



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUND UNIVERSITET

FEK 591
Magisteruppsats
VT 2005

Särskilt IT-stöd eller Excel vid styrkortsarbete?

Författare
Inga-Marita Ottosson
Ulrika Rumberg

Handledare
Per Magnus
Andersson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Särskilt IT-stöd eller Excel vid styrkortsarbete?
Seminariedatum:	14 juni 2005
Ämne/kurs:	Magisteruppsats i Företagsekonomi, FEK 591, 10 poäng
Författare:	Inga-Marita Ottosson och Ulrika Rumberg
Handledare:	Per Magnus Andersson, Ekonomie doktor
Fem nyckelord:	IT-stöd, balanserat styrkort, styrverktyg, särskilt IT-stöd samt Excel
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera utformning samt användning av IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg.
Metod:	Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie bland programvaruleverantörer, deras kunder samt företag som använder sig av Excel vid styrkortsarbete.
Slutsatser:	Leverantörer av särskilt IT-stöd för styrkortsarbete lyfter fram programvarornas fördelar. Leverantörskunderna anser att tillämpningen av särskilt IT-stöd är, till största del, fördelaktigt. Företagen som tillämpar Excel vid styrkortsarbete anser att IT-stödet uppfyller deras krav då de finner att Excel är enkelt samt flexibelt. Excelanvändarna överväger inte att investera i ett särskilt IT-stöd för styrkortsarbetet. En generalisering kan inte dras utifrån studien vad gäller vilket IT-stöd företag ska välja att tillämpa vid styrkortsarbete. Beslut om IT-stöd för styrkortsarbete bör fattas utifrån organisationens förutsättningar som sammansättning, antal användare, investeringsvilja samt behov och önskemål inom organisationen.

Abstract

Title:	Advanced IT-support or Excel in the scorecard process?
Seminar date:	14 th of June 2005
Course:	Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Major:	Accounting
Authors:	Inga-Marita Ottosson and Ulrika Rumberg
Advisor:	Per Magnus Andersson, PhD
Five key words:	IT-support, balanced scorecard, management tools, advanced IT-support and Excel
Purpose:	Our purpose is to describe and analyze the design and usage of IT-support in the scorecard process.
Methodology:	The thesis is a qualitative case study among software suppliers, their customers as well as among companies that are using Excel in their work with scorecards.
Conclusions:	Software suppliers of advanced IT-support illustrate the advantages with the software programs. Their customers are of the opinion that the usages of advanced IT-support, for most parts, are beneficial. The companies that are using Excel within the work of scorecard consider that the IT-support is fulfilling their needs because Excel is an easy and flexible software to use. The companies that are using Excel do not consider investing in an advanced IT-support for the work of scorecards. The study does not result in a general conclusion regarding which of the IT-supports a company should choose. The decision about the IT-support should be built up on the organizations abilities as composition, number of users, investment ability as well as the needs and requirements within the organization.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 PROBLEMBAKGRUND	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.3 SYFTE	11
1.4 MÅLGRUPP.....	11
1.5 AVGRÄNSNINGAR	11
1.6 DISPOSITION.....	11
2. METOD	13
2.1 VAL AV ÄMNE	13
2.2 VAL AV METOD	15
2.3 FALLSTUDIE	16
2.3.1 Leverantörer av IT-stöd	16
2.3.2 Leverantörs kunder	16
2.3.3 Excelföretag	17
2.4 DATAINSAMLING	18
2.4.1. Primärdata.....	18
2.4.2 Sekundärdata.....	18
2.5 VAL AV EMPIRI.....	19
2.6 KÄLLKRITIK.....	22
3. TEORI.....	24
3.1 BESLUTSSTÖDJANDE SYSTEM.....	24
3.2 INSAMLING OCH LAGRING AV INFORMATION.....	26
3.2.1 Data Warehouse	26
3.2.2 OLAP (On Line Analytical Processing)	27
3.3 MODELLER FÖR INDELNING AV IT-STÖD	27
3.3.1 Hallgårde och Johanssons modell.....	27
3.3.1.1 ”Spread-sheets” – Enklare verktyg eller kalkylprogram	28
3.3.1.2 Lokala standardmjukvaror	29
3.3.1.3. Skräddarsydda verktyg – special anpassade rapporteringsverktyg kopplade till affärssystemet.	29
3.3.1.4 Standard system – system för balanced scorecard som kan användas i flera olika miljöer.....	30
3.3.2 Olve et als fem kategoriseringar av IT-stöd för balanced scorecard ...	30
3.3.2.1 Egenutvecklade balanced scorecard-system.....	30
3.3.2.2. Fristående balanced scorecard-program	31
3.3.2.3 Datawarehouse-baserade balance scorecard-system	31
3.3.2.4. Balanced scorecard-funktionalitet i befintliga affärssystem.....	31
3.3.2.5. Balanced scorecard-funktionalitet i process management-system	32
3.4 VETENSKAPLIGA STUDIER AV IT-STÖD FÖR STYRKORT	32
3.4.1 Teknikrapporten.....	32
3.4.2 Automating the balanced scorecard	34

4. EMPIRI	39
4.1 LEVERANTÖRER	39
4.1.1 Prodacapo.....	39
4.1.1.1 Företaget	39
4.1.1.2 Thomas Lindgren angående Prodacapos IT-stöd	40
4.1.2 ProClarity.....	42
4.1.2.1 Företaget	42
4.1.2.2 Curt Nord och Bo Noreson angående ProClaritys IT-stöd	43
4.1.3 Naturekonomihuset AB	44
4.1.3.1 Företaget	44
4.1.3.2 Sören Bergström angående Naturekonomihusets IT-stöd	45
4.1.4 Hyperion	46
4.1.4.1 Företaget	46
4.1.4.2 Håkan Strömbeck angående Hyperions IT-stöd	47
4.5 KUNDER TILL LEVERANTÖRERNA.....	48
4.5.1 Lunds Energi.....	49
4.5.1.1 Företaget	49
4.5.1.2 Ola Åberg angående Lunds Energis IT-stöd	49
4.5.2 Alfa Laval	51
4.5.2.1 Företaget	51
4.5.2.2 Jonas Persson och Karin Heimgård angående Alfa Laval's IT-stöd	51
4.5.3 Banverket.....	52
4.5.3.1 Företaget	52
4.5.3.2 <i>Göran Jansson angående Banverkets IT-stöd</i>	52
4.5.4 Telenor.....	53
4.5.4.1 Företaget	53
4.5.4.2 Hans Jørgen Krogstie angående Telenor ASA Norges IT-stöd	54
4.6 EXCELFÖRETAG	55
4.6.1 NOTE Torsby AB.....	55
4.6.1.1 Företaget	55
4.6.1.2 Gerd Levin-Nygren angående NOTE Torsby AB: s styrkort och IT-stöd	55
4.6.2 SKF Sverige AB	56
4.6.2.1 Företaget	56
4.6.2.2 Claes Pollnow angående SKF Sverige AB: s styrkort och IT-stöd	56
4.6.3 Siemens Sverige AB	57
4.6.3.1 Företaget	57
4.6.3.2 Hans Carlsson angående Siemens Sverige AB: s styrkort och.....	57
IT-stöd	57
4.6.4 X AB	58
4.6.4.1 Företaget	58
4.6.4.2 X angående X AB: s styrkort och IT-stöd	58
5. ANALYS	59
5.1 LEVERANTÖRERNA	59
5.1.1 IT-stödet.....	59

5.2 KUNDER TILL LEVERANTÖRERNA.....	61
5.2.1 IT-stödet.....	61
5.3 EXCELFÖRETAGEN	64
5.3.1 IT-stödet.....	64
5.4 GEMENSAM ANALYS	66
5.4.1 Krav på IT-stöden	66
5.4.2 Tillgång till information och data	66
5.4.3 Manuellt arbete	67
5.4.4 Effektivitet	68
5.4.5 Personberoende	69
5.4.6 Resursförbrukning	69
5.5 SÄRSKILT IT-STÖD VS EXCEL.....	70
6. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION.....	72
6.1 SUMMERING AV RESULTATET.....	72
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	75
KÄLLFÖRTECKNING.....	76
BILAGOR.....	79
BILAGA 1	79
BILAGA 2	80
BILAGA 3	81
BILAGA 4	82

1. Inledning

I detta första kapitel ges en bakgrund till uppsatsens ämne. Därefter formuleras problemställningen och syftet. Vidare beskrivs de avgränsningar som gjorts och slutligen redovisas dispositionen över uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Många åsikter om huruvida rapporter med enbart finansiella nyckeltal ger en rättvisande och heltäckande bild av ett företag har förts fram under de senaste decennierna. Flera menar att det är viktigt att lyfta fram även andra aspekter hos ett företag. Dessa brukar gå under benämningen icke-finansiella nyckeltal som en motvikt till de finansiella. Behovet av nya styrverktyg som innefattar både finansiella och icke-finansiella nyckeltal växte således fram.

År 1990 inledde Robert Kaplan och David Norton ett samarbete som resulterade i det balanserade styrkortet. Styrverktyget tar sin ansats i företagets vision och därefter utformas en strategi. Tanken var att styrkortet skulle bestå av ett antal finansiella och icke-finansiella nyckeltal som tillsammans skulle samverka i andan av organisationens strategi. Vidare ska det utformas utifrån organisationens individuella behov och förutsättningar. Därmed blir det ett dynamiskt verktyg där innehållet kan bytas ut i takt med att organisationen och dess omvärld förändras. Kaplan och Norton publicerade i början av år 1992 sin modell i artikeln "*The balanced scorecard - Measures That Drive Performance*" i Harvard Business Review.¹ Modellen mottogs med positiv respons och sedan dess har intresset för att tillämpa balanced scorecard i organisationer stadigt ökat². En undersökning från Gartner Group visade att över 50 % av amerikanska storföretag använde sig

¹ Kaplan & Norton (1999) s. 7 f

² Olve et al (1999) s. 22

av styrverktyget i slutet av år 2000³. I Sverige kom hösten 2004 rapporten Balanced scorecard i svenska teknikföretag från Teknikföretagarna som visar att 38 % av 228 svenska teknikföretag använder sig av balanserat styrkort eller liknande styrverktyg⁴.

Balanced scorecard och liknande styrverktyg är ett ganska brett begrepp och kan exempelvis innefatta styrkort, KPI-modellen (Key Performance Indicators) och nyckeltalsrapporter. För många företag är balanced scorecard ett laddat begrepp och trots att de styrverktyg som företag använder kanske liknar ett balanserat styrkort så väljer de att döpa om styrverktyget till ett eget namn eller till ett mindre laddat ord med bredare innebörd och färre förutfattade meningar. Det finns även en risk att styrverktyg döps till balanserat styrkort men som vid närmare undersökning inte visar sig vara det. I uppsatsen kommer termerna styrkort, balanserat styrkort samt balanced scorecard användas synonymt och i vissa fall innefatta även liknande styrverktyg som vi nämnt ovan.

Behovet av IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg har vuxit sig allt starkare i och med att intresset för styrkort har ökat. Det ställs höga krav på IT-stöden som en följd av att arbetet med styrkorten kan skilja sig mycket åt från organisation till organisation. Det kan även, inom en organisation, förekomma ett flertal olika styrkort som IT-stödet således ska klara av att hantera. Det finns idag ett hundratal mjukvaruprogram för balanced scorecard med olik ambitionsnivå⁵. IT-stöden kan vara alltifrån Excellösningar till avancerade programvaror som kan kopplas till redan befintliga databaser inom företaget och som kan utföra diverse analyser.

Nils-Göran Olve och Carl-Johan Petri menar att ett stort antal företag klarar sig med IT-stöd som Excel och PowerPoint i ett initialt skede av utvecklingen och underhållandet av styrkortet. Författarna anser att det finns få IT-stöd som uppnår de krav på flexibilitet som implementeringsstadiet kräver. För att få ett styrkort

³ Marr & Neely (2003) s. 29

⁴ Olve & Petri (2004) s. 18

⁵ Olve et al (2003) s. 11

som passar in i den individuella organisationen krävs ett kreativt och iterativt arbete som ställer höga krav på flexibilitet.⁶

Olve et al menar att organisationer även senare klarar sig utan IT-stöd⁷. I rapporten Balanced scorecard i svenska teknikföretag framkommer det att 20 % av de företag som deltog i undersökningen, som använde sig av balanced scorecard eller liknande styrverktyg, hade någon speciell sorts programvara för att stödja styrverktyget. IT-stödet bestod av ett program speciellt utformat för balanced scorecard eller så hade företaget lagt till en modul till det befintliga affärssystemet för hantering av styrkort. Vanligast var att företagen använde sig av Excel och PowerPoint.⁸ Denna undersökning stöttar således åsikten om att företag kan klara sig med IT-stöd som kanske redan finns i organisationen och som därmed inte medför en större kostnad för nyinvestering.

