



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolan Civilekonomprogramet  
Magisteruppsats/Master Thesis, ICU2007

## Mind the Gap

En explorativ studie i hur storföretag verksamma i Sverige stänger gapet mellan strategi och prestation samt vilka paralleller som kan dras till Corporate Performance Management

### **Författare**

Viktor Berglund (810429)

Joakim Wasseng (780424)

### **Handledare**

Urban Ask

Ekonomistyrning D-nivå, Företagsekonomi  
Handelshögskolan i Göteborg, höstterminen 2006

Inlämnad den 13 jan 2007  
Opponerad den 18 jan 2007

De åsikter som är presenterade i detta verk där referens till författare saknas, skall hänföras till författarnas enskilda ståndpunkter.

# Sammanfattning

*Magisteruppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Strategisk och Operativ Ekonomistyrning, Höstterminen 2006*

**Författare:** Joakim Wasseng och Viktor Berglund

**Handledare:** Urban Ask

**Titel:** Mind the Gap – En explorativ studie i hur storföretag verksamma i Sverige stänger gapet mellan strategi och prestation samt vilka paralleller som kan dras till Corporate Performance Management.

**Bakgrund & Problem:** Många studier pekar på att det är stor skillnad mellan den formulerade företagsstrategin och den faktiska prestationen. Detta har benämnts som "The Strategy to Performance Gap". En föreslagen metod för att komma tillrätta med detta gap är Gartner Groups Corporate Performance Management (CPM) initiativ. Stora och internationellt verksamma företag borde ha mest att tjäna på att minska gapet, de torde även vara de som har kommit längst i nyttjandet av nya teorier för att nå dit. Därför ämnar den här studien att kartlägga om storföretag som är verksamma i Sverige är medvetna om gapet, samt hur de arbetar med strategikommunicering och nedbrytning. Vidare skall vi se om det i deras arbetsmetoder går att se några likheter med det som Gartner föreslår i sin CPM metodik.

**Huvudsyfte:** Att kartlägga hur storföretag verksamma i Sverige arbetar med att bryta ner och kommunicera ut strategi i syfte att minimera det strategiska gapet.

**Delsyfte:** Vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management.

**Avgränsningar:** Studien begränsar sig till företag vars representanter för deras strategiska enheter finns inom Göteborg eller Lund med omnejd. Detta på grund av arbetets tids- och resurs begränsningar. Vi har endast intervjuat en ansvarig för respektive företags strategiarbete. I litteraturen angående CPM begränsar sig studien till Gartners definitioner.

**Metod:** Uppsatsen tar en explorativ ansats och kvalitativa, semistrukturerade intervjuer har genomförts varifrån primärdata samlats in. Sekundärdata kommer från böcker, artiklar och informationsmaterial från företagen.

**Slutsats:** Vi har kartlagt hur storföretag verksamma i Sverige går till väga i sitt arbete med att bryta ned och kommunicera ut strategi och därmed visat hur de arbetar med att stänga gapet mellan strategi och faktisk prestation. Genom att analysera de komponenter som tas upp i teorin kring CPM har vi kunnat dra paralleller till de metoder och tänk som de valda företagen uppvisar. Dessa paralleller bekräftar vad vi trodde att vi skulle hitta med härledning av Hype Cycle och diffusionsteorin, att många paralleller finns och att företag verksamma i Sverige ligger i framkant vad gäller införandet av nya managementmetoder. Men det är en bit kvar till dess att de når "Path of Enlightenment" om CPM.

**Förslag till fortsatt forskning:** Precis som det tidigare föreslagits vore det intressant att göra en kvantitativ studie om hur långt tankarna kring CPM har kommit bland svenska företag. I dagsläget är dock fortfarande medvetenheten kring begreppet lågt bland företagen vilket kan försvåra. En litteraturstudie eller review inom ämnet vore bra för att fastställa forskningsfronten i ämnet.



## Förord

Denna magisteruppsats, *Mind the Gap: En explorativ studie i hur storföretag verksamma i Sverige stänger gapet mellan strategi och prestation samt vilka paralleller som kan dras till Corporate Performance Management* är ett försöka att kartlägga dels hur företagen arbetar med dessa frågor, hur de uppfattar skillnaden mellan målsättning och faktisk prestation samt vilka paralleller som kan dras mellan deras sätt att arbeta och teorierna kring Corporate Performance Management. Uppsatsämnet valdes då det är ett gemensamt intresse hos författarna, Viktor Berglund och Joakim Wasseng.

För Viktor Berglund är den här magisteruppsatsen den avslutande delen i en magisterexamen inom Företagsekonomi med inriktning mot Ekonomistyrning. För Joakim Wasseng är den en del av hans civilekonomutbildning och avslutar hans magisterexamen inom Ekonomistyrning, på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Arbetet med uppsatsen påbörjades i november 2006 och avslutades den 18 jan 2007.

Vi vill ta tillfället i akt och tacka vår handledare Urban Ask för sitt stöd och sin hjälpsamhet under arbetets gång. Vidare vill vi tacka Ann och Majken för deras stöd och att de stått ut med oss under denna hektiska tid. Sist men inte minst vill vi också tacka de personer vi har intervjuat:

Fredrik Nillenstedt, Drive Management  
Grundare

Tommy G. Klein, SKF  
Senior Vice President, Group Business Development

Samuel M. Macmillan, EDS Sweden  
Enterprise Client Delivery Executive, SKF Global Account,

David Cronström, Sony Ericsson  
Director of Business Strategy, Product Business Group

Carina Koitrand, Volvo Lastvagnar  
Business Planning Manager

Ett stort tack för att vi fick ta del av Er kunskap, tid och erfarenhet. Utan Er hade inte uppsatsen varit möjlig.

Göteborg, jan 2007

---

Viktor Berglund

---

Joakim Wasseng



# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	9
1.1	Problemdiskussion .....	11
1.2	Syfte.....	12
1.3	Avgränsningar.....	12
2	Teori.....	13
2.1	Corporate Performance Management .....	16
2.1.1	Kultur .....	18
2.1.2	Processer .....	18
2.1.3	Metoder.....	19
2.1.4	Mått .....	19
2.1.5	System .....	20
2.2	Diffusionsteori .....	20
2.2.1	Innovationer & Diffusionsprocessen .....	20
2.2.2	Hype Cycle .....	21
2.2.3	Det balanserade styrkortet i Sverige.....	22
3	Metod .....	24
3.1	Ansats .....	24
3.2	Datainsamling.....	24
3.3	Urval .....	25
3.3.1	Val av företag.....	25
3.3.2	Val av intervjupersoner .....	26
3.3.3	Intervjusituation .....	26
3.3.4	Sammanställning av intervjuer.....	27
3.4	Giltighetsanspråk.....	27
3.4.1	Validitet .....	27
3.4.2	Reliabilitet.....	28
4	Empiri .....	29
4.1	Utvalda företag och intervjupersoner .....	29
4.2	Drive Management - Fredrik Nillénstedt.....	29
4.2.1	Underlag från intervju .....	29
4.3	SKF – Tommy G. Klein.....	33
4.3.1	Underlag från intervju .....	33

4.4	Volvo Lastvagnar – Carina Koitränd .....	37
4.4.1	Underlag från intervju .....	37
4.5	EDS Sweden AB – Samuel M. Macmillan.....	40
4.5.1	Underlag från intervju .....	40
4.6	Sony Ericsson – David Cronström.....	44
4.6.1	Underlag från intervju .....	44
5	Analys .....	50
5.1	Analysmetod.....	50
5.2	Bakgrund .....	50
5.3	Drive Management.....	51
5.4	EDS Sweden AB.....	52
5.5	Sony Ericsson .....	54
5.6	Volvo Lastvagnar .....	56
5.7	SKF .....	58
5.8	EDS - paralleller till CPM .....	59
5.8.1	Analys av process .....	60
5.8.2	Analys av mått .....	60
5.8.3	Analys av system .....	60
5.8.4	Analys av verktyg.....	61
5.8.5	Helhetsanalys EDS .....	61
5.9	Sony Ericsson - paralleller till CPM .....	61
5.9.1	Analys av processer .....	61
5.9.2	Analys av mått .....	62
5.9.3	Analys av verktyg.....	62
5.9.4	Analys av system .....	63
5.9.5	Helhetsanalys Sony Ericsson.....	63
5.10	Volvo Lastvagnar - paralleller till CPM.....	63
5.10.1	Analys av process .....	63
5.10.2	Analys av mått .....	64
5.10.3	Analys av verktyg.....	64
5.10.4	Helhetsanalys Volvo Lastvagnar .....	65
5.11	SKF - paralleller till CPM .....	65
5.11.1	Analys processer.....	65



5.11.2	Analys av mått .....	65
5.11.3	Analys av verktyg.....	66
5.11.4	Analys av system .....	66
5.11.5	Helhetsanalys SKF.....	66
5.12	Diffusionsprocessen .....	67
6	Diskussion & Slutsatser .....	69
6.1	Paralleller till CPM .....	69
6.2	Diffusionsprocessen .....	71
6.3	Slutsats .....	71
6.4	Förslag till fortsatt forskning .....	72
7	Källförteckning.....	73
7.1.1	Gartner Dokument .....	74
7.1.2	Internetsidor.....	75

# 1 Inledning

I dagens företagsklimat som drivs av hyperkonkurrens finns det få företag som inte ägnar sig åt strategisk planering (Rigby 2001, 2003, 2005; Chapman 2005). Ambitiösa strategier och planer för hur dessa skall genomföras utarbetas, men få av företagen lyckas nå de satta målen. De studier och rapporter som publicerats på ämnet ger en samstämmig bild av ett företagsklimat där det råder stora skillnader mellan ambition och faktiskt utfall. Att det finns stora skillnader mellan den formulerade strategin och hur den genomförs (Kaplan & Norton 2005).

Under 90-talet publicerade forskarna Robert S. Kaplan och David P. Norton vid Harvard University en studie som visade att mellan 60-90 procent av alla organisationer misslyckas när det gäller att implementera sin strategi (Kaplan & Norton 2005).

Konsultfirman Bain Consulting presenterade även de i slutet på 90-talet en rapport av som visar på skrämmande siffror kring på hur väl strategi sprids i företag. (En studie av 1854 större företag i åtta industrialiserade länder mellan 1988-98) (Kaplan & Norton 2005)

- 95 % av anställda i de flesta organisationer förstår inte organisationens strategi.
- 60 % av företag typiska för studien kopplar inte samman sin budget med strategin vilket leder till att strategiska initiativ inte kan finansieras och att det inte finns tillräckligt med resurser för att genomföra strategin.
- 2/3 av företagens HR- samt IT avdelningar utvecklar egna strategiska planer som inte överensstämmer med organisationens huvudstrategi.
- 70 % av mellan nivåchefer samt 90 % av front-line anställda har compensationer som inte är länkade till strategin.

Ytterligare en studie som stödjer dessa resultat är genomförd av Mankins och Steele (2005) där de kommer fram till att i genomsnitt realiseras bara 63 % av de tillgängliga resurserna av en tänkt strategi, vilket innebär att 37 % av de tillgängliga resurserna går till spillo. Denna stora skillnad som företagen upplever mellan den formulerade strategin och den faktiska prestationen har kommit att benämnas som "the Strategy-to-Performance Gap" (Mankins & Steel 2005) och har under senare år vunnit ökat intresse hos såväl företagsledningar, forskare samt informationssystemleverantörer. Kaplan och Norton (2001) skriver i artikeln "The Strategy-Focused Organization" att förmågan att genomföra strategi är viktigare än strategin i sig. Eller som R. Sagotta & D. Robinson (2004) uttrycker det, "Det spelar ingen roll hur bra planen är om du inte kan genomföra den". Labovitz och Rosansky (1997) var 1997 de första att prata om strategisk "alignment" i management- och organisations sammanhang och uttrycket refererar till att minska detta strategiska gap och nå samstämmighet, att få alla att springa i samma riktning (Scherpereel 2006, Abraham 2006). G.H. Watson (2005) summerar bra vad begreppet innebär, "Likrikta alla anställdas handlingar för att producera en sammanhängande handlingsstyrka hos företagsfunktionerna samt processerna för att höja värdet en organisation levererar till sina kunder".

Företagsledningar har tagit detta till sig och ställer nu frågor som hur strategiska målsättningar skall kunna realiserars, hur strategi skall brytas ner i termer för faktisk styrning av verksamheten samt hur strategisk medvetenhet skall uppnås inom den egna organisationen. Man har kämpat med att finna

meningsfulla sätt att analysera och synliggöra orsak och verkan samband då en sådan insikt skulle kunna möjliggöra operationellt bättre och effektivare beslut samt en ökad uppmärksamhet mot sammanlänknigen av koncernstrategi med verksamheten och hanteringen av den dagliga driften. (Chapman 2005)

Sedan upptäckten av detta strategiska gap har ett flertal olika metoder och tekniker för att styra, mäta och exekvera strategin utarbetats och presenterats utav olika forskare och managementkonsulter på området (varav några av de kändaste är bl.a. Kaplan och Nortons balanserat styrkort och strategikartor). Dock verkar det inte råda någon konsensus om hur detta faktisk skall ske och denna del av forskningen inom Performance Measurement & Management (PMM) området kan dock fortfarande ses som i sin linda (Okumus 2003, Brignall & Ballantine 2004).

Förtydligande: Att prestera (eller engelska Perform) innebär att ett företag når sina mål och i förlängningen tillfredställa sina kunder. Performance Measurement kan definieras som processen att bedöma de framsteg som gjorts mot att uppnå dessa mål, alltså att mäta hur företaget presterar. Performance Management bygger på den processen och adderar relevant kommunikering och handling för att uppnå dessa mål, alltså styrning mot att uppnå målen. (Neely et al. 1995, Bourne et al. 2003) Vanligtvis menas dock, när man pratar om Performance Management, styrning av prestation på individnivå (Bourne et al. 2003).

På senare år har dock uttrycket Corporate Performance Management (CPM) myntats och kan ses som en vidareutveckling av Performance Management fast där man försöker styra på koncernnivå istället för individnivå (Bourne et al. 2003) CPM är en process för att organisera samt optimera ett företags prestation. Det är ett ramverk för att organisera, automatisera samt analysera metoder, mått, processer och system som driver företagsprestation (bpmmag.net). Gartner Group, ett forsknings institut inom strategifrågor och IS/IT-system som myntade begreppet CPM under 2001, definierar begreppet som:

Alla processer, metoder, mått och system som behövs för att mäta, övervaka och hantera en organisations prestation. CPM är ett holistiskt uttryck som integrerar alla medel för strategisk styrning och exekvering under ett paraply. CPM binder samman strategiska målsättningar med individuella mått och indikatorer (Buytendijk & Geishecker 2004:1).

CPM är inget revolutionerande verktyg utan introducerar en idé om att förena redan existerande metoder och tekniker under ett paraply (Buytendijk 2003). Gartner själva argumenterar dock starkt för CPM som en metodik att förbättra företagens performance och minska det strategiska gapet. Om Gartner har rätt har vi inte direkt funnit några teoretiska stöd för förutom deras egna lovord, området kring CPM är hittills outforskat. Visst teoretiskt stöd för detta påstående kan återfinnas i Troberg och Lindgrens (2004) studie *Corporate Performance Management – en utredning av begreppet CPM* samt i Westman och Magnussons studie (2005) *Corporate Performance Management – A study of implementation barriers*. Troberg och Lindgren (2004) slår fast att även om CPM egentligen baseras på redan etablerade tankar så kan det klassas som något nytt. Spridningen ut till företagen kunde dock 2004 ses som näst intill obefintlig. Att ett nytt begrepp som CPM ej ännu nått full mognad syns inte minst i begreppsbyggnaden på området där andra institut än Gartner har liknande idéer men under andra namn. Andra namn som ofta påträffas är Business Performance Management (BPM), Organizational Performance Management (OPM), Enterprise Performance

Management (EPM) samt Strategic Enterprise Management (SEM) (Brignall & Ballantine 2004, Troberg & Lindgren 2004). Denna studie kommer dock hädanefter att behandla alla de ovan nämnda begreppen som samma och kommer hädanefter enbart benämnas CPM.

Som vi nämnde tidigare introducerade Kaplan och Norton 1992 Balanced Score Card (BSC) (Kaplan & Norton 1992). Tillsammans med strategikartor kom denna teknik att innebära ett skifte från traditionell Performance Measurement som låg på finansavdelningarna och hade stark koppling till kontroll av kostnader och finansiella nyckeltal till att inkludera andra aspekter och intressenter (Bourn et al. 2003). Idag har företagen ytterligare högre krav på sig, dels från en ökat antal intressenter som de måste ta hänsyn till som alla ställer krav på ständig och snabb information som t.ex. lagstiftare (bl.a. tack vare Sarbanes-Oxley Act, SOA), dels då de verkar i en ständigt skiftande omvärld där det är viktigt att kunna ställa om snabbt för att möta nya förutsättningar och utmaningar (Bourne et al. 2003).

Detta konstanta driv mot komparativa fördelar och bättre prestationer har lett till en imitativ marknad för nya management idéer och många hävdar att just de har den optimala lösningen. (Brignall & Ballantine 2004) Gartner presenterar varje år en sammanställning över de mest frekvent använda och omtalade management metoderna i ett diagram som de kallar för Hype Cycle. Den bekräftar just denna uppfattning att managementmetoder sprider sig från företag till företag likt en modeföreteelse gör inom konfektionsmarknaden (Wood et al. 2004).

## 1.1 Problemdiskussion

Det följer av bakgrundsbeskrivningen att problemet med strategigapet är något som kostar företagen mycket i bortkastade resurser. Denna skillnad mellan planering och verkställande är anmärkningsvärt stor och om det finns en metod som kan minska detta resursslöseri bättre än en annan så ligger det i alla företags intressen att tillämpa den. En betydande prestandaförbättring gynnar alla bolag, i synnerhet de som är konkurrensutsatta på den globala marknaden där endast långsiktiga konkurrensfördelar ger möjlighet till överlevnad.

Efter att Kaplan-Norton introducerade BSC har en mängd olika metoder, modeller och teorier lanserats. Några som kan nämnas är Office of Strategy Management (OSM), Activity Based Costing (ABC) och Strategikartor (Kaplan & Norton 2005, Chapman 2005). Gartner har genom att introducera begreppet CPM försökt att samla alla dessa uttryck. Gartner hävdar själva att CPM hjälper företagen att realisera strategiska målsättningar, att bryta ner i termer för faktisk styrning av verksamheten för att strategisk medvetenhet skall uppnås inom den egna organisationen och på så sätt möjliggör operationellt bättre och effektivare beslut. Viss teoretiskt stöd för detta har återfunnits men området är outforskat. Därpå följer det ändå att denna metod är intressant att undersöka vidare (Buytendijk 2003, Magnusson & Westman 2005).

Ytterligare stöd för att underbygga vårt problem kan återfinnas i Ballantine och Brignalls forskning. Även om det finns mycket forskning om hur företag mäter prestation skriver forskarna i artikeln *Strategic Enterprise Management Systems: New Directions for Research* att vi vet lite om interaktionen mellan styrning/ledning och prestation och de olika verktyg och tekniker som företag använder för att försöka förbättra sin prestation. De uppmanar till vidare forskning inom området och lyfter frågan, "Vilka är de olika verktygen och teknikerna som har blivit anammade av företag, varför och vilka problem/konflikter har uppstått när man gjort så?" (Brignall & Ballantine 2004).

Eftersom det finns så mycket att vinna på att förbättra strategikommunicering och genomförande inom företag är det intressant att gå ut och undersöka hur långt man har kommit med dessa begrepp hos storföretag med verksamhet i Sverige. Större företag som verkar internationellt torde i sammanhanget ha större nytta av att förbättra just dessa processer jämfört med mindre, lokala företag och organisationer. Hur arbetar dessa företag med just strategin, avseende kommunikering, nedbrytning och verktyg i syfte att minska gapet mellan satta strategiska mål och de operationella beslut som tas längre ner i verksamheten. Med kommunikering menar vi hur de förmedlar budskapet så att det verkar vettigt och förståeligt för alla medlemmar i organisationen. Är strategi ett begrepp som det råder samförstånd kring, eller har alla en egen uppfattning om vad det innebär? Kan deras PMM tankar sträckt sig så långt som CPM? Ytterligare aspekter på detta är frågan hur de olika managementverktygen kommer till kännedom för företagen och hur påverkas införandet av nya managementverktyg av kulturen på företaget?

Många har ansett att de har den optimala lösningen för att komma tillrätta med gapet, men det råder inget konsensus på området. Gartner menar att det inte är enbart ett verktyg som gör skillnaden utan att man behöver ha en helhetssyn och har därmed introducerat tankarna kring CPM. Denna uppfattning stöds av att flera liknande idéer cirkulerar, och att området är i sin linda. Hur ser detta då ut på storföretag verksamma i Sverige som ligger i framkant för nya managementidéer? Om de är medvetna om detta gap, hur arbetar de för att lösa det? Kan man dra några paralleller till vad Gartner föreslår i sin CPM modell?

## 1.2 Syfte

Studien som genomförts är en explorativ studie med huvudsyftet att:

- Kartlägga hur storföretag verksamma i Sverige arbetar med att bryta ner och kommunicera ut strategi i syfte att minimera det strategiska gapet.

Samt delsyftet att analysera:

- Vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management.

## 1.3 Avgränsningar

Studien begränsar sig till företag vars representanter för deras strategiska enheter finns inom Göteborg eller Lund med omnejd. Detta på grund av arbetets tids- och resurs begränsningar. Vi har endast intervjuat en ansvarig för respektive företags strategiarbete. I litteraturen angående CPM begränsar sig studien till Gartners definitioner.

## 2 Teori

Utgångspunkten för att kunna ta till sig en studie som behandlar strateginedbrytning är att förstå vad strategi är, begreppet strategi används ofta i vida mening i vardagliga situationer och det finns därför ett behov av att klargöra vad den här studien menar är strategi och inte.

En precis definition av strategi är svår att nå (Chapman 2005). En definition av strategi är noggrann framtagning av mål och planer för att uppfylla dessa mål (Steiner 1969, Andrews 1980, Ansoff 1987 i Chapman 2005). Mintzberg (1994) menar att en sådan strategiprocess först tar fram en bild av en tänkt strategi och sedan formulerar policys för hur denna skall nås. Porter (1980, 1985) bygger vidare på detta resonemang och menar att en sådan process mynnar ut i en formulering av en strategisk position, differentiering eller kostnadsledarskap. Detta synsätt antyder att det inom organisationen råder hög rationalitet och att organisationen genom systematiskt agerande samt ett formaliserade sätt att agera kan nå ett väntat utfall (Chapman 2005). Jelinek (1979) menar dock att strategiprocessen inte alltid är så rationell och att en strategi kan utvecklas efter hand baserat på förståelse ett sätt att göra saker. Med andra ord kan man skilja mellan ett formellt och rationellt sätt att se på strategi och ett mer informellt sätt.

Som vi nämner ovan så råder det ingen konsensus om definitionen av vad strategi är eller hur den egentligen uppkommer. Chapman (2005) menar dock att en studie som behandlar strategiprocessen bör definiera författarens syn på strategi för att nå en bra validitet i studien. Detta blir för vår del speciellt då definitionen av strategi med stor sannolikhet kommer att skilja sig åt även mellan de olika respondenterna och vi i alla fall bör klargöra hur vi tolkar strategi. Studien tar utgång från den definition av strategi som Porter (1996) tar i sin artikel *What is Strategy* samt den definition som Kaplan och Norton (2004) ger i artikeln *Strategy Maps*.

**Strategi:** En strategi skall beskriva hur en organisation tänker gå till väga för att upprätthålla det värde det genererar för sina ägare. Strategin är ett steg av flera på den väg som går från en övergripande mission till det arbete som utförs utav medarbetare alla längst ner i organisationen. Kaplan och Norton (2004) utgår från Michael E. Porters tankar, och menar vidare att strategin handlar om hur man skall välja den uppsättning aktiviteter som leder till att organisationen blir bäst på att skapa en långsiktigt hållbar differentiering på marknaden. Ett exempel på en sådan strategi kan vara att leverera mer värde för pengarna än någon konkurrent gör, eller att leverera samma produkt fast till ett lägre pris (Kaplan & Norton 2004).

**Mission:** Missionen skall vara ett koncist påstående och fokus skall vara på interna mål. Det utgör startpunkten genom att tala om på vilka grunder organisationen existerar, vad denna organisation har för syfte. Missionen är inget som ändras nämnvärt över tiden. Missionen bör förmedla de värden som skall vägleda de anställda i sina dagliga aktiviteter. Det skall också beskriva hur organisationen förväntas konkurrera och leverera värde till sina kunder (Kaplan & Norton 2004).

**Vision:** Visionen bör måla en bild av framtiden som förtydligar organisationens riktning och hjälper de anställda att förstå varför och hur de skall stödja organisationen. Visionen är ett kortfattat uttalande som beskriver organisationens mål på medel till långt sikt, tre till tio år. Visionen bör vara externt inriktad och marknadsorienterad. Det är bra om den uttrycks i visionära termer, hur vill företaget upplevas av omvärlden (Kaplan & Norton 2004).

Vad finns det då för teorier kring strategiskt tänkande? För att få en övergripande bild av den kartläggning av strategiprocesserna som denna studie ämnar göra är det viktigt att ha viss grundläggande förståelse för strategiarbete. Allio (2006) menar att hörnstenarna för strategiskt tänkande som han baserar på deras genomslagskraft, användning och långsiktighet är:

*Långsiktig planering:* Tvingar managers att allokerar resurser som ligger utanför den närmsta tidsrymden, tar hänsyn till externa faktorer och kan påverka företagets utveckling.

*Strategisk analys:* Allio (2006) menar att det är av vikt att chefer använder sig av de nya verktyg som existerar på marknaden för att bättre förstå den marknad som de agerar i, konkurrenter och industrin som sådan. Marknadssegmentering, produktlivscykeln, SWOT analys och analys av industristruktur för att nämna några.

*Kvalitet:* Statistisk kvalitetskontroll och Just-in-time (kanban) är tekniker som nämns. Även de logiska förlängningarna Total Quality Management (TQM) och Business Process Reengineering (BPR). Allio nämner även Six Sigma som är en process för att eliminera fel (motorola.com), samt Lean Manufacturing som eliminerar "Waste".

*Portföljteori:* Bygger på tankar om att företag kan särskilja sina produkter, tjänster och marknader i kategorier som kan ligga till grund för resursallokeringsbeslut. Hit räknar han Bostonmatrisen med hundar, kor, frågetecken och stjärnor.

*Scenarioplanering:* Syftar till en formulering av möjliga alternativa framtider för företaget och den omvärld som de agerar i för att kunna utforska möjliga alternativa strategier.

*Resursallokeringsmodeller:* Här omnämns Porters modell för strategisk positionering (låg kostnad, differentiering eller marknadsfokus) som en av de mest framtonande. Resursbaserad allokering (RBV) nämns som motsats till Porters idéer där man istället utgår från att allokera där man är stark.

*Företagskultur:* Åsytar det klimat, eller kultur som råder inom en organisation. Kulturen som råder påverkar i mångt och mycket företagets mottaglighet för förändring och nya strategier. Allio (2006) skriver, precis som tidigare nämnda studier om strategigapet visar, att det är svårt att likrikta kulturen med en ny strategi. Collins (2001) menar att för att lyckas med denna bedrift bör man "få med rätt människor på bussen".

