



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

INFÖRANDE AV CPM-LÖSNING

EN FALLSTUDIE OM ETT FÖRETAGS FÖRANLEDNINGAR TILL OCH RESULTAT AV INFÖRSKAFFANDE AV BESLUTSSTÖDSYSTEM

Magisteruppsats i ekonomistyrning
Vårterminen 2008

Författare: Jenny Karlsson
Carina Nilsson

Handledare: Urban Ask

FÖRORD

Vår genomförda fallstudie har inneburit många spännande möten och det har varit en mycket inspirerande och lärorik resa. Ett stort tack till alla Er som ställde upp och svarade på våra frågor, ställde upp på intervjuer och deltog i enkäten. Utan Er hade studien inte kunnat ta form och inte heller innefatta den gedigna empiri som den gör. Vi vill självklart även rikta ett stort tack till vår handledare, Urban Ask, för den hjälp, stöd och inspiration som han har givit oss under uppsatsen gång. Ytterligare tack går till våra opponenter, som har tillfört värde och bidragit till att uppsatsen har blivit ännu bättre.

Sist, men inte minst, tack till nära och kära som har stöttat oss under studiens fullbordande. Er support har varit ovärderlig. Författarna vill även tacka varandra för stöd och flexibilitet – det här har lett till en livslång vänskap.

Göteborg den 26 mars, 2008

Jenny Karlsson & Carina Nilsson

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2008.

Författare: Jenny Karlsson och Carina Nilsson

Handledare: Urban Ask

Titel: INFÖRANDE AV CPM-LÖSNING – EN FALLSTUDIE OM ETT FÖRETAGS FÖRANLEDNINGAR OCH RESULTAT AV INFÖRSKAFFANDE AV BESLUTSSTÖDSYSTEM

Nyckelord: Corporate Performance Management (CPM), Business Intelligence (BI), beslutsstödsystem, affärssystem, ekonomistyrning, ekonomistyrningsförändring, projekt.

Bakgrund och problemformulering:

Informationshantering är idag en vital del av konkurrensförmågan, varför en strategi för god hantering är viktig. Företag blir mer beroende av att prestera och efterfrågar system som erbjuder en strukturerad lösning för att förbättra prestationerna. CPM utgör beslutsstöd som erbjuder djupare analyser och som fångar upp företags intresse. Stora investeringar av CPM genomförs i bolag, trots att viss oenighet om innebörden finns. Studier och forskning i ämnet är få, varför vårt intresse för studien väcktes. Att få förmånen att studera ett företags införande av en CPM-lösning var en utmaning vi inte kunde motstå. Problemet i föreliggande uppsats är: *Hur kan ett företags införande av en CPM-lösning se ut?*

Syfte:

Syftet med uppsatsen är att beskriva och utvärdera ett företags införande av en CPM-lösning. Med införandet avser vi att analysera vad som föranledde projektet samt hur införandet fortlöpte fram till status idag.

Metod:

För att besvara studiens problem och uppfylla syftet valde vi att genomföra en fallstudie. Vi har genomfört fem djupintervjuer samt stöttat upp studien med enkätutskick, vilket ger kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt. Uppsatsens angreppssätt kan fram till analysen betraktas som abduktivt då vi har pendlat mellan teori och empiri. Efter analysen har vi nyttjat ett induktivt tillvägagångssätt fram till slutsatserna.

Slutsats:

Studiens resultat visar på ett antal faktorer som gör fallföretagets lösning, och införandet av den, framgångsrik. Element som identifierats är att CPM-lösningen är fullvärdig och nära en hög BI-mognad. Upphandlingen och implementeringen var i enlighet med teorin. Resurshanteringen var inte optimal, vilket uppvägdes av "eldsjälars" driv. Fallföretagets strategiska val har medfört ett framgångsrikt koncernövergripande beslutsstödsystem.

Förslag till fortsatt forskning:

Med tanke på att den här studien är gjord då CPM-lösningen inte var färdigställd, föranleder det ett intresse att följa upp med ytterligare en fallstudie. Det vore även av intresse att göra en fördjupning i enskilda moment, göra fler CPM-fallstudier inom olika branscher, samt ta utgångspunkt från konsultens roll och perspektiv.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	3
2 Metod	5
2.1 Metodval.....	5
2.2 Vetenskapligt förfaringssätt	6
2.3 Fallstudie som forskningsmetod.....	6
2.4 Datainsamling.....	7
2.4.1 Sekundärdata	7
2.4.2 Primärdata	7
2.5 Urval.....	8
2.5.1 Urvalsstrategi	8
2.5.2 Företagsbeskrivning	8
2.6 Undersökningens empiriska material	9
2.6.1 Intervjuer	9
2.6.2 Enkätutskick	10
2.7 Trovärdighet	11
2.7.1 Etiska aspekter.....	12
2.7.2 Validitet - giltighet	12
2.7.3 Reliabilitet – tillförlitligheten.....	13
2.7.4 Källkritik	14
3 Teoretisk referensram.....	15
3.1 Inledning.....	15
3.2 CPM och BI.....	16
3.2.1 CPM:s referensram och stomme	16
3.2.2 CPM och strategi	18
3.2.3 Definition av BI.....	18
3.2.4 BI-funktionalitet och marknaden	19
3.2.5 BI och strategi	20
3.2.6 BI och mognadsgrad.....	20
3.3 Ekonomistyrning i relation till CPM.....	22
3.3.1 Definition av ekonomistyrning.....	22
3.3.2 Ekonomistyrning och styrmedel.....	22
3.3.3 Ekonomistyrning och strategi.....	22
3.3.4 Ekonomistyrning och organisationspåverkan	23
3.4 Ekonomistyrningsförändring.....	23
3.4.1 Tre perspektiv på ekonomistyrningsförändring	23
3.4.2 Ekonomistyrningsförändringsmodellen	24
3.4.3 Framgångsfaktorer för implementering av ekonomistyrningsteknik	26
3.5 Diffusion och spridningsprocesser	26
3.6 IT-projekt	27
3.6.1 Allmänt om IT	27
3.6.2 Teknik i korthet	28
3.6.3 Upphandlingsprocessen.....	29
3.6.4 Implementering	30
4 Empiri.....	33

4.1 Inledning.....	33
4.2 CPM-lösningen.....	34
4.3 Initial fas.....	35
4.3.1 Projektstart	36
4.3.2 Drivkrafter och syftet med systemet	37
4.3.3 Behovskartläggning.....	38
4.4 Upphandlingen	40
4.4.1 Inför kravspecifikation	40
4.4.2 Kravspecifikation	41
4.4.3 ”Long list”	42
4.4.4 ”Short list”	42
4.4.5 Val av leverantör	43
4.4.6 Reflektioner på upphandlingen	44
4.5 Implementering	45
4.5.1 Introduktion till implementering av beslutsstödsystemet.....	45
4.5.2 Implementering av Fas 1	46
4.5.3 Uppfattningar om implementeringen	47
4.6 Beslutsstödsystemets framtid, från dagens perspektiv.....	50
4.6.1 Uppfattningar om beslutsstödsystemet.....	51
4.6.2 Förbättringsaspekter	52
4.7 Projektinfluenser	53
4.7.1 Information.....	53
4.7.2 Organisationen	55
4.8 Framgångsfaktorer	59
5 Analys.....	63
5.1 Analys CPM	63
5.1.1 Diffusion.....	63
5.1.2 CPM-lösningen.....	63
5.1.3 BI och mognadsgrad.....	66
5.2 Analys av den initiala fasen	67
5.3 Upphandlingen	69
5.3.1 De fem stegen.....	70
5.3.2 Reflektioner över upphandlingen	71
5.4 Implementering	73
5.5 Förändringaspekter	74
5.5.1 Kasurinens modell.....	75
5.5.2 Sammanfattande analys av förändring	77
5.6 Framgångsfaktorer	78
5.6.1 Fallgropar att undvika	78
5.6.2 Framgångsfaktorer för implementering av ekonomistyrningsteknik	81
6 Slutsatser och förslag till fortsatt forskning	83
6.1 Slutsatser	83
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	85
Källförteckning.....	86
Publicerade källor.....	86
Muntliga källor.....	88
Elektroniska källor	89
Bilaga 1 – Intervjuformulär.....	91
Bilaga 2 – Enkät	93
Bilaga 3 – Sammanställning av enkät	104

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Studiens disposition.....	4
Figur 2: Metodval och framtagande av studien.....	5
Figur 3: Abduktivt angreppssätt.....	6
Figur 4: Studiens teoretiska referensram.....	15
Figur 5: CPM utifrån Buytendijk (2003).....	17
Figur 6: CPM:s fem pelare (fritt efter Chandler & Rayner, 2008).....	17
Figur 7: BI och CPM ramverk (Chandler & Rayner, 2008).....	17
Figur 8: BI (fritt efter Schlegel m.fl., 2007).....	19
Figur 9: Mognadsgrad BI (Dresner m.fl., 2002).....	21
Figur 10: Ekonomistyrningsförändring (fritt efter Kasurinen, 2002).....	25
Figur 11: Framgångsrik förändring (fritt efter Modell, 2007).....	26
Figur 12: ETL-processen.....	28
Figur 13: OLAP-kub.....	29
Figur 14: Upphandlingsprocess (fritt efter Magnusson & Olsson, 2005).....	29
Figur 15: Studiens processperspektiv.....	33
Figur 16: Utökat processperspektiv för studien.....	34
Figur 17: Initial fas.....	35
Figur 18: Initial fas, utökad figur.....	36
Figur 19: Struktur för grupperingarna i projektet.....	36
Figur 20: Upphandlingsfas.....	40
Figur 21: Upphandlingsfas, utökad figur.....	40
Figur 22: Implementeringsfas.....	45
Figur 23: Implementeringsfas, utökad figur.....	45
Figur 24: Idag & Framtidsfas.....	50
Figur 25: Idag & framtidsfas, utökad figur.....	50
Figur 26: Projektinfluenser i processperspektivet.....	53
Figur 27: Beståndsdelar i "projektinfluenser".....	53
Figur 28: Mognadsgrad idag (NN)	
Figur 31: Mognadsgrad idag (författarna).....	67

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1: Kvalitativ och kvantitativ metod, (Nyberg, 2000; s 101)	5
Tabell 2: Respondenter i fallstudien.....	9
Tabell 3 Antal svarande på enkät	11
Tabell 4: Intervjurespondenter och deras aktivitet i projektgruppen	33
Tabell 5: Fråga C 10 ”Jag upplevde att implementeringen:”	48
Tabell 6: Fråga C 11 och C 13	48
Tabell 7: Fråga C 11 a ”Jag upplevde fallföretaget...”	
Tabell 8: Fråga C 11b ”Jag upplevde fallföretaget...”	48
Tabell 9: Fråga C 15 ”Den osäkerhet jag kände grundades i:”	49
Tabell 10: Fråga E 5 ”Om du skulle sammanfatta din upplevelse av beslutsstödsystemet som helhet och betygsätta det, vilket betyg skulle du ge?”	51
Tabell 11: Fråga D 11 ”Jag anser att beslutsstödsystemet har tillfört värde i jämförelse med tidigare”	51
Tabell 12: Fråga B 3 ”Jag fick information om projektet från:”	53
Tabell 13: Fråga B 6 ”Informationen som förmedlades kändes:”	54
Tabell 14: Fråga B 8b och B 9b ”Jag fick svar på de frågor...” resp. ”Jag fick gehör för de synpunkter...”	54
Tabell 15: Fråga C 9b ”Jag fick träning och utbildning i systemet av:”	55
Tabell 16: Fråga C 1 och C 2 ”Min inställning...” resp. ”Fallföretagets inställning...”	56
Tabell 17: Fråga E 2 ”Jag har ändrat inställning till projektet idag, jämfört med projektstarten:”	56
Tabell 18: Fråga E 1d ”Jag upplever projektet i helhet som drivet av eldsjälar:”	57
Tabell 19: Fråga D 3 d, e och g ”Jag upplever att beslutsstödsystemet har bidragit till att fallföretaget:”	58
Tabell 20: Fråga F 2 ”Jag upplever att projektet är det bästa för fallföretagets framtida konkurrenskraft.”	59

BEGREPPSDEFINITIONER

Genom uppsatsens gång kommer vi att beröra ett flertal begrepp som kan vara svåra för läsaren att känna till. Vi väljer därför att här presentera och belysa innebörden av centrala begrepp för att ge ökad förståelse.

Big Bang- Definieras som ”inom affärssystem betecknande ett massivt införande på bred front” (Magnusson & Olsson, 2005).

Business Intelligence (BI)- Svensk översättning ”Användning och analys av information som möjliggör att organisationer på bästa sätt kan leda, besluta, mäta och optimera för att uppnå effektivitet och finansiella fördelar” (Chandler, 2008).

Centrum för affärssystem (CFA)- Bildades under våren 2005 vid Handelshögskolan i Göteborg med huvuduppdrag att stödja forskning och undervisning kring IT-relaterade frågor.

Corporate Performance Management (CPM)- Svensk översättning ”Alla processer, metoder, mätetal och system som behövs för att mäta och hantera en organisations prestanda” (Chandler, 2008).

Chief x Officer (CxO)- Chefsroller; exempelvis CIO = Chief Information Officer, vilket kan ses som IT-chef på ett bolag (Lundberg, 2004).

Dashboard- Svensk översättning ””Skyltfönstret” som formar fokus/brännpunkten för allt annat som hör till CPM-lösningen. Har hög synlighet.” (Chandler, 2008). Liknas med en bils instrumentpanel (Burns, 2006).

Data Warehouse (DW)- Data från operativa databaser som konsoliderats enligt givna specifikationer (Magnusson & Olsson, 2005).

Drill down- Mer detaljerad information kan hämtas genom att ”borra ner” i lägre nivåer av dimensioner i en OLAP-kub (Chandler, 2008).

Drill through- Att ”borra trough” innebär att möjligheten finns vid en fråga att hämta information från exempelvis SQL istället för OLAP-kuben. Dimensioner kan passeras för att finna de värden som eftersöks (Chandler, 2008).

Enterprise Resource Planning (ERP)- Definieras som ”standardiserat verksamhetsövergripande systemstöd” (Magnusson & Olsson, 2005).

Key Performance Indicators (KPI)- Mätetal förutsatt mål, nyckeltal i verksamheten, som ska leda företaget mot deras ställda mål. Företags KPI skiljer sig från varandra då visioner och mål är unika. För att KPI ska vara av värde bör de vara noggrant definierade och mätbara (Lundberg, 2004).

Management Information System (MIS)- Definieras som ”system avsett för att stödja ledningens informationsbehov och därigenom säkra rationellt beslutsfattande” (Magnusson & Olsson, 2005).

OnLine Analytical Processing (OLAP)- Svensk översättning ”En kategori av applikation och teknologi för insamlande, förvaltande, bearbetning/förädling och presenterande av multidimensionell data för analys och ledningssyfte” (OLAP, 2008-03-22).

Scorecard- Svensk översättning ”Har kapaciteten att länka prestationsmått till en strategikarta (strategy map) i hierarki av orsak-verkan-samband” (Chandler, 2008).

1 INLEDNING

I det här kapitlet kommer vi att föra en diskussion om bakgrund och problem för studien. Syftet med uppsatsen kommer att presenteras följt av studiens avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle är information en naturlig och central del av tillvaron som tillgängliggörs i stora mängder och för samtliga när den uppstår (IVA-rapport, 2008). Vad som är relevant och primär information kan vara svårt att blottlägga och företag måste ständigt rannsaka och ifrågasätta vad som fordras och vad som bör förkastas. Informationshantering blir en vital del av konkurrensförmågan, varvid en utarbetad strategi för god hantering är grundläggande. Förmågan att agera snabbare och mer effektivt än konkurrenterna kan vara den avgörande fördelen på dagens marknader.

En trend som påverkar samhällsutvecklingen är hur avstånden blir allt kortare, vilket får konsekvenser för hur information färdas. En stor del av informationshanteringen grundas i telekommunikation och IT¹-användning med allt mer utvecklade tekniker och system. Oberoende av placering tillför IT nya möjligheter till kommunikation (IVA-rapport, 2008). IT och informationshantering kan tillägnas stor del av konkurrenskraft i bolag idag. Svenska företag förutspås under år 2008 spendera 9,2 miljarder kronor på affärssystem och hela den nordiska marknaden spås öka 7,5 % till 22,4 miljarder kronor under samma år (CS 1, 2008-02-22). Sammanlagt ger företags IT-investeringar positiva effekter på den finansiella prestationen. Även om effekterna är positiva utifrån den aggregerade nivån, finns begränsad forskning i hur specifika IT-investeringar påverkar ett företags prestation (Hendricks, Singhal & Stratman, 2006).

I takt med att företag blir mer beroende av att prestera, efterfrågar företag system som erbjuder en strukturerad lösning för att förbättra prestationer, som Strategic Enterprise Management (SEM) inkluderar. Forskningen kring hur prestationer bör mätas är i dagsläget relativt gedigen, medan interaktionen mellan Performance Measurement and Management (PMM) och de många sätt som organisationer försöker uppnå förbättrad prestation, är begränsad (Brignall & Ballantine, 2004). Ett begrepp som ligger inom ramen för SEM och Enterprise Resource Planning (ERP) är Corporate Performance Management (CPM). Begreppet myntades år 2001 av analysföretaget Gartner² och har sedan dess fått allt större betydelse. I likhet med tidigare managementbegrepp, som Executive Information System (EIS), Management Information System (MIS) och Decision Support Systems (DSS) utgör CPM ett stöd för ledningen gällande informationsbehov och beslutsstöd, men som är vidare utvecklat och förfinat samt erbjuder djupare analys.

Analysföretaget Gartner definierar CPM, översatt till svenska, som (Chandler, 2008):

”Alla processer, metoder, mätetal och system som behövs för att mäta och hantera en organisations prestanda”

¹ Informationsteknologi

² Gartner är världsledande analys och rådgivande företag inom IT

I CPM inkluderas fem primära områden; budgetering, planering och prognostisering, dashboard och scorecard, finansiell konsolidering, lönsamhetsmodellering och optimering samt extern lagstadgad och ledningsrapportering (Rayner, 2005). CPM inbegriper processer för bolagets prestationer, metoder som driver processerna och mått för prestationsmätning. De analytiska applikationerna inom CPM tillför funktionalitet till processerna, metodologierna och måtten, och bibringar därmed stöd till strategiska användare och beslut (Rayner, 2005).

För att förankra en CPM-lösning krävs IT-baserade verktyg, vilket lösningar inom Business Intelligence (BI) tillhandahåller. Gartner definierar BI, översatt till svenska, som (Chandler, 2008):

”Användning och analys av information som möjliggör att organisationer på bästa sätt kan leda, besluta, mäta och optimera för att uppnå effektivitet och finansiella fördelar”

CPM-marknaden har inte bara attraherat nya företag, utan även de stora aktörerna från ERP-sidan. Dessutom råder stor koncentration på marknaden. De till en början många företagen är i dag uppköpta av de största aktörerna på marknaden. Enligt Gartner (Press Release, 2008-01-10) står de fyra stora aktörerna³ för mer än två tredjedelar av BI-marknaden. Koncentration av CPM-marknaden har pågått under en tid och nu inväntar marknaden besked om vad uppköpen kommer att få för effekt på utformningen av framtida erbjudanden.

1.2 Problemdiskussion

Intresset för CPM ökar allt mer bland företag. År 2006 kom den världsomfattande CPM-marknaden att växa med 20,2 % till mer än 1,5 miljarder dollar. Marknaden är fortsatt höginträsant och förväntas att växa till över 3 miljarder dollar år 2011 (Sommer & Chandler, 2007). Trots företags intresse för CPM, finns viss oenighet om innebörden. Uppenbart är att CPM står för prestationsmätning, men vad som ingår i begreppet och hur det förhåller sig till beslutsstöd är otydligt (CS 3, 2008-02-25).

När en ny term kommer ut på marknaden är det dessutom vanligt att fler begrepp cirkulerar för ett och samma koncept. CPM kallas till exempel i andra sammanhang för Performance Management (PM) och Enterprise Performance Management (EPM). (Burns, 2006) Det kan leda till viss begreppsförvirring bland berörda parter på marknaden. Dock verkar begreppet CPM vinna mark och bli alltmer allmänt utbrett (Chandler & Rayner, 2008).

Ax och Bjørnenak (2007) konstaterar att nya begrepp uppkommer inom olika områden. De har studerat hur och varför nya innovationer sprids och adopteras bland företag. De har bringat till kännedom att det beror på att innovationerna efterfrågas och därefter framtages, alternativt att innovationerna erbjuds av leverantörer och därefter skapar efterfrågan på marknaden. Vidare hävdar de att spridningsprocessen är dynamisk, innebärande att aktörer avsiktligt, eller oavsiktligt, förändrar innehållet och nyttjandet av innovationen, vilket kan förklara både begreppsförvirringen av CPM och otydligheten i vad som involveras i CPM. I Lindgren och Trobergs (2004) uppsats kan läsas att spridningen av CPM är varierad. Bland leverantörer av CPM-lösningar ansågs spridningen ha kommit långt, men Lindgren och Troberg fann att företags vetskap var betydligt mindre.

Förändringar och trender leder inte sällan till ökad forskning. Rom och Rohde (2007) har studerat tidigare forskning inom ekonomistyrningssystem och för diskussion om var

³ SAP, Oracle, IBM och Microsoft

forskningen befinner sig idag. De finner att majoriteten av dagens forskning fokuserar på ERP-system, dock finns behov av att föra forskningen vidare mot andra komponenter. Vad gäller relationen mellan ERP och ekonomistyrningsmetoder visar de på behov av djupare studier och fler storskaliga undersökningar. Dessutom framhävs behovet av fler studier kring specifik design och användning av system.

Jernbom och Ahlbom (2007) har tagit ett steg mot uppfyllande av ovanstående behov med sin uppsats om BI:s användning och effekter. De finner bland annat att BI understödjer och förbättrar ekonomistyrningen i företag, i vissa lägen endast genom ett tillgängliggörande av information.

Det betyder dock inte att en implementerad CPM-lösning får den genomslagskraft som förväntas. Istället kan det finnas andra faktorer som påverkar framgången av införandet. Ekonomistyrningsförändring är det samlade teoretiska begreppet som förklarar förändring inom ekonomistyrning. Kasurinen (2002) har forskat kring vilka bakomliggande faktorer som leder till att en förändring sker och sammanfattat faktorerna i en modell. Därtill finns även faktorer som ses som barriärer och som således hindrar att förändringen realiserar.

CPM är idag ett högaktuellt ämne. Stora investeringar genomförs, trots att studier inom området fortfarande är förhållandevis få. Det uppfattar vi som att företag tror sig se fördelar med en CPM-lösning. Att studera ett företags införande av CPM-lösning hade därför varit intressant, men även med tanke på tidigare studier inom området är högst begränsat beroende på att begreppet är förhållande nytt och att det idag är få företag som har infört vad som definieras som en CPM-lösning.

Problemet i föreliggande uppsats kan, utifrån diskussionen ovan, formuleras som följande:

Hur kan ett företags införande av en CPM-lösning se ut?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och utvärdera ett företags införande av en CPM-lösning. Med införandet avser vi att analysera vad som föranledde projektet samt hur införandet fortlöpte fram till status idag.

1.4 Avgränsningar

För den här studien kommer vi endast att beröra ett företag och dess perspektiv utifrån det projekt som har genomförts på företaget.

1.5 Disposition

Det rådande inledande kapitlet presenterar valt ämne för läsaren utifrån bakgrund 1.1 och problemdiskussion 1.2. Syftet 1.3 har formulerats följt av avgränsningar 1.4 för studien.

Vidare i kapitel två ges en beskrivning av studiens metod där vi inleder på en övergripande nivå för att därefter låta metoden ”smalna av” för att specificera den för studien. I 2.1 ges en beskrivning av metodval utifrån kvalitativa och kvantitativa angreppssätt för att därefter beskriva i 2.2 vetenskapligt förfaringssätt. Studien har tagit ett abduktivt angreppssätt, vilket

innebär att vi har pendlat mellan teori och empiri för att nå en slutsats. I 2.3 diskuteras fördelarna med att välja fallstudie som forskningsmetod, följt av avsnitt 2.4 kallat datainsamling som berör sekundär- och primärdata. Studiens urval 2.5 presteras genom urvalsstrategi och en kort företagsbeskrivning av aktuellt fallföretag, men även utav andra involverade parter. De intervjuer och det enkätutskick som har genomförts behandlas i 2.6, följt av det avslutande avsnittet 2.7 om trovärdighet där etiska aspekter, validitet, reliabilitet och källkritik diskuteras.

I kapitel tre presenteras den teoretiska referensramen som är relevant för studien. Kapitlet inleds 3.1 med en kort beskrivning av varför de olika teorierna är valda och på vilket sätt som de sammankopplas med studien. Därefter i 3.2 följer en utförlig förklaring av innebörderna av CPM och BI som är de centrala begreppen i studien följt av 3.3 ekonomistyrning i relation till CPM som ger en övergripande bild av beslutsstöds koppling till ekonomistyrning. Med tanke på att nya metoder oftast utmärker en förändring beskrivs i 3.4 ekonomistyrningsförändring och i 3.5 diffusion och spridningsprocesser. Avslutningsvis i 3.5 diskuteras generella IT-projekt utifrån teknik, upphandlingsprocesser och implementeringar.

Kapitel fyra inkluderar det empiriska materialet för studien med en inledning till kommande kapitel i 4.1. Därefter i 4.2 följer en beskrivning av hur CPM-lösningen i dagsläget ser ut på fallföretaget. I 4.3, 4.4, 4.5 och 4.6 presenteras det empiriska materialet utifrån initial fas, upphandling, implementering respektive idag och framtid. Det följande avsnittet 4.7 tar upp kringliggande aspekter som information och organisationen, och som vi har benämnt projektinfluenser. Avslutningsvis tar 4.8 upp identifierade framgångsfaktorer, specifika för fallföretagets projekt och således för studien.

Kapitel fem utgörs av studiens analys av fallföretag. Till en början i avsnitt 5.1 analyseras CPM-lösningen inkluderat både CPM och BI. Avsnitten 5.2, 5.3, 5.4 och 5.5 utgörs likt som i föregående kapitel men i analys form av initiala fasen, upphandling, implementering respektive idag och framtid. Efterföljande avsnitt 6.5 analyserar förändringsaspekter och 6.6 analyserar framgångsfaktorer för att försöka avspegla om CPM-lösningen kan ses som ett lyckat projekt och beslutsstödsystem.

I det avslutande sjätte kapitlet presenteras i 6.1 studiens dragna slutsatser i punktform med beskrivande kommentarer till. Därefter i 6.2 ges förslag till fortsatt forskning utifrån de diskussioner som vi har haft och som inte haft möjlighet till inrymmelse i den här uppsatsen.

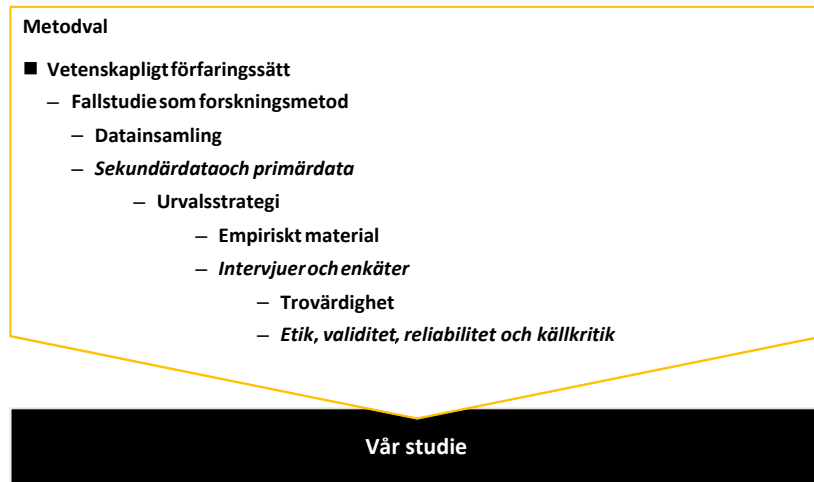
Nedanstående figur 1 ger en enkel överskådlig bild över studiens disposition.



Figur 1: Studiens disposition

2 METOD

I det här kapitlet kommer vi att presentera och diskutera den metod som vi har valt att använda under vår studie. Vi vill klargöra tillvägagångssättet för läsaren och hur det är kopplat mot bakomliggande problem och syften. Vi inleder på en övergripande nivå och låter diskussionen ”smalna av” till att bli mer specifik för studien. Information är i vissa fall given men tillfällena har funnits då tolkningar och avvägningar har genomförts. Hur det har hanterats kommer i nedanstående kapitel att behandlas. Metodstrukturen visas i figur 2.



Figur 2: Metodval och framtagande av studien

2.1 Metodval

Vi anser, som Patel och Davidson (2003) skriver, att syftet med metodbeskrivningen är att skapa möjlighet för läsaren att på egen hand bedöma rimligheten och generaliserbarheten av studiens resultat och tolkningar. Vi kommer därför att ta upp attribut som är relevanta för metoden med avsikt att spegla hur vi har valt att genomföra studien. De ska även fungera som stöd för läsarens förståelse för dennes bedömning.

I allmänhet finns det två skilda angreppssätt med utgångspunkt i den information som undersöks. De två metoderna benämns kvalitativ och kvantitativ, där den viktigaste skillnaden dem emellan är användandet av siffror och statistik (Holme & Solvang, 1997). Beroende på vilken metod som väljs finns olika sätt att undersöka det empiriska materialet. Valet av metod förs utifrån diskussion gällande anskaffning och granskning av informationen. Relationerna mellan kvalitativ och kvantitativ metod kan i korthet beskrivas enligt tabell 1.

Tabell 1: Kvalitativ och kvantitativ metod, (Nyberg, 2000; s 101)

	Kvalitativa	Kvantitativa
Frågor:	Vem, vad, hur, varför, när, var	Hur mycket, hur många, hur ofta, i vilken grad
Svar som ges:	Ord och satser	Reella tal
Exempel på variabler:	Kön, yrke, civilstånd, hemort, utbildning, slag av kunskap/färdigheter	Vikt, längd, ålder, antal, årsinkomst, avstånd, utbildningsnivå
Datainsamling med hjälp av t.ex.:	Temaintervju, fritt formulerade svar i frågeformulär, deltagande observation, nominalskalet	Strukturerad intervju (fasta svar), frågeformulär med skattningsskalet, test, ordinal-, intervall-, eller kvotskalet

Ett kvalitativt angrepp avser främst att leda till förståelse av innebörden av vissa företeelser, medan den kvantitativa ansatsen bryter ned en företeelse till variabler att studera, varvid strävan inom kvalitativ forskning är att nå insikt om hur delar samverkar för att bilda en helhet (Merriam, 1994). Möjligheten finns även att kombinera kvalitativa och kvantitativa angreppssätt, vilket är fallet då en fallstudie görs i samma studie som en enkätundersökning. Vid sådana omständigheter kommer validiteten att påverkas och hänsyn bör därför tas till kombinationen (Modell, 2005).

2.2 Vetenskapligt förfaringssätt

För att dra vetenskapliga slutsatser finns det olika tillvägagångssätt att utgå ifrån och som hanterar relationen mellan empiri och teori. Enligt Jacobsen (2002) går deduktion (bevisföringens väg) ”från teori till empiri” genom att samla in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten, där förväntningarna bygger på tidigare empiriska rön och teorier. En induktiv ansats (upptäckens väg) är motsatsen med ”från empiri till teori” där forskare samlar in relevant information utan förväntningar och därefter systematiserar data och formulerar teorierna. I praktiken, framförallt för fallstudier, är det svårt att skilja de två emellan eftersom de är invävda i varandra och äger rum samtidigt under hela processen (Jacobsen, 2002). Ett tredje tillvägagångssätt, abduktion, uppenbaras således i egenskap av en pendling mellan teori och empiri för att nå en slutsats (Andersen, 1994).

Studien har tagit ett abduktivt angreppssätt. Vi studerade initialt artiklar inom CPM, BI, ekonomistyrningsförändring etcetera, vilka var förknippade med uppsatsområdet. Kunskaperna från artiklarna, tillsammans med våra grundläggande uppfattningar i ämnet från tidigare kurser och uppsatser, kom således att utgöra våra förkunskaper som vi besatt när vi samlade in empirin. När empirin hade insamlats granskade vi den teoretiska referensramen igen för att utvärdera och uppdatera den. Viss teori fick tillföras för att hjälpa oss att förstå empirin på ett bättre sätt, samtidigt som en del irrelevant teori fick tas bort. Således togs ett abduktivt angreppssätt då vi var flexibla och föränderliga i den teoretiska referensramen i samband med empirins framväxt. Att empirin insamlades kontinuerligt och studerades i förhållande till teorin, visar också på ett abduktivt angreppssätt med stark pendling mellan empiri och teori. Det abduktiva angreppssättet sträckte sig dock endast fram till analysen, där vi fortsatte med ett induktivt tillvägagångssätt. Tanken var att finna kopplingar mellan empiri och teori med utgångspunkt i vårt empiriska material. I figur 3 nedan ges en beskrivning av det abduktiva angreppssättet.



Figur 3: Abduktivt angreppssätt

2.3 Fallstudie som forskningsmetod

Vi har valt att använda fallstudie som forskningsmetod. Då vi avser tillskansa oss djupare förståelse för ett införande av beslutsstödsystem, ansågs fallstudien passa väl in som forskningsmetod. Det kan ses i enlighet med Merriams (1994) syn på fallstudier som anser att en fallundersökning inriktas på många variabler för den företeelse eller det skeende som

studeras. Även Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) skriver att en fallstudie karakteriseras av att undersökningen studerar få fall, exempelvis ett företag, ur många aspekter.

En fallstudie är enligt Merriam (1994) att föredra då aktuella och nutida skeenden ska undersökas där direkta observationer och intervjuer bör innefattas. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) skriver att fallstudiens mera allmänna tillämpning har utvecklats, men som metod har den exempelvis nyttjats länge för analys av beslutsprocesser i företag. Däremot kan det vara svårt att göra studien generaliserbar med tanke på att en fallstudie görs på ett specifikt företag.

2.4 Datainsamling

Vid insamlandet av data är det viktigt att beakta att fastställandet av datainsamlingen bestäms utifrån möjligheter och begränsningar i fältarbetet (Andersen, 1998). Med tanke på att uppsatsen till viss del har framtagits i samråd med fallföretaget, samt att fallföretaget tillsammans med övriga parter fann intresse för studien, var möjligheterna stora att tillgå data av relevans för studien. Datainsamlingen kom att bestå av både sekundär- och primärdata.

2.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata är data insamlad från andra än forskaren själv (Jacobsen, 2002) och som således inte framtagits för den här uppsatsen. Initialt har vi utgått från vetenskapliga artiklar relaterade till ämnet. Därefter, i takt med att problem och syfte framtagits, har ytterligare litteratur hanterats för att bygga upp den teoretiska referensramen. Inhämtningen har skett via sökningar i databaser, framförallt ifrån Gunda⁴ och Gartner. Vi kom att hantera, förutom forskning i CPM, befintlig teori inom ekonomistyrning, diffusion av modeller och förändringsaspekter för att möta studiens problem och syfte. Den verkliga situationen studerades sedermera genom företagsbesök och intervjuer.

Utöver litteratur och artiklar fick vi tillgång till två interna dokument från fallföretaget. Ett av dokumenten var projektgruppens presentationsmaterial för styrgruppen avseende upphandlingsprocessen och deras rekommendationer, vilket gav oss en god inblick i hur projektet gick till väga. Det andra var gällande projektets grupperingar och dess sammansättningar.

Vi har även besökt fallföretagets och andra involverade parter hemsidor på Internet för att ta del av årsredovisningar och annan information för att få en redogörande bild av bolaget. Utöver det sökte vi på Internet efter ytterligare information om relevant fakta i ämnet och använde nyckelord såsom BI, CPM, processer och strategi.

2.4.2 Primärdata

Primärdata refererar till information som samlats in av undersökaren själv och som ger de som undersöker skraddarsydd information för det som studeras (Jacobsen, 2002). För att det primära materialet skulle komma till pass avvägde vi vad som skulle behandlas och samlas in. Det innebar ett tidskrävande arbete, men en betydande del för studiens resultat.

Den primära data bestod av två delar. Den ena delen är insamlat material från personliga intervjuer med personer som verkar inom fallföretaget och som på nära håll sett lösningen ta form. Den andra delen bestod av enkäter, vilka sändes ut via e-post till användare av systemet.

⁴ Gunda är bibliotekskatalogen på Handelshögskolan med tillgängliga artiklar.

I ett senare avsnitt kommer vi att behandla våra beaktanden i samband med intervjuerna och enkäterna.

2.5 Urval

Nedan kommer vi att presentera urvalsstrategin och göra en kort företagsbeskrivning av aktuella parter. Vi kommer att benämna det studerande bolaget vid namn "fallföretaget" då en anonymisering i slutfasen kom att bli aktuellt. Deltagande konsultbolag under projektet (initialt, upphandlingen, implementeringen och idag) benämns i uppsatsen för "Konsult AB". Det val av leverantör som fallföretaget slutligen gjorde i sin CPM-lösning kommer vi att kalla "slutleverantör".

2.5.1 Urvalsstrategi

Vårt intresse för att skriva om CPM föddes under tidigare studier i kursen Affärssystem med tillämpning. Via Urban Ask, föreståndare för Centrum för affärssystem (CFA), initierades kontakten mellan oss och det IT-konsultbolag som hade varit med och infört CPM-lösningen på fallföretaget. Vi fattade intresse för att studera hur deras CPM-lösning togs fram och implementerades. Efter att ha tagit kontakt med fallföretaget visade de sig vara mycket positiva till idén.

Med de ovan angivna skälen valde vi fallföretaget för att studera deras faser kring införandet av CPM-lösningen. Med att studera avser vi att undersöka fallföretagets processer kring upphandling och implementering samt fördjupa oss i CPM-ämnet, för att erhålla och tillföra mer kunskap. Genom studien skulle flera parter intresse sammanfalla, då fallföretaget önskade en utomstående syn, Konsult AB och CFA såg gärna en studie i ämnet och vi själva fann intresse i ämnet. Vidare är fallföretaget intressant att studera då det är relativt stort med svenska mått mätt, är av komplex legal struktur och icke börsnoterat. Dessutom verkar bolaget i en bransch som är dynamisk, konkurrensutsatt och under omvälvning i och med Internet. Att ingå en konsoliderad helhetslösning med CPM utmanar således lösningen både i användarfunktionen och i mottagandet.

Efter initiala intervjuer med koncerncontroller på fallföretaget och en BI-konsult på Konsult AB kunde vi tillsammans med vår handledare avgöra omfattningen av studien och hur stort underlaget för undersökningen kunde vara.

2.5.2 Företagsbeskrivning

Fram till år 2005 bestod fallföretaget i stort sett av två stora enheter. Sedan våren 2007 har ett flertal förvärv skett innebärande att koncernen vuxit snabbt. Tillväxten har kommit av förvärv, men även genom organisk tillväxt. Strategin för tillväxt har funnits länge, men det är först på senare år som bolaget markant har börjat växa. Sammantaget består fallföretaget av sju affärsområden. Förutom kärnverksamheterna som bedrivs finns även internt en "Affärsservice" samt ett fastighetsbolag, vilka fungerar som stödfunktioner till de övriga affärsområdena. Majoritetsägaren utesluter inte att delar av koncernen kan komma att börsnoteras, men att moderbolaget fortsatt ska stå utanför börsen.

Konsult AB är ett kunskapsföretag med IT som sitt sammanhållande kunskapsområde. Konsult AB avser utveckla kunders verksamhet och affärer genom deras kompetens om hur IT används. Moderbolaget innehar operativa dotterbolag på åtta orter i Sverige, men samtliga jobbar under ett och samma övergripande varumärke. I koncernen ingår även ett utbildningsbolag.

Slutleverantör är ett mjukvaruföretag med produkter inkluderande planering, konsolidering, prognostisering, budgetering och dashboards samt analytiska och rapporterings verktyg. Under år 2007 köptes slutleverantör upp av en stor aktör, Aktör Q. Med förvärvet utökade Aktör Q sin svit av ekonomisystem och system för CPM. Slutleverantör har sedan tidigare en stark relation till Microsoft och flertal kunder nyttjar slutleverantören i samband med Microsoft SQL Server. Härvid kan slutleverantör spela en viktig roll i Aktör Q:s samarbete med Microsoft.

2.6 Undersökningens empiriska material

I avsnittet presenteras vårt genomförande av intervjuer och enkäter för att ge en bättre förståelse för hur studien växt fram och vilken betydelse metodvalet har haft.

2.6.1 Intervjuer

Vi har under studiens gång intervjuat ett flertal personer berörda av införandet av systemet för att få en representativ bild av verkligheten samt hur de uppfattar sin omgivning. Efter initiala intervjuer med våra kontaktpersoner, koncerncontroller på fallföretaget och BI-konsult på Konsult AB, framkom namn på personer med olika roller i projektet som kunde ses som aktuella intervjuobjekt. Av de åtta personer i projektgruppen var det två ekonomichefer från de största verksamheterna i koncernen som initialt nämndes i och med deras deltagande i projektgruppen och tyngd i koncernen. Utöver det kom ytterligare två personer på tal, även de med ekonomianknytning och deltagande i projektgruppen.

Förutom våra kontaktpersoner valde vi att gå vidare med de två ekonomicheferna samt de ytterligare två ekonomerna som kom på tal för intervjuer. Vi tog även kontakt med representant från slutligt leverantörsväl av CPM-lösningen. Ytterligare en person som vi var i kontakt med var en systemekonom på fallföretaget som tog sig tid att ha en kortare systemgenomgång för oss. Tabell 2 ger en sammanfattning över vilka personer som involverades i studien.

Tabell 2: Respondenter i fallstudien

Befattning	Anställd i fallföretaget	Aktiv i projektgruppen J/N	Intervju
Koncerncontroller	Hösten 2006	Ja	Personlig initial
Koncerncontroller	Hösten 2006	Ja	Personlig djupintervju
Koncernekonom	Tidig vår 2007	Ja	Personlig djupintervju
Ekonomichef	Sedan 2002	Ja	Personlig djupintervju
Ekonomichef / Chef Controlling	Sedan 1993	Ja	Personlig djupintervju
Systemekonom	2007/2008	Nej, men till viss del stöttande	Personlig
Befattning	Anställd på Konsult AB	Aktiv i projektgruppen J/N	Intervju
Konsult med ansvar för BI	Våren 2007	Ja, men även till viss del operativ	Personlig initial
Konsult med ansvar för BI	Våren 2007	Ja, men även till viss del operativ	Personlig djupintervju
Befattning	Anställd hos slutligt leverantörsväl	Aktiv i projektgruppen J/N	Intervju
Solution Sales Executive	Ingen information	Nej	Skriftlig, mailkorrespondens

Vid starten av varje intervju frågade vi berörda personer om de ville vara anonyma eller om vi kunde uppge namn och befattning i uppsatsen. Vid intervjuerna gav alla personer sitt godkännande till att vi kunde gå ut med namn och befattning. Vi avsåg dock att anonymisera citat eller direkt riktade meningar mot annan person eller bolag. Kontaktpersonerna önskade att få ta del av materialet innan tryckning för att förvissa sig om att inte något känsligt material skulle komma i tryck. Vad gäller publiceringen av namn på respondenter kom status att ändras kort innan avslut på uppsatsen i och med anonymiseringen.

Våra förberedelser inför varje intervju har varit att avgöra strukturen på intervjuerna. En intervju kan vara strukturerad med frågor och givna svarsalternativ eller ostrukturerad då intervjun är öppen och bidrar till utvecklande svar (Kvale, 1997). Vid de två initierande intervjuerna var syftet att ha en helt öppen intervju där de svarande fritt fick berätta kring sin roll. Det gav en god inblick i studiens omfattning och utformning, vilket vi sedan studerade vidare för fortsatta intervjuer. De efterföljande intervjuerna var mer av strukturerad art med på förhand formulerade frågor (se bilaga 1) och frågorna kategoriserade i områden för att uppnå utvecklande svar från respondenten. Det frågeformulär som bearbetades fram tog hänsyn till relevanta frågeställningar.

Intervjuerna spelades, efter godkännande från respondent, in via mp3-ljudupptagning. Vi antecknade även samtidigt ned stödord kontinuerligt under intervjuerna. Efter varje intervju skrev vi ned den fullständiga versionen och fick således hela intervjun lätt överskådlig och korrekt på papper. Därefter studerade vi svaren för att se vilka uppfattningar de olika rollerna hade. Vid varje intervju satt vi hos företaget och i ett ostört rum för att optimera förutsättningarna för intervjun. De initiala intervjuerna tog mellan 75-90 minuter, medan djupintervjuerna tog cirka 60 minuter.

2.6.2 Enkätutskick

Intervjuerna kom att kombineras med ett utskick av en enkät där de svarande var anonymiserade. Syftet med enkäten var att ta reda på vilka uppfattningar som fanns om det nya systemet och dess lösningar samt vilken/vilka förändringar som det har inneburit. Med tanke på att anställda kan ha fått förändrade arbetssätt och förutsättningar fanns det intresse av att studera hur lösningen har mottagits. Det var också av intresse att veta hur de hade upplevt den process som fallföretaget genomgått.

Vi eftersträvade att de svarande skulle uppge ärliga svar för att vi skulle erhålla bästa möjliga uppfattning om verkligheten och lät därför de svarande vara anonyma. På det här sättet eliminerades risken för att chefer skulle få vetskap om vad en anställd har svarat vilket kan få medvetna eller omedvetna konsekvenser för den anställde. Avsikten var att skaffa tillförlitlig information om situationen på fallföretaget och vad de anställda ansåg om CPM-lösningen, oavsett vem det var som tyckte vad. Den interna benämningen av lösningen var "beslutsstödsystem", vilket vi nyttjade i enkäten för att användarna skulle förstå vad som avsågs. Vi har även fortsatt nyttjat termen i studien.

De personer som vi var intresserade av att komma i kontakt med genom enkäten var användarna av lösningen. Totalt sett fanns omkring 100 licenser på fallföretaget och cirka 50 av dem som användes vid tillfället för undersökningen. Totalt sändes enkäten till 44 användare, vilka var att betrakta som population då det var det sammanlagda antalet användare som fanns på fallföretaget. Att några föll bort då de från början inte sågs som användare var inte vårt beslut, utan ansvarig på fallföretaget. Populationen var således 44 personer, vilka var användare av beslutsstödsystemet i olika affärsområden och positioner inom fallföretaget. Trost (1994) menar att det är viktigt att definiera storleken på urvalet och att försöka förhindra bortfall. Före enkäten skickades ut meddelade vår kontaktperson på fallföretaget användarna att en enkät skulle komma att skickas ut. Meddelandet sändes via e-post och innehöll även en riktad önskan om att användarna skulle ta sig tid att svara på enkäten. Vi önskade uppnå en hög svarsfrekvens samt minimera ett eventuellt bortfall.

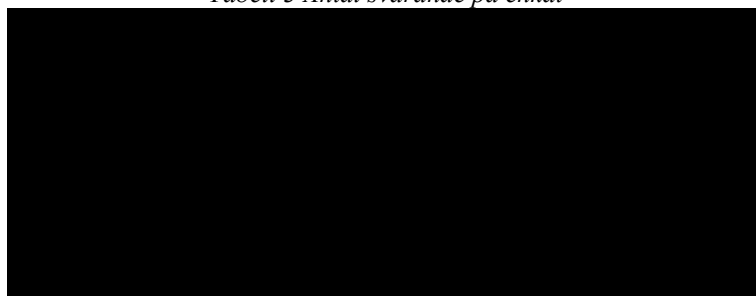
I enkäten hade vi både frågor att kryssa i och frågor att svara fritt på. Våra kontaktpersoner samt vår handledare fick möjlighet att kommentera enkäten vid de två utkasten som

genomfördes, innan en slutlig version togs fram. Med det önskade vi uppnå en god pedagogik, en balans i omfattningen samt väl formulerade frågor. Likaså diskuterade vi gradering och kommenteringsmöjligheter för de svarande i enkäten. Vi tog dock det slutliga beslutet om enkätens utformning och som kom att skickas ut (se bilaga 2). I och med att status kom att ändras och att anonymitet krävdes, kom enkäten, som tillgängliggörs i bilaga, att förändras något då vi har fått anonymisera den. Likadant är bilagan (bilaga 3) för svarssammanställningen anonymiserad.

Samtliga utskick av enkäten genomfördes via e-post, varav det första utskicket genomfördes den 19 februari. Tio dagar senare, fredagen den 29 februari, var första deadline för enkäten. Antal svar som då inkommit var 18 stycken, varav fem svar var helt blanka då de fem personerna inte ansåg sig själva lämpliga att svara. Orsaken var exempelvis att personen i fråga var nyanställd, konsult, projektanställd eller att personen inte såg sig som användare av systemet. Påminnelse till resterande, som då ej avgett vare sig positivt eller negativt svar, sändes den 2 mars. Antal ytterligare enkäter som inkom efter första påminnelsen var åtta stycken, varav fem var besvarade medan övriga tre var blanka. De blanka gav snarlika besked som beskrivits ovan. Den 10 mars sändes en andra och sista påminnelse till kvarvarande enkätresponder, med information om ett slutligt datum (12 mars) för bidragande till studien. Vi kunde därmed vid sista svarsdag konstatera att 23 enkätresponder återfört enkäter med svar medan nio personer valt att återkoppla till oss med diverse anledningar för att ej delta i studien.

Av de 32 slutligt inkomna svar kunde vi således konstatera att 23 enkäter var användbara med respondenter som svarat efter bästa förmåga, se tabell 3 nedan. Därmed konstaterade vi, på finalinlämningsdagen, ett bortfall på totalt 21 enkäter. Svarsfrekvensen blev således cirka 52 % av enkäterna. Några enkäter var dock inte komplett ifyllda, varför några frågor får lägre svarsfrekvens. I bilaga 3 finns en fullständig förteckning över hur många enkätresponder som svarat på varje fråga. Bortfallsfel kan enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) medföra att resultaten snedvrids. Svartsbortfallet skulle kunna innebära svarspersoner som skulle ha svarat annorlunda än de svar som kommit in. Vid framtagandet av empirin kom vi dock att ta det i beaktning då svaren tolkades.