Ulf Hallgärde och Andreas Johansson påpekar dock att genom att införa ett IT-stöd blir styrkortsarbetet mer stabilt och inte lika mycket personberoende som ett manuellt arbetssystem. Skulle nyckelpersoner som handhar styrkortsarbetet försvinna ur organisationen riskerar arbetet rinna ut i sanden. Således är ett system som förlitar sig enbart på manuellt arbete mer sårbart ur denna aspekt anser Hallgärde och Johansson. Vidare ser författarna ett behov av IT-stöd då stora organisationer använder sig av ett flertal olika styrkort och att hantera alla dessa manuellt kommer kräva stora resurser och eventuellt leda till att styrkortsarbetet havererar.⁹

Även Bernard Marr och Andy Neely förespråkar användning av ett särskilt IT-stöd för balanced scorecard. De menar att genom att automatisera styrkortet med hjälp av ett särskilt IT-stöd kan mer av företags information bli tillgänglig snabbare. Vidare anser de att om styrkortet ska få en integrerad roll i styrningen så krävs det att styrverktyget är automatiserat.¹⁰

⁶ Olve & Petri (2004) s. 16

⁷ Olve et al (2003) s. 347

⁸ Olve & Petri (2004) s. 29

⁹ Hallgärde & Johansson (1999) s. 86

¹⁰ Marr & Neely (2003) s. 30

1.2 Problemformulering

Den ökade tillämpningen av styrkort i företag, kommuner och andra verksamheter har lett till ett ökat intresse för IT-stöd. Det som organisationer efterfrågar är dataprogram där finansiell och icke-finansiell information kan föras in och som sedan ligger till grund för upprättandet av ett styrkort eller liknande styrverktyg.

Det finns många sätt för en organisation att arbeta med styrkort och således ett flertal olikartade behov av IT-stöd. Idag finns det, som vi tidigare nämnt, ett hundratal programvaror med olik grad av komplexitet på marknaden¹¹. Vissa av programvarorna är enbart till för att presentera företagets balanced scorecard på ett snyggt och tilltalande vis medan andra av dessa program kan anpassas individuellt samt göra enklare analyser och påvisa mönster i den data som samlats in. Företag kan välja att använda sig av alltifrån Excel vid styrkortsarbete till att använda särskilt utvecklade IT-stöd för styrkort.

Diskussionen om behovet av särskilt IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg ser vi som mycket intressant. Vi vill därför undersöka detta närmare för att få en bild av vad leverantörer av programvaror för styrkort eller liknande styrverktyg, kunder till leverantörerna samt företag som använder Excel vid styrkortsarbete anser om detta.

De frågor vi ämnar besvara i uppsatsen är:

- Hur tillämpas IT-stöd vid styrkortsarbete?
- Uppfyller Excel de krav som företag ställer på IT-stöd vid styrkortsarbete eller finns det behov av särskilt utformade IT-stöd för arbetet med styrkort?

¹¹Olve et al (2003) s. 11

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera utformning samt användning av IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg.

1.4 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig främst till intressenter av IT-stöd för styrkort. Dessa kan vara så väl företag som använder sig av styrverktyget samt studenter inom företagsekonomi. För att tillgodogöra sig informationen i uppsatsen fullt ut krävs till viss del en förkunskap om balanserat styrkort och liknande styrverktyg.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att inte ingående ge en redogörelse av balanced scorecard eller liknande styrverktyg, då uppsatsen riktas till en målgrupp med viss förkunskap inom detta område.

1.6 Disposition

I kapitel 1 ges en bakgrund till uppsatsens ämne. Därefter formuleras problemställningen och syftet. Vidare beskrivs de avgränsningar som gjorts och slutligen redovisas dispositionen över uppsatsen.

I kapitel 2 diskuteras samt motiveras valet av ämne, val av metod och fallstudie. Därefter görs en beskrivning av datainsamling, val av företag samt val av empiri. Slutligen beskrivs källkritiken.

I kapitel 3 presenteras studiens teoretiska referensram. I den teoretiska referensramen kommer relevanta områden för studien tas upp. Vi inleder med att ge en bakgrund till beslutsstödjande system samt en förklaring av OLAP och Data Warehouse. Vi har även valt att ta med två modeller för olika nivåer och kategorier av IT-stöd för styrkort. Därefter ges en redogörelse av två vetenskapliga studier inom ämnet.

I kapitel 4 redovisas information om de fyra leverantörerna av särskilt IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg samt intervjuer med dessa leverantörer. Vidare redovisas information om de fyra leverantörernas kunder som tillämpar deras särskilda IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg. Vi kommer även att beskriva fyra företag som använder Excel eller PowerPoint vid styrkortsarbete. I de fall där det i intervjuerna samt i svaren via e-postenkät inte framgår i texten vems åsikt det är så är det alltid respondentens åsikt.

I kapitel 5 analyseras den informationen som vi fått fram i empirin genom intervjuer och enkäter via e-post med leverantörer, kunder till leverantörerna samt företag som använder sig av Excel vid upprättandet av styrkort eller liknande. Vi kommer även att knyta an den teoretiska referensramen till analysen av empirin. För att tydliggöra respondenternas svar för läsaren har vi valt att återge dessa i tabellform.

I kapitel 6 redovisas det resultat vi kommit fram till i uppsatsen och för en diskussion om resultat samt metodval. Därefter delar vi med oss av våra tankar och reflektioner som kommit upp under arbetets gång. Avslutningsvis ges förslag till vidare studier inom vårt ämne.

2. Metod

I detta kapitel diskuteras samt motiveras valet av ämne, val av metod och fallstudie. Därefter görs en beskrivning av datainsamling, val av företag samt val av empiri. Slutligen beskrivs källkritiken.

2.1 Val av ämne

Vårt intresse för att skriva om balanced scorecard väcktes när vi läste kurser inom ekonomistyrning vid Lunds universitet. Innan vi påbörjade arbetet med uppsatsen läste vi in oss på material som skrivits om styrkort och insåg då att det redan fanns mycket publicerat i ämnet. Efter att ha läst rapporten Balanced scorecard i svenska teknikföretag, som är skriven av Nils-Göran Olve och Carl-Johan Petri, fick vi upp intresset för just IT-stöd för styrkort. Rapporten publicerades hösten 2004 och är en fallstudie som är gjord bland Teknikföretagens medlemmar. Författarna till rapporten kom fram till att det enbart var 20 % av teknikföretagen som hade ett särskilt IT-stöd för balanced scorecard eller liknande styrverktyg.

Vi beslutade därefter att undersöka detta närmare och tog kontakt med företag som levererar programvaror för IT-stöd. Vi valde även att ta kontakt med en av varje leverantörs kunder. Dessa företag tillämpar den mest utvecklade nivån eller kategorin av IT-stöd. Hallgårde och Johansson kallar denna nivå för standard system och Olve et al benämner denna kategori som balanced scorecard-funktionalitet i process management-system.

Dessutom valde vi att kontakta företag som använder sig av den minst utvecklade nivån eller kategorin av IT-stöd, vilka är "spread-sheets" enligt Hallgårde och Johansson samt egenutvecklade balanced scorecard-system enligt Olve et al. Den sista gruppen av företag använder sig av Excel samt PowerPoint i styrkortsarbetet

och vi kallar denna grupp i uppsatsen för Excelanvändare. Närmare beskrivning av indelningarna av IT-stöden görs i kapitel 3.3.

Vi är medvetna om att urvalet av fallföretag kunde ha gjorts på ett annat sätt. Ett alternativ skulle kunna vara att ta med konsulter i studien som hjälper företag med att ta fram styrkort men som inte erbjuder ett IT-stöd för detta ändamål. Dessa kanske även hjälper företag vid inköp av IT-stöd och besitter således kunskap inom området. Ett annat alternativ hade varit att ta med företag som använder sig av IT-stöd som befinner sig i någon av ”mellankategorierna” som lokala standardmjukvaror eller skräddarsydda verktyg enligt Hallgärde och Johansson. Olve et al har tre mellankategorier i sin kategoriseringsmodell vilka är fristående balanced scorecard program, Data Warehouse baserade balanced scorecard system samt balanced scorecard funktionalitet i befintliga affärssystem. Kategorierna av IT-stöden beskrivs, som vi nämnt ovan, närmare i kapitel 3.3.

Vi valde dock att begränsa vår uppsats till tre grupper av fallföretag. Leverantörerna av särskilt IT-stöd besitter enligt oss den största kompetensen om programvarorna. De fyra leverantörernas programvaror klassas som de mest utvecklade programvarorna för styrkort. Excel och PowerPoint klassas som de minst utvecklade programvarorna för detta ändamål. Leverantörernas kunder och Excelanvändarna fann vi vara de grupper av användare som torde ha mest olika erfarenheter av IT-stöd. Vi beslöt att därför ta med dessa två grupper i vår uppsats.

Det har inte gjorts några studier om tillämpningen av IT-stöd för balanced scorecard i Sverige. Enligt Petri ska det dock påbörjas en studie vid Handelshögskolan i Göteborg om hur utbredd tillämpningen av balanced scorecard samt användningen av IT-stöd för balanced scorecard är inom detaljhandeln¹².

¹² Petri vid Controller Dagarna i Stockholm 11-12 maj 2005

2.2 Val av metod

Det finns i huvudsak två tillvägagångssätt för att göra en studie. Det ena tillvägagångssättet är deduktiv vilket även kan kallas bevisandets väg och det andra är induktiv vilket även kan kallas upptäckandets väg. Deduktiv metod innebär att forskaren tar utgångspunkt i redan befintlig teori för att därefter testa teorin med hjälp av empiriska studier. Induktiv metod däremot börjar i empirin för att sedan bygga upp en teori utifrån denna. Ytterligare indelning kan göras genom att välja att studien ska vara normativ eller deskriptiv. En normativ studie beskriver hur något bör vara tillskillnad från en deskriptiv studie som beskriver hur något är.¹³ Utifrån dessa val av metod resulterar fyra olika alternativ. Vi har valt att använda oss av en deskriptiv samt deduktiv metod med induktiva inslag. Detta då vi ser svårigheter med att ha ett helt induktivt angreppssätt. Vi finner dock att studien inte är rent deduktiv. Således mynnar studien ut i ett abduktivt tillvägagångssätt.

Val av metod innefattar även ett beslut om metodansats och då om studien ska vara så kallad kvalitativ eller kvantitativ. Den kvalitativa metodansatsen ger djupare data om ett fåtal studieobjekt medan den kvantitativa ger vidare data om ett större antal studieobjekt.¹⁴ Den ena metoden utesluter dock inte den andra. Dessa två metoder har båda sina för- och nackdelar och kan till viss del komplettera varandra i en studie.¹⁵ Vi kommer i denna uppsats att använda oss av kvalitativ information i form av intervjuer med leverantörer som verkar inom området IT-stöd för balanced scorecard samt med två av leverantörernas kunder. Vi kommer även att använda oss av kvalitativ data från enkäter vi skickat ut till leverantörer via e-post samt data från de enkäter vi skickade till leverantörernas kunder samt från enkäter vi skickade till användare av ej speciellt utvecklat IT-stöd för upprättandet av balanced scorecard. Detta metodval medför att generaliserbarheten minskar. En kvalitativ studie syftar till att skapa en specifik förståelse för problemet snarare än en allmän förståelse.

¹³ Artsberg (2003) s 31 ff

¹⁴ Holme & Solvang (1997) s 78

¹⁵ Jacobsen (2002) s 49

2.3 Fallstudie

2.3.1 Leverantörer av IT-stöd

Vårt tillvägagångssätt vad gäller val av vilka leverantörer som skulle ingå i studien har följande händelseförlopp. Vi valde att skicka ut enkäter via e-post till 15 leverantörer av IT-stöd för balanced scorecard eller liknande styrverktyg i Sverige. Dessa valde vi ut efter att ha sökt efter företag som levererar programvaror för styrkort eller liknande styrverktyg på Internet. Av dessa fick vi 10 svar varav tre inte hade möjlighet att svara på våra frågor. Således återstod sju besvarade enkäter av dessa var sex intresserade av att ställa upp på en intervju. Slutligen intervjuade vi fem leverantörer av IT-stöd för balanced scorecard som samtliga befann sig i Stockholmsområdet. Den sjätte leverantören hade vi ingen möjlighet att besöka då den är lokaliserad på annan ort. Telefonintervju av dem valdes bort då vi föredrog att möta leverantörerna personligen för att få en bättre insikt i ämnet. Av de fem leverantörer vi intervjuade valde vi att ta med fyra av dem i vår uppsats, då den femte leverantören inte hade sålt sin programvara till någon kund. De företag vi beslutade att använda oss av är Prodacapo AB, Hyperion Solutions Nordic AB, Naturekonomihuset AB samt ProClarity Nordic AB.