*Ledarnas skicklighet:* Att ha effektivt ledarskap är en grundläggande förutsättning för valet av rätt strategi. Ledare är även ansvariga för att strategin länkar de övergripande värderingarna som råder med visionen för företaget samt att företaget är framgångsrika i sin strategiimplementering. Allio (2006) menar att även om Empowerment-rörelsen är utbredd (ge arbetarna mer makt) tar inte detta bort det ansvar som vilar på ledarna.

*Mått som betyder något:* Allio (2006) menar att finansiella mått alltid har existerat men att företagen nu tillämpar en bredare uppsättning mått. Finansiella mått som IRR och NPV och nyare mått som EVA™. Det har även blivit vanligare att använda Benchmarking för att mäta hur företaget presterar i förhållande till andra företag. Allio (2006) nämner även 3BL, eller Trippel Bottom Line (som är ett expanderat spektrum av värden och kriterier för att mäta en organisations framgång vad gäller finanser, miljömässiga och sociala) för att lyfta fram att företagen breddat sig att inkludera mer

mjuka mått. Under denna punkt omnämns också (BSC) som en teknik att sätta mått. Allio (2006) skriver även att ledare nära måste övervaka implementeringen av en strategi för att den skall lyckas, och för detta krävs bra mått som mäter rätt saker.

*Strategisk organisatorisk design:* Linjerna mellan företaget, kunder, leverantörer och konkurrenter håller på att suddas ut och Allio (2006) pratar om en rörelse mot virtuella organisationer.

*Se bakåt och blicka framåt:* Här nämner Allio (2006) diffusion av management teorier och hur gamla metoder ofta dyker upp på nytt i nya skepnader.

BSC som nämns i inledningen beskrivs ofta i litteraturen som en metod för att kommunicera ut strategi (Malina & Selto 2001, Creelman 1998, Kaplan & Norton 1992.) BSC är en styrmodell som introducerades 1992 av Robert S. Kaplan och David P. Norton vid Harvard University. Med det balanserade styrkortet (BSC), som det kallas i Sverige, ville man försöka skapa ett styrsystem med vars hjälp man kunde överföra ett företags vision och strategi till konkreta handlingar och processer (Kaplan & Norton 1992). BSC ämnar till att sprida företagets strategi och vision genom fyra olika perspektiv; det finansiella perspektivet, kundperspektivet, interna process perspektivet och lärande & utvecklings perspektivet. Inom varje perspektiv behöver man bestämma vilka mål som är relevanta för att uppfylla företagets strategi. När man bestämt dessa mål måste man välja lämpliga sätt att mäta hur dessa mål uppfylls. Det som är unikt med BSC är att fokus ligger både på interna och externa mål, finansiella och icke finansiella mål samt att även immateriella tillgångar värdesätts och mäts. BSC implementerar ett dubbelkretslärande i organisationen som det används på. Både vad gäller de interna processernas resultat och utfallet av de tillämpade affärsstrategierna (Kaplan & Norton 1992).

Kaplan och Norton har vidareutvecklat tankarna kring BSC som nu inkluderar konceptet strategikartor. En strategikarta bygger på ett BSC i grunden, men poängen är att strategin skall visualiseras i bilder, något som alla förstår. Det går som bekant inte styra det som inte kan mätas, och det är svårt att mäta det som inte förstås. Kartans uppgift är att visualisera de samband som finns mellan orsak och verkan, så att alla i organisationen förstår varför de måste tänka eller arbeta på ett visst sätt (Kaplan Norton 2004).

Creelman (1998) lyfter fram BSC som "being the best practice in strategy implementation" men Okumus (2003) avfärdar BSC som det bästa ramverket för strategiimplementation. Han skriver bl.a. att BSC framförallt är ett en kontrollmekanism för ledningen och en process där de lägre nivåerna i organisationen sällan får delta. En av anledningarna till att vi ändå beskrivit BSC lite noggrannare är att detta ramverk torde vara det vanligaste förekommande ute på företagen i enlighet med de studier vi funnit. Ballantine och Brignall (2004) argumenterar dock för att det borde vara bättre att implementera flera olika prestationshöjande metoder samtidigt. Genom att dra från Milgrom och Roberts (1995) *Complementaries Approach* som avfärdar föreställningen om en enda Performance Driver menar man att det realistiska är att höja prestation genom att ett större antal parallella verktyg och tekniker inom olika discipliner och funktioner. Med andra ord att flera metoder är bättre än en enda. Detta är precis vad CPM försöker göra. Nedan kommer en mer ingående genomgång av vad CPM är, utifrån den högst begränsade forskning som vi funnit på området. Till stor del utgår den mesta av informationen från Gartner Group som myntat uttrycket. Detta ställer till det för studiens validitet, men kan inte hjälpas. I de fall då ingen referens ges i följande kapitel skall detta ses som



Gartner Groups samlade uppfattning, och har då tagits ur kontexten ur flera dokument. Se litteraturlista för Gartner-referenser som används.

## 2.1 Corporate Performance Management

Gartner definierar Corporate Performance Management (CPM) som alla processer, metoder, mått samt system som används för att övervaka och styra en organisation (Troberg, Lindgren 2004). CPM är en teknik som länkar samman olika affärsenheter och nivåer inom organisationen med målsättningen att förmå alla att arbeta i linje med samt bidra till koncernens strategiska målsättning (Geishecker & Zrimsek 2002). CPM syftar till att minska det strategiska gapet och få operationella beslut att bättre spegla organisationens strategi (Buytendijk et al. 2004:2).

Metoden introducerades under 2002 av Gartner Group och hade starkt intryck av analysföretagets inriktning mot IT/IS-system. Ursprungligen sågs CPM som ett uttryck att gruppera alla de verktyg som affärssystemleverantörerna under denna tid introducerade för att vidareutveckla området Business Intelligence (BI) (Rayner 2001). BI är en bred kategori av mjukvarustöd samt teknologier för att samla data för att sedan analysera den i syftet att hjälpa företag att ta bättre beslut (Rayner 2001, wikipedia.org).

Retoriken kring CPM har dock utvecklats och idag kan uttrycket mer ses som en managementmodell eller ramverk som på ett holistiskt sätt samlar många av de managementverktyg och tekniker som sedan lång tid tillbaka existerat under ett paraply (Geishecker & Zrimsek 2002; Buytendijk et al. 2004, Geishecker 2002). Buytendijk, Wood and Geishecker slår i *Drives and Challenges of Corporate Management* fast att det viktigaste med ett CPM-initiativ är att förstå att modellen inte handlar om systemstödmjukvara utan om processer, metoder och tekniker. CPM innehåller de underliggande processer som styr en organisation, de metoder som används för att styra dessa processer samt de mått som används för att mäta att verksamheten följer den utsatta målsättningen (Troberg & Lindgren 2004). Då denna studie tar en ansats ur ekonomistyrningens teorier och ej teori inom Informatik kommer CPM att appliceras som en managementmodell eller ramverk för företag att strukturera sina Performance Management och Measurement-initiativ (PMM). Därför kommer även systemdelen av modellen vara mindre omfattande då den specifikt tar upp IT-stöd.

Det har diskuterats om CPM egentligen är något nytt, dels då modellen till stor utgör av metoder och tekniker som existerat sen länge, dels då modellen av många likställs med Business Performance Management (BPM), Organizational Performance Management (OPM), Enterprise Performance Management (EPM), Strategic Performance Management (SPM) samt Strategic Enterprise Management (SEM) (se bl.a. Troberg, Lindgren 2004). Som vi nämner under metoddelen har denna studie valt att likställa dessa begrepp och gruppera dem alla under Performance Management och Measurement (PMM). Att det rör sig om något nytt slår dock Troberg & Lindgren (2004) fast i den mån att CPM utgör ett helhetsperspektiv och att företag uppfattar modellen som något nytt.

CPM utgörs som nämnt av fyra komponenter eller element som de ibland benämns:

- Processer
- Metoder
- Mått
- System

Gartner har även valt att dela in CPM i olika stadier eller "stages" i ett försök att beskriva hur ett CPM-initiativ utvecklas över tiden. Gartner menar att den initiala fokusen för ett CPM-initiativ ofta stannar inom företagets ramar, men de menar att den naturliga utvecklingen är att initiativet sprider

sig utanför företaget för att till slut inkludera aktieägare, leverantörer och kunder. De fyra stadier som Gartner nämner är (Buytendijk et al 2004:4):

- Efficiency
- Effectiveness
- Leverage
- Competitiveness

Figur 1 - Road Map for CPM (Buytendijk 2004)

	3 months	6 months	2 years	2+ years
<b>Culture</b>	Share metrics, focus on performance improvements and corporate transparency, not on budget negotiations.			
<b>Process</b>	Clean up old reports and exceptions. Halve the process time to free up resources.	Introduce quarterly rollovers. Halve process time again. Redesign management meetings.	Continuous Corporate Performance Management with networked planning control.	Perhaps introduce a daily close and a customer Balanced Scorecard.
<b>Methodologies</b>	Research methodologies and identify strategic fit.	Choose and blend methodologies.	Stick to the methodology.	Innovate.
<b>Metrics</b>	Take an inventory of metrics in use and clean the set, identifying synonyms and homonyms.	Plot how the separate metrics connect to form the big picture. Use strategy maps. Benchmark for relative performance improvements. Adopt metrics for the drivers of the business.	Consolidate metrics in various parts of the business to achieve a single version of the true state of affairs.	Refine and replace.
<b>Technology</b>	Reassess strategy for business intelligence and leverage it as a foundation for CPM. Replace spreadsheets.	Introduce a CPM suite and integrate with other applications. Re-use Business Intelligence Systems already in place.	Experiment with extending CPM to the first loop of management.	Introduce Business Intelligence Networks.
<b>Organization</b>	Finance leads the effort and implementation.	Finance coordinates design of a new future.	Finance is the catalyst for consolidation and aggregation. CPM is a management process.	Finance becomes an enabler of the real-time enterprise.
	<b>Efficiency</b>	<b>Effectiveness</b>	<b>Leverage</b>	<b>Competitiveness</b>

*Efficiency* är det läget där företagen befinner sig när de är i uppstartningsprocessen av ett CPM-initiativ. Effektivitet är prioriteringen på dagordningen och målet är att bli av med flaskhalsar. Det finns lite om ingen lust i detta skede börja optimera processen. Rensa upp processen för att frigöra tid och resurser. Undersök vilka metoder som finns och som kan fungera för organisationen. Inventera vilka mått som används och rensa bland dessa. Identifiera mått som mäter samma sak och som inte är relevanta (Buytendijk et al. 2004:4, Gartner Group)

*Effectiveness* är nästa steg där företaget försöker öka insynen och ta reda på hur management-processer bidrar till företagets business. Företag som nått detta stadium börjar nu effektivisera sina processer (Process Reengineering) och icke effektiva processer görs om eller skrotas. Mjukvara införs för att stödja den nya processen. Vidare menar Gartner att det här börjar bli intressant att försöka implementera metoder och verktyg som BSC för att underbygga den nya processen och fastställa vilka mått som är relevanta. Man skriver att effectiveness handlar om att "göra rätt saker" och att metoderna som BSC här hjälper till att visualisera om detta faktiskt sker. Gartner som nämnt har ett

starkt IT/IS-fokus vill här att företagen även skall börja introducera Business Intelligence-system (Buytendijk et al. 2004:4, Gartner Group).

*Leverage* är det tredje steget och ett steg där Gartner menar att företagen bör söka sig utanför den traditionella planerings och kontroll cykeln. Processen bör bli mer kontinuerlig och inte enbart en årlig företeelse. Bl.a. vill Gartner här att företagen bryter ner budgetprocessen i kvartal samt att strategiformuleringar utökas för att inkludera andra intressenter som leverantörer. Tillsammans med leverantörerna skapar man en gemensam bild av businessen. Rent tidsmässigt tror Gartner att detta är cirka två år in i processen (Buytendijk et al. 2004:3, 2004:4, Gartner Group).

*Competiveness* är det fjärde och sista steget. Här har företaget nått ett stadium där processer, metoder och mått har mognat och där man till och med börjat titta på möjliga fortsättningar och vidareutvecklingar av dessa. Intressenter kan få information snabbt, förändringar i strategin översätts direkt och förs snabbt ner i organisationen, reaktionsförmågan mot oförutsedda händelser ökar och alla managers har en insikt hur deras beslut påverkar och följer strategin. Man har nått vad Gartner kallar ett "Real-Time Enterprise" (Buytendijk et al. 2004:3, 2004:4, Gartner Group).

### 2.1.1 Kultur

Övergripande för ett CPM-initiativ är vikten att adressera de kulturella och politiska frågor och svårigheter som dyker upp då en organisation genomgår en förändring. Detta gäller för alla fyra stadier. Utan kommunikation menar Gartner att ett CPM-initiativ enbart blir ett hinder som lätt uppfattas som ett sätt från ledningens sida att införa ytterligare kontroll över organisationen. Detta i sin tur kan leda till internpolitiska motsättningar och sabotage. Man menar att information måste dela för att lyckas och det är ett imperativ att främja en kultur där information flyter fritt. Anställda bör känna till samt förstå den strategiska riktningen för att kunna veta hur de skall kunna bidra för att nå dit. Gartner menar att ett transparent företag inte har något att dölja i sin information och därför inte har något som de behöver vara rädda för att det skall läcka ut. Detta kommer att underlätta diskussioner med olika aktieägare, lagstiftare osv. (Gartner Group, Buytendijk et al. 2004:4).

### 2.1.2 Processer

De processer som Gartner identifierar är bl.a. processen för strategiformulering, målsättning, planering, prognostisering, riskhantering, investeringsplanering, prestationsåterkoppling och finansiell konsolidering. Man påpekar att dessa processer inte på något sätt är nya men att CPM länkar samma dessa på ett bättre sätt (Buytendijk et al. 2004:4).

I likhet med många ekonomistyrningsmodeller förutsätter ett CPM-initiativ att man först studerar förutsättningarna som råder. Första steget är att identifiera och kartlägga de processer som används samt hur dessa fungerar. Kartläggningen försvåras ofta det faktum att processer för planering och kontroll ofta är svåra att överblicka. Även om de processerna finns kartlagda sedan tidigare kanske de inte stämmer överens med hur de fungerar i verkligheten. Här gäller det att försöka effektivisera och rationalisera bort delar av processen som överlappar eller är onödig. Resultatet av detta förfarande är ofta avslöjande och visar bristfälliga processer eller just processer som överlappar eller ännu värre processer som motsäger varandra. Ett vanligt exempel är åiterrapporteringar som inte fungerar eller inte kommer fram till rätt beslutsfattare.

Efter denna kartläggning av processerna är nästa steg som vi nämnde tidigare att utreda hur managementprocesserna bidrar till företagets resultat. Ineffektiva processer omdefinieras eller tas helt enkelt bort. Som exempel tar Gartner upp att det är vanligt att så stor del som en tredjedel av rapporterna helt enkelt kan elimineras efter en sådan kartläggning (Buytendijk et al. 2004:4, Troberg & Lindgren 2004).

För att företagen skall kunna bli mer flexibla och kunna hantera snabba förändringar på ett bättre sätt föreslår Gartner att strategiprocessen bör bli mer kontinuerlig och ger ett konkret exempel där man gärna ser en nerbrytning av den årliga budgetprocessen i mindre delar. Genom att t.ex. införa kvartalsbudgetering fördelas arbetet jämnare över året och personal kan fokusera på mer strategiskt arbete. Den budget som råder därefter speglar även bättre företagets verkliga förutsättningar. För att ytterligare förbättra möjligheterna till omställning vid oförutsedda händelser föreslår Gartner i nästa steg i CPM-initiativet att företag inrättar scenarioanalyser. Scenarioanalyser hjälper människor att tänka utanför ramarna och vanliga antaganden samtidigt som det ger en portfolio av alternativa strategier (Buytendijk et al. 2004:4, Troberg & Lindgren 2004).

De processer som Gartner nämner på strategisk nivå kan alltså sammanfattas till strategiformulering samt scenarioanalys. På operationell nivå nämner de budgetering, kommunikation, övervakning och uppföljning samt prognostisering. När det gäller budgeteringen nämner Gartner att det är viktigt att budgeten knyts till mål i strategin och inte tvärtom begränsar hur strategin utformas. Kommunikation är som vi nämnt tidigare mycket viktigt för att lyckas med att likrikta individuella mål med de operationella och i slutändan strategin. "Samarbete är nyckeln" (Gartner Group).

### 2.1.3 Metoder

Med metoder syftar Gartner till de verktyg och tekniker som är vanliga vid strategiarbete och i och med detta har vi kommit in på det som Gartner satt som hörnsten nummer två i ett CPM-initiativ. De hävdar att det inte finns något generellt verktyg eller teknik, även om de framhåller balanserat styrkort och strategikartor som några av de mest vanliga förekommande. Vidare skriver Gartner att det är vanligt att metoder överlappar varandra, i alla fall till viss del, samt att de kompletterar eller konkurrerar med varandra. Buytendijk et. al (2004) menar att det optimala är en mix av flera verktyg och tekniker som kompletterar varandra men skriver också att detta i sin tur är specifikt för varje enskilt företag. Vidare menar de att en viktig aspekt i valet av metoder att använda är att se till organisationens mognadsgrad. Med mognadsgrad menas hur redo företaget eller organisationen är för att använda olika Performance Management tillvägagångssätt. Gartner skriver även att framgångsfaktorn här inte är införandet av en viss metod utan att företaget har människor som vet hur de skall hanteras. Framgång kommer även från uthållighet och att en metod används under en längre tid, detta så att förståelsen kring verktyget ökar. Man menar vidare att tillslut kommer företaget ha nått en nivå där de är redo att gå vidare och ser bristerna i det verktyget man använder. Vanligt är att företagen då kompletterar med ytterligare verktyg för att fylla i den luckan. Buytendijk et al. (2003, 2004) skriver att de som lyckas med CPM inte implementerar en metod utan använder metoder för att implementera en CPM-lösning (Gartner Group).

Några metoder eller verktyg som Gartner lyfter fram är det tidigare nämnda BSC, European Foundation for Quality Management (EFQM), Economic Value Added (EVA™), Intangible Asset Management (IAM), Activity-Based Costing (ABC), Activity-Based Management (ABM) samt Benchmarking.

### 2.1.4 Mått

Den tredje hörnstenen är de mått som mäter organisationens måluppfyllnad, ibland refererade till som Key Performance Indicators (KPI) om det rör sig om nyckelmått för verksamheten. Gartner skriver att deras erfarenhet säger att de flesta organisationer har problem med att hitta rätt mått. Här är receptet att bryta ner strategin i kritiska framgångsfaktorer för verksamheten (refererat till som Critical Success Factors) och knyta mått till dessa. För att lyckas är det dock naturligtvis viktigt att strategiformuleringen och kommunikeringen av denna är på plats. En dåligt formulerad strategi försvårar processen med att sätta mått.

Det är av vikt att managers förstår att de mått man använder bör inkludera mer än enbart finansiella mått. De bör vara finansiella samt icke-finansiella, kortsiktiga samt långsiktiga, ledande och eftersläpande, kvantitativa samt kvalitativa. En viktig aspekt när företagen bestämmer mått är att de knyter an i varandra och i strategin. Att avslöjar relationen mellan aktiviteter samt utfall och mål.

Ett sätt att hitta bra mått anser Gartner vara att använda de mått som kommer standard i de flesta mjukvarustöd eller affärssystem. Dessa bygger på "Best-Practice" och ger en inblick i vilka mått företagets konkurrenter använder. Enligt Gartners uppfattning bör dock standardiserade mått användas enbart för att mäta en organisations prestation men aldrig för att fatta strategiska beslut, där mer anpassade samt analytiska mått bör användas.

Vid framtagandet av mått är det även viktigt att ägande och kontroll över måtten tas med i beräkningen. Med det menas att det är viktigt att den som blir mätt kan kontrollera samt påverka utgången av det som mäts. Individerna behöver kunna känna ägande över måttet. Slutligen så bör måtten vara knutna till den strategiska riktningen, och feedback från måtten i sin tur användas för att revidera strategin. Efter en förfining av strategin bör detta sedan resultera i en ny eller förändrad uppsättning mått.

### 2.1.5 System

Trots att vi tidigare aviserat att denna komponent inte kommer att stressas, då inriktningen för studien ligger inom ekonomistyrning, så bör den ändå belysas. Gartner tydliggör själva i flera rapporter att CPM är ett managementverktyg och inte en systemimplementation, även om de framhåller att systemdelen är viktig.

Buytendijk et. al (2004:1, 2004:2) skriver om vikten att länka ett CPM-initiativ till företagets övergripande informationshantering. För större företag innebär detta att parallellt med initiativet ha en robust Business Intelligence och Data Warehouse-lösning. BI är som nämndes i inledningen till denna del en bred kategori av mjukvarustöd samt teknologier för att samla data för att sedan analysera den i syftet att hjälpa företag att ta bättre beslut och Data Warehousing kan kort summeras som databasen där all historisk information samlas. Ett CPM-initiativ klarar sig inte utan en stadig grund att stå på enligt Gartner och detta fås genom att säkra upp med en gedigen IT-lösning.

## 2.2 Diffusionsteori

Eftersom vi vill ta reda på vilka metoder som används för att bryta ner strategin och kommunicera ut den inom organisationen är det viktigt att förstå hur förekomsten av olika metoder är beroende av hur pass välkänd och hur välspredd en metod är. Teorin som behandlar spridningen utav olika metoder, och för den delen spridningen utav alla innovationer, såväl inom samhällsvetenskap som naturvetenskap kallas för diffusionsteorin. För att förstå vad begreppet diffusion innebär kan vi tänka oss en liten mängd saft, som hålls i en stor kanna med vatten. Saften kommer allteftersom tiden gå att sprida sig genom vattnet, saften diffunderar. Den här typen av process sker inte bara bland fysiska ting utan även i sociala system. Bjørnenak (1997) skriver att det kan röra sig om spridningen av sjukdomar, språk, religioner, politiska idéer och ekonomiska begrepp.

### 2.2.1 Innovationer & Diffusionsprocessen

Om vi applicerar exemplet med saften i kannan på ett socialt system istället, och byter ut saften mot en idé och kannan mot en social grupp, så kallas en idén som sprider sig för en innovation. (Bradford

& Kent 1977) En innovation behöver inte vara ett helt nytt koncept, det kan vara gamla idéer som gått under andra namn, i andra sammanhang, eller en gammal idé som på nytt kommer i ljuset i samma sammanhang som sist det var aktuellt. I och med att det ofta rör sig om gamla tankar som återkommer med nya namn så kan man kalla rätt mycket för en innovation. Ax och Bjørnenak (2004) ger ett exempel på detta när de skriver att även om BSC på många områden liknar det franska "Tableau de Bord" så kan det räknas som en innovation i Sverige.

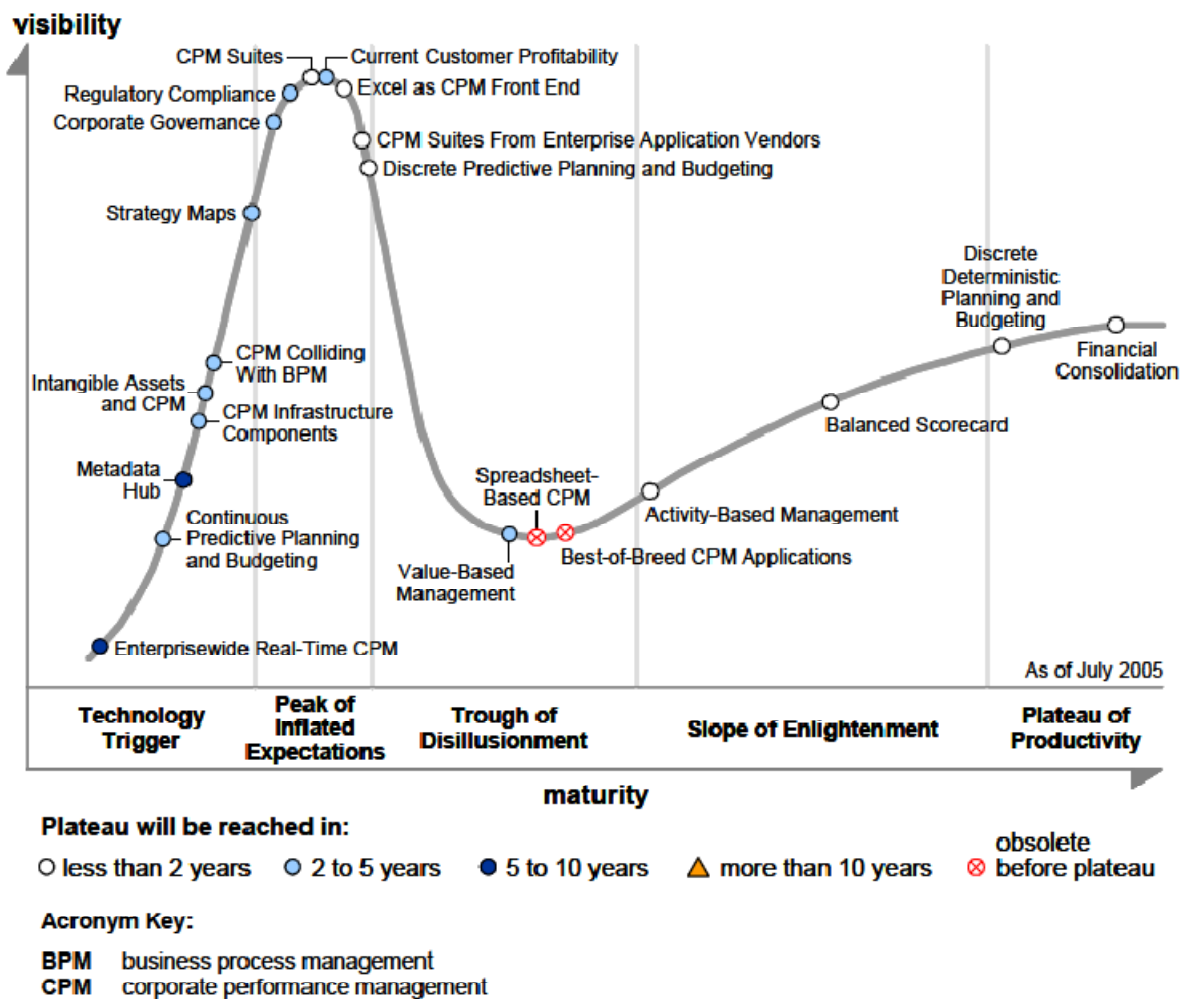
När innovationer sedan sprider sig i de sociala systemen kallas det för diffusionsprocess. Under denna process når innovationen olika grad av mognad, och olika typer av användare tar sig till och använder sig utav innovationen under dessa olika mognadsgrader. Bjørnenak (1997, 2004) talar om ledare och efterföljare (adopters). Ledarna är de som kanske kommit på den nya innovationen, eller helt enkelt är väldigt tidigt ute med att applicera den nya idén på sin organisation. Exempel på sådana är olika tankesmedjor, som universitet eller konsultföretag eller innovativa företag. Efterföljarna är de som tar efter ledarna, och sprider idén till den stora massan. Gartner har valt att kalla denna process för Hype Cycle. Bjørnenak (2004) skriver att det finns tre huvudsakliga sociala fenomen som bestämmer hur snabbt och långtgående en innovation diffunderar. Dessa tre är; ovilja att genomföra organisatoriska förändringar, teoretiska motsättningar från akademiker eller avsaknaden utav tillräckliga resurser och kulturella/språkliga förbistringar.