Tabell 3 Antal svarande på enkät



2.7 Trovärdighet

Alla undersökningar och studier syftar till enligt Merriam (1994) att producera giltiga och hållbara resultat, på ett etiskt godtagbart sätt. Avsikten är att studien ska kunna bidra med empiri, analys och slutsatser som är tillförlitliga. Av den orsaken finner vi det därför av vikt att redogöra för hur vi hanterar studiens trovärdighet genom att påtala eventuella brister. Vi kommer nedan att diskutera hur vi har format studien för att styrka trovärdigheten genom fyra olika aspekter, nämligen etiska aspekter, validitet, reliabilitet och källkritik.

2.7.1 Etiska aspekter

Vi har vid tidigt stadium med fallföretaget fört en diskussion angående etiska aspekter. Det är framförallt vid två tidpunkter som etiska frågor blir aktuella för en undersökning med ett fallföretag (Merriam, 1994). Det är under insamlingen av information och när resultaten ska publiceras som det åsyftas till.

Vi hanterade den insamlade informationen efter de önskemål som varje kontaktad person fann acceptabel, gällande framförallt konfidentialitet. Till en början godtog samtliga intervjurespondenter publicering av namn och befattning, medan vi i empirin valde att avpersonifiera och anonymisera. Citat som förekommer i studien är valda för att förstärka ett resonemang eller för att påvisa en ytterlighet, vilket dock kommer att framgå för läsaren.

Vi hade även för avsikt, i samförstånd med fallföretaget, att namnge bolaget i uppsatsen för att ge studien större förståelse än om den skulle anonymiseras. Överenskommet var även att våra närmsta kontakter skulle få möjlighet att före publikation läsa studien för att säkerställa att inga konfidentiella uppgifter fanns med, och därmed ge sitt godkännande till uppsatsen. De återkom kort innan uppsatsen skulle i tryck med att de ville att uppsatsen skulle anonymiseras. Ingen anledning presenterades trots det sena skedet, varför vi endast kan spekulera i varför. Trots ett anonymiserat fallföretag finner vi inte någon anledning för att studien skulle få lägre relevans i framkomna slutsatser.

2.7.2 Validitet - giltighet

Vi har i studien hanterat ett stort informationsunderlag som bör beaktas ur flera aspekter, framförallt då vi gör en fallstudie kombinerad med enkätundersökning. Validitet (giltighet) enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) definieras som ett mått på hur väl ett mätinstrument är kapabelt att mäta det som det avser att mäta tillika om frågeställningarna är klart formulerade. För att ge begreppet större förståelse kan det delas in i inre och yttre validitet. Med inre validitet avses utformningen av mätinstrumentet och beskrivningen av datainsamlingen medan yttre validitet avser i hur stor utsträckning svaren på frågorna stämmer överens med det som skall studeras (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006).

Vi bearbetade formulären noga och med försiktighet i formuleringarna, både för intervjuerna och till enkäten för att undvika missförstånd hos respondenterna. Trots det är det ytterst svårt att få alla personer att uppfatta frågor enhetligt, eftersom alla har olika uppfattningar och en subjektivitet som inte går att komma ifrån. Till de personer som kände sig osäkra i vad vi menade i formuleringarna och som återkopplade till oss via e-post eller ställde en motfråga under intervju, gav vi svar för att förtydliga vår avsikt men utan att på något sätt försöka påverka respondenten.

Med tanke på att vi ställde frågor relaterat till en tid tillbaka⁵ har vi förståelse för att respondenterna upplever vissa situationer mer vaga än andra och som därmed påverkar lämnat svar. Den konsekvensen för studien har vi försökt att eliminera genom att tillfråga många personer och därmed få flera uppfattningar i ämnet. Däremot kan vi inte utesluta att vi kan få godtyckliga svar från respondenterna beroende på tillfället som studien görs. De uppfattningar som finns i dagsläget kan vara annorlunda imorgon eller inom den närmsta framtiden. För att stärka validiteten ytterligare borde en mer omfattande studie göras över en längre tid, vilket vi inte hade möjlighet till i det här fallet. Vi bör således göra den läsande medveten om att vi gör studien utifrån personers uppfattningar i rådande situation.

⁵ Projektstarten var tidigt år 2006.

Vi ville finna kopplingar mellan empiri och teori med utgångspunkt i vårt empiriska material. Vår avsikt har därför varit att låta underlagen till enkäten och intervjuerna vara valda utifrån den teoretiska referensramen. Det kan innebära viss styrning för vad som samlas in, men det är något som vi har försökt att avvärja genom medvetande av situationen.

Enkäten genomgick, som vi ovan beskrivit, ett par utkast innan den tog slutgiltig form. Det är svårt att komma ifrån det faktum att en fråga som formuleras annorlunda ger ett annat svar från respondenten, även om innebörden i frågan är densamma. Möjligtvis skulle enkäten ha blivit ytterligare bättre om den genomarbetats fler gånger. Då tiden dock var en faktor vi inte kunde påverka i studien kan det ha medfört viss negativ inverkan på enkäten. Vi tror ändå, under omständigheterna, att enkäten är tillfredsställande och försvarbar som redskap i studien.

Om vi ska finna något att vara efterkloka över, kan vi se att graderingarna kunde ha varit tydligare. Vi markerade ytterligheterna i enkäten vid en del frågor, såsom att fem (5) = ”stämmer mycket väl” och gradering ett (1) = ”stämmer inte alls”. Vad vi inte insåg innan enkäten sänts iväg var att det då föreföll öppet för respondenterna att tolka gradering två, tre och fyra. Två (2) och fyra (4) anser vi inte vållat några bekymmer, eftersom de svarande tar ställning åt endera hållet. Däremot gradering tre (3) kan ha tolkats olika av respondenterna, vilket vi dock inte undersökt eller säkerställt. Vår intention var att gradering tre förhåller sig neutral (”varken eller”). Vi ser dock att respondenten ändå tar ställning, i och med att ”vet ej” var ett alternativt svar som kunde ha markerats.

2.7.3 Reliabilitet – tillförlitligheten

Det är också av vikt att beakta hur väl resultaten av undersökningen är tillförlitliga och stabila, något som reliabiliteten (pålitlighet) åsyftar till. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) uppnås hög reliabilitet då mätinstrumentet mäter det som avses och ger ett säkert och stabilt resultat, vilket innebär att vi mäter det som vi avser att mäta på ett tillförlitligt sätt.

Beträffande valet av företag i fallstudien kändes det som ett lämpligt objekt, dels i och med kontakterna via CFA och fallföretaget, men även för att vi efter våra initiala och förutsättningslösa intervjuer fick en god och ärlig bild av våra närmsta kontakter. Efter dessa subjektiva uppfattningar har tillvägagångssättet varit objektivt med syfte att uppnå en god genomarbetad studie. Hur urvalet gick till har vi delgivit läsaren under kapitlets gång.

Vad gäller intervjuerna är vi medvetna om att mallen kan innehålla brister. Frågornas utformning baserades på vår kunskap och förståelse i ämnet vid tillfället, vilket innebär att vi hade kunnat anamma mer kunskap till frågornas fördel. Det är dock inget som vi ser allvarligt på, då vi fått god hjälp av handledare och kontaktpersoner med utformning och formulering. Med tanke på den tidsaspekt som vi måste beakta och den kunskapsnivå som vi hade vid ingången till studien, anser vi oss ändå besitta relativ stor kunskap och förståelse för ämnet.

Vi valde att inte skicka iväg tänkta frågor till respondenterna innan intervjutillfälle, vilket har sina för- och nackdelar. Om respondenterna får förbereda sig kan förmodligen bättre svar ges, men samtidigt finns risken att svaren tillrättaläggs. Vi tog beslutet att prioritera ärliga svar och att avstå att skicka iväg frågorna i förväg för att undvika någon form av efterkonstruerad historia/svar. Förhoppningsvis väger fördelarna mer än nackdelarna i det här fallet.

Tolkningen av enkätsvar och intervjuer har eftersträvat att vara så objektiva som möjligt. Dock är vi medvetna om att objektivitet alltid i viss mån är subjektiv. Vi har därför haft i

beaktande, dels vår egen karaktär, men även försökt förmå oss att ha en medvetenhet om att respondenterna, medvetet eller omedvetet, kan tänkas framställa fallföretaget på ett visst sätt. Vi har generellt en positiv syn på människor och är av åsikt att de personer som vi har varit i kontakt med angav sanningen då vi genom intervjuer och enkäter har bett om deras uppfattningar. Vi ser inte heller att personerna vinner på att inte uppge sanningen i och med att de i enkäten är anonyma och att de personer som vi har intervjuat har tillfrågats om de vill vara anonyma. Med det antar vi att den empiriska delen i studien är representativ för personers uppfattningar i ämnet.

Med tanke på att projektet någorlunda nyligen slutfördes, kan vissa effekter från projektet vid studiens genomförande ännu inte ha uppenbarats. Skulle studien ha gjorts några år senare, skulle kanske en annan bild av situationen ha skildrats med andra effekter som resultat. Även om det skulle vara fallet, har studiens resultat byggts på rådande situation. Det är något som också framhävs i uppsatsen.

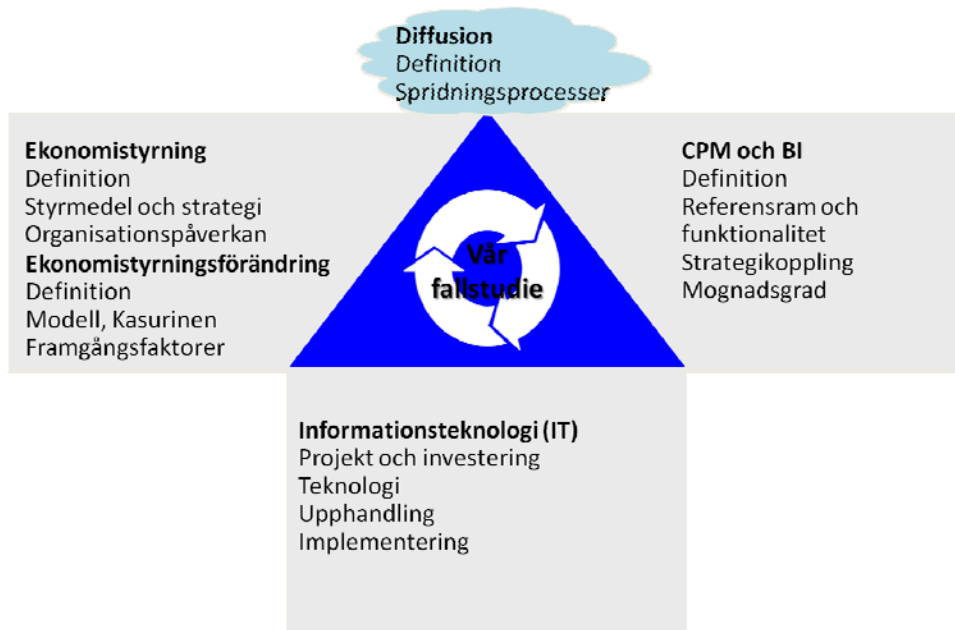
2.7.4 Källkritik

Det är slutligen av vikt att vi granskar våra källuppgifter kritiskt. Det gäller alla de källor som vi använder oss av som artiklar, litteratur, empiriskt och internt material. Källkritiken kan ses som en urvalsmetod där vi bedömer det material som vi samlar in och rensar bort det som inte är aktuellt för studien. Inför varje vald källa ställde vi oss kritiska till innebörden för studien. Vi har undvikit källor av sekundär art som vi ansåg irrelevanta eller som påverkade studien negativt. Det innebär dock inte att vi har undvikit eller lagt till källor för att rikta vår uppsats åt något håll, utan snarare att de är objektiva och tillförlitliga för studiens utförande.

Gartner nyttjades som källa vid flertal olika tillfällen, men speciellt ofta vid CPM-avsnitt. Det skulle kunna upplevas som olyckligt då det inte är forskning, i universitetsbemärkelse, som publiceras där samt att det förefaller bli en ensidighet i källurvalet. Dock genomförs stora studier och det är Gartner som anses vara det ledande analysföretaget på CPM och BI, vilket gör informationen aktuell och relevant. Det bör samtidigt tas i beaktande att Gartner själva bedriver konsultverksamhet och därmed har nytta av att kommersialisera vissa begrepp och att framställa sig själva som driftiga och analytiska. Taget det i beaktande vill vi ändå påstå att Gartner är en pålitlig källa. De skulle själva dra skada av att publicera icke tillförlitliga fakta, och de uppfattas av de vi har varit i kontakt med som seriösa, trovärdiga och uppdaterade.

3 TEORETISK REFERENS RAM

I det här kapitlet avser vi beskriva teorier och modeller som vi finner relevanta att tillämpa för fallstudien. Referensramen kan ses likt tre perspektiv med kopplingar dem emellan. För att försöka nå en god pedagogik, trots de tre perspektivens interaktion med varandra, kommer vi framställa teoriperspektiven efter varandra och att varje perspektiv startar på en generell nivå för att därefter bli mer specifika mot studien. Vi inleder med nedanstående figur 4, vilken ger en sammanfattning av den teoretiska referensramen.



Figur 4: Studiens teoretiska referensram

3.1 Inledning

Vi kommer att inleda med Corporate Performance Management (CPM) och Business Intelligence (BI) med anledning av att primär fokus i studien ligger på de två begreppen. Vi startar på en generell nivå med definitioner och referensramar följt av begreppens kopplingar till strategi. Det första området avslutas med att hantera BI och mognadsgrad för att begrunda förloppet inom CPM och BI.

Därefter följer en introduktion i ekonomistyrning med inriktning mot styrmedel och strategi samt organisationspåverkan. Även om studien vänder sig till studenter som har läst ekonomistyrning som inriktning, anser vi det möjligt att studien kan komma att läsas av personer som inte är direkta teoretiker inom området varför en relativt grundläggande nivå i korthet lyfts fram. Då CPM och BI hanterar styrning av hela organisationen är ekonomistyrningsaspekterna i relation till CPM och BI betydelsefulla.

Vi kommer även att lyfta fram och definiera ekonomistyrningsförändring utifrån erkända teorier, för att bemöta den uppenbara förändring som fallföretaget står inför efter ett införande av nytt beslutsstödsystem. Med hjälp av teorierna följer vi upp vad som driver respektive hindrar förändring, samt vilka framgångsfaktorer som identifierats i samband med ekonomistyrningsförändring.

Vidare väljer vi att i korthet tangera en ytterligare komponent, diffusion, vilket behandlar vad som sprider nya ekonomistyrningsmodeller och begrepp. Anledningen till att vi lyfter in det är att CPM anses vara ett relativt nytt begrepp och det därför finns intresse av att studera hur fallföretaget kom i kontakt med begreppet.

Avslutningsvis kommer en generell beskrivning av IT-projekt i allmänhet att ges med korta avsnitt med teknisk infallsvinkel och om upphandlingar samt implementeringar. Förhoppningen är att avsnittet kommer att underlätta för läsaren då vi senare i studien presenterar den lösning som fallföretaget valt att implementera. Den presenterade teoretiska referensramen utgör sedermera grunden för kommande analys, tillsammans med empirin.

3.2 CPM och BI

Vi avser nedan att skapa förståelse för innebörden av de två begreppen CPM och BI, samt ge en beskrivning av var forskningen befinner sig i dag. Vi kommer framförallt att beröra referensramen för CPM och funktionaliteten för BI, men även mognadsgrad som en del utöver aspekter på strategi.

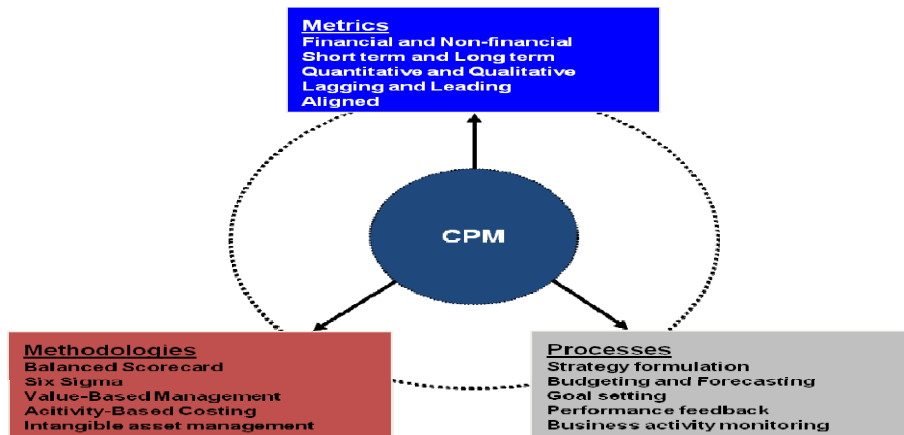
3.2.1 CPM:s referensram och stomme

Den ursprungliga definitionen av CPM skapad av Gartner, framställs som följande (Chandler, 2008):

”CPM describes the methodologies, metrics, processes and systems used to monitor and manage an organization:s business performance at the corporate level”

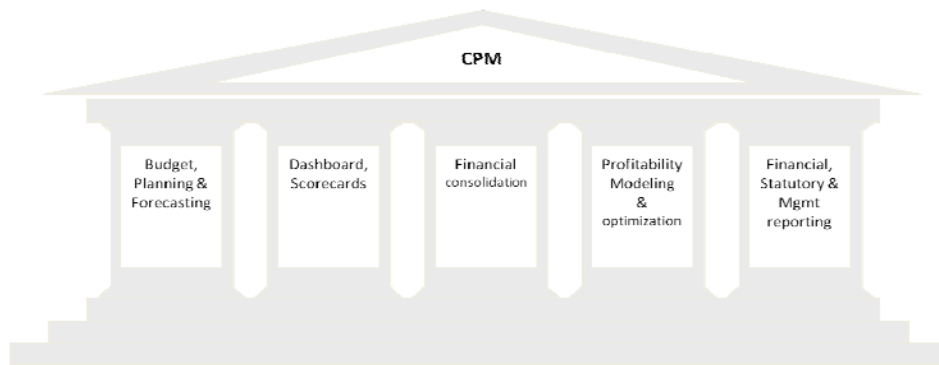
Definitionen innebär att effektivt styra bolag och hantera organisationen. Fokus ligger i att inkorporera den övergripande strategin i det dagliga arbetet. (Buytendijk, 2003) Varje del i CPM förs samman och länkas till varje aspekt i styrningen av verksamhetens prestation (Chandler, 2008). CPM innefattar processer som hanterar bolagets prestationer, metoder som driver processerna och mått som nyttjas för att mäta prestationer och utfall mot strategiska och operativa mål. De analytiska applikationerna i CPM tillför funktionalitet till processerna, metodologierna och måtten, och bibringar därmed stöd till strategiska användare och beslut (Rayner, 2005).

Då ett bolag ska införa en CPM-lösning bör samtliga delar i figur 5 uppmärksammas. Start bör tas i verksamhetens processer. Processerna riktar sig mot företagets prestation via exempelvis strategiformulering, budgetering och prognostiseringar. Därefter går bolaget vidare till metodiken som driver processerna. Sist hanteras måtten, vilka mäter prestationer gentemot strategiska och operativa mål i organisationen (Rayner, 2005).



Figur 5: CPM utifrån Buytendijk (2003)

Hjärtat i CPM:s ramverk är den uppsättning analytiska applikationer som levererar CPM:s funktionalitet. CPM omfattas av primärt fem områden, men inbegriper även BI (Burns, 2006). För de fem ”pelarna” se figur 6:



Figur 6: CPM:s fem pelare (fritt efter Chandler & Rayner, 2008)

Områdena representerar den breda funktionalitet som krävs för att stödja alla funktioner gällande måltalsstyrning (Performance Management functions) samt processerna på koncernnivå. Dock ser Gartner (Chandler & Rayner, 2008) att CPM-sviter som anammas har fokus i finansiella kärnmoduler såsom budgetering, planering och prognostisering, finansiell konsolidering samt extern lagstadgad och ledningsrapportering. Det anses inte problematiskt, men det visar att den strategiska aspekten hos CPM inte är väl förankrad och förstådd på marknaden. Det kommer dock troligtvis att förändras varefter marknad och köpare mognar (Chandler & Rayner, 2008). Enligt Gartner ska tre av dessa fem ovanstående områden täckas i en CPM-svit för att det ska ses som en fullvärdig CPM-lösning (Rayner, 2005).



Ramverket för CPM och BI, som framställs i figur 7, innehåller olika delar, vilka i korthet kan tillföras några ledord. ”Business Strategy” innebär strategival. ”Performance Management” är hur företag väljer att mäta och styra. ”People” avser förankring av lösningen och se till olika användare och behov. ”Process” innefattar kartor och processer medan ”Analytical Applications” innebär applikationer som exempelvis strategy maps och

Figur 7: BI och CPM ramverk (Chandler & Rayner, 2008)

processer för BAM⁶. Slutligen levererar ”BI Platforms” data och inbegriper ”Information Management Infrastructure”.

Medan CPM utgår från strategi, bryter ned den och ser till vilka processer som ska stödjas, är BI mer av strategisk och operativ art. Desto högre i ramverket diskussionen förs, desto mer affärscentrerat är det. Ju längre ned i ramverket, mot infrastrukturen, som resonemanget gäller, desto mer IT-centrerat är det.

3.2.2 CPM och strategi

Företag behöver utveckla en strategi och besluta vilka KPI, tillika del av scorecard, som ska mäta utfall och prestation. CPM bör föra med sig förbättrad information, precision i analys och prognos samt förfinade revisionsmöjligheter, likväl som ”one version of the truth” (Burns, 2006).

Analys och beslutsunderlag är de två huvudsakliga områdena, om än inte hela fokuseringen för CPM (Sommer, 2008). CPM ligger i nära relation till nyttjandet av att mäta och följa upp nyckeltal och KPI. Då bolagsstrategin formulerats i klara mål, behöver målen omtolkas till kritiska framgångsfaktorer som är sammankopplade med prestationsmätningen. KPI baseras på orsakssammanhang och hur vissa parametrar driver företagets prestationer. Organisationer bör fastställa processer och mått som stödjer dess strategier, och utföra en ”gap-analys” för att fastställa vad som stöds via deras BI och CPM komponenter (Chandler, 2008).

För att stödja individer eller grupper som ska ta beslut behöver information integreras i verksamheten. Information följer av kontroll, analys och rapportering, och integreringen av den i företaget är en utmaning. När CPM-miljön designas bör det tas i beaktande hur företaget effektivt handhar information i sin organisations verktyg för beslutsfattande.

3.2.3 Definition av BI

BI stödjer styrning och beslutsfattande genom att tillföra tillförlitlig och uppdaterad information. Gartners ursprungliga definition av BI framställs nedan som (Chandler, 2008):

”The use of information that enables them to best lead, decide, measure, manage and optimize performance to achieve efficiency and financial benefit”

Innebörden av BI går att jämföra med ERP, vilket är mer av standardiserad art (Magnusson & Olsson, 2005) och av repetitiv karaktär i transaktionerna samt som fokuserar primärt på kostnadsreducering och produktivitet. ERP är således optimerade för standardiserade transaktioner, medan BI stödjer gensvar i sammanhang av komplex datanavigering och ad hoc frågor. BI kan ses som en styrmekanism i företaget och är av strategisk vikt. Den strategiska mätningen är relevant för rollerna som ska mätas och följas upp i organisationen, men även för att bolaget snabbt ska kunna identifiera och agera vid marknadsförändringar.

CIMA:s studier (2003) har påvisat skillnader i användningen av exempelvis rapporter mellan olika användare i systemlösningar. Informationsbehovet hos seniora chefer kan variera kraftigt mellan olika situationer och innefatta både finansiell och icke-finansiell information (CIMA, 2003). Traditionellt har BI mestadels nyttjats av seniora chefer och analytiker, dock har många bolag nu utökat deras BI-möjligheter i organisationen till att omfatta operativ personal, avdelningschefer och olika ledare, samt även externa kunder och affärspartners

⁶ Business Activity Monitoring; detaljerad nivå (jämförelsevis som Key Performance Indicators fast på operativ nivå)

(Schlegel, Hostmann & Bitterer, 2007). BI behöver bli en integrerad del i bolaget för att om möjligt försöka bygga ett mer snabbväxande företag (Dresner, Linden, Buytendijk, Friedman, Strange, Knox & Camm, 2002). Då företag kan förstå genomslagskraften som BI kan ha på affärerna kan tre mål uppnås enligt Dresner m.fl. (2002):

- Större insikt på marknaden jämfört med konkurrenter
- Snabb anpassning till förändringar för att nå fördelar
- Skapa nya affärer och vinststillfällen

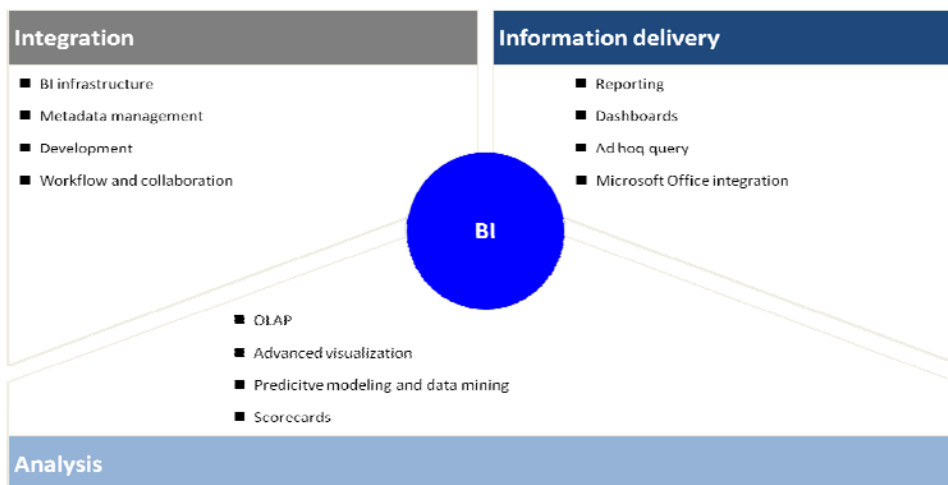
3.2.4 BI-funktionalitet och marknaden

Systemstöd behöver byggas för att insamla relevant information till medarbetare. Informationen bör vara möjlig att presenteras på ett pedagogiskt sätt bland annat i form av figurer och diagram, vilket gör det lätt för användaren att skapa sig en överblick. En användarvänlig miljö där gränssnitten är enkla och familjära, är av vikt. Informationen bör även vara lättillgänglig för att den ska gå att nå för dem som är i behov av den, idealt sett oberoende av tid och rum (Olive, Roy & Wetter, 1999).

Figur 8 framställer de delar som Gartner innehar i sin definition (Schlegel m.fl., 2007) av en BI-plattform. Förmågorna kan organiseras i tre funktionalitetskategorier:

- Integration
- Informationsutlämnande
- Analys

Informationsområdet är kärnfokus i de flesta BI-projekt idag, men Gartner ser ett ökat behov av fokusering på analys och integration.



Figur 8: BI (fritt efter Schlegel m.fl., 2007)

Schlegel m.fl. (2007) beskriver två större trender som dominerade BI-plattformsmarknaden år 2006, och som även kommer att vara fortsatt drivande faktorer framöver. Den *första trenden* är att branschen har anammat ett process- och strategidrivet perspektiv av BI som vida överstiger att endast leverera rapporter till användarna. Med processdriven BI kommer rapporter och analyser att vara inneslutna i affärsprocessen. Strategidrivna BI för samman BI med affärsplanering och prestationsstyrning. Den *andra trenden* är att marknadsrörelserna på BI-marknaden medför att det blir lättare att erbjuda olika BI-funktionaliteter och minska den tekniska utmaningen.

Omfattningen av BI har utökats ifrån typiska funktioner såsom rapportering, ad hoc-frågor, och OLAP (se avsnitt 3.6.2) för att även nu innefatta möjligheter såsom scorecards, dashboards, avancerad visualisering och prediktiva modeller (Schlegel m.fl., 2007). De två stora drivarna för BI-tillväxt, fler användare, samt ytterligare funktioner och möjligheter, i kombination med marknadsrörelserna spår Schlegel m.fl. (2007) kommer att ge en nettoeffekt på BI-plattformsmarknaden om en stabil tillväxttakt och tillföra en årlig omsättningsökning om 9,5 % till år 2010.

Marknaden för BI-lösningar genomgår en koncentration varvid aktörerna blir färre och större. Det kan förändra fokus på vad som kan tänkas vara det slutliga avgörandet för om en leverantör ska väljas eller inte. I och med att "alla erbjuder allt" numera kan relationer bli en tyngre faktor. Dock bör inte lösningen förbises, BI-teknologier är vitalt för CPM:s system.

3.2.5 BI och strategi

BI har kommit att få en hög prioritet bland CIO:s och CxO:s, speciellt som strategiskt initiativ och investeringsprioritet. Den CPM-lösning som ska införas i organisationer bör underlätta spridandet av strategiskt viktigt information till lägre enheter i organisationen. Det följer även den trend som råder då allt fler företag väljer att ta ett mer strategiskt än taktiskt perspektiv på BI-lösningarna. (Burton, Gieshecker, Schlegel, Hostmann, Austin, Soejarto & Rayner, 2006).

För att leverera BI med hög inverkan behöver bolag tänka om och se bortom investeringar i endast teknologi. Istället bör det ses som en stödjande del till strategi, som omger och fångar in människor, processer, mått och produkter/tjänster vilka behöver förbättra bolagets prestationsförmåga (Burton m.fl., 2006). Personer med olika roller har olika informationsbehov. Det är därför viktigt att veta vem mottagare och målgruppen är. Vad som är BI beror på vem som anses vara mottagare och därför blir kartläggning av och förståelse för användarrollerna mycket viktiga i BI-arbete.

Framöver finns varningstecken för företag att en "dataexplosion" kan komma att ske inom de tre närmaste åren. Det tros bero på att antalet digitala bilder, inboxar för e-post och bredbandsuppkopplingar kommer att fördubblas fram till år 2010. Det blir enorma mängder data och många problem att navigera i. Accenture menar att analys av dessa data är ett av nyckelattributen för ett framgångsrikt företag (BW 1, 080208). Jeanne Harris på Accenture:

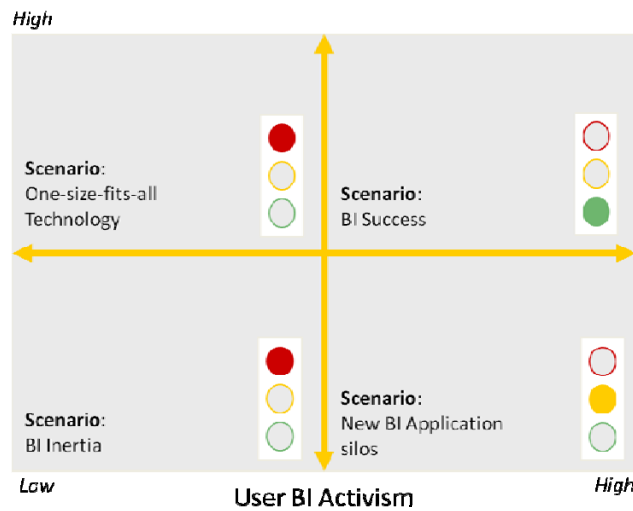
"Companies that are high performing are more analytical than lower performing businesses. They are more likely to have business intelligence capabilities and data that is integrated and analyzed across the business rather than in silos"

3.2.6 BI och mognadsgrad

För att BI ska få önskad effekt är det av vikt att det finns ett gemensamt mål för hela organisationen, en utarbetad strategi för BI. Målet med BI är att leverera mer insikt och perspektiv till företaget. Hur bolag uppnår framgångsrika BI-projekt avgörs enligt Dresner m.fl. (2002) av ett flertal faktorer. Nedan behandlas faktorerna, varvid hela följande del om BI och dess mognadsgrad i organisationer bygger på Dresners m.fl. artikel (2002).

BI Activism innebär delade mål, där alla är överens om fördelarna med BI. Entusiasmen i organisationen är en avgörande faktor och om tankarna är låga om BI kommer projektet med största sannolikhet att fallera. För att uppnå *BI Activism* behöver bolag klarlägga ambitionen i

att stödja BI i IS-organisationen⁷ och hos användarna. Det kan uppnås exempelvis genom att se till tillämpningen och attityder samt undersöka och spåra hur tidigare BI-projekt har fortlöpt. Fyra olika scenarios är möjliga enligt figur 9:



Figur 9: Mognadsgrad BI (Dresner m.fl., 2002)

1. BI Inertia; Både IS-organisationen och användarna har låg nivå av aktivitet.
2. One-size-fits-all; IS-organisationen har hög aktivitet, men det matchas inte av användarna.
3. BI-application silos; Användarna har hög aktivitet, men det matchas inte av IS-organisationen
4. BI success; Både användare och IS-organisationen har hög nivå av aktivitet.

Scenario 1 saknar ett helhetsfokus på affärer och inga nya initiativ tas. Scenario 2 är ett teknologiorienterat synsätt och scenario 3 innebär starka användare som fokuserar på sina egna behov i sin process. Scenario 4, som är framgångsrik BI, låter verksamhetens behov styra vad användarna gör med BI för rätt teknologi och rätt lösning.

Dock är det möjligt att hög *BI Activism* finns, men ändå uppnås inte framgångsrik BI. Orsaken till det kan vara att självständiga och fristående initiativ tas. Exempelvis kan IT-avdelningen vilja driva igenom ett "one-size-fits-all"-projekt, medan användarna inför egna BI-applikationer. Det sätter kurs mot ett scenario likt BI-applications silos, vilket är det värsta som kan hända och som uppstår från en avsaknad av BI-strategi. Nyckeln ligger i att definiera BI-strategin och kommunicera densamma till hela organisationen (IS och användare) och därmed få alla BI-initiativ i linje med företagets strategiska mål.

⁷ IS= Information Systems

3.3 Ekonomistyrning i relation till CPM

Som vi inledningsvis beskrev innebär CPM och BI styrning av hela organisationen, varvid ekonomistyrningsaspekterna får genomslagskraft. I det här avsnittet kommer vi därför att definiera och presentera olika aspekter på ekonomistyrning.

3.3.1 Definition av ekonomistyrning

Ekonomistyrning definieras av Ax, Johansson och Kullvén (2002) på följande sätt:

”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål”

Genom att ställa upp ekonomiska mål kan företaget ledas i rätt riktning och uppnå uppsatta strategiska mål, vilket Ax m.fl. (2002) ser som ekonomistyrningens övergripande syfte. Företagets vision och affärsidé sätter grunden för företagets strategi, där strategi allt mera förknippas med att skapa konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunder och konkurrenter och att fördela resurser på ett effektivt sätt (Bengtsson & Skärvad, 2004).

3.3.2 Ekonomistyrning och styrmedel

För att kunna styra en verksamhet i riktning mot ekonomiska mål behöver företag ta hjälp av styrmedel (Ax m.fl., 2002) vilka brukar delas in i formaliserade styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning, alla med olika innebörder. De formella styrmedlen utgör ekonomistyrningstekniker och innefattar således tekniker för att upprätta kalkyler, budgetering, standardkostnader, internprissättning, intern redovisning och prestationsmätning. Organisationsstruktur innefattar aspekter som exempelvis verksamhetsutformning, arbetsutförande, ansvar och befogenheter, beslut och personalstruktur, men framförallt de mer centrala begreppen som organisationsform, ansvarsfördelning och belöningsystem. Det tredje styrmedlet, kallat mindre formaliserad styrning, poängterar vikten av mjuka styrmedel för att uppnå mål. Det är framförallt företagskultur, lärande och bemyndigande som fått alltmer uppmärksamhet på företag (Ax m.fl., 2002).

Av de tre ovan beskrivna styrmedlen är BI ett verktyg för det formella inom ekonomistyrningen. BI-lösningar förbättrar bland annat aktiviteterna rapportering, analysering, prognostisering och budgetering genom att effektivisera processerna för dem med enklare hantering av information genom integrerad data och genom att ha en god helhetsbild av organisationen (Schlegel m.fl., 2007).

3.3.3 Ekonomistyrning och strategi

Att arbeta med strategier har länge setts som av väsentlig vikt för att uppnå ställda mål, vilket har lett till att ett flertal olika skolor med tiden växt fram för att beskriva strategibegreppet. Under 90-talet växte den resursbaserade strategiskolan fram som framhävde företagets interna resurser och kompetenser som de primära källorna till konkurrensfördelar. Att förfoga över och skickligt hantera bland annat distributionsresurser och teknologi för att skapa kundvärde är enligt det här synsättet viktigare än att befinna sig i en attraktiv bransch (Bengtsson & Skärvad, 2005). Det var även under 90-talet som IT-användningen kom att bli mer omfattande och betydelsefull för företag. Det handlade om att införa ERP-system likt ett informationssystem, vilket speglade och gav stöd åt företagets affärsmodeller som i sin tur representerade företagets sätt att bedriva verksamhet efter organisationens uppbyggnad (Glader, 2004).

Även utvecklingen inom BI har tagit en mer strategisk nivå från den tidigare mer taktiska karaktären. Numera ses BI som ett toppstrategiskt initiativ och investeringsprioritering för CIO:s och övriga chefer. Genom en mer allmän användning och analysering av information, menar företag att de kan påverka företagets övergripande mål positivt. Många hävdar att definitionen av BI snarare bör inrymma att det är företags möjlighet att bäst leda, besluta, mäta, styra och optimera för att uppnå effektivitet och finansiella fördelar (Burton m.fl., 2006).

3.3.4 Ekonomistyrning och organisationspåverkan

För att kunna styra företaget i riktning mot uppsatta ekonomiska mål finns flera kritiska uppgifter som mer eller mindre dagligen berörs och realiseras i verksamhetens ekonomistyrning. Ax m.fl. (2002) sammanställde ett flertal olika uppgifter som ingår för en ekonomistyrare. Det är framförallt att arbeta med planering, uppföljning och styrning av verksamheten och för att förse beslutsfattare med underlag samt följa upp fattade beslut. Dessutom ingår att samla in, tolka, sammanställa, rapportera och kommunicera ekonomisk information och att analysera orsaker till avvikelser från planer och föreslå åtgärder (Ax m.fl., 2002). Varje av ekonomistyrningsuppgifterna ingår även för de övergripande applikationerna för BI-verktyget som budgetering, planering och prognostisering, dashboard och scorecard, finansiell konsolidering, lönsamhetsmodellering och optimering samt analysering och rapportering (Chandler & Rayner, 2008).

Utifrån ovan nämnda ekonomistyrningsuppgifter och tillhörande ekonomistyrningsteknik skapas en påverkan på organisationen och dess medarbetare, vilket kan ses som en effekt. Att använda effektbegreppet som beskrivning kan anses hänga samman med en slutlig definitiv bild av de förändringar som presenteras.

3.4 Ekonomistyrningsförändring

I det här avsnittet kommer vi att presentera teoretiska kunskaper i relation till begreppet ekonomistyrningsförändring. Med tanke på att fallföretaget har genomgått förändring finner vi det lämpligt att beakta teorier i ämnet. Vi kommer att ta upp olika områden inom ekonomistyrningsförändring för att ge en bred bild av ämnet. Vi presenterar områdena som; tre perspektiv på ekonomistyrningsförändring, en modell för ekonomistyrningsförändring samt framgångsfaktorer för implementering av ekonomistyrningstekniker.

3.4.1 Tre perspektiv på ekonomistyrningsförändring

Burns och Vaivio (2001) har tagit fram tre perspektiv på förändring som söker kategorisera och kontrastera aspekter på det spännande, men problematiska konceptet av förändring vid ekonomistyrning.

Perspektiv 1: den epistemologiska naturen av förändring

Det första perspektivet berör hur förändringen kan uppfattas. En del uppfattar förändring synonymt med framsteg och således som ett positivt fenomen som reformerar det nuvarande till något bättre. Förändring kan också associeras med negativ utveckling och att ekonomistyrningsförändring inför påtagliga problem istället för förbättringar. Vidare kan en förändring ses som en tydlig och märkbar episod med en början och ett slut eller som ett pågående fenomen likt en fortlöpande process. Om förändring ses som en process bör den studeras från ett bredare perspektiv där ekonomistyrningen sammanlänkas med dess omgivning. Ytterligare en aspekt på ekonomistyrningsförändring är om det är ett revolutionärt

fenomen med förödande påverkan inom organisationer eller om det ska bli formulerat som en mer önskvärd evolutionär kedja av utveckling (Burns & Vaivio, 2001).

Perspektiv 2: logiken av förändring

I det andra perspektivet presenteras förändring som en hanterad och formell organisations händelse eller process. Förändring är något som har blivit planerat och förutbestämt av motiverade aktörer. Aktörerna har aktivt styrt mot mål, bort från eventuella hinder, och som tar ansvar för förändringen. Det motsatta synsättet finner dock inte ekonomistyrningsförändringen medvetet planerad och rationellt utförd i verkligheten. Istället beror förändringen på slumpmässiga influenser. Vidare kan en förändring vara systematiskt strävande mot specifika mål enligt tidplan och utsatta förfaranden, eller osystematisk med oförutseende förändringar med tvetydiga mål och oförutsedda händelser. Ekonomistyrningsförändring kan även antingen vara funktionellt logisk eller politisk. Är den funktionellt logisk menas vad som sägs och den ekonomiska logiken fungerar, medan den politiska aspekten grundas i makt och där de riktiga målen göms för andra utsatta mål (Burns & Vaivio, 2001).

Perspektiv 3: styrningen av förändring

I det tredje perspektivet kan förändring antingen ses som en centralt driven insats där organisationens ledning spelar en nyckel roll och hanterar behov samt planerar, organiserar och övervakar förändringen. En förändring kan också vara lokalt driven där ifrågasättande skapas från decentraliserade strukturer. Vad gäller ekonomistyrningsförändringar kan de antingen aktivt eller passivt påverka organisationskulturen. Vid aktiv påverkan på kulturen kommer ekonomistyrningsförändringen att omvandla organisationens kärnvärden, medan en passiv påverkan inte får samma följder på kulturen. Ytterligare beaktanden är hur ekonomistyrningstekniker tas emot i många organiska och turbulenta organisationer (Burns & Vaivio, 2001).

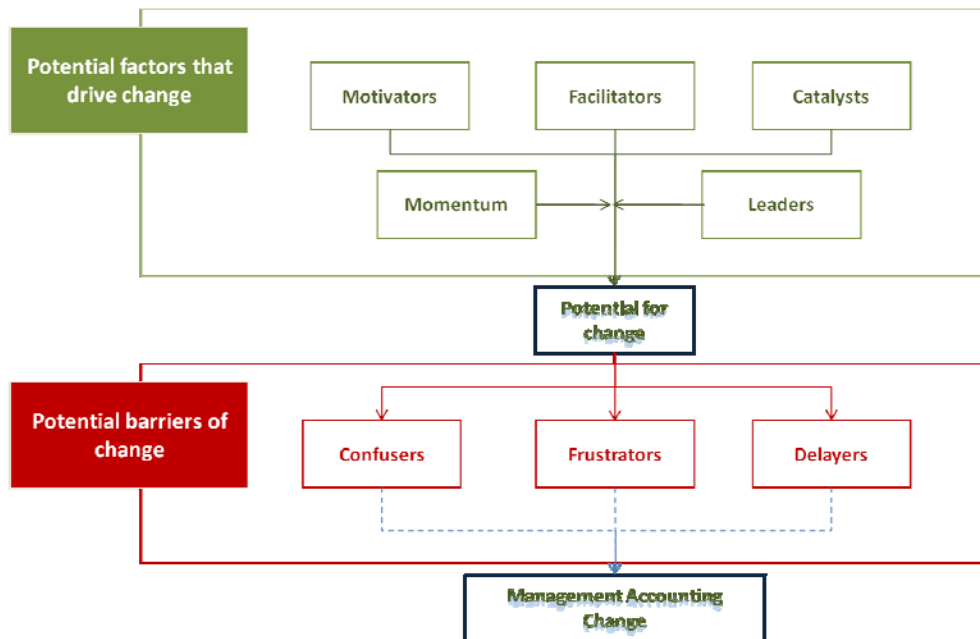
3.4.2 Ekonomistyrningsförändringsmodellen

Ytterligare forskning i ekonomistyrningsförändring har Kasurinen (2002) skildrat efter att ha utvecklat Cobb, Helliar och Innes modell som byggde på Innes och Mitchell tidigare modell. Härvid tar ekonomistyrningsförändringarna form i en modell. Intresset för ekonomistyrningsförändring har uppstått efter att planerade strategier inte alltid har blivit implementerade framgångsrikt. De faktorer som påverkar förändringsprocessen har därför analyserats (Kasurinen, 2002).

Innes och Mitchell skapade grunden för ekonomistyrningsförändringsmodellen genom att dela in faktorer associerade med förändring i tre kategorier beroende på karaktär och tajmning av deras inflytande. De tre kategorier är *motivators*, *catalysts* och *facilitators* som alla bidrar till förändring. Cobb m.fl. vidareutvecklade modellen genom att lyfta fram individers roll som verkande *leaders*, drivande faktorer som *momentum* och faktorer som hejdar, försenar eller förhindrar kallat *barriers*. De sex kategorierna kan sammanfattas som faktorer med inflytande på förändring och som således bidrar till potentiell förändring (Kasurinen, 2002).

Kasurinen (2002) fann modellen framgångsrik i att kombinera drivande och hindrande faktorer för förändring. Däremot upplevde författaren modellen begränsad och ofullständig då den inte kategoriserade barriärerna till underkategorier. Det skulle ge en djupare förståelse för de påverkande faktorerna i förändringsprocessen och hjälpa organisationer att komma runt förändringsproblem i praktiken. Kasurinen empiriska studie kom att utkristallisera tre

underkategorier, vilka kom att kallas *confusers*, *frustrators* och *delayers*. I figur 10 visas den slutliga ekonomistyrningsförändringsmodellen med tillhörande beskrivning.



Figur 10: Ekonomistyrningsförändring (fritt efter Kasurinen, 2002)

Den första delen i modellen kan ses som potentiella faktorer som driver förändring. I den ingår de faktorer som Innes och Mitchell tog fram. Kategorin kallad *motivators* relaterar generella beteenden som grund för förändring. Till exempel kan en konkurrenskraftig marknad, organisationsstruktur eller produktionsteknologi ha motiverande inverkan för en förändring. *Catalysts* i jämförelse med den förstnämnda har en direkt association till förändring och kan exempelvis vara svag finansiell prestation, förlorade marknadsandelar och en konkurrerande produktstart som ger skäl till förändring. Den kategori som ses som *facilitators* är faktorer som är nödvändiga för att förändringen ska förverkligas, men inte tillräckliga för att ensamt frambringa förändring. Exempelvis är resurser av ekonomipersonal och bokföringssystem samt graden av självständighet från moderbolaget faktorer som spelar roll. Ytterligare faktorer är att konceptet har legitimerats i organisationen och förtydligats för berörda parter (Kasurinen, 2002).

Vidare vad gäller *leaders* åsyftas det till individers roll som eldsjälar i organisationer. Till exempel kan en chef/ledare på en strategisk nivå driva på affärscheferna att fullt ut delta för förändringen. Exempel på faktorer som fungerar som *momentum* för fortsatt förändring utmärktes i Kasurins studie. Det visade sig vara en strategisk analysprocess som innebar identifiering av nya mätinstrument för prestation vid sidan av traditionella finansiella mätinstrument samt ett partnerskap med en skola för ekonomer, som båda bidrog till kontinuerlighet av förändring (Kasurinen, 2002; Cobb m.fl., 1995).

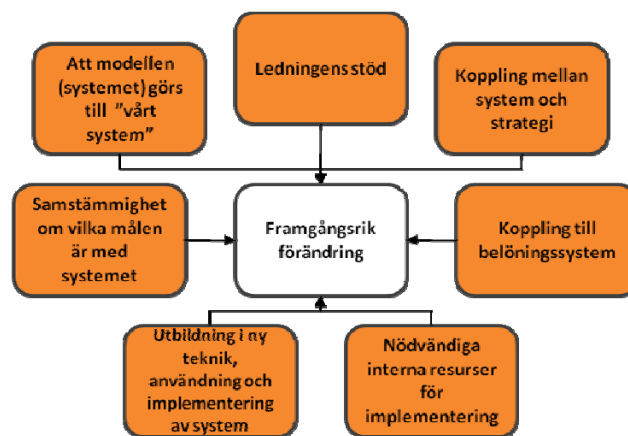
Den andra delen i figuren består av Kasurins egna faktorer och som ses som potentiella barriärer till förändring. Barriärer kallade *confusers* bidrar till viss tveksamhet och osäkerhet i organisationen. Kasurinen kunde i sin studie identifiera konflikter mellan individuella mål och de generella organisatoriska målen, samt komplexiteten av projektets omgivning och osäkerheten av projektet i organisationen. Barriärer kallade *frustrators* är de som skapar frustration bland olika individer i en organisation då rådande kultur påverkas. En lokalchef kan vara rädd att mista makt i organisationen och därmed göra motstånd till förändringen.

Likaså kan organisationen motverka förändring då den inte passar in för kulturen. Slutligen, barriärer kallade *delayers* är de som saktar ner farten för förändringsprocessen. De kan ta olika former beroende på specifika projekt. Kasurinen beskriver avsaknaden av tydlighet för strategi som ett exempel (Kasurinen, 2002).

3.4.3 Framgångsfaktorer för implementering av ekonomistyrningsteknik

Ovan nämnda ekonomistyrningsförändringsmodell är en del av forskning som benämns faktorstudier då den identifierar faktorer som förklarar ekonomistyrningsförändring. Modell lyfter fram en ytterligare faktorstudie som Shields och Young har presenterat för att förklara drivkrafterna till effektiv implementering av ekonomistyrningssystem. Modellen vidareutvecklades därefter av Shields då effektiv implementering av ekonomistyrningstekniken ABC⁸ kunde bestämmas av sju organisationsfaktorer (Modell, 2007).

De sju faktorerna som togs fram visas i figur 11. De avgörande faktorerna delas in i ledningens stöd, koppling mellan ekonomistyrningsmodellen och strategier, koppling till belöningsystem och praktiska förutsättningar som interna resurser investerade för implementering av systemen. Utöver det även utbildning och träning i systemens design, användning och implementation, att modellen görs till "vår modell" bland användarna och att det finns konsensus för målen med systemen. Shields fann att organisationsfaktorerna var viktigare än de tekniska aspekterna som exempelvis informationssystem och expertsupport från konsulter. Dessutom underströks ledningens betydelse för att göra en framgångsrik implementering av ekonomistyrningstekniker (Modell, 2007).