2.3.2 Leverantörs kunder

Efter att ha talat med leverantörerna valde vi att fråga efter kunder för att få en bredare bild av programvaran. De fyra leverantörerna gav oss således varsin kund som vi valde att kontakta för att få en inblick i hur de tillämpade leverantörernas programvara. De leverantörskunder vi på inrådan av leverantörerna vände oss till är Lunds Energi AB, Alfa Laval Corporate AB Banverket samt Telenor ASA. Vi har varit i kontakt med leverantörernas kunder antingen personligen eller via e-post då dessa kunder i vissa fall var lokaliserade på en annan ort och i annat land.

Vi intervjuade Lunds Energi och Alfa Laval och skickade ut enkäter till Banverket samt Telenor. Banverket kommer att ingå i benämningen företag i uppsatsen.

2.3.3 Excelföretag

Vidare ville vi komplettera studien med fyra organisationer som använder styrkort eller liknande styrverktyg men som inte använder sig av något särskilt IT-stöd för detta ändamål. Vi önskade höra deras åsikt om detta IT-stöd. De fyra företag som ingår under denna kategori i uppsatsen använder sig antingen av Excel eller PowerPoint eller båda i styrkortsarbetet. Vi kommer använda benämningen Excelföretag för denna grupp av företag.

För att få fram dessa företag valde vi att skicka ut e-post till företag för att höra om de använde sig av styrkort eller liknande styrverktyg inom företaget samt om de i så fall använde sig av Excel. De företag som svarade att de använde sig av Excel vid upprättandet av styrkort valde vi att skicka ut ett frågeformulär till via e-post.

Vi skickade ut e-post till ett 50-tal företag. Dessa valdes ut genom ett icke-slumpmässigt urval. Detta då vi ville ha företag med en viss storlek. Anledningen till detta var att leverantörskunderna var större företag. Således ansåg vi att jämförbarheten mellan leverantörskunder och Excelanvändare skulle styrkas. Det var många som svarade med att de inte använde sig av styrkort överhuvudtaget samt många som inte svarade alls. Vid användandet av e-post finns det en risk att e-posten inte kommer fram. Således kan detta vara en anledning till att svar uteblev. Vi fick tag i de fyra företag som behövdes för studien. Dessa var de företag som svarade först och som använde sig av styrkort samt vid upprättandet av detta Excel och i vissa fall PowerPoint. Excelföretagen i vår uppsats är NOTE Torsby AB, SKF Sverige AB, Siemens Sverige AB samt X AB. Sistnämnda företaget valde att vara anonyma i vår studie. De har vi valt att kalla X AB.

2.4 Datainsamling

2.4.1. Primärdata

Primärdata är data som samlas in för första gången. Primärdata kan samlas in genom att exempelvis göra intervjuer eller att använda sig av enkäter.¹⁶ I vår uppsats består primärdata både av enkäter via e-post samt intervjuer. Vi skickade ut e-post med enkäten till leverantörerna för att få en uppfattning av vilka programvaror de använde sig av, om de hade något särskilt program som kunde tillämpas för balanced scorecard eller liknande styrverktyg (se bilaga 1). Sedan utvecklade vi detta genom att göra personliga djupintervjuer med leverantörerna för programvaran för balanced scorecard eller liknande (se bilaga 2). Vi valde även att göra intervjuer med kunderna till dessa leverantörer, då det var genomförbart, för att få en djupare inblick och förståelse. I annat fall valde vi att skicka en enkät via e-post för att få informationen vi behövde (se bilaga 3). Vi valde även att ta kontakt med ett antal företag som använder sig av enklare varianter av IT-stöd för balanced scorecard eller liknande. Data samlades in genom enkäter via e-post (se bilaga 4). Vi valde även att närvara vid Controller Dagarna, en konferens arrangerad av Teknikföretagen i Stockholm. Nils-Göran Olve och Carl-Johan Petri höll ett föredrag på konferensen om vad de kommit fram till i rapporten Balanced scorecard i svenska teknikföretag. Vi fick även möjlighet att ställa några frågor direkt till Petri i samband med presentationen.

2.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som redan samlats in av någon annan i ett helt annat syfte.¹⁷ Vi började med att söka sekundärdata i olika böcker och artiklar som behandlade balanced scorecard och IT-stöd. För att hitta böckerna använde vi oss av sökmotorn Lovisa på Lunds universitets hemsida och skrev in sökord som

¹⁶ Jacobsen (2002) s 152

¹⁷ A.a. s. 153

balanced scorecard, styrkort, IT-stöd, beslutstödjande system, OLAP och Data Warehouse. Med hjälp av databasen ELIN, även denna på Lunds universitets hemsida, kunde vi söka både svenska och utländska artiklar som var relevanta för vårt uppsatsområde. Inom ELIN sökte vi bl a i databasen ABI/Inform. Vi har även använt oss av sekundärdata i form av företagsinformation från deras hemsidor.

2.5 Val av empiri

I empirin valde vi att göra intervjuer med leverantörer av programvaror för balanced scorecard. Individuella intervjuer lämpar sig bäst då det endast är ett fåtal företag som ska undersökas. Detta då individuella intervjuer oftast är både tids- och kostnadskrävande.¹⁸

Utformningen av en intervju kan vara allt från helt sluten till helt öppen. En öppen intervju brukar oftast till viss del vara strukturerad med vilka områden som frågorna ska ställas inom.¹⁹ Vi valde att göra relativt öppna intervjuer där vi hade kategoriserat frågorna inom, för uppsatsen, olika relevanta områden. Sedan hade vi inom de olika områdena kategoriserat upp underfrågor (se bilaga 2). Under intervjuens gång följde vi dock inte frågorna till punkt och pricka utan det föll sig naturligt att plocka från dem under intervjuens gång. Vi valde att intervjua personer på företagen som var väl insatta i användningen av dataprogrammen och som i vissa fall även var ledare för verksamheten.

Under intervjuerna valde vi att använda oss av en diktafon för att dels undvika att fokus ligger på själva anteckandet och dels för att kunna gå tillbaka och lyssna på vad respondenterna sa under intervjun. Det finns både för- och nackdelar med att spela in intervjuer. Fördelarna är att man får med allt som respondenten sagt under intervjun vilket även underlättar då man vill ha med direkta citat. Intervjun flyter oftast också på bättre när de som intervjuar slipper att anteckna allt i minsta detalj och det blir då mer som ett normalt samtal. Nackdelarna med att spela in

¹⁸ Jacobsen (2002) s 160f

¹⁹ A.a.s 162

intervjuerna är att många känner sig obekväma i den situationen och kan reagera negativt på det. Det finns även en risk att den som intervjuar förlitar sig totalt på inspelningen och låter bli att anteckna det som respondenten säger.²⁰ Vi frågade alltid respondenterna om det gick bra att vi spelade in intervjuerna och upplevde inte att de var negativt inställda till inspelningen.

En intervju bör inte vara längre än 1,5-2 timmar då både respondenten och de som utför intervjun lätt kan tappa fokus.²¹ Vi höll oss därför inom denna tidsram.

Vi valde även att göra intervjuer eller att skicka ut enkäter via e-post till en av varje leverantörs kunder. Till de kunderna som använder sig av Excel i arbetet med styrkort eller liknande valde vi att skicka ut enkäter via e-post.

De leverantörer som vi valt att göra personliga intervjuer med i vår uppsats är:

- ❖ **Thomas Lindgren** på Prodacapo. Han har arbetat där i sex år och är idag ansvarig för den sydafrikanska marknaden. Han är utbildad civilingenjör och har tidigare erfarenhet från styrkortsarbete inom fastighetsbranschen.
- ❖ **Curt Nord** och **Bo Noreson** på ProClarity är båda delägare i företaget. Bo arbetar även som VD inom företaget. De är civilekonomer i grunden och har tidigare erfarenhet av verksamhetsstyrning.
- ❖ **Sören Bergström** är VD på Naturekonomihuset och har tidigare varit verksam inom Stockholms Universitet som professor i företagsekonomi. Idag är han delägare i samt konsult för Naturekonomihuset men han har kvar sin professur. Han har arbetat med nyckeltalsuppföljning sedan 70-talet.
- ❖ **Håkan Strömbeck** har arbetat på Hyperion sedan 5 år tillbaka. Han är civilekonom och är partneransvarig på Hyperion Solutions Nordic AB.

²⁰ Jacobsen (2002) s. 166

²¹ A.a. s. 167

De kunder till leverantörerna som vi haft kontakt med antingen genom intervjuer (Alfa Laval och Lunds Energi) eller genom enkäter via e-post (Banverket och Telenor) är:

- ❖ **Jonas Persson** och **Karin Heimgård** på Alfa Laval Corporate AB. Han arbetar som Maintenance Leader Project Manager och hon som Controller på företaget båda sedan 3 år tillbaka.
- ❖ **Ola Åberg** på Lunds Energi. Han arbetar som affärscontroller och har varit på företaget i 3,5 år. Han är utbildad civilekonom.
- ❖ **Göran Jansson** på Banverket. Han har varit anställd på Banverket sedan i maj 1998. Hans arbetsuppgifter är främst inriktade på uppföljning/controllerverksamhet via balanserat styrkort, personalfrågor, förhandlingar/anställningsvillkor samt gemensamma utvecklingsprojekt inom personalområdet på Banverket.
- ❖ **Hans Jörgen Krogstie** på Telenor ASA Norge. Han har varit anställd sedan 1990 och arbetar som intern konsult inom "Group Finance" på koncernnivå. Han är även applikationsansvarig för Hyperion Performance Scorecard.

De personer på företag som använder sig av Excel i styrkortsarbetet som vi har varit i kontakt med är:

- ❖ **Gerd Levin-Nygren** på NOTE Torsby AB. Hon är VD på företaget sedan år 2000 och har arbetat inom företaget sedan 1973.
- ❖ **Claes Pollnow** på SKF Sverige AB. Han är vice VD och ekonomichef och har arbetat inom SKF sedan 1970.

- ❖ **Hans Carlsson** på Siemens Sverige AB. Han är ansvarig för företagets affärsutveckling och har varit anställd inom Siemens Sverige AB sedan år 1996.

- ❖ **X** på X AB. Han är verksam som ekonomichef på företaget och har arbetat där i 6,5 år.

2.6 Källkritik

Syftet med källkritik är att beakta om källorna uppnår de krav författarna ställt upp rörande validitet, reliabilitet samt relevans. En källas grad av validitet innebär hur pass väl den mäter det som ämnats mäta. Reliabilitet ifrågasätter om källan inte innefattar några systematiska felvariationer. En beaktning av källans relevans måste även utföras då det är av vikt att en bedömning av källans väsentlighet genomförs.²²

Det är alltid viktigt att kritiskt granska den information och de källor som används vid skrivandet av en vetenskaplig publikation.²³ Samtidigt ska författarna vara medvetna om att alla tidiga erfarenheter till viss mån påverkar den kritiska granskningen. Det kritiska förhållningssättet måste även beaktas vid intervjuer av företagen samt dess publikationer på webb och i form av informationsblad. I vårt fall har vi, som vi tidigare nämnt, även varit i kontakt med kunder till leverantörerna. Vi har beaktat denna källa och är medvetna om att informationen vi får ut av dem troligtvis kommer vara till fördel för leverantörerna av programvaran. Vi är medvetna om att information ifrån intervjuer och enkäter, av leverantörernas kunder, skiljer sig åt och därmed kan vara kritiskt att ha med i samma analys. Vi valde trots detta att ta med Banverket och Telenor för att få en mer heltäckande bild av leverantörskunderna.

²² Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001 s. 150

²³ Lundahl & Skärvad (1992) s. 162

Det ska påpekas att leverantörerna har haft samma förutsättningar och alla har behandlats på likartat vis. Vi försvarar vårt metodval med att en liknande studie utan leverantörernas hjälp med hänvisning till användare av deras programvara sannolikt inte varit möjlig då vi inte har tillgång till leverantörernas kundregister. Alternativt tillvägagångssätt hade kunnat vara att göra en kvantitativ undersökning bland exempelvis en bransch eller geografiskt område för att utreda tillämpningen av IT-stöd för balanced scorecard.

Det optimala för studien hade varit att genomföra intervjuer med samtliga fallföretag för att få lika utförlig information från samtliga parter. Detta har tyvärr inte varit genomförbart i vårt fall och något som självfallet måste beaktas vid läsandet av respondenternas information. Alternativt hade vi kunnat koncentrera oss på en grupp av företag, men detta valdes bort då vi önskade få in åsikter och erfarenheter från alla tre grupper av fallföretag.