### 2.2.2 Hype Cycle

Hype Cycle är en representation av mognaden, användandet och förväntningarna som finns på en specifik innovation, och hur dessa förändras över tiden (wikipedia.org). Ju längre tid som har gått sedan en innovation introducerats, ju mognare är metoden och förväntningarna är inte lika "Hypade" utan mer realistiska. Syftet med Hype Cycle är alltså att skilja de överreklamerade innovationerna från de verkligt användbara och tala om för företagsledningar när en innovation är mogen och ger praktiska fördelar (wikipedia.org). När en innovation mognat klart och gått igenom alla faser av förväntan når den vad Gartner kallar för produktivetsplatån. Dessförinnan består Hype Cycle av fyra steg:

1. **"Technology Trigger"** I det första steget gör en innovation genomslag på marknaden och genererar publicitet och intresse från allmänheten. Innovationen lanseras.
2. **"Peak of Inflated Expectations"** I nästa fas av utvecklingen skapas en övertro på den nya innovationen och orealistiska förväntningar skapas. Detta på grund av den överdrivna mediepubliciteten. En del innovationer lyckas, men fler brukar ofta misslyckas.
3. **"Trough of Disillusionment"** Innovationer hamnar i detta stadiet då de misslyckas med att leva upp till de högt ställda förväntningarna från fas två och blir bortglömda eller hamnar i skymundan för nya innovationer. Medierna överger innovationen.
4. **"Slope of Enlightenment"** Även om medierna har slutat bevaka den aktuella innovationen så har en del organisationer fortsatt att arbeta med innovationen, experimenterat med den för att förstå fördelarna och de praktiska användningsområdena för innovationen.

5. "Plateau of Productivity" När en innovation nått hit anses dess fördelar vara väldokumenterade och innovationen är välkänd och används i många organisationer (wikipedia.org).



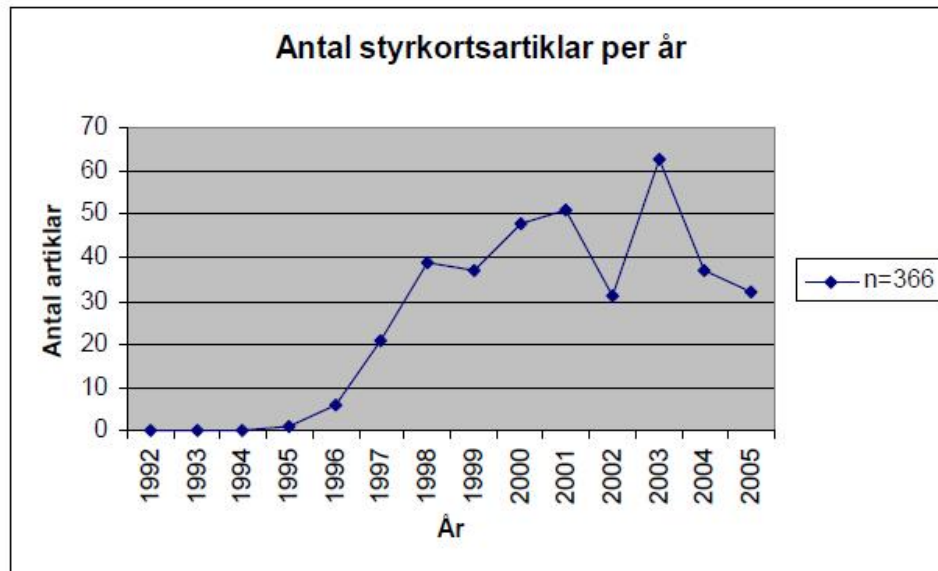
Source: Gartner (July 2005)

Frågan man kan ställa sig är om de metoder som omnämns i Gartners Hype Cycle är troliga att hitta bland svenska företag eller inte. Granlund och Lukka (1998) har visat att managementverktyg i den industrialiserade världen tenderar att närma sig varandra och stråla samman. Ax och Bjørnenak (2004) menar vidare att management koncept så som ABC inte längre bara är ett Amerikanskt fenomen utan att det är vida använt runt om i den industrialiserade världen. Dessa studiers resultat verkar tyda på att det som är populärt i USA även blir populärt i Sverige, med en viss fördröjning.

### 2.2.3 Det balanserade styrkortet i Sverige

Ett examensarbete i företagsekonomi utförd under höstterminen 2005 på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, "Diffusion av det Balanserade styrkortet i svensk press", visar hur BSC uppmärksammas i svenska medier. Detta kan ses som en "Hype" mätare över hur aktuellt BSC är i Sverige. Detta är intressant då de företag vi undersöker är stora aktörer på den svenska marknaden och därför borde vara påverkade av det som sägs i svenska medier. En annan anledning att se på den här studien är för att undersöka om stadierna i Gartner's Hype Cycle är gällande även utanför USA. Kan det vara så att en metod som har nått "Plateau of Productivity" i USA kanske endast har kommit

till ex. "Peak of Inflated Expectations" i Sverige? Alltså en förskjutning på 2-5 år. Resultatet från studien är att BSC spridning över tid i den svenska median har skett på det sätt som kännetecknar ett mode, alltså på samma grund som Gartner har för sin Hype Cycle. I figuren nedan ser man resultaten av studien, en diffusionkurva avseende antalet artiklar om BSC.



Källa: Krohn, Widmark 2005, Bearbetad

Det man kan utläsa av diffusionskurvan är att BSC verkar ha toppat sin mediala uppmärksamhet i Svensk press kring år 2004, motsvarande det Gartner kallar för "Peak of Inflated Expectations". Nu skulle alltså BSC i Sverige befinna sig någonstans runt "Trough of Disillusionment" och "Slope of Enlightenment". Detta kan tyda på att företag som agerar i Sverige ligger något efter vad gäller implementeringen av olika CPM metodiker jämfört med vad Gartner's Hype Cycle visar. Om så är fallet så kan vi förvänta oss att i våra intervjuer finna att de företag vi undersöker i större grad än som anges av Gartner's Hype Cycle arbetar med tekniker så som BSC och Activity-Based Management samt att det bör finnas stora förväntningar på en metod som Value-Based Management.



## 3 Metod

Det här kapitlet återger hur vi har gått tillväga i arbetet, hur studien genomförts samt vad som ligger till grund för de metodval som gjorts. Vi beskriver hur vi valt ut de företag som skall vara med i undersökningen samt hur vi valde ut de personer som skulle intervjuas.

Materialet som skall utgöra grunden för vår uppsats är främst kvalitativ och kommer primärt från intervjuer och sekundärt från litteraturstudier. Av detta följer att det är en icke experimentell undersökning. I litteraturstudierna ingår artiklar från ledande leverantörer utav CPM modeller, akademiska artiklar om de olika modellerna samt artiklar från konsultföretag inom området. Vi har upplevt att utbudet av böcker inom området varit rätt begränsat men vi har hittat några som vi tyckt varit användbara i vår studie. Syftet med litteraturstudierna har varit att få en överblick över vilka modeller som används och vad för processer, mätetal, metoder och system som ingår i de olika modellerna. Intervjuerna har genomförts på företag som har erfarenhet av att arbeta med strategikommunicering, -implementering, -exekvering inom organisationen. För att få fram lämpliga företag som underlag för den här studien är det lämpligt att utgå från företag som i all väsentlighet liknar dem som ligger till grund för tidigare studier.

Intervjuerna genomfördes genom besök på de aktuella företagen, där en representant för företagets strategienhet intervjuades. Intervjuerna var semistrukturerade, dvs. några viktiga frågor fanns med, men utöver det fick respondenten svara fritt och vi fick möjlighet att ställa relevanta följdfrågor baserade på svaren och den information vi var ute efter. Frågorna har formulerats på så sätt att inte direkt fråga om en viss modell som ingår i studien. Istället har vi frågat vilka processer, metoder, mätetal och system som används inom varje företag. På detta vis har vi undvikit att en respondent försöker svara inom ramen för dennes uppfattning om vad en viss modell innebär, och på så sätt kan vi utifrån svaren vi får själva bestämma om ett företags arbete med strategin faller in under en viss modell. Detta ställer naturligtvis krav på att vi som leder intervjuerna måste vara väl insatta i de olika modellerna som kan tänkas dyka upp under diskussionen.

Intervjuerna utgör därefter vår empiriska grund, tillsammans med den information vi fått fram från broschyrer, informationsblad och reklam från de intervjuade företagen. Tillsammans med den teoretiska bakgrunden härled ur litteraturstudierna avser vi sedan att göra en analys för att försöka svara på problemformuleringen och därmed uppfylla syftet.

### 3.1 Ansats

Uppsatsen har en explorativ ansats eftersom det ämne uppsatsens syfte avser svara på är mindre väldokumenterat och förhållanden mellan de olika modellerna inte är så väl kända. En explorativ ansats kännetecknas av dess undersökande karaktär och dess huvudsakliga syfte är att öka kunskapen inom ett tidigare utforskat område (Lundahl och Skärvad, 1999). Intervjuerna vi har genomfört är explorativa, en explorativ intervju kännetecknas av att den är öppen och föga strukturerad. Intervjuaren introducerar en fråga inom ett område som skall kartläggas för den intervjuade (Kvale, 1997).

### 3.2 Datainsamling

Holme och Solvang (1997), skriver att om syftet med undersökningen är att öka förståelsen för ett fenomen då har man störst nytta av en kvalitativ metod. Det centrala blir att samla in information för

att få en djupare förståelse av det problem man studerar. Lundahl och Skärvad (1999), skriver att syftet med kvalitativa undersökningar är att beskriva, analysera och förstå beteendet hos grupper med utgångspunkt från dem som studeras. Vidare skriver de att kvalitativa undersökningar kännetecknas av att undersökare försöker förstå hur grupper upplever sin tillvaro och omgivning. Detta stämmer väl överens med uppsatsens syfte. All insamlad data kan indelas i "Paper and People", där material från människor (People) avser data man får in genom intervjuer och observationer. Materialet för uppsatsen kommer främst från människor. Papper (Paper) avser alla former av fysiskt lagrad data som ej faller inom kategorin statistik och register. Källorna kan ytterligare indelas i primärdata och sekundärdata. De betyder precis som namnen antyder att den data utredaren samlat in själv kallas för primärdata, medan det material som är insamlat av andra kallas för sekundärdata. Uppsatsen bygger främst på primärdata (Lundahl och Skärvad, 1999).

Även om en kvalitativ datainsamling tillåter att man samlar in data från en stor mängd respondenter så sätter tidsbegränsningar en gräns för antalet intervjuer vi kan genomföra. Då antalet respondenter blir få är det därför extra viktigt att dessa väljs ut noggrant och innehar den kunskap inom området på varje företag så att deras svar kan bli så täckande och informationsgivande som möjligt. Detta är även ett av problemen med denna typ av studie då det blir svårt att jämföra olika respondenters svar. En kvalitativ ansats tillåter även att våra egna tolkningar av informationen som samlas in påverkar slutsatserna. Då vårt syfte är att kartlägga vilka modeller som används vill vi ha möjlighet att utifrån respondenternas svar dra egna slutsatser om vilken modell som bäst stämmer in med varje företag.

Primärdata har samlats in genom intervjuer med nyckelpersoner på företag som vi bedömer arbetar med de modeller som vi har valt att kartlägga. Böcker och artiklar om de olika modellerna samt informationsmaterial från de intervjuade företagen utgör sekundärdata.

### 3.3 Urval

Eftersom uppsatsarbetets tidsram inte tillåter att vi intervjuar en stor mängd företag och inte heller fler än enstaka personer på varje företag är det viktigt att ett urval görs. Valet av företag och valet av personer på dessa företag måste grundas på väl genomtänkta orsaker för att maximera värdet av dessa intervjuer. Blir urvalet av respondenter felaktigt riskerar hela undersökningen att bli värdelös i förhållande till syftet (Holme och Solvang, 1991). Därför antar vi inte ett slumpmässigt urval utan vi väljer både företag och respondent på respektive företag efter specifika kriterier.

#### 3.3.1 Val av företag

Som tidigare nämnts är CPM begreppet relativt nytt och det råder ingen konsensus bland företagen om vad CPM betyder. Därför är det troligt att många företag arbetar med metoder, mätetal, processer och system som ingår under olika modeller, men inte är medvetna om det. Detta gör att det kan vara svårt att hitta företag som uppger att de arbetar med modeller som direkt stämmer in på våra kriterier. Därför har vi gjort ett urval av företag som vi bedömer att det är troligt att de arbetar med sådana begrepp som återfinns inom ramarna för CPM. I enlighet med huvudsyftet gjordes detta urval bland storföretag som är verksamma i Sverige. Vidare var målsättningen att dessa företag i möjlig mån skulle befinna sig inom olika branscher för att ge en bra bredd åt studien och en bättre representativ bild. Vi har dels fått förslag från vår handledare, och dels utgått från våra egna kunskaper om företag i de aktuella regionerna. För att öka sannolikheten att de intervjuade

företagen faktiskt arbetar med ett så pass nytt begrepp som CPM har vi försökt att välja företag som sedan tidigare gjort sig kända för att ligga i framkant vad gäller adoptionen utav nya managementtekniker. Initialt kontaktades nio företag inom olika branscher, bl.a. biokemi, telecom, informationsteknologi, logistikföretag, industriföretag, konsultföretag, konsumentvaror. Av dessa hade fem stycken möjlighet att ställa upp, EDS Sweden AB, Volvo Lastvagnar, Sony Ericsson, SKF samt Drive Management. Då studien sträckte sig över juledighet samt revisions och budgettider, försvårade detta för resterande kontaktade företag att ställa upp.

Ax och Bjørnenak (2004) har i sin undersökning om BSC angett några företag som har varit tidigt ute med att tillämpa BSC. Bland annat nämner de att Volvo, SKF och Ericsson varit framstående vid BSC-relaterade konferenser mellan åren 1992-1999. Dessa företag har hållit presentationer på dessa konferenser där de berättat hur de har använt BSC i sina respektive organisationer. Volvo och SKF nämns även som tidiga intressenter av Wallander-skolans icke-budget idéer genom referat till en artikel som publicerats i Management & Control angående BSC. Alltså visar detta på att just dessa tre svenska företag varit och fortfarande är tidiga adoptörer utav nya management idéer. EDS Sweden AB valdes för att uppfylla kriteriet med att nå en större branschbredd. De omnämns även av Gartner Group som ett företag som varit framgångsrika på att kommunicera ut sin strategi och därigenom vänt sin nedåtgående trend (se bl.a. Scardino, L. & Adams, C. 2005). Vidare har vi valt att ta med ett managementkonsultföretag bland de intervjuade företagen. Anledningen till Drive Management valdes var att vi ville få en bild från en människa som arbetar med att överbrygga strategiska gap på företag och därigenom hoppas vi kunna få en mer generell bild av hur det ser ut på företag verksamma i Sverige.

### 3.3.2 Val av intervjupersoner

Då detta är ett brett område har vi funderat mycket över vem som är bäst lämpad att ge en bild av hur det ser ut hos respektive företag vi valt. Våra tankar är att:

1. Personen som vi söker har en position som ledare för någon av företagets organisatoriska enheter.
2. Personen bör ansvara för frågor som rör nedbrytning av strategin från koncernnivå för att vidareförmedla denna till individnivå. Detta tror vi ger en bättre helhetssyn av hur det faktiskt ser ut.
3. Sättet som denna person arbetar på med att bryta ner samt förmedla strategi bör till så hög grad som möjligt reflektera hur andra managers arbetar med dessa frågor inom koncernen. Vi vill att detta skall ge en generell bild av hur företaget arbetar.
4. Det är bra om personen har en uppfattning om hur det ser ut inom andra enheter rörande dessa frågor.
5. Personen bör ha en uppfattning om de verktyg och tekniker som används inom organisationen för att bryta ner och kommunicera mål och strategier.

### 3.3.3 Intervjusituation

Det har inte varit möjligt att uppfylla alla de kriterier vi hade ställt för intervjupersonerna i varje företag. Dels beroende på att alla företag inte har sitt huvudkontor i vare sig Göteborg eller Lund och därmed finns ej heller alltid möjlighet att träffa någon som uppfyller kriterie 1. Beroende på val av företag och hur dess organisation ser ut är det heller inte möjligt att för alla intervjupersoner uppfylla

kriterie 3. Vid mötet med ett av företagen gavs vi inte möjlighet att spela in intervjun. Svaren i empirin avseende detta företag har därför blivit något mer kortfattade och inte lika uttömmande som svaren från de andra företagen. Detta har i viss mån kompenseras genom att vi i efterhand haft e-post och telefon korrespondens med detta företag. I intervjuerna med ett annat av företagen var den intervjuade personen chef för en affärsenhet inom detta multinationella bolag. Storleken på detta bolag gör det omöjligt för oss och respondenten att ge en övergripande bild av hur det ser ut på företaget i stort, men vi anser att vi fått en rättvisande bild av hur det fungerar för Sverigeenheten. I samtliga fall har vi träffat endast en respondent från varje företag. I ett av fallen genomfördes intervjun utav bara en av oss som skriver den här uppsatsen. Två andra faktorer har påverkat vår möjlighet att genomföra intervjuerna. Då uppsatsarbetet tidsmässigt var förlagt över jul och nyårshelgerna med dess många ledigheter har detta försvårat vår möjlighet att komma i kontakt med personer på företagen och att kunna få en tid med någon som besitter rätt kunskap inom företagen. Vi har haft kontakt med fler företag än de fem som slutligen kom med i studien, men de övriga hade helt enkelt inte tid att ta emot oss så här års. Budgetprocessen på företagen brukar ske runt denna tid på året också, vilket ytterligare har försvårat möjligheten att hitta personer med ledig tid. Den andra faktorn är att då CPM området är relativt utforskat och nytt så är den tillgängliga litteraturen på området begränsad. Det har tagit relativt lång tid att hitta rätt teori och att läsa sig in på den så att vi besatt rätt kunskap för att kunna komma ut till företag och ställa de rätta frågorna angående CPM.

#### **3.3.4 Sammanställning av intervjuer**

Efter genomförd intervju transkriberades det inspelade materialet tillsammans med de anteckningar som förts under intervjun för att lättare kunna åskådliggöras och analyseras. Därefter lästes intervjuerna igenom för att få ett helhetsintryck, för att börja skönja övergripande mönster och markera avsnitt som innehåller svar på specifika intervjufrågor. Efter detta moment sammanfattades intervjuerna för att texterna i nästa steg skulle kunna kategoriseras efter de frågor som vi vill ha svar på. När texterna kategoriserats skickade vi ut dessa till respektive respondent för att denne skulle ha möjlighet att kontrollera att de svar vi plockat ut ur intervjuerna stämmer överens med respondentens uppfattning. De ordagranna transkriberingarna av intervjuerna återfinns inte i studien men har kontrollerats av vår handledare Urban Ask.

### **3.4 Giltighetsanspråk**

Det är viktigt att beakta eventuella källor till fel i en studie, därför krävs det att en diskussion förs kring studiens olika indata och dess reliabilitet och validitet.

#### **3.4.1 Validitet**

Studiens giltighetsanspråk baseras på dess validitet, som definieras som frånvaron av systematiska mätfel (Lundahl & Skärvad 1999), eller mätinstrumentets förmåga att mäta det som man avser att mäta. Validiteten mäts i inre och yttre validitet. Med inre validitet menas att mätinstrumentet mäter vad det är avsett att mäta, överfört till vår studie kan man säga att det handlar om trovärdigheten i de data vi presenterar, är den en korrekt återspeglning av hur det ser ut på företaget? Yttre validitet gör anspråk på överensstämmelsen mellan den valda indikatorn och det förhållande vi försöker bedöma, alltså svaren i våra intervjuer och det faktiska som vi observerat. Är det vi observerat överförbart och tillämpbart i andra situationer? (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006).

Vi anser att den inre validiteten är hög i den här uppsatsen, vi har genom våra kvalitativa intervjuer intervjuat de personer inom varje företag som bör ha bäst kunskap om hur det står till med olika strategikommuniceringsmodeller i respektive organisation. Våra litteraturstudier är relevanta och källorna är mycket trovärdiga då de kommer från väletablerade forskare och ansedda institut (högskolor, universitet osv.). Kritik kan riktas mot det informationsmaterial vi erhållit direkt från de berörda företagen, då denna troligtvis framställer det egna företagets metoder och arbetssätt som de bästa, samt att teorin om CPM kommer från samma källa, Gartner. Vid varje företag har bara en representant för företaget intervjuats, och denne har varit i ledarskapsnivå. Därför kan vi inte bekräfta att de uppgifter vi fått angående strategiförståelsen på de lägre nivåerna i respektive organisation. Den yttre validiteten kan även den ifrågasättas. Mycket på grund av ämnesvalet i fråga, det finns inte mycket forskning gjord på området sedan tidigare och därför medför den kvalitativa metoden och explorativa ansatsen att vi har fått dra mycket slutsatser själva i vår behandling av den insamlade data. Validiteten kan sägas begränsas av vår egen kunskap inom området. En annan faktor som ytterligare påverkar är tidsaspekten, som medfört att vi bara har kunnat ett relativt litet antal företag. Men Holme och Solvang (1991) menar att problemet med att få giltig information är mycket mindre i kvalitativa undersökningar än i kvantitativa. Detta pga. den större närheten till det som undersöks som uppstår i kvalitativa undersökningar samt den möjlighet detta ger till att själv kunna styra sin medverkan hos enheten som undersöks. Problem som tas upp av Holme och Solvang (1991) med den kvalitativa studien är att forskarens upplevelse av situationen kan vara felaktig, bl.a. kan den undersökta enheten bete sig på ett sätt som de tror att forskaren förväntar sig.

### 3.4.2 Reliabilitet

Att mäta reliabiliteten kan vara svårt i en tolkande utredning, och kravet på att mäta reliabiliteten är olika beroende på vetenskapssyn (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006). Reliabilitet betyder i en samhällsinriktad forskning att de data som samlas in är stabila och att undersökningen är pålitlig. Om någon vid ett senare tillfälle genomför en liknande studie som vår, skall de resultat som då framkommer bekräfta de resultat som presenteras i detta arbete. Resultaten mellan olika undersökningar inom samma område skall således uppvisa små variationer för att man skall kunna hävda att uppsatsen har hög reliabilitet (Lundahl & Skärvad 1999).

Vi har försökt hålla oss så objektiva och opartiska som möjligt i vårt genomförande utav litteraturstudier och insamlande av sekundärdata. Givetvis försöker en konsultorganisation som Gartner Group framställa sina egna metoder som de bästa, och givetvis är vi medvetna om detta och applicerar ett kritiskt tänkande på alla våra källor. Samma kritiska tänkande har vi haft i åtanke under genomförandet utav intervjuerna, självklart är det så att representanter för respektive företag talar för egen vinning och vill få det egna företaget att framstå i det bästa ljuset och därmed presenterar fakta som de bör vara, istället för som de faktiskt är. Det svåraste för oss är att i intervjusituationerna kunna skilja mellan fakta och värderingar. Men vi tror att vi genom vår medvetenhet om dessa faktorer i hög grad har kunnat sälla genom den information vi fått in för att plocka ut det som är relevant och förkasta det som är propaganda för den egna organisationen.

Det är svårt att jämföra de slutsatser vi har kommit fram till med tidigare studier, främst eftersom det inte finns så mycket tidigare forskning inom ämnet. Men vi bedömer att den här studien har hög trovärdighet trots de brister som framkommit i diskussionen ovan.

## 4 Empiri

Vi har låtit denna del ta stor plats i arbetet då mycket av värde ligger i detaljerna av vad respondenterna svarat. Denna del ligger också till grund för det första syftet och kommer i analysen endast att sammanfattas i punktform. Denna information skall därför anses som svar på det första syftet, *att kartlägga hur storföretag i Sverige arbetar med att bryta ner och kommunicera ut strategi i syfte att minimera det strategiska gapet.*

### 4.1 Utvalda företag och intervjupersoner

Nedan kommer den data som samlats in redovisas uppdelat per respondent. Även om intervjuerna i sig varit ostrukturerade kommer respondenternas svar att grupperas under så lika frågor som möjligt för att underlätta för läsaren.

Empiridelen börjar med en inledande intervju med grundaren för managementkonsultfirman Drive Management. Denna intervju ämnar ge en inledande uppfattning om hur det ser ut ute på företagen då respondenten i detta fall har erfarenheter från ett ansenligt antal klienter och därför besitter en gedigen kunskap om ämnet. Konsultfirman beskriver själva sin verksamhet som att de "hjälp sina klienter att maximera verkningsgraden mellan strategi och handling, att hjälpa företag och organisationer att få individer, team och ledare att nå verksamhetens mål och vision". De har tagit fram ett index eller ett sätt att "ge företagsledningen möjlighet att jämföra verkningsgraden mellan olika delar av organisationen, med andra företag eller mellan olika branscher och geografiska marknader". Empiridelen fortsätter därefter med kort sammanfattade delar av de fyra intervjuer som genomförts utöver intervjun med managementfirman. De olika respondenterna kommer från olika bakgrund. En del har en djupare ekonomisk bakgrund medan andra kommer från en teknisk bakgrund. Detta medför att språket i empirin kan variera då den empiriska bakgrunden varierar. Ibland används mycket "svengelska" uttryck av respondenten, och i dessa fall har vi låtit det stå kvar för att på ett övertygande sätt återge de svar vi fick från respektive intervju. Mycket av litteraturen inom området är på engelska och respondenterna arbetar mycket inom internationella ramar, där engelska uttryck är det naturliga valet.

### 4.2 Drive Management - Fredrik Nillénstedt.

Intervjun som redovisas nedan är med grundaren för konsultfirman Drive Management, Fredrik Nillénstedt. Intervjun var ostrukturerad, transkriberades och sammanfattades slutligen i dessa frågor.

#### 4.2.1 Underlag från intervju

*Delar du uppfattningen att företag generellt har ett gap mellan satta strategiska mål och hur dessa mål efterlevs?*

Under vår intervju bekräftar FN i högsta grad att det gap som denna studie undersöker faktiskt existerar inom de flesta verksamheter. FN's företag har specialiserat sig på att hjälpa företag med processen att bryta ner strategi och att se till att den kommer ner i organisationen på ett vettigt sätt. "Det vill säga på ett sätt som gör att alla i slutändan, när man kommer ner på sista individen, är väldigt klara över vad den individen ska uppnå för något. Vad som är rätt saker att göra samt på vilket sätt som saker och ting skall genomföras". Företagets kärnkompetens är metodiken och frågeställningarna som tar företagen dit. När de startade företaget ville de kunna mäta resultatet i de processer som de gick in i och skapade därför ett index som mäter verkningsgraden mellan strategisk

planering och handling. Företagets erfarenhet från sina klienter är att de flesta verksamheter endast har en verkningsgrad mellan strategisk planering och handling på 53 procent.

Företaget använder sig av en trappa för att beskriva styrkan i en organisation. "Det första steget är att organisationen faktiskt känner till vad de strategiska planen är för organisationen. Nästa steg handlar om en förståelse av innebörden och vad visionen faktiskt innebär, förstår de övergripande målen. Det tredje steget landar på det som vi resonerar som ägandenivå, dvs. jag känner till det, jag förstår det men jag tror också på den visionen eller de strategier vi har, de övergripande målen, de värderingar som finns i bolaget. Jag ställer upp på det. Jag gör ett aktivt val för att jag tror att det här är vettigt. Sista trappsteget är det som vi kallar för efterlevnadsnivå, dvs. det som, givetvis det som alla bolag är ute efter, att vi faktiskt agerar utifrån det att vi gör rätt saker på rätt sätt".