Figur 11: Framgångsrik förändring (fritt efter Modell, 2007)

3.5 Diffusion och spridningsprocesser

Vi kommer i det här avsnittet att beröra diffusionsaspekter och spridningsprocesser av nya begrepp. Diffusion i teorin avser den process genom vilken innovationer sprids mellan aktörer i ett socialt system över tiden. Vi finner det teoretiska ämnet av intresse med tanke på att fallföretaget antagit en ny innovation i form av CPM och av vilka anledningar som det kan ha gjorts på.

⁸ Activity Based Costing

Nya modeller och begrepp uppkommer inom olika områden. Diffusion i den här uppsatsen avser den process genom vilken innovationer sprids mellan aktörer i ett socialt system över tiden. Ax och Bjørnenak (2007) har studerat hur och varför nya modeller, som exempelvis ABC sprids och adopteras inom ekonomistyrningen. De benämner två olika perspektiv som orsak till spridningen, vilka beskrivs som efterfråge- respektive utbudsperspektiv.

För att vidare beskriva de två perspektiven behöver innovation definieras. Innovation är en framgångsrik introduktion av en idé, praktik eller objekt som uppfattas som ny i ett socialt system. Det innebär att den kan ha förekommit vid ett tidigare tillfälle i annan form i ett annat område, men så länge idén uppfattas som ny för en grupp ses den som en innovation (Ax & Bjørnenak, 2007).

Efterfrågeperspektivet utgår från det traditionella synsättet att adoptionsbeslut styrs av tekniskt rationella motiv. En förutsättning för att innovationer ska antas är att de hjälper en organisation att uppnå sina mål och att verklig analys, objektiv värdering och oberoende val görs. Dessvärre har det visat sig vara en svag förklaringsförmåga med avseende på adoption och att andra faktorer som exempelvis strategi, konkurrens och upplevd osäkerhet spelar roll. Ett nyare sätt att förklara spridningen av innovationer är att de behöver förespråkare, vilket därmed *utbudsperspektivet* utgår ifrån. Företag anammar innovationer av andra skäl än strävan efter teknisk effektivitet. Exempelvis spelar företaget och dess omgivande miljö roll. Det kan också vara att företag adopterar innovationer som svar på tryck från omgivningen om att "ligga rätt i tiden" och för att eftersträva legitimitet som kan uppnås via imitation (Ax & Bjørnenak, 2007).

Ekonomistyrningsinnovationer har traditionellt setts som klart avgränsade, likformiga och statiska objekt, som förblir oförändrade när de sprids. Ax och Bjørnenak (2007) anser dock det mer realistiskt att anta ett dynamiskt perspektiv på spridningsprocessen. Både de som förser (suppliers) med innovationer och de som brukar dem (users) ses som aktiva grupper av aktörer, vilka antingen avsiktligt eller oavsiktligt förändrar innehållet och nyttjandet av innovationen vid spridningen.

3.6 IT-projekt

Avslutningsvis i presentationen av den teoretiska referensramen vill vi ge aspekter på IT i generella drag för att ge en förståelse av innebörden av CPM-projekt. Häri infogas allmänt om IT samt ett kort avsnitt av mer teknisk karaktär. Även upphandling och implementering avhandlas.

3.6.1 Allmänt om IT

Sedan datorn tog steget in i företagets verksamhet har dess roll förändrats och förväntningarna på nytta och mervärde ökat allt mer. Nya tekniska landvinningar och en mer framträdande och viktig roll för IT i företag har medfört att IT numera har en central plats i företagets beslut som relateras till affärsnyttan (Lundberg, 2004).

Flera stora företag har en komplex flora av IT-system. Förvärvstillväxt framhålls ofta som ett mycket starkt skäl till varför många företag har en splittrad och fragmenterad systemmiljö (CIMA, 2003). Orsaken kan också vara av historiska skäl där exempelvis ett nytt system köpts in utan att det gamla fasats ut. Överflödet medför med största sannolikhet onödiga IT-kostnader i form av exempelvis underhåll, men kan även medföra att verksamheten inte får tillräckligt med stöd av befintliga IT-system. Omkring 70 % av bolagens IT-budget går till

underhåll av existerande infrastruktur, vilket också medför att endast 30 % går till affärsutveckling (CS 2, 2008-02-22). Flera svenska bolag är i behov av att byta ut system som börjar bli föråldrade, framförallt för att inte bli fast i gamla, cementerade processer som hindrar affärsutvecklingen (CS 1, 2008-02-22).

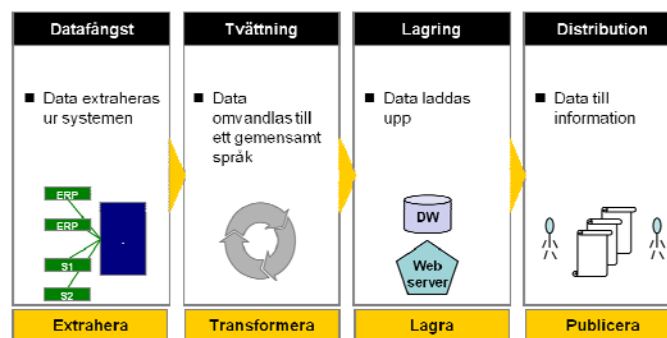
Det är ofta svårt att exakt definiera en IT-investering. Den stora summan begrundas i affärsprocessinvesteringar där IT är en del av dem (CS 2, 2008-02-22). Det gör det svårt för beslutsfattare att på ett enkelt sätt väga nytta mot kostnad för olika alternativ. Intäkterna som genereras måste även de skattas. IT-satsningar blir inte sällan beskrivna utifrån den tekniska lösning som ska införas, exempelvis ”SAP-projekt”, vilket kan medföra att projektet stämplas och den egentliga anledningen tonas ned. Möjligheterna att nå målen ökar om kommunikationen kring satsningen är tydlig och att exempelvis nyttja en term som ”BI-satsning” kan vara det lilla extra som krävs för att satsningen ska lyckas (Lundberg, 2004).

3.6.2 Teknik i korthet

Information idag är relativt billig och snabbåtkomlig, varför företag behöver tänka efter före och se till vilken nytta informationen tillför, samt vad verksamheten egentligen behöver. Essentiellt är att utarbeta en gemensam begreppsapparat, där dataelement och begreppsdefinitioner är desamma i företagets olika delar. Metadata innebär ett homogeniserande av begrepp inom organisationen där definitioner ska vara desamma oavsett vilken roll eller nivå som tillfrågas. Att ha kvalitet på data innebär färre tolkningstillfällen i företaget (Glader, 2004). Vidare är det viktigt att skilja på data och information, där det senare avser förädlad data som kan tolkas och användas som grund för beslut (Lundberg, 2004).

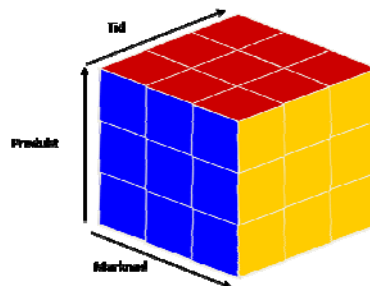
För att underlätta för läsaren då vi senare beskriver fallföretagets lösning väljer vi nedan att i korthet ge en överblick av datahantering. Det är viktigt att informationskvaliteten säkras i alla steg i kedjan och att data är konsistent, tillförlitlig och säker.

När data ska sammanställas på central nivå föreligger behov av att transformeras till en gemensam begreppsapparat. Extract, Transform, Load (ETL) kallas den process som hanterar förloppet, se figur 12. Data extraheras ur systemen, omvandlas till gemensamt språk och laddas sedan upp till ett Data Warehouse (DW). Ett DW är data från operativa databaser som konsoliderats enligt givna specifikationer (Magnusson & Olsson, 2005). Med ETL är det viktigt att definiera vilken data som ska extraheras och hur ofta det ska ske. Med DW minskas antalet informationskällor och en centrallagring erhålls av data (Lundberg, 2004). Med det går företag från att i exempelvis Excel ha flera varianter av data, till en lösning med ”one version of the truth”.



Figur 12: ETL-processen

OLAP⁹-rapportering tillåter en snabbare generering av analytiska rapporter jämfört med om data inte vore tillgänglig i ett DW, utan istället hade behövt inhämtats från flera olika källor. OLAP erbjuder svar på analytiska frågeställningar, av multidimensionell natur, och avbildas ofta i form av en kub. Kubens metadata är vanligtvis skapad utifrån en stjärnstruktur, ”star schema”, och består av de två koncepten mått och dimensioner. Måtten är vanligtvis av numeriskt värde och tillhandahåller olika aggregerade nivåer. Ett mått är associerat till en enskild fakta eller händelse. De olika numeriska värdena eller måtten kan också summeras i olika dimensioner och flera mått kan förekomma i olika måttgrupper (OLAP, 2008-03-22). Se figur 13 för exempel på OLAP-kub.



Figur 13: OLAP-kub

3.6.3 Upphandlingsprocessen

Sett till upphandlingen läggs mycket energi och tid på de initiala kostnaderna såsom konsult- och licenskostnader. Införandet av ett affärssystem följs inte upp på samma sätt. Det är lätt hänt att det blir ett rörligt mål och att affärsnyttan inte mäts (CS 2, 2008-02-22). Hur en upphandlingsprocess för affärssystem kan och bör gå till beskrivs nedan.

Vissa generiska steg går att följa i upphandlingsprocesser, även gällande IT. Dock kan de te sig komplexa då det ofta är få som är insatta i ämnet. Vid en upphandlingsprocess följer vanligtvis fem steg beträffande fasen för en upphandling av affärssystem och andra IT-projekt, se figur 14 (Magnusson & Olsson, 2005). Vi kommer nedan att gå igenom varje steg i upphandlingsprocessen baserat på Magnusson och Olsson (2005) om inte annan källa anges.



Figur 14. Upphandlingsprocess (fritt efter Magnusson & Olsson, 2005)

I det *första steget* i upphandlingsprocessen bör bolag identifiera de förändringsbehov som finns i verksamheten och därmed göra en planeringsprocess. Planeringsprocessen syftar till att skapa nödvändigt beslutsunderlag och därmed skapa kunskapsmässiga förutsättningar för att kunna fatta ett insatt beslut. En kartläggning av nuläget genomförs samt tar fram och säkerställer en målbild att utgå ifrån.

Davenport (1998) lyfter fram ett antal viktiga frågor som han anser att bolag skall ha i åtanke. Det är hur affärssystemet skulle komma att stärka företagets kärnkompetenser samt hur det eventuellt skulle försvaga dem. Vidare anser Davenport (1998) att företaget bör iaktta hur företagskulturen skulle påverkas. Även bör bolaget ta i beaktande om ett system behövs som sträcker sig över alla funktioner eller om det räcker att implementera vissa moduler.

⁹ On Line Analytical Processing

Uppmärksamhet bör även riktas mot om samma affärssystem skall implementeras i alla länder i alla bolagets delar eller skall det förekomma nationella skillnader inom koncernen.

I det *andra steget* fastställs och specificeras faktiska behov, organisatoriska och systemmässiga. Det är för att kunna samla in information om existerande lösningar och potentiella leverantörer. Marknadsanalysen renderar i en lång lista ("long list") med en samling leverantörer. Listan kan bestå av leverantörer som utöver att svara på RFQ¹⁰ får göra en egen bedömning av hur väl deras system passar med kundens önskemål och förutsättningar. Davenport (1998) skriver att samtliga nivåers krav bör vara tillfredsställda, menat att koncernledningen måste försäkra sig om att alla användare främjas av det nya systemet.

Därpå, i det *tredje steget*, följer hantering av den långa listan för att minska antalet leverantörer och frambringa en kort lista ("short list"). Tillräckligt med information ska ha kommit ledningsgruppen (projektgruppen) tillhanda för att kunna reducera antalet leverantörer. I det *fjärde steget* presenterar de leverantörer som är kvar en kundanpassad lösning för den specificerade situationen. Varje leverantör tillåts demonstrera sin specifika produkt och baserade på scenarier gällande process och teknologikrav från den funktionella specifikationen. Själva lösningen i sig utvärderas, men även leverantören.

Det *sista steget* av upphandlingsprocessen innefattar slutligt val av leverantör. Även om offerter inkommit tidigare bör en diskussion och ett säkerställande göras vad gäller pris, omfattning och tidsram, samt om hur implementeringen ska genomföras. Davenport (1998) menar att det även är viktigt att ledningen inte lämnar projektet innan systemet är implementerat, utan att de är med i processen hela tiden för att visa hur viktig de tycker att frågan är.

3.6.4 Implementering

Efter det att upphandlingen är klar och val av leverantör har gjorts, inleds implementeringen med att föra in systemet i verksamheten, vilket innefattar bland annat konfigurering, utveckling av gränssnitt mellan applikationer, testning och utbildning. Införandet av systemet är den kritiska faktorn för framgång, vilket innebär att det är i den här fasen som de flesta stora misslyckanden sker (Magnusson & Olsson, 2005).

Införande av system kan enligt Magnusson och Olsson (2005) göras i huvudsak genom fyra övergripande strategier, där skillnaden dem emellan är beträffande omfattning och tidsram. Den extrema av strategierna brukar tituleras som *Big Bang* där det handlar om att föra in systemet i hela verksamheten så snabbt som möjligt. Enligt en undersökning gjord av Olhager och Seldin (2003) använder 42,1 % av Svenska företag den implementeringsstrategin, vilket således är den mest använda strategin. En annan variant kan benämnas *Mini Big Bang* med inte lika stor omfattning på kort tid som den förstnämnda. Ytterligare två strategier finns för företag vilka brukar beskrivas som fasade implementeringar, antingen *fasad per modul* eller *fasad per site* (geografisk avskild enhet) (Magnusson & Olsson, 2005).

Davenport (1998) diskuterar i sin artikel vad som leder till en misslyckad implementering. Viss del av skulden hävdas ligga i den tekniska utmaningen i ett system. De är fundamentalt komplexa i strukturen och att installera dem krävs stora investeringar i såväl pengar, tid och expertis. Davenport hävdar dock att det inte är huvudorsaken till de misslyckade projekten,

¹⁰ Request for Quotation

utan den största svårigheten ligger i fundamentala affärsproblem som uppstår. Företag klarar inte att förena det verksamhetsövergripandesystemets teknologi med affärsverksamheten i sig. Det är därmed viktigt att företag poängterar affärsverksamheten och inte systemet för att uppnå de största fördelarna. I annat fall ligger stor risk i att konkurrensfördelar försvinner (Davenport, 1998).

Vad som gör att en implementering misslyckas är samtidigt unikt för varje företag och beroende på systemet. Gartner har dock tagit fram de sju vanligaste fallgroparna som underminerar ett företags implementering av BI och CPM initiativ (Hostmann, Buytendijk & Friedman, 2005) och som presenteras nedan:

- *If we build it, they will come – Om vi bygger det kommer användarna automatiskt*

Den första fallgropen handlar om att det är viktigt att redan från början försöka att få med användaren tidigt i processen. Utan användarnas acceptans och intresse för att implementera, inte bara en ny systemlösning utan ett verktyg som faktiskt kan förbättra deras arbetssituation, kommer projektet onekligen att bli svårt att bli produktivt. Det krävs mer än att tro att implementeringen leder till att användarna automatiskt börjar använda det nya verktyget. Det gäller att skapa ett team av människor som kommer från olika delar av företaget och försöka att sprida kunskap till alla involverade parter.

- *Managers need to "dance with" the numbers – Managers behöver kunna manipulera siffrorna*

Många anställda på företag använder Excel som sitt primära verktyg, men som innebär en del potentiella hot. Ett vanligt förekommande problem är att "many version of the truth" uppstår, vilket innebär att alla förfogar över olika siffror. I och med användningen av Excel finns risker för manipulation av siffror, antingen avsiktligt eller oavsiktligt genom att exempelvis en formel i dokumentet har förändrats eller raderats. Att inte säkerställa "one version of the truth" kan bli förödande för ett företags beslutsfattande i längden, eftersom beslut kan komma att byggas på fiktiva eller förlegade siffror. Istället bör företag upphöra med användningen av Excel som analysverktyg och istället använda BI-verktyg för redovisning och analys av företagets siffror.

- *We don't have a data problem – Vi har inte problem med kvaliteten på data*

Alla företag har någon form av problem med kvaliteten på data. Viktigt för företag är att etablera förtroende hos sina användare och övriga medarbetare att datakvaliteten är obestridd. Dessutom är det viktigt att arbeta bort eventuella missförtroenden för det nya systemet.

- *Our business application vendor will deliver the best solution – Vår systemleverantör kommer att leverera den bästa lösningen*

Många företag gör misstaget att tro att deras valda affärssystemleverantör också levererar en komplett och funktionell BI-lösning. Det är inte alltid fallet, vilket innebär att företag måste analysera sitt nuvarande affärssystem och befintlig leverantör för att ta reda på om deras lösning innehåller den funktionalitet som krävs för BI-verktyg. Genom att skapa ett långsiktigt förhållande till en och samma leverantör av båda delarna kan högre kvalitet, integration och support säkerställas, men även eventuella kostnadsbesparingar.

- *Darwin was wrong: There's no need for BI applications to evolve - Darwin hade fel, BI behöver inte alls utvecklas*

I takt med att användarna blir mer komfortabla med det nya systemet och de nya verktygen kommer de oftast också att vilja vara med och påverka för att göra det ännu bättre. Det är

därför viktigt att inte tänka för kortsiktigt och tro att projektet når sin fulla potential direkt efter implementering. När användarna besitter en högre kunskap och erfarenhet av det nya systemet kan deras insikter och förslag komma att innebära möjligheter till förbättring, vilket är nödvändigt för ett långsiktigt framgångsrikt BI-verktyg.

- *We can outsource the whole thing – Vi kan utkontraktera hela processen*

Om BI initiativ inte fungerar som det var tänkt, är det vanligt att tro att problemet åtgärdas genom att utkontraktera processen för en bättre verkan till en lägre kostnad. Viktigt att komma ihåg är att endast utkontraktera kärnkompetenser, för att inte eliminera företagets konkurrensfördelar.

- *Just give me a dashboard – Ge hit en dashboard eller instrumentpanel*

Många företag tror att skaffandet av dashboards är en mindre investering vad gäller tid och pengar än vad det i realiteten är. En dashboard är mycket mer än mätare och färger, snarare en stor investering i teknisk infrastruktur, system och verktyg såväl som utbildning av användare.

Utöver ovan nämnda fallgropar finns det också flera andra faktorer att ta i beaktande. För att en investering ska vara motiverad krävs stor nyttjandegrad. För att nå maximal nyttjandegrad behöver andra hinder överkommas. Företaget måste vara berett på att överge gammal, förlegad teknik och ta sig an den nya tekniken, trots att de kommer att ställa krav på personalen att vidareutbilda sig. Stora utbildningsprogram bör genomföras för att användarna ska nå full insikt i den nya tekniska lösningens alla möjligheter samt hur de maximerar nyttan av den.

4 EMPIRI

Empirikapitlet är i helhet uppbyggt av svar från djupintervjuer och enkätutskick. I kapitlet kommer vi att låta läsaren ta del av projektgruppsmedlemmars och direkta systemanvändares förväntningar, åsikter, upplevelser och reflektioner. Vi introducerar initialt vår tanke bakom avsnittet och tar avstamp i CPM-lösningen av idag i fallföretaget. Vi kommer därefter att systematiskt ta oss igenom vad som framkommit från respondenter i intervjuer och svarande i enkäten.

4.1 Inledning

Vi kommer att framställa empirin utifrån ett processperspektiv, uppdelat i fyra teman vilket framställs i form av en värdekedja. Det val att presentera empirin på avser vi ska medföra en lätt överskådlig och pedagogisk som är lätt för läsaren att anamma. I figur 15 ges en bild över det processperspektiv som vi väljer att använda. Värdekedjan innefattar fyra teman: Initial fas, Upphandling, Implementering samt Idag och Framtid.



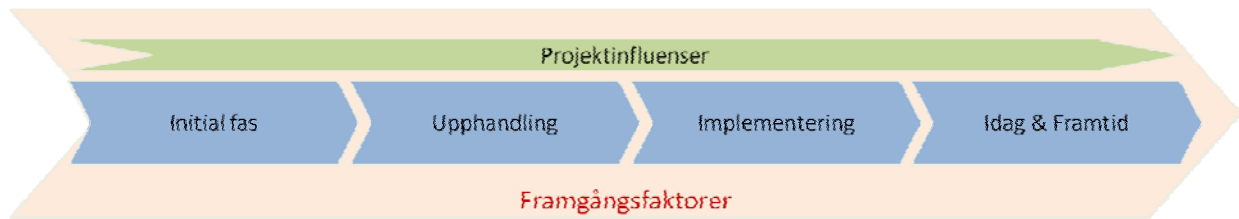
Figur 15: Studiens processperspektiv

Vi tydliggör i nedanstående tabell 4 vilka vi avser benämna som intervjurespondenter. De har olika lång erfarenhet i koncernen, men har på något sätt haft ett aktivt engagemang i projektet.

Tabell 4: Intervjurespondenter och deras aktivitet i projektgruppen

Befattning	Anställd i fallföretaget	Aktiv i projektgruppen J/N	Intervju
Koncerncontroller	Hösten 2006	Ja	Personlig initial
Koncerncontroller	Hösten 2006	Ja	Personlig djupintervju
Koncernekonom	Tidig vår 2007	Ja	Personlig djupintervju
Ekonomichef	Sedan 2002	Ja	Personlig djupintervju
Ekonomichef / Chef Controlling	Sedan 1993	Ja	Personlig djupintervju
Systemekonom	2007/2008	Nej, men till viss del stöttande	Personlig
Befattning	Anställd på Konsult AB	Aktiv i projektgruppen J/N	Intervju
Konsult med ansvar för BI	Våren 2007	Ja, men även till viss del operativ	Personlig initial
Konsult med ansvar för BI	Våren 2007	Ja, men även till viss del operativ	Personlig djupintervju

Då vi erhållit mer empiri än vad vi först trodde var möjligt, har vi för avsikt att försöka ”renodla” våra teman. De faktorer som uppehåller sig i mer än ett tema, eller för den delen gör sig påmind i hela värdekedjan, kommer att hanteras mot slutet av empirikapitel i avsnitt 5.7 och benämnas ”projektinfluenser”. I det avslutande avsnittet 5.8 kommer vi att göra en empirisk analys utifrån faktorer framkomna från de fyra ovan nämnda teman samt från projektinfluenserna. Faktorerna kommer att framställas i en kort sammanfattning och utges vara framgångsfaktorer för det här specifika projektet. Den sammanfattande bilden över utformningen i kapitlet visas i figur 16.



Figur 16: Utökat processperspektiv för studien

Varje del i ovan angivna figur kommer att presenteras i separata avsnitt. Vi kommer i inledningen av varje avsnitt att leda läsaren i vad som kommer att ingå och vad som förväntas möta läsaren i empirin. Därefter framlyfts det insamlade materialet. Som läsare kommer det att bli en dynamisk resa med åtskilliga uppfattningar, från respondenter från intervju och enkät, om vägens gång. I samband med tabeller som redovisas kommer gradering sex (6) alltid innebära svarsalternativ ”vet ej”.

4.2 CPM-lösningen

Vi väljer att redan här beskriva hur långt införandet av CPM-lösningen har kommit inom fallföretagets verksamheter. Med det får läsaren en status av idag på systemets nuläge samt att läsaren tillhandahålls en likartad utgångspunkt som respondenterna har utgått ifrån då de uppgav sina svar i enkäten och djupintervjuerna. Nedanstående avsnitt bygger på initiala intervjuer, djupintervjuer och systemvisning.

CPM-lösningen, vilken internt på fallföretaget benämns som beslutsstödsystemet, består idag av konsolidering, planering/prognos och analys/uppföljning. Den legala konsolideringsdelen är fundamental för uppsättningen. Styrkan med systemet är att i ett och samma system producera legal konsolidering och samtidigt utföra operativa analyser i andra strukturer än de legala samt detaljgranska ned till transaktionsnivå. Beslutsstödsystemet är ett webbgränssnitt med Excel, Word och PowerPoint som tillhörande gränssnitt. Dock är det endast Excelgränssnittet som används för tillfället, men förhoppningar finns att även Word och PowerPoint ska komma att nyttjas. Häri kommer exempelvis en funktion som automatiskt uppdaterar valda rapporter att ingå. Två gånger varje dygn uppdateras databasen automatiskt.

I dagsläget har användarna delats in i två grupper beroende på hur långt de har kommit med arbetet i beslutsstödsystemet. Den första gruppen består av de största bolagen inom fallföretaget. Samtliga bolag har en direktimport av data från deras ekonomisystemet och använder beslutsstödsystemet till avstämningar och uppföljningar via rapporter samt till att rapportera in sina prognoser. Den andra gruppen utgörs av resterande bolag som ännu inte har kommit att använda beslutsstödsystemet i samma utsträckning. De har inte direkt import av data från ekonomisystemet och använder därför inte beslutsstödsystemet som utdataverktyg och till uppföljning av verksamheten i övrigt som de största verksamheterna gör. De rapporterar dock utfall och prognoser samt tar ut avstämningsrapporter för interna mellanhavanden. Tanken är att de på sikt ska använda beslutsstödsystemet i samma utsträckning som den första gruppen. De som ansluter sig till den interna affärsserivce-enhetens tjänster kommer automatiskt att använda beslutsstödsystemet mer, och med ett ekonomisystem som den gemensamma databasen.

Med i systemet fanns några standardrapporter som fick konfigureras för fallföretaget, men mycket bestod av en stor flexibel del där fallföretaget själva fick bygga upp systemet internt. I

vad som här kan benämnas som ZZ¹¹ bestäms vilka konton och enheter som ska nyttjas i den rapport som ska skapas. Om ZZ är fel inställt kommer siffrorna att vara fel eftersom data som hämtas inte är ämnat för vad som var tänkt. För att underlätta arbetet med rapporter finns det möjlighet att ”hårdkoda” vissa funktioner, till exempel att en viss rapport alltid ska hämta data för januari 2008. I det fallet spelar det ingen roll vad som står i ZZ då ”hårdkodningen” går före rent hierarkiskt. De mest vanliga och enklaste rapporterna finns i en slags rapportgenerator. Då finns en rapport lagrad som användaren själv väljer dimensioner till och expanderar ut filen i kolumnerna och raderna för att uppdatera den. De som tillhör den andra gruppen och således använder systemet för inrapportering, går in genom en annan del och får därigenom fram de cellmappar som finns. Häri finns bokföringsorders och utrapporteringsmallar som de använder manuellt.

Till lösningen finns en skapad kub med ett antal dimensioner som är gemensam för alla användare. Skulle något bolag i koncernen vilja göra en egen kub, vilket efterfrågas, kan vissa saker uteslutas i deras kub. Om de inte vill använda samma upplägg som koncernnivå tillämpar, till exempel om de ska ha en annan kontoplan, måste de bygga en egen applikation. Det kan dock innebära vissa komplikationer då de båda kontoplanerna ska mappas ihop. Drill down-funktionen är tillgänglig i samliga rapporter. Det innebär att systemet går djupare ner på detaljnivå till de undre delarna till exempelvis kontoplan. Drill through kan också göras, men endast vid den lägsta drill down-nivån, således i enhet, tid och konto. Härifrån går det att drilla på transaktionsnivå och se olika fakturor. Drill through används inte särskilt ofta, men finns för att ge trovärdighet till systemet då det går att se var siffrorna är tagna ifrån.

Analysmodulen används inte fullt ut för tillfället, men är under uppbyggnad. Den kommer att innehålla varningar, trender och andra väsentliga signaler för nyckeltalsanalyser och andra analyser, med möjlighet att lägga kommentarer. Vidare finns möjlighet att koppla till strategikartor som kommer att bli aktuellt för moderbolaget i fallföretaget i första hand, men även för andra bolag som efterfrågar det.

Efter ovan introduktion av beslutsstödsystemet, fortsätter vi empirikapitlet med att beskriva utifrån insamlat material och det processperspektiv som vi presenterade i föregående avsnitt.

4.3 Initial fas



Figur 17: Initial fas

Den initiala fasen speglas av upptakten innan själva upphandlingen, se figur 17. Vi kommer att se till hur respondenterna uppfattade tiden innan projektet var igångsatt och kommer således endast att basera avsnittet på svar från intervjuer. Respondenterna har kommit in vid olika tidpunkter, ett par av respondenterna kom egentligen inte in i projektgruppen förrän till upphandlingsfasen, se tabell 4. De har dock alla beskrivit initiala fasen utifrån vad de upplevt, hört och förstått på bästa sätt, vilket sammanställs nedan. Med det avses uppstarten till projektet och involverande personer. Vi kommer även att hantera den initiala delen med tyngdpunkt i drivkrafterna bakom systemupphandlingen samt behovskartläggningen, se figur 18.

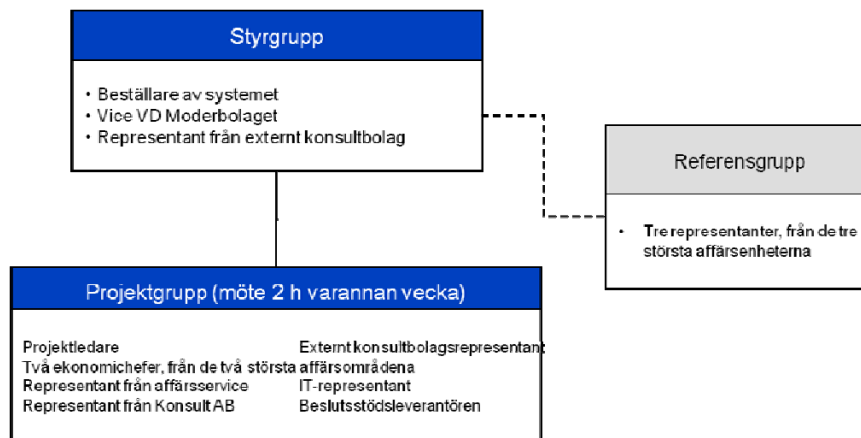
¹¹ Avser del i portal som användarna möter då de ska skapa rapporter.



Figur 18: Initial fas, utökad figur

4.3.1 Projektstart

Projektet drevs igång av koncerncontroller tillsammans med CFO, som var ytterst beställare för koncernen. I samband med det bildades en projektgrupp, referensgrupp och styrgrupp. Projektgruppen är den grupp av människor som aktivt drivit projektet gällande beslutsstödsystemet. Aktuella personer tillfrågades om att delta i projektgruppen. För en del var det självklart att vara med och påverka, men samtidigt blev de tillfrågade på ett sätt som de inte kände att de kunde tacka nej till. Referensgruppen bestående av ledande befattningshavare från andra områden, har fungerat som en verksamhetsnära kompetenskälla samt säkerställande inför beslut. Styrgruppen har i likhet med referensgruppen tillfört kompetens, men även fungerat som den yttersta beslutsfattaren efter rekommendationer. Referensgruppen och styrgruppen har inte varit regelbundet delaktiga utan sammankallats vid behov samt vid avstämningstillfällen. Grupperna har dock regelbundet erhållit information ifrån projektgruppen. Den övergripande strukturen för grupperingarna visas i figur 19.



Figur 19: Struktur för grupperingarna i projektet

Projektgruppen bestod av ett flertal olika kompetenser, främst ekonomibefattningar från de stora verksamheterna. Att det i projektgruppen var många ekonomer involverade har framställts som en klar fördel då anledningen till projektet handlade i mångt och mycket om att ersätta ekonomernas verktyg. Försök fanns att bredda gruppen inom IT. Enligt en respondent kan missnöje uppstå vid samverkan mellan IT och ekonomi. Det verifierades av en annan respondent som gav uttryck för att de inte "pratar samma språk". Projektgruppen försökte till viss del överkomma känslan av ekonomi gentemot IT genom att extern part, från Konsult AB, som fick agera brygga mellan ekonomi och IT. Representanten från Konsult AB deltog kontinuerligt i projektgruppen, vilken vi fortsättningsvis kommer att benämna som NN. NN var tidigare anställd hos det managementkonsultbolag, vilket har haft flera projekt hos, och samarbeten med, fallföretaget genom åren. Managementkonsultbolaget kommer hädanefter i text att benämnas "MK AB". I ett senare skede i projektet kom NN att anställas av Konsult AB.

Sett till sammansättning av projektgruppen fanns, enligt de flesta respondenterna, verksamhetsmässigt den kompetens som behövde finnas med. Även det externa stödet i gruppen vad gällde teknik och själva beslutsstödsystemet fanns i form av representant från Konsult AB, NN. Hade ytterligare IT-människor och ytterligare verksamhetsmänniskor vävts in i projektgruppen fanns risk att gruppen helt skulle ha tappat fokus, menade en respondent. Vidare förelåg då även risken att projektet hade misslyckats helt och hållet. Det fanns även indikationer på nackdelar med en ekonomitung grupp. Nackdel kan vara att förankring i organisationen blir sämre, då ekonomer inte alltid har exempelvis ett verksamhetsperspektiv. Via referensgruppen fick projektgruppen med verksamhetens frågeställningar, men det upplevdes möjligt att de trots det inte fick det utrymme som de borde ha haft.

Arbetet i projektgruppen ansågs av flera intervjurespondenter som bra. Dock lyfter en respondent fram att struktur i arbetet saknades. Projektgruppen drevs mestadels framåt av koncerncontrollerns och NN:s drivkraft. Strukturbristen ansågs inte som någons fel. Det upplevdes dock att ”gamla” respondenter, som varit längre på fallföretaget, hade sitt tankesätt, medan ”nya” hade ett annat. Med den här sammansättningen ansåg respondenten att det ibland kändes förvillande och att de inte riktigt visste vad de ville. En respondent kände att det inte fullt ut fanns förståelse mellan de olika parterna i gruppen. Var och en gick i sin egen bana och sitt eget tankesätt. Upplevelsen från en av respondenterna var att de som hade arbetat länge i det gamla systemet, skulle meddela övriga i projektgruppen vad de ville ha i det nya systemet. Det upplevdes dock som svårt då de inte hade några referenser eller kännedom om andra system. Istället växte känslan fram att konsulterna, och de nya, skulle berätta för de gamla vad som fanns att välja på. En respondent uttryckte:

”Visa oss vad systemet erbjuder så att vi kan tänka nytt.”

4.3.2 Drivkrafter och syftet med systemet

Våren 2006 var MK AB inblandat i projekt då flera strategiska beslut skulle tas och flera stora managementfrågor lyftas upp. MK AB drev sedan tidigare ett projekt på fallföretaget gällande modellfrågor. Modellprojektet var avsett att få ordning och reda på styrmodeller, objekt och dimensioner.

Projektet för att införa ett koncernövergripande beslutsstödsystem föll samman tidsmässigt och innehållsmässigt med MK AB:s projekt om styrmodeller, men också samtida med en medvetenhet om strategiskt beslut om tillväxt för koncernen. Diskussioner fördes initialt kring styrmodellen, om vilka nyckeltal som var viktiga och vad som händer med branschen som fallföretaget verkar i. Enligt en respondent togs det som utgångspunkt för vilket system som kunde tillföra värde till fallföretaget.

Fallföretaget avsåg börja i styrmodellsfrågorna, gå vidare till upphandling och systemval, och därefter implementera systemet enligt modellen som fanns från början. I och med det tycktes fallföretaget varit väl förberedda rent mentalt på kommande resa. De var medvetna om att de skulle införa en ny styrmodell och nytt beslutsstödsystem för hela koncernen. En respondent menade att verkligheten aldrig ser ut som teorin, men kommenterade ändå:

”På det sättet var det här så som jag tycker ett väldigt rätt upplägg, teoretiskt riktigt upplägg.”

Vad som föranledde projektet var till stor del fallföretagets dåvarande situation med tillväxt, omstrukturering i branschen och för att finansiellt kunna hålla ihop hela koncernen konsolideringsmässigt. De tre centrala drivkrafterna framställs nedan i korthet.

Tillväxt

Fallföretaget stod i ett skede där de behövde en ny plattform för att kunna fortsätta sin kraftfulla expansion. Tidigare fanns egentligen endast två stora enheter inom fallföretaget. Fallföretaget har i princip sedan 2006 fördubblats fram till idag och har växt snabbt i stor omfattning, mestadels via förvärv. Fallföretaget genomförde förvärv på en starkt expansiv marknad, samt har växt organiskt inom verksamheten. Ovanstående faktorer lyfts fram av ett flertal respondenter som viktiga orsaker till beslutet om införandet av ett nytt system. Det behövdes ett ordentligt beslutsstöd för att kunna växa och ta fallföretaget i nästa århundrade.

Teknik

Fallföretaget var rent tekniskt i behov av ett nytt system än den äldre lösningen. Det fanns även sedan tidigare en hel del rapportering och bearbetning i Excel, exempelvis prognosmodeller samt att koncernkonsolideringen då kördes i ett system, vilket en respondent uttryckte som ”*Väldigt enkelt system – billigt som sjutton*”. Fallföretaget ville då ta sig från den heterogena miljön till att skapa något mer homogent. Det ansågs medföra att de stod bättre rustade att möta de utmaningar som skulle krävas de närmaste åren.

Flera respondenter lyfte fram att deras dåvarande uppföljningssystem var den definitiva faktorn för initiativtagandet för projektet. Systemet var vid projektstarten bara kopplat till de två största enheterna inom fallföretaget. I och med förvärv skulle det plockas in nya juridiska enheter på fallföretaget men möjligheten fanns inte att växa i systemet. Deras befintliga affärssystemleverantör hade även beslutat att fasa ut systemet år 2008, vilket gjorde fallföretaget medvetna om att det överhuvudtaget inte skulle finnas något systemstöd om inget gjordes. I samband med styrmodellarbetet som pågick blev det uppenbart för fallföretaget att det var en mängd information som förbisetts tidigare. Styrmodellerna, och kartläggningen av dem, gav uppslag till fallföretaget om nya möjliga informationsperspektiv och beslutsvägar. Därmed fördes diskussion om beslutsstödsystemet även utifrån det tekniska perspektivet.

Totalitet

Vad som ytterligare har lyfts fram som kändes viktigt för respondenterna var att få ett enhetligt sätt i koncernen att jobba på samt att alla utgår från samma data, allt ska vara samlat på ett ställe. Respondenterna menade att det dels var en önskan för deras avdelningar och på lägre nivåer, men även för koncernen. Att snabbt kunna konsolidera lyftes ofta fram som argument. En respondent berättade att det tidigare fanns systemlösning för konsolidering men att mycket fick göras manuellt med makroprogrammering på vägen och därför skulle mer automatisering underlätta arbetet. En annan önskan som framkom från ekonomerna var att få ledningen att använda systemet och därmed göra det till ett ledningssystem.

4.3.3 Behovskartläggning

Vad gäller initiativtagandet verkar samtliga respondenter tycka att det var nödvändigt och ett steg i rätt riktning. Fallföretaget ansågs tvunget att börja titta efter något nytt som skulle innehålla konsolidering, analys och prognos, och helst i samma system.

Behoven kartlades under våren 2006 med MK AB:s styrmodellprojekt. Två personer från MK AB arbetade fram en M/O-matris¹² för varje affärsområde för att identifiera exakta behov samt vad som är styrande nyckeltal och vad som är informativa nyckeltal. Exempel på ett styrande nyckeltal är rörelsemarginal vilket innebär att fallföretaget får direkta ekonomiska konsekvenser om inte en viss nivå uppnås. Ett informativt nyckeltal är väsentligt men inte direkt ekonomiskt styrande. De affärsområdesspecifika M/O-matriserna som togs fram utifrån styrande och informativa nyckeltal, och blev input till beslutsstödsystemet. Respondenten ansåg att det jobb som konsulterna gör med M/O-matriserna har varit bra

Parallellt med upphandlingen, vilken framställs nedan i avsnitt 5.4, fortsatte modellarbetet att drivas för att försöka ta fram så mycket som möjligt till den dagen systemet skulle börja implementeras. Diskussioner fördes exempelvis om huruvida användare skulle kunna ”drilla” ner till redovisningsnivån. Det var en inte alltför teknisk approach utan mer om det ansågs bra eller inte. En respondent som förespråkade funktionen menade att det var viktigt ur ett ekonomiskt och styrperspektiv. Det ansågs skapa förtroende för systemet samt att det blev enklare och snabbare för användare att säkerställa transaktioner själva, än att få bekräftelse via ekonomiavdelningen. Vidare fördes även frågan om användare skulle kunna ”drilla” från alla transaktioner och se leverantörsfakturan i ekonomisystemet. Flera respondenter ansåg att det vore bra, en respondent lät oss också veta att:

”När man pratar med företagsledningen tycker de att det är onödigt. [...] Men när man sitter på ett litet kostnadsställe i organisationen och har kostnadsansvar för 100 000 kr då börjar varje transaktion bli viktig.”

Behovskartläggningen som föregick upphandlingen upplevdes viktig. En respondent menade att något av det viktigaste är att inte kasta sig in i detaljerna innan helheten har bestämts. Med det avsåg respondenten att fallföretaget var tvunget att veta hela syftet med övningen. Det kan vara bra att ta sig tid för att i början diskutera vilken lösning som fallföretaget är i behov av. Det gjorde fallföretaget i form av något som kallades ”inspirationsmöte”, vilket var avsett för projektgruppen att komma in i tänkandet runt systemet, få upp en viss kunskapsnivå samt få känslan av att de äger frågorna. Det var enligt NN välgörligt för att de inte skulle behöva vända sig till Konsult AB med alla frågor utan istället få alla tillräckligt involverade för att själva kunna fatta övervägda beslut. Under inspirationsmötena togs ett par olika leverantörer dit för att demonstrera ett par olika typer av lösningar. Det gav en känsla för vad som fanns tillgängligt och en målbild började skapas.

Vad gällde behovskartläggningen kände ytterligare en respondent att det hade varit bra med någon som hade mer erfarenhet och kunnat visa vilka möjligheter som fanns. En respondent uttryckte en önskan om att fler möjligheter skulle ha demonstrerats, det var alldeles för lätt att stanna i sitt hemvana, gamla, tankesätt.

I maj 2006 förelåg diskussioner gällande en första ansats till ett nytt system. Diskussionerna var mer av basis att ”vi behöver något uppföljningssystem”. Workshops anordnades för projektgruppen för att diskutera och lära sig mer om beslutsstödsystem.

Till en början fanns det olika spår:

- Att satsa på CPM-lösning
- Att satsa på ett beslutsstödsystem kopplat till ett annat affärssystem

¹² Mått-/Objektsmatris

Fallföretaget undersökte de två olika vägarna för att överväga vilket som var lämpligast. Rätt snabbt utkristalliserades möjligheten att köra allt i en och samma plattform, likt CPM, vilket upplevdes väldigt tilltalande. En respondent menade att:

”Jag upplevde att det var ganska mycket konsensus så långt.”

4.4 Upphandlingen



Figur 20: Upphandlingsfas

Upphandlingsfasen pågick mellan maj till oktober år 2006. Kartläggning, referensbesök, ”long list” till ”short list” och slutligt val av leverantör var de stora punkterna som präglade upphandlingen. Vi kommer även för det här avsnittet att beröra projektgruppen, möjligheter och risker med val av leverantör samt några kommentarer inför implementeringen. Figur 21 visar en sammanfattande bild över upphandlingsavsnittet.

Innan upphandlingen drog igång ”på riktigt” genomfördes som tidigare nämnts ett antal workshop och som hölls av NN, i egenskap av expert på beslutsstödsområdet. Beslut togs och upplägget kom att bli en ”regelrätt rigorös upphandling” som pågick i praktiken från juni på allvar till oktober ut. Projektgruppen var den mest aktiva gruppen, men referensgruppen var även involverad vid några tillfällen.



Figur 21: Upphandlingsfas, utökad figur

I upphandlingsfasen kommer endast respondenter att behandlas utifrån de intervjuer som har genomförts i enlighet med tabell 4.

4.4.1 Inför kravspecifikation

Enligt NN råder det inga tvivel om att beslutet om upphandlingen kom från fallföretaget internt. Ett antal workshops satte inriktning på vad beslutsstödsystemet skulle handla om. Det är ett vida stort område och hade fallföretaget velat ta ett enkelt spår hade de kunnat säga att de bara skulle ersätta det äldre systemet. Då skulle det dock inte vara en CPM-lösning, men det skulle vara en variant att göra det på. I den frågan kan NN i efterhand se att Konsult AB var lite drivande i diskussionen. Då fallföretaget tog initiativet till att något måste göras, ansåg Konsult AB att fallföretaget borde utnyttja möjligheten att försöka ”att få in mer i lådan”.

Under utvärderingarna för kartläggningen framgick att fallföretaget ville att beslutsstödsystemet skulle vara ett system. Det skulle innefatta konsolideringsverktyg, prognosverktyg samt uppföljning och analys. Flertal systemvisningar och referensbesök genomfördes. Respondenterna ansåg att de även fick god inblick, via NN, innan leverantörsträffarna vad gällde vilka system som fanns och hur olika de kan vara. En respondent sa att:

”Vi hade uppfattningen av att det inte fanns så många system som hade de här delarna samtidigt, utan det var antingen det ena eller det andra.”

En respondent menade att det inte blev särskilt många leverantörer att titta på då flera redan var utsållade, en sållning som Konsult AB och projektledaren hade gjort som erbjöd CPM-lösningar. Vidare ansågs av flera respondenter att Konsult AB var mer av en stöttande karaktär. Dock fanns även önskan från annan respondent att mer tid skulle ha lagts för att få veta hur andra företag gör, inte bara vilket system de har. Respondenten hade velat se mer praktiska exempel och ta del av andras tankesätt och hur de arbetar på andra företag med det.

4.4.2 Kravspecifikation

Kravspecifikationen, vilken NN tog fram genom MK AB, uppdelades i olika utvärderingsområden:

- Funktionalitet
- Teknik
- Implementering
- Användarvänlighet
- Driftskostnader
- Immateriella aspekter

De flesta respondenterna ansåg det heltäckande. Dock ansåg en respondent gällande upphandling och kravspecifikation att det var svårt och att det säkerligen missades en del.

Kartläggningen innebar många sittningar, grupparbeten och diskussioner. Överlag uttryckte dock respondenterna att det var en enhetlig vilja, även om mycket hanterades utifrån de några få stora bolagens vilja, och dåvarande arbetssätt, i koncernen. En respondent trodde att de stora bolagen i koncernen definitivt hade mer att säga till om och att de andra bolagen inte har varit lika involverade, utan har fått anpassa sig.

Kravspecifikationen var omfattande och medförde en lång resa innan alla steg var klara. Dock ville fallföretaget kunna göra prognoser, konsolidering av både prognoser och utfall samt utöver det ville de också kunna integrera annan typ av information utöver rent ekonomiskt och finansiellt. Fallföretaget önskade även en skalbarhet i systemet för att kunna se olika typer av produktionsstatistik. På toppen ville de lägga ett analysrapportverktyg för att kunna jobba med i de olika dimensionerna. Systemet skulle kunna stödja många användare och olika typer av komplexitet i användarna. Vissa skulle behöva jobba djupare i systemet medan andra skulle vara lättare, ”*light-användning*”, för körande av rapporter.

En respondent menade att diskussion fördes om konsolideringen, men inte på någon egentlig detaljnivå. Mycket av diskussionen var att det gick att genomföra vissa steg, men att det bortsågs från exempelvis förvävsorienteringen och den komplexa strukturen som fallföretaget har, eller har kommit att få. Det kom att leda till, anser respondenten, att funktionaliteten blev ganska allmäntagen och inte alls särskilt konkret för konsolideringen som den kanske borde ha varit. Att tekniken och användarvänligheten är bra, men att funktionaliteten är lite sämre är möjligtvis kopplat till gruppen av seniora ekonomichefer som inte har den operativa detaljorienterade delen om hur det borde vara. Alla var överens i det allmänna, men missade detaljerna i den dimensionen.

M/O-matrisen var den stora drivaren och inputen till beslutsstödsystemet. Matrisen började sättas upp, men enligt respondent har mycket reducerats. Den har skalats ned en del enligt beslut som tagits, vilket ledningen har slutit upp kring. ”*Det finns ingen möjlighet att göra allt, de måste prioritera*”, enligt en respondent.

4.4.3 ”Long list”

Redan vid ”long listen” var det enligt ett par respondenter ett ganska uttalat CPM-projekt. På marknaden var det dock inte alla leverantörer som kunde leva upp till kraven. Idag finns det flera leverantörer på marknaden som levererar likartade lösningar, och som klarar av ungefär samma saker lika väl som alla andra. Som en respondent uttryckte det:

”Det är en viss skönhetstävling i upphandlingen mellan olika system.”

Det lyfts fram som viktigt att företag som ska upphandla studerar och kartlägger sina egna processer som rör själva beslutsstödsystemet, konsolideringsprocessen, prognosprocessen, management och uppföljningsprocessen. Vad NN erfarit från tidigare projekt på Konsult AB och MK AB är att det är rekommenderbart att ha uppföljningsmöten en gång i månaden med ledningen för varje bolag. Om processerna inte redan är kartlagda bör det tas med som en del av upphandlingsprocessen och underlaget, så att det system som köps in inte bara är anpassat till de processerna företaget har idag. När kraven var färdigställda tog NN fram en lista på möjliga potentiella beslutsstödsleverantörer. ”Long listen” omfattade tio stycken leverantörer.

Frustration som respondenterna uttryckte var att leverantörerna förmedlade att vissa funktioner och liknande skulle fungera. När ärendet lyfts till konsulterna håller de med i frågan, men påtalar att de får bygga om systemet. Det är problematiskt att systemleverantörer lovar mycket, och allting går i princip att göra, men allt är en fråga om hur mycket tid det tar och om det går att göra i standardsystemet. Härav menade en respondent att det var bra att fallföretaget hade lagt mycket tid på upphandlingen som de har gjort. En respondent var av åsikten att större krav skulle ha ställts på leverantörerna och att de exakt skulle ha fått delge vad som ska göras och hur de förväntar sig att processen ska se ut.

4.4.4 ”Short list”

Fallföretagets ”long list” reducerades till en ”short list”, vilken bestod av fyra potentiella leverantörer.

- Leverantör A
- Leverantör B
- Leverantör C
- Slutleverantör

Leverantör C återkom redan efter någon vecka och meddelade att de inte längre ville delta. Huvudorsaken var det starkt uttalade konsolideringskravet, vilket Leverantör C inte kände att de hade tillräcklig kompetens i. Leverantör C hade vid tidpunkten köpt ett företag som de ännu inte hade kunnat integrera, vilket även kan ha bidragit till att de backade ur. De andra tre leverantörerna var fortsatt intresserade.