3. Teoretisk referensram

I det här kapitlet presenteras studiens teoretiska referensram. I den teoretiska referensramen kommer relevanta områden för studien tas upp. Vi inleder med att ge en bakgrund till beslutsstödjande system samt en förklaring av OLAP och Data Warehouse. Vi har även valt att ta med två modeller för olika nivåer och kategorier av IT-stöd för styrkort. Därefter ges en redogörelse av två vetenskapliga studier inom ämnet.

3.1 Beslutsstödjande system

Det finns idag en rad olika informationssystem. Dessa systems främsta uppgift är att samla in, lagra, bearbeta och analysera informationen för ett särskilt ändamål.²⁴

Det finns informationssystem som är inriktade på situationer där det krävs särskilt stöd i beslutsprocessen som går under benämningen beslutsstödjande system eller Decision Support Systems. Definitionen av beslutsstödjande system är att de ska hjälpa en eller flera beslutsfattare att genom en samling verktyg ge struktur i olika beslutssituationer och kanske förbättra kvalitén på de beslut som fattats.²⁵

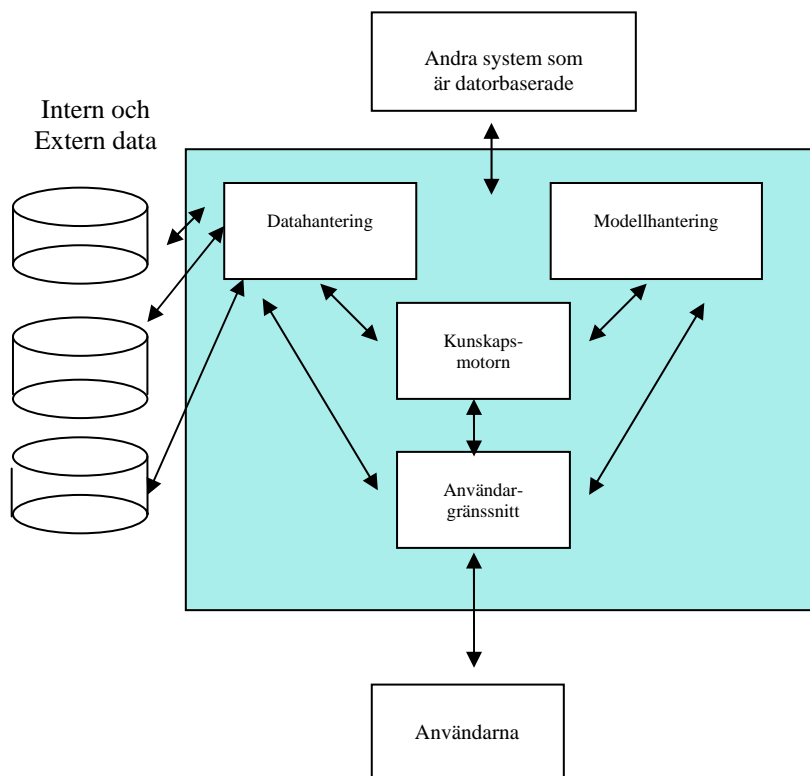
Meningen med beslutsstödjande system är att de ska stödja och hjälpa den som fattar beslutet men ska däremot inte ersätta personen²⁶. Det beslutsstödjande systemet kan delas in i fem olika komponenter. Dessa komponenter är *datahantering, modellhantering, kunskapsmotorn, användargränssnitt* samt *användarna*²⁷.

²⁴ Turban & Aronson (1998) s. 37

²⁵ Marakas (2003) s. 29

²⁶ Turban & Aronson (1998) s. 75

²⁷ Marakas (2003) s. 9



Figur 1. Bild av beslutsstödande system

Turban & Aronson (1998) s. 79

Datahanteringen är den delen av det beslutsstödande systemet som återskapar, organiserar och lagrar data som är väsentlig för beslutssituationen. Komponenten tar hjälp av underliggande system som exempelvis databaser och *Database Management Systems* för att utföra uppgifterna.²⁸

Modellhanteringen har en liknande funktion som datahanteringen som innebär att den kan återskapa, organisera samt lagra data som är betydelsefull i olika beslutssituationer. Det som är speciellt med modellhanteringen är att den även kan hantera olika slags kvantitativa modeller och således ge analytiska egenskaper till beslutssystemet.²⁹

Kunskapsmotorn är den komponent i beslutssystemet som utför aktiviteter som hör ihop med problemidentifiering och generering av dellösningar eller av slut-

²⁸ Marakas (2003) s. 9

²⁹ Ibid

giltiga lösningar. Komponenten utför även andra uppgifter som kan kopplas till processen för problemlösning.³⁰

Användargränssnittet är en viktig del i det beslutsstödjande systemet eftersom det är genom användargränssnittet som användarna kan kommunicera med det beslutsstödjande systemet. Det är således av betydelse att gränssnittet är användarvänligt så att brukarna enkelt kan förstå och sätta sig in i det.³¹

Användarna är självfallet en viktig komponent i det beslutsstödjande systemet detta då användaren är den som ska fatta beslutet med beslutstödet som underlag eller lägga fram en lösning på ett problem.³² Beslutsstödjande system bör utformas med slutanvändaren i åtanke för att få ett så effektivt system som möjligt.³³

3.2 Insamling och lagring av information

3.2.1 Data Warehouse

Dessa system har fördelen att de kan hantera, sätta samman och analysera en stor mängd data. Utöver det kan systemen även identifiera mönster samt sammanställa och presentera informationen. Data Warehouse system kan även samköras med andra lagringsstationer i företaget och tillgodogöra sig informationen därifrån. På detta vis kan information som redan finns i företaget återanvändas till analys i en ny kontext och presenteras. Räcker inte redan befintlig data till kan den kompletteras med manuellt registrerad information.³⁴ Själva tanken bakom Data Warehouse är att ta ut data från olika operativa databaser och sedan förvara informationen separat.³⁵ Många företag väljer att införa ett Data Warehouse då flera affärssystem ofta är sämre på att sammanställa rapporter och redovisa resultat. Däremot kan affärssystemen vara enkla att införa data i och då särskilt för

³⁰ Ibid

³¹ Marakas (2003) s. 9f

³² A.a. s. 22

³³ A.a. s. 10

³⁴ Olve et al (2003) s. 332

³⁵ Ma et al (2005) s. 1

personal som inte är bekväma med att arbeta med datorer. I ett Data Warehouse kan företaget lagra olika former av data vidare används ett gränssnitt som är enkelt att skapa rapporter ifrån. Ett Data Warehouse kan inte fungera som stöd för balanced scorecard utan används som informationskälla för IT-stöden för styrkorten.³⁶

3.2.2 OLAP (On Line Analytical Processing)

I de situationer där företag behöver ett system som klarar av mer än att bara lagra och presentera data kan de använda sig av OLAP. Denna teknik innebär att företagets data blir tillgänglig i ett flerdimensionellt format det vill säga att den utformas som ett vanligt kalkylark men har fler än två dimensioner. Med hjälp av OLAP kan företag sedan göra statistiska beräkningar som ger prognoser och trender över tiden. Då företag väljer att upprätta balanced scorecards kan OLAP hjälpa företag att balansera olika mått mot varandra för att se hur dessa påverkar varandra.³⁷ Data lagras i kuber som därefter kan analyseras.³⁸

3.3 Modeller för indelning av IT-stöd

Det finns olika modeller för att kategorisera och dela upp IT-stöd i olika nivåer. Detta görs för att få en indelning av IT-stöden utifrån vilken grad av funktionalitet för balanced scorecard IT-stöden innehar. Vi har valt att ta upp två modeller för indelning av IT-stöd för balanced scorecard vilka presenteras på efterföljande sidor.

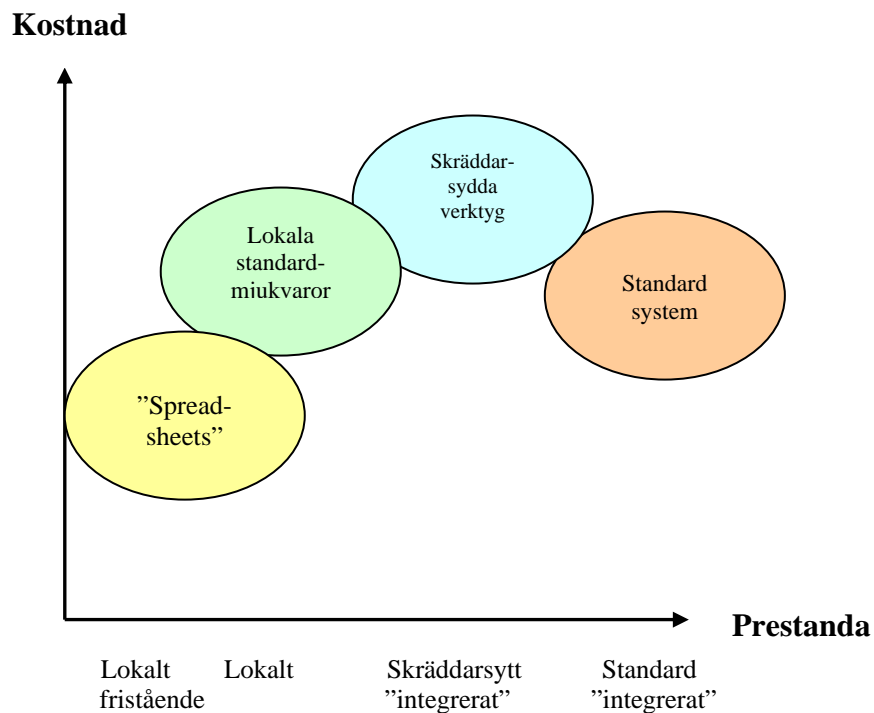
3.3.1 Hallgärde och Johanssons modell

³⁶ Hallgärde & Johansson (1999) s. 92

³⁷ Findahl et al (1998) s. 39

³⁸ <http://msdn.microsoft.com/>

Först presenteras Ulf Hallgärde och Andreas Johanssons indelning av IT-stöd för balanced scorecard. Hallgärde är verksam som läkare och ledare av förändringsprojekt. Johansson är i grunden civilekonom och är nu verksam som konsultchef på QPR Nordic AB. Författarna har valt att dela in IT-stöden i fyra huvudgrupper.³⁹



Figur 2. Fyra grupper av IT-stöd
(Hallgärde & Johansson (2000) s. 91)

3.3.1.1 "Spread-sheets" – Enklare verktyg eller kalkylprogram

Den enklare varianten av IT-stöd för balanced scorecard går under beteckningen spread-sheets. Det innebär att man tillämpar datorprogram som exempelvis Microsoft Office vid upprättandet av ett balanced scorecard. En fördel för företag att använda sig av just spread-sheets är att programmen är billiga i jämförelse med andra varianter av IT-stöd för balanced scorecard.⁴⁰ Andra fördelar med användningen av spread-sheets är att de är enkla att tillämpa samt att programmen

³⁹ Hallgärde & Johansson (1999) s. 91ff

⁴⁰ Ibid

finns som standardprogram på nästintill samtliga datorer och de flesta känner även till dessa och vet hur man använder dem.

Det finns dock vissa nackdelar med att använda sig av spread-sheets. Det kan finnas en risk att företag som använder sig av dessa kan bli beroende av en person som ansvarar för upprättandet av organisationens balanced scorecard. Detta kan leda till problem om personen i fråga, som skött upprättandet av balanced scorecard, lämnar företaget.⁴¹ Andra nackdelar med att använda sig av spread-sheets kan vara att de är begränsade i sin presentation. Hallgärde och Johansson menar att användandet av spread-sheets lämpar sig bäst för olika pilotprojekt och bör inte tillämpas av större företag. Stora organisationer måste istället leta efter andra och kanske mer avancerade lösningar för IT-stöd av balanced scorecard.