"Det finns ju organisationer som bara delar ut saker eller verkligen bryter ner dem, men vi tror ju väldigt mycket på att faktiskt ha en process där individer involveras, där vi diskuterar saker tillsammans och där vi tillsammans kommer överens om vad som ska uppnås. Det är då vi skapar förutsättningar för en efterlevnad".

*Vem ute på företagen brukar äga strategiprocessen?*

FN säger att det är svårt att svara på generellt sett och framhåller att det är en av problemställningarna som finns. Många företag inte har ett helhetsperspektiv och FN säger att det är vanligt att företag har en separat strategiprocess, KPI process och likaså budgetprocess. Han menar att vem som sysslar med strategifrågor i en organisation ibland är väldigt löst i eller att det inte ens finns någon enhet för just detta. Delar av strategiprocessen kan falla på finansavdelningen, andra delar på HR-avdelningen på företaget etc. Här menar FN att helhetssynen brister i att det inte finns någon sammanhållning i dessa frågor.

*Vi kommer här in lite på vanliga problem som FN upplever ute på företagen...*

Ett vanligt problem som FN tar upp är att företag på högre nivåer inom företagen ofta är bra på att förmedla strategi men man inte lyckas lika bra på lägre nivåer, utan att man där utgår från att det enbart ska fungera. FN vill här också belysa att när det rör större organisationer kan personer som anses arbeta på lägre nivå ändå ha mer än 150 personer under sig, vilket i sin tur motsvarar ett mindre företag. FN säger att de brukar rekommendera att det finns någon som driver strategiarbetet ur ett helhetsperspektiv inom varje affärsenhet. Han menar att detta arbete vanligtvis landar på chefer som inte alltid har den tiden eller prioritet. Det är ändå ett arbete som är mycket viktigt och en verksamhetsplan eller en affärsplan på operativ nivå kommer inte av sig själv. "Jag tror att det är viktigt just det du säger med helhetsperspektivet för det är där det brister och det blir rörigt tycker vi när vi kommer ut då för man pratar samma saker, man pratar strategier och mål, men man gör det i olika ansvarsboxar". Med ansvarsboxar antar vi här att FN hänvisar till olika avdelningar inom organisationen, t.ex. finansavdelningen eller HR-avdelningen.

FN går vidare och berättar om ett annat vanligt problem som han ofta upplever som är språket. Vad menar man egentligen när man säger mål? Vad är strategi och vad är strategisk plan? Det är mycket vanligt med olika tolkningar på vad som är vad. T.ex. så heter det ofta KPI:er på en viss nivå och övergår sedan till att heta objectives på en annan nivå. Detta blir ett ännu större problem i

internationella organisationer och där man t.ex. pratar "goals and objectives and targets". Vision och mission har företag också generellt svårt att definiera. "Jag har inte ens säker på att man har en samstämmighet i vad det faktiskt innebär att föra ner strategi". FN säger att han upplever att vissa företag enbart verkar tolka strategiebrytning som att ha ett IT-system som kaskaderar ut samt följer upp mål, men säger att han endast upplever det som en komponent i processen.

Det centrala är alla inom organisationen i sig använder samma definitioner. "Så länge alla inom organisationen vet vad definitionen är så fungerar det". FN berättar att det har hänt att strategichefer som han pratat med är oense med sin koncernchef vad strategi faktiskt är. "För oss är strategin vägen du väljer som ska hjälpa dig att differentiera dig mot andra, för att du ska ta dig mot de mål du sätter upp och i slutändan gå gentemot visionen". FN säger att strategichefer ofta är livrädda för att ge sig in i en diskussion kring det här med språk i rädsla om att hamna i en evighetsdiskussion. Ett recept som han använt hos en klient var att ta fram en ordbok där man bestämde vad t.ex. objectives eller action plans betydde.

FN påpekar att det är lätt att sitta på hög nivå i ett bolag och tycka att strategiimplementeringen fungerar, att det är självklart vad man har för strategi. Det kanske är lätt för dem som arbetar med strategifrågor året runt, men om man kliver ner några hierarkiska nivåer är det många som inte vet. "De hör chefen dra det någon gång per år men har ingen susning om vad det är". FN menar att bara för att det förefaller klart för cheferna så innebär det inte att det är klart för hela organisationen.

FN menar dock att den största utmaningen är att det ofta inte finns processer, metoder eller verktyg för att driva ner strategin på ett vettigt sätt. Ofta lämpas denna uppgift över på cheferna på operativ nivå men det är sen ingen som följer upp det eller mäter om det faktiskt sker. Han menar vidare att organisationer gärna mäter och styr andra saker, t.ex. budgeten. Budgetprocessen är oftast fast i de flesta organisationerna och den blir utförd. Här lyfter FN fram att det är viktigt att inte göra mål och verksamhetsplaner efter budgetarbetet.

Just nu upplever FN att det är en väldigt stark trend att se på prestationsstyrning på individnivå, eller Performance Management. "Företagen börjar bli mer fokuserade på att skapa tydliga ramar för individen och koppla kompetensutvecklingen i mycket högre utsträckning till de mål som sätts".

*Vi kommer in på mått och belöningsystem...*

FN menar att om det inte går att tydliggöra mål på individnivå så blir det ofta så att man bara sätter mål för målsättandets skull. Om det inte finns någon resultatkoppling och att individen får belöning utifrån det skapar det en oerhörd frustration. Detta leder lätt till att den operativa verksamheten drivs utifrån en annan agenda än den tydliga röda tråden, att det inte ligger i linje med vad företaget vill prestera. FN upplever att när det kommer till resultatmått och kopplingen till belöningsystem ämnar företagen givetvis att dessa skall ha någon spegling i strategierna, men säger att det inte alls är säkert att det driver det beteendet som de vill i organisationen. Han menar även att det måste röra sig om mål som individen kan nå och påverka. FN säger att det är vanligt med belöningsstrukturer utifrån resultatet på bolagsnivå men säger att individer i olika delar av verksamheten behöver ha belöningsystem som är kopplade till deras verksamhet för att driva på det faktiska beteendet. Annars skapas inga tydliga ramar för vad "jag" och "vi i vår enhet" behöver



fokusera på. Samtidigt tror FN på belöningsystem och säger "Jag menar, det är klart att jag tar ett större ansvar för mitt bolag om jag vet att jag får en del av resultatet".

*Hur ser det då ut på företagen? Använder de några speciella verktyg för att bryta ner strategin? Några speciella verktyg för att skapa alignment inom organisationen? Använder man t.ex. BSC ute på företagen för att förmedla strategi?*

FN säger att han upplever det som att BSC fungerar i organisationer till en viss nivå, men påpekar att vi inte skall ta hans ord som någon sanning över marknaden. Men han säger även att många använder det på en lite högre nivå eller på affärsområdesnivå för "att hjälpa till att sortera ut" för att se fler perspektiv än det ekonomiska och därigenom bredda perspektivet. Han upplever att det finns en ambition hos företagen att göra mer i den operativa verksamheten och att de vill använda verktyg och metodiker för detta men att det är svårt att få det gjort. Här kommer FN tillbaka till det som han tycker är kärnan att det ofta inte finns någon fastställd process. Han menar att det kan vara svårt att sätta sig långt ner i en organisation och göra ett BSC och sen få det att hänga ihop med helheten. Han menar att verktyget i sig inte fungerar om det inte finns en koppling till en process för hur strategi skall brytas ner. Det är mycket som behöver plockas fram för att ett BSC skall fungera. "Hur länkar vi det som vi håller på med i min enhet med det som ligger ovanför och vilket verktyg använder jag för att göra det? ...och att någon sen följer upp att det faktiskt görs". "Jag kan göra ett jättebra jobb med BSC utifrån mina ramar och det som jag tycker är viktigt men det är inte alls säkert att det ligger i linje med det som har bestämts på högre nivå i organisationen".

*Men du ser inte några generella verktyg som används?*

FN tror inte att det finns några generella verktyg som används men tror däremot att BSC språkmässigt är det vanligaste. Vidare tycker han att BSC används framför allt i lite mindre eller medelstora organisationer. FN verkar tro mycket på framtagandet av en metodik som bygger på Best-Practis tänk. När de jobbar ute hos kunder så använder de sig av en grundstruktur som de anser är central för att skapa ett helhetsperspektiv och försöker fastställa att kunden har med alla dess komponenter. Men ofta har kunden redan en modell eller en metodik som de vill skall ligga till grund för vidare förfining. Han säger att det är vanligt att företagen ändå har någon sorts grund i ett BSC-tänk som de vill vidareutveckla och FN's företag fokuserar då på att se till att alla komponenter kommer med samt hjälper till att ta fram hur metodiken/modellen skall fyllas på med rätt information. Hans andemening här är att företagen kan köra på vad som fungerar för dem, men att det är viktigt att de väger in alla perspektiv som är centrala när de gör det. FN säger att det ligger en stor poäng i att ha en gemensam modell på samma sätt som vi tidigare belyste att det var viktigt med ett gemensamt språk. När något händer går det då snabbt att identifiera samt förstå vad det innebär.

*Hur ser det ut med systemstöd ute på företagen? Använder de strategiskt inriktade systemstöd som SEMS/CPM-applikationer?*

FN säger att han nog är fel människa att svara på det men säger samtidigt att det numera ute på företagen och i litteraturen pratas mycket mer i systemtermer. "När jag läser om det så pratas det ganska mycket i systemtermer när det gäller strateginedbrytning, mer än att det pratas utifrån människor och processer och vad som ska göras". Men han tror samtidigt att det kan bero på att alla ERP leverantörer naturligtvis har sitt egenintresse i forskningen samt att det idag är lite häftigare att

köpa IT-verktygen då dessa inte är lika abstrakta. "De är mer typ "vi har lösningen" och så säljer de in det på ett snyggt sätt".

### 4.3 SKF – Tommy G. Klein

Intervjun som redovisas nedan är med Tommy Klein vid SKF. Tommy's position inom SKF är Senior Vice President, Group Business Development. Intervjun var ostrukturerad, transkriberades och sammanfattades slutligen i dessa frågor.

#### 4.3.1 Underlag från intervju

*1. Delar du uppfattningen att det finns ett gap mellan satta strategiska mål och hur dessa mål efterlevs? Samt att det är ett problem att operationella beslut inte speglar företagets strategiska målsättning?*

TK säger att det inte är alltid som det som görs stämmer så väl överens med peken (det utsatta strategiska målet). Men han anser att efter det att man börjat arbeta med BSC så har det börjat sprida sig nedåt i organisationen och menar på att han ser tecken hela tiden på att individer på olika nivåer i organisationen faktiskt tänker på hur det de gör relaterar till det BSC de har. Mycket av strategiarbetet är överlåtet åt b-nivån inom organisationen. Det är viktigt med att sätta mål och targets som stämmer överens med strategin, men TK tycker att de inte är så bra på det ännu och nämner att de måste börja mäta på de strategiska mål som är viktiga även nedåt i organisationen.

*2. Hur upplever du att det ser ut på ditt företag vad gäller förmedlande av strategi? Förstår alla anställda vad ert företags strategi är?*

TK berättar att på SKF utformar ledningsgruppen en gång om året en s.k. "Blue-Book" som består utav en omvärldsanalys. Denna analys utförs per funktion inom organisationen. Därefter bestäms vad de kallar för "Impact". Det kan sägas vara konkreta handlingssteg som skall utföras under det kommande året för att uppfylla strategin. Impacten är den strategiska slutsatsen som dras med hjälp av Blue-Booken för varje funktion. Visionen vad gäller strategiförmedling är enl. TK att individen längst ut i ex. Indien ska kunna veta hur han bidrar med sitt arbete på ett konstruktivt sätt. Dit vill de komma med hjälp av BSC. BSC är verktyget för att implementera strategin på SKF. TK framhåller hur rysligt svårt det är att kommunicera ner strategin i organisationen men nämner att inom SKF finns det en division som med hjälp av BSC har lyckats väldigt bra med just detta. Där hänvisar folk till sitt BSC om de frågas om strategin. Generellt upplever TK det som att man har kommit rätt så långt ner i organisationen vad gäller strategikommuniceringen, kanske inte hela vägen ner på individnivå, men väl till affärsenhetsnivå. Ju längre ner i organisationen man går desto mer får man ändra i formuleringarna avseende strategin, men det är OK anser TK, så länge de på ledningsnivå subjektivt kan säga att det är aligned. TK tycker att de är duktiga på att följa upp processerna på managementnivå, för det är en del av managementprogrammet att det skall följas upp. Men ju längre ner man går desto värre blir det att följa upp och hänga med och se till att det jobbas med det som är viktigt för strategin.

*3. Vem äger strategiprocessen? Vem sätter era strategiska mål? Vem ansvarar sedan för att denna strategi kommuniceras ut? Hur sker er rapportering? Generell övergripande bild över turerna som sker inom företaget då nya strategiska mål skall kommuniceras ut i organisationen.*

Det är ledningsgruppen som äger strategiprocessen. Ledningen för de olika divisionerna träffas en gång om året och har ett strategimöte. Det är där de strategiska målen sätts i den så kallade Blue-Booken och Impacten. Ansvariga för att kommunicera ut blir respektive chef från varje division. En del divisioner är bättre på det än andra, Automotive nämns som ett föregångsexempel. Blue-Booken uppdateras en gång om året. På mötet så bestämmer man även en Strategic Challenge i en BSC struktur. Strategic Challenge bestäms på en så hög nivå som möjligt och det bestäms om sammanlagt sex stycken Challenge, allt följer väldigt noga Kaplans metodik. Förenkling och minimering verkar vara ledord, då man från början har ca 50 Challenges, men dessa bantas ned till sex stycken då målet är att hålla det så simpelt som möjligt. Därefter tillåts dessa Challenge att sippra ner i organisationen och det kontrolleras att organisationen alignar mot dessa. Dessa 6 Challenge agerar alltså som pekare. Överlag är det ett ganska enkelt och rättfram strategiarbete, man vill gärna överlåta en del av strategiarbetet till enheter längre ner i organisationen och har även gjort så i vissa fall. Det man får hålla i åtanke är att SKF fram till rätt nyligen inte hade något strategiarbete överhuvudtaget. Under perioden då Sune Karlsson styrde låg hela strategiarbetet nere för att jobba in lönsamheten. Därför är hela BSC konceptet ett relativt nystartat projekt.

#### *4. Hur ofta reviderar ni era strategiska mål? Hur kommer förändringsprocessen till?*

TK berättar att strategin på SKF består av lite pek (de övergripande målen som bestäms en gång om året) och sen är det lite strategiska övningar under resans gång, då det dyker upp situationer som man anser kräver att beslut tas omgående. Ledningsgruppen är uppdelad i två enheter, en operativ och en större ledningsgrupp. Den operativa är liten och snabb och tar varje månad nya beslut gällande investeringar, lönsamhet, fabriker m.m. En gång i kvartalet samlas hela ledningsgruppen och tar större strategiska beslut. Det har upplevts som lite rörigt ett tag, men man anser att man börjar få ordning på det nu. Det upplevs som en bra uppdelning mellan en operativ och en strategisk enhet. Återigen nämner TK att man vill ha det så enkelt som möjligt, sen har de även en enhet som de kallar för MNE, det är en kommitté som godkänner inköp av företag och verkar göra undersökningar under resans gång för att se till att man fyller gapen vad gäller strategin.

#### *5. Vilka mått/KPI anser ni är viktiga för att mäta framgång avseende er rådande strategi? Sätter ni mått på individnivå eller på enhetsnivå? Har ni belöningsystem och har ni funderat på om ert sätt att belöna främjar att individerna inom organisationen agerar i enlighet med den satta strategin?*

De har gjort så att de har 12st KPI som bygger på de 6st Strategic Challenge, på gruppnivå. Dessa 12 KPI skall återfinnas rakt igenom hela organisationen. När man ser på situationen i divisionen så lägger man till divisionsspecifika KPI. De mäter dessa 12KPI och skall snart börja arbeta med ett nytt databassystem för att följa upp dem. IT-applikationen fanns inte att köpa så det är utformat specifikt för SKF. TK uttrycker en önskan om att bli lite mer noggranna i mätningen av de 12 KPI. Vad gäller måtten på de 12 KPI så tittar de inte så mycket på omsättningen utan bryr sig mer om vinsten och tillväxten. Man eftersträvar en organisk tillväxt såväl som en inköpt. En viss andel Lossmakers tillåts även. Varje division har friheten att utforma extra KPI's som passar dem, förutom de 12 obligatoriska som ledningen har bestämt. Dock får det inte bli mer än 20-25 st. Arbetet utgår från Kaplans teorier med en KPI, en Target och en strategisk aktivitet. Belöningar finns inte på individnivå ännu, och TK är inte säker på om de vill ha det heller. Dock så belönas det på affärsenhetsnivå. Däremot har man börjat tänka mycket på hur man ska certifiera. TK nämner att de jobbar mycket med Talent

Management och att de förmodligen är bland de bättre i branschen, det är en form av belöning. Det används mycket Knowledge Management, delegera med Empowerment i organisationen.

*6. Några speciella verktyg för att bryta ner strategin? Några speciella verktyg för att skapa alignment inom organisationen?*

Strategiarbetet består utav BSC som sedan anpassas för att stämma överens med lägre nivåers strategiarbete. 12 KPIs är obligatoriska och är till för att kunna mäta alignment inom hela organisationen och därutöver har varje division fritt spelrum att göra vad de vill inom ramen för BSC. Därutöver jobbar man med ett egenutvecklat ramverk som fylls i för att hålla en viss riktning. Man har insett att det inte räcker med endast ett BSC, men det är typiskt för SKF att man tappar den analytiska biten som krävs för att göra allt nödvändiga förarbete inför ett BSC säger TK. TK menar att kulturen på SKF inte tillåter att man tar upp ämnet strategi och analys för mycket. Varje division kör sin egen analys innan de kommer till mötet där Strategic Challenge bestäms. Utöver detta tycker man att det är viktigt att inte vara låst till någon strategisk årsplanering, utan man går gärna in och korrigerar när man anser att man gjort felbedömningar. I framtiden vill man även arbeta med rullande budget, tillsammans med BSC.

*7. Varför har ni valt just detta verktyg? Håller ni er uppdaterade med nya verktyg och tekniker?*

TK säger att man har valt BSC för att man har misslyckats fem gånger tidigare med en implementering. En bidragande orsak är även att det finns en divisionschef som är väldigt duktig på BSC implementering. Denne har använt det tre eller fyra gånger tidigare i andra jobb i koncernen och fått lysande resultat.

*8. Är dessa verktyg standard i er bransch? Upplever du att ni skiljer er från andra företag?*

TK nämner att man har bestämt sig för att ha det bästa Value Proposition i industrin. Han nämner att han inte tror att de skiljer sig så mycket från andra företag men då pratar han om Change Management.

*9. Ser du något mervärde i att använda fler verktyg parallellt?*

Nej, kulturen inom SKF tycker inte om det. SKF är en väldigt simplistisk organisation. Strategiarbetet har flyttats ner till b-nivå när så är möjligt. SKF försöker just nu hamra in BSC konceptet i leden och tänker köra det i några år framöver.

*10. Har ni ökat/minskat det antal verktyg som används för att förmedla strategi?*

Det har skett en konsolidering efter senaste krisen där man har valt att fokusera på BSC och det som nämnts i övrigt. Så man kanske kan dra slutsatsen att de har minskat antalet verktyg, om man tänker på antal verktyg över hela koncernen. Nu verkar allt kretsa kring BSC, de valda KPI och handling/uppföljning, Blue-Booken, samt den operativa delen av ledningsgruppen. Tidigare har man arbetat med en version av BSC, inte riktigt Kaplan metodiken men det verkar inte ha fungerat så bra. Sen har det funnits Stretch Goals, vilka inte heller visade sig vara så lyckade.

*11. Har dessa verktyg gett de resultat som ni önskat? Har ni upplevt några problem med någon av era verktyg?*

Folk har för lite tid att tänka på strategin i sitt dagliga arbete.

*12. Använder ni strategiskt inriktat systemstöd?*

Hittar inget relevant till detta i intervjun. Kanske man nämna den IT-applikation som de har utvecklat för egen räkning?

*13. Har er organisation ett helhetsperspektiv på Performance Measurement and Management? Har ni en organisatorisk enhet som arbetar med just detta?*

Nej, det är ledningsgruppen som äger processen och ser till att ha ett helhetsperspektiv på allt som rör strategi. Dock kanske man kan se uppdelningen av den operativa snabbfotade enheten som en organisatorisk enhet som på sätt och vis uppfyller samma saker som en dedikerad strategienhet, exempelvis ett Office of Strategy Management.

*14. Har ni tagit steget längre gällande alignment och arbetar ni med att integrera era leverantörer i er strategi?*

TK säger att SKF i stort inte tar alignment på riktigt allvar ännu. Men det pratas om det och man börjar förstå att det är det som är poängen. Det är ett steg framåt att arbeta med BSC och framöver skall de ta alignment på större alvar. Det handlar om kulturen på SKF tycker TK. Nya människor i ledningsgruppen som tidigare varit bl.a. konsulter underlättar en hel del. Mätningen av alignment sker med de 12 obligatoriska KPI. En framtidsvision för SKF är att om fem till tio år skall leverantörerna vara alignade samt några av de viktigaste strategiska kunderna. Ett elektroniskt BSC ligger också i framtidsvisionerna, införlivat med den rullande budgeten.

*15. Vad har ni för förväntningar på de verktyg ni använder? Känner ni till fler eller pratas det om andra möjliga verktyg?*

TK säger att de har rätt stora förväntningar på BSC, det skall bli en parallellkoppling till budgeten, och i framtiden skall budgeten bli rullande. Den ska rulla och en prognos skall styra den, BSC skall komma mer i fokus. Idag tar budgetprocessen för mycket resurser.

*16. Har ni någon metod för att mäta vad som särskiljer er strategi från konkurrenter?*

Hittar inget relaterade till detta i intervjun.

*17. Change Management*

TK tycker inte att förändringar kommer enkelt inom SKF. Det tjafsas väldigt mycket och det finns ett stort motstånd mot förändringar. Middle Management är oftast de som är mest negativa till förändringar. Ett plus är dock att när organisationen väl bestämt sig så är de väldigt målmedvetna och kör på tills målet är nått. Den stora förändringen som är på gång just nu är att företaget håller på och ställer om från ett produktorienterat synsätt till ett värdeskapande synsätt. SKF är ju traditionellt ett väldigt utpräglat produktföretag, men man är medveten om att det inte räcker för att överleva långsiktigt. Om man ser till hur strategiarbetet såg ut för några år sen så har mycket förändrats. Förr kunde de dåvarande 5 divisionerna jobba lite som de ville med strategin och ingen övergripande

samordning existerade. Nu har det bantats ner till 3 divisioner som samarbetar om en gemensam övergripande strategi.

*Övrigt som vi fick ut av intervjun men som inte passar under någon av frågorna.*

De tre divisionerna är: Industrial Division, Automotive Division och Service Division.

Hela verksamheten består egentligen av fem processer, med varsin processägare. Dessa fem är Human Resource, Customer Management, Innovation, Demand Change och Manufactory. Det är viktigt att även dessa är alignade, men ännu har man inte bestämt hur det ska gå till.

TK tycker inte att SKF är speciellt duktiga på vad han kallar Business Intelligence i dagsläget. Med Business Intelligence avser han omvärlden, konkurrenssituationen, marknaden och försöka ta ett större grepp. Att bedöma marknader, segment, utvecklingsmöjligheter, growth m.m. (låter som SWOT) De känner sig fram lite grand här och är absolut inte säkra. Här finns ett gap att stänga tycker TK.

Eftersom SKF är ett utpräglat ingenjörföretag tycker TK att problemet är att man har svårt för att säga nej till saker, ingenjörer är kreativa och vill lösa nya problem hela tiden och det ställer till det när man måste prioritera. Helt plötsligt har man tagit åt sig för mycket och så sitter man i klistret. Strategi är att säga nej också.

Ett problem som tas upp är att inte alla delar samma definition av vad som är strategi. Det är olika beroende på vem man frågar, vilken nivå man har i organisationen och var man kommer ifrån. TK nämner att man kanske kan ha utbildningar inom företaget men att det egentligen inte spelar så stor roll då det viktiga är att man kan formulera om begreppen när man förflyttar sig inom organisationen.

## 4.4 Volvo Lastvagnar – Carina Koitrand

Intervjun som redovisas nedan är med Carina Koitrand vid Volvo Lastvagnar. Carinas position inom Volvo är Business Planning Manager. Intervjun var ostrukturerad, transkriberades och sammanfattades slutligen i dessa frågor.

### 4.4.1 Underlag från intervju

*1. Delar du uppfattningen att det finns ett gap mellan satta strategiska mål och hur dessa mål efterlevs? Samt att det är ett problem att operationella beslut inte speglar företagets strategiska målsättning?*

CK: Utförandet och ambitionen att nå fastställda mål och strategier efterlevs, gap identifieras om det finns en skillnad mellan fastställt mål och faktiskt resultat/utfall vid en definierad tidpunkt (dess uppfyllelsegrad). De identifierade gapen möts med ett antal kortsiktiga strategier såväl som medellångsikt för att optimera allokeringen av resurser. Operationella beslut skall alltid ligga i linje med de övergripande målsättningar och strategier (ramverk) som är beslutade av styrelsen. Volvo har delat upp strategiarbetet på 3 tidsperspektiv, lång medel och kortsikt. Långsikt består av visionära och strategiska målsättningar, medelsikt består av ett antal fokuserade strategiska områden, positions mål och ambitioner, kort sikt består av lednings- aktiviteter och finansiell utveckling.

*2. Hur upplever du att ni att det ser ut på ert företag vad gäller förmedlande av strategi? Förstår alla anställda vad ert företags strategi är?*

CK: det är av yttersta vikt att alla medarbetare är informerade och känner till våra strategier och fastställda mål. För att kommunicera affärsplan och strategier används intranät, "strategic quiz", broschyrer, besök samt informationsträffar. Alla anställda har tillgång till en populär version av affärsplanen och en presentation som understödjer materialet samt alla chefer inom organisationen skall gå igenom och informera om strategierna.

Medarbetarnas roll: Volvo Lastvagnars affärsplan beskriver företagets nuvarande respektive önskade position. Vår affärsplan ger en vägledning mot visionen, både på lång sikt och i det dagliga arbetet. För att affärsplanen ska kunna genomföras måste alla medarbetare ha en gemensam bild av vart företaget är på väg. För detta ändamål krävs en öppen dialog och ditt aktiva engagemang. Därför är det viktigt att alla medarbetare inom Volvo Lastvagnar förstår planen.

Informera: Varje division och avdelning bestämmer sina egna mål för att på bästa sätt kunna bidra till att uppnå vår gemensamma vision. Tillsammans bryter chefer och medarbetare ned målen på olika nivåer inom organisationen och slutligen som mål i din egen personliga affärsplan (PBP), individuella arbetsplan (ICP) eller motsvarande.

*3. Vem äger strategiprocessen? Vem sätter era strategiska mål? Vem ansvarar sedan för att denna strategi kommuniceras ut? Hur sker er rapportering? Generell övergripande bild över turerna som sker inom företaget då nya strategiska mål skall kommuniceras ut i organisationen.*

Strategiavdelningen äger strategiprocessen och ledningen sätter målen, strategiska och finansiella. Målen är baserade på en utmaning som kommer från ägarna dvs. AB Volvo, utmaningen och målen bryts ned i organisationen. Volvo Lastvagnars svar på utmaningen sker en gång på våren (preliminärt svar) och officiellt på hösten med affärsplanen. Processen kan åskådliggöras i följande schema: Volvo lastvagnars strategiska målsättningar -> Nedbrytning av strategiska målsättningar inom varje division -> Nedbrytning av målsättningarna inom varje avdelning -> Personlig affärsplan (PBP) -> Chefer och anställda identifierar individuella mått som mäter hur man tillför värde till organisationen. Ansvaret för att kommunicera strategierna är en plikt för strategiavdelningen tillsammans med kommunikationsavdelningen.