Leverantörerna genomförde flertal systemvisningar. Leverantör A, som erbjöd ett paket med tre produkter, var nära att falla ur i början av ”short list-processen”. De gjorde ett dåligt intryck på samtliga inblandade respondenter. Fallföretaget meddelade Leverantör A att de inte var nöjda med presentationen, men att de samtidigt var villiga att ge dem en andra chans. Dock fick Leverantör A lova att byta samarbetspartner på konsultsidan. Fallföretaget hade även haft dåliga erfarenheter från byrån sedan tidigare, vilken en respondent tror kan ha spelat roll. Leverantör A tog efter det fram en ny leverantör på konsultsidan. En respondent uttryckte sig på följande sätt angående Leverantör A nya chans:

”Vi fattade ingenting i stort sett första gången. När de kom tillbaka presenterade dem något helt annat, som också var väldigt bra.”

Leverantör A, som vid andra chansen gjorde ett stabilt och bra intryck, blev tillsammans med slutleverantör och Leverantör B de tre kvarvarande finalisterna som skulle möta en ”proof-of-contest”. ”Proof-of-contest” innebär att företagen tar fallföretagets egna data, ett utdrag ur huvudboken, vilket nyttjas i leverantörernas dimensioner. Bolagen får bevisa och bygga ihop någonting av materialet, vilket gör det hela till en mer rigorös demonstration. Samtliga leverantörer fick en dag på sig för öppen ridå. En dag anses inte som mycket ur ett långt perspektiv, men ur ett demonstrationsperspektiv ger det väldigt mycket, enligt en respondent. Under dagen får fallföretaget vara med för att titta, granska och fråga. På det sättet får fallföretaget en riktig uppfattning om systemet och dess för- och nackdelar. Som en respondent uttryckte det:

”Då kan de inte gömma sig bakom PowerPoints längre”

Efter ”proof-of-contest” föll Leverantör B bort av två huvudskäl. De upplevdes som stora, starka och stabila, men kanske lite väl mycket av den varan, samt att de var mycket komplexa och därmed hade en dyr prislapp både på konsultsidan och licenssidan. Således var det slutleverantör och Leverantör A som det stod mellan. Efter att de två sista leverantörerna bearbetats och betygsatts gick projektgruppen igenom samtliga deltagande och tillfrågade varje person om de skrev under den rekommendationen, som de kommit överens om. Det slutliga beslutet togs sedermera av styrgruppen.

4.4.5 Val av leverantör

Beslutet fattades i början av november och avtal skrevs under samma månad. Vad som avgjorde att det var slutleverantör som tog hem uppdraget låg huvudsakligen i tre faktorer.

1. Slutleverantör upplevdes som mer modernt system än Leverantör A

De som startade bolaget var av mening att systemet ska klara planering, konsolidering och analys i en och samma miljö. System bör från början byggas för att vara avsett att passa en CPM-lösning. Leverantör A å andra sidan är traditionellt duktiga på BI med väletablerade verktyg. I praktiken var och är Leverantör A tre olika system inom ramen för en plattform medan slutleverantör från början var skapat för att klara av konsolidering, planering och analys i en och samma miljö. Under upphandlingen kunde Leverantör A aldrig bevisa för fallföretaget att integrationen mellan delarna skulle vara friktionsfri, utan känsla fanns hos respondent att det var mycket jobb i att flytta data från prognosdelen och konsolideringsdelen, men även tvärtom. Mycket flytt av data innebär exempelvis risk för att bli konsulttungt.

2. Excelgränssnitt i slutleverantörlösningen

I slutleverantörens lösning skulle allt komma att hanteras i Excel, vilket sågs som en fördel. Som en respondent sa: *”Det är Excel på anabola steroider”*. En respondent beskrev det som att de har hängt på ett antal funktioner från Excel och sen lagt på en databas i botten, vilket gör att det skapar en rigorös bra lösning.

3. Priset

Slutleverantören hade lägre pris på lösningen, även om det inte var den avgörande faktorn utan mer sågs som *”en extra krydda”*. I priset vägdes även konsultinsatsen in för att fasa in plattformen. Det summerat gav en total positiv prisbild för systemet.

Risker med val av leverantör

Några risker som respondenterna identifierade under upphandlingen rörande slutleverantör var framförallt att det var ont om kompetenta konsulter. Fallföretaget hade haft dåliga erfarenheter med sin tidigare systemleverantör, varför fallföretaget upplevde det som en risk. En annan risk var att Leverantör A upplevdes av fallföretaget som en mer rigorös lösning i jämförelse med slutleverantören och en mer stabil lösning med ordning och reda.

4.4.6 Reflektioner på upphandlingen

En respondent uttryckte tydligt vilka två beslut som denna tyckte var fundamentala.

”Det finns två vändor, alltså två beslutspunkter som är fundamentala. Det ena är pengar och den kalkylen som vi har gjort. [...] Det andra är plattformsbeslut, det tekniska, och vilken strategisk plattformsvit att jobba med.”

Det första avsåg respondenten med vad det i reda pengar skulle komma att kosta, således investeringskalkylen för hela projektet. Det är viktigt att känna sig säker i kalkylen, dock är det svårt då det är mycket immateriella aspekter att ta hänsyn till, menar respondent.

”Det är som att bygga ett hus, man river inte det som man börjat bygga, till varje pris.”

Fler respondenter berör detsamma implicit då de menar att det rör sig om mycket pengar och därför måste det vara klart vad fallföretaget och leverantören är överens om. Vad ska levereras och till vilket pris? Vad är fallföretagets insats och vad är leverantörens insats? Det skiljde sig väldigt mycket från olika leverantörer. Vissa var billigare, men med följd att fallföretaget var tvunget göra mycket mer själva. Andra leverantörer tog helhetsansvar, men tog också mer betalt. Det upplevs som svåra frågor och det är inte klart att det är det billigaste alternativet med helhetsansvaret på fallföretaget som är det bästa alternativet. För att säkerställa beslutet och inte underskatta problemet kan det vara bra att ta in extern part. Beslutet är oavsett svårt och *”det är otroligt viktigt att man vet, och är medveten om, att den kalkylen man går in med, vad den specificeras på”*. Respondenten sa vidare att det inte finns någonting som är gratis, och är det billigt berör det med största sannolikhet något av vikt. Den punkten är viktig att trycka på inför ledningen för att kunna gå in med öppna ögon. Som respondenten sa:

“You get what you pay for.”

Det andra beslutet relaterade till hur dyra andra system som fanns i koncernen var, samt hur den övriga IT-strategiska kartan såg ut. IT-kunskaperna varierade i projektgruppen och de har fått ställa saker mot varandra. Då det fanns två olika leverantörer kvar pratade de med olika referenser bland annat om den tekniska plattformen. Deltagarna i upphandlingen såg slutleverantör som en modern lösning, inte en tung variant som har datalager i botten med olika moduler.

”Allting i ett så att säga, vilket var viktigt.”

En respondent ansåg att en bra upphandlingsprocess präglas av noggrannhet. Dock är det viktigt att företaget lägger tillräckligt mycket tid i början för att se stora bilden. Det är inte bra att fastna på detaljnivå. Vidare är det fördelaktigt om uppföljningsprocessen är bra, exempelvis M/O-matrisen, att det spenderas tillräckligt mycket tid på det inledningsvis och/eller parallellt med upphandlingen. Det underlättar implementeringen.

Känslan hos en respondent var att upphandlingen inte flöt enligt plan, utan drog ut på tiden. Respondenten menade att Leverantör A fick en ny chans och med det gick ytterligare två månader. Sedan var pressen tydlig då det var två leverantörer kvar. Då var det som att det gick upp för folk att det var dags att vara klara. Det stora beslut som skulle fattas var enligt respondenten ångestframkallande.

Som extern part och med gedigen kunskap i ämnet anser NN att fallföretaget var ett föredöme på många sätt vad gäller en upphandlingsprocess. Om NN ska peka på något som NN tyckte missades var att det lades för lite tid på processerna, men att mycket tid lades på modellen. Modellen var det framförallt MK AB som grundlade och vilken mynnades ut i att fallföretaget var i behov av ett beslutsstöd.

”Efter denna rigorösa upphandling hade vi skyhöga förväntningar.”

4.5 Implementering



Figur 22: Implementeringsfas

Efter det att avtal skrivits med leverantören i november 2006, bestämdes att implementeringen skulle ta vid första december samma år. I praktiken blev det först den 10 januari 2007. Vad som framkommit från intervjuerna med NN är att det för många företag tar lång tid innan påskrivna avtal rullas ut i organisationen. För fallföretaget gick det fort från det att projektet sattes igång, till påskrivet avtal med leverantör och till att själva implementeringen av den första fasen var genomförd.

I avsnittet kommer vi att beröra personers uppfattningar om och runt implementeringen, se figur 23. Dels kommer intervjurespondenter att innefattas, men även enkätsvar. Då inget annat påpekas och/eller det förs en diskussionsliknande text kommer det vara med utgångspunkt i intervjuempiriska material, varvid vi kommer att understryka då vi återger enkätsvar och enkätrespondenter.



Figur 23: Implementeringsfas, utökad figur

4.5.1 Introduktion till implementering av beslutsstödsystemet

Den strategi som fanns för införandet av beslutsstödsystemet var att dela upp den i två faser. Den första fasen skulle innebära att byta ut befintliga verktyg som för tillfället hanterades i Excel, vilka var prognosverktyget och konsolideringsverktyget. Utöver det skulle även det rådande systemet bytas ut vilket användes av fallföretaget och en del dotterbolag. Den andra fasen skulle innebära att följa upp icke-finansiella nyckeltal från andra datakällor än ekonomisystemet och att successivt integrera med nytt ekonomisystem. Dessutom skulle det innebära att implementera en mer detaljerad uppföljning för affärsområdena. I dagsläget har

den första delen implementerats och den andra fasen betraktas utifrån behoven hos de olika verksamheterna.

Vid upphandlingen av beslutsstödsystemet har båda faserna kommit att beaktas. Anbudsförfrågan och offertförfrågan har avsett den första fasen. Dock har det tydligt poängterats att beslutsstödsystemet även skall kunna hantera det som efterfrågats i den andra fasen, vilket inneburit att utvärdering gjorts med båda som utgångspunkt. Den generella visionen är att beslutsstödsystemet ska växa sig ut i alla delar och direktintegreras så långt som möjligt.

4.5.2 Implementering av Fas 1

Implementeringen av det totala projektet har letts av koncerncontroller tillsammans med NN. NN har fungerat mycket som en hjälpare i att till exempel sätta en agenda, projektplaner och andra aspekter för implementeringsarbetet. Varannan vecka träffades projektgruppen i möten för att stämma av hur implementeringen löpte och se vad som skulle göras i nästa skede. Dessutom bildades en ytterligare grupp med koncerncontroller och NN tillsammans med tre slutleverantörskonsulter, med inriktning mot den tekniska delen om hur logiken skulle byggas upp och liknande. Utöver det var det möten med styrgruppen var tredje månad och en gång i halvåret med referensgruppen. Sammanfattningsvis var det således korta planeringsmål och långa styrgrupps- och referensgruppsuppföljningar.

Vad gällde hur implementeringen av den första fasens moduler skulle ske, upplevde projektgruppen att det var tvunget att börja bygga ett konsolideringsverktyg, då fallföretaget stod i fas att förvärva många nya bolag. Till det skulle även planering/prognos och analys/uppföljning implementeras för hela koncernen. Till styrgruppen presenterades två val av implementeringsstrategi med tiden som kritisk faktor. Antingen verkställs allting på två månader innebärande att bli klara i april, eller att ta det mindre jäktigt med modul för modul och bli klara först år 2009. En av intervjurespondenterna beskrev vägvalet så här:

”Vi kan köra på kaosorienterad lösning och kommer att nå längre fortare, men det kommer att bli ett helvete.”

Efter noga överväganden valdes att gå vidare med den kortare tidsperioden för implementering av de olika modulerna. Däremot begränsades planen till att till en början innefatta konsolideringsverktyget och planering/prognosverktyget med utsatta deadlines och endast för de största verksamheterna i fallföretagskoncernen. Målet var att göra koncernbokslutet i april 2007, skarpt i det nya systemet. Dessutom skulle prognosen (P2) för den andra delen av året, gällande maj till och med december, göras i systemet. Det var ett medvetet val och skapade som förutspått kaos under tiden som implementeringen varade.

Vad gäller utbildning och upplägg skiljer det sig från leverantör till leverantör. Slutleverantörens upplägg var att utbilda projektgruppen först och därefter ha designmöten. I stort sett hela projektgruppen utbildades, med undantag från den person som inte var involverad i det operationella. Om inte tidigare, möttes därmed styrmodellen med det tekniska läget i designmötena. I designmötena bestämdes vilka dimensioner som behövdes, vilket koncernredovisningsspår som skulle användas och vad kraven var för koncernredovisningen. Kraven skulle ha hanterats i styrmodellprojektet, men då MK AB hade svårt att veta hur tekniska aspekter skulle förberedas, var inte alla kraven inte klara till implementeringstillfället. I praktiken var det en del saker som fick omarbetas, det fanns till exempel ingen koncernkontoplan färdig och alla styrmått var inte färdigställda. Den tekniska

biten saknades från den annars mycket framgångsrika framställningen av processerna i projektet.

Under tidens gång var det stor belastning för involverade parter att bygga koncernkonsolideringsapplikationerna samt att parametersätta värden och förvärvsanalys. Parallellt med det drevs ett mer prognos och operationellt uppföljningsspår. Det arbetades bland annat fram inrapporteringsmallar och regler, samt dimensioner och standardrapporter byggdes och utvecklades. En del personer i projektgruppen kunde inte i samma utsträckning vara lika involverade, med tanke på deras krävande insats i sitt ursprungliga arbete. Deras insats var väsentlig framförallt för att fatta betydande beslut, men de hade inte tiden vid implementeringen för att sitta och bygga i systemet.

Efter det att diverse moduler hade framtagits och satts upp, hade fallföretaget i början av april 2007 en stor kick-off för alla tänkta användare, vilket var det första av fyra utbildningstillfällen. De tre senare utbildningstillfällena var av mer workshopkaraktär då användarna själva fick testa att exempelvis ladda in data och bygga rapporter. Därefter har det varit uppföljningar av mer ad hoc-betonad karaktär. Utbildningen leddes internt av fallföretaget och tillsammans med NN som har lett ett flertal tidigare utbildningar i systemet.

Trots högt uppsatta mål med en extremt ambitiös ton, föll implementeringen någorlunda hyfsat ut. Konsolideringen var inte klar den 30 april som tänkt, utan delar fick plockas ut och göras i Excel. Vad gällde planering/prognosverktyget fungerade det initialt inte alls bra som ett hjälpverktyg, utan mycket blev rörigt med data som försvann och otillräcklig information om hur saker skulle göras. Det renderade i att en hel del fick byggas om för att förenkla processen och att undvika fel i verktyget. Även om mycket i stort sett var klart i slutet av april och i början på maj, var det inte förrän till sommaren som allting var satt i praktiken.

4.5.3 Uppfattningar om implementeringen

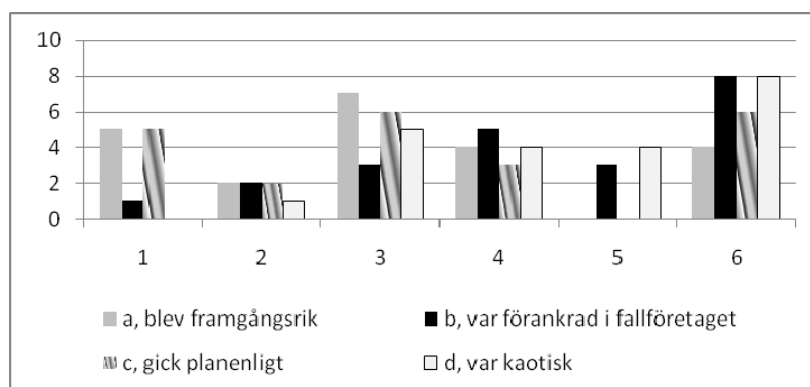
Det råder delade meningar i hur implementeringen upplevdes och i vilken omfattning den kan ses som en lyckad implementering. Inför implementeringen kände sig tre¹³ personer förberedda och fem¹⁴ personer inte förberedda. Fyra¹⁵ personer i enkätsvaren upplevde att implementeringen blev framgångsrik, medan sju¹⁶ personer upplevde att den inte blev framgångsrik. Implementeringen upplevdes i viss mån som förankrad i organisationen, dessutom att den var kaotisk.

¹³ Svarande på gradering 4-5, där 5 = Stämmer mycket val

¹⁴ Svarande på gradering 1-2, där 1 = Stämmer inte alls

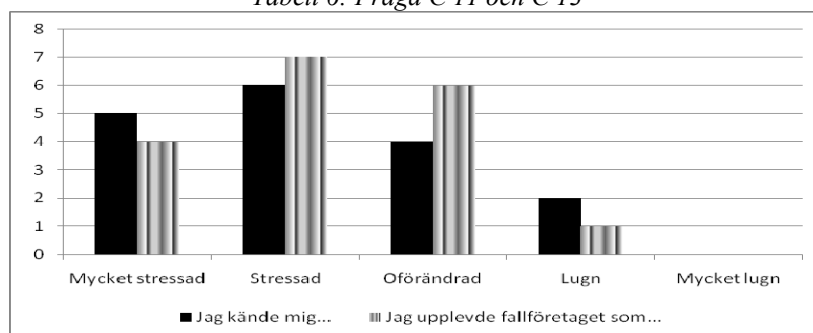
¹⁵ Svarande på gradering 4-5, där 5 = Stämmer mycket val

¹⁶ Svarande på gradering 1-2, där 1 = Stämmer inte alls

Tabell 5: Fråga C 10 "Jag upplevde att implementeringen:"¹⁷

De flesta, 14 personer, från enkäten upplevde att fallföretaget under implementeringen var engagerad eller mycket engagerad. Majoriteten (14 personer) var dessutom överens om att fallföretaget var målinriktad eller mycket målinriktad under själva implementeringsfasen. Samtidigt upplevde tolv besvarande från enkäten, fallföretaget som stressad eller mycket stressad, något som även majoriteten av användarna, elva personer, kände sig.

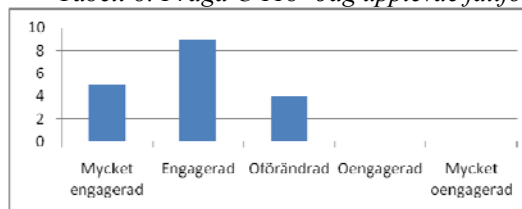
Tabell 6: Fråga C 11 och C 13



Tabell 7: Fråga C 11 a "Jag upplevde fallföretaget..."



Tabell 8: Fråga C 11b "Jag upplevde fallföretaget..."



Fördelarna med att inta en kaosorienterad lösning är att mycket blir gjort och att det tar företaget framåt. Hade det istället varit en utdriven tidplan hade det förmodligen tagit betydligt längre tid, kanske tre år och med risken att ändå inte ha det klart, menade en intervjurespondent. I och med att allting infördes på en gång kunde problem snabbt upptäckas och åtgärdas med successiva förbättringar i de delar som byggts upp. Att hålla på i en evighet och ändå komma till den insikten att det ändå inte fungerar skulle ha varit ett misslyckande. Det är således det faktum att fallföretaget i någon form gick framåt som lyfts fram som positivt bland respondenterna, vilket intervjurespondenter uttryckte enligt följande:

"Vi lyckades få väldigt mycket in på kort tid."

"Har man för lång tidplan blir man aldrig klar."

"Jag vet inte om det blivit bättre om vi skjutit på det, det hade antagligen varit samma visa."

¹⁷ Svarande på gradering 6 = Vet ej

Baksidan av en snabb implementering är att en del aspekter kan förloras med tidens gång. I takt med en pressad tidplan upplevde en av intervjurespondenterna att implementeringsstrategin glömdes på vägen och att det istället blev *"up and running"*. En annan respondent från intervju beskrev det som att det gick för fort med för mycket praktiskt i början, istället för att se det mer logiskt med att ta reda på hur strukturen skulle se ut. Besluten togs utan större eftertanke, men utifrån att det var det enda alternativet då tidspressen var som den var. En intervjurespondent uttryckte det:

"Här var det mer pang på utan någon större tanke på hur det skulle bli och se ut."

Trots framgången med att komma framåt, är de flesta intervjurespondenter överens om att avgränsning är en viktig faktor att beakta. Det krävs att företaget lägger ner mycket kraft och energi om det ska gå igenom. En respondent menade i intervju att det kanske hade varit bättre att dela upp det mer och göra en sak i taget, säkerställa och sedan gått vidare till nästa. En annan intervjurespondent konstaterade detsamma med att det kan vara ofördelaktigt att göra för mycket på en gång. En respondent beskrev situationen så här:

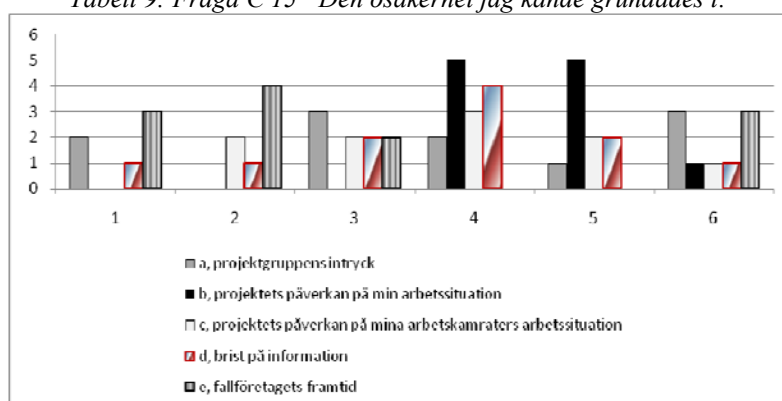
"Det var mycket på en gång och vi hade många bollar i luften samtidigt som vi inte förstod och inte hade resurser."

En ytterligare faktor som kunde noteras var att det fanns en slags övertro på systemet efter leverantörspresentationen. Fallföretaget överrumplades vid implementeringen, då systemet inte löste alla problem som många trodde. Dessutom finns det begränsningar i vad konsulter kan göra för företag. Från Konsult AB:s sida uppenbarades en svår balansgång med att vara en stöttande part eller den som drev projektet framåt. I det här fallet uttryckte NN på Konsult AB att vara väldigt noga med att låta företaget ta till sig projektet till sitt egna projekt. De flesta respondenterna var nöjda med Konsult AB:s insats vid implementeringen, bara någon hade hellre sett att Konsult AB skulle vara ännu mer drivande. En intervjurespondent konstaterade dock att ansvaret ligger internt på företaget och beskrev det genom:

"Konsulter i all ära, men de kan inte göra jobbet åt en."

Slutligen kan konstateras att när det blir tidspress blir det även svårigheter på vägen med människor som blir stressade och upprörda. I enkäten svarade elva personer att de kände osäkerhet. Den främsta anledningen till osäkerhet var projektets påverkan på personernas egen arbetssituation eller arbetskamraters situation. Även brist på information ansågs vara ett skäl.

Tabell 9: Fråga C 15 "Den osäkerhet jag kände grundades i:"



Det skapade uppror bland en del medarbetare som vägrade att jobba med det nya systemet. En stor anledning till beteendet låg i att det var flera systemfel, vilket skapade frustration. ”När medarbetare känner sig överkörda är det viktigt att låta dem komma till tals och försöka att finna en lösning i problemet”, menade en intervjurespondent. Resultatet blev att verksamheten, där respondenten ingick, valde att köra i det gamla systemet och istället köra över en fil till det nya. Krisen var ett faktum mellan första maj och sista juni även på annat håll. Ledningen undrade var siffrorna var och hur det hade gått, ingen visste någonting vilket ledde till att det skapades irritation. Viss förståelse fanns det också, även fast det stundtals var höga ord som att systemet skulle kastas ut. En respondent berättade att när det är kaos är det alltid någon som går hem och gråter, någon annan som sjukskriver sig och en annan som skäller, men det är bara för organisationen att försöka att ta sig ur den fasen. Efter ett flertal krismöten i projektgruppen och ute hos verksamheterna om hur det skulle hanteras, kom räddningen med att det blev semestertider. En del saker kunde arbetas bort och färdigställas, när alla kom tillbaka i augusti var det en helt annan stämning, vilket en av intervjurespondenterna beskrev som:

”Halleluja, vi har sett ljuset!”

4.6 Beslutsstödsystemets framtid, från dagens perspektiv



Figur 24: Idag & Framtidsfas

Det här avsnittet kommer att behandla status av idag och förbättringsaspekter som lyfts fram. Idag uppger nio personer att de är ganska nöjda eller mycket nöjda med beslutsstödsystemet som det såg ut vid tillfället då enkäten skickades ut. 13¹⁸ personer anger samtidigt att det finns förbättringar att göra med systemet. Visst arbete återstår för att göra beslutsstödsystemet till en heltäckande CPM-lösning, som visionen är.

Avsnittet kommer primärt att beröra åsikter och synpunkter om beslutsstödsystemet, se figur 25. I likhet med implementeringsavsnittet kommer det här avsnittet att bygga på båda enkäter och intervjuer. Där texten flödar mer i en diskuterande karaktär är det intervjumaterial som ligger till grund för det. Vi kommer att understryka då det är enkäter som lyfts in i resonemangen.



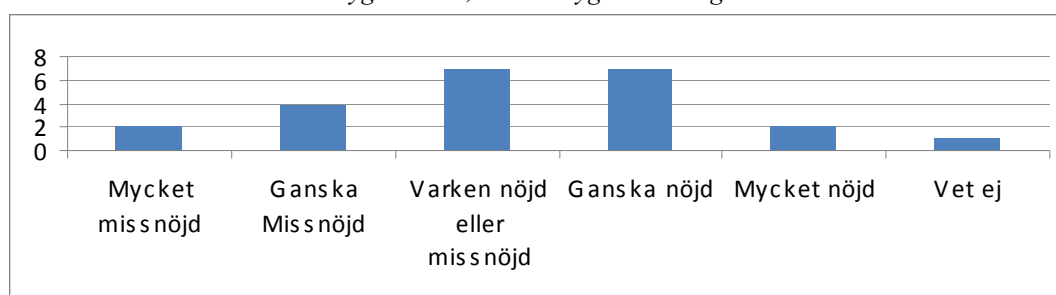
Figur 25: Idag & framtidsfas, utökad figur

¹⁸ Svarande på gradering 4-5, där 5 = Stämmer mycket val

4.6.1 Uppfattningar om beslutsstödsystemet

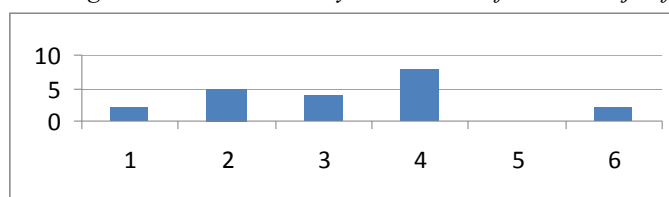
De tillfrågades svar i enkäten skiljer sig markant åt vad gäller helhetsintrycket av beslutsstödsystemet, dock har majoriteten svarat att de varken är nöjda eller missnöjda. Sex personer uppgav sig vara mycket missnöjda eller ganska missnöjda, samtidigt som nio personer uppgav sig vara ganska nöjda eller mycket nöjda med beslutsstödsystemet vid ett helhetsintryck. Det råder därför viss indikation på att beslutsstödsystemet har gett olika intryck hos olika personer.

Tabell 10: Fråga E 5 "Om du skulle sammanfatta din upplevelse av beslutsstödsystemet som helhet och betygsätta det, vilket betyg skulle du ge?"



Till diskussionen kan tilläggas att åtta¹⁹ personer tyckte att beslutsstödsystemet har tillfört värde i jämförelse med tidigare, medan nästan lika många, sju²⁰ svarande, tyckte att det inte har tillfört värde. Då det är få kommentarer gällande frågan kan vi endast spekulera varit värdet ligger.

Tabell 11: Fråga D 11 "Jag anser att beslutsstödsystemet har tillfört värde i jämförelse med tidigare"



En av respondenterna från djupintervjuerna ansåg att beslutsstödsystemet har tillfört värde med tanke på att fallföretaget annars inte hade kunnat genomföra de affärer som har gjorts. En annan intervjurespondent menade detsamma med att det var ett nödvändigt steg att ta, samtidigt som en annan trodde att det kommer att tillföra värde efter att mer av systemet har byggts upp. I intervju beskrev en respondent beslutsstödsystemet vad gäller att tillföra värde:

"Jag ser att vi kan bygga mycket mer med det här, så jag ser det som en möjlighet som vi inte hade tidigare"

Enkät- och intervjurespondenter som upplever beslutsstödsystemet framgångsrikt lyfter upp faktorer som en förenklad och enhetlig process inom koncernen. Framförallt ses flexibiliteten och anpassningsbarheten som positiva delar i systemet. Dock upplever en del att flexibiliteten och anpassningsbarheten komplicerar arbetet, då det finns få standardiserade lösningar. Framförallt vad gäller konsolideringar behövs standardiserade lösningar för att underlätta det dagliga arbetet men även för att utesluta oförutsedda undantag i rapporterna. Då det inte finns

¹⁹ Svarande på gradering 4, där 5 = Stämmer mycket väl

²⁰ Svarande på gradering 1-2, där 1 = Stämmer inte alls

några standardlösningar innebär det samtidigt merarbete från fallföretagets sida, vilket en intervjurespondent uttryckte:

”Fallföretaget måste ”uppfinna hjulet” på nytt varje gång en förändring eller något nytt måste införas, vilket innebär att utveckling av systemet är oerhört resurskrävande”

Vid fråga i enkäten vad som upplevs som positivt och negativt med systemet uppgavs att analysrapporterna och inrapporteringen samt avstämning av interna mellanhavanden upplevs idag som positivt. Det tillåter smidig hantering med korta svarstider och snabba kontinuerliga överföringar samt förstärks med de automatiska uppdateringarna av data två gånger per dygn. Däremot ges kritik till prognosrapporterna som inte, enligt en svarande i enkät, ansågs vara förankrad i verksamheten och innebärande mycket manuellt arbete. En annan uttryckte att prognosrapporterna inte har fungerat som ett hjälpverktyg utan varit komplext och tungarbetat som snarare försvårat än förenklat. På vägens gång har data försvunnit och informationen inte varit tillräcklig, dessutom har det inte fullt ut varit användarvänligt med tanke på att det varit lätt att göra fel.

Det som också upplevdes positivt var att fallföretaget fick ett gemensamt system där användarna kunde förflyttas från saldo till transaktion. Det upplevdes förhållandevis enkelt att navigera sig i systemet, men samtidigt måste ZZ observeras för att undvika att fel information uppges i skapandet av rapporterna. I dagsläget upplevs driftsäkerheten bra, men det har stundtals varit fel i systemet gällande data-, system- och handhavandefel.

Den nackdel som identifierades i upphandlingen har blivit ett faktum då supporten är något bristfällig på grund av få konsulter från slutleverantör. Mycket arbete har krävts från fallföretaget, något som inneburit att en systemekonom har anställts för fallföretagets interna support. Vidare support som användarna kan vända sig till är konsulterna hos systemleverantörerna eller deras moderbolags support i USA.

4.6.2 Förbättringsaspekter

Efter att Fas 1 implementerats fortsatte arbetet med de olika verksamheternas prognosmodeller samt med att vidareutveckla systemet och integrationen av det nya affärssystemet. I dagsläget arbetas med att försöka att direktintegrera fler i beslutsstödsystemet istället för den manuella inmatning av rapportering som det för tillfället är. Det är väsentligt för att skapa informationssäkerhet och närhet till källan. Fallföretaget har även som mål att få in all HR-information till beslutsstödsystemet och att utveckla det mer med den strategiska och finansiella delen.

Utifrån enkäten har förbättringsaspekter lyfts fram av de svarande. I dagsläget upplevdes att beslutsstödsystemet mest används som en isolerad företeelse för ekonomerna och som inte är förankrad i kärnverksamheten. Den upplevs därmed vara avgränsad till redovisning och ekonomisk uppföljning, och inte synkroniserad med andra nyckeltal i verksamheten. Genom att fylla systemet med verksamhetsstödande information där varje användare själv kan söka information dagligen, hade ett ”mastersystem” skapats innehållande all form av information. Således hade användarna kommit ifrån det idag rådande sökandet i olika verksamhetssystem. En annan svarande i enkäten påpekade samma sak med att göra systemet till ett verktyg för hela organisationen som stöd och uppföljning och prognosarbete. Dessutom efterfrågas förbättringar kring prognosarbetet och bättre rapporter med direkt uppdatering från nya prognoser. Till det efterfrågas även förenklingar vad gäller konsolidering och inrapportering för att få ett system som upplevs som säkert och tillförlitligt.

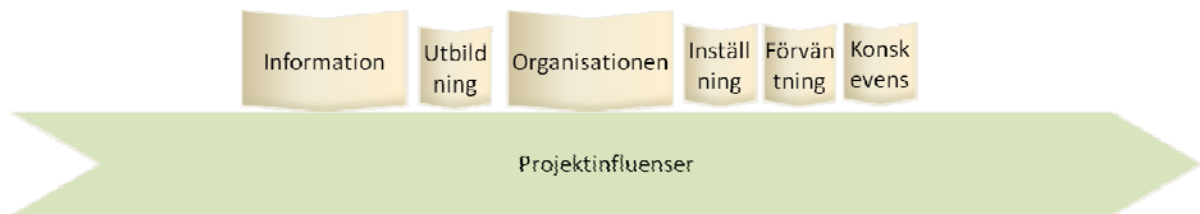
4.7 Projektinfluenser

Projektet att införa ett beslutsstödsystem, som vi har sett till ur ett processperspektiv, omges av dynamik ur flera aspekter. Vi kommer i nedanstående avsnitt att presentera faktorer som har påverkat processen.



Figur 26: Projektinfluenser i processperspektivet

Vi är medvetna om att vissa kringliggande aspekter har berörts i korthet tidigare i empirin. Det kan bero på att det är ett ofta förekommet och/eller debatterat ämne i intervjuer, enkäter eller både och, samt att vi försökt renodla våra teman. Aspekter som nedan lyfts fram är, om det berörts tidigare i empirin, en fördjupning. Dock avser vi huvudsakligen nedan att lyfta fram ytterligare dynamik kring processen som framkommit i såväl enkäten som intervjuerna, och som vi tidigare inte har presenterat i empirikapitlet.



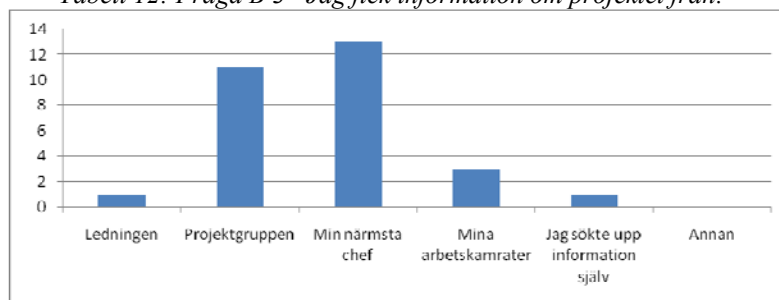
Figur 27: Beståndsdelar i "projektinfluenser"

I "projektinfluenser" kommer vi fånga upp kringliggande faktorer som påverkar projektet under dess gång, men som även omvänt har påverkats av projektet, se figur 27. Organisationen påverkas av systembyte och implementeringar, likaså fallföretaget. Vi framställer respondenternas synpunkter och perspektiv på organisationen vad gäller faktorer såsom information och utbildning. Vidare går vi igenom organisationens inställningar och förväntningar gentemot projektet och systemet, samt går igenom vilka konsekvenser som medförts.

4.7.1 Information

Information är en viktig aspekt under projektets gång. Enligt enkätundersökningen erhöles information löpande främst från projektgruppen och respondenternas närmaste chef. De media och forum som främst nyttjades var enligt respondenterna e-post och direkta möten.

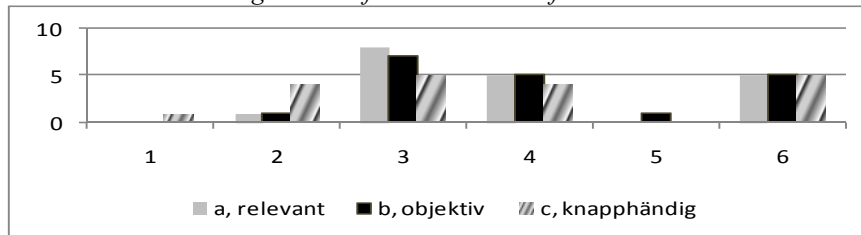
Tabell 12: Fråga B 3 "Jag fick information om projektet från:"



Den information som förmedlats verkade enligt enkätsvar ha haft en tonvikt på projektet i allmänhet, tidplanen för projektet, medverkande konsultbolag och implementeringen. Trots att

en förmedling av "allmän" information verkar god, anser sig endast åtta respondenter delvis veta vilka som ingick i projektgruppen och fem stycken vet inte alls vilka som ingick. Vad exakt för information som avses med "allmän" blir en öppen fråga att tolka dock. Jämförelsevis kan sägas att 16 personer enligt enkäten ansåg sig ha fått ta del av "allmän" information, fyra ansåg sig ha fått information om BI och fem om organisationspåverkande aktiviteter. Gällande om informationen som förmedlades kändes relevant och objektiv, har fem personer respektive sex personer i enkäten svarat att det stämmer²¹. Vad som anses som tillräcklig information är subjektivt. Vi kan i enkäterna dock uppmärksamma att fyra personer har svarat att informationen kändes knapphändig.

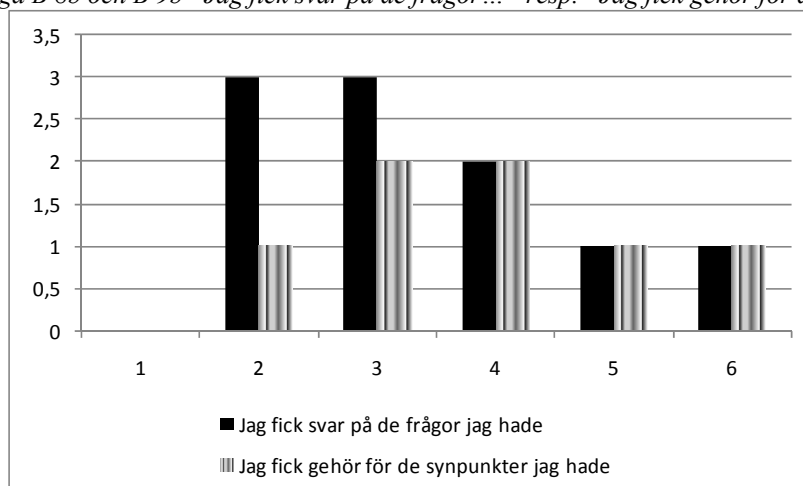
Tabell 13: Fråga B 6 "Informationen som förmedlades kändes:"



Under projektets gång menade en respondent i intervju aningen skämtsamt att: "Vi har bråkat mer". Samma respondent beskrev hur organisationen nu interagerade mer i och med beslutsstödsystemet, och att människor pratar mer med varandra nu efter att ha fått en gemensam informationsplattform.

Projektgruppens sammansättning möjliggjorde enligt flertal intervjurespondenter diskussioner och dynamik då det var högt i tak och att det alltid var tillåtet för personer att säga vad de tyckte. Vad enkäterna gör gällande är att användarna är av delade uppfattningar om de hade frågor under projektets gång eller inte. Nio användare menade att de hade frågor och åtta stycken ansåg att de inte hade det. Likaså ansåg sex personer att de hade synpunkter under projektets gång, medan elva personer inte ansåg sig ha det. På följdfrågan om de ansåg sig ha fått gehör för de frågor och synpunkter de hade, var det spridda svar.

Tabell 14: Fråga B 8b och B 9b "Jag fick svar på de frågor..." resp. "Jag fick gehör för de synpunkter..."



²¹ Svarande på gradering 4-5, där 5 = Stämmer mycket val

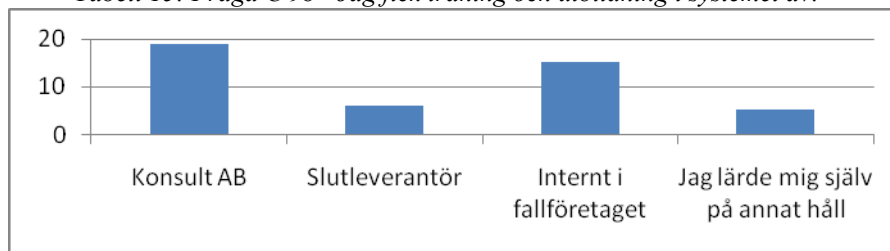
Utbildning

Förkunskaperna varierade vad gällde beslutsstödsystem. Projektgruppen, och även användare i organisationen, har erhållit utbildning i systemet. En respondent sa i intervju att i projektgruppen har de alla tillsammans lyft gruppen kunskapsmässigt för att de ska kunna fatta besluten. Till diskussionen kan tilläggas att vissa personer ansåg att systemet är bra men att deras okunskap i systemet påverkar deras uppfattning.

Som vi tidigare nämnt följdes implementeringen av Fas 1 med ett fortsatt arbete med de olika verksamheternas prognosmodeller samt med vidareutveckling av systemet samt integration. Det har även varit fortsatt utbildning av användarna, samt att fler resurser har fått tillsättas som en direkt konsekvens av beslutsstödsystemet. En systemekonom har, som angivits ovan, anställts på affärsserviceenheten för att fungera som support för användare och för utveckling av systemet. Även ute i fallföretagets olika verksamheter har personer fått tillsättas för att möjliggöra fortsatt utveckling av systemet, något som inte var självklart den dagen som fallföretaget gick in i projektet.

Intervjurespondenterna har talat om att utbildning till största del genomfördes av NN. Enkäterna bekräftar det, men tillför även att interna utbildningar på fallföretaget erhöles. Fem enkätsvar anser att de själva tog initiativ för att söka information och "utbilda" sig på egen hand.

Tabell 15: Fråga C 9b "Jag fick träning och utbildning i systemet av:"



Utbildning behövdes, men påverkade också det dagliga arbetet för människor i organisationen. En enkätkommentar löd:

"Träning och utbildning gavs vid tre tillfällen innan implementeringen. Tidplan för utbildning kolliderade helt med verksamheten och processen kring vårt arbete."

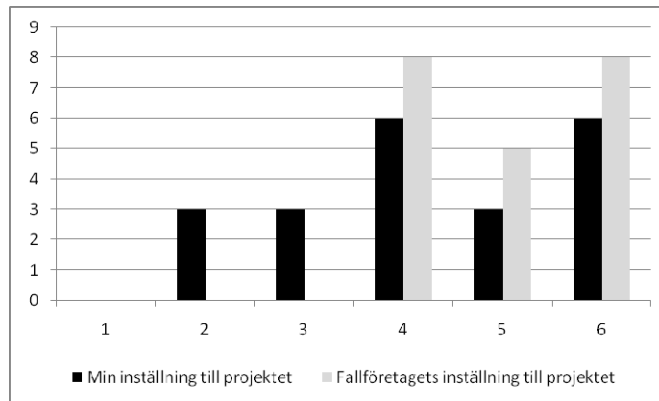
4.7.2 Organisationen

Ett flertal uppfattningar går att härleda till hur användarna verkade i en organisation har för inställningar och förväntningar av beslutsstödsystemet. Dessutom presenteras diverse olika konsekvenser som följd av införandet.

Inställningar

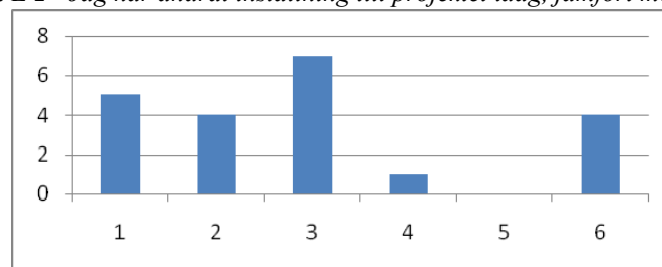
Fallföretagets inställning till projektet var enligt respondenter i enkäten positiv, eller av åsikten att de inte vet. Däremot var respondenternas egen inställning till projektet av mer spridd karaktär, dock var ingen helt negativt inställd i någon av frågorna.

Tabell 16: Fråga C 1 och C 2 "Min inställning..." resp. "Fallföretagets inställning..."



Inställningen gentemot projektet, sedan projektstarten, har förändrats för en del av enkätrespondenternas sida. De flesta ansåg sig inte alls ha ändrat inställning samt att några sa sig ej veta om de ändrat inställning eller inte.

Tabell 17: Fråga E 2 "Jag har ändrat inställning till projektet idag, jämfört med projektstarten:"



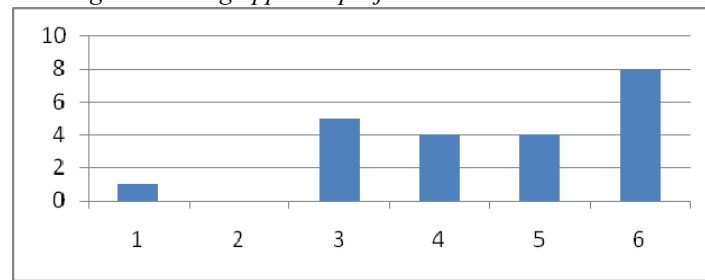
Resursbrist är något som påverkat arbetssituationen, dels för projektgruppsdeltagare men även implicit arbetsgrupper ute på affärsområdena, enligt intervju. Vi får berättat av en respondent att en projektgruppsdeltagare tog beslutet att ha regelbundna möten med sin arbetsgrupp på sin enhet för att dennas arbetsgrupp skulle få ventileras, tycka till och ta del av information.

Vidare framkom i intervjuer att de bolag som befinner sig i periferin, och som rapporterar in månatligen numera, blev mer eller mindre påtvingade systemet och deras inställning har varit varierad. Dock ansåg flera respondenter att inställningen gentemot beslutsstödsystemet och projektet varit relativt negativ. En respondent uttryckte att det var ett koncerndrivet projekt, vilket påverkade alla enheter på fallföretaget. Om de affärsområden som fanns då menade respondenten i intervju att:

"De som hade det äldre systemet var ju nöjda med det och såg inga andra behov, eller att fallföretaget skulle gå och köpa upp 100 bolag. Det var ju inte deras värld. Det var inte drivet från affärsområdena utan koncernen."

Projektet i helhet upplevdes till viss del av enkätrespondenterna, förutom en avvikande svarande, att projektet har drivits av eldsjäljar.

Tabell 18: Fråga E 1d "Jag upplever projektet i helhet som drivet av eldsjälar:"



Konsulternas roll har upplevts på olika sätt av användarna av systemet. De medverkande konsultbolagen (Konsult AB och slutleverantör) som vi frågat respondenterna i enkäten om, har haft olika roller och medverkat olika länge. Det framkommer att uppfattningarna är olika bland respondenterna. Ytterligheterna kan representeras av två respondenter. Av de fem personer som gav Konsult AB en femma (stämmer mycket väl) på frågan om vad intrycket av Konsult AB var, kommenterade en person på följande sätt:

"Om nu NN kom från Konsult AB! Jag kollade, det gjorde han!"

Två respondenter svarade en etta (stämmer inte alls) i bedömning på frågan om vad intrycket av slutleverantörens konsulter var. I samma fråga svarade nio stycken "vet ej", varav en av dem uppgav att:

"Tror inte att jag har varit i kontakt med någon sådan."

Aktör Q:s uppköp av slutleverantören, tror de flesta i intervju, kommer att påverka beslutsstödsystemet. Dock råder det skilda meningar om på vilket sätt. En del ser en fördel med att slutleverantören numera tillhör en stor organisation med mycket pengar och resurser som kan avsättas till utveckling och skapa mer kompetens i systemet. Det kan leda till fler konsulter som kan systemet och således ge bättre support för fallföretaget. Samtidigt upplever de en risk med att Aktör Q inte väljer att fortsätta utveckla systemet. Med tanke på att Aktör Q kort efter uppköpet av slutleverantören även köpte upp ytterligare ett bolag, tror många kan innebära att Aktör Q väljer att satsa mer på det senare uppköpet. Oavsett hur det föreligger, såg en av intervjurespondenterna en risk i att slutleverantörens system inte kommer att existera i framtiden i den skepnad den gör idag.

Förväntningar

Inför det kommande beslutsstödsystemet skapades höga förväntningar. Enligt enkäten upplevde 16 personer att fallföretaget hade höga eller mycket höga förväntningar på beslutsstödsystemet, tillika 14 personer i samma gradering för den personliga förväntan. Vad gäller om förväntningarna har infriats som fallföretaget hade, svarade nio personer att de hade uppfyllts delvis och fyra personer att de hade uppfyllts bra. Några uttryckte dock sitt missnöje efter skapade förväntningar.

Majoriteten av de tillfrågade i enkäten förväntade sig en förbättrad arbetssituation som skulle bli förenklad (åtta respondenter), dock förväntade sig sex personer att den skulle bli komplex. Vad gäller om förväntningarna har infriats, svarade majoriteten att arbetssituationen förblev oförändrad ur förbättringssynpunkt, mer komplex snarare än förenklad samt oförändrad ur

variationsaspekten. Sammanfattningsvis kan således konstateras en högre förväntan på beslutsstödsystemet än vad som införlivades.

I intervju framkom förväntningar om att få bättre resultat för fallföretaget genom det nya beslutsstödsystemet. Fallföretaget kan följa upp, styra och få en helhetsbild av vad som händer i koncernen och därmed ta rätt beslut. En respondent uttrycker sin önskan med systemet om att få ut rätt information till rätt människor för att rätt beslut tas i rätt led. Genom att få ut information kan resultatet förbättras, men det anses även väsentligt för att få ordning och reda och därtill en förbättrad arbetsmiljö, eller som intervjurespondent uttryckte det:

”Visionen är att få ut ett informationssystem som är decentraliserat på ett sätt att det stödjer människors arbete och leder till en bättre vardag till ett framgångsrikt företag.”