3.3.1.2 Lokala standardmjukvaror

Andra gruppen består av lokala system som oftast tagits fram av ett konsultföretag. Denna sorts IT-stöd rekommenderas av Hallgärde och Johansson till mindre företag då dessa IT-stöd har en begränsad funktion. Författarna tar upp problem som att dessa mjukvaror kan sakna funktionalitet för att sprida information via webb eller stödjer inte integration och utbyte med andra programvaror vilket kan föra till svårigheter vid stora volymer. Fördelen med denna grupp av IT-stöd är att de ofta är billiga att köpa in samt att mjukvaran bygger på en standard modell.⁴²

3.3.1.3. Skräddarsydda verktyg – specialanpassade rapporteringsverktyg kopplade till affärssystemet.

Den tredje ambitionsnivån, som är den mest kostsamma av de fyra nivåerna, är de skräddarsydda och integrerade systemen. Det innebär att företagen kopplar rapporteringsverktyg till något av företagets affärssystem. Fördelar med att använda sig av skräddarsydda verktyg är att programmen är relativt enkla att sätta sig in i. Dessutom kan dessa program använda information som finns i andra

⁴¹ Hallgärde & Johansson (1999) s. 92

⁴² Ibid

affärssystem. Det finns dock vissa nackdelar med att använda sig av skräddarsydda och integrerade system. Hallgårde och Johansson menar att det finns en risk för att ”det bara blir ett nytt mätsystem och att kopplingen mot strategi blir för svag”. De menar vidare att det även är mycket kostsamt att skräddarsy system för företag.⁴³

3.3.1.4 Standard system – system för balanced scorecard som kan användas i flera olika miljöer

I denna grupp finner vi de mest avancerade programvarorna för balanced scorecard. Dessa IT-stöd har mycket utvecklade tekniker och kan integreras med företagens befintliga databaser och således hämtas information ifrån dessa. Vidare klarar systemen av att lagra information samt sprida och samla in denna via webbt teknik. Hallgårde och Johansson anser att denna grupp av IT-stöd passar bäst till större företag som har valt att implementera balanserat styrkort i hela organisationen då dessa programvaror är relativt kostsamma.⁴⁴

3.3.2 Olve et als fem kategoriseringar av IT-stöd för balanced scorecard

Olve et al har valt att dela in IT-stöd för balanced scorecard i fem olika kategorier. Nedan ges en kort beskrivning av varje kategori.

3.3.2.1 Egenutvecklade balanced scorecard-system

Den första kategorin av IT-stöd är egenutvecklade balanced scorecard-system som även kan ses som den enklare formen av IT-stöd. Olve et al menar att den vanligaste varianten på egenutvecklande balanced scorecard, som organisationer använder sig av, är Excel. Fördelen med att använda sig av denna kategori av IT-

⁴³ Hallgårde & Johansson (1999) s. 92

⁴⁴Ibid

stöd är att det är enkla, snabba och att de inte innebär några större kostnader för organisationerna. Detta då programmen oftast redan finns på de flesta datorer och majoriteten av personalen känner till dem. Nackdelen med att tillämpa egenutvecklade balanced scorecard-system är att programmen ibland är begränsade i sin kapacitet att både presentera och lagra stora mängder data.⁴⁵

3.3.2.2. Fristående balanced scorecard-program

Den andra kategorin av IT-stöd för balanced scorecard är fristående program. Organisationer som tillämpat den enklare varianten av IT-stöd väljer ibland att implementera denna till en webbaserad balanced scorecard portal. Fördelen med denna kategori IT-stöd är att de utvecklats med ändamål att stödja balanced scorecard processen. De är även relativt lätta att implementera och användaren behöver bara en dator med webbgränssnitt. En nackdel är att de är mindre flexibla än exempelvis en Excellösning.⁴⁶

3.3.2.3 Datawarehouse-baserade balance scorecard-system

Den tredje kategorin av IT-stöd för balanced scorecard är system som bygger på datawarehouse. När organisationer använder dessa kan de behandla och analysera stora mängder av data. Datawarehouse baserade balanced scorecard system kan också hitta mönster i informationen samt uppvisa och ställa samman denna på ett bra sätt. Systemen kan även fungera gemensamt med andra system vilket gör att företag kan återanvända data för presentation och analys.⁴⁷

3.3.2.4. Balanced scorecard-funktionalitet i befintliga affärssystem

Den fjärde kategorin av IT-stöd för balanced scorecard innebär att de befintliga systemen inom organisationen integreras med datorlösningar med styrkortsfunktion. Affärssystemen kan behandla mer information än bara den finansiella då systemen oftast är försedda med enheter som även kan behandla

⁴⁵ Olve et al (2003) s. 330f

⁴⁶ A.a. s. 331f

⁴⁷ A.a. s. 333

information angående exempelvis lager, personal och inköp. Fördelen med att lägga till en balanced scorecard funktionalitet i de befintliga affärssystemen är att det samordnas med övriga delar i affärssystemet och organisationen kan på det sättet återanvända information som redan finns inom verksamheten.⁴⁸

3.3.2.5. Balanced scorecard-funktionalitet i process management-system

Den femte kategorin av IT-stöd för balanced scorecard består av en balanced scorecard funktion som ingår i ett process management-system. Ofta klarar dessa program av att simulera olika framtidsscenarioer och kan kopplas samman med exempelvis redovisningssystemet.⁴⁹ Med dessa programvaror är det enkelt att ta fram rapporter som på ett visuellt tilltalande sätt redovisar nyckeltal, dess utveckling samt påvisar trender.

3.4 Vetenskapliga studier av IT-stöd för styrkort

Det har gjorts relativt få omfattande vetenskapliga studier inom området IT-stöd för balanced scorecard. I Sverige gjordes på uppdrag av Teknikföretagen en studie i hur utbrett användandet av balanced scorecard är samt se vilka erfarenheter som finns inom denna sektor. I USA har bland annat Bernard Marr och Andy Neely från Cranfield School of Management utfört en studie om programvaror för balanced scorecard.⁵⁰ Nedan ges en redogörelse av dessa två studier.

3.4.1 Teknikrapporten

På uppdrag av Teknikföretagen utförde Nils-Göran Olve och Carl-Johan Petri, båda verksamma inom Linköpings universitet, en studie om svenska teknikföretags erfarenheter med balanced scorecard eller liknande styrverktyg. En enkät skickades ut till drygt 500 av Teknikföretagens cirka 3000 medlemmar.

⁴⁸ Olve et al (2003) s. 333f

⁴⁹ A.a. s. 335

⁵⁰ Marr & Neely (2003) s. 29 ff

Svarsfrekvensen var 41 % vilket enligt författarna är relativt högt. Enkäten besvarades i flertalet fall av ekonomichefer. I undersökningen kan flera dotterbolag till en koncern ingå.⁵¹ Författarna påpekar även att en enkätstudie inte ger exakt svar på hur bred användningen av balanced scorecard är då det kan finnas en risk med att den som fyllde i enkäten själv får avgöra om företaget använder ett balanced scorecard. Det kan finnas fall då organisationen kallar en metod för balanced scorecard men som inte är det samt att företaget döpt om sitt balanserade styrkort och anser sig använda något annat än ett balanced scorecard.⁵²

I vår uppsats väljer vi att presentera relevanta delar av resultatet från Teknikrapporten. Av 228 enkäter svarade 38 % att de använder balanced scorecard eller liknande styrverktyg. 18 % hade inte hört talas om begreppet och 2 % skulle börja använda styrverktyget. Vidare hade 30 % ej tagit ställning till om de ska införa balanced scorecard eller ej. 9 % hade redan bestämt att de inte ska använda styrverktyget i sin organisation.⁵³

Ytterligare resultat från studien var att 84 % av användarna av balanced scorecard svarade ja på frågan om de var nöjda med sitt styrverktyg.⁵⁴

Av de som använde sig av styrverktyget Balanced scorecard använde 81,7 % inget särskilt IT-stöd för detta ändamål. 11 % använde sig av ett special program för Balanced scorecard och 7,3 % har en Balanced scorecard modul i sitt befintliga affärssystem. Således använde enbart cirka 20 % ett speciellt utvecklat IT-stöd för Balanced scorecard.⁵⁵ Olve och Petri finner inget samband mellan IT-användning och nöjdhet således anser de att arbetet med Balanced scorecard fungerar mycket väl med hjälp av Excel och PowerPoint och finner inte att det behövs ett avancerat IT-stöd.⁵⁶

⁵¹ Olve & Petri (2004) s. 6

⁵² A.a. s. 10

⁵³ A.a. s. 23

⁵⁴ A.a. s. 26

⁵⁵ A.a. s. 29f

⁵⁶ A.a. s. 62

Petri menar vidare att även om företaget använder ett speciellt utvecklat IT-stöd för styrkort så kommer det att finnas kvar en viss mängd manuellt arbete. Han ser inte att ett IT-stöd skulle förenkla arbetet. Anledningen till att så få företag investerar i ett IT-stöd menar Petri är en fråga om resursfördelning. Har ett företag lagt en viss budget för styrkortsarbetet vill företaget ogärna lägga en större del av den på ett IT-stöd då det fungerar att använda sig t ex Excel och PowerPoint. Ofta finns dessa program redan i organisationen. Istället vill kanske företagen lägga ner resurser på att få fram bra nyckeltal för organisationen samt på analysarbetet.⁵⁷

3.4.2 Automating the balanced scorecard⁵⁸

Bernard Marr och Andy Neely sammanfattar sin studie i en artikel i tidskriften *Measuring Business Excellence*. Bernard Marr är verksam vid Cranfield School of Management och har tidigare forskat vid Judge Institute of Management Studies vid Cambridge University. Två av hans forskningsområden är balanced scorecard samt performance management software applications. Professor Andy Neely har en lång akademisk karriär och har varit verksam inom bland annat Cambridge University, Cranfield School of Management samt Nottingham University. Han är vidare bland mycket annat Deputy Director of Advanced Institute for Management Research samt sitter med UK Government's Performance Information Panel. Deras studie omfattade över 80 företag samt 25 konsulter från ledande konsult- och redovisningsbyråer. Därutöver intervjuades drygt 45 medarbetare på företag som levererar IT-stöd för balanced scorecard bland dem återfinns Hyperion och Prodacapo. Syftet med studien var att förklara varför organisationer eventuellt behöver mjukvara för att stödja implementeringen av balanced scorecard samt att utveckla en struktur för beslutsprocessen vid val av IT-stöd för balanced scorecard.

I sin artikel påpekar Marr och Neely att flera insatta inom ämnet konstaterat att programvara enbart är ett redskap och inte ett substitut för det intensiva arbetet

⁵⁷ Olve & Petri Föredrag om Teknikrapporten Controller Dagarna 2005

⁵⁸ Marr & Neely (2003) s. 30 ff

kring strategin och analysen av denna. De vill även påpeka att arbetet med balanced scorecard inte börjar med en implementering av ett IT-stöd. Först måste företaget ha utvecklat ett välfungerande styrkort för organisationen. Detta innebär att nyckeltal redan testats ifråga om mäter de vad vi vill mäta samt uppmuntrar de till ett beteende som organisationen står bakom. Därefter måste personalen utbildas i styrverktyget och få en förståelse för hur det fungerar. Har organisationen kommit så långt kan de vara redo att titta på vilka programvaror som finns på marknaden enligt Marr och Neely.

De tar även upp användandet av Excel som IT-stöd för balanced scorecard och säger att denna programvara är den vanligaste formen för IT-stöd för balanced scorecard i världen. De ser dock nackdelar med att använda sig av en Excellösning. Marr och Neely ser att det finns begränsningar i hur stor mängd data som spread-sheets klarar av och uppdateringen av styrkort i Excel anses tidskrävande. Lösningen med Excel uppmuntrar heller inte till samarbete eller kommunikation mellan användarna utan var och en sitter med sitt Excelblad. IT-stödet underlättar inte analyseringen då insamlingen och sammanställningen av de olika spread-sheets kan vara svår samt tidskrävande. Vidare framförs uppfattningar om att enbart manuellt arbete har nackdelar som att det är långsamt, arbetsintensivt, opålitligt samt ohanterligt.

Fördelen med att automatisera styrkortet är i Marrs och Neelys artikel att datas transparens är oerhört viktig för företag då den ligger till grund för beslut och åtgärder. Data måste även finnas tillgänglig vid rätt tidpunkt. Dessa krav kan ett speciellt utvecklat stöd för balanced scorecard uppfylla. Andra åsikter som tas upp i artikeln är att om företag vill att styrkortet ska få en integrerad roll i styrningen så kräver oftast detta att styrkortsarbetet automatiseras.

I förordet till Marr och Neelys rapport *Balanced scorecard software report* från 2001 skriver Robert Kaplan att han anser att en programvara för balanced scorecard underlättar för företagen att fokusera på strategin. För det första genom att visualisera strategin genom att upprätta strategikartor. För det andra genom att bryta ner de, inom företaget, högre nivåernas styrkort till anpassade styrkort till affärsområdena, internt delade service funktioner samt till enheter på koncernnivå.

För det tredje ska en automatisering av styrkortet underlätta informations-spridningen till medarbetarna. Till sist ska en programvara för balanced scorecard föra upp strategiarbetet till en återkommande process genom att regelbundet framföra uppdaterad data samt följa upp verksamheten.

Marr och Neely presenterar i sin artikel en beslutsgång de råder företag att följa vid inköp av IT-stöd för balanced scorecard. De olika stegen i beslutsprocessen är följande.