Givetvis är detta en tvåvägskommunikation där ledningen stämmer av med ansvariga för respektive division och underenheter, så att målen är realistiska och i högsta möjliga mån uppnåbara.

*4. Hur ofta reviderar ni era strategiska mål? Hur kommer förändringsprocessen till?*

Den strategiska målkarta som skall stödja lönsam tillväxt, produktförnyelse och intern effektivitet är fasta i en treårsperiod och följs upp kvartalsvis i samband med styrelsemöten. Förändring sker varje 3-årsperioden, målen revideras och/eller nya sätts.

*5. Vilka mått/KPI anser ni är viktiga för att mäta framgång avseende er rådande strategi? Sätter ni mått på individnivå eller på enhetsnivå? Har ni belöningsystem och har ni funderat på om ert sätt att belöna främjar att individerna inom organisationen agerar i enlighet med den satta strategin?*

Mått sätts från allt ifrån koncernnivå, divisionsnivå, affärsenhetsnivå till individnivå. Det rapporteras tillbaka och följs upp kvartalsvis eller i samband med styrelsemöten. De KPI som finns på divisionsnivå fokuserar på 3 områden, Product Growth, Product Cycle Management och Organisational Excellence. Belöningssystem finns, framförallt på chefsnivå men även på individnivå. Belöningssystemet skiljer sig beroende vilken verksamhet man arbetar i/med. CK säger att det är viktigt att man sätter rätt mål som mäter på rätt saker om man vill främja att individerna agerar i enlighet med den satta strategin.

*6. Några speciella verktyg för att bryta ner strategin? Några speciella verktyg för att skapa alignment inom organisationen?*

Volvo Lastvagnar har sitt s.k. strategiska mål 3.3 som är till för att stödja tre viktiga strategiska områden: lönsam tillväxt, produktförnyelse och intern effektivitet. De strategiska målen bryts ner på olika nivåer inom organisationen, divisionsnivå, avdelningsnivå och slutligen på individuell nivå i den personliga affärsplanen. Genom detta kan de identifiera nuläget gentemot positionsmål och visionen.

*7. Använder ni strategiskt inriktat systemstöd?*

Det finns ett antal verktyg som är ämnade för att underlätta lönsamhetsanalysen. Dessa är baserade på BSC, ABC-kalkylering osv.

*8. Har er organisation ett helhetsperspektiv på PMM? Har ni en organisatorisk enhet som arbetar med just detta?*

Man kan se den avdelning som CK jobbar på som ett OSM, kanske inte riktigt som Kaplan beskriver sitt enligt teorin, men de har ändå hand om kommunikering, uppföljning och nedbrytning av de av ledningen satta strategiska målen.

*9. Har ni tagit steget längre gällande alignment och arbetar ni med att integrera era leverantörer i er strategi?*

Volvo arbetar med Just-In-Time principen för att minimera lagernivåer vid fabriker, där mycket kapital annars blir bundet. Det är av stor vikt att inkludera och informera alla parter i värdekedjan om Volvo Lastvagnars strategier. Förhållandet är ömsesidigt pga. av just in time principen där det är viktigt att de får rätt prognoser och att Volvo lastvagnar får produkterna i rätt tid och till rätt kvalitet.

*Övrigt som vi fick ut av intervjun samt företagsinformation*

Volvo har som ambition att vara nummer 1 i Europa vad gäller image. I imagen ingår sådana attribut som kunder värdesätter, ex. prisvärde, kvalitet, funktion, ant. serviceställen, lastförmåga, sovutrymme osv.

Volvo lastvagnar är en av världens ledande tillverkare av tunga lastbilar. De finns representerade över hela världen i 135 länder via våra divisioner; Europa, Nordamerika och Internationellt. Deras lastbilar marknadsförs och säljs av cirka 700 återförsäljare på alla kontinenter. Det är unikt bland dagens lastbilstillverkare.



De har tillverkning i Europa, Nord och Sydamerika, Afrika, Mellanöstern, Asien och Australien. Global Manufacturing har det övergripande globala ansvaret för tillverkning och montering av hytter samt för montering av kompletta lastbilar inom Volvo Lastvagnar.

Dessutom har de ett antal administrativa enheter som stöder organisationen: Corporate Communications, Quality & Technical Support, Strategic Planning, Legal och Finance & Business .

## 4.5 EDS Sweden AB – Samuel M. Macmillan

Intervjun som redovisas nedan är med Sam Macmillan vid EDS Sweden AB. Sam's position inom EDS är Enterprise Client Delivery Executive, SKF Global Account. Intervjun var ostrukturerad, transkriberades och sammanfattades slutligen i dessa frågor.

### 4.5.1 Underlag från intervju

1. *Delar du uppfattningen att det finns ett gap mellan satta strategiska mål och hur dessa mål efterlevs? Samt att det är ett problem att operationella beslut inte speglar företagets strategiska målsättning?*

SM säger att normalt så speglar verkligheten inte de strategiska målen även om detta sista år för deras del varit ovanligt år där han menar att alla satta mål uppfyllts. SM berättar hur det kund-konto (den del av organisationen som tar hand om just denna specifika kund som SM arbetar mot, detta inkluderar alla anställda globalt då kunden är en global aktör. Värt att poängtera här är att kunden har över 200 platskontor i över 43 länder) som han är leveransansvarig för tidigare haft stora svårigheter under flera år. Deras nya CEO ville vända på detta och satte om strategin till "Fix the Sausage-machine". "If you guys keep doing errors it is like you guys are making sausage and then you are poisoning your customers every day... fix the sausage machine...don't poison them". Mot kund innebar detta att man arbetade med att förbättra kvaliteten på leveransen och internt att man arbetade för att fixa finanserna och "stop the bleeding". Nu har man lyckats vänt på skutan och SM ser att man på individnivå nu bättre förstår vad som gäller med tydligare riktlinjer och kontot har börjat prestera bättre. Att de anställda förstår de strategiska målen mäter man via undersökningar även om företaget inte har något speciellt mått för detta. Dock har man aldrig mätt på individnivå upplevelsen av att det man gör speglar de strategiska målen.

2. *Hur upplever du att ni att det ser ut på ert företag vad gäller förmedlande av strategi? Förstår alla anställda vad ert företags strategi är?*

SM tror att kontot idag har en ganska bra förståelse för företagets strategi, i alla fall för de nästkommande två åren, men nämner att det inte brukade se ut så som vi nämner ovan. Ledarskapsteamet har en fem-års-strategi men denna kommuniceras inte ut på individnivå. SM menar att de flesta som arbetar inom organisationen inte kan förstå eller vill ta del av en strategi som sträcker sig så långt utan att de lättare kan ta till sig det som ligger närmare i tiden. Till kontot kommunicerar man ut en tre årig strategiplan men på individnivå kommunicerar man främst ut riktningen för det kommande året via s.k. TownHalls (massmöten) även om man kryddar dessa möten med några korta inflikningar om den längre planen. 12-18 månader är så långt som människor förstår med även ledningen eftersträvar att detta skall bli två år enligt SM.

SM personliga uppfattning om varför det finns ett gap mellan strategi och performance är inte att man inte har rätt människor som sätter ihop strategin, rätt kalkyler eller verktyg, utan att man inte

kan ta därifrån till något verkligt som folk förstår. "So I think that you will find that there is allot of good strategies, tools and smart people, but to get it down to a guy that runs a small team of twenty is where it falls apart". Han pratar vidare om att förenkla och ge enklare mål som folk kan förstå. Att översätta den abstrakta större bilden är det som är svårigheten.

*3. Vem äger strategiprocessen? Vem sätter era strategiska mål? Vem ansvarar sedan för att denna strategi kommuniceras ut? Hur sker er rapportering? Generell övergripande bild över turerna som sker inom företaget då nya strategiska mål skall kommuniceras ut i organisationen.*

Koncernen har en strategi och det är upp till ledningsgruppen för kontot (kontots fyra huvudsakliga ledare kallat Diamond-Team) att översätta denna till vad kontot behöver. Detta görs genom att föra samma företags strateg med kundens koncernstrategi. För detta har företaget en process som tittar på "Business, Application, Technology, Organization and Governance, elements of the strategy and aligns them". En strategi sätts upp för varje enskild del. SM ger ett exempel inom teknologi där man tagit fram "the Agile Enterprise Strategy" som bygger på standardisering av produkter samt leverans och performance mått för att göra dessa mer generiska mot kundbasen globalt istället för att anpassad. Företaget arbetar mycket med standardisering av processer och detta är även något som man hjälper sina kunder med. På den regionala nivån görs en "Operational Business Plan" som sträcker sig fem år fram i tiden och är en plan för finansiella mål, marknadsandel (av kundens efterfrågan) och vad som behöver göras i form av utbildningsprogram för personalen mm. Denna femårsplanen bryts sedan ner till individnivå i form av mått som hamnar på performance utvärderingar etc. Detta är den ettårsplan som nämnts ovan.

*4. Hur ofta reviderar ni era strategiska mål? Hur kommer förändringsprocessen till?*

SM's personliga uppfattning är att man åtminstone bör hålla samma strategi under minst två år och gärna förlänga denna period till tre år. "To much of these changes every year tend to leave people lost" men säger också att företaget generellt inte tillåter detta. SM som arbetat länge på företaget och tidigare direkt åt en av de större kunderna menar att tre år med samma strategi är en lång tid (och hintar att strategier byts mycket mer frekvent inom flertalet organisationer). Vad gäller budgeten så sätts den en gång om året men granskas därefter flera gånger om året. SM är inte så förtjust i iden om att revidera budgeten oftare än så och tror att man då kanske börjar dra på sina budgetdatum för att passa kontots "Milestones". Man sysslar med scenarioanalys huvudsakligen på mellannivå men då med fokus kring försäljning av företags tjänster och hur dessa kan komma att expanderas och hur detta kan komma att påverka den finansiella ställningen. På regional nivå (Nordic Region) gör man känslighetsanalyser kring vilka platskontor som kommer att ha behov av personal för att kunna förflytta dessa lätt.

*5. Vilka mått/KPI anser ni är viktiga för att mäta framgång avseende er rådande strategi? Sätter ni mått på individnivå eller på enhetsnivå? Har ni belöningsystem och har ni funderat på om ert sätt att belöna främjar att individerna inom organisationen agerar i enlighet med den satta strategin?*

Normalt har kontot cirka fyra fem viktiga punkter och en massa mått som omger dessa. SM nämner den finansiella ställningen med lönsamhet i spetsen samt att kundnöjdhet som de för tillfället viktigaste. Kundnöjdhet har varit ett fokus för att nå lönsamhet i enlighet med strategin och de har en mycket detaljerad "Service Excellence Dashboard" som ses över av styrelseordförande för hela

företagets om röda siffror dyker upp. Röda siffror dyker upp då en "Senior Client" tycker att företaget missköter sig och rapporterar detta. Individens vidareutbildning/vidareutveckling mäts också och följs upp. Han nämner att det i år har varit hur väl man uppfyller Sarbanes-Oxley Act. SM säger i ett annat sammanhang att han träffar "sitt folk" fyra gånger om året för att se hur de ligger i linje med sina mått, om dessa behöver sättas om och hur dessa skall belönas. Tre KPI:er som omnämns senare under intervjun är Incident Management, Problems Management och Change Management.

SM tar upp belöningsystemet som råder för säljarna där man kör en "money where your mouth is kind of our supporting strategy". Företagets Corporate Sales har ett mått "fit to portfolio" mot vilken varje försäljning matchas och ju bättre en försäljning matchar denna desto bättre belöning får säljaren. SM nämner hur viktigt det är att belöningsystemet är i linje med strategin. "You get what you measure. You get what you reward." SM menar vidare att det är mycket viktigt att tänka på att sätta mål som kan nås och som de kan påverka så att de inte bara ger upp. Man kan inte heller sätta för lätta mål, för då ger de också upp.

#### *6. Några speciella verktyg för att bryta ner strategin? Några speciella verktyg för att skapa alignment inom organisationen?*

SM har tidigare nämnt TownHalls vilket är möten på lokal nivå där alla inom detta kontor eller verkningsområde bjuds in. I övrigt nämner han ett månatligt nyhetsbrev via e-post som skrivs av kontots ledare. Här nämner SM svårigheten med att jobba globalt där komplexiteten är stor med många olika platskontor (där vissa anställda kanske inte ens vet vem kunden egentligen är). Videokonferenser gör vid tillfällen då man anser att det är extra viktigt att alla får exakt samma budskap samtidigt då en större förändring står för dörren eller precis har skett. Alla regionala ledare har regionala typer av kommunikation som SM inte nämner närmare vad eller hur de ser ut. Inga andra verktyg nämns på denna direkta fråga utan plockas härmed ut ur andra sammanhang av intervjun.

Ett verktyg som SM pratar om belöningsystemet som nämns ovan. Workshops och Action Plans som tas fram av kontots ledare nämns i ett annat sammanhang. Vid en direkt fråga om BSC används säger SM att detta verktyg endast driver användarna att sträva mot en genomsnittlig prestation, inte mot en utomordentlig prestation. Han menar att BSC inte belönar någonting svårt, inget dyrt, driver folk att inte ta tuffa case och därmed inte maximerar vinsten. Dock används BSC och olika delar av organisationen har olika mått som knyts till just deras kort. För SM rör det sig om ett multidimensionellt scorecard som kretsar mycket kring servicekvalitet.

SM menar att han inte direkt kartlägga vad som menas med verktyg och säger att det inte finns några specifika verktyg för att kommunicera strategi. Vi visar honom en studie från Bain Consulting som listar olika verktyg som rör management av strategi och ber honom kommentera dessa SM håller inte riktigt med om att dessa bör kallas verktyg. Activity Based Management har använts mer tidigare och används nu inom vissa delar av kontot. Benchmarking görs dels internt och mot klient. Business Process Reengineering menar SM är ett hypad uttryck för Industrial Engineering som företaget sysslat med en längre tid. Change Management program används. Här skiljer SM på CM för organisatorisk förändring där företaget har en speciell grupp för detta och på CM där uttrycket står för hantering av omvärldsförändringar. Han menar att CM även kan hantering av kompetenser och menar att företaget har en grupp även för det. Han nämner att företaget använder ett Enterprise

Change Management verktyg för CM inom grenen Service Management. SM menar att de flesta av de visade verktygen används inom företaget men inte just inom hans konto. CRM, EVA™, Knowledge Management, TQM, ISO9000 används. Off-shoring eller Best-shoring som SM kallar det används. Six Sigma används inom vissa delar av kontot.

*8. Är dessa verktyg standard i er bransch? Upplever du att ni skiljer er från andra företag? 9. Ser du något mervärde i att använda fler verktyg parallellt? 10. Har ni ökat/minskat det antal verktyg som används för att förmedla strategi?*

SM menar att de flesta verktyg som vi visat på används inom företaget i någon form. Pga. sin storlek (140 000 anställda med en försäljning över \$22 miljarder med mellan 6 300–9 100 kunder beroende på hur man räknar där detta kontot är en kund). Att använda ett visst verktyg för alla platskontor blir ohållbart. Vilka verktyg som används verkar om vi förstår SM rätt variera ganska kraftigt och egna konstruktioner finns för det mesta. Detta speciellt då det rör IT-stöd då detta är en stor del av vad företaget sysslar med. Då denna del utgörs av en leveransorganisation får vi under intervjun ingen bra bild av de verktyg som används i andra delar av företaget. Leveransorganisationen kommunicerar på ovan nämnda sätt ut vilka saker som gäller inom strategin, t.ex. hög servicegrad genom mått som baseras på minimering av fel.

*11. Har dessa verktyg gett de resultat som ni önskat? Har ni upplevt några problem med någon av era verktyg?*

Se svar ovan.

*12. Använder ni strategiskt inriktat systemstöd?*

Som ERP-system används SAP och företaget är SAP's andra största kund globalt (i ren användning, försäljning av SAP-tjänster inte inkluderat). Alla system som företaget kör baseras på SAP, finanssystem, personalhanteringssystem mm. Dock använder man inte SAP som en strategisk plattform och använder inte några CPM/SEMS-moduler, i alla fall inte på koncernnivå. Dock kan de vara så att vissa konton använder detta stöd, det viste inte SM. På koncernnivå skriver de dock sina egna verktyg för detta då det inte finns någon aktör som kan hantera företagets spridning och storlek.

SM menar också att man inte använder system-stöd för att driva på en förändring och att man inte framgångsrikt kan standardisera genom att införa ett system-stöd utan att detta måste ske genom standardisering av processer och sen bygga systemstödet kring dessa processer. Man låser in processerna med system-stödet, inget annat.

*13. Har er organisation ett helhetsperspektiv på PMM? Har ni en organisatorisk enhet som arbetar med just detta?*

SM menar att det finns verktyg för allting och nämner att problemet är att få ihop allting. För detta har företaget ett ramverk där man som SM säger kan hänga alla verktyg och processer och få dem att agera som ett gemensamt "set". Detta ramverk baseras i sin tur på deras "Agile Strategy" (som bygger på tankar kring olika uppsättningar av standardiserade processer). När denna nya strategi sattes för cirka tre år sedan gav den alla ett mål att arbeta mot och genom att hålla fast vid denna

strategi de närmaste tre åren har företaget vänt den neråtgående trenden. Tidigare var strategin och företagens performance mer sprid och byggdes på mer underifrån beroende på vad olika människor gjorde ute i organisationen. Nu med ramverket och den nya strategin om standardiserade processer ser han att de jobbar mer efter ett helhetsperspektiv. När vi beskriver ett CPM initiativ tycker SM att det låter precis som det de just genomfört även om han säger att de inte hunnit hela vägen ännu.

14. *Har ni tagit steget längre gällande alignment och arbetar ni med att integrera era leverantörer i er strategi?*

När det kommer till att integrera leverantörerna har företaget kommit långt och har strategiska allianser med eller som SM säger är strategiska partners med SAP, Oracle, Siebel, Microsoft, Xerox, Dell och Sun. Detta samarbete som startade i oktober 2004 kallar företaget för sin "Agility Alliance". Han menar att företaget gått samman med dessa partners och bildat en gemensam strategi och gemensamt säljer in sina lösningar till slutkunden som ett enda virtuellt företag. Man har en gemensam FoU-avdelning i USA och planerar att öppna två till. För att denna allians inte skall få samma problem med övertramp på varandras områden som inom flera andra allianser har varje partner ett väldefinierat område inom alliansen vilket behövs då visa har liknande produkter (Buytendijk 2004).

15. *Vad har ni för förväntningar på de verktyg ni använder? Känner ni till fler eller pratas det om andra möjliga verktyg?* 16. *Har ni någon metod för att mäta vad som särskiljer er strategi från konkurrenter?*

Hittar inget relaterande till detta i intervjun.

## 4.6 Sony Ericsson – David Cronström

Intervjun som redovisas nedan är med David Cronström vid Sony Ericsson. David är Director of Business Strategy, Product Business Group vid Sony Ericsson. Intervjun var ostrukturerad, transkriberades och sammanfattades slutligen i dessa frågor.

### 4.6.1 Underlag från intervju

1. *Delar du uppfattningen att det finns ett gap mellan satta strategiska mål och hur dessa mål efterlevs? Samt att det är ett problem att operationella beslut inte speglar företagets strategiska målsättning?*

DC: Ja absolut blir det direkta svaret från DC, "det kan alltid bli bättre". Efter att vi förklarat bakgrunden till denna studie säger DC det är "the million dollar question" och att deras bolag inte något undantag. DC menar att det som påverkar/skiljer dem från de andra företagen som vi nämner att vi intervjuat är att deras produktlivscyklar är mycket kortare och marknaden som de verkar på är mycket mer volatil samt omdefinieras hela tiden. DC menar att detta tvingar deras företag att omformulera och omvärdera strategin mycket mer löpande och det gör även deras kommunikation av strategin annorlunda. "Man måste leva mer med strategin". DC nämner hur dagliga beslut som tas på tjänstemannanivå kan ju få strategiska konsekvenser och nämner vidare hur saker som upplevs som en små kan få stora konsekvenser. Här tror DC att de skiljer sig från de andra bolag vi nämnt.

2. *Hur upplever du att ni att det ser ut på ert företag vad gäller förmedlande av strategi? Förstår alla anställda vad ert företags strategi är?*

DC tror att företaget har kommit en lång väg men hänvisar till att de är ett väldigt ungt bolag, 5 år, och att det inte hänt så mycket sedan de bildade företaget. Även om de är unga så har de dock ärvt många av sina processer från sina ägarföretag även om dessa anpassats till deras verklighet. Företaget "är en mix av de två kulturerna men också något annat". Samtidigt är inte företaget alla processer satta utan man arbetar hela tiden med verksamhetsutveckling för att hitta en modell som fungerar där företaget är just nu. DC säger vidare att "Jag tror att det kan bli mycket bättre koppling mellan strategi och vad jag gör som medarbetare varje dag". Senare under intervjun säger DC att han tror att företaget är förhållandevis bra av det skälet att de inte är ett så stort bolag. "De flesta kan överblicka vad vi håller på med fortfarande".

*3. Vem äger strategiprocessen? Vem sätter era strategiska mål? Vem ansvarar sedan för att denna strategi kommuniceras ut? Hur sker er rapportering? Generell övergripande bild över turerna som sker inom företaget då nya strategiska mål skall kommuniceras ut i organisationen.*

Företaget har en Corporate Strategy-chef och har även resurser som arbetar enbart med strategi. Dessa resurser är fördelade mellan flera olika organisationsenheter och ingår i ett virtuellt team och driver strategiprocessen tillsammans. Rent organisatorisk rapporterar dock dessa resurser till respektive linjeförman. Målet med uppsättning är att synka strategin mellan de olika enheterna så att alla gör samma sak samtidigt. Här tar man upp vilka frågor som kan anses som strategiska och vilka som de behöver lösa var för sig. Denna grupp äger dock inte strategin utan det gör företagsledningen och i förlängningen styrelsen som skall godkänna den. DC poängterar att alla i någon form arbetar med strategi oavsett var i organisationen man befinner sig. Alla måste ta sitt ansvar för strategin, både att bryta ner den och att försöka anpassa sin verksamhet då mycket av den dagliga aktiviteten är omöjlig att detaljera på corporate-nivå.

*4. Hur ofta reviderar ni era strategiska mål? Hur kommer förändringsprocessen till?*

DC säger att strategiprocessen som är en årscykel börjar med någon form av informationssökning eller omvärldsbevakningsfas där man försöker titta på vad som händer på marknaden, och provar de antaganden man gjort när man satte strategin och se om de fortfarande stämmer. Man tar även in en input från föregående år och ser på vad som har fungerat och inte fungerat ut i enheterna. De måste anpassa sin strategi kontinuerligt men cykeln är ett år, "Vi reviderar den kontinuerligt, vi måste göra det i och med att saker förändras, det sker konsolidering på marknaden, det är lagstiftning som ändrar förutsättningar på marknaden och så vidare".

Efter det formuleras de strategiska frågorna som måste adresseras samt de förändringar i riktningen som företaget måste ta. Detta gör strategigruppen företrädesvis med ledningarna i de olika enheterna och tillsammans formulerar man en ny eller bekräftar den satta strategin. Därefter tas en plan fram för de närmaste tre åren som i sin tur skall godkännas av de två ägarbolagen. När de godkänt strategin för de kommande tre åren övergår man i en kommunikationsfas där de kommunicerar strategin till hela bolaget uppifrån och ner. I samband med det så bryter de ner strategin och relaterar den till vad det betyder för "min sektor" eller "min avdelning" eller "min sektion" eller till slut för den enskilda individen.

DC säger vidare att de gjort vissa strategiska förändringar under de fem år som de varit verksamma i.o.m. nedläggning av viss produktion eller introduktion av nya produkter som flyter över på andra marknader än deras traditionella.

DC tror att än så länge är förändringsbenägenheten någon som måste vara "Core Competence" i ett företag som deras och tror att den typ av verksamhet som de håller på med och deras marknad lockar till sig människor som gillar förändring. "Vi hade inte kunnat ta över en verksamhet där man inte är vana vid förändring. De hade inte trivts här, de hade mått jättedåligt". "I er ålder tror jag man tycker det är okej, det är jobbigare när man är i 50 års åldern då man gärna vill ha det lite lugnare, vi kommer nå dit också, det måste man vara medveten om".

*5. Vilka mått/KPI anser ni är viktiga för att mäta framgång avseende er rådande strategi? Sätter ni mått på individnivå eller på enhetsnivå? Har ni belöningsystem och har ni funderat på om ert sätt att belöna främjar att individerna inom organisationen agerar i enlighet med den satta strategin?*

Corporate sätter vissa KPI:er. Sen adderar DC's strategigrupp några mått som de vill mäta på de olika businessenheterna. Därefter är det upp till respektive chef för enheterna att bestämma om han vill sätta upp några ytterligare som han vill mäta på. DC tillägger att anledningen att de använder KPI:er är för att förändra ett beteende och följa upp att planen verkligen genomförs. Företaget mäter hela organisationen ner till individnivå och måtten skiljer sig över de olika nivåerna så att de är relevanta för dem. På individnivå rör det sig dock mer om målsättningar som hakar i strategin än KPI:er. Detta för att få fram "min" del av kakan och hur "jag" bidrar. Till detta knyts sedan ett incitamentsystem som relaterar till de KPI:er som man valt att mäta på för att främjar den övergripande strategin. "Det är ju det som är avgörande tycker jag att från företagets sida att man känner att man mäter rätt saker". DC tar upp problemet med för många måttal och säger att det är lätt att "mäta ihjäl sig". "Visst är det viktigt att mäta en sak och att den följs upp men det är också viktigt att individen känner att det jag gör bidrar till vart företaget är på väg, att man kan se den länken". Detta för att det skall vara motivationshöjande.

På de första nivåerna finns personliga mål. Dessa relaterar till avdelning eller enhetens övergripande mål. Längre upp på chefsnivå finns både egna och speciella mål för enheten samt även affärsenhetsmål. Kommer man ytterligare längre upp finns mål som relaterar till företagets lönsamhet etc. Beroende på vart man befinner sig är incitamentsystemet viktat olika mellan dessa mål. Dock är det viktigt att det är mål som man känner att man kan påverka.

*6. Några speciella verktyg för att bryta ner strategin? Några speciella verktyg för att skapa alignment inom organisationen?*

DC säger att de har en strateginedbrytningsprocess som de nyligen formaliserat tillsammans med en managementkonsultfirma. Processen börjar med en bild av "Present State" och sen tar de fram en "Wanted Position" samtidigt som de försöker knyta upp frågor till detta samt identifiera fokusområden som är relevanta "dörröppnare". "De här nötterna måste vi knäcka för att nå dit". Dessa fokusområden brytes sedan ner i aktivitetsområden där olika enheter sätts som "leader" på olika uppgifter. "Du tar hand om den här, det här området är din nöt". De aktiviteterna blir sen Action Plans som till slut hamnar hos individer som skall lösa olika delar. Ibland är dessa uppgifter tvärfunktionella, ibland är det bara en funktion som skall lösa det. "Vår modell fungerar så att man

ska kunna följa fokusområden så att det bryts ned i olika enheter". DC säger att detta är deras sätt att försöka att bryta ner strategi på individnivå, några speciella verktyg (BSC, strategikartor etc.) som stöd för denna process nämns inte.