Vid frågan om vad förväntningarna på beslutsstödsystemet var för respondenterna i enkäten kom följande citat oss tillhanda:

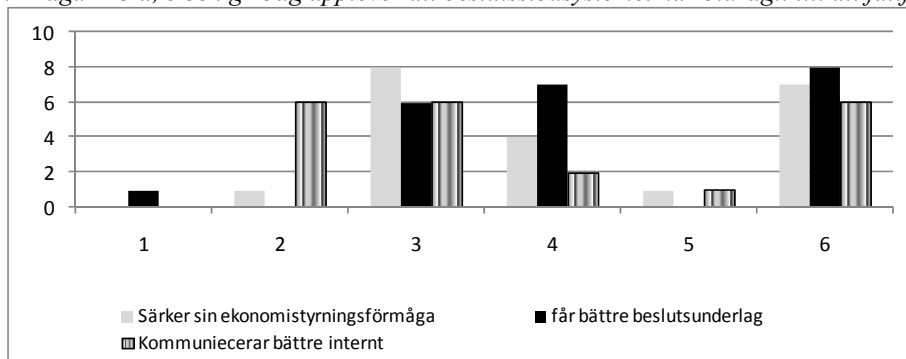
”Jag förväntade mig ett flexibelt, användarvänligt beslutsstödsystem för rapportering uppföljning och prognostisering för hela organisationen.”
(respondent svarade ”höga” förväntningar)

”Jag tycker att hela projektet är bakvänt. Först ett beslutsstödsystem [...slutleverantör..], sedan ett bokföringssystem, och sedan ett affärsstödjande system som nu utreds [...] All tidigare erfarenhet har varit det omvända. Nu får vi väldigt konstiga problem om information som ska gå baklänges i informationskedjan, från bokföringssystemet till affärssystemet.”
(respondent svarade ”låga” förväntningar)

Konsekvenser

Vad beslutsstödsystemet upplevs ha bidragit till för fallföretaget är enligt respondenterna i enkät olika. Den mest kryssade rutan var ”vet ej”. Det går dock att se lite motsägelsefulla drag. Sju²² personer tycker att beslutsunderlagen blir bättre, fem²³ personer anser att fallföretaget i och med beslutsstödsystemet stärkt sin ekonomistyrningsförmåga och tre²⁴ stycken anser att kommunikationen internt har blivit bättre. Här kan dock ses en liten avvikning då sex stycken respondenter kryssat i gradering två, menat att kommunikationen internt inte blivit bättre.

Tabell 19: Fråga D 3 d, e och g ”Jag upplever att beslutsstödsystemet har bidragit till att fallföretaget:”



²² Kryssat i gradering 4-5, där 5=stämmer mycket väl

²³ Kryssat i gradering 4-5, där 5=stämmer mycket väl

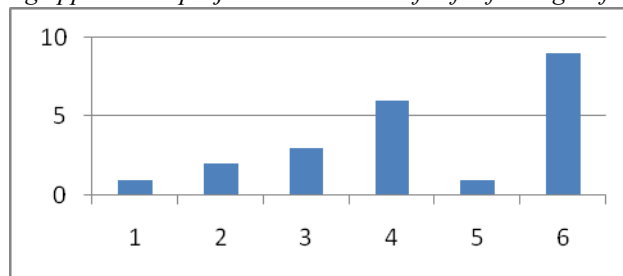
²⁴ Kryssat i gradering 4-5, där 5=stämmer mycket väl

Det som beslutsstödsystemet har bidragit till, enligt besvarande från enkät, är att fallföretaget nu upplevs som mer sammanhållet. Nio personer har kryssat i gradering 4-5, varav åtta stycken i gradering fyra.

Även om lösningen för närvarande fokuserar på ekonomisk data, tror en intervjurespondent att de snabbt ska kunna se fördelar inom hela koncernen. Om respondent upplever att projektet är det bästa för fallföretagets framtida konkurrenskraft är i enkäten spridda åsikter. De flesta anser sig inte veta (gradering sex), men på god andraplats kommer gradering fyra där sex personer anser sig höra hemma. Gradering 4-5 har sju svarande. En person har svarat gradering ett (stämmer inte alls) i frågan om projektet var det bästa för fallföretagets konkurrenskraft och lämnat en kommentar enligt följande:

"[...] besked om en stor tappad order motiverades från den tilltänkta kunden bland annat av brist på system för kundens egen inrapportering i vårt obefintliga affärssystem. Det är där konkurrensutsattheten finns."

Tabell 20: Fråga F 2 "Jag upplever att projektet är det bästa för fallföretagets framtida konkurrenskraft."



En följd av projektet och systemet är att det numera har tillkommit resurser ute i affärsområdena. En intervjurespondent anser dock att det hade varit bra att ha med resurserna i projektet redan från början. De hade kunnat jobba lite mer "hands on" och därmed tror respondent att förankring och implementering kunde ha avlöpt smidigare.

4.8 Framgångsfaktorer

Vi finner det lämpligt att summera upp de viktigaste framkomna aspekterna från tidigare avsnitt för att återge en koncentrerad bild av fallföretagets, så här långt, införda beslutsstödsystem. Utmärkande faktorer från de ovan fyra beskrivna teman samt de identifierade projektinfluenserna, kommer att lyftas ut. Samtliga delar utgör således fallföretagets specifika framgångsfaktorer för genomfört projekt.

Vi kommer att presentera faktorer utifrån ett framgångsperspektiv i punktform, från projektets start till idag, och sålunda summera upp vilka aspekter som användarna ser med framgång på. Vi vill understryka att det kan ses som en empirisk analys, fortfarande nyttjas således endast empiriskt underlag.

- **Beslut att upphandla nytt system**

Det var i samband med att styrmodellarbetet tillsammans med MK AB genomfördes, som fallföretaget insåg att de behövde införa ett system för att tillmötesgå den tillväxtstrategi som företaget förde. Att samtidigt dåvarande system inte skulle klara av de krav som tillväxten medförde och dessutom försas ut innebar ytterligare en faktor som talade för ett nytt system. Det låg även rätt i tiden med att försöka att hålla sig i jour med omvärlden och snabba

informationsflöden, vilket ställde krav på ett system med tillförlitlig och enhetlig information för totalitet.

”Vi behövde ett nytt system för att kunna växa.”

- **Projektgruppen**

De personer som ingick i projektgruppen var främst representanter från ekonomiavdelningar. Dessutom medverkade extern kompetens i form av NN från Konsult AB som expert på beslutsstödsystem och som en brygga mellan IT och ekonomi. I och med samarbeten med referensgruppen och styrgruppen erhöles en bred kompetensbas. Arbetet i projektgruppen löpte på bra och beslut fattades i konsensus. Det har krävts mycket arbete från projektgruppen och från enskilda personer, vilket en respondent bekräftar med:

”Projektet har drivits av eldsjälar.”

- **Upphandlingen**

Inför upphandlingen hade MK AB kartlagt behov och sammanställt en M/O-matris. Diskussion fördes om vilka möjliga spår som kunde tas på lösningen och kom fram till att de ville ha en lösning på en plattform med information från ett system. En ”long list” togs fram och diskussioner fördes, samt referensbesök och systemvisningar. Därefter togs en ”short list” fram med presentationer och ”proof of contest” för att testa att arbeta med fallföretagets data i systemet. Slutligen lades en rekommendation från projektgruppen till styrgruppen, vilka fattade beslut i enlighet med rekommendationen, att gå vidare med slutleverantören. NN som varit delaktiga i flera upphandlingar kommenterade upphandlingen så här:

”På det sättet var det här så som jag tycker ett väldigt rätt upplägg, teoretiskt riktigt upplägg.”

- **Kaosorienterad implementering**

Fallföretaget valde att göra en kaosorienterad lösning för Fas 1 i implementeringen av beslutsstödsystemet. På mindre än två månader skulle konsoliderings- och planering/prognosverktyget byggas upp och användas i det nya systemet, något som fallföretaget till viss del lyckades med. Trots påtaglig kris bland berörda personer och initiala misslyckanden med systemuppbyggnaden, kom fallföretaget långt i sin påbörjade CPM-lösning. Även slutleverantörens konsulter kunde instämma i att fallföretaget lyckats utifrån den implementerade lösningen och tidsaspekten, och konstaterade samtidigt att:

”Vi har inte varit med om något projekt som har kommit så här långt på så kort tid.”

- **Beslutsstödsystemets utformning**

Den stora framgången med utformningen av systemet uppgavs vara att det ger företaget ”one version of the truth” med finansiella och operationella rapporteringsprocesser på ett ställe, i ett system. Beslutsstödsystemet är dessutom till största delen flexibelt, innebärande att fallföretaget internt får bygga upp mycket själva. Det upplevs stundtals som ett tungt arbete och att de gärna hade sett fler standardlösningar för att underlätta och effektivisera arbetsbelastningar. Trots det påstår en respondent:

”Styrkan är flexibiliteten, att vi kan göra mycket själva, vilket har lett till att det har blivit framgångsrikt.”

- **Teknikerna med beslutsstödsystemet**

Excel användes som gränssnitt, vilket mottogs med förtjusning i och med att användarna kunde arbeta i ett verktyg med hög igenkänningsfaktor, då de arbetat i det tidigare. Dessutom görs två automatiska uppdateringar av databasen per dygn, vilket användarna ser fördelar med då de vet när ny data finns i systemet och kan vid behov planera efter det. Möjligheten att gå ner till transaktionsnivå och se fakturor direkt i systemet används inte särskilt flitigt, men en respondent uttryckte att:

”Att börja med ett styrkort för hela fallföretagskoncernen och sen att man kan drilla sig ned till varenda liten detalj, ned till transaktionsrad och kanske till och med att titta på en leverantörsfaktura i det här systemet – det tycker alla är fantastisk.”

- **Helhetsintryck av beslutsstödsystemet**

Helhetsintrycket av beslutsstödsystemet skiftar bland svarande i enkäten. Nio personer uppger att de är nöjda eller mycket nöjda med beslutsstödsystemet, samtidigt som sex personer uppger att de är missnöjda eller mycket missnöjda. Sammanlagt sju personer uppger att de varken är missnöjda eller nöjda med det. Liknande struktur uppenbaras i frågan om användarna tycker att beslutsstödsystemet har tillfört värde. En person vill påstå att:

”Hade vi inte gjort det hade vi inte kunnat genomföra de affärer som vi har gjort. Det har tillfört väldigt mycket värde.”

- **Organisationsfaktorer**

Sett till organisationsfaktorer har utbildning i beslutsstödsystemet genomförts med användare och projektgrupp. Flera respondenter upplever att beslutsunderlag har blivit bättre, att kommunikationen internt har blivit bättre samt att ekonomistyrningen har förbättrats. Framförallt upplevs dock att sammanhållningen har blivit bättre, detta trots stress och osäkerhet inför beslutsstödsystemet. Vad gäller informationsflödet är flera svarande från enkäten nöjda, men en svarande är av åsikten att:

”Informationen kunde ha varit mycket bättre och löpande.”

- **Framgångsrikt projekt och system?**

I diskussionen om det är att anse som ett framgångsrikt beslutsstödsystem eller inte råder det delade meningar bland respondenterna. En enkätrespondent menade att en förenkling har skett och att en enhetlig process skapats i koncernen. Det framhålls av enkätrespondent, vilken anser det framgångsrikt, att det trots allt borde finnas mer samarbete inom fallföretaget. Respondent tror att de har mycket att lära av varandra. En intervjurespondent var av annan åsikt:

”Jag vet inte om jag tycker att det har varit så framgångsrikt. [...] och vad gäller konsolideringsbiten kan ingen människa hävda att det har varit framgångsrikt.”

- **Framgång trots komplex struktur**

Av dem som upplever beslutsstödsystemet framgångsrikt framlyfts att fallföretaget har lyckats att uppnå en förenklad och enhetlig process inom koncernen. Framförallt är det flexibiliteten och anpassningsbarheten som upplevs som positiva delar i systemet. Det är relativt enkelt att bygga upp delar i systemet på egen hand, utan att vara helt beroende av konsulter. Involverande av konsulter kostar både pengar och tid, samtidigt som risk föreligger att det inte blir bra, varför det finns fördelar med att göra det själv internt. I och med att det är

lätt att bygga känner intervjurespondenten att användaren äger en del av processerna själv. En intervjurespondent tyckte att det har varit varierat men att det ändå har *”lyckats så småningom”*. Vad som ses som framgångsrikt var även att lösningen har kunnat anpassas till den komplexa strukturen som fallföretaget har:

”Det är ju en oerhört komplex struktur och framgångsrikt på så sätt att man har fått till det.”

- **Snabbt genomfört projekt**

Trots att det finns en del saker som var dåligt planerade och dåligt skötta, ser en respondent att det i det stora hela, givet alla de förvärv som genomförts, är ett framgångsrikt projekt och system utifrån tidsaspekten och uttryckte:

”Det är inte många företag som har lyckats göra lika mycket som fallföretaget gjorde på sju-åtta månader i ett projekt likt det här.”

5 ANALYS

Vi kommer även fortsättningsvis i det här kapitlet att utgå från det processperspektiv som vi presenterade i föregående empirikapitel. Vår avsikt är att visa på de kopplingar som uppenbaras mellan empiri och teori, med utgångspunkt från det empiriska materialet. Således frambringas en analys av fallföretaget som kommer att ligga till grund för de slutsatser som kommer att dras i efterföljande kapitel. Där vi inte anger annat bygger diskuterande analys på åsikter och uppfattningar från intervjuerna.

5.1 Analys CPM

Det här första avsnittet kommer att analysera på vilket sätt fallföretaget har kommit i kontakt med CPM. Likaså görs en utvärdering av den CPM-lösning som idag har implementerats på fallföretaget. Slutligen i avsnittet kommer BI-mognad att analyseras, utifrån tillhörande teori och aspekter på fallföretaget.

5.1.1 Diffusion

Fallföretaget har anammat en ny innovation i form av CPM-lösningen. Vilka orsaker som ligger bakom beslutet är intressant ur diffusionsperspektivet. Vi är av uppfattning att CPM-begreppet var relativt okänt för fallföretaget vid starten av beslutsstödsprojektet. Någon enstaka person kände till CPM innan NN trädde in i projektgruppen.

Diffusionsfrågan drivs i Ax och Bjørnenaks studie (2007) utifrån begrepp som ABC. Vi anser dock att det kan finnas relevans att CPM kan tolkas in i den här studien för att se varifrån CPM kom in i fallföretaget och varför den anammades. CPM-begreppet har starkt drivits av Gartner, vilka själva även har etablerat begreppet. Gartner avser även försöka homogenisera uttrycket. Som vi nämnde tidigare har flertal begrepp cirkulerat, men det är CPM som vinner mark, vilket beror till stor del på Gartner. Vad gäller för fallföretagets del är spridningen av innovationen en förespråkare, i form av NN, vilket därmed ger ett utbudsperspektiv. Enligt Ax och Bjørnenak (2007) kan det även handla om att företag vill ligga ”rätt i tiden” och eftersträva legitimitet, vilket kan uppnås via imitation. Dock kom drivet gällande CPM-begreppet inte inifrån fallföretaget, utan extern part. Det öppnar för tolkning i den externa partens avsikt och driv. Vi är dock av uppfattningen, efter genomgången empiri, att fallföretaget inte adopterade CPM utifrån att söka legitimitet eller ”att ligga rätt i tiden”.

5.1.2 CPM-lösningen

Vad respondenter framhåller som primärt i lösningen, utöver konsolideringen, är analys och uppföljning. Organisationer behöver analyser för att stödja ekonomichefen, och även andra avdelningar enligt Sommer (2008). Tillika behöver alla organisationer beslutsunderlag till ledningen. De båda områdena är den huvudsakliga, om än inte hela, fokuseringen för CPM (Sommer, 2008). Vi kan i relation mellan teori och empiri se att fallföretaget ligger i linje med det.

Då fallföretaget under den initiala fasen och upphandlingen valde att genomföra en behovskartläggning, kartlägga processer samt genomföra styrmodellsprojekt togs avstamp till CPM-lösningen i verksamheten. Att utgå från verksamheten är vad teorin förespråkar (Rayner, 2005). CPM-lösningen på fallföretaget består idag av konsolidering,

planering/prognos och analys/uppföljning. Även om inte alla delar är lika fullt utvecklade, är de ändå implementerade, redo att utvecklas vidare och förankras bland användarna. Med det kan konstateras att nära tre av fem områden är implementerade, vilket Gartner menar ska täckas i en CPM-svit för att det ska ses som en full CPM-lösning (Rayner, 2005).

Det har legat större fokus på den finansiella sidan hos fallföretaget, då konsolideringen har varit det mest primära att få på plats och få att fungera. Det är vad Gartner (Chandler & Rayner, 2008) ser att bolag i allmänhet gör som vill anamma CPM-sviter. Fallföretagets konsolidering och planering/prognos kan jämföras med Gartners budgetering, planering och prognostisering samt finansiellt konsolidering. Fallföretagets analys/uppföljning ingår dels i dashboard och scorecard, och dels i extern lagstadgad och ledningsrapportering. Det som inte innefattas i fallföretagets områden är lönsamhetsmodellering och optimering. Möjligheten finns med den valda plattformen, men det är inget som diskuterats på fallföretaget, kanske det kommer på sikt.

Fallföretagets ambition är att fortsätta bygga ut sin CPM-svit. Med en fortsatt utveckling blir BI en mer integrerad del av bolaget och möjligheter byggs upp för att försöka bli ett mer snabbriktigt företag enligt teorin (Dresner, Linden, Buytendijk, Friedman, Strange, Knox & Camm, 2002). De förändringar som var grund till projektet; tillväxt (förvärv och organiskt), det dåvarande systemet och branschförändringar samt att fallföretaget ville ha ett system, i en plattform har medfört att fallföretaget har höga förväntningar på systemet. Framtida förväntningar såsom utveckling av systemet, affärsutveckling i bolagen och bättre resultat är vad fallföretaget hoppas på. Dresner m.fl. (2002) lyfter fram att BI kan ha stor genomslagskraft på de områden som fallföretaget eftersträvar, om företag förstår vikten av BI. Dresner m.fl. (2002) anser då att bolag kan erhålla större insikt på marknaden jämfört med konkurrenter, snabb anpassning till förändringar för att nå fördelar och skapa nya affärer och vinststillfällen. Resonemanget vittnar om att fallföretaget är på god väg med sin BI-insikt och deras förhoppning om att positiva effekter ska komma av investeringen, vilket kan tolkas sannolikt ur teoretiskt perspektiv. Excelgränssnittet som nyttjas i beslutsstödsystemet finner vi lyckat då flertal användare, speciellt ekonomerna, sade sig vara bekanta med det. Vi ser att det ytterligare medför ökade chanser till hög nyttjandegrad med hög igenkänningsfaktor.

Fallföretaget har som ambition att ha ett högt användarantal. De verkar också medvetna om att olika personer har olika behov, vilket kartlades i initiala fasen och under upphandlingen. Sett till "People-aspekten" (i figur 7), är det vad Gartner (Chandler & Rayner 2008) talar om, att lyfta fram användarna och personerna i organisationen. CIMA (2003) har även påvisat skillnader i användningen av exempelvis rapporter mellan användningen hos finansiella respektive icke-finansiella roller. Icke-finansiella användare efterfrågar i högre grad mindre kraftfulla analysverktyg som i gengäld kan vara mer intuitiva och lättanvända. Informationsbehovet hos seniora chefer kan variera kraftigt mellan olika situationer och innefatta både finansiell och icke-finansiell information. Det ser vi att fallföretaget reflekterar över, vilket är positivt för CPM-lösningens framtid.

Fallföretaget avser involvera hela bolaget och får därmed, utöver en koncernomslutande uppföljning, även beslutsstöd ut till dotterbolagen. Idag rapporteras en hel del in via Excel från de som ej är direktanslutna. Fallföretaget har således gjort strategiska val på flertal sätt i och med beslutsstödsystemet. Med det berörs "Business Strategy-aspekten", samt tillförs en god grund för måltalsstyrningen. (Performance Management Functions), att processerna på koncernnivå stöds (Chandler & Rayner, 2008). Vidare har flera personer anställts på fallföretaget för att hantera den mer tekniska biten samt utveckling av systemet inom respektive affärsområde. Exempelvis ska unika analytiska applikationer byggas för

verksamheterna. Fallföretaget rör sig i flertal delar av CPM-ramverket och förstärker vår uppfattning att de är på god väg mot en fullständig CPM-lösning.

Vad som lyfts fram av flera respondenter och som verkligen är att konstatera som en positiv aspekt till följd av beslutsstödsystemet är att alla ser samma siffror, således "one version of the truth". Det är vad CPM bör föra med sig, enligt Burns (2006), utöver förbättring i hastighet, precision och revisionsmöjligheter. De sist nämnda attributen ser vi potential i varenda en. Även om vi inte direkt har fått attributen bekräftade från respondenter, är uppfattningen att speciellt koncernkonsolideringen bibringat en ökad hastighet till att få ihop bokslut, interna mellanhavanden stäms snabbare av, precisionen har blivit bättre då alla hanterar "samma" siffror samt att revisionen underlättats trots den komplexa strukturen som fallföretaget består av. Två gånger varje dygn uppdateras databasen automatiskt, vilket upplevs som mycket positivt av medarbetarna. Chandler (2008) menar att BI stödjer styrning och beslutsfattande genom att tillföra tillförlitlig och uppdaterad information, vilket fallföretaget erhåller i och med databasuppdateringen. Det ligger även helt i linje med Olve, Roy och Wetter, (1999) som menar att informationen bör vara lättillgänglig för att den ska gå att nå för de som är i behov av den, idealt sett oberoende av tid och rum. Dock kan vi konstatera att ännu förs ingen diskussion, oss veterligen, om metadata vilket homogeniserar uttryck och begrepp i koncernen.

Att analysmodulen inte används fullt ut beror på att den är under uppbyggnad. Den kommer att innehålla varningar, trender och andra väsentliga signaler för nyckeltalsanalyser och andra analyser, med möjlighet att lägga kommentarer, det vill säga likt en dashboard. Ännu hanterar inte fallföretaget scorecard eller dashboard i någon större utsträckning, dock blev vi upplysta om att det är under arbete. Att inkorporera strategikartor kommer att bli aktuellt för fallföretagets moderbolag i första hand, men även för andra bolag som efterfrågar det. Företag behöver utveckla en strategi och besluta vilka KPI, tillika del av scorecard, som ska mäta utfall och prestation enligt Burns (2006). Nyckeltal identifierades i styrmodellsprojektet, men det har inte framkommit om det är de som kommer att nyttjas eller utvecklas till KPI. Vidare har vi inte erhållit information om, dock har vi inte heller direkt frågat, om orsak-verkan-samband utreds, för att infoga i scorecardet. Med ovanstående resonemang bakom oss finner vi att systemstödet behöver vara förberett att insamla relevant information till medarbetare. Informationen bör vara möjlig att presenteras på ett pedagogiskt sätt bland annat i form av figurer och diagram, vilket gör det lätt för användaren att skapa sig en överblick (Olive, Roy & Wetter, 1999).

I systemet fanns ett mindre antal standardrapporter som fick konfigureras för fallföretaget, men det bestod mestadels av en stor flexibel del där fallföretaget själva fick bygga upp systemet internt. Vad som framkommit är att ZZ kan upplevas som lite krångligt och svårt, speciellt för den som är ny i systemet. Visserligen går det att "hårdkoda" för att komma runt det, men risk som kan uppmärksammas är att användarna kan påverkas av det. Det kan vara att det pratas negativt om funktionen i organisationen, negativa förväntningar skapas, samt att användargraden minskar om mycket krångel uppstår. Viss negativ inställning har framkommit under empirin, som ligger i de mer perifera bolagen. Anledningarna till negativ inställning kan bero av flertal orsaker, bland annat att de blivit "påtvungade" systemet, att de inte är direktintegrerade eller att de nyttjar systemet mer sällan än andra, oftast via inrapportering i Excel. Även om de som nyttjar systemet mer sällan är mindre positiva till lösningen, är ändå lösningen i beslutsstödsystemet för deras inrapportering användarvänlig och intuitiv vilket säkerligen är värdefullt. En användarvänlig miljö där gränssnitten är enkla och familjära är av vikt enligt Olive, Roy och Wetter (1999).

Fallföretaget går mot en mer avancerad CPM-lösning, varvid omfattningen av BI har utökats ifrån typiska funktioner såsom rapportering, ad hoc-frågor och OLAP för att även framöver innefatta möjligheter såsom scorecards, dashboards, avancerad visualisering och prediktiva modeller. Det är precis vad Schlegel m.fl. (2007) påstår kommer att utvecklas inom BI.

5.1.3 BI och mognadsgrad

För att BI ska få den effekt som önskas är det viktigt att det finns ett gemensamt mål för hela organisationen, således en utarbetad strategi för BI. Det är något som fallföretaget har arbetat med och deras mål med BI är att leverera mer insikt och perspektiv till företaget. Hur bolag uppnår framgångsrika BI-projekt avgörs enligt Dresner m.fl. (2002) av ett flertal faktorer. Faktorerna kommer nedan att behandlas i korthet, utifrån Dresners m.fl. artikel (2002) artikel, och kopplas till fallföretaget.

BI Activism innebär delade mål, där alla är överens om fördelarna med BI. Entusiasmen i organisationen är en avgörande faktor och om tankarna är låga om BI kommer projektet med största sannolikhet att falla. För att uppnå *BI Activism* behöver bolag klarlägga ambitionen i att stödja BI i IS-organisationen och hos användarna. Fallföretaget har, vad vi erfar, inte riktigt haft tiden att förankra systemet och idén hos alla medarbetare då förvärv och andra projekt har tagit mycket tid. Det medförde troligtvis att attityden inte alltid var den bästa i organisationen. Dock involverades NN, som har erfarenhet från tidigare BI- samt IT-projekt i allmänhet, vilket tillförde kompetens och praktisk lärdom. Det har synnerligen inverkat positivt på tillämpningen. De scenarios som är möjliga återges här:

- 1, BI Inertia; Både IS-organisationen och användarna har låg aktivitet.
- 2, One-size-fits-all; IS-organisationen har hög aktivitet, men det matchas inte av användarna.
- 3, BI-application silos; Användarna har hög aktivitet, men det matchas inte av IS-organisationen
- 4, BI success; Både användare och IS-organisationen har hög nivå av aktivitet.

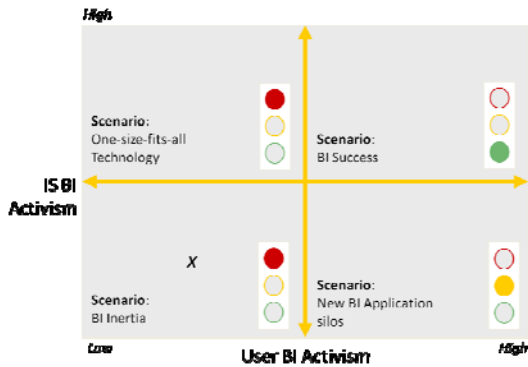
Fallföretaget tog, som vi kan se, sin utgångspunkt gällande CPM och BI i Scenario 1 då de initialt saknade helhetsfokus i affärer och inga nya initiativ togs. Dock infann sig handlingskraften och mognadsgraden att börja förändras.

Scenario 2 är ett starkt teknologiorienterat synsätt och här har fallföretaget inte befunnit sig alls. Scenario 3 innebär starka användare som fokuserar på sina egna behov i sin process. Det har inte heller varit fallet för fallföretaget. Dock kan en tendens till starka användare ses, men behovsfokuseringen har inte varit starkt vinklat mot de individuella behoven då de riktigt starka användarna härstammar från projektgruppen varvid drivet har varit mer objektivt och fokuserat på koncernen.

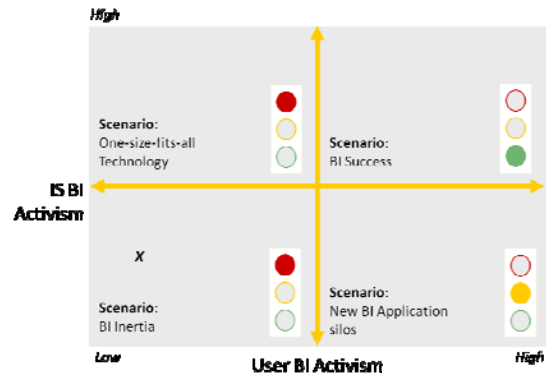
Scenario 4, som är framgångsrik BI, låter verksamhetens behov styra vad de gör med BI för rätt teknologi och rätt lösning. Vi ser att fallföretaget är på god väg för ett lyckat slutförande och att de nått och jämnt befinner sig i scenario 4. Dock är de inte riktigt framme vid en hög mognadsgrad ännu. Med anledning av vad som ovan beskrivits om lösningens status kan tolkningen endast bli att mognadsgraden ökat från utgångspunkten. Samverkan finns mellan

användarna och de mer ”teknikriktade”, vilket medför ett dynamiskt beslutsstödsystem. BI-mognaden kan komma till stånd genom fallföretagets strävan och vilja att införa de återstående delarna, samt att utveckla de befintliga.

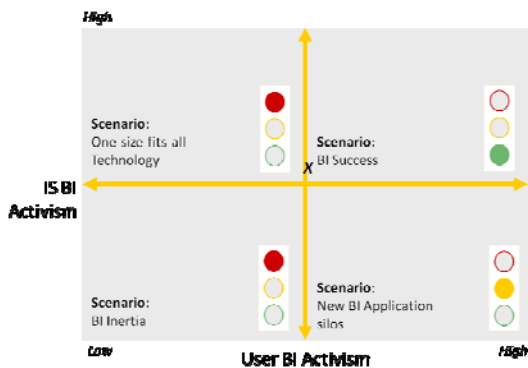
Nedan visas hur vi, författarna, uppfattat att fallföretaget rört sig i sin mognadsgrad i BI, från initiala fasen till idag (figur 29 och 31). Vi har även bitt NN göra samma reflektion, vilket visas nedan i figur 28 och 30.



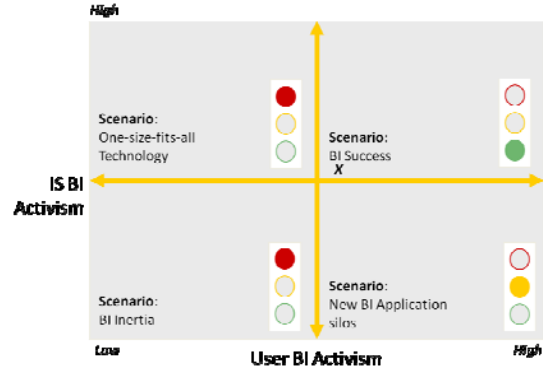
Figur 28: Mognadsgrad av BI, initiala fasen (NN)



Figur 29: Mognadsgrad av BI, initiala fasen (författarna)



Figur 30: Mognadsgrad idag (NN)



Figur 31: Mognadsgrad idag (författarna)

5.2 Analys av den initiala fasen

Upptakten till ett projekt av den dignitet som fallföretaget stod i färd att ta sig an kräver noggrann planering och bakgrundsarbete. Att deltagarna i projektgruppen kommit in vid olika tidpunkter, ser vi både för- och nackdelar med. Kompetenser skiftas vilket kan medföra att något går förlorat, men även att något tillkommer. Det är även en tidsaspekt i att sätta in någon ny i projektet med allt vad det innebär. Det kan vara svårt för den som är ny att komma in i gruppen, det är dock inget som yttrats från respondenter. Vad som är positivt är att det tillkommer ”nya ögon” som blir ny energi och ny input. Att inte vara invand i vissa frågor och miljöer bidrar till nytänkande och kanske bidrar till att inget förbises. Gruppen blir mer nyanserad, med olika ögon som sett på processen, men kan även mista kontinuitet.

Med projektets start för att upphandla ett beslutsstödsystem på fallföretaget bildades en projektgrupp, en referensgrupp och en styrgrupp. Projektgruppen, vilken var den mest aktiva gruppen i projektet, bestod av flertal kompetenser, men mestadels ekonomer.

Verksamhetsnära personer fanns dock engagerade via referensgruppen. Ledningen var också involverad från tid till annan och kom med synpunkter, samt deltog vid beslut.

Projektets föranledningar var i korthet, som vi tydligare gått igenom i empirin; Tillväxt, Teknik och Totaliteten. Projektet innebar att strategiska beslut skulle tas för fallföretagets framtid. Fallföretagets genomförda styrmodellsprojekt, vilket var avsett att bringa ordning och reda i objekt och dimensioner, låg till grund för initiativet. Med branschförändringar kom beslut från fallföretaget att bolaget antog fokus för att utöka konkurrenskraften, vilket ledde till strategiska beslut om tillväxt för koncernen. Initiala diskussioner kring styrmodellen, nyckeltal och branschrörelser, var enligt en respondent vad som togs som utgångspunkt för vilket system som kan tillföra värde till fallföretaget. Vidare jobbade fallföretaget med att länka strategi alltmera till att skapa konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunder och konkurrenter, samt att fördela resurser på ett effektivt sätt. Det ligger i linje med vad Bengtsson och Skärvad (2004) talar om. Fallföretaget avsåg börja i styrmodellsfrågorna, gå vidare till upphandling och systemval, och därefter implementera systemet enligt modellen som fanns från början. I och med det tycktes fallföretaget ha varit väldigt bra förberedda rent mentalt på kommande resa. En medvetenhet förelåg om att de skulle införa en ny styrmodell och nytt beslutsstödsystem för hela koncernen. Dock var inte hela organisationen medveten om vilket stort projekt det skulle komma att bli.

Beslutsstödet behövdes för att kunna ena fallföretaget och ta företaget strategiskt framåt. Med förvärv blev floran av IT-system allt mer komplex. Förvärvstillväxt framhålls ofta som ett mycket starkt skäl till varför många företag har en splittrad och fragmenterad systemmiljö (CIMA, 2003). Det kan medföra att verksamheten inte får tillräckligt med stöd av befintliga IT-system. Fallföretaget sökte byta ut det dåvarande systemet, vilket började bli föråldrat, och förebyggde därmed att inte bli fast i gamla, cementerade processer som hindrar affärsutvecklingen. Det är något som lyfts fram i Computer Sweden som ett hot mot flertal svenska företag (CS 1, 2008-02-22). Fallföretaget strävade efter homogenitet och ett koncernomfattande beslutsstödsystem, även att uppnå enhetlighet i data, ”one version of the truth”. Att se till samma data är något som går att utröna fördelar i, exempelvis att personer i organisationen ser på samma siffror, vilket inte alltid var fallet tidigare.

Fallföretaget ansågs tvunget att börja titta efter något nytt som skulle innehålla deras olika krav, helst i samma system. De affärsområdesspecifika M/O-matriserna som togs fram utifrån styrande och informativa nyckeltal, blev input till beslutsstödsystemet. Med M/O-matrisen uppnås, i likhet med KPI, definierade och mätbara mått. En intervjurespondent antydde att behovskartläggningen förbiset faktorer, men var inte specifik i att ange vad. Då det var en intervjurespondent som uttryckte det kan det säkerligen finnas fler i organisationen som känner likadant. Utifrån resonemanget kan spekuleras i att det är svårt att tillgodose samtligas behov. Möjligt är att någon faktor i behovskartläggningen förbises, eller i alla fall upplevs som att det förbises. Beroende på vilken enhet personen tillhör, vilken tidigare erfarenhet den har, när den anställdes etcetera är alla exempel på faktorer som kan spela in hur den anställda upplever situationen.

Behovskartläggningen som föregick upphandlingen upplevdes viktig och fallföretaget såg till att se till helheten innan detaljerna togs om hand. Vilken lösning som skulle kunna passa fallföretaget bäst lyftes upp och det gavs tid för diskussion, i form av deras ”inspirationsmöten”. Mötena var avsedda för projektgruppen att komma in i tänkandet runt systemet, få upp en viss kunskapsnivå samt få känslan av att de äger frågorna. Leverantörer demonstrerade olika typer av lösningar, vilket gav en känsla för vad som fanns tillgängligt och

en målbild började skapas. Det lyftes fram en önskan om att fler möjligheter skulle ha demonstrerats, och att det var alldeles för lätt att stanna i sitt hemvanda, gamla, tankesätt. Diskussioner fördes kring olika nivåer av ”drillning”, således ur ett mer styrperspektiv än tekniskt perspektiv. ”Drillningen” ansågs skapa förtroende för systemet samt att det blev enklare och snabbare för användare att säkerställa transaktioner själva. Dock upplevde användarna, enligt respondenter, att företagsledningen tyckte att det var onödigt. Tolkning av det resonemanget ligger i att de mer operativa användarna inte känner att ledningen förstår deras behov och arbetssituation. Som Modell (2007) beskriver i framgångsfaktorer för en implementering, krävs ledningens engagemang och förtroende för att skapa legitimitet för systemet.

Vi ser utifrån ovanstående framlyft resonemang i analysen av initiala fasen, att det var ett moget och riktigt beslut att ta in en extern part i projektgruppen, NN. Dels lyfts kunskapsnivån hos samtliga i gruppen, dels ser parten mer objektivt på situationen och får projektgruppen att behålla fokus. Parten har även fått agera brygga mellan IT och ekonomi, vilka har upplevts ha haft vissa samarbetssvårigheter. Ytterligare extern part, MK AB, arbetade fram M/O-matrisen och lyfte därmed fram de styrande och informativa nyckeltal som föreligger i fallföretaget. Med behovskartläggningen tar fallföretaget utgångspunkt i verksamheten, vilket Rayner (2005) förespråkar för framtagning av CPM-lösning. Vidare inkluderar CPM att se till metoder som driver processerna och mått som nyttjas för att mäta prestationer och utfall mot strategiska och operativa mål. Precis vad fallföretaget söker, bibringar CPM stöd till strategiska användare och beslutsfattande.

Vad som ytterligare framkommit i den initiala fasen är behov av att styra företaget i riktning mot uppsatta ekonomiska mål. Dessutom att få fram beslutsstöd vilket innefattar flera kritiska uppgifter som mer eller mindre dagligen berörs och realiseras i verksamhetens ekonomistyrning, vilket ligger i klar linje med Ax m.fl. (2002) resonemang. Fallföretagets resonemang kring sitt beslutsstödsystem är framförallt att arbeta med planering, uppföljning och kontrollering av verksamheten. Även det är i ekonomistyrningsteorin fundamentalt (Ax m.fl., 2002). Att förse beslutsfattare med underlag ligger delvis i fallföretagets linje, men fallföretaget avser även försöka uppnå en hög användargrad hos beslutsfattarna själva att få fram underlag och följa upp fattade beslut. Dessutom ingår i fallföretagets initiativ att tolka, rapportera och kommunicera ekonomisk information och att analysera orsaker till avvikelser från planer och föreslå åtgärder. Det är helt i linje med Ax m.fl. ekonomistyrningsteori.

5.3 Upphandlingen

Upphandlingsfasen pågick mellan maj till oktober år 2006. Kartläggning, referensbesök, ”long list” till ”short list” och slutligt val av leverantör var de stora punkterna som präglade upphandlingen. Workshops anordnades och projektgruppen var den mest aktiva gruppen, men referensgruppen var även involverad vid några tillfällen. Som beskrivet i teorin är det lätt hänt att införandet av affärssystem blir ett rörligt mål (CS 2, 2008-02-22). Överfört till det här beslutsstödsystemet har vi erfarit av respondent i intervju att i och med den starka tillväxt och förvärvsfas fallföretaget befann sig i under upphandlingen var det just ett rörligt mål. Upphandlingsprocessen lyfts fram i det stora hela av parter som omfattande och positiv. Vi följer fallföretagets upphandling i jämförelse med vår framställda teori i ämnet av Magnusson och Olsson (2005) samt Davenport (1998).

Fallföretaget hade börjat med en identifiering och kartläggning av behov tillsammans med MK AB och deras jobb med M/O-matrisen. Med hjälp av NN från Konsult AB började

fallföretaget lyfta fram vad, varför och för vem som beslutsstödsystemet skulle verka för. Att ansatsen togs utifrån den egna verksamhetens behov ser vi ligger helt i linje med CPM-teorin (Rayner, 2005). Tidigt utkristalliserades möjligheten att köra allt i en och samma plattform, vilket upplevdes väldigt tilltalande. Vår uppfattning via intervjuer har varit att någon enstaka person var bekant med CPM-begreppet innan NN kom med i projektgruppen. Dock ses NN som en drivande kraft i CPM-frågan.

5.3.1 De fem stegen

Enligt Magnusson och Olsson (2005) innebär första steget i upphandlingen att insamla information för att ta reda på förändringsbehov som föreligger. Efter informationsinsamlingen bör en planeringsprocess ta vid, vilken ska bidra till nödvändigt beslutunderlag och för att upprätta en kunskapsnivå som krävs för inblandade att kunna fatta ett avvägt beslut (Magnusson & Olsson, 2005). Fallföretaget satte i den initiala fasen samman arbetsgrupper samt genomförde en behovskartläggning. Inför kravspecifikationen drev NN frågan om att utnyttja möjligheterna och få in ”mer i lådan”, och förespråkade följaktligen en CPM-lösning. Projektgruppen var överens om att beslutsstödsystemet skulle vara **ett** system, vilket skulle innefatta konsolideringsverktyg, prognosverktyg samt uppföljning och analys. Systemvisningar och referensbesök genomfördes vid den här tid och via NN fick respondenterna god inblick om vilka system som fanns tillgängliga. Vad gäller referensbesöken anser vi det värt att lyfta frågan om de alltid är opartiska, eller om risken finns att de får betalt av sina leverantörer. Det kanske inte hade ändrat utfallet av slutligt val för fallföretaget, men är ändå en fråga som bör ställas. Vidare fanns känslan hos intervjurespondent att de gärna gått djupare och sett hur lika företag jobbar, inte bara med vad de har för system. Flertal respondenter hade även gärna haft mer utbildningstillfällen utöver de interna utbildningarna som genomfördes för att skapa kunskapsmässiga förutsättningar. Trots de mindre kritikpunkter från respondenterna fastställdes en målbild, vilket är helt i linje med vad Magnusson och Olsson (2005) beskriver. Målbilden kom dock att förändras på vägen då fallföretaget själv ändrade form på vägen i och med tillväxten.

Vad gäller att se till hur affärssystemet skulle komma att stärka företagets kärnkompetenser samt hur det eventuellt skulle försvaga dem är viktigt för bolag att se till i upphandlingen (Davenport, 1998). Fallföretaget jämförde till största del lösningar ur teknisk synvinkel och inte ur ”mjukare” hänseenden såsom hur en lösning i allmänhet skulle påverka organisationen. De belyser ”immateriella aspekter” i kravspecifikationen, men tar här upp intern kunskap om systemet, finansiell styrka hos systemleverantören och inte hur organisationen de facto kommer påverkas. Davenport (1998) anser att företag bör iaktta hur företagskulturen skulle påverkas, vilket vi inte hört något från respondenter av något slag att det gjorts. Att fallföretaget gick på en lösning med ”allt i ett” och att visionen är att införliva samtliga dotterbolag, ger besked på Davenports sista rekommendation att se till hur systemet ska se ut och hur omfattande det ska vara.

I det andra steget fastställs och specificeras organisatoriska och systemmässiga behov, enligt Magnusson och Olsson (2005). Det är för att kunna samla in information om existerande lösningar och potentiella leverantörer. Processen renderade för fallföretaget i en kravspecifikation där utvärderingsområdena var:

- Funktionalitet
- Teknik
- Implementering
- Användarvänlighet
- Driftskostnader
- Immateriella aspekter

Kravspecifikationen togs fram internt i fallföretaget men med hjälp från NN och MK AB. Den upplevdes som utförlig och väl planerad. Vi har inte direkt fått det uttalat, men tolkar

respondenterna att den externa hjälpen tillförde projektgruppen kunskap och erfarenhet i framtagandet av kravspecifikationen. Det medförde att de i mesta möjliga mån sökte undvika att gå i tidigare kända fallgropar samt för att undvika att missa någon viktig faktor i upphandlingen. Kartläggningen innebar många sittningar, grupparbeten och diskussioner. Överlag uttryckte dock respondenterna att det var en enhetlig vilja, även om mycket hanterades utifrån de några få stora bolagens vilja, och dåvarande arbetssätt, i koncernen. Kutym var att fatta beslut i konsensus.

Den marknadsanalys som sker i framtagandet av kravspecifikationen renderar i en "long list" med en samling leverantörer. Listan kan bestå av leverantörer som gör en egen bedömning av hur väl deras system passar med kundens önskemål och förutsättningar (Magnusson & Olsson, 2005). Davenport (1998) skriver att samtliga nivåers krav bör vara tillfredsställda, det vill säga koncernledningen måste försäkra sig om att alla användare främjas av det nya systemet. Fallföretagets "long list", tio leverantörer, kunde inom kort reduceras då flera av bolagen inte kunde leverera en fullständig CPM-lösning. Fallföretaget kartlade sina processer och var noga med att även försöka utröna hur bolaget kunde komma att se ut, för att inte köpa ett system som är anpassat endast för idag, utan som kan växa med fallföretaget. Det är problematiskt att systemleverantörer lovar mycket, men att det sedermera är en fråga om hur mycket tid det tar och om det går att göra i standardsystemet. Vår uppfattning är att fallföretaget om möjligt skulle kunna ställt större krav på leverantörerna och att leverantörerna mer exakt skulle ha fått delge vad som ska göras och hur de förväntar sig att processen ska se ut, ökat kommunikationen mellan fallföretaget och leverantörerna.

I det tredje steget , följer hantering av den långa listan för att minska antalet leverantörer och frambringa en "short list". Informationen ska vara tillräcklig för att kunna reducera antalet leverantörer (Magnusson & Olsson, 2005). Fallföretagets reducerade "long list" bestod av fyra potentiella leverantörer; Leverantör A, B och C samt slutleverantör. Leverantör C föll bort ganska omgående på eget bevåg, varvid de andra tre utvärderades närmare. Leverantörerna genomförde systemvisningar samt även en "proof-of-contest". På det sättet fick fallföretaget en utförlig visning av systemen och fick bilda en uppfattning om för- och nackdelar. Det är helt i linje med det fjärde steget , som Magnusson och Olsson (2005) förespråkar, att de slutliga leverantörerna ska visa en kundanpassad lösning. När det endast var två potentiella leverantörer kvar gjordes sista utvärdering och betygssättning i projektgruppen av systemen och leverantörerna. Själva lösningen i sig utvärderas, men även leverantören (Magnusson & Olsson, 2005). Tolkningen av steg tre och steg fyra är att fallföretaget teoretiskt sett gjorde vad de kunde för att skaffa en så bra och utförlig bild som möjligt av leverantörerna.

Det sista steget av upphandlingsprocessen innefattar slutligt val av leverantör. Precis som Magnusson och Olsson (2005) förespråkar gick fallföretaget igenom flertal faktorer, såsom pris, omfattning och tidsram, samt även till del hur implementeringen skulle genomföras, innan slutligt beslut togs. Projektgruppen var noga med att fatta beslutet i konsensus, vilket är rekommenderbart. Beslutet kom tillika att vara rekommendationen till styrgruppen. Styrgruppen fattade således det slutliga beslutet, vilket medförde att ledningen inte släppte taget om projektet och förstärkte därmed legitimiteten i projektet.

5.3.2 Reflektioner över upphandlingen

Vad vi utifrån ovanstående upphandling kan utröna är att både Fas 1 och Fas 2 togs i beaktande vid upphandling vilket indikerar på framförhållning och en vision om att

beslutsstödsystemet ska utvecklas samt växa sig ut i alla delar och direktintegreras så långt som möjligt.

Vi anser vidare att även om kritik framkommit mot slutligt leverantörsväl under intervjuer och enkäter, finner vi det troligt att det skulle ha gjorts oavsett leverantörsväl. Med den rigorösa och detaljrika upphandling som genomgicks på fallföretaget utgår vi ifrån att det var det bästa valet för fallföretaget just då. Den irritation som uppvisats och kritik som framkommit bland respondenter gällande slutleverantören i vissa moment, kan spekuleras i om de är leverantörsspecifika. Möjligen är vissa faktorer leverantörsspecifika, men vi kan anta att även annan leverantör som slutligt val, hade bidragit till kritik. Generellt kan det förefalla vara svårt för organisationer att genomgå förändring och kritik hade säkerligen framkommit oavsett.

Åsikt från en intervjurespondent var att upphandlingen drog ut på tiden och en annan förmedlade att stora beslut var ångestframkallande. Beslutsstödet bör vara optimalt för den specifika verksamhet som det handlar om, varvid det blir ett tungt och viktigt beslut att ta. Beslutsstödsystemet behöver inte bara medföra faktorer som att de är tekniskt högt utvecklade eller innehåller en mängd funktionaliteter, utan det viktiga är att se till sin egen verksamhet. Fallföretaget har förhållit sig så objektiva och sakliga som de kan i upphandlingen och därmed ha sett till lösning som passar och insett att vad som är bra för någon annan behöver inte per definition vara bra för fallföretaget. Svårigheter föreligger i att exakt definiera en IT-investering, vilket gör det svårt för beslutsfattare att på ett enkelt sätt väga nytta mot kostnad för olika alternativ. Med det i åtanke är det inte märkligt att viss ångest framkallas vid beslutsfattande. Möjligheterna att nå målen ökar om kommunikationen kring satsningen är tydlig (Lundberg, 2004). Tidigare resonemang har visat att information ibland upplevts som knapphändig i organisationen. Information och kommunikation ska inte underskattas som medel för att nå ut i organisationen och till del förbereda organisationen på kommande implementering. Vi ser det som viktigt även att kommunicera ut att behoven inte får spräcka budget. Som enkäterna visar var väldigt få införstådda med någon som helst kostnadsaspekt på projektet, vilket kan medföra att mindre hänsyn tas till att kompromissa eller att önskingarna blir för ”stora” i behovskartläggningen. Det kan i sin tur medföra att vissa känner missnöje över att inte alla tillgodoses, men visar även att det finns en budgetram och att kompromiss till slut är nödvändig i projektet. Det som efterfrågades av fallföretaget täcktes in i kravspecifikationen, och dokumenterades tydligt. Vi saknar dock att inte något direkt resonemang förts i projektgruppen gällande om hur projektet kom att påverka organisationen.