- ❖ *Företag och produkt* - kartlägg försäljarens bakgrund och produktinformation. Fakta om programvarans pris, support-, utbildnings- samt implementeringskostnaden bör tas fram. Information om företaget bör tas fram angående hur många i organisationen arbetar med programvaran för balanced scorecard. Är företaget specialiserade på balanced scorecard eller är balanced scorecard en liten del av verksamheten. Vidare har de globalverksamhet utifall kunden vill implementera IT-stödet på globalbasis. Till sist hur ser företagets finansiella status ut. En hel del IT-företag har försatts i konkurs och en konsekvens kan vara att support av IT-stödet samt möjligheten till uppdatering av IT-stödet kan försvinna vid en konkurs.
- ❖ *Stor skaligheten* - i vissa fall börjar en organisation med att implementera styrkortet på en avdelning eller en enhet för att efter en lyckad implementering fortsätta införandet i resten av verksamheten. Förutom att programvaran bör finnas på olika språk ser Marr och Neely tre ytterligare kriterier som kan vara av vikt att företaget beaktar vid inköp av programvara för balanced scorecard. Till att börja med måste programvaran klara av att styrkort läggs till och att antal användare ökar. Därefter ska underliggande databaser klara av att hantera större datavolymer och till sist ska programvaran klara av att sprida informationen via webben.
- ❖ *Flexibilitet samt anpassningsmöjligheter* - programvaran måste kunna integreras med andra befintliga affärs- samt informationssystem i organisationen. Kunderna ska dessutom kunna modifiera antal perspektiv, kunna skapa en egen utformning samt kunna utforma egen designade styrkort.

- ❖ *"Features" och funktioner* - i detta steg bör kunden fundera över vad de önskar att programvaran ska kunna uträtta. Det kan vara behov av att begränsa åtkomst eller befogenheter. Det kan även vara att programmet ska skicka ut meddelanden till användare av programmet exempelvis då data behöver uppdateras.
- ❖ *Kommunikation* - innebär vilken tillgänglighet företaget önskar att IT-stödet ska ha. De anställda vill kanske nå programvaran via nätet, via WAP eller få uppdatering via SMS. Vidare behövs eventuellt en funktion där kommentarer kan läggas till ett nyckeltal eller skickas direkt till ansvarige för ett visst måttetal.
- ❖ *Tekniska lösningar* - i detta steg bör företaget beakta sin redan befintliga tekniska struktur och därefter hitta en programvara som passar ihop med det befintliga systemet. Detta då de kommer att behövas integreras för att kunna utnyttja data i styrkortet som redan finns i företaget. Det behövs även göras en undersökning på vilka webbläsare som fungerar ihop med programvaran.
- ❖ *Användargränssnitt och presentation av data* - detta handlar om hur företaget vill att informationen ska presenteras. Eventuellt finns det behov av att kunna ta fram strategiska kartor eller att visualisera *orsak-verkan-samband*.
- ❖ *Analysfunktioner* - vilken typ av analyser vill företaget att programvaran ska kunna utföra. Det finns en rad olika funktioner som leverantörerna erbjuder således bör företaget bestämma vilka behov av analysverktyg som finns.
- ❖ *Service* - i detta steg bör företaget göra en uppskattning av hur pass mycket service de kommer att behöva. Leverantörerna erbjuder olika grad av service således måste kunden finna en leverantör som erbjuder motsvarande service.
- ❖ *Framtiden* - företaget bör försöka få fram information om vad leverantörerna har för framtidsutsikter rörande programvaran. Har de planer på att utveckla den och hur ofta kommer uppdateringarna att släppas?

Om företag inte lyckas hitta en leverantör av programvara som uppfyller kraven återstår att utveckla en egen programvara. Detta har exempelvis Ericsson och Skandia gjort därefter har deras programvara blivit en affärsidé och erbjuds nu till försäljning. Det är dock generellt sätt mer kostandseffektivt och snabbare att köpa in en redan befintlig programvara enligt Marr och Neely.

I sin artikel påpekar de även att flera insatta i ämnet konstaterat att programvara enbart är ett redskap och inte ett substitut för det intensiva arbetet kring strategin och analysen av denna.

4. Empiri

I detta kapitel redovisas information om de fyra leverantörerna av särskilt IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg samt intervjuer med dessa leverantörer. Vidare redovisas information om de fyra leverantörernas kunder som tillämpar deras särskilda IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg. Vi kommer även att beskriva fyra företag som använder Excel eller PowerPoint vid styrkortsarbete. I de fall där det i intervjuerna samt i svaren via e-postenkät inte framgår i texten vems åsikt det är så är det alltid respondentens åsikt.

4.1 Leverantörer

4.1.1 Prodacapo

4.1.1.1 Företaget ⁵⁹

Prodacapo grundades 1994 och är specialiserat på lösningar för mjukvaruprogram. Deras huvudkontor är baserat i Örnsköldsvik och därutöver har de ett kontor i Stockholm. Företaget har i dagsläget över 500 kunder i mer än 50 länder. Kunderna är vanligtvis medelstora och stora företag, offentliga organisationer samt större koncerner. Prodacapos produkter är inriktade på verksamhetsstyrning och beslutsstöd. Mjukvarorna går under benämningen Enterprise Performance management och här ingår bl a lösningar för balanced scorecard.

Prodacapos modul för balanced scorecard är licensierad av Kaplan och Norton. Den kan användas separat eller kopplas samman med andra programvaror som Prodacapo erbjuder. Enligt Prodacapo kan deras mjukvara för balanced scorecard på ett överskådligt och visuellt sätt ge företag en helhetsbild över verksamheten. I

⁵⁹ www.prodacapo.se

programvaran kan företaget borra sig ned för att få en mer detaljerad information om verksamheten. Vidare kan företaget följa upp handlingsplaner och se vilka åtgärder som måste göras för att verksamheten ska nå sina uppsatta mål. Det går även att jämföra olika tidsperioder för att kunna följa utvecklingen av verksamheten. Prodacapos program går att integrera med andra affärssystem inom företagen vilket gör att kunderna kan använda redan, inom företaget, befintlig information i det speciella IT-stödet för balanced scorecard.

4.1.1.2 Thomas Lindgren angående Prodacapos IT-stöd ⁶⁰

1996 fick Prodacapo ansvar för ABB: s projekt T50 och fick implementera detta i alla ABB: s verksamhetsländer. Detta ledde till att Prodacapo sedan kunde ha ABB som referenskund och upprätta partnersamband ute i dessa länder vilket resulterade i att Prodacapo hade goda möjligheter att utveckla sin verksamhet internationellt.

Prodacapo stod efter projektarbetet med ABB i ett skede om de skulle satsa på programvaror för balanced scorecard eller om detta bara var en managementtrend. 1998 utvecklade företaget dock en programvara för detta ändamål. Respondenten menar att många fortfarande ser balanced scorecard som lite trendigt och tror att det kommer att försvinna så småningom. Det är vanligt att företag inte använder sig av begreppet balanced scorecard utan döper om det till något annat. Detta då en del företag anser att ordet balanced scorecard har en viss negativ klang.

Prodacapo kommer in i kunders balanced scorecardprocess vid olika tidpunkter. Det är lite olika beroende på hur mycket stöd företaget behöver. Ofta har kunden redan ett balanced scorecard, men det händer även att de inte börjat processen överhuvudtaget. Ibland har kunden en projektgrupp som besitter mycket kompetens och då behöver de bara någon som agerar som bollplank, utbildar i programvaran och därefter klarar kunden driften själv. Ibland är det Prodacapo som kör projektet fullt ut. Det är olika hur upplägget ser ut men det är alltid kunden som driver projektet själva även om Prodacapo har huvudansvaret.

⁶⁰ Personlig intervju 9/5 2005

Prodacapo hjälper till med att integrera olika datasystem samt att ta fram kopplingar mellan databaser. Prodacapo kan även i vissa fall hjälpa sina kunder med att ta fram nyckeltal, men däremot utformar de inte vision och strategi åt kunderna. Det får kunden göra själv eller ta hjälp av andra konsulter. Det händer att kunder märker, när det införs ett IT-stöd för balanced scorecard, att deras vision och strategi inte är så väl förankrad i organisationen som de trodde. I dessa fall medför arbetet med balanced scorecard således även att företaget får modifiera dessa.

Initiativet till en implementering av balanced scorecard kommer oftast från ledningen inom ett företag. Ibland kan det dock finnas någon eldsjäl inom företaget som brinner för att föra in balanced scorecard på en viss avdelning. Lyckas avdelningen med det balanserade styrkortet kan de sedan sälja konceptet internt.

Prodacapo har kunder i olika branscher och storlek, men kunderna måste ha viss volym för att arbetet med balanced scorecard ska kunna utnyttjas fullt ut. Det som respondenten upplever viktigt för kunderna är att de kan få snabb och bra support. Prodacapo har avtal med sina kunder att de alltid ska få supporthjälp inom tre timmar. En annan faktor som respondenten upplever viktig för kunderna är att programmen ska vara lätta att använda.

Framtagandet av orsak-verkan-samband i Prodacapos programvara för balanced scorecard bygger enligt respondenten på logiskt tänkande och sunt förnuft. De ritar upp strategikartor och genom dem kan man sedan se samband med hjälp av just logiskt tänkande och sunt förnuft.

Anledningen till att relativt få företag använder sig av särskilt IT-stöd tror respondenten beror på att många inte kommit i kontakt med verktyg för styrkort. Respondenten tror även att många företag tror att ett särskilt IT-stöd för balanced scorecard är dyrt, svårt och komplicerat. För många företag blir det också en skrivbordsprodukt och företagen lyckas ibland aldrig riktigt få ut styrkortet i organisationen när de använder sig av Excel eller PowerPoint och han menar

vidare att de som tillämpar Excel troligtvis ser särskilda IT-stöd som något komplicerat och att det i många fall är en kostnadsfråga då programmen oftast innebär en större investering. Att så få företag använder sig av särskilt IT-stöd kan enligt honom även bero på att företag anser att de redan har tillräckligt med problem med IT och inte vill investera i ytterligare ett program. Ibland kan det också vara så att man inom företaget har en controller som är mycket duktig på Excel och vill hålla fast vid det och tycker att det fungerar mycket bra. Respondenten tror vidare att en anledning till varför företag väljer manuellt arbete är att när Excel används finns det liten risk för att det blir för automatiserat och man kan lättare själv se samband och identifiera orsaker.

4.1.2 ProClarity

4.1.2.1 Företaget ⁶¹

ProClarity Corporation grundades 1995 i Boise, Idaho, USA. Företaget har regionala försäljningskontor i Asien och Europa. Det europeiska huvudkontoret är baserat i Nederländerna och det skandinaviska kontoret finns i Nacka utanför Stockholm. ProClarity har funnits i Sverige sedan 1999 och har hela Norden samt Baltikum som marknad. Det är möjligt att täcka in hela marknaden då företaget arbetar med så kallade partners som har kontakt med kunderna samt sköter försäljningsdelen.

ProClarity riktar sig mot kunder i alla branscher och storlekar och har i nuläget över 600 kunder globalt varav 120 av dessa kunder finns i Norden. ProClarity vänder sig framförallt till större företag som har resurser för att bygga upp en egen datahanterings miljö, men de har kunder i alla storlekar.

ProClarity har ett antal programvaror som kan utföra olika typer av rapportering och analys och ett exempel på användningsområde inom detta är balanced scorecard. ProClarity använder inte termen balanced scorecard utan väljer att tala

⁶¹ www.proclarity.se samt information från enkät via e-post

om beslutstödslösningar. Detta då det finns många namn på styrverktyget och många av deras kunder tillämpar scorecardlösningar men inte ett fullvärdigt balanced scorecard enligt Kaplan och Nortons modell. ProClaritys programvara för beslutstödslösningar har funktioner för att kunna göra beräkningar av nyckeltal samt att kunna presentera dem för användarna. Det finns även möjlighet att med hjälp av programmet att analysera utfallet mer specifikt.

Med ProClaritys balanced scorecardlösning bygger man upp en datamodell som är anpassad efter kundens behov och sedan kan kundens information laddas upp i en OLAP databas. ProClarity menar att fördelen med att använda sig av OLAP är att tekniken gör det möjligt att kunna vrida och vända på siffrorna samt att OLAP gör det möjligt att bryta ner informationen så att den blir mer detaljerad.

4.1.2.2 Curt Nord och Bo Noreson angående ProClaritys IT-stöd⁶²

OLAP är, enligt respondenterna, ProClaritys främsta produkt och de tillhandahåller ofta en helhetslösning för datahantering där en funktion för balanced scorecard kan ingå. Till programvaran kan mellan 8 och 15 källor vara kopplade. Informationen ligger i så kallade kuber som är ordnade efter en viss intern hierarki. ProClarity erbjuder även kunden att hjälpa till med strategiarbetet samt kan hjälpa till att ta fram nyckeltal som kan användas i styrkortet.

När det gäller styrkortsarbetet har kunden oftast kommit ganska långt när de vänder sig till ProClarity för att få ett IT-stöd, men då ProClarity kontaktar kunder för att presentera sina produkter har kanske inte kunden hört om styrkort. Vid dessa tillfällen då kunderna blir intresserade av styrkort kommer ProClarity in tidigt i processen och kan då erbjuda att hjälpa till med att utforma styrkortet.