Under intervjun nämns dock att de använder sig av workshops där ledningspersoner träffas ta fram vilka actions som måste genomföras, hur dessa skall tidssättas, vem skall vara ansvarig, och hur dessa skall följas upp? Dessa workshops inkluderar dock inte några medarbetare. På individnivå använder de ett Performance Management-system. DC säger att han tror att allt detta låter bra men att det inte är så lätt, "det är knepigt att bryta ner strategi".

*7. Varför har ni valt just detta verktyg? Håller ni er uppdaterade med nya verktyg och tekniker?*

DC säger att de försöker hålla sig uppdaterade med nya verktyg och arbetar tillsammans med en firma som specialiserat sig på strategi specifikt, så mycket ny information får de från dem. Han säger även att nu när företaget går bra så får de en mängd erbjudanden från managementkonsulter som i sin tur vill hålla dem uppdaterad på alla de senaste verktygen, mot betalning förstås. Han säger vidare att de får ett mail i veckan om BSC där han blir inbjuden till kurser eller seminarier.

Han poängterar dock att de är ett entreprenörsdrivet företag vilket lett till att de utvecklar mycket själva och skapar egna processer. Ibland om det är för stora frågor som spänner över ett för stort område tar de hjälp av konsulter, men DC menar att de försöker göra det mesta själva. DC tror att det ligger i deras kultur att vara innovativa och ta fram egna verktyg och processer och menar att företaget snarare kan jämföras med ett mindre IT-bolag än några av de större företagen som vi intervjuat.

*8. Är dessa verktyg standard i er bransch? Upplever du att ni skiljer er från andra företag?*

Detta framgår ganska bra av de tidigare besvarade frågorna.

*9. Ser du något mervärde i att använda fler verktyg parallellt?*

DC har lite svårt att svara på denna fråga. Vi får känslan att han tänker mer i form av parallella strategiprocesser än verktyg. "Kanske....svårt att relatera till vad det skulle kunna vara....det beror nästan på hur stor verksamheten är". "Tror att det är viktigt när man snackar strategi att det kan endast finnas en strategi".

*10. Har ni ökat/minskat det antal verktyg som används för att förmedla strategi?*

Inget svar för att underbygga svaret ges under intervjun.

*11. Har dessa verktyg gett de resultat som ni önskat? Har ni upplevt några problem med någon av era verktyg?*

Den strategiprocess som beskrivits är till stor del framtagen under den senare delen av 2006 så metoden är ny. Därför är det svårt att dra några slutsatser på denna punkt. DC säger att då företaget bildades var det av två ägarbolag som då gick mindre bra, "då har man ju bara ett problem som skall lösas...och det är ju att komma tillbaka till lönsamhet". Han menar att den situationen nästan kändes enklare än nu när det går bra, då de istället måste välja mellan en mängd olika möjligheter vad gäller



strategifrågor för att hålla sig kvar och komma ännu längre fram. Det är i detta skede som de har tagit fram denna nya strategiprocess "Då behövs det andra verktyg för det...en annan process". "Jag tror att det vi ville komma åt var att verkligen överbrygga det gap som ni beskriver".

Viktor flikar in en fråga: "Det kan ju vara så att ledningen sätter ut ett mål med strategin och sen kan ju varje affärsenhet själva välja vilket verktyg som de vill använda för att nå det övergripande målet"?

DC: "Om jag satt i ledningen så hade jag nog inte uppmuntrat det för att det är ett helvete att följa upp. Och vissa saker tror jag att man bör försöka hålla lika och andra saker är det ok att avvika på. Men när det gäller strategi och strategiuppföljningen så tror jag inte det".

På en fråga om BSC svarar BC att bara för att den får mest uppmärksamhet och resurser så betyder det inte att den är bäst. Han tycker att det verkar vara en bra modell "om man kan få den att implementeras så hade det säkert fungerat jättebra". Men han tror att det är viktigt att man tar ett beslut om att arbeta med en modell och sen håller man sig till den. "Men man måste också vara pragmatisk och säga att fungerar det inte så får vi förändra så att den fungerar bättre i vår verksamhet kontinuerligt".

#### *12. Använder ni strategiskt inriktat systemstöd?*

DC säger att de använder sig av SAP och har en mängd moduler från detta affärssystem. De har t.ex. ett system för att mäta individperformance vilket alla chefer och medarbetare har tillgång till. KPI följs up i SAP. Dock har de inga specifika moduler eller andra system för att följa upp strategiprocessen. För omvärldsanalysen har de dock ett web-baserat system där de har en kunskapsbank där de gör rapporter osv. På en direkt fråga om de gör lönsamhetskalkyler på kunder osv. i sina system blir svaret ja. På en direkt fråga kring SEMS/CPM moduler svarar han att detta inte används.

#### *13. Har er organisation ett helhetsperspektiv på PMM? Har ni en organisatorisk enhet som arbetar med just detta?*

Detta är beskrivet i tidigare frågor. Ja, de har en virtuell grupp som enbart arbetar med strategifrågor.

#### *14. Har ni tagit steget längre gällande alignment och arbetar ni med att integrera era leverantörer i er strategi?*

BC säger att det beror på vad för sorts leverantör det rör sig om, en mycket stor partner, en konsult, eller en som fyller på papper i kopian. "Vissa är verkligen i behov av att förstå varför vi vill en viss sak eller ber om en viss typ av teknologi om tre år" och menar att det då blir naturligt att ligga på samma plan. Han tycker vidare att det borde bli så att man i större utsträckning arbetar in leverantörerna men tror att det i praktiken kan bli krångligt. Leverantörer kan hamna i konflikt om de levererar till flera kunder och då får svårt att prioritera.

#### *15. Vad har ni för förväntningar på de verktyg ni använder? Känner ni till fler eller pratas det om andra möjliga verktyg?*

DC tror att de måste vara "ödmjuka och inte ropa hej ännu". Men ser ändå att den strategi som de har jobbat fram har betalt sig och menar att de har vänt förlust till att bli ett av de mest lönsamma företagen i världen i sin bransch. "Någonting fungerar, exakt vad det är vet vi inte, men någonting funkar". Samtidigt tror han inte att det är verktygen som de använder som gör skillnaden. "Det handlar om att förstå vad folk vill ha innan de själva förstår det". "Samtidigt som man har någon form av riktning, vår strategi, som fokuserar på vissa områden så att inte alla göra olika saker, springer åt helt olika håll".

I ett annat sammanhang under intervjun kommer vi om standardisering av processer och DC säger att standardisering av processer är väldigt viktigt i början när man växer då de behöver veta vid varje moment hur de skall komma igång. Han menar att det traditionella svaret av en svensk är det ifrågasättande svaret "Varför?" och att man ibland inte har tid att förklara varför utan bara måste köra på. Men de har stora förväntningar på att denna nya standardiserade strategiprocessen och kommer att försöka använda den på så många olika ställen som möjligt även om den inte används överallt ännu. Den håller fortfarande på att "rullas ut".

16. *Har ni någon metod för att mäta vad som särskiljer er strategi från konkurrenter?*

Hittar inget relaterande till detta i intervjun.

17. *När man pratar om strategi, upplever du att det blir språkförbistringar, att man inte riktigt pratar om samma sak när man pratar om strategi, alla har olika definitioner?*

DC verkar hålla med och säger att "det kan bara finnas en strategi, sen har ju alla en del av den strategin och de har en actionplan för att utföra den". "Ofta så när man pratar med olika avdelningar så kan de nämna att de har en strategi, men avdelningar kan ju inte ha en strategi, de kanske har en plan för att förverkliga den strategi som företaget har, det är ju en annan femma". Han tycker att samma sak gäller KPI:er. Alla snackar KPI:er och säger att man har KPI:er för både det ena och det andra, men DC menar att bara för att man mäter en sak så innebär det inte att det är en KPI. Han säger att det lätt blir språkfel och att det är viktigt att man menar samma sak.

## 5 Analys

Med en kvalitativ intervju som underlag måste all strukturering och organisering av information ske efter det att insamlingen är avslutad, detta till skillnad från en kvantitativ enkät, där all information redan är organiserad och strukturerad i förväg (Holme & Solvang 1991). Vi har valt att redovisa resultaten av våra intervjuer företagsvis, och däri har vi sammanfattat intervjuerna och tagit med det som berör den aktuella frågan. Vi har utgått från en helhetsanalys utav texten från intervjuerna.

### 5.1 Analysmetod

Som vi beskriver i metodavsnittet så var intervjuerna semistrukturerade med en explorativ ansats vilket gav respondenten möjlighet att svara fritt och utveckla sina tankegångar. Den grundstruktur varpå frågorna baserades byggde till stor del på den uppdelning som råder inom ramarna för CPM, process, mått, verktyg samt system. Vi valde att presentera hur företagen arbetar genom att redovisa detta i punktform under analysdelen i uppsatsen, detta för att svara på huvudsyftet att *kartlägga hur storföretag verksamma i Sverige arbetar med att bryta ner och kommunicera ut strategi i syfte att minimera det strategiska gapet.*

Dessa punkter byggde i sin tur på det empiriska material som insamlats från fem kvalitativa intervjuer. Ingen vidare analys av dessa gjordes utan redovisades som exempel på hur storföretag i Sverige arbetar. Vidare redovisade vi även synen från ett konsultbolag, Drive, för att få en utökad och mer generell bild av hur det ser ut.

Därpå kommer analysen att fortsätta i enlighet med det ramverk som CPM introducerar för att analysera delsyftet med studien, *vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management.* Med detta vill vi få en uppfattning om hur långt, eller kort för den delen, dessa företag kan sägas ha kommit i anammandet av ett helhetsperspektiv som karakteriserar ett CPM-initiativ. Vi vill med utgångspunkt i Hype Cycle och diffusionsteorin försöka förutspå i hur hög grad man kan tänkas finna att företagen arbetar med metoder kännetecknande för ett CPM initiativ för att sedan bekräfta detta genom analysen av empirin.

### 5.2 Bakgrund

När företag och respondenter valdes ut till denna studie utgick vi, som metoden beskriver, inte från ett slumpmässigt urval utan valde företag där vi bedömde att det var troligt att de arbetade med begrepp som återfinns inom ramarna för CPM. Dock hade vi på förhand ingen möjlighet att undersöka uppfattningarna kring det strategigap som studien undersöker och om respondenterna uppfattat att ett sådant gap ens existerade. Inga studier av svenska företag kunde heller hittas. När vi genomförde våra intervjuer inledde vi dem därför med att undersöka ifall de upplevde att ett sådant gap existerade hos dem och bland företag verksamma i Sverige generellt. Samtliga respondenter var eniga om att ett sådant gap existerar och uttryckte sig lite olika om hur det tar sig uttryck hos just dem. Samuel Macmillan menade att deras verklighet normalt sett inte speglar de strategiska målen även om det sista året varit ovanligt där alla mål uppfyllts. Några av de andra respondenterna gav konkreta punkter som visar att det inte fungerat, och även om Sony Ericsson varit framgångsrika på denna punkt uttrycker Davis Cronström att "det kan alltid bli bättre". Hos Volvo Lastvagnar har de speciella verktyg som de utvecklat för att analysera och rätta till gapet. Fredrik Nillenedts företag

har som nämnt tagit fram ett eget mått som mäter detta gap och deras erfarenhet från svenska företag visar i allra högst grad att gapet existerar bland dessa.

### 5.3 Drive Management

Även om Drive inte kommer att analyseras utifrån de delar i syftet som hänvisar till CPM bidrar den empirin till att ge en överblick hur det ser ut i stora svenska företag vad gäller nedbrytning av strategi och ger därmed belägg för första punkten i syftet: *att kartlägga hur storföretag verksamma i Sverige arbetar med att bryta ner och kommunicera ut strategi i syfte att minimera det strategiska gapet.*

Konkreta förslag för att minska gapet av Fredrik Nillénstedt:

- Identifiera vart företaget befinner sig: Känner till strategin, förstår den, ställer upp på den och slutligen efterlevnad.
- Dela inte bara ut mått utan att bryta ner dem, involvera individer i strategiprocesen. Diskutera tillsammans, kom överens. Detta skapar förutsättningar för en efterlevnad.
- Definiera språket kring strategi så alla har en enhetlig bild. Ta fram en ordbok.
- Våga vara självkritisk och inse att strategin kanske inte fungerar så bra som tänkt på lägre nivåer.
- Viktigt att mäta att strategin faktiskt efterlevs. Att man följer upp att saker sker.
- Mått/mål bör vara resultatkopplade med belöning utefter det. Se till att målen är kopplade till den övergripande strategin. Ha dock individuella mått som går att påverka som är kopplade till deras verksamhet för att driva på beteende.

Process:

- Strategiprocesen brukar ligga väldigt spritt under flera olika enheter. HR har en del, Finans en del osv. Ingen sammankoppling med budgetprocessen finns. Många har ej något helhetsperspektiv. Detta är ett vanligt problemområde.
- Vanligt att företag enbart utgår från att strategin skall fungera på lägre nivåer.
- Ha en enhet som övergripande arbetar med strategifrågor.
- Företag har ofta ingen fastställd process.
- Ta fram processer som bygger på Best-Practice.

Mått:

- Det har blivit vanligare att styra prestation på individnivå.
- Koppla kompetensutveckling till de mål som sätts.
- Svårt att tydliggöra mål på individnivå.
- Större ansvar om jag vet att jag får del av resultatet.

Verktyg:

- Strategiprocesen brukar ligga väldigt spritt under flera olika enheter. HR har en del, Finans en del osv. Många har ej något helhetsperspektiv.
- BSC fungerar till en viss nivå. Hjälper att sortera och introducerar andra perspektiv än enbart finansiella.
- Företagen har viljan att införa mer verktyg som stöd men det är svårt att få det gjort.
- Enbart verktyg fungerar inte om inte koppling till någon process för hur strategi skall brytas ner. Verktögen behöver kopplas till den övergripande strategin.

- Fredrik kan inte peka ut att företagen använder några generella verktyg för strateginedbrytning men säger att BSC är det mest omnämnda.
- Många har dock tekniker som liknar BSC.
- Företag bör använda de verktyg som fungerar för dem, men väg in alla perspektiv som är centrala för helhetsbilden.
- Stor poäng i att ha en gemensam modell.

System:

- Sägar att det pratas mycket i systemtermer i retoriken kring strateginedbrytning.

Helhetsbild:

- Strategiprocessen brukar ligga väldigt spritt under flera olika enheter. HR har en del, Finans en del osv. Många har ej något helhetsperspektiv.

## 5.4 EDS Sweden AB

Nedan följer i punktform hur EDS har valt att arbeta med strateginedbrytning för att försöka komma till bukt med det strategiska gapet. Ingen vidare analys kommer att göras på materialet.

Konkreta föreslag för att minska gapet från Sam Macmillan:

- Tydliga riktlinjer: Sam Macmillan menar att man på individnivå bättre förstår vad som gäller tack vare att man infört tydligare riktlinjer. (Genom att deras nya CEO satte ett enda mål för strategin att "Fix the Sausage-machine" lyckades man kommunicera ut budskapet och vända på trenden mot mindre fel i leveransen).
- Förenkla och ge enklare mål som folk kan förstå: SM menar att det är svårt för individer att förstå den abstrakta större bilden. Han tror inte att det hänger på att ha rätt människor som sätter ihop strategin, inte heller att man har rätt kalkyler eller verktyg.
- Kommunicera ut strategi som går att förhålla sig till: SM menar att även om ledningen har tagit fram en plan för de kommande fem åren så gäller det att hålla strategin som kommuniceras ut på individnivå till en närliggande framtid som de kan relatera till. SM tror att detta kan röra sig om en period som ligger inom 12-18 månader. Även om de själva eftersträvar att detta skall bli två år.
- Håll samma strategi i minst två år: SM menar att man bör hålla samma strategi i minst två år och gärna förlänga denna till tre år. "Too much of these changes every year tend to leave people lost" Samtidigt säger SM att tre år med en strategi är en lång tid och något som kan vara svårt att hålla.
- Att ha rätt belöningsystem: "Money where your mouth is". SM nämner hur viktigt det är att belöningssystemet ligger i linje med strategin och att man belönar performance som knyter an till strategiskt riktiga mål.
- Sätt rätt mål: SM säger att det är mycket viktigt att tänka på att sätta mål som kan nås och som de kan påverka så att de inte bara ger upp. Man kan inte heller sätta för låga mål, för då ger de också upp.

Strategiprocess:

- Koncernen har en strategi som ledningsgruppen (Diamond-Team) för kontot översätter till vad detta betyder för kontot.
- EDS har nyligen tagit fram en ny formaliserad strategiprocess, som styr alla uppifrån och ner, the Agile Strategy. Man har tagit större kontroll över strategin. Ger alla ett gemensamt mål att arbeta mot, ett helhetsperspektiv och minskar att olika delar av organisationen drar iväg med egna strategiska planer.
- The Agile Strategy delas med företagets leverantörer. Kan sägas vara en gemensam satsning där de bildar ett virtuellt företag.
- Strategin samkörs med kundens och man ser till att de ligger i linje.
- Man tittar på fem viktiga strategiska element Business, Application, Technology, Organization samt Governance och ser till att dessa är likriktade.
- Budgeten sätts på årlig basis men följs kontinuerligt upp flera gånger om året. SM är inte förtjust i iden att revidera budgeten mer kontinuerligt utan tror att icke fasta budgetdatum leder till att dessa skjuts på.
- Kontot använder sig av scenarioanalys på mellannivå, men då främst för att räkna på olika förändringar i försäljningen påverkar finanserna. Känslighetsanalyser görs även på regional nivå för behovet av personal.

#### Mått:

- Standardisering av produkter underlättar mätning.
- De har Performance utvärderingar på individnivå.
- 4 eller 5 viktiga punkter per konto och mått som omger dessa.
- Lönsamhet och kundnöjdhet viktigaste måtten.
- Mått i enlighet med strategin genom ex. "Service Excellence Dashboard".
- Individens utveckling mäts.
- Möte fyra gånger per år för att följa upp hur mått efterlevs och belönas.
- Ex. KPI, Incident Management, Problems Management och Change Management.
- Fit to portfolio mått, kopplad till personlig belöning. EDS belönar i linje med strategin.
- Mål skall vara realistiska och påverkbara av de som mäts.
- BSC används inom olika delar av organisationen med olika mått som knyts till just deras kort.
- Mycket seriösa konsekvenser om vissa KPI:er inte nås, i detta fall servicegrad.

#### Verktyg:

- BSC anpassade efter position inom företaget.
- Activity Based Management, Benchmarking, Change Management, Business Process Reengineering, Customer Relationship Management, Economic Value Added, Total Quality Management, Six Sigma och ISO9000 används alla inom EDS, dock inte direkt av kontot.
- Townhalls används som ett sätt att förmedla strategin till de anställda. Detta kan liknas vid ett stormöte där alla anställda vid ett visst platskontor bjuds in.
- Månatligt nyhetsbrev där ledarna kommunicerar via e-post till de anställda.
- Videokonferenser görs vid tillfällen då det är viktigt att alla får samma information samtidigt.
- Regionala ledare har regionala typer av kommunikation som dock inte nämns närmare

- Belöningssystem används
- Workshops där ledningsgruppen diskuterar strategifrågor.
- Actionplans
- SM menar att de verktyg som hamnar i fokus skiftar över tiden och SM säger att man tidigare fick mer "Flavour of the month".
- Egna konstruktioner på verktyg existerar för det mesta då få verktyg passar en organisation av deras storlek.

#### System:

- Företaget är en mycket stor kund hos SAP, SM tror att de är den andra i världen, så deras mognadsgrad är mycket hög.
- De är även en mycket stor leverantör av standardiserade system och samarbetar med SAP.
- Dock har man inte anammat någon CPM applikation från t.ex. SAP.
- De skriver dock sina egna strategiska verktyg, något som SM säger är enda möjligheten med deras storlek.
- SM's uppfattning är att ett företag inte bör använda systemstöd för att driva på en förändring, att man inte framgångsrikt kan standardisera genom att införa ett IT-stöd. SM menar att man först standardiserar processen för att sedan låsa den med ett verktyg.

#### Helhetsbild:

- Företaget har en gemensam strategi med flera andra leverantörer och de bildar tillsammans vad som mest kan liknas vid en virtuell organisation. The Agile Alliance.
- EDS samkör även sin strategi med kunden och ser till att dessa är likriktade.
- Företaget har nyligen skapat ett ramverk, the Agile Framework som en grund för gemensamma standardiserade processer och en bas att "hänga" verktygen ifrån. På detta sätt får man dem att agera som ett gemensamt "set".

## 5.5 Sony Ericsson

Nedan följer i punktform hur Sony Ericsson har valt att arbeta med strateginedbrytning för att försöka komma till bukt med det strategiska gapet.

#### Konkreta föreslag för att minska gapet från David Cronström:

- Synka strategin mellan olika enheter genom att placera ut resurser som enbart arbetar med strategi.
- Att ha en strategiansvarig chef som övergripande enbart sysslar med strategi.
- Ha en medvetenhet om att alla i organisationen jobbar med och påverkar strategin. Alla måste ta ansvar för strategin, både att bryta ner den och anpassa den till sin verksamhet. Strategin kan inte detaljeras på Corporate-nivå.
- Använd mål/mått och KPI för att förändra beteenden och följa upp att planen genomförs.
- Sätt relevanta mått och målsättningar för rätt nivå inom organisationen. Så att personerna ser "min del av kakan" eller "hur jag bidrar". Även mål som går att påverka.

- Knyt dessa till incitamentsystem och var medveten om vad man belönar, så att belöning sker för prestation i linje med strategin.
- Ha inte för många mått, förenkla. "Mät inte ihjäl dig".
- Att ha ett gemensamt språk och definitioner vad gäller strategi osv. Viktigt att alla menar samma sak.

#### Process:

- Strategin omformuleras och omvärderas mer löpande för att anpassas till den volatila marknaden och deras korta produktlivscykler. Utvecklas ständigt.
- Strateginprocessen är som nämnt kontinuerligt men går efter en årscykel. Då testas om antagandena som ligger till grund för strategin stämmer. Omvärldsanalys. Vad har fungerat eller inte i enheterna.
- Detta ligger till grund för en omformulering samt framtagning av en plan för kommande tre år.
- Strategin bryter de ner strategin hela vägen ner till individnivå. Min sektor, min avdelning, min sektion osv.
- Företaget har ärvda processer från ägarbolagen som sedan anpassats till deras verklighet, de arbetar ständigt med verksamhetsförbättringar.
- Strategiprocessen drivs av ett virtuellt team men ägs av ledningen och i förlängningen styrelsen.
- Det virtuella strategiteamet ger det mer synlighet, denna grupp arbetar även tvärfunktionellt och likriktar olika delar av verksamheten med strategin. Det innebär också att företaget har resurser som enbart arbetar med strategi, och då inte enbart med formulering av strategi.
- Företaget försöker hålla samma strategi men säger att vissa större förändringar ändå har skett.
- Tar fram en "Present state" och en "Wanted position" för strategin.
- "Dörröppnare", vad behöver vi göra för att nå dit.

#### Mått:

- Corporate-nivån sätter vissa KPI, strategigruppen adderar sedan KPI för olika affärsenheter.
- Chefen för respektive enhet kan sedan sätta upp ytterligare KPI.
- KPI används för att förändra beteende och följa upp att planen genomförs.
- Man mäter ända ner till individnivå med olika mått beroende på nivå så att de förblir relevanta.
- Individuella mått som är relevanta för dem som blir mätta.
- Målsättningar som hakar in i strategin.
- Mål som går att påverka.
- Incitamentsystem knyts till individuella mått som relaterar till strategispecifika KPI.
- Viktigt att individen känner att han bidrar till företagets väl, motivationshöjande.
- Medvetna om risken att man mäter saker bara för mätandets skull.
- KPI följs upp i SAP.
- Ha inte för många mått, förenkla.



#### Verktyg:

- Inga direkta verktyg för strategikommunicering nämns utan diskussionerna glider mer in på den egenframtagna strategiprocessen.
- De använder inte t.ex. BSC utan tar fram de verktyg som behövs själva.
- Ett av de verktyg som nämns är Action Plans.
- Workshops där ledningen diskuterar strategifrågor.

#### System:

- De använder IT-stöd i form av SAP.
- De har ett system för Performance Management som de följer upp individperformance i.
- De använder SAP för att följa upp KPI.
- Inga specifika moduler används för att stödja strategiprocessen.
- Web-baserat system för omvärldsbevakning.
- SEMS/CPM-moduler används ej idag.

#### Helhetssyn:

- Företaget har en Corporate Strategy chef som arbetar övergripande med strategin.
- Man har även en virtuell/nätverksenhet samt resurser som enbart arbetar med strategifrågor.
- Företaget har tagit fram en övergripande strategiprocess som nu förs ut i företaget. Detta för att få en bättre helhetssyn över strategiarbetet.
- Leverantörer ges en större tillgång om det rör sig om mycket stora partners. Leverantörerna kan hamna i jävsituation.

## 5.6 Volvo Lastvagnar

Nedan följer i punktform hur Volvo Lastvagnar har valt att arbeta med strateginedbrytning för att försöka komma till bukt med det strategiska gapet.

Konkreta förslag för att minska gapet från Carina Koitrand:

- Operationella beslut skall alltid ligga i linje med de övergripande målsättningar och strategier som är beslutade av styrelsen.
- Gapen identifieras med hjälp av gap analysis och möts med korta och medellånga strategier för att optimera allokeringen av resurser.

#### Process:

- Just-In-Time avtal med leverantörer
- Strategiarbetet är uppdelat på 3 tidsperspektiv, lång medel och kortsikt. Långsikt består av visionära och strategiska målsättningar, medelsikt består av ett antal fokuserade strategiska områden, positions mål och ambitioner, kort sikt består av lednings- aktiviteter och finansiell utveckling.
- Chefer och medarbetare bryter tillsammans ned de strategiska målen på olika nivåer inom organisationen.

- Strategiavdelningen äger strategiprocessen och ledningen sätter målen, strategiska och finansiella.
- Kommunikationen är tvåvägs där avstämningar sker med ansvariga för respektive underenhet så att målen är realistiska och uppnåbara
- Volvo lastvagnars strategiska målsättningar -> Nedbrytning av strategiska målsättningar inom varje division -> Nedbrytning av målsättningarna inom varje avdelning -> Personlig affärsplan (PBP) -> Chefer och anställda identifierar individuella mått som mäter hur man tillför värde till organisationen
- Möte fyra gånger per år för att stämma av målen

#### Mått:

- Personlig affärsplan där mål sätts
- Volvo lastbilars strategiska målsättningar -> Nedbrytning av strategiska målsättningar inom varje division -> Nedbrytning av målsättningarna inom varje avdelning -> Personlig affärsplan (PBP) -> Chefer och anställda identifierar individuella mått som mäter hur man tillför värde till organisationen
- Strategiska mål följs upp kvartalsvis men revideras en gång vart tredje år.
- Mått sätts genom hela organisationen, ända ned till individ
- Måtten fokuserar på tre området, Product Growth, Product Cycle Management och Organizational Excellence
- Belöningssystem framförallt på chefsnivå, olika på olika ställen

#### Verktyg:

- Den personliga affärsplanen.
- SWOT.
- Gap analys och gap strategys, egenutvecklade verktyg.
- 3.3 verktygen för att stödja viktiga strategiska områden (Profitable Growth, Product Cycle Management och Operational Excellence).
- Övergripande ramverk som enheter bör befinna sig inom, verktyg som används är bl.a. BSC, ABC-kalkylering osv.
- Belöningssystem på chefsnivå kopplade till graden av måluppfyllnad.
- För att kommunicera affärsplan och strategier används ett Intranät, "Strategic Quiz", broschyrer, besök samt informationsträffar.