Med beslutsstödsystemet uppnås *formella styrmedlen* (Ax m.fl., 2002) såsom tekniker för att upprätta kalkyler, budgetering, intern redovisning och prestationsmätning. Vi anser utifrån empirin att mindre hänsyn tagits till *organisationsstruktur* (Ax m.fl., 2002). Fallföretaget såg till verksamhetsutformning vad gäller förvärven och diskussion har förekommit om processerna, dock har lite empiri framkommit i sak gällande ansvar och befogenheter, beslut och personalstruktur. Det tredje styrmedlet, *mindre formaliserad styrning*, poängterar betydelsen av mjuka styrmedel för att uppnå mål (Ax m.fl., 2002). Det är framförallt företagskultur, lärande och bemyndigande som lyfts fram. Lärande har följt projektgruppen och användarna, även om mer av varan efterfrågats av respondenter. Dock har vi sett lite av diskussion gällande organisationspåverkan och förändringsperspektiv. En fråga som lyftes tidigt var att olika sorters användare skulle kunna vara aktiva i systemet. Dock vad vi har förstått ägnades inte tanken mycket åt att bena ut vad de olika användargrupperna förväntade sig av beslutsstödsystemet. Projektgruppen och ledningen hade förväntningar, medan andra blev mer eller mindre ”påtvungade” lösningen och systemet. Vi inser att alla inte kunde vara

med och bestämma, men en bättre förankring och ett bredare deltagande kunde ha gynnat projektet exempelvis genom att minska friktion vid införandet och ett minskat motstånd i organisationens yttre delar. Organisationen behöver känna att det är "deras" system och modell (Modell, 2007).

5.4 Implementering

Ungefär två månader efter att avtal skrivits med leverantör, började fallföretaget sin implementering av delar i beslutsstödsystemet. Precis som NN själv hävdade, är det inte många företag som startar implementeringen så snabbt efter att avtal skrivits, som fallföretaget gjorde. Varför företag väljer att avvakta kan bero på flera orsaker, men en av anledningarna skulle kunna vara att det finns en ökad risk för att misslyckande vid ett alltför fort införande. Implementeringen, som enligt Magnusson och Olsson (2005), är en kritisk fas för att lyckas eller misslyckas med projektet, borde därför ges stor uppmärksamhet och noggranna förberedelser. I fallföretagets fall fanns inte tiden att vänta, utan ett koncernbokslut var tvunget att göras till den sista april. Det var också tvunget att göra bokslutet i det nya systemet, då det gamla systemet inte tillät hantering av alla nya bolag som förvärvats sedan 2005 och som skulle inkluderas i bokslutet. Dessutom låg det i tiden att göra prognosen för andra delen av året (maj till december) och ambitionerna steg därför för att göra prognosen i det nya systemet, varför även det verktyget byggdes samtidigt som konsolideringsverktyget.

Förberedelserna inför implementeringen var därmed begränsade eftersom fallföretaget hade en tidsaspekt att ta hänsyn till. I enkätsvaren uppgav tre personer att de kände sig förberedda inför implementeringen medan fem personer kände sig oförberedda. Majoriteten upplevde ändå att de varken kände sig förberedda eller oförberedda, vilket kan uppfattas som att den korta tid mellan avtal och implementering inte tycktes spela allt för stor roll. Förmodligen förelåg andra orsaker till varför de svarande kände sig förberedda eller inte. En orsak till svaren skulle kunna vara i vilken omfattning som personerna i fråga hade blivit informerade om implementeringen. Åtta av de 23 svarande uppgav att de hade fått information om implementeringen vilket direkt medför en känsla för förberedelse, och det motsatta för de personer som inte blivit informerade. Med tanke på den korta tid som förelåg, har vi svårt att se att fler personer skulle ha kunnat bli förberedda inför implementeringen, men påstår därmed inte att förberedandet av användarna var framgångsrikt.

Ambitionerna kring en implementering, var som tidigare nämnts, höga med önskan om att klara av att bygga flera moduler på bara några få månader. Strategin för implementeringen kan därför jämföras med vad som i teorin kallas för Big Bang implementering. Enligt Magnusson och Olsson (2005) handlar Big Bang om att föra in systemet i hela verksamheten så snabbt som möjligt, vilket var fallföretagets mål till en början. De höga ambitionerna nåddes dock inte riktigt upp till. Vid bokslutet fick en del siffror plockas ut och beräknas manuellt, inte heller prognosdelen löpte helt smärtfritt.

Vad som även erfars från Magnusson och Olsson (2005), använder majoriteten av företagen en implementeringsstrategi i linje med Big Bang. Förmodligen ser företagen fördelar med att försöka göra så mycket som möjligt, på så kort tid som möjligt. Det innebär samtidigt en risk med att företagen tar på sig för mycket vilket kan leda till stort misslyckande. Trots att fallföretaget inte nådde alla de uppsatta målen fullt ut, lyckades ändå implementeringen någorlunda bra. Som många respondenter har uttryckt sig är det inte många företag som lyckats komma så långt som fallföretaget gjorde på så kort tid, vilket ur det hänseendet kan ses och upplevs som framgångsrikt, se även avsnitt 5.6.

På vägens gång fick fallföretaget ändå kämpa med flera motgångar. Det var initialt stor frustration bland användarna då de inte kunde veta om det var de själva som gjorde fel eller om det var systemet som det var fel på. Även konsulterna hade stundtals svårt att begripa felorsaken. Ett av de misslyckanden som Davenport (1998) lyfter fram i sin artikel är den tekniska utmaningen i systemet, något som fallföretaget fick möta. Davenport menar samtidigt att installerande av system kräver investeringar i såväl pengar, tid och expertis, som företag inte räknat med. Även Shields benämner tillgång till nödvändiga interna resurser som en framgångsfaktor för implementering av en ny ekonomistyrningsteknik (Modell, 2007) I fallföretagets fall fanns begränsat med expertis, något som även satte käppar i hjulet. En del var MK AB:s något begränsade förmåga att bemöta de tekniska krav som till viss del krävdes. En annan var att det fanns få konsulter hos slutleverantören och därmed en begränsad expertis i den tekniska delen. Projektgruppen inkluderande NN fick arbeta mycket självständigt med att få systemet att fungera vilket därmed krävde mycket tid. Problemet med att det fanns få konsulter hos slutleverantören identifierades redan vid upphandlingen som en nackdel, men som fallföretaget ändå valde att gå vidare med och var således även förberedda på problemet.

Det problem som Davenport (1998) lyfter fram som huvudorsak till ett misslyckande är dock att företag inte klarar av att förena systemets teknologi med affärsverksamheten. Det råder alltid svårigheter med att balansera i vilken mån rådande affärsprocesser ska anpassas till systemet eller om systemet ska anpassas till processerna. Verksamheten bör i första hand komma före systemet, något som fallföretaget har försökt att uppnå och som NN styrker när han uttalar sig om att fallföretaget har följt ett teoretiskt riktigt upplägg. Vi tycker oss ändå kunna utkristallisera att fallföretaget har varit medvetna om dilemmat och försökt att göra det mest fördelaktiga för fallföretaget. Det råder inga tvivel på att fallföretaget till viss del måste anpassa arbetssätt och verksamhet efter ett nyinkommet system, men hänsyn har tagits i det initiala arbetet för att poängtera vad som är viktigt att ha med i systemet.

En Big Bang implementering innebar, precis som fallföretaget själva förutspådde, kaos och uppståndelse bland berörda personer. Ingenting verkade fungera, samtidigt som ledningen ställde krav. Vad som framkom från enkätsvaren var att medarbetarna inom organisationen, samt fallföretaget som organisation, kände sig stressade eller mycket stressade under implementeringen, vilket pressade situationen ytterligare. Utöver det kände majoriteten av de svarande osäkerhet, vilket också kan ses som en faktor som påverkade situationen och även bidrog till att medarbetare ställde sig vägrande till att arbeta i det nya systemet. Kritiken fick bemötas samtidigt som organisationen arbetade målmedvetet för att komma ur den mycket påfrestande situationen. I det här fallet var det som bekant semestertiden som blev räddningen. Vi ställer oss frågande till vad som hade hänt om inte semestertiden skulle infalla lägligt. Kanske hade krisen blivit allt för påtaglig innebärande att fallföretaget skulle misslyckas med införandet och ingå bland de många företag som misslyckas med projektet att införa nytt system i organisationen. Kanske hade det inte påverkat situationen, utan att fallföretaget slutligen ändå skulle komma till det framgångsrika avslut som de gjorde efter sommaren 2007.

5.5 Förändringsaspekter

Under våren 2006 lyftes managementfrågor upp till diskussion tillsammans med MK AB. Fallföretaget stod inför flera strategiska beslut i och med kommande förvärv varpå styrmodeller blev aktuellt att utreda. I samma stund utkristalliserades ett behov av att införa någon form av beslutsstödsystem, som stöd till den kommande framtid som låg fallföretaget

till mötes. Idag vet vi att beslutsstödsystemet kom att implementeras, men vi vet också att det krävs avgörande faktorer för att nå ända fram till att en önskvärd förändring realiserar. Nedan kommer vi att analysera fallföretagets väg mot förändring utifrån Kasurinen ekonomistyrningsförändringsmodell. Vi kommer även att ta upp faktorer som bidragit till någon form av förändring, både utifrån individperspektiv och ett organisationsperspektiv, och analysera dem för närmare beskrivning av fallföretagets formade förändring.

5.5.1 Kasurinenens modell

I följande analys kommer vi att utgå från Kasurinenens ekonomistyrningsförändringsmodell som yttrar olika kategorier som förklaring till förändring.

Motivators, faciliators och catalysts

Faktorer som inkluderas i *motivators*, har en motiverande inverkan till förändring, exempelvis organisationsstruktur, produktionsteknologi eller konkurrerande marknad (Kasurinen, 2002). I och med att fallföretaget sedan 2005 förde en tillväxtstrategi innebärande flera förvärv, kom deras legala struktur att påverkas. Enligt en intervjurespondent är fallföretaget en av Sveriges mest komplexa koncerner, något som bland annat beror på deras skilda verksamheter är samlad i samma grupp. Att fallföretaget var i behov av ett ordentligt system som skulle stötta upp tillväxtstrategin är förklarligt. Det skapade därtill ett behov av förändring för att hantera den nya komplexa strukturen, och hade dessutom en motiverande inverkan.

Den andra kategorin kallad *faciliators*, inkluderar faktorer som är nödvändiga för att förändringen ska förverkligas men inte tillräckliga för att ensamt frambringa förändring (Kasurinen, 2002). Till kategorin kan fallföretagets önskan om ett enhetligt system inkluderas till en viss del. Att det var ett behov med önskan om ett bättre arbetsredskap för involverade parter inom fallföretagets koncern utgör en drivkraft, engagemang till förändring. Framförallt var det dock motivet att fallföretaget rent tekniskt var i behov av ett nytt system, som kan ses som *facalitor*. Det dåvarande systemet upplevdes förlegat och ofördelaktigt för att skapa en homogen miljö inom koncernen. Systemet behövde förändringar för att vara användbart.

Vad gäller den tredje kategorin, *catalyst*, har den tillskillnad från *motivators* en direkt association till förändring. Exempelvis svag finansiell prestation, förlorande marknadsandelar och en konkurrerande produktstart ger skäl till en förändring (Kasurinen, 2002), eftersom de bör tas hänsyn till för att företaget ska återkomma till tidigare stadium. För fallföretagets del var den finansiella prestationen god, och kris förelåg inte. Således fanns ingen *catalyst* som bakomliggande faktor för förändring. Hade dock initiativtagandet att upphandla och implementera nytt system varit två år senare då deras dåvarande system skulle fösas ut, hade situationen varit annorlunda och mer i jämförelse med en *catalyst*.

Leaders och momentum

En ytterligare faktor som driver potentiell förändring är människans handlingstagande. Enligt Kasurinen (2002) åsyftas *leaders* till eldsjälarna i organisationen som med sin energi driver projektet framåt. I den projektgrupp som bildades ingick ett flertal olika människor med olika befattningar, som sågs betydande för projektet. Arbetet i projektgruppen löpte bra med konsensus i beslut, regelbundna möten samt att det var en dynamisk grupp där alla fick komma till tals. Dessvärre krävde projektet mycket tid från personer som samtidigt behövde upprätthålla sin egna verksamhet, vilket stundtals påverkade engagemanget. De personer som framlyfts, från intervjuer, som drivande personer har varit koncerncontroller och NN. Det var bland annat de som till stor del färdigställde systemet under semestertid och som allmänt sågs

som drivande parter. Många uttryckte att utan dem hade det aldrig gått. Personerna kan därmed ses som eldsjälar i projektet med stor drivförmåga för projektet.

Det vi kan konstatera i det här projektet på fallföretaget, var att det således var projektledaren och den inhyrda konsulten, medverkande som expert, som fungerade som eldsjälar. Det kan säkerligen finnas fler eldsjälar ute i organisationen, men från det som vi har erfårit var det de här personerna som lyftes fram. De båda personerna kan på grund av deras roller anses ha större intresse för projektet. Projektledaren äger projektet och är ytterst ansvarig för projektet och har viljan att lyckas för fortsatta förtroenden. Konsulten har intresse att prestera ett bra arbete för att fortsättningsvis få uppdrag som gynnar både företaget som konsulten är anställd på men framförallt personens enskilda arbetssituation. Faktorerna som ovan angetts leder till större engagemang för projektet. Att dessutom båda personerna var nya på sina poster och företag förstärker troligtvis engagemanget och att kraften fanns tillgänglig. Dock ska inte deras engagemang och drivkraft underskattas för vad det har tillfört i projektet. I enkäten uppgav åtta personer att de tyckte att projektet hade drivits av eldsjälar, vilket var betydligt fler än den person som uppgav att det inte hade drivits av eldsjälar. Det tyder i vilket fall som helst, även om majoriteten inte tog ställning i frågan, att projektet har drivits av eldsjälar som också verifieras från respondenterna i intervjuerna. Utifrån kategorin var förhållandena gynnsamma för att förändring skulle ske.

Den andra uppstöttande kategorin som benämns *momentum*, innebär faktorer som bidrar till en kontinuitet av förändring (Kasurinen, 2002). Redan tidigt kom utbildning och träning att bli centrala delar i projektprocessen för lärande och utveckling. Projektgruppen behövde utbildning och stöd i frågor för deras skapande av beslutsstöds miljö, och fick det tidigt från NN. Det medförde att gruppen kom att höjas kunskapsmässigt och klara av att fatta beslut. Det var särskilt viktigt med tanke på att projektgruppen framförallt bestod av ekonomer, med mindre kunskap för IT. Vidare har även användarna kommit att utbildas och tränas i systemet, vilket även fortsättningsvis kommer att ske för bättre nyttjandegrad i systemet. Utifrån fallföretagets inställning att vilja öka kunskapsnivån för samtliga användare i organisationen, finns en insikt i kontinuerlighet som bidrar till potentiell förändring, i det här fallet i form av förhöjd kunskapsnivå.

Confusers, frustrators och delayers

Även om flera faktorer driver till potentiell förändring, kan förändringen komma att påverkas och förhindras av de potentiella barriärer som Kasurinen (2002) identifierat. En av barriärerna benämns *confusers* och inkluderar faktorer som bidrar till tveksamhet och osäkerhet i organisationen (Kasurinen, 2002). Utifrån svaren i enkäten uppgav knappt majoriteten att de kände sig osäkra, en osäkerhet som framförallt kom att grundas i projektets påverkan på den enskilda personen eller arbetskamraters arbetssituation samt att informationen kändes bristfällig.

Från de personer som givit kommentarer om deras missnöjdhet för beslutsstödsystemet, kunde utläsas viss tveksamhet för beslutsstödsystemets existens. En del menade att syftet med beslutsstödsystemet var för att tillgodose fallföretaget på koncernnivå, medan en annan menade att systemet inte blivit ett verktyg ute i linjen för respektive enhet som enkätrespondenten hade uppfattat det. Det tyder på vissa identifikationsproblem vad gäller beslutsstödsystemets syfte vilket förbryllade användarna. En stor del i rådvillheten beror dessutom på hur projektresultatet föll ut i relation till varje enskild persons förväntningar. Förvirringen behöver därför således inte bero på beslutsstödsystemet, utan för att förväntningarna var orealistiska från början. De flesta inom fallföretaget hade höga

förväntningar på beslutsstödsystemet. Att förväntningar var höga och att de var fler som upplevde att förväntningarna inte hade infriats ännu, kan ha olika förklaringar. En är att beslutsstödsystemet inte alls blev särskilt framgångsrikt och lyckat. En annan är en slags övertro på systemet som skapar höga förväntningar, men som är svåra att leva upp till. Det är svårt att direkt dra några konstateranden från ovanstående resonemang för vad som orsakade förvirringen, det går dock att konstatera att flera upplevde tveksamhet och osäkerhet i likhet med *confusers*.

Den andra barriären som Kasurinen har identifierat, *frustrators*, är då frustration skapas bland olika individer i en organisation där rådande kultur påverkas. För att återigen beröra den osäkerhet som många kände vid implementeringen var det framförallt att projektet påverkande sina eller arbetskamraters arbetsuppgifter som var den kritiska faktorn. Det ger en indikation på att personer blir oroliga när något förändras, en oro som också leder till frustration. För fallföretagets del tycks ändå frustrationen begränsas till arbetsuppgifternas påverkan. Vi har inte fått några starka indikationer på att rådande kultur inom fallföretaget har förändrats mer än till förändrade arbetsuppgifter. Möjligt är dock att vanmakten de kände, som befann sig i periferin och blev "påtvungade" systemet, även kan spela roll.

Slutligen den sista barriären, *delayers*, är faktorer som saktar ner och haltar förändringsprocessen. Kasurinen (2002) beskriver avsaknaden av tydlighet för strategi som ett exempel. Fallföretaget har som tidigare beskrivits haft ett tydligt syfte för beslutsstödsystemet. Dessutom har upphandlingsfasen följts i enlighet med teori, vilket framlyfter att projektet har avlöpt i ett optimalt mönster. Trots det går det alltid att vara efterklok, vilket även flera respondenter från intervjuerna har kunnat konstatera. Fler verksamhetsnära personer hade behövts för kartläggning av behov och liknande. Dessutom hade de behövt vara mer inriktade på tekniska behov i tidigare stadium för att i efterhand slippa efterkonstruktioner. Med det i beaktande tycks fallföretaget inte i något större avseende mött på *delayers* förutom oförutsedda systemfel som stannade upp processen.

5.5.2 Sammanfattande analys av förändring

Slutligen kom fallföretaget att få ett fungerande beslutsstödsystem med gemensam plattform, mycket tack vare goda förutsättningar för en potentiell förändring. Fallföretaget kom även att bemöta och överkomma de barriärer som annars kan leda till att målet inte nås. Det är tydligt att fallföretaget kom att möta en förändring, men frågan är i vilka avseenden som det är en förändring. I nedanstående avsnitt kommer vi att beröra begreppet förändring utifrån Burns och Vaivios tre perspektiv på förändring.

Det första perspektivet handlar om hur förändringen uppfattas (Burns & Vaivio, 2001). Förändringen upplevs olika bland olika användare. En del upplever att förändringen har lett till det sämre, men många kan samtidigt konstatera att det inte fanns något annat alternativ och att de är nöjda med beslutsstödsystemet. Enligt Burns och Vaivio (2001) kan förändringen ses som en process eller en episod med en början och ett slut. För fallföretagets del är det här en förändringsprocess som ännu inte är avslutad, framförallt på grund av att alla delar från CPM-lösningen inte är implementerade, samt att koncernen i sig fortfarande förändras i och med tillväxten. Även användarnas krav på förbättringar tyder på indikation på att förändringen ännu inte är avslutad i organisationen.

I det andra perspektivet presenteras förändring antingen som en hanterad och formell organisations händelse eller som en ekonomistyrningsförändring som inte är medvetet planerad (Burns & Vaivio, 2001). För fallföretagets del var det ett medvetet val att upphandla

och implementera beslutsstödsystemet, utan några slupmässiga influenser. Därtill fanns specifika mål och en tidplan vilket förstärker det medvetna valet. Enligt Burns och Vaivio (2001) kan även bakomliggande orsaken till förändring vara av politisk eller logisk karaktär. Med tanke på de utkristalliserade drivkrafterna och en väl genomarbetad M/O-matris med detaljerade behov utifrån styrande och informativa nyckeltal, kan vi konstatera förändringens bakomliggande orsaker som logiska.

I det tredje perspektivet kan förändring antingen ses som en centralt driven insats där organisationens ledning spelar en nyckelroll och hanterar behov samt planerar, organiserar och övervakar förändringen. En förändring kan också vara lokalt driven där ifrågasättande skapas från decentraliserade strukturer (Burns & Vaivio, 2001). För fallföretagets del drevs projektet på koncernnivå med högt uppsatta personer med i projektgruppen. Det fanns således inget ifrågasättande från decentraliserade strukturer, som drev förändringen, utan det var en central driven fråga med ambitionerna att få en förbättrad organisation på alla nivåer.

5.6 Framgångsfaktorer

I det här avsnittet kommer vi att analysera fallföretaget utifrån väsentliga faktorer att beakta. Vår avsikt är att försöka avspegla om fallföretagets införande av CPM-lösning kan ses som ett lyckat projekt och framgångsrikt beslutsstödsystem. Till en början kommer vi att ge en analys utifrån Gartners sju definierade fallgropar som underminerar ett företags införande av CPM och BI initiativ. Därefter kommer vi att ge en analys utifrån de sju framgångsfaktorer som Shields har identifierat för att uppnå en framgångsrik implementering av ny ekonomistyrningsteknik.

5.6.1 Fallgropar att undvika

Som vi presenterat i studiens referensram, har Gartner identifierat sju fallgropar som underminerar ett företags införande av CPM och BI initiativ (Hostmann, Buytendijk & Friedman, 2005). Nedan kommer vi att ge en analys utifrån var och en av fallgroparna i relation till fallföretagets tillvägagångssätt. Allt som refereras till Gartner är hämtat från Hostmann, Buytendijk och Friedman (2005) och presenteras nedan tillsammans med empirin för studien.

- *If we build it, they will come – Om vi bygger det kommer användarna automatiskt*

Den första fallgropen handlar om vikten av att redan från början försöka att få med användarna tidigt i processen. Med det uppnås acceptans för det nya systemet, men även för att få användarna att se systemet som ett verktyg som förbättrar deras arbetssituation. Vad vi har erfärut är det framförallt projektgruppen som utgör sig vara mest nöjda med beslutsstödsystemet på fallföretaget. I och med att alla från projektgruppen även var med och besvarade enkäten som användare, utgör de med största sannolikhet del av de svar som var nöjda eller mycket nöjda med beslutsstödsystemet i enkäten. Vidare diskussion kan föras om varför andra enkätresponder var mer missnöjda än de aktivt deltagande i projektet. Det kan finnas flera anledningar till det, men en skulle kunna vara i likhet med den första fallgropen. Om användarna inte har blivit tidigt involverade finns risker med att de inte ser samma fördelar som andra aktiva i projektet.

För att undvika fallgropen rekommenderar Gartner att team skapas från olika delar av företaget för att försöka att sprida kunskap till alla blivande användare. Kompetensen i projektgruppen bestod av högt uppsatta personer, men mestadels ekonomer, från de största verksamheterna tillsammans med NN från Konsult AB. Vad som framkommit från

intervjurespondenterna är att de nu i efterhand gärna hade sett fler verksamhetsnära personer i projektgruppen. En anledning var att de chefer som var med kände av resursbristen och inte hade mycket tid för att bygga systemet, medan en annan anledning var att kompetens saknades från ”lägre befattningar”, vilket visade sig efterfrågas. En intervjurespondent berättade att mindre projektgrupper inom varje verksamhet hade behövts för bättre hantering och som skulle kunna ha rapporterat till den större projektgruppen för vidare behandling efter behov. Det går i linje med Gartners identifierade behov av mindre temagrupper, något som fallföretaget inte gjorde, men i efterhand alltså kunde konstatera behovet av. Sammanfattningsvis utifrån ovanstående resonemang finner vi att fallföretaget till viss del har gått i fallgropen.

- *Managers need to "dance with" the numbers – Managers behöver kunna manipulera siffrorna*

Den här fallgropen handlar om att många företag använder Excel som analysverktyg vilket kan innebära problem med att alla förfogar över olika siffror. Att inte säkerställa ”one version of the truth” kan bli förödande för ett företags beslutfattande i längden i och med att besluten bygger på felaktig data. Fallföretaget har i och med införandet av CPM-lösningen framtagit andra analys- och rapporteringsverktyg, samt byggt upp en gemensam informationsplattform för att säkerställa ”one version of the truth”. Mycket av vad som lyfts fram som framgångsrikt med beslutsstödsystemet är att det skapar de bästa förutsättningarna för bättre beslutshandling. Trots nya verktyg är det i gränssnittet Excel som användarna av beslutsstödsystemet arbetar i. Det framlyfts som positivt i och med att ekonomerna är vana att arbeta med Excel. De förflyttar sig således ifrån ”Excelträsket” vad gäller manipulationen av data, men inte vad gäller arbetsformen vilket de heller inte vill.

- *We don't have a data quality problem – Vi har inte problem med kvaliteten på data*

Alla företag har någon form av problem med kvaliteten på data, även om de inte påstår sig ha det. En viktig del är därför att etablera förtroende hos användarna och övriga medarbetare att datakvaliteten är obestridd, samt att försöka att arbeta bort eventuella tvivel för det nya systemet. Fallföretaget tog tidigt diskussion om hur långt ner som användarna skulle kunna ”drilla” ner i systemet. Beslut togs om att möjliggöra ”drillning” ändå ner till berörd faktura för en viss transaktion. Funktionen har inte används något större, något som projektgruppen till viss del var införstådda med. För en extra kostnad skapades förtroende hos användarna och desto mer datakvalitet säkerställdes.

Under tidens gång har fallföretaget vid sin implementering stött på vissa problem med driftsäkerheten och handhavandefel i systemet. När datakvaliteten inte är säkerställd och fel siffror anges skapas frustration hos användarna. Ingen kan förstå varför systemet dubblar siffrorna och liknande. Mycket kraft läggs ned på att bara försöka att förstå tills problemet är löst. Numera fungerar systemet bra och uppdateringar görs två gånger per dygn i databasen, vilket upplevs positivt för säkerställandet av datakvaliteten och det fortsatta arbetet i systemet.

- *Our business application vendor will deliver the best solution – Vår systemleverantör kommer att leverera den bästa lösningen*

Många företag gör misstaget att tro att deras valda affärssystemleverantör också levererar en komplett och funktionell BI-lösning, vilket inte alltid är fallet. Istället måste företagen analysera sitt nuvarande affärssystem och befintlig leverantör för att ta reda på om deras lösning innehåller den funktionalitet som krävs för BI-verktyg. I fallföretagets fall skulle deras befintliga affärssystemleverantör fasa ut deras motsvarande finansiella system som de största verksamheterna inom fallföretaget använde. Dessutom skulle systemet inte klara av en

hantering av den komplexa struktur som fallföretagets koncern kom att bli efter ett flertal förvärv sedan 2005. Fallföretaget hade således inget alternativ att fortsätta med deras befintliga affärssystemleverantörs system, utan såg istället till att göra en rigorös upphandling mot en komplett CPM-lösning från bästa lämpliga leverantör.

- *Darwin was wrong: There's no need for BI applications to evolve – Darwin hade fel, BI behöver inte alls utvecklas*

I takt med att användarna blir mer komfortabla med det nya systemet och de nya verktygen, kommer de oftast också att vilja vara med och påverka för att göra det ännu bättre. Det är därför viktigt att inte tänka för kortsiktigt och tro att projektet når sin fulla potential direkt efter implementering. I dagsläget är Fas 1 implementerad sedan sommaren 2007 och Fas 2 står på tur för att implementeras klart. Systemet är därför förhållandevis ganska nytt för användarna, speciellt för dem som använder systemet månatligen. De har inte kunnat uppnå samma hemvana kring systemet eftersom beslutsstödsystemet inte används frekvent på samma sätt som de som använder systemet dagligen. Trots det har vi kunnat emotta enkätsvar med flera förslag på förbättringar, både i systemet och för den enskilda personens arbetssituation. Även den allmänna uppfattningen utifrån enkätsvaren är att det behövs förbättringar i beslutsstödsystemet. Det återstår således upp till fallföretaget att ta tillvarata användarnas åsikter för att utveckla systemet. Precis som Gartner identifierat krävs utveckling av systemet för ett långsiktigt framgångsrikt verktyg. Att användarna besitter en högre kunskap och erfarenhet av det nya systemet innebär dessutom möjligheter till betydande förbättringar.

- *We can outsource the whole thing – Vi kan utkontraktera hela processen*

Om BI initiativ inte fungerar som det var tänkt, väljer företag ofta att tro att problemet åtgärdas genom att utkontraktera processen för en bättre verkan till en lägre kostnad. Vi har inte fått någon som helst indikation på att fallföretaget planerar en utkontraktering av hela processen till utestående företag. Affärsserviceenheten, som för närvarande tillhandahåller tjänster för bolagen inom fallföretaget, kan ses som en form av ”intern” utkontraktering för de tjänster som görs. De kommer dock inte att ta över hela processen, utan de bolag som ansluter sig till tjänsterna kommer fortfarande att få hantera sin egen analys och prognostisering för enskild verksamhet, men att rapportera in till Affärsserviceenheten för koncernkonsolideringen.

- *Just give me a dashboard – Ge hit en dashboard eller instrumentpanel*

Många företag tror att skaffandet av dashboards är en mindre investering vad gäller tid och pengar än vad det i realiteten är. En dashboard är mycket mer än mätare och färger, snarare en stor investering i teknisk infrastruktur, system och verktyg såväl som utbildning av användare. Det har fallföretaget god insikt i, som självständigt fått bygga mycket i systemet utifrån tekniska krav och behov. Trots vetskap om att implementeringen skulle innebära belastning i tid och resurser, uttryckte de ändå att det krävdes mer resurser än vad de hade räknat med. Även vad gäller hela projektet uttryckte en intervjurespondent att mer tid och resurser borde ha lagts till projektet, men menade samtidigt att det var omöjligt att förstå när det befann sig. Att beslutsstödsystemet har inneburit att flera bolag har fått anställa fler personer till sin verksamhet var också något som tillkommit i efterhand för vidareutvecklingen i systemet, men även för att det krävdes för fortsatt fungerande arbete i verksamheterna.

Sammanfattningsvis tycker vi oss se stort beaktande av de identifierade fallgroparna. De flesta fallgroparna har undkommit med principfasta handlingar. Vad gäller att få med användarna tidigt i projektet är dock den fallgrop som vi ser är minst beaktad. Användarna har fått stå

utanför projektet och invänta ett framtaget beslutsstödsystem som de sedan tilldelats att använda.

5.6.2 Framgångsfaktorer för implementering av ekonomistyrningsteknik

Nedanstående analys bygger på de sju framgångsfaktorer som Shields har identifierat vid implementering av ekonomistyrningsteknik (Modell, 2007). Var och en av faktorerna kommer att behandlas i relation till fallföretagets införande utifrån Modells (2007) definition på framgångsfaktorerna.

En av faktorerna som Shields identifierat är utbildning i den nya tekniken. I fallföretaget har flera utbildningar gjorts både för projektgruppen och användarna, i syfte att förbereda och förbättra mottagandet av det som ska implementeras. Sammanlagt tre gånger hade användarna workshops i systemet, efter att en stor kick-off anordnats. Dock svarade inte ens majoriteten av användarna att de hade fått utbildning och träning i systemet, vilket vi ställer oss frågande varför fler inte uppgav det. Nådde inte utbildningen ut till alla eller var de missnöjda med utbildningen? Svaret kommer inte att ges i den här studien, men frågan är värd att ställas för att uppmärksamma hur utbildningen hanterades på fallföretaget. En misslyckad genomförd utbildning i systemet, kan vara en anledning till negativ inställning till beslutsstödsystemet, som många i enkäten har uttryckt att de hade.

Vi har inte fått någon information om belöningsystem har kopplats till beslutsstödsystemet, som utges vara en framgångsfaktor. Det skulle utgöra ett incitament för att som användare intressera sig för beslutsstödsystemet, men det diskuteras inte mer här då vi inte har information om det. Vad gäller tillgång till nödvändiga resurser har det beskrivits tidigare i implementeringsavsnittet. Fallföretaget hade en begränsad tillgång till kompetens i systemet i och med att konsulterna från slutleverantören var få. Det innebar att fallföretaget själva fick lita till sina egna resurser och den i form av NN från Konsult AB. Tillsammans klarade de av att bygga upp och implementera beslutsstödsystemet enligt Fas 1. Stundtals krävdes mycket arbete från dem, men kanske var det viljan och tidspressen som fick dem att klara av det.

Andra faktorer för en framgångsrik implementering uppges vara ledningens stöd samt att modellen görs till användarnas egen modell. Med tanke på att beslutet om att införa ett beslutsstödsystem framförallt var ett koncernmässigt beslut för bättre hantering av bolagen inom fallföretaget, kan det ses som att det nya systemet stöttades av ledningen. Däremot har fallföretaget inte fullt ut lyckats att förmedla känslan av att det är fallföretagets gemensamma system. Flera som var anhängare till det äldre systemet uttryckte att de var tillfreds med deras rådande system och att de uttryckte missnöje för att de skulle behöva anpassa sig till ett nytt system som koncernen var i behov av. Det tyder på att beslutsstödsystemet inte har anammats fullt ut, trots att det likväl kan komma att gynna deras arbetssituation när väl systemet har kommit i sin ordning. En positiv aspekt i sammanhanget var ändå att fallföretaget var väl insatta med att det var de själva som ägde systemet och att ingen annan kunde göra arbetet med systemet för dem. Konsulter kan inte göra jobbet för företaget, något som fallföretaget var väl införstådda med och som bidrog till känsla för deras system.

Däremot har fallföretaget varit mer framgångsrika med att uppfylla de kvarvarande framgångsfaktorerna, nämligen att den tänkta innovationen ska vara väl förankrad med företagets strategi och att samstämmighet råder för vad målen med beslutsstödsystemet är. Som vi redan har berört var en av anledningarna till initiativtagandet att fallföretaget behövde ett system som klarade av den snabbt växande koncernen och den tillväxtstrategi som fallföretaget medvetet förde. Även vad gäller samstämmighet för målen med

beslutsstödsystemet har vi erfarit att projektgruppen var i konsensus vid beslutstaganden. De har även varit samstämmiga för vad som behövdes i beslutsstödsystemet och vad målen med systemet var.

Sammanfattningsvis kan därmed konstateras att fallföretaget har implementerat beslutsstödsystemet i enlighet med de flesta framgångsfaktorerna. Trots att framgångsfaktorerna är riktade mot direkta ekonomistyrningstekniker ser vi stora likheter vid införandet av en CPM-lösning vilket vi uppfattar gör analysen gällande. Den framgångsfaktor som fallföretaget inte förmått att skapa är känslan hos användarna att det är "deras" system. I likhet med föregående avsnitt tyder det på att användarna inte har fått det utrymme för acceptans som är nödvändigt vid införande av nya verktyg som påverkar deras arbetssituation.

6 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Syftet med uppsatsen har varit att beskriva och utvärdera ett företags införande av en CPM-lösning. Med införandet avsåg vi att djupare analysera vad som föranledde projektet samt hur införandet fortlöpte fram till status av idag. Att införandet av CPM-lösningen kommer att förbli en stor del i fallföretagets historia går att konstatera. I det här kapitlet kommer vi att i punktform presentera de dragna slutsatserna som bygger på föregående analyserande kapitel. Vi kommer också att ge uppslag och inspiration till vidare forskning och uppsatser i ämnet och i framtiden.

6.1 Slutsatser

→ *CPM-frågan drevs av extern part, således utbudsdriven diffusion*

Extern part drev fallföretaget till att våga ta steget mot en komplett CPM-lösning. Projektgruppen har samtidigt varit mottaglig för idéer och för att försöka nå den bästa lösningen för fallföretaget. Vi ser inte att fallföretaget anammade CPM för att "ligga rätt i tiden" utan snarare för att det var en gynnsam lösning för behoven som förelåg.

→ *Upphandlingen har genomförts enligt teoretiskt rekommenderat tillvägagångssätt*

Utifrån en väl formulerad M/O-matris har de mest väsentliga behoven lyfts fram och mynnats ut i en robust kravspecifikation. Alla de steg som efterfrågas i teorin för en upphandling innefattades utan brister och med ett lyckat resultat. De som har tillfrågats i studien har inte riktat några direkta klagomål mot upphandlingen, utan varit nöjda med dess behandling.

→ *Big Bang-implementeringen blev framgångsrik*

Antal timmar av resurser och antal timmar av vånada har koncentrerats i och med det korta tidsperspektivet. Kaos har konstaterats i enkäter och intervjuer, vilket även teorin framställer som risk. Samtidigt går det inte att veta hur det skulle ha fallit ut om det dragit ut på tiden. Det är inte på något sätt säkert att implementeringen skulle ha upplevts som lättare eller mer följsam. Dock kanske förankringsfaktorn hade varit högre om de anställda fått mer tid på sig att bearbeta det, fått mer information samt mer utbildning, men det går endast att spekulera i. Sett till alternativkostanden kan vi dock konstatera att om det tagit längre tid hade den tid som lagts på implementeringen inneburit minskad tid för affärer. Trots de mindre misstag som genomgicks, och den korta tid de presterat det på, konstaterar vi att implementeringen under alla omständigheter ses som framgångsrik.

→ *Projektgruppen hade vunnit på att involvera personer från flera verksamhetsnivåer*

Den aktiva projektgruppen bestod mestadels av ekonomer, vilket kan ha kommit att påverka projektets förankring. Arbetet har fungerat väl och beslut har fattats i konsensus. Trots att referensgruppens bestod av en viss kompetensbas, efterfrågades mer verksamhetsnära kopplingar. Med fler involverade användare av beslutsstödsystemet från olika verksamhetsnivåer hade projektgruppen berikats med varierad kompetens samt en ökad möjlighet att nå djupare förankring.

→ *Resursfrågan borde ha fått mer utrymme*

Indikationer kom oss tillhanda om att resurser och tid borde ha fått större utrymme för de deltagande i projektgruppen, framförallt med avseende på kostnadsplan och överskridande av tid. Det framkom att flera medlemmar kände sig otillräckliga i projektdeltagandet. Ytterligare

avlastning, för gruppmedlemmarna från deras dagliga verksamhet, skulle kunna medföra att energi och engagemang riktas direkt mot projektet och därmed ytterligare förstärka projektframgången. Vad vi har erfart har resursfrågan kommit förändras under projektets gång. Flera verksamheter har fått anställa ytterligare personal till följd av införandet av beslutsstödsystemet, något som fallföretaget inte från början räknade med, vilket tyder på att resursfrågan inte har beaktats tillräckligt. Trots att resursfrågan borde ha fått större utrymme under projektet var fallföretaget väl medvetna om att de själva hade ansvaret för genomförandet, inte konsulterna. Även om resurshanteringen inte var optimal, uppvägdes mycket av eldsjälaras engagemang och driv.

→ *Projektet kom till av, och medförde, förändring*

Tillväxt, teknik och totalitet drev till stor del initiativet för att införa en CPM-lösning. Under behovskartläggningen i den initiala fasen insåg fallföretaget vidden av projektet och förberedde sig mentalt för det. För att förändringen ska realiseras krävs att hela verksamheten samlas. Förvirring, frustration och oro som upplevdes av användarna är faktorer som skulle kunna ha fördröjt förändringsprocessen. Införandet drevs dock igenom och föll väl ut. Förändringsprocesser är sällan lätt och projektet mötte från tid till annan motstånd från delar av organisationen. Vid dessa tillfällen var det eldsjälarna som höll projektet levande och drivande samt inspirerade andra att orka. Beslutsstödsystemet har medfört förändrade arbetssätt och en upplevd ökad sammanhållning.

→ *En fullvärdig CPM-lösning har införts i fallföretaget*

Med fullvärdig CPM-lösning avser Gartner att tre av fem delar ska införas, något som fallföretaget har realiserat. Två av de tre är enligt Gartners definition budgetering, planering och prognostisering samt finansiell konsolidering. Den tredje delen, fallföretagets analys/uppföljning, ingår dels i dashboard och scorecard, dels i extern lagstadgad och ledningsrapportering. De tre delarna som fallföretaget har infört är dock olika långt utvecklade. Fallföretagets strävan är att införa de återstående delarna, samt att utveckla de redan implementerade. I likhet med vad Gartner ser som ofta förekommande, har även fallföretaget börjat sin CPM-lösning i den finansiella delen. Koncernkonsolideringen, samt projektgruppens ekonominriktning, var huvudsakliga anledningar till den finansiella utgångspunkten.

→ *Framgångsrik och mogen BI*

Som förlängning på ovanstående leds vi in på nästa slutsats, vilken speglar fallföretagets mognadsgrad i BI. Samverkan finns mellan användarna och de mer ”teknikriktade”, vilket medför ett dynamiskt beslutsstödsystem med dess funktioner. En ytterligare anledning till fallföretagets BI-mognad har förmodligen del i att utgångspunkt för kartläggning togs i verksamheten, vilket Gartner förespråkar. Även om den ses som framgångsrik finns utrymme för förbättringar och en högre BI-mognad. Den kan komma till stånd genom fallföretagets strävan och vilja att införa de återstående delarna, samt att utveckla de befintliga. Utöver det bör antalet användare bli fler för att nå förankring och hög nyttjandegrad.

→ *Flertal framgångsfaktorer har uppnåtts*

Utifrån de teoretiska framgångsfaktorer som lyfts fram i studien kan vi konstatera att de flesta faktorerna har uppnåtts av fallföretaget, varvid projektet till största del kan konstateras som framgångsrikt. Den del som vi har identifierat som mindre bearbetad avser användarnas medverkan, såväl initialt som under projektet. Med det legitimeras viss kritik som framkommit gällande att användarna inte är tillfreds med införandet av lösningen.

Beslutsstödsystemet uppfattas som en lösning för koncernnivå och inte för samtliga verksamheter, vilket har skapat en negativ inställning hos sofliga respondenter.

→ *En framgångsrik lösning*

Fallföretaget har gjort medvetna strategiska val för att uppnå hög nyttjandegrad och ett koncernövergripande beslutsstödsystem. Valen har medfört en god grund för användarvänlighet, att igenkänningsfaktorn är hög samt att flexibiliteten i lösningen är god. Att lösningen uppfattas som framgångsrik verifieras av flertalet respondenter, något som även vi efter genomförd studie kan stämma in i.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Tidigt insåg vi att studien och därtill uppsatsen hade kunnat bli hur omfattande som helst, men att tiden inte tillät en allt för omfångsrik studie. Diskussioner fördes om hur djupt vi skulle studera varje process som lyfts fram i empirikapitlet. Vi valde att inte studera dessa på detaljnivå utan beslutade istället att beskriva varje perspektiv på en övergripande nivå, för att se till helheten av projektet. Det hade dock varit intressant att studera en process, ett tema, mer utförligt för att skapa fler infallsvinklar och en mer djuplodande analys.

Vad som diskuterades mycket under de två intervjuerna med NN på Konsult AB var den involverade konsultens roll. Det råder en stundtals svår balansgång mellan att ibland vara en stöttande och ibland drivande konsult för kund, och samtidigt se till att få fler uppdrag. Dessutom kan det vara svårt som konsult att vara tillräckligt involverad för att kunden ska bli nöjd. NN hade på fallföretaget en framträdande och inflytelserik roll men var mycket noga med att fallföretaget fattade egna beslut. Att genomföra en liknande studie utifrån konsultbolagens perspektiv finner vi intressant och aktuellt med tanke på att många företag anlitar konsulthjälp vid införande av lösningar likt fallföretagets beslutsstödsystem.

Fallstudier i allmänhet ger god insikt och förståelse för många variabler i det specifika fallföretaget. Då vi gjorde studien på fallföretaget hade CPM-lösningen inte helt blivit färdigställd, utan flera tänkta delar stod på tur att realiseras. Användningen av systemet hade heller inte hunnit bli helt inkorporerad i organisationen. Det finns därmed anledning att följa upp fallföretaget med ytterligare en studie för att undersöka hur beslutsstödsystemet har anammats och framskridits till ett mer definitivt avslut än vad som var fallet idag. Med tanke på att fallföretaget har kommit långt på kort tid, finns intresse att studera fortsatt utveckling.

Den här studiens syfte beskrev och utvärderade ett fallföretags införande, utifrån företagens situation. Fler fallstudier inom ramen för införande av CPM-lösning hade varit intressant med tanke på att förutsättningarna för företagen säkerligen skiljer sig åt, vilket därmed påverkar införandet samt utvecklingen. Med fler fallstudier skulle exempelvis jämförelser kunna göras dem emellan och i sin tur leda till specifika faktorer som utmärker ett framgångsrikt införande av en CPM-lösning.

Sist men inte minst, tycker vi oss finna ett behov av studier och forskning inom diffusion med inriktning mot CPM. Det företag som vi studerade blev väl insatta i begreppet CPM och vad som inkluderas därtill. Precis i likhet med andra företag valde de att börja med de finansiella delarna och successivt fortsätta mot en komplett CPM-lösning. Anledningarna kan tänkas vara många, men vad det är som sprider CPM är intressant. För många kan införandet av en CPM-lösning bero på tillfälligheter, men diffusionen är ändå den centrala delen för varje ny aktörs acceptering och bör därför studeras mer för att ge förklaring åt företagets agerande.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Andersen, Ib. (1998); *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Andersen, H. (1994); *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2007); Management accounting innovations: origins and diffusion. I Hopper, T. Northcott, D. & Scapens, R. (red). *Issues in Management Accounting* Harlow, England: Prentice Hall

Ax, C. Johansson, C. & Kullvéns, H. (2002); *Den nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2004); Strategisk planering. I Samuelsson, L.A. (red). *Controllerhandboken*. Uppsala: Teknikföretagen

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2005); *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Brignall, S. & Ballantine, J. (2004); Strategic Enterprise Management Systems: new directions for research, *Management Accounting Research*, **15**, s. 225-240

Burns, V. & Vaivio, J. (2001); Management accounting change, *Management Accounting Research*, **12**, s. 389-402

Burns, M. (2006); First BI now CPM, *CA Magazine*, **5**, s. 18-18, 1p; (AN 21714146)

Burton, B. Geishecker, L. Schlegel, K. Hostmann, B. Austin, T. Herschel, G. Soejarto, A. & Rayner, N. (2006); *Business Intelligence Focus Shifts From Tactical to Strategic*. Publiceringsdatum 22 maj 2006, Gartner Research, ID Nr: G00139352

Buytendijk, F. (2003); *Linking strategy to execution: An introduction to Corporate Performance Management*, Gartner Group, Business Intelligence Europe, Hotel Okura Amsterdam, 3-4 februari 2003

CIMA (2003); *Improving decision making in your organization*. The CIMA Strategic Enterprise Management (SEM) initiative, CIMA, London.