Respondenterna påpekar att det är viktigt att programvaran är enkel för kunden att använda och många kunder utformar programmet själva. Det finns ett antal standard modeller som kunden kan välja mellan men programmet kan även individdesignas. ProClarity utbildar så kallade *superanvändare*. Därefter kan

⁶² Personlig intervju 10/5 2005

kunderna utforma programvaran som de vill ha den och innehar kunskapen att underhålla samt driva programvaran inom företaget. *Superanvändarna* utbildar i sin tur *vanliga användare*. Respondenterna understryker även att det är viktigt att programvaran är lätt att använda för att undvika att det blir en bokhylleprodukt. Respondenterna har även märkt att detta är viktigt för kunderna då de efterfrågar programvaror som är användarvänliga och snabba att sätta sig in i samt lättillgängliga. Ett orsak-verkan-samband kan, enligt dem, identifieras utifrån erfarenhet och kan programmeras in i programvaran. Det är inte vanligt men det finns möjligt att göra detta.

Respondenterna har också uppmärksammat att när företagen tar in ett nytt styrsystem så tar de ofta inte bort något gammalt utan kör allt parallellt. Exempelvis budget och balanced scorecard använder många företag parallellt. Hos de företag som inte vill ha ett speciellt utvecklat IT-stöd för balanced scorecard tror de att det finns en ovilja att implementera något nytt system samt att behöva ändra på rutiner etc. De kanske inte heller inser fördelarna med IT-stöd eller har blivit brända tidigare och således har dåliga erfarenheter av IT.

4.1.3 Naturekonomihuset AB

4.1.3.1 Företaget ⁶³

Naturekonomihuset är ett forsknings- och konsultföretag som grundades i Stockholm 1994. Företaget arbetar med de egenutvecklade programvarorna Performance Manager som är IT-stöd för verksamhetsstyrning och resultatuppföljning samt Ability som är IT-stöd för samordnad projektledning. Naturekonomihuset har haft programvaror för nyckeltalsuppföljning sedan början av 90-talet.

Naturekonomihuset har till mestadels små och medelstora företag samt organisationer som kunder. Det är Naturekonomihuset som ansvarar för installationen av programvaran. Därefter är det kunden som själv står för drift och under-

⁶³ www.naturekonomi.se samt information från enkät via e-post

håll av programvaran, men det är också vanligt att kunden har ett avtal med Naturekonomihuset gällande support av programvaran.

4.1.3.2 Sören Bergström angående Naturekonomihusets IT-stöd⁶⁴

Respondenten påpekar att företaget inte är ett IT-företag utan består av konsulter som ansåg att det inte fanns något IT-stöd som motsvarade deras krav. Således utvecklade Naturekonomihuset egna programvaror som uppfyllde behoven som de ansåg fanns inom verksamhetsstyrning. Viktigaste kravet är att det råder redovisningsmässig ordning och reda. Vidare måste informationen i programvaran kunna redovisas öppet på ett snabbt och enkelt vis. Data måste även kunna spåras det innebär att användarna av programmen ska ha möjlighet att leta fram var informationen kommer ifrån samt kunna identifiera data vilken nyckeltal bygger på. Därmed säkerställs kvalitén på styrningsunderlaget och misstänksamhet kan stillas genom att underliggande data kan redovisas. Konkurrerande programvaror som säger sig kunna identifiera orsak-verkan-samband är rena nonsens enligt honom då förståelse för dessa samband växer fram genom erfarenhet och då olika hypoteser testas.

Vidare menar respondenten att all information inte är väsentlig för alla delar av organisationen såldes ska IT-stödet filtrera informationen mellan nivåerna i företaget. Därmed inte sagt att antal nyckeltal ska begränsas. Respondenten påpekar att det är av vikt för ledningen att få ett brett spektra av mått och förespråkar att företag använder sig av ett 30-tal. Tillskillnad från många andra tror han inte att det skulle vara skarpare att använda ett fåtal nyckeltal utan menar att ledningen ska ha tillgång till alla nyckeltal.

Företaget vänder sig till små och medelstora företag ofta ägarledda och idédrivna. Naturekonomihuset kommer i kontakt med kunderna i alla skeden av styrkortsarbetet. Det kan vara ett styrkort som har havererat eller att kunden söker efter ett nytt styrverktyg och vill få hjälp med att utforma ett styrkort.

⁶⁴ Personlig intervju 10/5 2005

Naturekonomihusets programvaran för balanced scorecard kan integreras med alla slags databaser och tar relativt kort tid att implementera. Ofta ingår programvaran i samband med konsultation och endast undantagsvis säljs enbart programvaran. Rapporterna som kan genereras i mjukvaran är relativt fantasilösa och ”rena”. Naturekonomihuset har valt att skala bort visuella effekter då de finner att det är av vikt att ledningen snabbt och enkelt får den information som är väsentlig. Vidare ska rapporterna se likadana ut från gång till gång så att ledningen snabbt kan se förändringar och därmed ifrågasätta vad som har skett. De har dock visat sig att Naturekonomihusets ekonomiprogram varit svårsålda och en anledning kan vara den visuella aspekten. Det går att fixa till designen om kunderna önskar detta men respondenten råder att hålla rapporterna enkla med sparsam utformning.

4.1.4 Hyperion

4.1.4.1 Företaget ⁶⁵

Hyperion Solutions Corporation grundades 1981 i USA och är en tillverkande leverantör för lösningar av Business Performance Management med 6 000 kunder världen över och 2 500 anställda. Företaget har varit verksamt i Sverige sedan 1986. I Norden har de sina kontor i Stockholm, Köpenhamn, Oslo och Helsingfors. Hyperion har idag verksamhet i ett 30-tal länder, men har även återförsäljare i en mängd andra länder. På Stockholmsbörsens O-lista beräknas 70 % av företagen vara kunder hos Hyperion.

Vid upprättande av IT-stöd för balanced scorecard använder Hyperion sig av Hyperion Performance scorecard som är certifierad av Balanced scorecard Collaborative. Hyperion Performance scorecard är en applikation som är webbaserad och gör det möjligt för företag att bevaka och mäta företagets resultat och prestationer. Användandet av programmet ska även ge företag en klarare bild över verksamhetens strategier, mål samt ansvarsområden. Implementeringen av programmen sker vanligtvis gemensamt mellan Hyperion och kunden och därefter

⁶⁵ www.hyperion.se samt information från enkät via e-post

ansvarar kunden vanligtvis själv för underhåll och vidareutveckling av programvaran. Hyperions programvara är också utformat på så vis att det kan individanpassas efter kunders olika behov både när det gäller nyckeltal, layout och ramverk.

4.1.4.2 Håkan Strömbeck angående Hyperions IT-stöd ⁶⁶

Hyperion erbjuder lösningar för Business Performance Management i vilket ett IT-stöd för balanced scorecard ingår. Programvara kan integreras med befintliga affärssystem. Respondenten menar att själva verktygsimplementeringen är relativt enkel. Han pratar om en 80/20 regel där 80 % av arbetet består av strategiarbete som att ta fram strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer, hur mätningen ska gå till samt uppdelning av ansvarsområden. De resterande 20 % är verktygsimplementeringen och där kopplas databaser mot varandra och samlar in information automatiskt. Hur pass tidskrävande en implementering är beror på hur långt kunderna kommit i sitt strategiarbete, hur god kontroll och kvalitet de har på sin data samt hur stora integrationer de vill göra mot underliggande informationskällor.

Hyperion deltar ej i kunders strategiarbete utan överlåter detta på sina partners om kunden önskar få hjälp med denna del. Få nyckeltal har, enligt respondenten, transparens i hela organisationen och han menar att det finns fördelar med att begränsa antalet nyckeltal för att få fokus på vad som är viktigt. Respondenten påpekar även att han inte tycker att orsak-verkan-sambanden är så viktiga att identifiera. Utan kunderna kan börja med styrkortsarbetet utan att ha identifierat dessa samband. Detta då de är mycket osäkra att fastställa och svåra att spåra samt att de kan komma fram först efter ett tag.

Det som respondenten upplever viktigt för kunderna vid inköp av ett särskilt IT-stöd är att kunderna själva ska kunna underhålla och driva IT-stödet och inte vara beroende av konsulter eller IT-avdelningen. Hyperions kunder anser även att det är viktigt att programvarorna för IT-stöd är användarvänliga och lättillgängliga.

⁶⁶ Personlig intervju 10/5 2005

IT-stödet ska också kunna hantera en stor mängd användare samt vara flexibla. Hyperion kommer in i alla skeden i företagens arbete med balanced scorecard-processen. De lyssnar till kunden och försöker lösa deras problem med olika IT-lösningar utifrån vilken position kunden befinner sig i. Det är också vanligt att Hyperion ställer ett antal kontrollfrågor för att få en bild av hur långt kunderna har kommit i processen.

Respondenten poängterar vikten av att initiativet till att införa ett särskilt IT-stöd helst ska komma från ledningen i ett företag och menar vidare om initiativet inte kommer från ledningen blir det oftast inget av projektet. Det är också viktigt att det inte bara är ekonomerna som ”äger” styrkortet utan hela organisationen måste integreras i styrkortsarbetet.

Anledningen till att få företag idag väljer att tillämpa särskilt IT-stöd tror respondenten kan bero på att programmen helt enkelt inte varit tillräckligt bra förrän 1-2 år tillbaka. Han säger vidare att styrkortsarbetet inte riktigt tas på allvar och behandlas mer styvmoderligt. Det kan därmed vara svårt för organisationer att motivera varför man ska investera i ett IT-stöd när det inte prioriteras. Andra förklaringar till att så få företag i Sverige idag inte tillämpar särskilt IT-stöd kan enligt respondenten vara att personalen på företag idag ibland jobbar mer än 100 %. De är då kanske inte intresserade att sätta sig in i något nytt program. Hyperion kräver exempelvis extra arbete, i ett initialt skede, för dem som arbetar med programvaran, men enligt honom leder införandet till att det i slutet blir en minskad arbetsbörda. Annars ser inte Håkan några andra nackdelar med automatiseringen men många svenska företag är skeptiska till att lägga ner mer arbete och tror inte på att IT-stödet kommer att underlätta arbetsbördan. Ett annat starkt argument, enligt respondenten, för att företag inte tillämpar särskilt IT-stöd är att Excel redan finns på datorerna. Således leder inte användningen av Excel till några större extra kostnader.

4.5 Kunder till leverantörerna

4.5.1 Lunds Energi

4.5.1.1 Företaget ⁶⁷

Lunds Energi inriktar sin verksamhet på fjärrvärme, naturgas, el, elnät och fjärrkyla. De tjänster som Lunds Energi erbjuder gällande energi är service, rådgivning, försäljning, entreprenad och underhåll. Företaget erbjuder även IT-tjänster gällande optisk fiberkabel. De omsatte år 2003 cirka 1,6 miljarder kronor och har idag 400 anställda.

4.5.1.2 Ola Åberg angående Lunds Energis IT-stöd ⁶⁸

På inrådan av Thomas Lindgren intervjuade vi Prodacapos kund Lunds Energi i Lund.

Enligt respondenten använde Lunds Energi sig av styrkort innan de valde att implementera IT-stödet från Prodacapo. Den programvara som tidigare användes i företaget var Excel. Respondenten var ej anställd då implementeringen skedde men tror att det var ekonomichefen som var den drivande personen på företaget att införa styrkortet. För att det skulle vara möjligt att genomföra hade han ledningens stöd för att göra detta. Anledningen till att Lunds Energi valde att införa ett styrkort i organisationen var för att kunna förmedla företagets strategi samt följa upp verksamheten.

Inom företaget är det enligt respondenten 15 personer som har befogenhet att göra ändringar i styrkortet. Alla som vill, inom Lunds Energi, har möjlighet att ta del av styrkortet via intranätet. Uppdateringen av styrkortet sker varje månad och ingen del av informationen uppdateras automatiskt. Det innebär att all data läggs in manuellt via Excel. Således är programvaran inte kopplad till några andra databaser.

⁶⁷ www.lundsenergi.se

⁶⁸ Personlig intervju 31/5 2005

De fördelar med IT-stödet som respondenten pekar på är att programvaran ger en snygg och visuell presentation av data samt ger bra grafer. Programvaran är också lättanvänd förutom när det kommer till att lägga in formler och beräkningar. Då väljer företaget, enligt respondenten, att göra dessa beräkningar i Excel och sedan läggs informationen in i IT-stödet. Respondenten påpekar även att programvaran gör styrkortet lättillgängligt då det är kopplat till företagets intranät.