#### System:

Vi har inte fått någon information som relaterar till valet av system av Volvo. Därför kan vi inte genomföra en analys av detta, givetvis kan man tänka sig att ett företag som Volvo har flera system för att styra exempelvis lagerhållning.

#### Helhetssyn:

- Strategier är länkade till den personliga utvecklingsplanen.
- Divisioner kan välja verktyg som passar dem bäst.

- Styrelsemöten används också för att följa upp strategiska mål.
- Mått sätts på alla nivåer inom organisation, ända ner till individ.
- Medvetna om vikten av att man mäter på rätt saker, i enlighet med den satta strategin.
- Dedikerad avdelning som arbetar med strategikommunicering, uppföljning och nedbrytning.
- Genomför kundenkäter där de får reda på vilka attribut hos lastbilarna som användarna värdesätter mest. Vill vara nummer ett i Europa på image.

## 5.7 SKF

Nedan följer i punktform hur SKF valt att arbeta med strateginedbrytning för att försöka komma till bukt med det strategiska gapet:

Konkreta föreslag för att minska gapet från Tommy Klein:

- Nytt försök med BSC, medvetande i organisationens alla nivåer
- Överlåta strategiarbete åt b-nivån i organisationen
- Viktigt att de mål som sätts stämmer överens med strategin
- Viktigt att man kör en metod ett tag så den hinner sätta sig i organisationen för att kunna se dess effekter.

Process:

- Ny "Blue-Book" utformas en gång om året av ledningsgruppen (omvärldsanalys)
- Omvärldsanalys utförs per funktion inom organisationen
- Vill arbeta med rullande budget i framtiden, BSC skall vara parallellkoppling till budgeten.
- Budgeten tar för mycket resurser och tid idag.
- Konkreta handlingssteg för att uppfylla strategin bestäms ett år åt gången i "impact".
- Alla enheter inom organisationen skall rätta sig efter group.
- Processer följs upp väl på managementnivå.
- Ledningsgruppen äger strategiprocessen.
- Varje divisions chef får ansvaret att kommunicera ut strategin.
- Enkla processer, överlåter gärna en del av strategiarbetet till längre ner i organisationen.
- Strategin uppdateras kontinuerligt om det krävs.
- En operativ grupp som tar snabba beslut varje månad rörande strategin.
- Talent Management.
- Processerna svåra att ändra inom SKF pga. kulturen och motståndet till förändringar.
- Ställer om hela verksamheten från produktorientering till värdeskapande.
- Organisationen är uppdelad i fem processer med varsin processägare. Dessa skall vara likriktade men man har inte förstått hur det skall gå till ännu.
- Försöker att vara flexibla med den strategiska årsplaneringen, har man gjort en felbedömning så korrigeras detta omgående.

Mått:

- 12st obligatoriska KPI, skall återfinnas i hela organisationen
- Viktigt med mål som stämmer överens med strategin, ej bra på det ännu

- 6 stycken övergripande strategiska målsättningar, Strategic Challenge
- Mål revideras en gång om året
- Databassystem för uppföljning av KPI
- Prestationsmått viktiga för de obligatoriska KPI, lönsamhet, tillväxt
- Varje division får ha max 20-25KPI, alltså får de välja ca 10 valfria KPI
- En KPI -> en target -> en strategisk aktivitet
- Inga incitamentsystem på individnivå
- BSC i grunden medför att icke finansiella mått får utrymme
- Så få mått som möjligt, enkelhet.
- Mätning av likriktning genom de 12 obligatoriska KPI
- Vision om att alla individer som jobbar inom företaget skall veta hur de bidrar med sitt arbete på ett konstruktivt sätt.

Verktyg:

- BSC.
- "Blue-Book".
- "Impact".
- Vill ha så få verktyg som möjligt.
- SWOT liknande verktyg, de känner sig inte säkra på det.
- God erfarenhet av BSC, mycket kompetens inom BSC i organisationen.

System:

- De använder sig av en egenutvecklad IT applikation.
- Har hittills använt Excel för uppföljning av KPI men skall införa ett nytt system.

Helhetssyn:

- Medvetna om att det är väldigt svårt att kommunicera ner strategin i organisationen.
- Har kommit ner till affärsenhetsnivå med strategikommunicering.
- Förenkling och minimering är ledord.
- Det har upplevts som rörigt i begynnelsefasen av det nya strategiarbetet.
- BSC anpassas efter enhet och nivå i organisationen.
- Konservativ kultur försvårar innovationer.
- Folk har för lite tid för strategiarbete i sitt vardagliga arbete.
- Ledningsgruppen har helhetssynen.
- Tar inte likriktning på största allvar ännu.
- Medvetna om att de inte kan fortsätta vara produktorienterade endast.

## 5.8 EDS - paralleller till CPM

Nedan analyseras vilka paralleller som kan dras mellan företagets arbetsmetoder idag och teorierna kring CPM. Detta för att kunna svara på delsyftet *Vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management*. För att göra detta har vi delat up analysen i de element som kategoriserar en CPM-lösning, process, mått, verktyg samt system.

### 5.8.1 Analys av process

Viktiga processer som teorin lyfter fram är bl.a. strategiformulering, budgetering, scenarioanalys, målsättning, prestationsåterkoppling. Dessa managementprocesser anser Gartner vara nyckelelement i ett CPM-initiativ. Alla dessa återfanns under intervjun med EDS även om vi får intrycket att t.ex. scenarioanalys används i mindre utsträckning. EDS har även tagit steget som Gartner nämner mot att optimera sina processer och standardiserat dessa. Icke effektiva processer fasas ut. Gartner nämner att ett CPM-initiativ innebär att man arbetar mer kontinuerligt med strategin och nämner budgetprocessen som ett exempel där de menar att denna kan revideras flera gånger under året istället för en gång årligen. EDS kontrollerar kontinuerligt att budgeten hålls men reviderar den inte mer än en gång per år som Gartner föreslår. SM tror att en mer rörlig budgetprocess kommer att innebära att man skjuter på satta tidpunkter och mål. EDS har tidigare bytt strategi ofta men har nu valt att hålla sig till the Agile Strategy. Scenarioanalys används i enlighet med teorin men då främst för att räkna på hur olika förändringar i försäljningen påverkar finanserna. Strategiförmedling är en viktig del av ett CPM-initiativ och Gartner menar att de är viktigt med kommunikation och att företagen även för ut dessa strategier till avlägsna platskontor. EDS som arbetar globalt har globala strategier som i sin tur översätts till vad de betyder för respektive konto. Man har även väl utarbetade kommunikationsvägar med videokonferenser, townhalls osv. där strategifrågor lyfts för den enskilda individen oavsett platskontor.

### 5.8.2 Analys av mått

EDS verkar även de ha en syn på KPI som överensstämmer med teorin från Gartner. De har några viktiga punkter, där den finansiella ställningen med lönsamhet som viktigaste mått och kundnöjdhet är de viktigaste och de som är i fokus över hela organisationen. EDS fokuserar inte bara på finansiella mått, då de även mäter på saker som Incident Management, Problems Management och Change Management. Då EDS är ett tjänsteföretag är dess kundnöjdhet väldigt viktigt för dem, och denna nyckelegenskap för verksamheten mäts och finns med som en KPI i form av kundnöjdheten. Man mäter även individens utveckling för att kunna rikta utbildningssatsningar. När det gäller mått pratar Gartner om vikten att dessa knyts till strategiska mål. Detta stämmer väl in på EDS och SM uttryckte just vikten att målen följde strategin. Teorin förespråkar att individen ska känna ägande över måttet och den som blir mätt kan kontrollera samt påverka utgången av det som mäts. På den här punkten har EDS ett system där individens vidareutveckling mäts och att man fyra gånger per år kontrollerar att de satta måtten är de riktiga och hur de skall belönas. Vikt läggs vid att belöningsystemet är i linje med strategin, frågan är om detta kan tolkas som att måtten är i linje med strategin? Man mäter även individens utveckling för att kunna rikta utbildningssatsningar. En annan viktig aspekt enligt SM är att måtten är uppnåbara och påverkbara, så att individen inte bara ger upp.

### 5.8.3 Analys av system

När det kommer till systemdelen av ett CPM-initiativ får vi inte fram mycket information från SM. Detta är inte hans expertis. SM känner inte vid att EDS har anammat något system från någon systemleverantör som direkt kan kopplas till strategiprocessen, men säger att man har egentillverkade system för det. Dock är företaget en mycket stor leverantör av systemet SAP och använder själva många av SAP's moduler. SM menar att sådana system mycket väl kan vara implementerade inom andra delar av organisationen. Att företaget har en gedigen Business Intelligence-lösning kan vi dock slå fast.

#### 5.8.4 Analys av verktyg

Gartner nämner BSC som ett av verktygen inom ett CPM-initiativ. EDS har BSC och knyter detta till olika mål och mått på olika nivåer. SM säger att EDS använder de flesta verktyg som nämns under intervjun även om alla inte används inom just hans konto. Kontot har storleken av ett globalt företag. Activity Based Management samt Benchmarking är några av de som nämns som också tas upp av Gartner. När det gäller verktyg tycker Gartner att företagen bör vara restriktiva med att ständigt byta ut de verktyg som används. SM ger exempel på verktyg som varit uppe på agendan men sedan avfärdats efter hand. Att man tidigare arbetade mer med det verktyg som gällde för stunden eller "flavour of the month" som SM uttrycker det. Nu med det nya Agile Framework har företaget dock standardiserat sina arbetsmetoder och verktyg till mångt och mycket. EDS verkar enligt SM använda många verktyg, nya metoder som Economic Value Added (EVA™) eller Intangible Asset Management nämns dock inte av SM som något som hans konto eller EDS använder.

#### 5.8.5 Helhetsanalys EDS

EDS arbetar i mångt och mycket redan med de begrepp som inkluderas i teorierna kring CPM. EDS har nyligen omarbetat sitt strategiarbete och har infört ett ramverk, the Agile Framework, som SM uttrycker används för att hänga alla verktyg och processer på så att dessa integreras till ett gemensamt set. Denna har i sin tur grund i företagets övergripande strategi. När the Agile Strategy och framework togs fram var det för att förena alla mot ett mål och för att bättre kunna kommunicera ut detta budskap. Rent begreppsmässigt verkar detta ramverk dra mycket från samma tankeströmmar som CPM, som innebär en holistisk syn vad gäller process, mått, verktyg och system. Den process som EDS arbetar efter inkluderar elementen Business, Application, Technology, Organization och Governance och företaget arbetar för att dessa skall vara likriktade. Teorin säger att ett CPM-initiativ över tiden kommer att mogna till en satsning som inkluderar kunden, leverantörer och andra intressenter. Begreppsmässigt talar SM även om detta och menar att de dels samkör sin strategi med leverantörerna, dels med kunden, så har de kommit långt. SM säger själv i slutet på intervjun att deras satsning låter mycket som ett CPM-initiativ när vi förklarar detta för honom. Förutsättningarna för att införa en CPM-lösning hos EDS verkar vara goda då man inom företaget redan arbetar med många av de teorier som Gartner har för att mäta, övervaka samt hantera de fyra hörnstenarna av CPM, processer, metoder, mått samt system.

### 5.9 Sony Ericsson - paralleller till CPM

Nedan analyseras vilka paralleller som kan dras mellan Sony Ericssons arbetsmetoder idag och teorierna kring CPM. Detta för att kunna svara på delsyftet *Vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management*.

#### 5.9.1 Analys av processer

Vid Sony Ericssons grundande ärvde företaget många av de processer som redan existerade inom de två moderbolagen. Dessa anpassades dock till att passa den verksamhet som det nya företaget bedriver. De elementära delarna i ett CPM initiativ verkar redan finnas på plats och företaget arbetar med många av de managementprocesser som Gartner tar upp b.l.a. strategiformulering, budgetering och återrapporteringar på prestationer. Företaget har i år omarbetat sina processer, standardiserat arbetsmetodiken och tagit bort processer som inte fungerat tillfredställande. Meningen med denna nya process är att en bättre överblick hur managementprocessen bidrar till företagets resultat, dock är processen ny och har inte kaskaderats i organisationen än. Den nya processen tar upp i enlighet

med teorin att företagen bör måla upp var man befinner sig nu, för att sedan sätta mål mot var de vill befinna sig. Strategiarbetet sker efter en årscykel men revideras kontinuerligt, något som DC menar är mycket viktigt då deras omvärld ständigt förändras. Teorin som vi funnit tar upp exempel på att företag bör dela upp budgetprocessen i delar för att avlasta finansavdelningen och frigöra mer tid till strategiskt arbete. I förlängningen menar teorin att strategiprocessen bör flyttas ut från finansavdelningen, och detta har SE gjort. De har en virtuell strategigrupp som är de som bearbetar strategin och utvärderar denna. Detta i sig avlastar andra funktioner och de arbetar med strategiarbetet även om det är budgeteringstider. Teorin pratar om att företaget på så sätt når *Leverage*. Scenarioanalyser nämns inte som begrepp men SE gör ständiga omvärldsanalyser och lägger upp planer för framtiden i den mån det går, deras industri har snabba svängningar samt korta produktlivscyklar och det är därmed svårt att teoretisera för långt framåt i tiden. Teorin kring CPM pratar mycket om vikten att bryta ner strategin hela vägen ner till den enskilda individen. Företaget arbetar mycket med mått som via strategiprocessen bryts ner till individens sektor, avdelning, sektion osv. för att slutligen bryta ner strategin till den enskilda individen. DC poängterar dock att alla måste ta sitt ansvar för strateginedbrytningen och se hur strategin kan brytas ner och anpassas till "min" verksamhet.

### 5.9.2 Analys av mått

David Cronström bekräftar att även hos dem fungerar det så att Corporate sätter vissa KPI och sedan läggs affärsenhetsspecifika KPI till, därpå är det upp till varje chef att addera ytterligare mått som denne tycker passar hans avdelning. Detta är ett försök att bryta ner strategin i så verksamhetsnära mått som möjligt och just den kopplingen hela vägen ner på individnivå är mycket viktigt enligt CPM teorin. Sony Ericsson, tillsammans med EDS är de enda företag som vi har intervjuat som uttryckligen sagt att de har mått ända ner på individnivå som hakar in i den övergripande strategin. Detta följer precis teorin från Gartner, men så har SE nyligen anlitat en managementkonsultfirma för att formalisera sina strateginedbrytningsprocesser. Man ser till att alla mått som används är relevanta för den som blir mätt, så att man ökar förståelsen av hur "jag" bidrar. Viktigt är även att måtten verkligen följs upp, vilket företaget gör. SE tycks med detta ha en bra koll på att måtten som används verkligen förändrar beteenden, så som föreskrivs i teorin. DC säger att alla mått länkas till ett incitamentsystem som bygger på de KPI som främjar den övergripande strategin. Det viktigaste är att man ser länken till hur man bidrar till företaget tycker DC, och det är nog så nära teorin från Gartner man kan komma, när de säger att "individen behöver kunna känna ägande över måttet". Sony Ericsson har även en del metoder som inte nämns i teorin och som vi inte hittade på några andra företag i undersökningen, nämligen att de använder sig av workshops för att personer i ledningen skall träffas och besluta om frågor rörande strategi.

### 5.9.3 Analys av verktyg

Om Sony Ericsson använder några speciella verktyg kommer inte fram under intervjun. DC menade att de inte hade några verktyg likt BSC utan utvecklade egna verktyg eller processer då dessa behövdes. I en modell framtagen av Pettigrew (1987), *Content, Context and Process modell for Organizational Change*, placerar författaren diskussionerna kring dessa verktyg under *Content*, eller frågan "vad" underbygger förändring. Våra svar från DC hamnade i de flesta fall mer under *Process*, eller "hur" en förändring sker. Svaren på olika frågor kring verktyg hamnade istället i den nya strategiprocessen som behandlas ovan vilket DC menar är deras sätt att bryta ner strategi. DC säger även på en direkt fråga kring BSC att denna inte används, att bara för att den får mest

uppmärksamhet så är inte den bäst. I enlighet med Gartner menar han dock att om företaget har hittat en modell som fungerar till dem så bör de hålla sig till den och inte byta. Men han säger vidare att man behöver vara pragmatisk och säger att fungerar inte deras modell så får man ändra den. Under intervjun nämns workshops för ledningsgruppen och Action Plans. Dessa återfinns dock inte i teorin kring CPM. För lite information finns därmed för att analysera vilka verktyg som används och läsaren hänvisas till *Analys av process*.

#### 5.9.4 Analys av system

Att underbygga ett CPM initiativ med en systemstruktur är viktigt enligt Gartner. De säger att ett CPM initiativ inte kan fungera utan ett gediget Business Intelligence och Data Warehousing system. Sony Ericsson har ett sådant system idag i och med att de använder SAP som är en av de marknadsledande leverantörerna för affärssystem. Dock har SE inte implementerat någon CPM/SEMS modul till DC's vetskap. I SAP har de en modul för Performance Measurement som används för att följa upp KPI:er. Ytterligare ett verktyg som DC nämner är ett web-baserat system som används för omvärldsanalysen.

#### 5.9.5 Helhetsanalys Sony Ericsson

Under intervjun med Sony Ericsson är det svårt att få grepp om vilket helhetsperspektiv SE tar när det gäller process, metod, mått samt system. Företagets arbetssätt har dock i och med den nya processen som DC beskriver många paralleller till hur Gartner menar att ett CPM-initiativ ser ut. Företaget arbetar även med många av de managementprocesser som Gartner tar upp bl.a. strategiformulering, budgetering och åiterrapporteringar på prestationer. Att de har en separat enhet som uteslutande sysslar med strategifrågor kan ses som att de har tagit ett högre perspektiv gällande strategifrågor och det är också ett av slutmålen med ett CPM-initiativ. Under intervjun får vi dock inget belägg för att företaget har en holistisk syn vad gäller process, metoder, mått samt system i den bemärkelsen som teorin tar upp. Under intervjun får vi dock belägg för att Sony Ericsson har kommit långt på vissa viktiga punkter i CPM bl.a. att förankra strategin hela vägen ner till den enskilda individen. De har ett väl utarbetat Performance Management tänk med mål och belöningssystem. De arbetar även kontinuerligt med strategin i enlighet med teorin. Då ingen direkt information kom fram under intervjun ang. de verktyg som företaget använder blir denna analys inte fullständig. De andra delarna, process, mått och system verkar dock finnas på plats även om ingen ingående information om systemen erhållits. Här säger dock Gartner att det är en av delarna som utvecklas under ett CPM initiativ.

### 5.10 Volvo Lastvagnar - paralleller till CPM

Nedan analyseras vilka paralleller som kan dras mellan Volvo Lastvagnars arbetsmetoder idag och teorierna kring CPM. Detta för att kunna svara på delsyftet *Vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management*.

#### 5.10.1 Analys av process

Processerna på Volvo har en mängd inslag av olika metoder och arbetssätt som man kan finna stöd för i den teori som leder fram till CPM. När man t.ex. arbetar med korta strategier i syfte att kunna allokera resurser för att möta de identifierade gapen är det ett tecken på att budgetprocessen är flexibel och kontinuerligt. Tyvärr ger inte intervjun tillräckliga stöd för att kunna säga om detta gäller hela budgetarbetet. Teorin förespråkar ett mer kontinuerligt strategiarbete, och där tycker vi att



Volvo har kommit en bit på vägen i och med att de stämmer av de strategiska målen fyra gånger per år eller vid styrelsemöten. Dock så revideras målen bara vart tredje år. Volvo arbetar med positionsanalyser, där man ser vart man befinner sig idag och vart man vill vara i framtiden samt hur vägen dit skall uppnås med hjälp av strategin. Helt i enlighet med teorin att företagen bör måla upp var man befinner sig nu, för att sedan sätta mål mot var de vill komma i framtiden. Processerna för strateginedbrytning, kommunikering och återrapportering är väl kända på Volvo och följer en bestämd väg. Det är väl definierat vem som äger strategiprocessen och hur denna skall kommuniceras, och avstämningar sker för att kontrollera att strategin är realistisk och uppnåbar. Identifiering sker även utav individuella mått som mäter hur man tillför värde till organisationen utifrån den övergripande strategin. Med detta tycker vi att man uppfyller teorins krav på att individuella mål skall likriktas mot strategin och individen förstår betydelsen av sitt arbete för strategin. Med underlag av empirin är det dock svårt att dra några slutsatser om hur pass väl dessa mekanismer fungerar på Volvo. Klart är åtminstone att i teorin har de delarna på plats.

### 5.10.2 Analys av mått

Teorin förespråkar att en väl utformat strategi underlättar sättandet av de viktiga KPI. Vi har svårt att få grepp om hur situationen ser ut på Volvo, man säger sig mäta på alla nivåer, och att det är viktigt att mäta på rätt saker. Men vi kan inte med utgångspunkt från empirin dra några slutsatser om det de mäter är rätt och verkligen KPI. Men att de har en väl utformad strategi kan tyda på att de har bra mått också. Varje chef kan utforma egna KPI som skall mäta graden av uppfyllnad utav det övergripande målet. Teorin förespråkar att man har en större grad av standardiserade mått för att mäta prestationen hos organisationen och sedan lite fler analytiska divisionsspecifika mått för att mäta strategin. Vidare bryter man ned måtten så att de blir relevanta för den personliga affärsplanen nere på individnivå, detta försök att bryta ner strategin till en så alldaglig nivå som möjligt förespråkas i CPM teorin. Gartner betonar vikten av att måtten är finansiella och icke finansiella, på kort och långt sikt, kvalitativa och kvantitativa samt ledande och släpande. På dessa punkter anser vi att Volvo överlag verkar lyckas rätt bra, framförallt vad gäller finansiella och icke finansiella, korta och långa samt kvalitativa och kvantitativa. Just att måtten är länkade till strategiska målsättningar och att rapportvägarna för återkopplingen av resultaten av måtten är väl definierade är två saker som stöds starkt i teorin för CPM. En viktig aspekt rörande måtten är att de ständigt behöver utvärderas och revideras, och för oss är det oklart om detta sker på Volvo på annat än de högre nivåerna inom organisationen.

### 5.10.3 Analys av verktyg

Volvo nämnder att det finns ett antal verktyg på plats för att underlätta lönsamhetsanalysen, så som BSC och ABC-kalkylering. Gartner förespråkar visserligen en del verktyg före andra i teorin, men det viktigaste är att människorna i organisationen vet hur respektive verktyg skall hanteras och att ett verktyg används en längre period så att förståelsen för det ökar, och man ser bristerna i det verktyg man använder. Det är svårt att säga om Volvo lastvagnar har kommit till den insikten med sina verktyg, men nämns kan att Volvo Aero som tillhör Volvo AB arbetar med Six Sigma för att ständigt se nya möjligheter och chanser till förbättringar. Detta tycker vi tyder på att det inom koncernen finns en medvetenhet om olika verktyg och metoder för att implementera en CPM-lösning.

#### 5.10.4 Helhetsanalys Volvo Lastvagnar

Sett ur ett helhetsperspektiv ger Volvo Lastvagnar intrycket att de har kommit en bit på vägen, de är stadiga och långvariga brukare av metoder som ABC-kalkylering och BSC. Detta borgar för att de kommer uppnå en mognad och stabilitet i sitt bruk av dessa verktyg som medger att de kommer till den insikt om hur dessa verktyg bäst kan brukas i den egna organisationen som är så viktigt för CPM. Inom koncernen verkar det finnas ännu fler verktyg, vilket i våra ögon ökar möjligheterna för att de i framtiden kan dela med sig av erfarenheterna med dessa och kanhända konsolidera verktygen inom koncernen till ett slags Best-of-Breed samling med verktyg för just AB Volvo. Processerna inom Volvo ger intrycket av att vara anpassande för att på bästa sätt stödja strategin, men verkar däremot rätt konservativa gällande budgeten. Det tycks däremot råda ett kunskapsmål eller kanske ointresse för IS/IT systemen inom bolaget. Detta är kanske ett tecken på att de är så införlivade i den dagliga driften så att man inte märker av dem, men det kan även vara det motsatta. CPM teorin betonar vikten av att ha ett väl fungerande och införlivat affärssystem för att stödja strategi och budget processerna.

#### 5.11 SKF - paralleller till CPM

Nedan analyseras vilka paralleller som kan dras mellan SKF arbetsmetoder idag och teorierna kring CPM. Detta för att kunna svara på delsyftet *Vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management.*

##### 5.11.1 Analys processer

En rullande budget som tillåter att man tilldelar resurser där de bästa möjligheterna finns är en av hörnstenarna i CPM. SKF säger sig ha ambitionen att komma dit men är inte där ännu. Idag är budgetprocessen ett omfattande arbete som tar för mycket resurser i anspråk. Vid strategimöten är det viktigt att alla är väl förberedda och att det är väl förstått vem som skall göra vad för att kommunicera ut strategin. Här har SKF kommit ganska långt, dels ser man till att alla chefer för respektive division som kommer till strategimöten med ledningen är förberedda genom att de utför en omvärldsanalys per funktion inför mötet, dels är det redan bestämt i förväg vem som bär ansvaret för att de konkreta handlingstegen i "impacten" kommuniceras ut och följs upp. En tredje viktig aspekt ur en processsynvinkel är att man är flexibel och kan rätta till felaktiga beslut omgående, både strategiska och operationella. Här ger SKF en bild av att de är flexibla vid strategiska beslut, de uppger att felaktiga bedömningar korrigeras när de upptäcks och de har en operativ grupp ur ledningsgruppen som tar snabba strategiska beslut. På operationell nivå får man en lite mer blandad bild. Det som talar emot är att man inte har tänkt ut hur de olika processerna skall likriktas och att processerna är svåra att ändra pga. kulturen inom organisationen. Det som talar för är att processerna följs upp väl på managementnivå och att man försöker hålla processerna så enkla som möjligt samt överlåta ansvaret för dem till enheter längre ner i organisationen.

##### 5.11.2 Analys av mått

De nyckelfaktorer gällande mått som tas upp i teorin om CPM stämmer i stort överens med de faktorer som brukar ingå i ett klassiskt BSC. Men man måste använda det på rätt sätt också. Det är viktigt att måtten är länkade till strategiska målsättningar, att det är tydligt vem som bär ansvaret för resultatet för ett visst mått och att de följs upp ordentligt. Av intervjun framgår det att SKF är medvetna om vikten av samstämmighet med strategin, men att man inte är bra på det ännu. Visionen är ju att alla skall veta hur de bidrar med sitt arbete genom att se på måtten, men än är de

inte där. Uppföljningen verkar fungera, i alla fall för mått som är KPI. Det är tydligt att det är ledningen som följer upp hur de 12 KPI utvecklar sig, och denna tydlighet är bra enl. teorin. En annan viktig aspekt är att varje affärsenhet ges möjlighet att utveckla egna mått för att stödja sin specifika del av den övergripande strategin. Detta utrymme ges hos SKF, även om de måtten är begränsade till ca 10st. På SKF revideras måtten en gång om året, detta känns samstämmigt med teorin om att mått bör evalueras ständigt för att man inte skall fastna med vissa mått och sedan bara mäta dem för mätandets skull. Att man använder ett BSC i grunden bör ju tala för att även icke finansiella mått får utrymme, men det verkar mest ske på divisionsnivå, då de koncernspecifika verkar fokusera på prestationsmätning. Likriktning är viktigt inom CPM, och det har man förstått på SKF, därför mäter man likriktning genom de 12 obligatoriska KPI. Teorin förespråkar att den som blir mätt kan kontrollera samt påverka utgången av det som mäts, de behöver känna ägande över måttet. Detta bedömer vi uppfylls i och med att man arbetar med Empowerment och Knowledge Management inom SKF för att delegera ansvar

### 5.11.3 Analys av verktyg

Vikten av att man är konsekvent vid valet av verktyg betonas i teorin. Med detta menar man att när ett verktyg väl valts är det viktigt att man håller sig till det och kontrollerar att resultaten blir de önskade med regelbundna mellanrum. Tommy Klein upprepade några gånger att kulturen på SKF är sådan att när man väl bestämt sig för något så kör på med det, samt att man tänkte hålla fast vid BSC i ett tag framöver så man kunde trimma in processerna. Att man försökt flera gånger tidigare med BSC talar även det för att man försöker vara konsekvent vid valet av verktyg inom SKF. Det är bra om alla inblandade har en förståelse för det verktyg som används i organisationen, och på denna punkt ger intervjun mest stöd åt att det ännu så länge bara är i de högre nivåerna denna förståelse finns. Dock har man en vision och en vilja om att i framtiden skall alla veta hur verktyget påverkar dem och hur de tillför till organisationen genom sitt BSC. En av divisionerna har kommit längre än de andra på detta, vilket visar att man har kompetensen inom koncernen för att uppnå detta mål. Tommy Klein är själv ansvarig för arbetet med Six Sigma inom SKF. Han nämner även att organisationen har insett vikten av Value-Based Management. Six Sigma och Value-Based Management är ytterligare två faktorer för en lyckad CPM implementering, fast det senare är ännu bara vision på SKF.

### 5.11.4 Analys av system

Hittills har SKF använt sig av Excel för att följa upp sina KPI. Detta har blivit för invecklat och inte alla användare kan förväntas behärska programmet fullt ut. Gartner betonar att IT systemet behöver vara enkelt och lättfattligt, därför har SKF en del att jobba på här, men de har sagt att ett nytt system skall införas. Utöver detta använder de sig utav en egenutvecklad IT applikation, så det är svårt att säga något om hur bra den är. Ytterligare en vision som finns är att BSC skall vara elektronisk i framtiden, vilket är en tanke som stöds av CPM teorin. Business Intelligence är en annan viktig aspekt enl. teorin, men på SKF är man medvetna om att detta inte är något som de är bra på ännu.

### 5.11.5 Helhetsanalys SKF

SKF ger ett intryck av att ligga långt framme med många av de metoder som Gartner förespråkar som vägen till CPM. Dels har man en gedigen erfarenhet av BSC, där man nu har nått en mognad med implementeringen av denna som vi inte såg hos något annat företag, detta kombinerat med kvalitetssäkringsprogram som Six Sigma är helt i linje med CPM teorin. Vidare betonar de olika KPI som hör hemma i Value-Based-Management genom sitt fokus på ex. Cash Flow och tillväxt, både

inköpt och organisk. Man har mycket visioner som stämmer väl in på CPM, så som rullande budgetar, elektroniska styrkort, och viljan att alla i organisationen på daglig basis skall förstå sin del i det stora. Processerna verkar finnas där, de måste dock utökas och finslipas. T.ex. att man i dagsläget inte har prestationsmätning ner till individnivå, men väl till affärsenhetsnivå, eller att man inte är särskilt bra på att följa upp processerna längre ner än till managementnivå. Men man vill försöka likrikta dessa. Dock så är det på SKF likt de andra bolagen vi har tittat på ännu bara visioner som måste realiseras, och de uppger att de inte är säkra på hur de skall ta sig dit ännu. Sen brister kunskaperna och medvetenheten om IS/IT-systemen även på SKF, vilket behöver förbättras om det skall bli någon helhetslösning enl. CPM metodiken.

## 5.12 Diffusionsprocessen

Syftet med att ha med diffusionsteorin i uppsatsen var för att bättre förstå vad vi kunde vänta oss i form av metoder och verktyg när vi tittade på vad som ändvänder i svenska företag. Enligt Gartner och deras Hype Cycle genomgår alla innovationer en process där de först omtalas mycket i media för att därefter glömmas av och slutligen bli accepterade som verktyg inom företag. Med Hype Cycle och Krohn och Widmarks (2005) studie som bakgrund hade vi förväntat oss att BSC skulle vara det verktyg som var dominerande bland företagen. Vad vi såg bland de företag vi har tittat på är ett tecken på att det dominerande verktyget i Sverige, både vad gäller mind-space och implementering faktiskt är BSC. David Cronström på Sony Ericsson nämnde att han får minst ett mail i veckan från olika aktörer inom konsultbranschen om just förträffligheten med BSC. Den information vi fick från SKF visar att de har kommit till en punkt vad gäller BSC som medger att de kan börja se fördelarna och användningsområdena för verktyget i deras organisation, det verkar därför som att de befinner sig i övergångsfasen mellan "Slope of Enlightenment" och "Plateau of Productivity". Vårt möte med EDS pekade mer åt att det BSC överreklamerat (hypat), Samuel Macmillan uttryckte att han inte alls gillade vad BSC även om de ändå använde det i hög utsträckning. Hos Volvo verkar BSC vara ett verktyg som är väl införlivat i den dagliga driften av verksamheten, och dess grundtankar verkar påverka hur verksamheten styrs och målsättningar sätts.

Intervjun med Drive Management bekräftade ytterligare att det faktiskt är BSC som gäller i Sverige just nu. Men det är svårt att dra några slutsatser om det beror på att det implementeras av många företag eller för att det pratas mycket om detta, som Fredrik Nillénstedt säger, "det är det språkmässigt vanligaste". Precis som Bjørnenak (1997) skriver så behöver det inte vara ett helt nytt koncept, utan det kan röra sig om gamla idéer som går under ett nytt namn.

Enligt Hype Cycle borde BSC vara på god väg att inträda "Plateau of Productivity" just nu. Av de företag vi undersökte är det bara SKF som vi med säkerhet kan säga har kommit så långt med sitt BSC initiativ. Med Volvo verkar det troligt att de har kommit minst så långt med sitt införlivande av BSC och andra metodiker av liknande ålder. Andra metoder som dyker upp under intervjuerna är "Value-Based Management", ABC-kalkylering som ju är en av komponenterna i "Activity-Based Management", kundlönsamhetsanalys vilket är del i "Current Customer Profitability" samt scenarioanalyser och rullande budgetar som kan ses som delar av "Continuous Predictive Planning and Budgeting". Alla dessa visar på att generellt sett så finns verktyg och metoder representerade i svenska företag som spänner hela vidden av Hype Cycle, från "Technology Trigger" till "Plateau of Productivity". Bjørnenaks diskussion om ledare och efterföljare verkar stämma väl in med den bild intervjuerna ger, kanske inte så mycket med just BSC då alla respondenter redan kände till BSC och i

en eller annan mening tagit ställning till om de skall använda sig utav metoden eller inte, men väl när det kommer till hur spridningen av något nyare verktyg. Här kan man se att exempelvis SKF, som har kommit långt gällande BSC, även har börjat tänka på verktyg som enligt Hype Cycle har mer än 5år kvar tills de når mognad, som t ex rullande budget eller det något äldre "Value-Based Management".

Ett hinder för spridning utav strategiska mål och för den delen nya verktyg som vi har sett hos samtliga intervjuade företag är att definitionerna för orden strategi, vision och mål skiljer sig åt mellan individer. Detta bekräftas utav Bjørnenak (2004) samt intervjun vi gjorde med Drive och Fredrik Nillenstedt. På SKF är man öppen och medveten om att även kulturen sätter hinder då det finns en ovilja att genomföra organisatoriska förändringar. Att denna ovilja att förändras kan finnas inom organisationen bekräftas också av Bjørnenak (2004).

## 6 Diskussion & Slutsatser

Många studier pekar på att det är stor skillnad mellan den formulerade företagsstrategin och den faktiska prestationen. Detta har benämnts som "The Strategy to Performance Gap". En föreslagen metod för att komma tillrätta med detta gap är Gartner Groups Corporate Performance Management (CPM). Denna modell är dock fortfarande outforskad. Stora och internationellt verksamma företag borde ha mest att tjäna på att minska gapet, de torde även vara de som har kommit längst i nyttjandet av nya teorier för att nå dit. Därför vill vi med denna studie kartlägga hur storföretag som är verksamma i Sverige arbetar med strategikommunicering och nedbrytning. Vidare ville vi analysera om det i deras arbetsmetoder går att se några likheter med det som Gartner föreslår i sin CPM

Huvudsyftet med uppsatsen blev därmed att utföra en explorativ studie som *kartlägger hur storföretag verksamma i Sverige arbetar med att bryta ner och kommunicera ut strategi i syfte att minimera det strategiska gapet*. Hur arbetar de för att lösa detta strategiska gap?

Vi valde att presentera hur företagen arbetar genom att redovisa detta i punktform under analysdelen i uppsatsen. Dessa punkter byggde i sin tur på det empiriska material som insamlats från fem kvalitativa intervjuer. Ingen vidare analys av dessa gjordes utan redovisades som exempel på hur de valda företagen arbetar. Vidare redovisade vi även synen från ett konsultbolag, Drive Management, för att få en utökad och mer generell bild av hur det ser ut ute bland svenska företag. Därefter analyserades delsyftet som var att ta utreda *vilka paralleller kan dras till teorierna kring Corporate Performance Management*.

Drive har inte analyserats med hänsyn på delsyfte två då de mer gav en generell bild av hur det ser ut på andra företag i Sverige och användes för att få en bättre och bredare bild av första syftet. Tankar som lyftes av Fredrik Nillénstedt har dock används för att förbereda och analysera de andra företagen i denna studie och gav på så sätt en bättre förståelse för ämnet.

### 6.1 Paralleller till CPM

De företag vi har varit ute och intervjuat har redan många av de komponenter som kännetecknas av ett CPM-initiativ på plats. Detta känns också naturligt då CPM är en serie av olika tankeströmmar under ett tak. Ett företag kan ha kommit väldigt långt inom vissa komponenter men till viss mån förbisett andra delar. Att vi upplever detta kan dock till viss mån attribueras till det faktum att kanske en person inte kan svara för hela processen och alla delarna av CPM som finns inom företagen. Av företagen som vi intervjuat verkar det som att EDS har kommit längst. De har nyligen omarbetat sin strategi och tagit fram ett ramverk som i mångt och mycket drar från samma tankegångar som teorierna kring CPM. De har en holistisk syn på de komponenter som ingår under CPM samt arbetar mycket med att förankra strategin på individnivå, samt följer upp att detta utförs. Vidare har man tagit steget och integrerat kunden och leverantören och de har på ett bättre sätt lyfts med i den egna strategin. De verkar dock inte ha någon separat enhet som enbart sysslar med strategifrågorna på en övergripande nivå och de verkar inte ha ett utbrett verktygsanvändande. Företaget skulle dock kunna utveckla dessa idéer ytterligare genom att integrera CPM tankar kring bl.a. mer kontinuerligt budgetarbete och ökad scenarioanvändning. Värt att notera är att Sam Macmillan uttrycker att det är tack vare den nya strategin *the Agile Strategy* och det gemensamma ramverket *the Agile Framework* har gett som sett till att företaget nu blivit mer lönsamt och vänt på den neråtgående trenden.

SKF har även de en nyligen omarbetad strategiprocess. Från att ha legat helt nere till att ha infört en koncernvid BSC satsning. Vi tror att deras erfarenhet från tidigare försök med BSC kombinerat med "jävlaranamma" kulturen inom SKF innebär att när de nu har bestämt sig att köra på med BSC ett tag så kommer de så småningom att börja se stora fördelar med sitt BSC som en del av deras CPM satsning. I och med att de har tillåtit sig själva att misslyckas med samma verktyg innan, så känner de väl till dess svagheter och styrkor. SKF har nog möjlighet att genom sitt BSC uppnå en bra helhetssyn på alla de processer och mått som går att knyta till det. Nu kanske de får tid att integrera systemstödet på ett bra sätt i sina processer, vilket vi tycker verkar vara där de har mest att ta igen jämfört med andra intervjuade företag. Det känns som att SKF har rätt bra koll på processerna, de har god uppfattning om vart de befinner sig idag och en klar vision om hur de vill att det ska ligga till. SKF har många bitar på plats, de har bra koll på enskilda områden var för sig. Men de ger intrycket av att sakna helhetssynen. Det är som Tommy Klein sa, "vi vill så mycket!" Många exempel talar för att de har kommit en bit på vägen i sina satsningar på strategikommunicering och uppföljning, men inte riktigt hela vägen ännu. De var exempelvis det enda företaget som pratade om rullande budgetar, vilket vi ser som ytterligare belegg för att de är ledare gällande användandet av nya verktyg och metoder. Det övergripande intrycket av SKF kan sammanfattas med att de har kommit en bra bit på vägen mot CPM i områdena mått, verktyg och processer, men att de precis har börjat tänka på systemen som skall binda samman resten.

Sony Ericsson har nyligen utarbetat en ny mer enhetlig strategiprocess som de ännu inte hunnit utvärdera, dock ligger mycket av de tankegångar som David Cronström lyfter fram i linje med vad teorierna kring CPM säger. Processoptimering är naturligtvis en del i ett CPM-initiativ och enligt vår förståelse har Sony Ericsson förhoppningarna på att detta kommer att innebära att de på ett bättre sätt än tidigare kommer att kunna hitta en gemensam ram och ett gemensamt arbetssätt kring strategiarbetet. Vissa brister finns här i studien kring de verktyg som Sony Ericsson använder då de har utvecklat dessa själva. Gartner menar t.ex. att BSC är en ett av de verktyg som behöver finnas på plats i ett CPM-initiativ. I teoridelen och under analysen har just BSC belysts lite mer och förefaller vara det verktyg som gäller. SE har övrigt har de långt gående tankar kring Performance Management och nedbrytning av strategi till individnivå och har speciella strategiresurser på varje enskild enhet.

Volvo har ju historiskt sett legat i framkant vad gäller anammandet av nya managementkoncept, så de borde i alla fall på pappret vara väl förberedda för ett framtida CPM initiativ. Vi ser en del tecken på detta då exempelvis relativt nya metoder som BSC verkar vara väl införlivade i Volvos strategiarbete. Det intryck vi fick av intervjun med Carina Koitränd var att de har en god helhetssyn på sina processer, och jobbar aktivt med att införliva dessa med den övergripande strategin. I framtiden kan de kanske som vi nämnde konsolidera alla sina verktyg som används inom koncernen, tanken här är att då de jobbar med så många olika verktyg i olika divisioner inom koncernen så samlar de på sig väldigt mycket erfarenhet med dessa, lär sig vilka som fungerar och inte och kan därigenom uppnå en mognad i användandet av dessa snabbare. Det är som sagt inte specifika verktyg som gör skillnaden utan att man lär känna dem och inser vad de duger till och vad de inte är lika bra till. En reflektion som dök upp angående strateginedbrytningen hos Volvo var att när chefer i organisationen ges möjlighet att hitta på egna mått för att göra strategin begriplig för den egna verksamheten så måste man akta sig för att denna process inte bara finns som ett sätt att engagera mellannivåchefer i strategiarbetet, utan att man verkligen ser till att de mått som sätts upp faktiskt är relevanta för den övergripande strategin.

## 6.2 Diffusionsprocessen

Gartners Hype Cycle verkar stämma så till vida att de företag vi pratat med alla har en uppfattning om ett verktyg och denna uppfattning kan placeras i något av de fyra stadierna i Hype Cyclen. Dock så kan vi inte dra några slutsatser huruvida en specifik metod befinner sig i ett visst stadie explicit. Vi kan se generella mönster, särskilt är detta fallet med BSC, som vi fick mest underlag om. Skulle vi se bara på de svar vi fick från David Cronström på Sony Ericsson skulle vi säga att BSC i Sverige är överreklamerat (hypat). Han får så mycket information och erbjudanden från olika intressenter varje vecka, och detta skulle stämma överens med den bild som Krohn och Widmark (2005) ger av den mediala uppmärksamheten kring BSC. Men om vi istället bara tittar på de erfarenheter som Tommy Klein och SKF förmedlar så får man en motstridig uppfattning. SKF har flera gånger tidigare experimenterat med BSC men misslyckats. Det är först nu som de har börjat förstå fördelarna och användningsområdena för det. Denna utveckling från experiment till förståelse utav ett verktyg stämmer mycket väl överens med den utvecklingsfas ett verktyg har enl. Hype Cyclen. BSC skulle i SKF's fall vara på väg från "Slope of Enlightenment" till "Plateau of Productivity", dit de kanske når om ett par år. Tommy Klein uttryckte även att man gärna vill köra med detta ett tag framöver, vilket styrker tankarna om att de har förstått fördelarna med just detta verktyg. EDS, som i grunden är ett Amerikanskt företag har använd BSC längre än de andra intervjuade företagen, och är väl inne i "Plateau of Productivity". Att ett Amerikanskt bolag kommit längst med en i grunden Amerikans innovation är kanske inte förvånande, diffusionsteorin stödjer tanken att de som är närmast ursprungskällan också är de som tidigast brukar det som kommer från källan. Detta kombinerat med Krohn och Widmarks (2005) studie om BSC uppmärksamhet i Svenska medier som visar att det nådde sin topp omkring år 2004, mot motsvarande topp enl. Hype Cycle för BSC i USA omkring år 2001 tyder på att adoptionen av nya management innovationer är något fördröjt i Sverige jämfört med USA, cirka tre år.

Med härledning av hur BSC har diffunderat bland svenska företag från det att de första artiklarna började dyka upp om ämnet någonstans runt 1995/96 till det att verkligt genomslag skedde för metoden ca åtta år senare kan man kanske förutspå hur utvecklingen kommer att gå för CPM. Om man antar att CPM genomgår en liknande diffusionsprocess så lär det dröja ytterligare två – fyra år innan CPM får sitt genombrott i Svensk affärspress. Som vi har sett så verkar de företag som ligger längst fram i införlivandet av nya metoder precis ha insett nyttan av ett BSC, så tror vi att det tar ytterligare ett tag innan CPM först blir ett allmänt känt begrepp (tre år), genomgår "Trough of Disillusionment" (tre-fem år), för att sedan kunna anammas av företag med realistiska förväntningar om CPM (fem-åtta år).

## 6.3 Slutsats

Genom den kvalitativa undersökningen har vi kartlagt hur svenska företag går till väga i sitt arbete med att bryta ned och kommunicera ut strategi. Enligt diffusionsteorin och Hype Cycle bör företag som ligger långt framme vad gäller implementeringen av "gamla" managementverktyg också ha börjat tänka mer i termer av helhetssyn och arbeta med många av de metoder som nämns i ett CPM-initiativ. Genom att analysera de komponenter som tas upp i teorin kring CPM har vi kunnat dra paralleller till de metoder och tank som svenska företag uppvisar. Dessa paralleller bekräftar vad vi trodde att vi skulle hitta med härledning av Hype Cycle och diffusionsteorin. Slutsatsen som kan dras är att många paralleller finns och att svenska företag ligger i framkant vad gäller införandet av nya



managementmetoder. Men det är en bit kvar till dess att de når "Path of Enlightenment" om CPM. Framförallt brister kunskaperna och förståelsen för de IS/IT-system som finns för att underlätta kommunikeringen, nedbrytningen och uppföljningen av den valda strategin. De tänker ännu inte i termer av CPM, det handlar mer om en mognadsprocess som växer fram i takt med att de verktyg och metoder som används idag, och som återfinns i ett CPM-initiativ, införlivas i företagen så att deras styrkor och svagheter blir tydliga. Organisationerna behöver bli bekväma med dessa verktyg, metoder och processer för att sedan kunna gå vidare och optimera processerna samt lägga till verktyg för att komplettera på de områden där de redan använda verktygen uppvisar brister.

#### 6.4 Förslag till fortsatt forskning

Precis som det tidigare föreslagits vore det intressant att göra en kvantitativ studie om hur långt tankarna kring CPM har kommit bland svenska företag. I dagsläget är dock fortfarande medvetenheten kring begreppet väldigt lågt bland företagen vilket kan försvåra en sådan studie.

En litteraturstudie eller review inom ämnet vore bra för att fastställa forskningsfronten i ämnet. Idag är informationen svårfunnen, och den information som återfunnits till denna studie kommer nästan uteslutande från forskningsinstitutet Gartner samt leverantörer av CPM-system.

Den som tänker göra studier inom ämnet CPM bör ha grundläggande förståelse för IT-system (affärssystem) då retoriken kring CPM är mycket systemtermer.

## 7 Källförteckning

- Abraham, G. A.. (2006), Strategic Alignment, *Leadership Excellence*, 23 (8), 12-12.
- Allio, J. A., (2006), Strategic Thinking: the ten big ideas, *Strategy & Leadership*, Vol.34, No.4, pp.4-13. Emerald Group Publishing
- Andrews, K. R., (1980), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ax C., & Bjørnenak, T., (2004) Bundling and diffusion of management accounting innovations in Sweden., *Management Accounting Research*, Vol. 16, nr1.
- Bjørnenak T., (1997), Diffusion and accounting: The case of ABC in Norway., *Management Accounting Research*., Vol. 8., nr1.
- Bourne M., Franco M. & Wilkes J., (2003) Corporate Performance Management, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, no. 3, p. 15.
- Bradford, M. G., & Kent, W. A., (1997), *Human Geography - Theories and Their Applications*., Oxford University Press., Oxford.
- Brignall, S. & Ballantine, J., (2004), Strategic Enterprise Management Systems: New Directions for Research, *Management Accounting Research*, 15 (2), 225-40.
- Chapman, S. C., (2005), *Controlling Strategy*, New York: Oxford University Press
- Collins, J., (2001), *Good to Great*, HarperCollins, New York, NY.
- Creelman, J., (1998), Building and Implementing a Balanced Score-card, *International Best Practis in Strategy Implementation*, Business Intelligence Unit, London
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (2006), *Att utreda forska och rapportera*., 8:e upplagan, Liber AB, Malmö.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L., (2005), *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*., 2:a upplagan, Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Granlund, M., & Lukka, K., (1998) It's a small world of management accounting practices., *Journal of Management Accounting Research*., Vol. 10., 153–179.
- Holme I M., & Solvang B K., (1991), *Forskningsmetodik*., Studentlitteratur, Lund.
- Jelinek, M., (1979), *Institutionalizing Innovation*. New York: Praeger.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P., (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance; *Harvard Business Review*
- Kaplan, R. S. & Norton D. P., (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (2001), The Strategy-Focused Organization, *Strategy & Leadership*, 29 (3), 41.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005), The Office of Strategy Management, *Harvard Business Review*, 83 (10), 72-80.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance; *Harvard Business Review*
- Krohn, S. & Widmark, L., (2005), Diffusion av det Balanserade styrkortet i svensk press, Magisteruppsats, *Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet*,
- Kvale, S., (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*., Studentlitteratur, Lund.
- Labovitz, G. & Rosansky, V. (1997), *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- Lundahl U. & Skärvad P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund,
- Malina, M. A. & Selto, F. H.. (2001), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectivness of the Balansed Scorecard, *Journal Management Accounting Research*, 13:47-90
- Mankins, M. C. & Steele, R (2005), Turning Great Strategy into Great Performance. (Cover Story), *Harvard Business Review*, 83 (7/8), 64-72.

- Milgrom, P. & Roberts, J., (1995) Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing, *Journal of Accounting & Economics*, Mar-May95, Vol. 19 Issue 2/3, p179-208.
- Mintzberg, H., (1994), *The Rise And Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press.
- Neely, Andy, Gregory, Mike, and Platts, Ken (2005), Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12), 1128-263.
- Okumus, F., (2003), A Framework to Implement Strategies in Organizations, *Management Decision*, 41 (9), 871-82.
- Pettigrew, M. A., (1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, Nov87, Vol. 24 Issue 6, p649-670, 22p
- Porter M. E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter M. E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996), What is Strategy, *Harvard Business Review*, Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6, p61-78
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B., (2005), The Bain 2005 management tool survey, *Strategy & Leadership*, 33 (4), 4-12.
- Rigby, D. K., (2001), Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools, *Strategy & Leadership*, 29 (3), 4.
- Rigby, Darrell (2003), Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times, *Strategy & Leadership*, 31 (5), 4-11.
- Scherpereel, C. M., (2006), Alignment: the duality of decision problems, *Management Decision*, Vol. 49 Issue 9, p1258-1276, 19p
- Steiner, G., (1969), *Top Management Planning*. New York: Macmillan
- Troberg, A. & Lindgren, M. (2004), Corporate Performance Management – en utredning av begreppet CPM, Magisteruppsats, *Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet*.
- Watson, G. H., (2005), Design and Execution of a Collaborative Business Strategy, *Journal for Quality & Participation*, 28 (4), 4-9.
- Westman, C., & Magnusson, J. (2005), Corporate Performance Management – A study of implementation barriers, Magisteruppsats, *Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet*.

### 7.1.1 Gartner Dokument

- Buytendijk, Frank & Geishecker, Lee. (2004:1), Corporate Performance Management: Connecting the Dots, *Gartner Group*, ID:AV-22-0371
- Buytendijk, Frank, Wood, Brian & Geishecker, Lee, (2004:2), Drivers and Challenges of Corporate Performance Management, *Gartner Group*, ID:R-22-0730
- Buytendijk, Frank, Wood, Brian & Geishecker, Lee, (2004:3), Are You Ready for Corporate Performance Management, *Gartner Group*, ID:DF-21-9550
- Buytendijk, Frank, Wood, Brian & Geishecker, Lee, (2004:4), Mapping the Road to Corporate Performance Management, *Gartner Group*, ID:R-22-0731
- Buytendijk, Frank. (2003), Linking Strategy to Execution: An Introduction to Corporate Performance Management, *Gartner Group*, ID:R-22-0734
- Buytendijk, Frank. (2004:5), New Way to Budget Enhances Corporate Performance Management, *Gartner Group*, ID:SPA-21-9173
- Geishecker, Lee & Rayner, Nigel (2001), Corporate Performance Management: BI Collides With ERP, *Gartner Group*, ID:SPA-14-9282
- Geishecker, Lee & Zrimsek, Brian. (2002), Use CPM to Integrate the Enterprise View, *Gartner Group*, ID:LE-17-4266
- Hostmann, Bill, Rayner Nigel & Friedmann, Ted, (2004), Gartner Business Intelligence and Performance Management Framework, *Gartner Group*, ID:G00142827

Rayner, Nigel, Burton, Betsy & Bennett, Steve . (2006), Understand Performance Management to Better Manage Your Business, *Gartner Group*, ID:G00142724

Rayner, Nigel. (2001), CPM Will Benefit ERP Vendors' BI Strategy, *Gartner Group*, ID:SPA-15-0386

Scardino, L. & Adams, C. (2005), Vendor Rating: EDS Delivers on Its Strategic Plan and Starts to Grow, *Gartner Group*, ID: G00132086

Smith, Michael & Mack, Robert. (2006), Use Performance Measurement to Sharpen Strategy Execution, *Gartner Group*, ID:G00143204

Wood, Brian, Buytendijk, Frank & Geishecker, Lee. (2004), Hype Cycle for Corporate Performance Management 2004, *Gartner Group*, ID:G00120927

### **7.1.2 Internetsidor**

<http://www.bpmmag.net/> (070112)

<http://www.wikipedia.org/> (070112)

<http://www.motorola.com> (070112)