Chandler, N. (2008); *Tutorial A: Fundamentals of CPM*, Business Intelligence Summit, Publiceringsdatum 5-7 februari 2008, RAI Convention Center, BIE9I_110,2/08,AE

Chandler, N. & Rayner, N. (2008); *CPM Scenario*, Business Intelligence Summit, Publiceringsdatum 5-7 februari 2008, RAI Convention Center, BIE9I_114,2/08,AE

Cobb, I. Helliard, C. & Innes, J. (1995); Management accounting change in a bank, *Management Accounting Research*, **6**, s. 155-175

Dresner, H. Linden, A. Buytendijk, F. Friedman, T. Strange, K. Knox, M. Camm, M. (2002); *The business intelligence competence center: an essential business strategy*, *Strategic Analysis Report*. Publiceringsdatum 29 maj 2002, Gartner research, ID Nr: R-15-2258

Davenport, T. (1998); Putting the Enterprise into the Enterprise system, *Harvard Business Review*, Juli-Augusti 1998, Reprint 98401

Eriksson, LT. & Wiedersheim-Paul, F. (2006); *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB

Gartner Press Release 2008-01-10; *Gartner Says Strong Growth in Business Intelligence Will Decline as Market Flux Continues*. Gartner Business Intelligence Summit, Gartner Strategic Analysis Report

Glader, M. (2004); Affärssystem – data och information för verksamhetsstyrning. I Samuelsson, L.A. (red). *Controllerhandboken*. Uppsala: Teknikföretagen

Hendricks, KB. Singhal, VR. & Stratman, JK. (2006); The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations, *International Journal of Accounting Information Systems*, **8**, s. 65-82

Holme, IM. & Solvang, B.K. (1997); *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Hostmann, B. Buytendijk, F. & Friedman, T. (2005); *Avoid fatal flaws of Business Intelligence and Corporate Performance Management*. Publiceringsdatum 9 juni 2005, Gartner Research, ID Nr: G00129090

IVA-rapport (2008); *Framsyn för krisberedskap, Kommunikations- och informationsflöden*, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), ISBN: 978-91-7082-2

Jacobsen, DI. (2002); *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Jernbom, L. & Ahlbom, R. (2007); *Business Intelligence – effects on critical management accounting tasks*, Kandidatuppsats vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Kasurinen, T. (2002); Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation, *Management Accounting Research*, **13**, s. 323-343

Kvale, S. (1997); *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lindgren, M. & Troberg, A. (2004); *Corporate performance management – en utredning av begreppet CPM*, Kandidatuppsats vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

- Lundberg, D. (2004); *IT och affärsnytta*. Lund: Studentlitteratur
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2005); *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur
- Merriam, SB. (1994); *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Modell S. (2007); Managing accounting change. I Hopper, T. Northcott, D. & Scapens, R. (red). *Issues in Management Accounting* Harlow, England: Prentice Hall
- Modell, S. (2005); Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications, *Management Accounting Research*, **16**, s. 231-254
- Nyberg, R. (2000); *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. Lund: Studentlitteratur
- Olve, N-G. Roy, J. Wetter, M. (1999); *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi
- Patel, R. & Davidson, B. (2003); *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Rayner, N. (2005) *Corporate performance management applications explained*. Publiceringsdatum 4 oktober 2005, Gartner research, ID Nr: G00130282
- Rom, A. & Rohde, C. (2007); Management accounting and integrated information systems: A literature review, *International Journal of Accounting Information Systems*, **8**, s. 40-68
- Rådmark, H. (2007); *Viktigt bestämma var besluten ska fattas*, Computer Sweden 12 november 2007, Nr 109
- Schlegel, K. Hostmann, B. & Bitterer, A. (2007); *Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms IQ07*. Publiceringsdatum 26 januari 2007, Gartner research, ID Nr: G00145507
- Sommer, D. (2008); *CPM market trends*, Business Intelligence Summit, Publiceringsdatum 5-7 februari 2008, RAI Convention Center, BIE9I_126,2/08,AE
- Trost, J. (1994); *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur
- Sommer, D. & Chandler, N. (2007) *Forecast: Corporate Performance Management Suites, Worldwide, 2006-2011, Composite View*. Publiceringsdatum 23 oktober 2007, Gartner research, ID Nr: G00152756

Muntliga källor

Koncern controller, Fallföretaget AB

Datum, tid och plats för intervju: 2008-01-23, kl. 9.00-10.30, Göteborg

NN, Konsult med BI-ansvar, Konsult AB

Datum, tid och plats för intervju: 2008-01-25, kl. 10.00-11.00, Göteborg

KÄLLFÖRTECKNING

Koncerncontroller, Fallföretaget AB

Datum, tid och plats för intervju: 2008-02-14, kl. 9-10.45, Göteborg

NV, Konsult med BI-ansvar, Konsult AB

Datum, tid och plats för intervju: 2008-02-15, kl. 8.30-9.30, Göteborg

Koncernekonom, Affärsserviceenheten inom fallföretaget

Datum, tid och plats för intervju: 2008-03-04, kl. 9.00-10.00, Göteborg

Ekonomichef, Dotterbolag inom fallföretaget

Datum, tid och plats för intervju: 2008-03-04, kl.13.00-14.00, Göteborg

Ekonomichef /Chef Controlling, Dotterbolag inom fallföretaget

Datum, tid och plats för intervju: 2008-03-05, kl.9.00-10.00, Göteborg

Systemekonom, Fallföretaget AB

Datum, tid och plats för intervju: 2008-03-06, kl 13.00-14.00, Göteborg

Solution Sales Executive, Slutleverantören, Mailkorrespondens

Datum och tid gällande e-post:

Sänt: 2008-03-05, kl.06:58

Svar mottaget: 2008-03-12, kl 19:19

Elektroniska källor

BW 1, 2008-02-08

Ranger, S. *How firms use Business Intelligence*, publiceringsdatum 2007-05-27

<http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2007/gb20070524_006085.htm?chan=search>,
2008-02-08

CS 1, 2008-02-22

Wallström, M. *Stora investeringar i affärssystem*, publiceringsdatum 2008-02-20

<<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.146338>>,
2008-02-22

CS 2, 2008-02-22

Malmqvist, M. *Leverantörerna: fler investeringar* Fjärde delen i artikelserien om IT-makten, publiceringsdatum 2007-10-16

<<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.25928>>,
2008-02-22

CS 3, 2008-02-25

Danielsson, L. *CPM – ett begrepp som tolkas olika*, publiceringsdatum 2007-12-19

<<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.137640>>,
2008-02-25

Fallföretagets hemsida, 2008-02-06 samt 2008-02-08

IDG 1, 2008-03-08

KÄLLFÖRTECKNING

Schüldt, A. *Mognad och ambitionsnivå, kommentar till: Behovsanalys A och O när du väljer beslutsstöd*, publiceringsdatum 2008-01-16

<<http://cio.idg.se/2.6020/1.140180?articleRenderMode=listpostings#a19.344895>>

2008-03-04

Konsult AB:s hemsida, 2008-03-02

OLAP, 2008-03-22

Pendse, N. *Glossary What do all the TLAs and jargong really mean?*

<<http://www.olapreport.com/glossary.htm>>

2008-03-22

Slutleverantörens hemsida, 2008-03-01

BILAGA 1 – INTERVJUFORMULÄR

Inledning *Syfte: att få en beskrivning av respondenten*

- Namn
- Yrkestitel och del inom fallföretaget
- Hur länge som respondenten arbetat här
- Typ av användare av beslutsstödsystemet

Initiativ och projektgruppen *Syfte: att få en beskrivning över hur den initiala processen såg ut samt projektgruppens arbete*

1. Hur ser du på initiativtagandet/föranledningarna till att införa ett koncernövergripande beslutsstödsystem?
2. Valde du själv att anmäla intresse till projektgruppen eller blev du tillfrågad?
3. Vilken roll hade du i projektgruppen?
4. Hur ser du på sammansättningen av projektgruppen med de kompetenser som ingick i den?
5. Hur fungerade arbetet i projektgruppen?

Projektet *Syfte: att få en bild över hur projektet fortlöpte och hur beslut kommit till stånd genom hela processen.*

1. Hur ser du på behovskartläggningen respektive kravspecifikationen för beslutsstödsystemet?
2. Känner du att det saknades något i behovskartläggningen respektive kravspecifikationen?
3. Vad anser du att Fallföretaget ville uppnå med beslutsstödsystemet?
4. Hur upplevde du upphandlingsprocessen?
5. Var det något beslut som du upplevde som viktigt vägval i upphandlingsprocessen?
6. Hur såg strategin för implementeringen ut?
7. Vilka för- och nackdelar ser du med vald implementeringsstrategi?
8. Tycker du nu i efterhand att implementeringen skulle ha gjorts annorlunda?
9. Är du införstådd i vad som ska implementeras framöver?

10. Hur ser du på Konsult AB:s roll i projektet?

11. Tycker du att ni genomförde ett framgångsrikt projekt?

Beslutsstödsystemet *Syfte: att få en uppfattning av beslutsstödsystemets lösning och påverkan*

1. Vilka förväntningar hade du på beslutsstödsystemet och infriades dem?
2. Ser du några effekter och avtryck hos Fallföretaget till följd av beslutsstödsystemet?
3. Hur har din arbetssituation/roll förändrats under tiden och fram till idag?
4. Hur nöjd är du med:
 - a. Gränssnittet?
 - b. Navigeringen?
 - c. Supporten?
 - d. Driftssäkerhet?
 - e. Access till information?
 - f. Anpassningsbarhet?
 - g. Funktionaliteterna över lag?
5. Tycker du att beslutsstödsystemet har tillfört värde i jämförelse med tidigare arbetssätt?
6. Vad är ditt helhetsintryck av beslutsstödsystemet? Är det ett framgångsrikt beslutsstödsystem?

Framtiden *Syfte: att få en uppfattning om hur strategierna ser ut inför framtiden vad gäller CPM-lösningen*

1. Hur ser du på beslutsstödsystemets framtid med tanke på Aktör Q:s uppköp av slutleverantör?
 2. Var ligger fokus inför framtiden vad gäller beslutsstödsystemet?
 3. Vilka förväntningar har ni nu inför kommande utmaningar?
 4. Skulle du även fortsättningsvis vilja vara med och påverka utvecklingen, och mot vad?
- **Har du ytterligare kommentarer och/eller åsikter gällande beslutsstödsystemet och projektet som du vill framföra?**

BILAGA 2 – ENKÄT

Användarstudie

Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Syftet med denna enkät är att undersöka användarnas perspektiv gällande projektet avseende beslutsstödsystemet (CPM/BI-lösningen) på fallföretaget. Undersökningen ingår som en del i magisteruppsats på Handelshögskolan.

Kom ihåg att det finns inget svar som är rätt eller fel. Det är din personliga uppfattning som räknas. Dina svar och synpunkter kommer givetvis att behandlas helt anonymt.

A. Grundfakta

1. Jag är:

- Kvinna
 Man

2. Jag har arbetat i fallföretaget:

- 0-6 månader
 6-24 månader
 24 månader eller mer

3. Jag verkar i följande del av fallföretaget:

- Verksamhet A
 Verksamhet B
 Verksamhet C
 Affärsservice

4. Jag fick vetskap om projektet gällande kommande beslutsstödsystem:

- Våren 2006
 Sommaren 2006
 Hösten 2006
 Vintern 2006

5. Jag jobbar huvudsakligen med följande del i beslutsstödsystemet:

Kryssa i fler alternativ om det är aktuellt

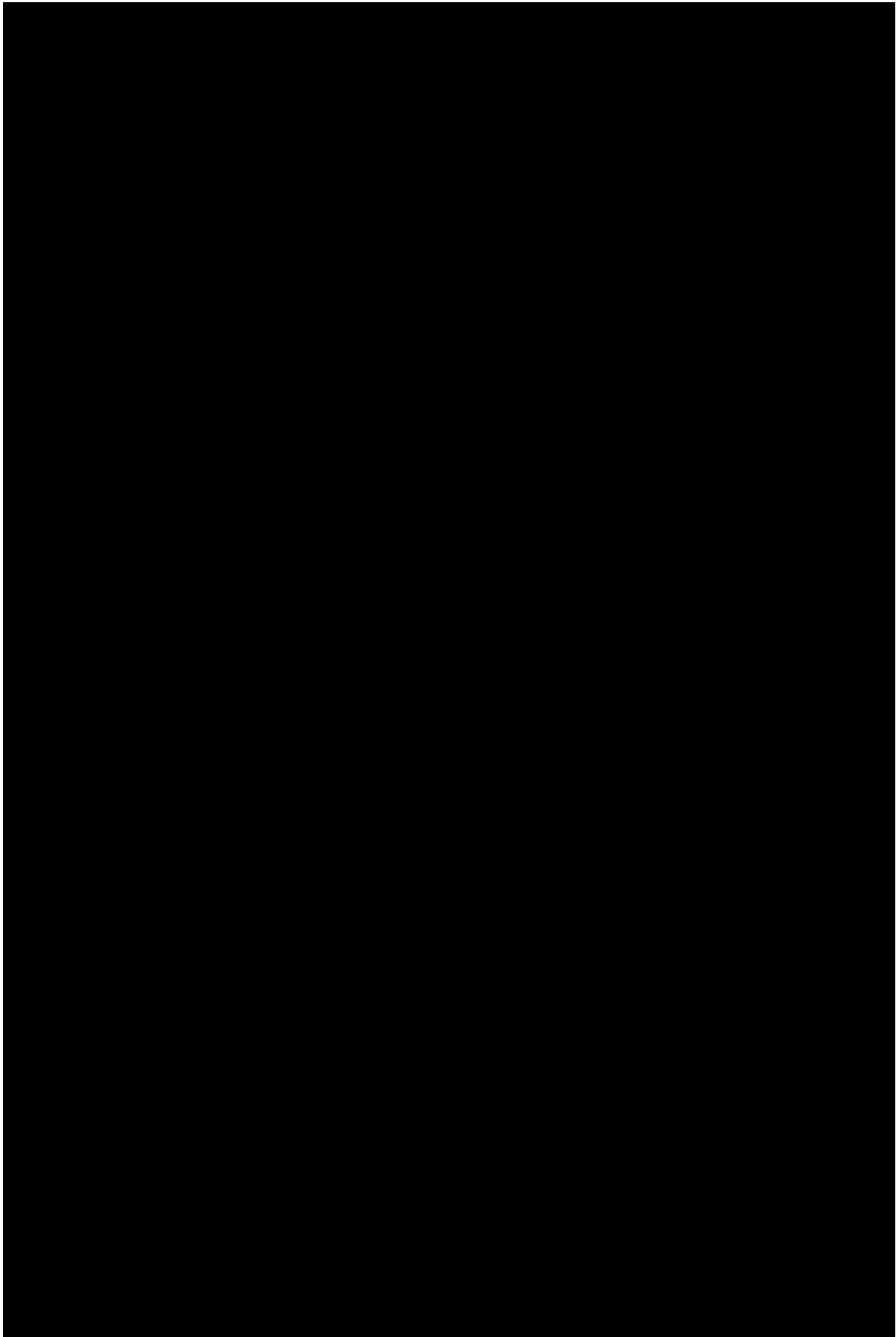
- Endast inrapportering via Excel
 Konsolidering
 Planering/prognos
 Analys och rapportering

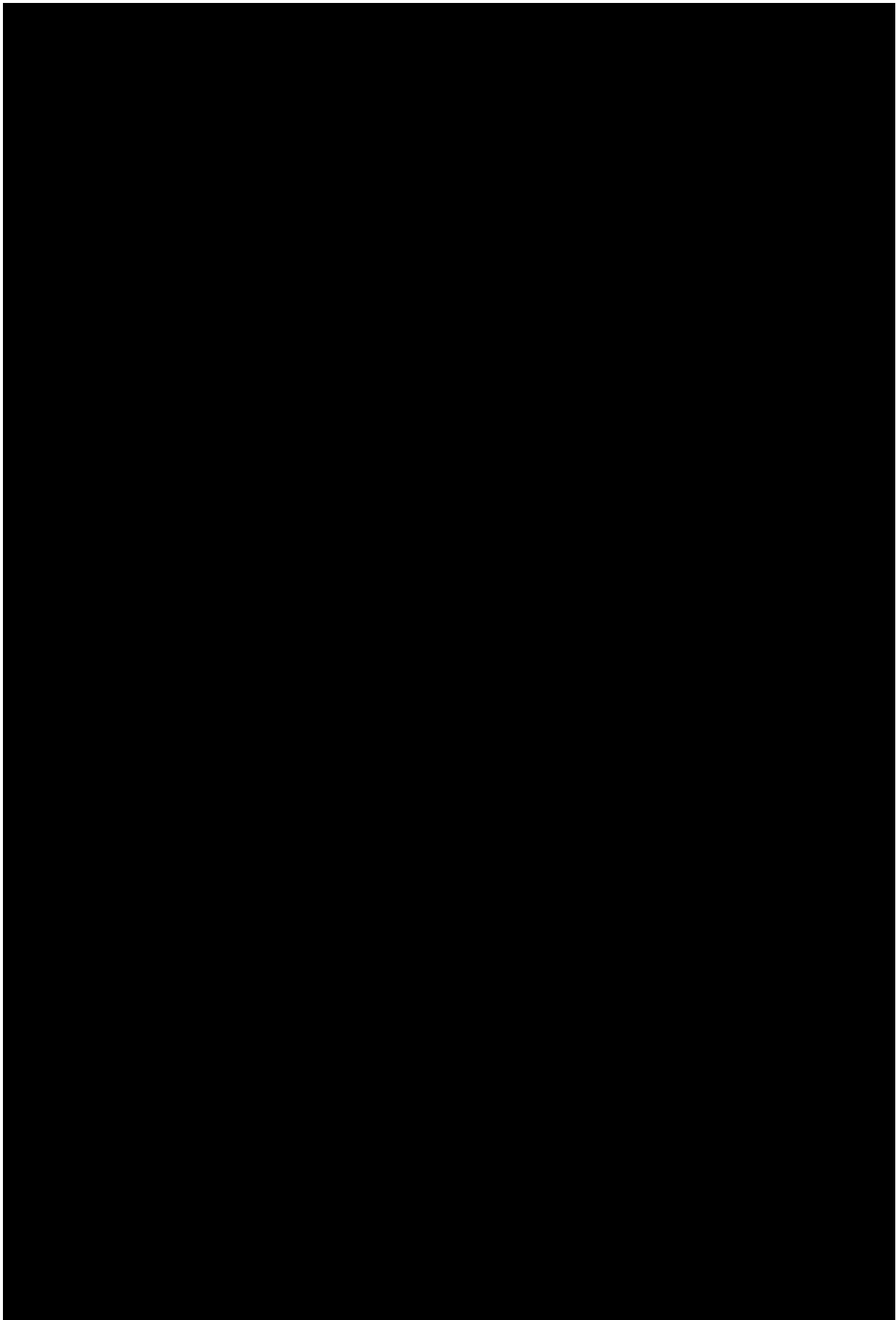
6. Jag använder beslutsstödsystemet som stöd i mitt arbete:

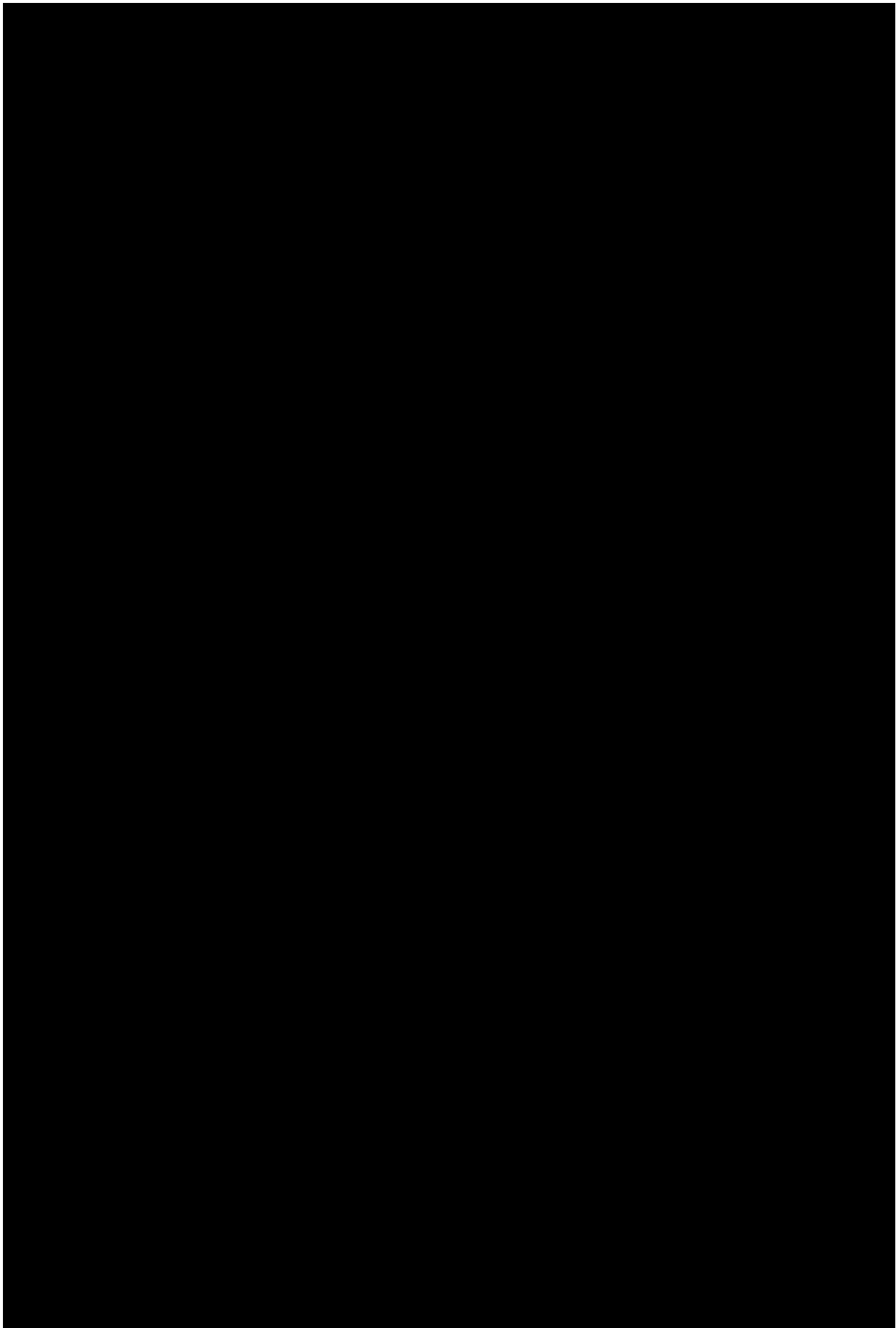
- Dagligen
 Veckovis
 Månatligen
 Mer sällan än varje månad

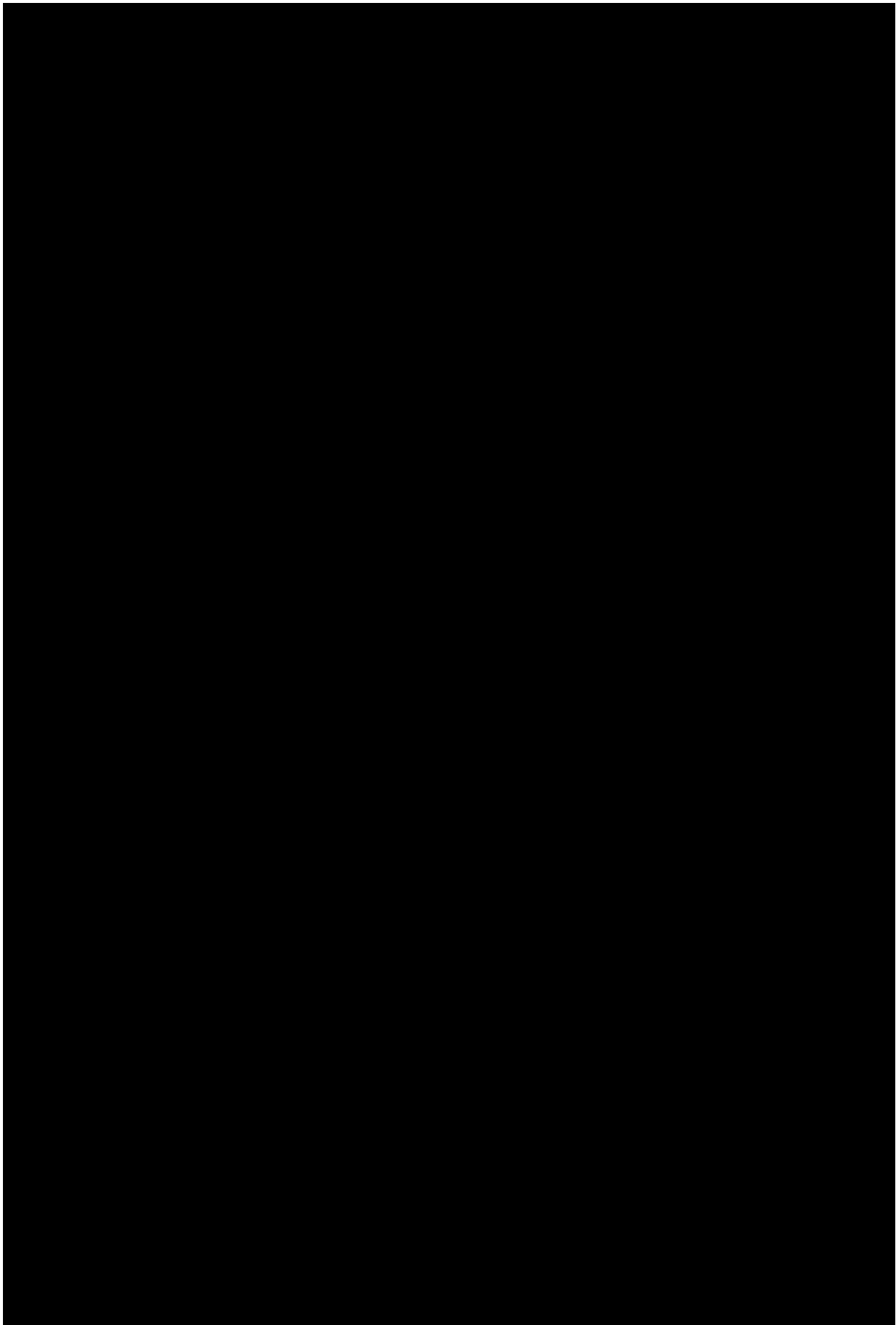
7. Om jag skulle definiera min användarroll i beslutsstödsystemet skulle det vara:

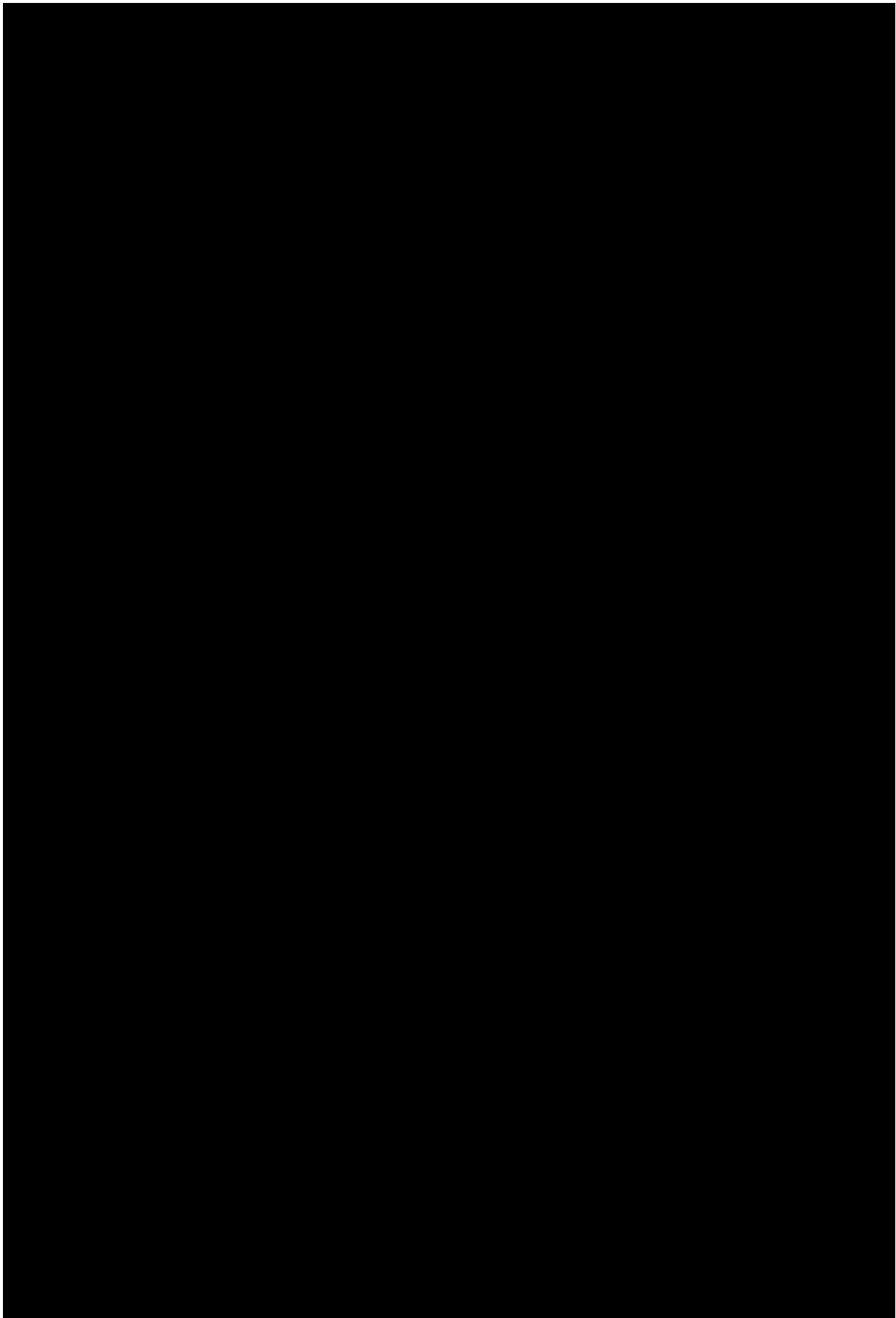
- Endast inrapportering via Excel
 Allmän användare
 Superuser
 Systemadministratör

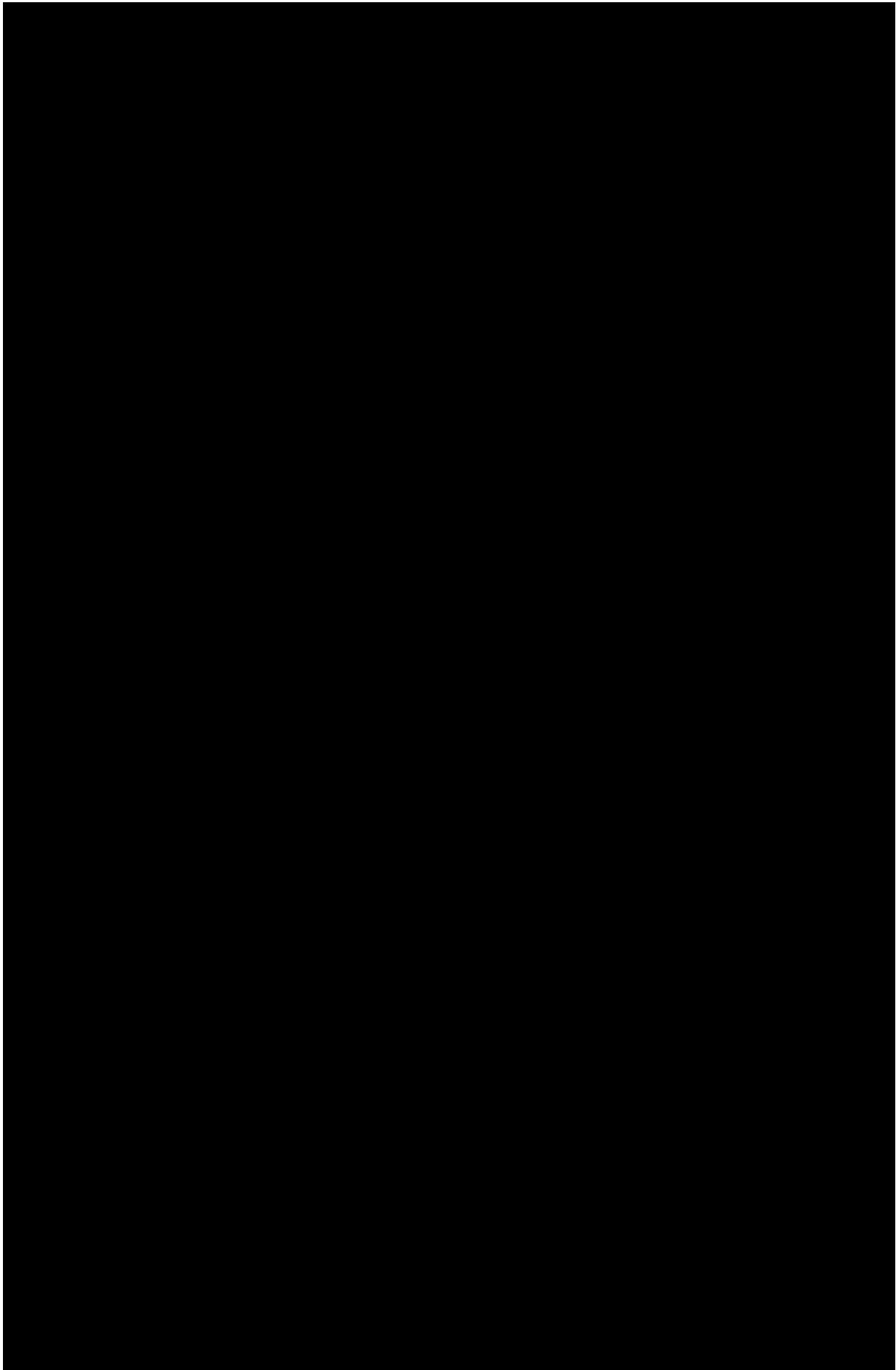


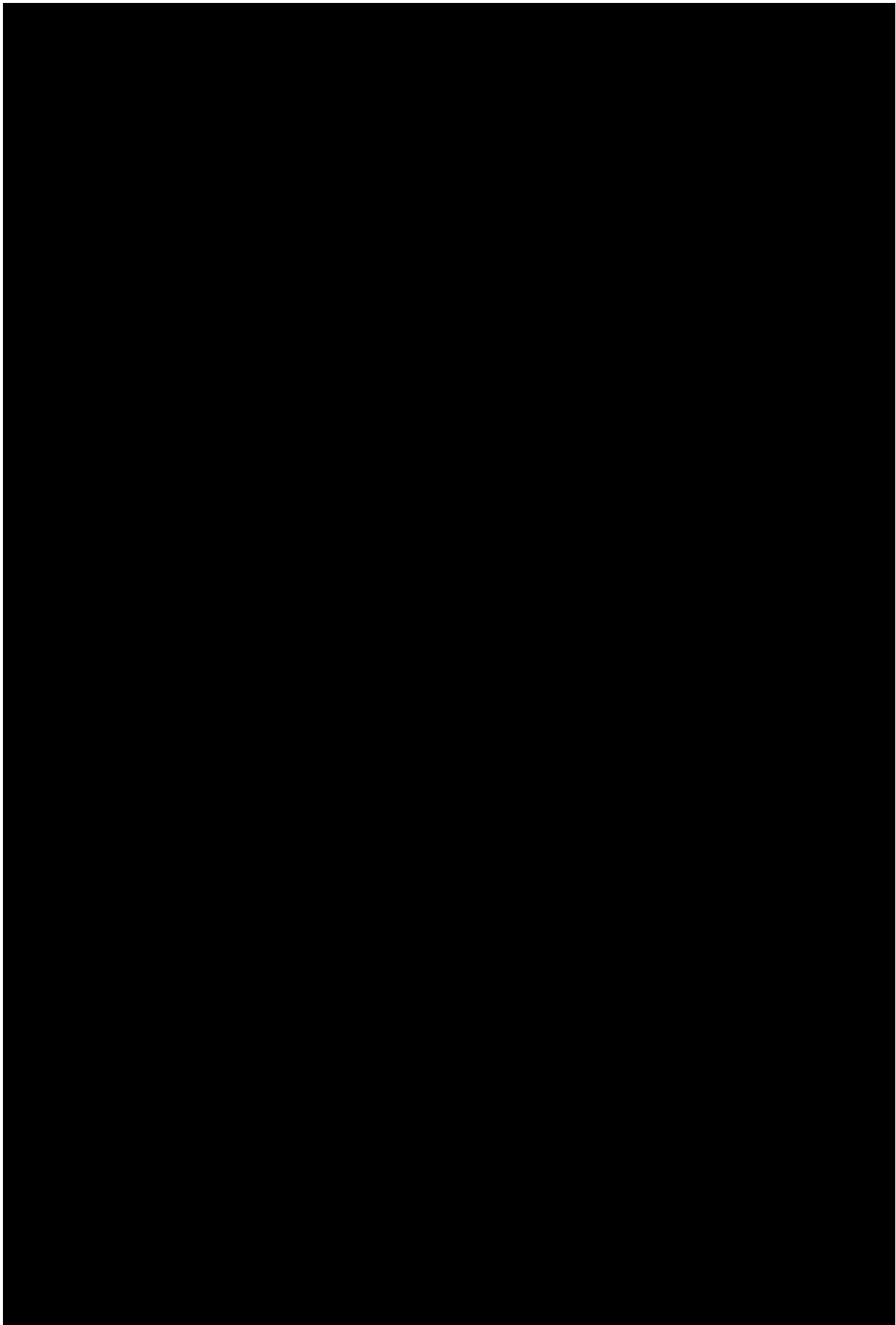


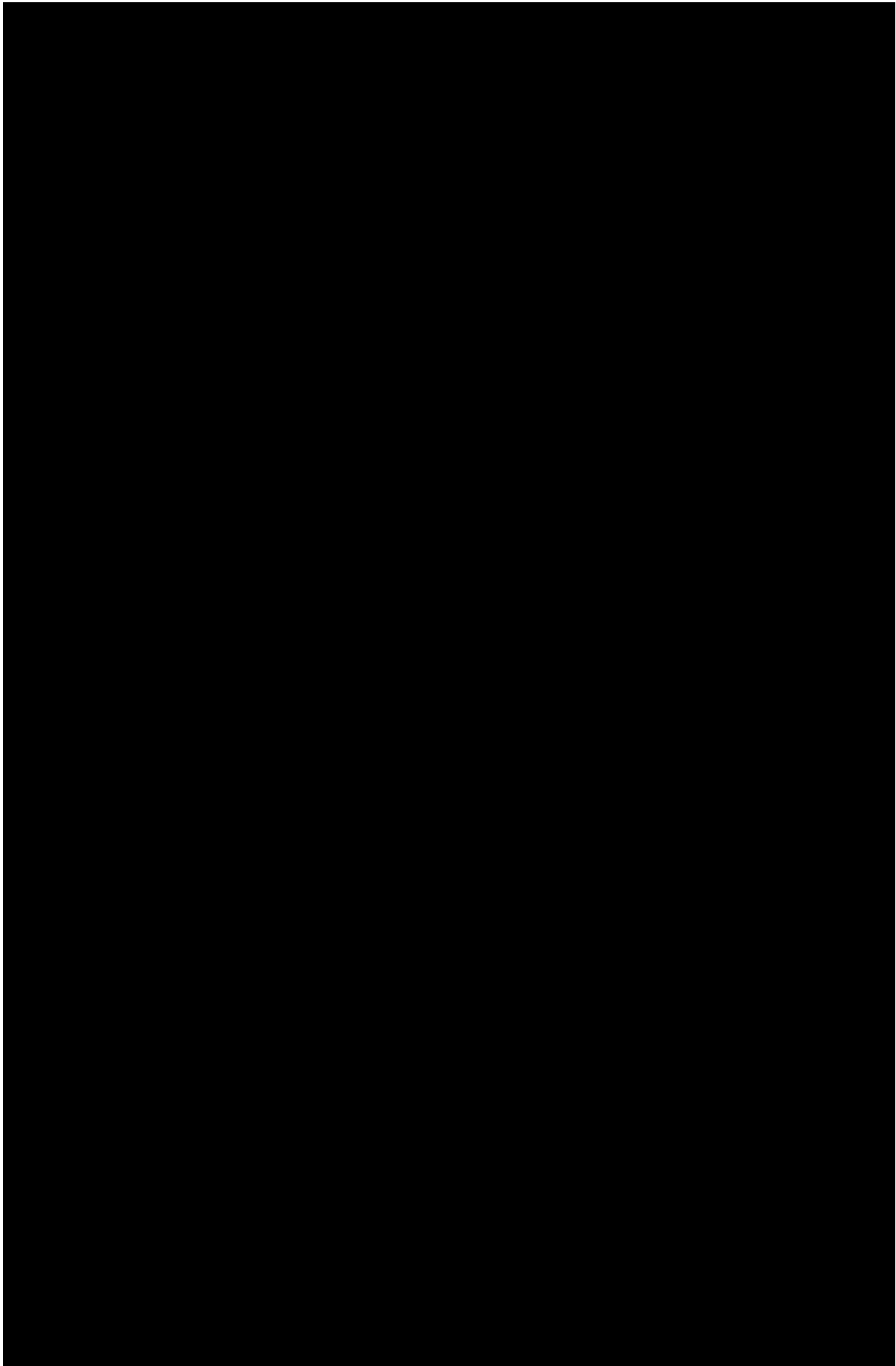


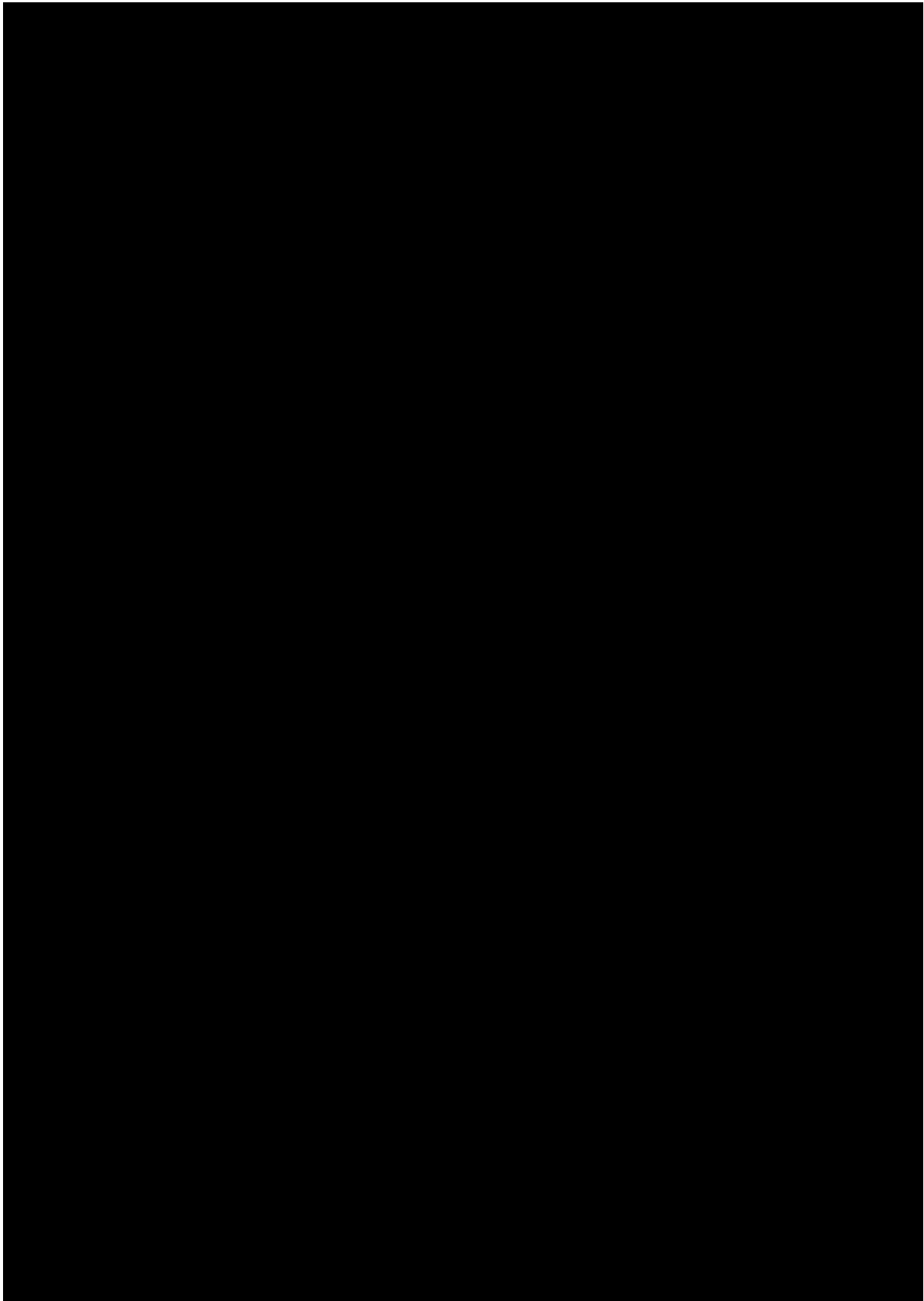


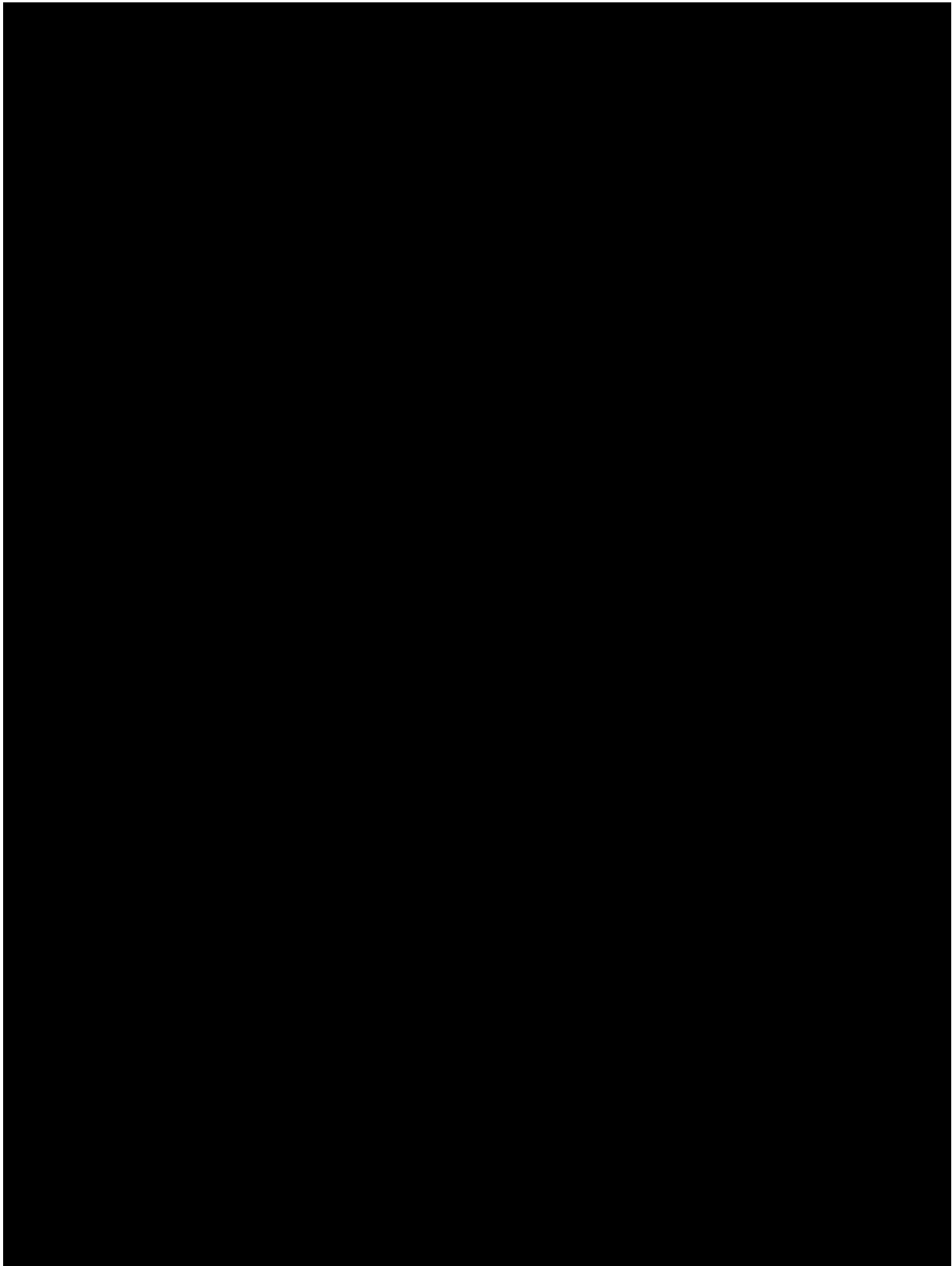










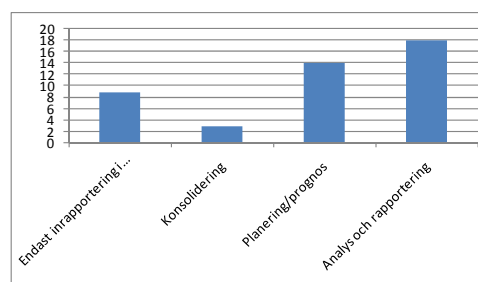
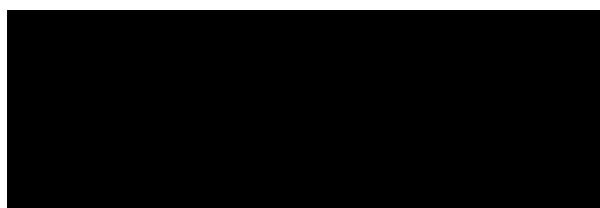
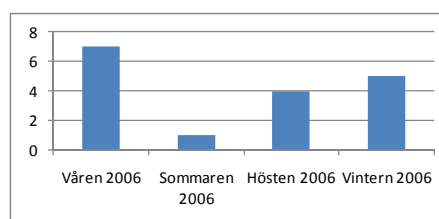
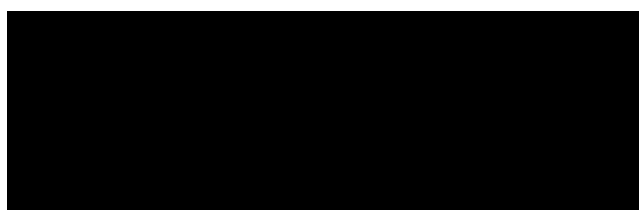
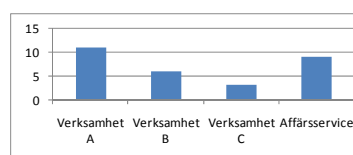
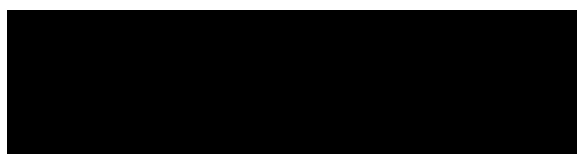
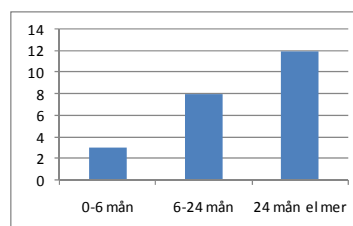
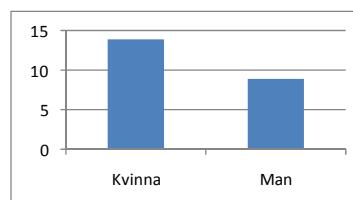


BILAGA 3 – SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄT

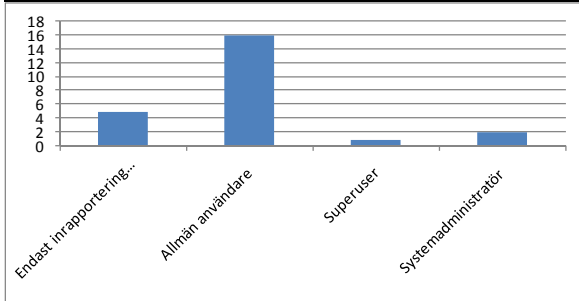
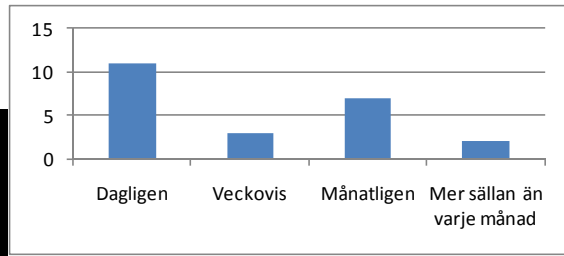
Antal utskickade enkäter	44
Antal enkäter inkomna till första deadline, fredag 29 februari	13
Antal "nej" inkomna till första deadline	5
Skickat första påminnelse söndag 2 mars	
Antal ytterligare enkäter inkomna efter första påminnelse	5
Antal ytterligare "nej" inkomna efter första deadline	3
Skickat andra påminnelse måndag 10 mars	
Antal svar inkomna efter andra påminnelse	5
Antal ytterligare "nej" inkomna efter andra deadline	1
Slutligt inkomna svar	32

Tabell tillhörande respektive fråga är placerad till höger om, eller under, information om antal besvarande.