Respondenten menar också att programvaran har några nackdelar då han anser att den i vissa fall inte är riktigt användarvänlig vid, som ovan nämnts, beräkningar och införande av formler. Verktöget kan kännas lite ”trubbigt” och begränsat. I dessa fall är det enligt honom enklare att använda Excel då detta i vissa fall är mer användarvänligt och enklare. Respondenten påpekar att orsaken till denna begränsning kan vara att användarna inte riktigt känner till programvarans alla funktioner.

Vidare kan respondenten förstå att många företag idag väljer att använda sig av Excel istället för att tillämpa ett särskilt IT-stöd för styrverktöget. Enligt honom så utförs det mesta arbetet inom Lunds Energi med hjälp av Excel och sedan fungerar IT-stödet som presentationsmedel. Respondenten tror att styrkortet har en framtid inom Lunds Energi.

4.5.2 Alfa Laval

4.5.2.1 Företaget ⁶⁹

Alfa Laval är idag en ledande leverantör av processtekniska lösningar och specialprodukter i världen och verksamheten är inriktad på att hjälpa företagets kunder med att kyla, värma transportera och separera produkter som livsmedel olja, kemikalier etc. Antal anställda var år 2004 cirka 9 500 stycken och företaget hade samma år en omsättning på runt 15 miljarder.

4.5.2.2 Jonas Persson och Karin Heimgård angående Alfa Lavals IT-stöd ⁷⁰

På inrådan av Curt Nord och Bo Noreson intervjuade vi ProClaritys kund Alfa Laval i Lund.

För tre år sedan startade Alfa Laval upp ett projekt om att införa ett IT-stöd för att ta fram diverse nyckeltalsrapporter. IT-stödet skulle ersätta de tre systemen som Alfa Laval tidigare använde. I slutet av 2002 resulterade projektet i att ett särskilt IT-stöd infördes. Förslag om att införa ett särskilt IT-stöd kom nedifrån i företaget men beslutet angående investeringen togs högt upp i företaget. Beslutet om att införa ett nytt IT-system hade ledningens stöd. Utan detta stöd anser respondenterna att implementeringen inte hade fungerat. De gamla systemen hade runt 20 användare på centralnivå. En uppskattning var att runt 100 anställda inom Alfa Laval skulle använda sig av det nya IT-stödet men idag är det cirka 500 som använder sig av IT-stödet på företaget runt om i världen. Alfa Laval tillåter alla som vill samt har befogenhet att ta del av informationen i IT-stödet.

Alfa Laval har valt att kalla systemet för ALBIS vilket står för Alfa Laval Business Intelligence System. Det används inom Alfa Laval för att bland annat producera månatligt material, bokslutsmaterial samt att utföra Ad-Hoc analyser vilket innebär att de själva kan gå in och vända och vrida på siffrorna. Systemet

⁶⁹ www.alfalaval.se

⁷⁰ Personlig intervju 25/5 2005

blir också allt mer webbaserat vilket underlättar uppdateringen av rapporterna. Idag arbetar runt 200 anställda på Alfa Laval med IT-stödet via webben. En fördel med att arbeta via webben är enligt respondenterna att det blir enklare att kontrollera data vilket leder till att fel lättare upptäcks.

Respondenterna ser många fördelar med att använda sig av ett särskilt IT-stöd. Fördelarna de lyfter fram är att det blir mer enhetligt, mindre dubbelarbete utförs, mer information blir tillgänglig och att alla får informationen samtidigt. Företaget får nu även fram mer information än tidigare med en mindre arbetsinsats samt att det är ett säkrare system än tidigare.

4.5.3 Banverket

4.5.3.1 Företaget ⁷¹

Banverket är ansvarig för järnvägen i Sverige. Det innebär att de är den myndighet i Sverige som ansvarar för utvecklingen inom järnvägssektorn, hjälper Regeringen och Riksdagen i olika frågor rörande järnvägar, tar hand om drift och förvaltning av spåranläggningar samt samordnar järnvägstrafiken i Sverige. Banverket bistår även med stöd till forskning inom området. På Banverket arbetar idag 6 400 personer varav 500 av dessa arbetar på huvudkontoret i Borlänge.

4.5.3.2 *Göran Jansson angående Banverkets IT-stöd* ⁷²

Vi ville göra en intervju med någon ansvarig på Banverket då de är kund till Naturekonomihuset AB. Då den ansvarige för implementeringen av IT-stödet fanns på huvudkontoret i Borlänge hade vi tyvärr ingen möjlighet att besöka honom utan valde att skicka en enkät via e-post.

⁷¹ www.banverket.se

⁷² Enkät via e-post 20/5 2005

På inrådan av Sören Bergström, VD Naturekonomihuset, tog vi kontakt med Banverket. År 2003 valde Banverket att införa ett särskilt IT-stöd för myndigheten och valde då att använda sig av Naturekonomihusets programvara. Anledningen till att de beslutade att implementera ett särskilt IT-stöd var att de kände att verksamheten var i behov av tydligare styr signaler och en mer överskådlig uppföljning. Banverket hade tidigare använt sig av Excel vid upprättandet av styrkortet.

Inom Banverket har alla som arbetar inom myndigheten möjlighet att beställa styrkortet till sin dator. Det är idag runt 40 personer som har befogenhet att göra inmatningar av information och cirka 10 personer som har administrativ befogenhet. Styrkortet uppdateras en gång i månaden och ingen del är automatiserad.

Respondenten menar att den största fördelen med att använda sig av ett särskilt IT-stöd är att informationen om verksamheten blir mer samlad och även mer lättillgänglig. Om styrkortet kommer att ha en framtid inom Banverket beror enligt honom på den närmsta tiden dvs. om den yttersta ledningen kommer att engagera sig och använda styrkortet i den dagliga verksamheten. Anledningen till att så få företag väljer att använda sig av ett särskilt IT-stöd, tror respondenten beror på att det är ganska mycket arbete initialt med att implementera det. Dessutom tror han att många ansvariga nog inser att deras egen insats nu kommer att kunna skärskådas på ett betydligt enklare sätt.

4.5.4 Telenor

4.5.4.1 Företaget ⁷³

Telenorkoncernen är verksam i 13 länder som bland annat teleoperatör samt TV-distributör. Huvudkontoret ligger i Oslo, Norge. År 2004 hade Telenor en omsättning på cirka 60 miljarder samt runt 22 000 anställda.

⁷³ www.telenor.no

4.5.4.2 Hans Jørgen Krogstie angående Telenor ASA Norges IT-stöd ⁷⁴

På inrådan av Håkan Strömbeck på Hyperion tog vi kontakt med Telenor. Då den ansvarige för IT-stödet på Telenor var verksam i Oslo hade vi ingen möjlighet att göra en intervju med honom utan valde istället att skicka en enkät via e-post.

Telenor införde styrkort på olika affärsområden inom verksamheten för fyra till fem år sedan. Initiativet till implementeringen av styrkorten kom från ledningen inom respektive affärsområde. Idag har cirka 300 anställda tillgång till styrkorten. Telenor räknar med att antalet användare kommer att öka. Av dessa är det 50-75 anställda som har befogenhet att ändra och mata in information i sina enheters respektive styrkort.

Styrkorten uppdateras månadsvis och cirka 20 % av informationen uppdateras automatiskt. Enligt respondenten arbetar Telenor på att öka automatiseringen. Innan implementeringen av nuvarande IT-stöd använde Telenor Excel, Cognos Target och Gentia.

Respondenten anser att fördelarna med att använda sig av särskilt IT-stöd för styrkort är att det blir bättre datakvalité samt att det blir mer strategiskt fokus om applikationen används på ledningsmöten. Nackdelarna som han ser med ett särskilt IT-stöd är att det fordras utbildning av användarna vid implementeringen samt att det krävs att ledningen står bakom införandet och att de är villiga att använda sig av IT-stödet. Respondenten ser absolut att styrkort har en framtid inom Telenor och fler enheter önskar att införa IT-stödet för styrkort.

En anledning till att företag inte väljer att införa ett särskilt IT-stöd i styrkortsarbetet kan enligt respondenten vara att de ser svårigheter i att kunna försvara investeringen i både IT-stöd och arbetskraft då det är svårt att mäta effekten av ett IT-verktyg.

⁷⁴ Enkät via e-post 1/6 2005

4.6 Excelföretag

Vi var även intresserade att intervjua fyra företag som har valt att använda sig av Excel eller PowerPoint istället för att tillämpa ett särskilt IT-stöd. Vi valde att skicka ut enkäter till personer på företag som var väl insatta i området. Ett av de fyra företagen valde att vara anonyma och går under betäckningen X AB.

4.6.1 NOTE Torsby AB

4.6.1.1 Företaget⁷⁵

NOTE Torsby AB ingår i koncernen NOTE AB som omsätter runt 1,1 miljard svenska kronor och som har cirka 1000 anställda. Företaget är ett så kallat Electronics Manufacturing Services bolag som tillhandahåller elektronikkomponenter.

4.6.1.2 Gerd Levin-Nygren angående NOTE Torsby AB: s styrkort och IT-stöd⁷⁶

NOTE Torsby AB använder sig av en så kallad Nyckeltalsrapport som implementerades i slutet av 90-talet. Det var förra VD:n som tog initiativ till att införa Nyckeltalsrapporten. Ekonomichefen inom företaget sköter uppdateringen av rapporten vilket utförs varje månad och använder sig av Excel för att utföra detta arbete. En del av detta arbete är automatiserat. Genomgång av utvalda parametrar görs i ledningsgruppen därefter visualiseras vissa delar av rapporten för hela verksamheten enligt respondenten. Vidare säger hon att NOTE Torsby AB inte har använt något annat IT-stöd tidigare och har inte heller några planer för att införa något. En fördel med att använda Excel är att det är flexibelt men medför dock en hel del manuellt arbete. Respondenten ser helt klart en framtid för

⁷⁵ www.note.se

⁷⁶ Enkät via e-post 23/5 2005

styrkort i hennes organisation och säger att de vidareutvecklar styrverktyget hela tiden.

4.6.2 SKF Sverige AB

4.6.2.1 Företaget ⁷⁷

SKF Sverige AB ingår i SKF koncernen och har sitt huvudkontor i Göteborg. Företaget tillverkar rull- och kullager och ansvarar för försäljning av lager till svenska fordons- och industrikunder. SKF Sverige AB omsatte 6 miljarder kronor under år 2004 och har cirka 2 000 medarbetare.

4.6.2.2 Claes Pollnow angående SKF Sverige AB: s styrkort och IT-stöd ⁷⁸

SKF Sverige AB implementerade styrkort runt 1994. Initiativ till införandet togs av ekonomifunktionen på koncernnivå. SKF har valt ett flexibelt styrkort där antal perspektiv kan variera vanligast är dock att de använder 5 stycken. Arbets sättet med styrkortet varierar från enhet till enhet med olik användning av Excel och PowerPoint. Alla som vill har, enligt respondenten, tillgång till styrkortet och det finns inga restriktioner på vem som kan ändra i dem. Styrkortet ägs på lägsta nivå inom organisationen således ligger ansvaret även där. Styrkortet uppdateras årligen och allt arbete med det sker manuellt. Enligt respondenten har SKF Sverige AB funderat på särskilt IT-stöd för styrkortet men beslutat att nuvarande system fungerar tillfredsställande. Fördelar med att använda sig av en Excellösning är att det blir flexibelt och han ser inga direkta nackdelar med detta arbets sätt. Respondenten anser att ett särskilt IT-stöd för styrkort riskerar att ta bort ägandeskapet samt förvandla styrkortet till en rapport som skall kunna kommuniceras som vilken ekonomisk rapport som helst. Styrkortet, har enligt honom en framtid inom SKF Sverige AB.

⁷⁷ www.skf.se

⁷⁸ Enkät via e-post 24/5 2005

4.6.3 Siemens Sverige AB

4.6.3.1 Företaget ⁷⁹

Siemens Sverige AB ingår i Siemens koncernen och är verksamma inom industriautomation, säkerhetssystem, medicinsk teknik, IT och kommunikation, trafikteknik samt hushållsmaskiner. Siemens Sverige AB är verksamma på ett 40-tal orter runt om i Sverige med huvudkontoret i Upplands Väsby och har idag 4700 anställda. Förra året hade Siemens Sverige AB en omsättning på 11 miljarder kronor.

4.6.3.2 Hans Carlsson angående Siemens Sverige AB: s styrkort och IT-stöd ⁸⁰

Respondenten menar att styrkortet implementerades i vissa divisioner av Siemens Sverige AB år 1998 och anledningen till att detta gjordes var för att få en bredare målbild. I styrkortet har de valt att lägga in de fyra klassiska perspektiven.

På Siemens Sverige AB använder de sig av Excel vid styrkortsarbete och informationen uppdateras månadsvis. Allt arbete sker manuellt och inget är automatiserat. Fördelarna med att använda sig av Excel är enligt respondenten att det är ett helt OK program samt att det är mycket enkelt. