finansiella och/eller ickefinansiella?

Vilka effekter får det på verksamheten om dessa nyckeltal inte når upp till de målen som satts upp? (direkt eller indirekt ekonomisk påverkan).

Hur säkerställer ni att de mätningar som görs och den information du får är de mest relevanta? Är det svårt att säkerställa att informationen är pålitlig/korrekt?

Hur och när mätning sker

Hur mäter ni? Har ni någon teknik/lösning för mätning och övervakning?

Hur ofta sker mätningarna? Skulle ni ha behov av att mäta oftare? Varför/varför inte? Hur aktuell information styr ni på? Är det viktigt med realtidsmätning?

Hur mycket statistik rörande de kritiska momenten samlas in (förhållande mellan avvikelser och antal mätningar).

Avvikelsehantering (signalering, åtgärd)

Har ni uppsatta intervall mellan vilka nyckeltalen bör ligga?

Finns det någon signalering eller varning när avvikelser sker?

Om en avvikelse uppstår kan ni då direkt identifiera var i processen avvikelsen uppstod? Statistik rörande hur ofta avvikelser sker? Meddelas den ansvariga personen om avvikelsen? Hur meddelas personen? Hur snabbt sker det?

Skulle ni ha någon nytta av att en signalering sker via mail eller en webbportal direkt när en avvikelse har skett? Finns det riktlinjer för hur en specifik avvikelse ska hanteras? Hur fort vidtas åtgärder på avvikelser? För ni statistik rörande responstid?

Uppföljning

Kontrolleras det att åtgärden har genomförts?

Skulle ni ha ett behov av en sådan kontroll?

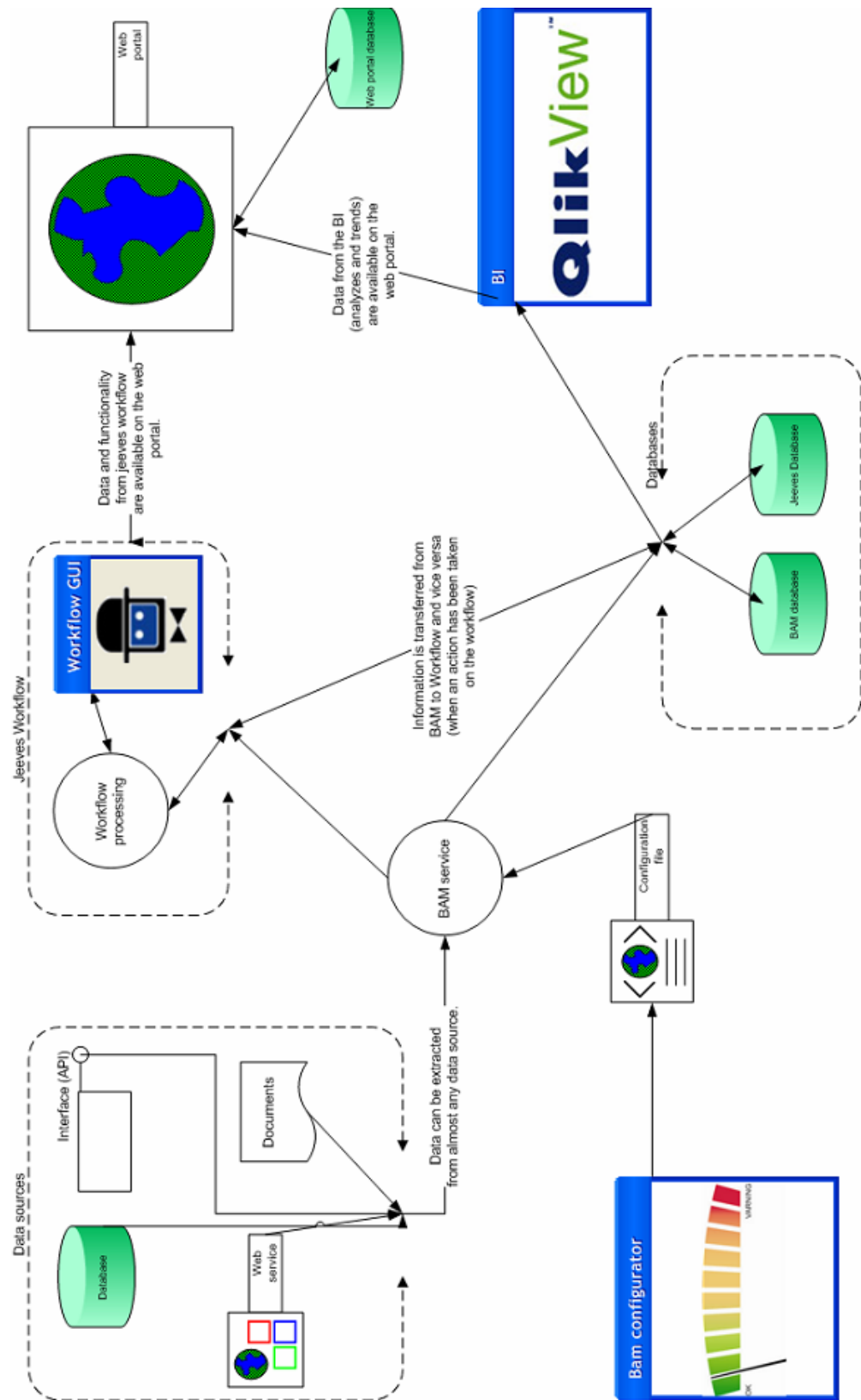
Används den mätning som görs aktivt i styrningen framöver?

Nuvarande infrastruktur

Har ni något affärssystem eller har ni flera system som är sammankopplade?

ERP och/eller BI-verktyg?

Bilaga 3 Teknisk beskrivning av BAM



Bilaga 4:1 Situationsfaktorer hos de valda företagen

	Atlet	Betongindustri	BT Svenska	Casco Adhesives	Dahréntråd
Ägarstruktur	Familjeägt moderbolag	Dotterbolag	Dotterbolag	Dotterbolag	Dotterbolag
Styrning från koncern	-	Låg	Medel	Medel	Låg
Styrning i företaget	Decentraliserad	Centraliserade	Decentraliserad	Decentraliserad	Decentraliserad
Geografisk spridning	Ingen	Stor	Liten	Liten	Ingen
Konkurrenssituation	Hög	Hög	Hög	Hög	Hög
Mognad av marknad	Hög	Hög	Medel/Hög	Medel/Hög	Hög
Standardisering av basprodukt	Låg	Hög	Hög	Låg	Hög
IT-mognad användning	Låg/Medel	Medel	Medel	Låg/Medel	Medel
IT-mognad mottaglighet	Hög	Hög	Hög	Hög	Låg

	Draka Kabel	Färdig Betong	International Färg	KABE Husvagnar	Swegon
Ägarstruktur	Dotterbolag	Familjeägt moderbolag	Dotterbolag	Moderbolag	Dotterbolag
Styrning från koncern	Medel	-	Låg	-	Låg
Styrning i företaget	Decentraliserad	Relativt Centraliserad	Decentraliserad	Centraliserad	Centraliserad
Geografisk spridning	Liten	Stor	Liten	Ingen	Ingen
Konkurrenssituation	Hög	Hög	Hög	Hög	Medel
Mognad av marknad	Hög	Hög	Medel	Hög	Hög
Standardisering av basprodukt	Hög	Hög	Medel	Medel/Hög	Medel
IT-mognad användning	Medel	Medel/Hög	Låg/Medel	Låg/Medel	Låg/Medel
IT-mognad mottaglighet	Hög	Hög	Hög	Låg	Medel

(Se definitioner för faktorerna i bilaga 4:2)

Bilaga 4:2 Definitioner till situationsfaktorer

Styrning från koncernen:

- Låg: Dotterbolagen har mycket fria händer, eventuellt sätts ramar upp vilka dotterbolagen sedan fritt får styra inom.
- Medel: Koncernen styr till viss grad vilka nyckeltal som dotterbolagen ska styra på.
- Hög: Koncernen styr i hög grad vilka nyckeltal företaget styr på mycket rapportering sker till koncernnivå.

Geografisk spridning:

- Ingen: Huvudkontor samt produktion på samma plats
- Liten: Fler än 1 och färre än 10 geografiskt spridda fabriker
- Stor: Fler än 10 geografiskt spridda fabriker

Konkurrens:

- Liten: Få aktörer på marknaden som konkurrerar om samma kunder
- Medel: En färre antal konkurrenter på marknaden som konkurrerar om samma kunder
- Hård: Många konkurrenter på marknaden som konkurrerar om samma kunder

Mognad av marknad:

- Låg: Marknaden är relativt ostabil
- Medel: Marknaden är varken stabil eller ostabil
- Hög: Marknaden är relativt stabil

Standardisering av basprodukt:

- Låg: Hög grad av kundorderstyrda produkter
- Medel: Viss del av kundorderstyrda produkter
- Hög: Låg grad av kundorderstyrda produkter

IT-mognad, användning:

- Låg: Obefintlig eller påbörjad användning av IT-verktyg
- Medel: Begränsad användning av IT-verktyg
- Hög: Användning av IT-verktyg

IT-mognad, mottaglighet:

- Låg: Visar inte något intresse för nya IT-möjligheter
- Medel: Visar visst intresse för nya IT-möjligheter
- Hög: Visar stort intresse för nya IT-möjligheter