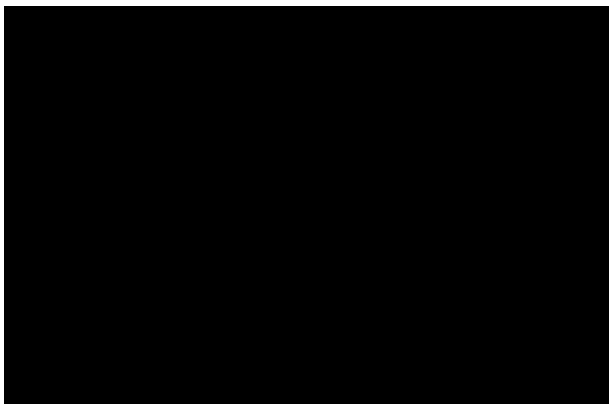
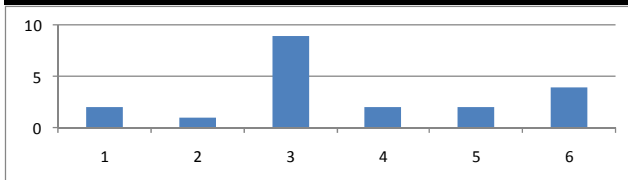
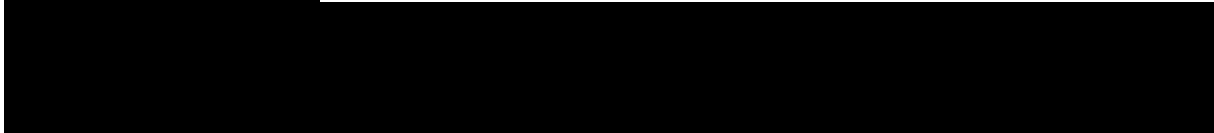
Sektion A, Grundfakta



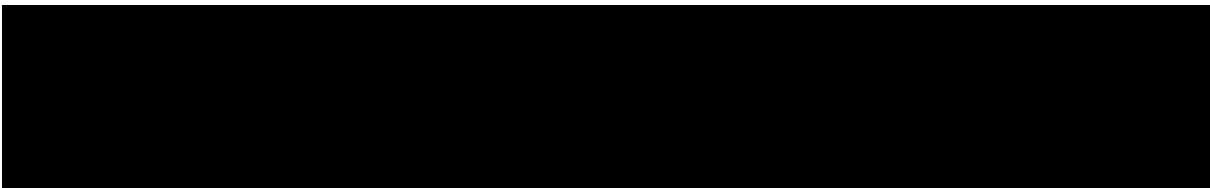
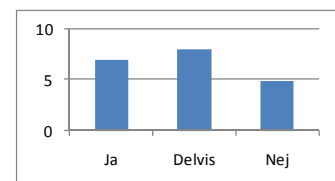
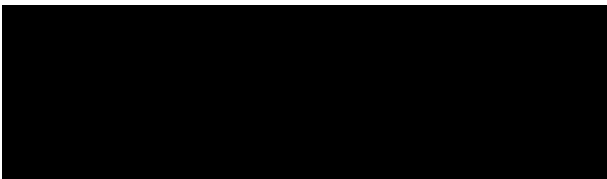
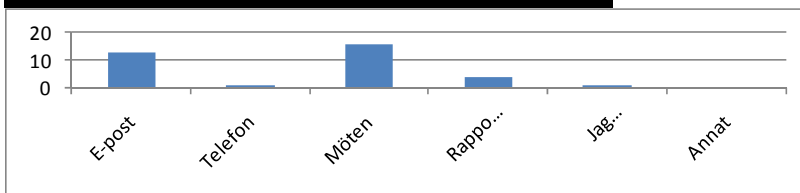
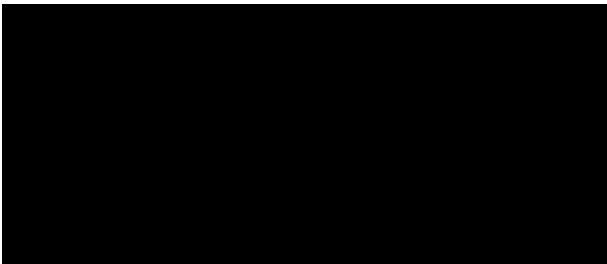
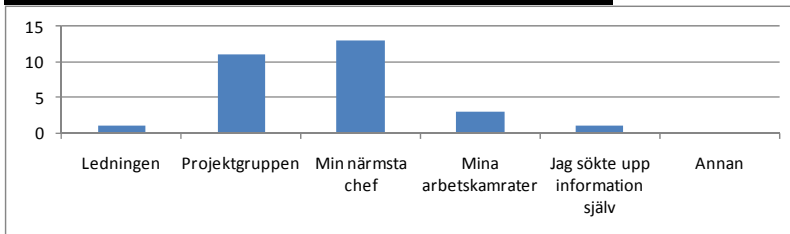
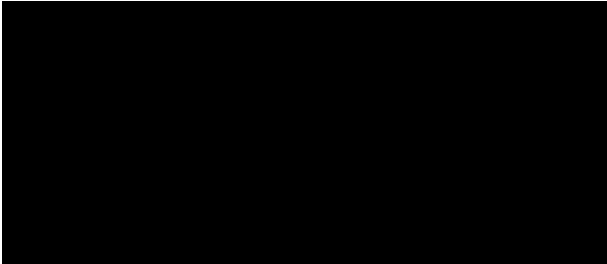
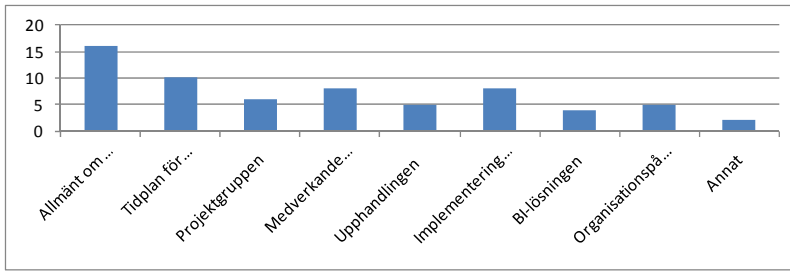
BILAGOR



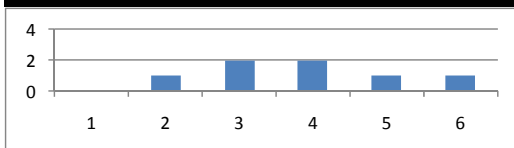
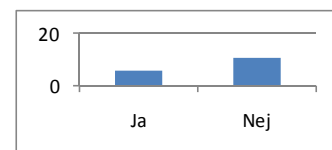
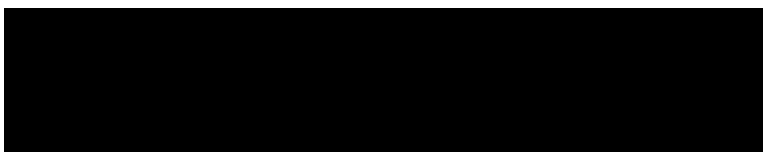
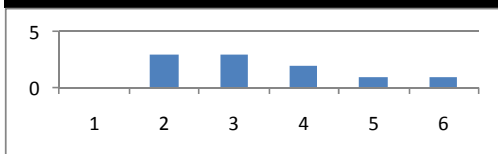
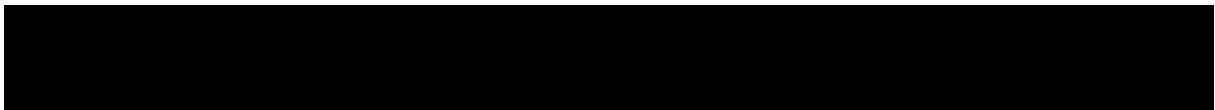
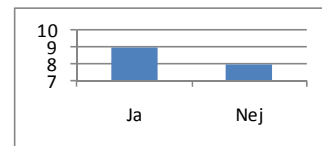
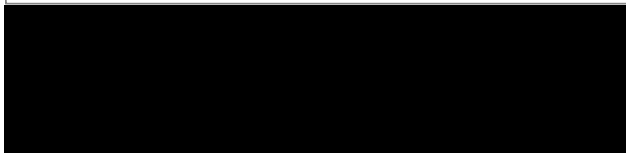
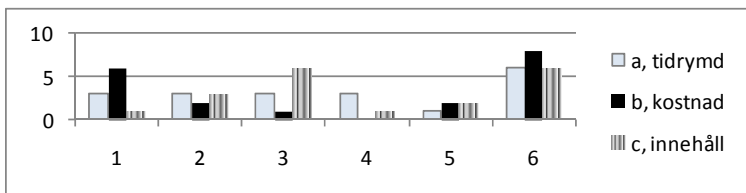
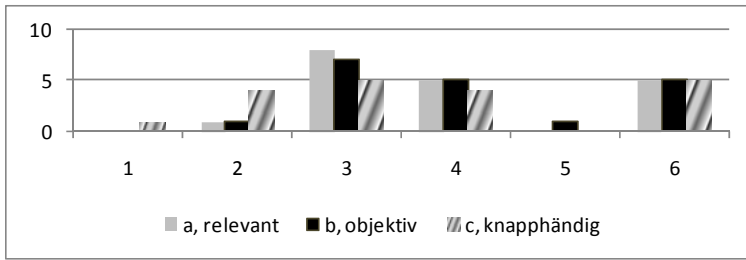
Sektion B, Information



BILAGOR

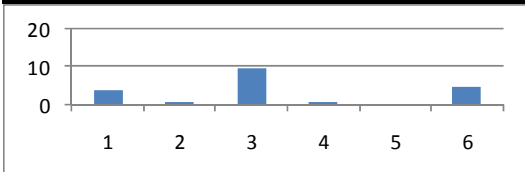
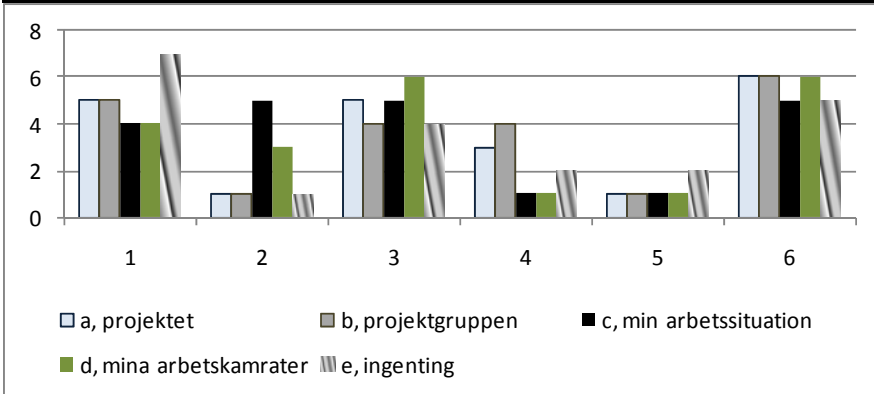
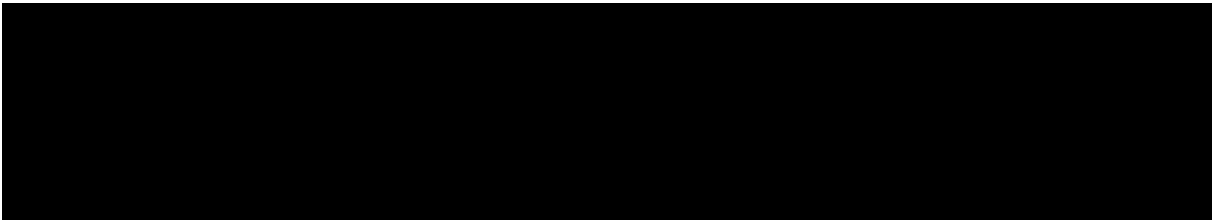
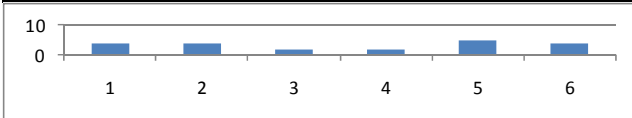
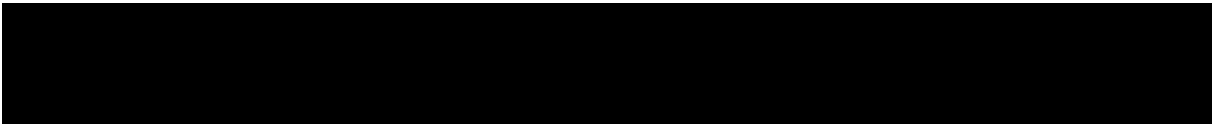
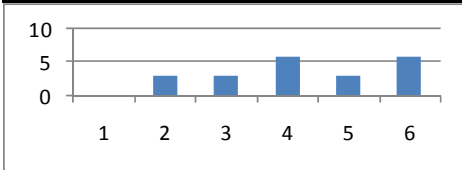
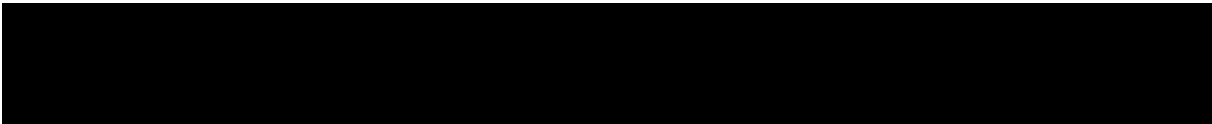
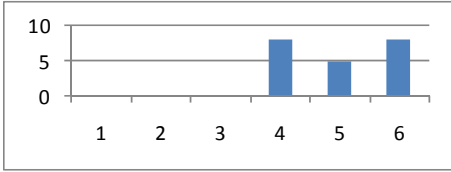


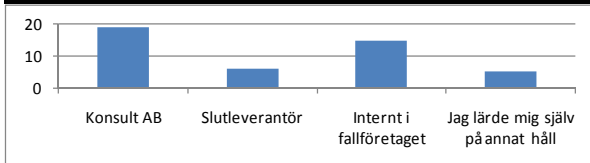
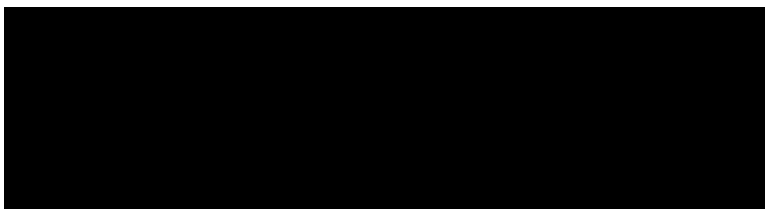
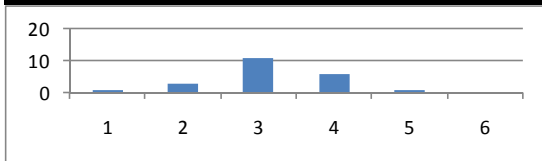
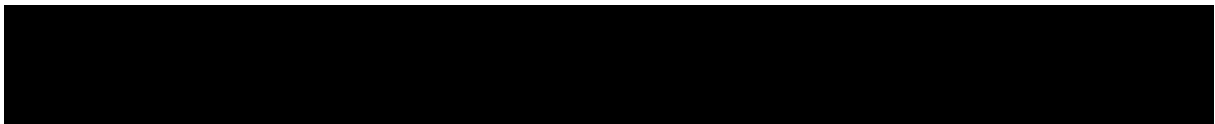
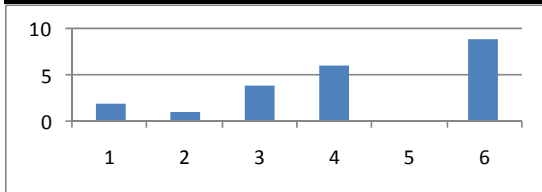
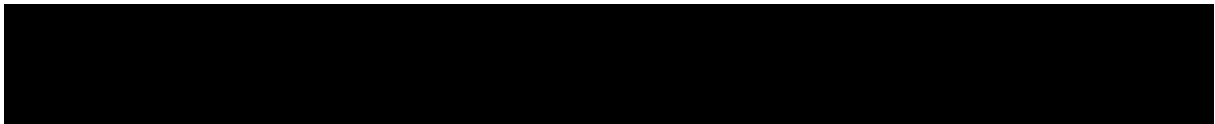
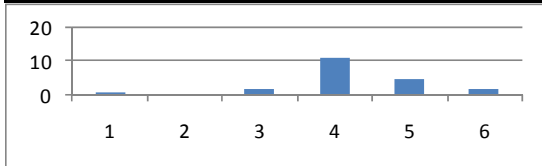
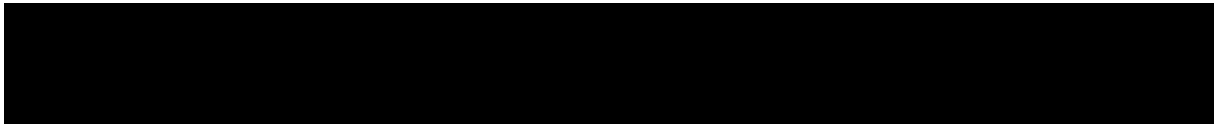
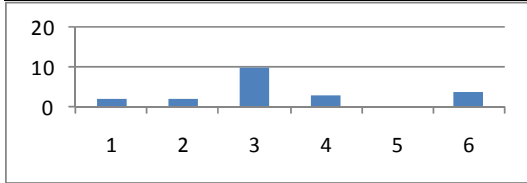
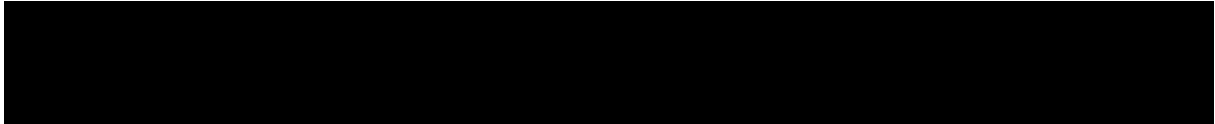
BILAGOR

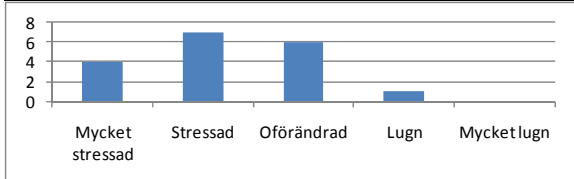
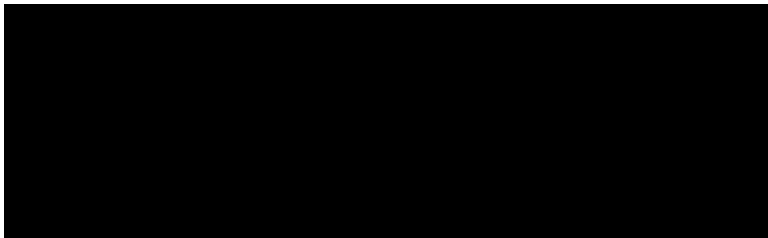
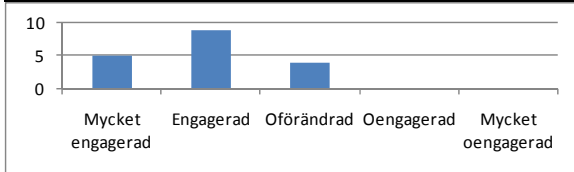
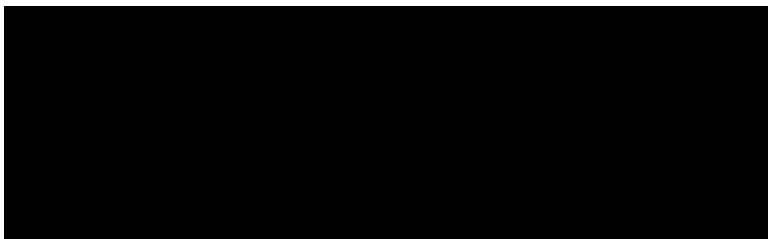
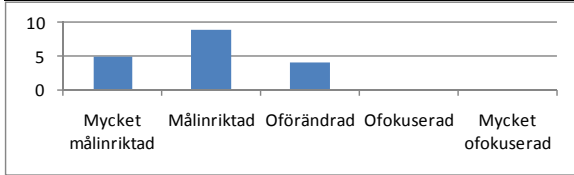
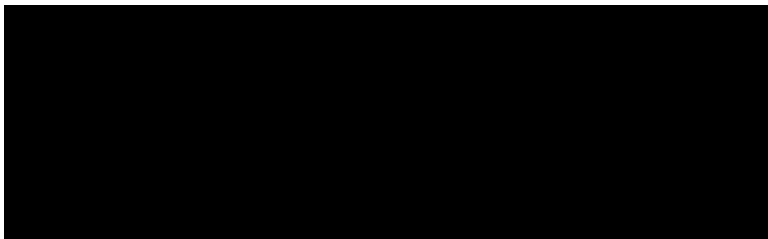
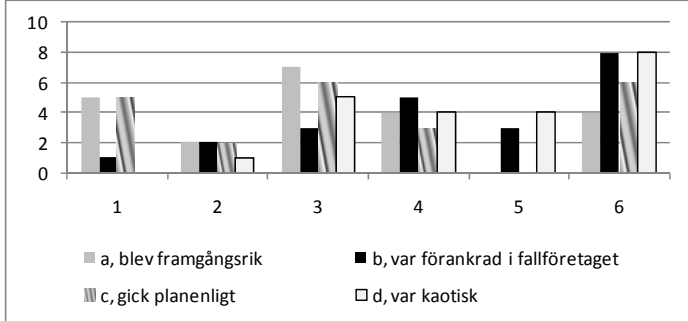


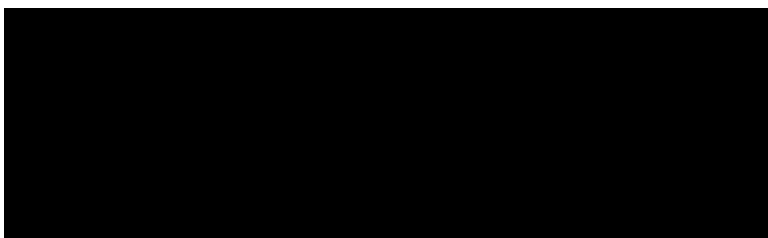
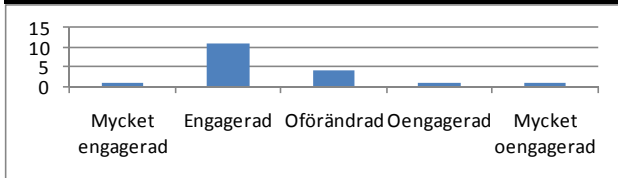
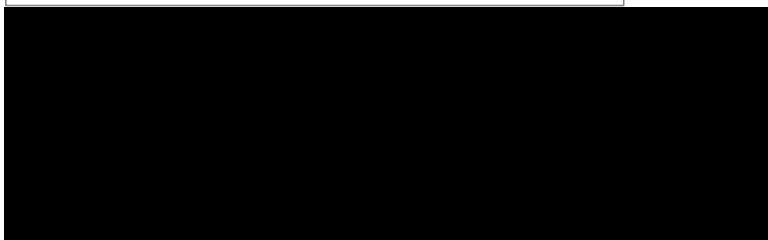
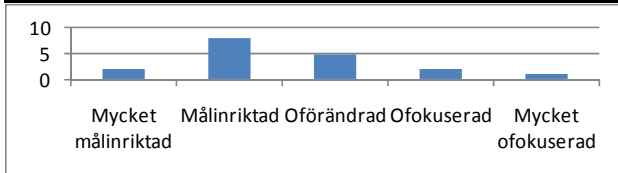
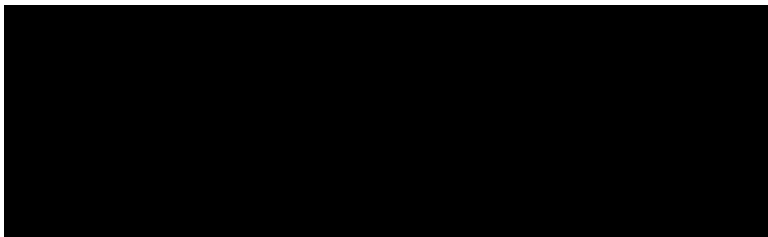
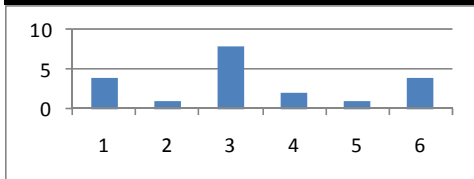
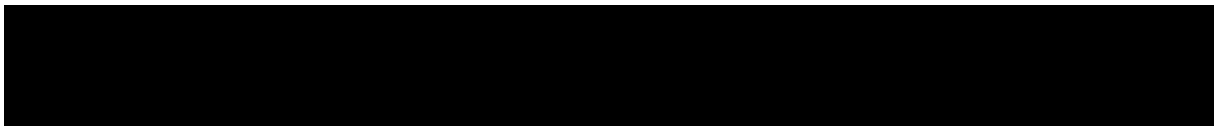
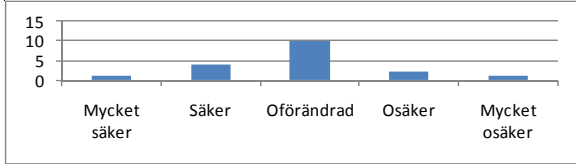
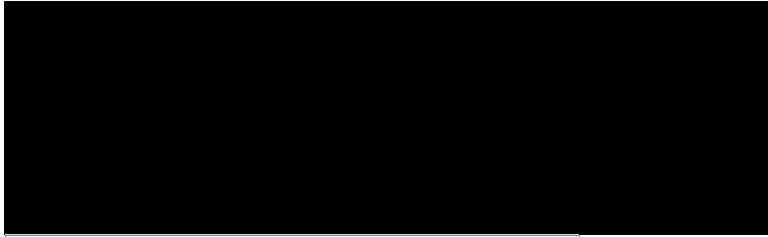
Sektion C, Projektet

BILAGOR

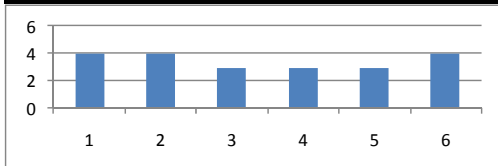
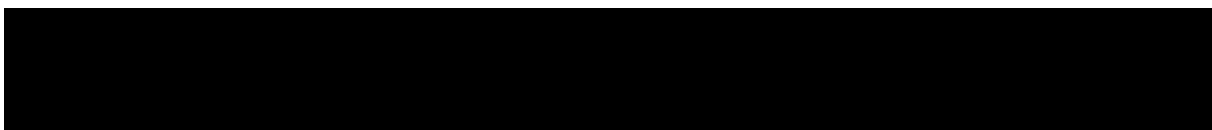
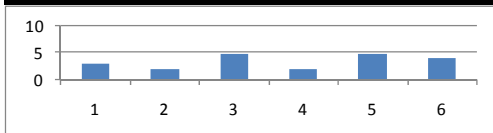
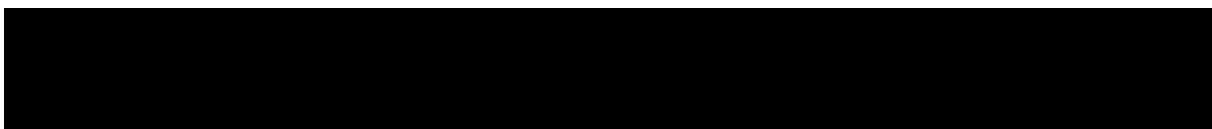
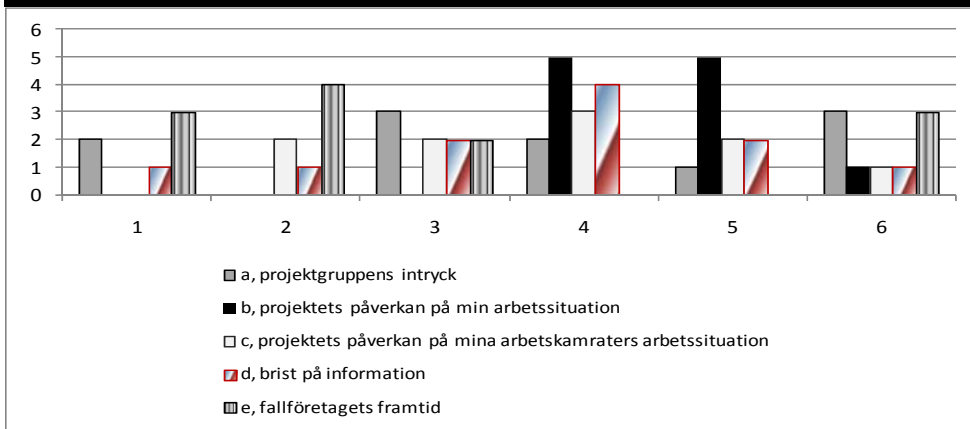
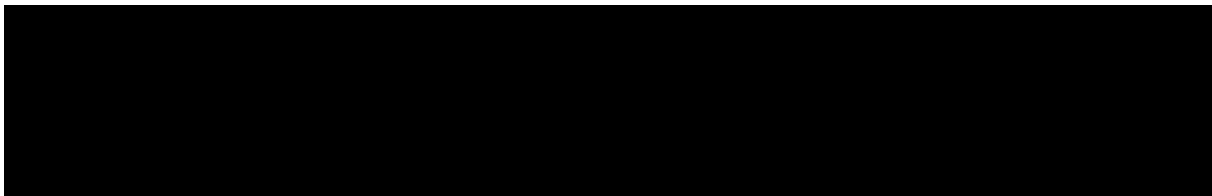
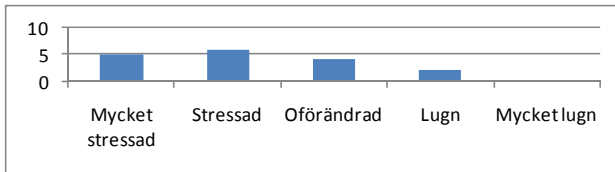




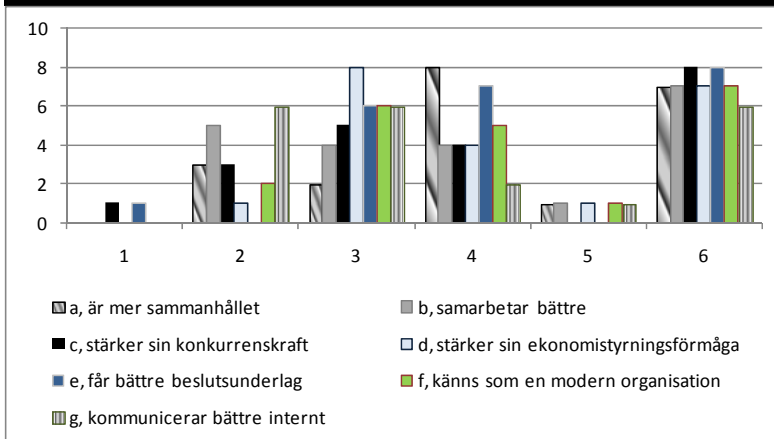
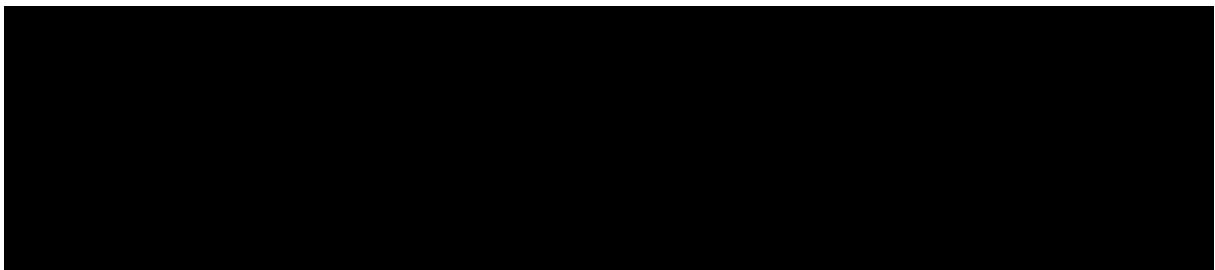
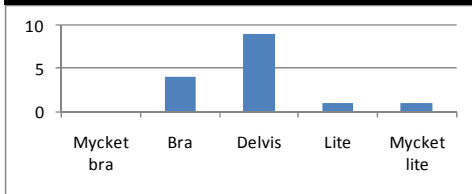
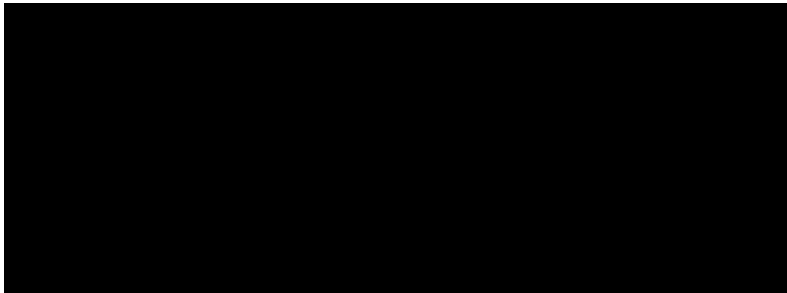
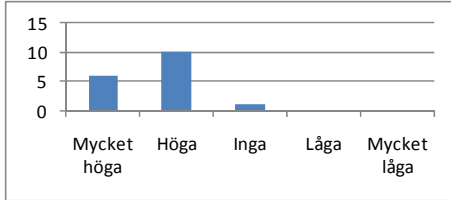


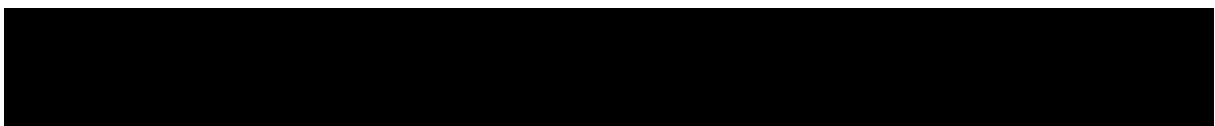
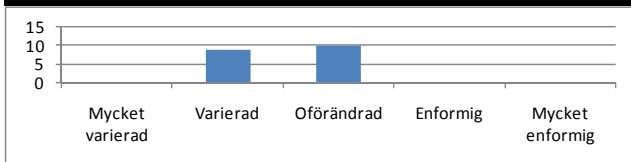
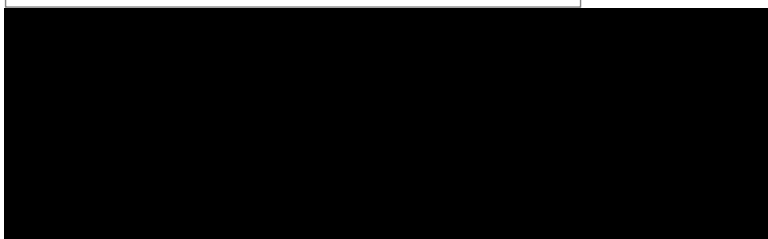
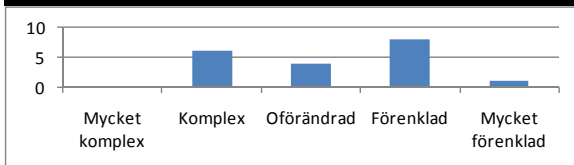
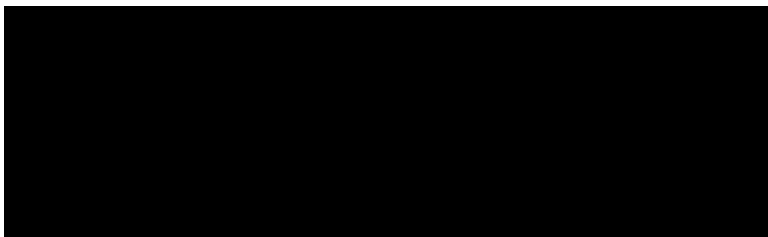
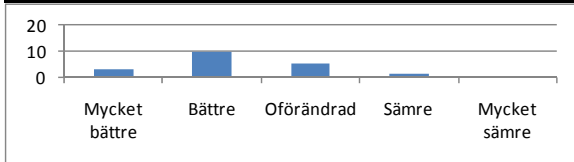
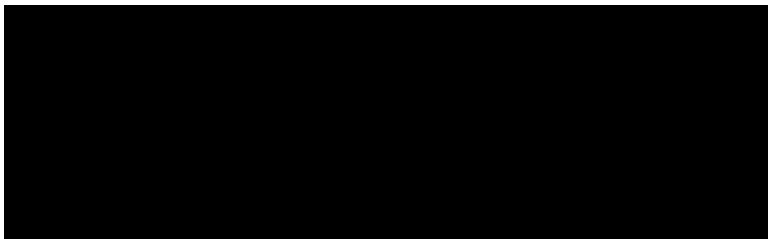
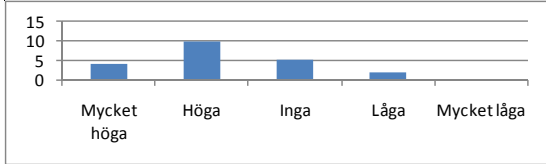
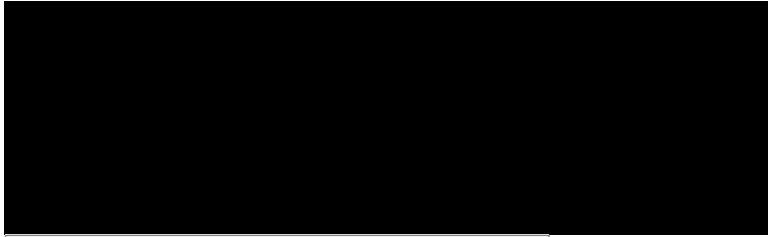


BILAGOR

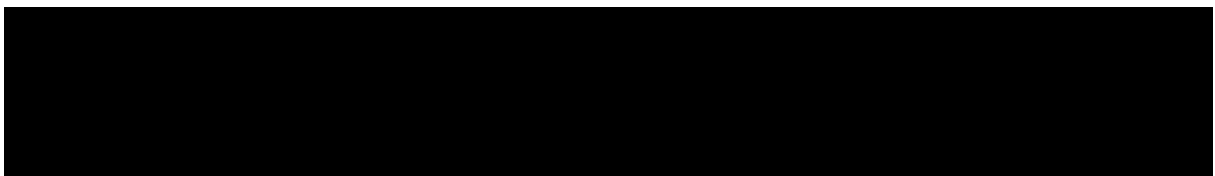
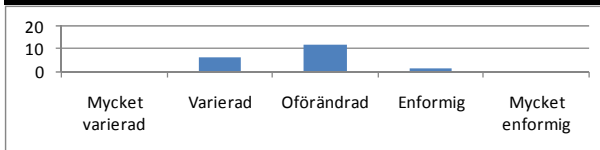
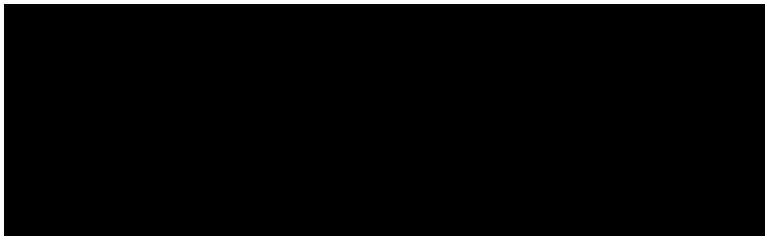
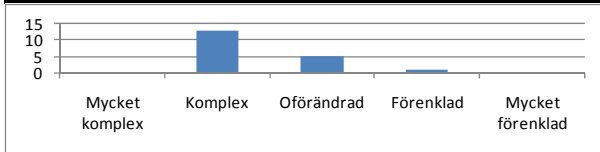
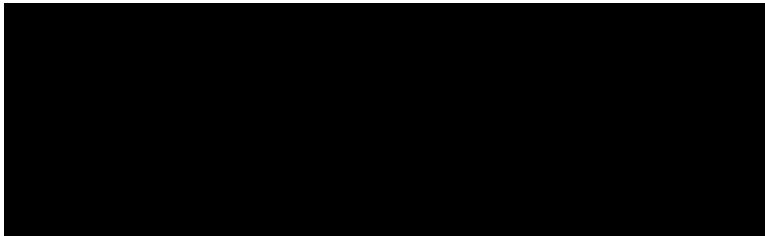
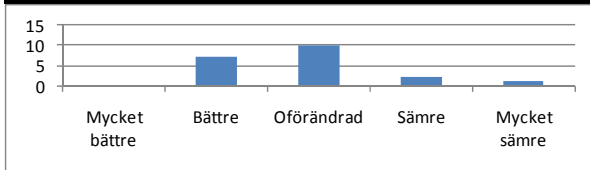
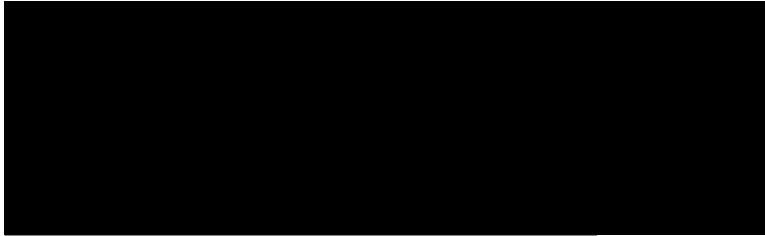
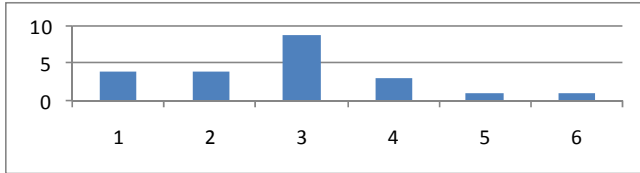


Sektion D, Beslutsstödsystemet och lösningen

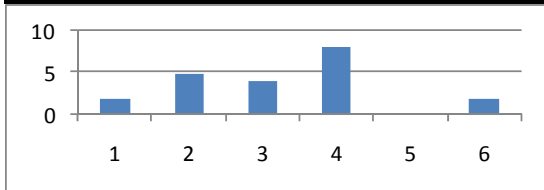
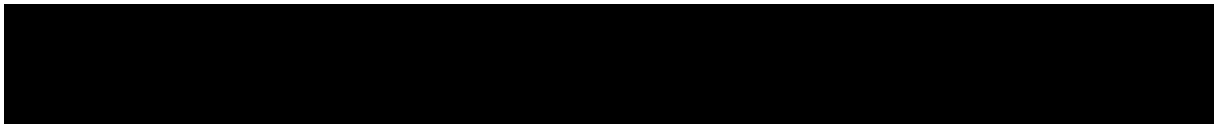
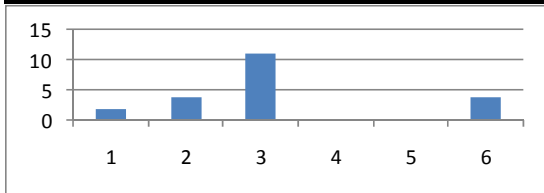
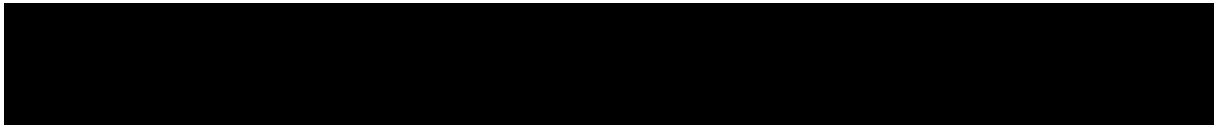
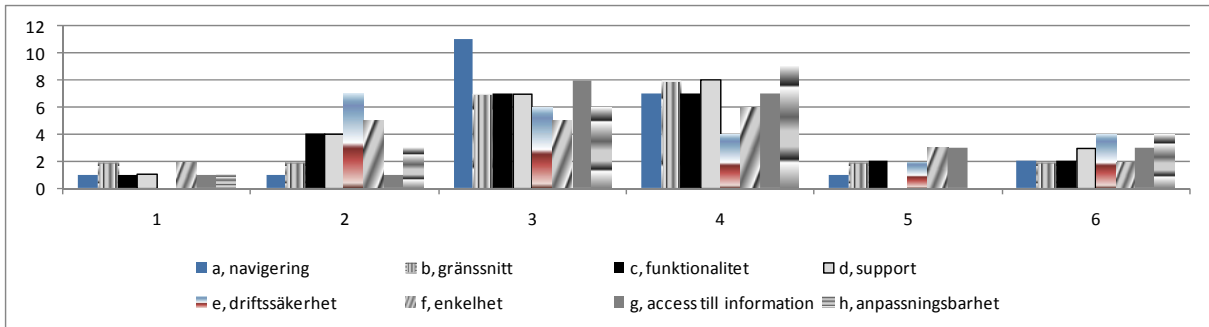




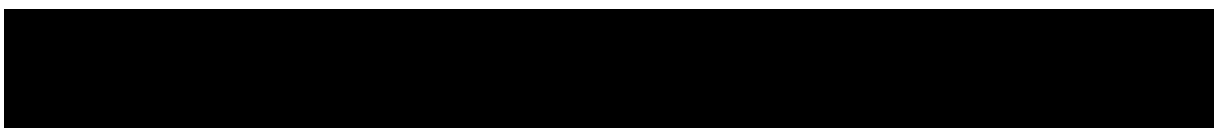
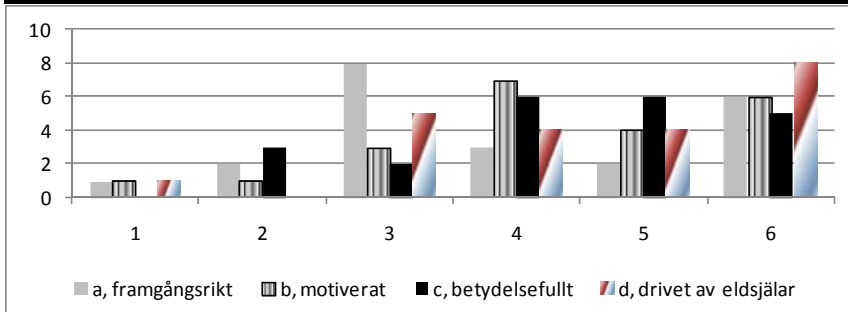
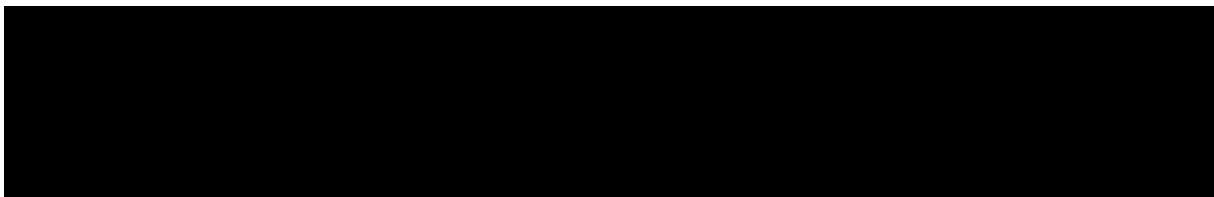
BILAGOR

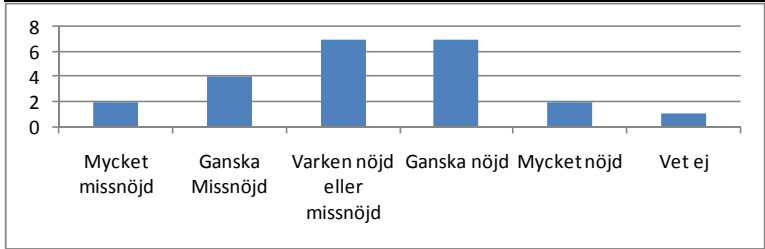
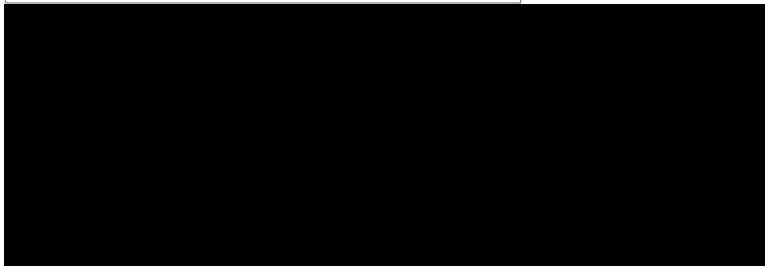
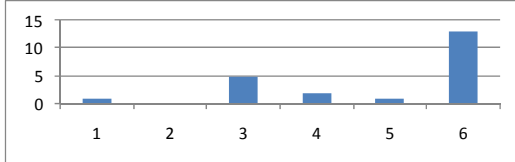
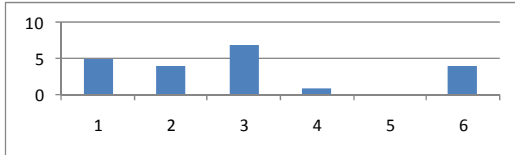


BILAGOR

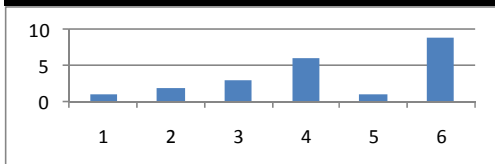
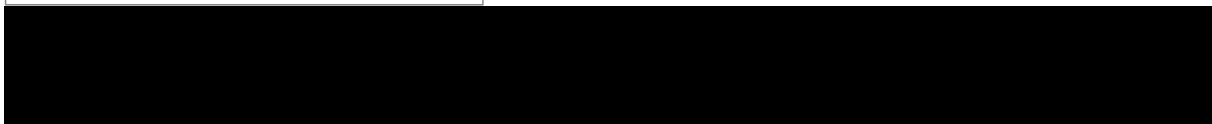
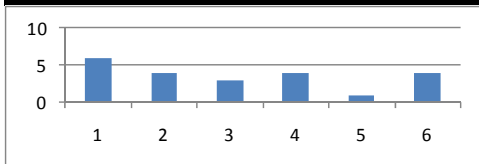
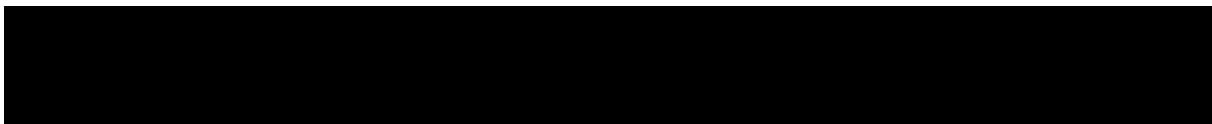


Sektion E, Helhetsintryck





Sektion F, Framtiden



BILAGOR

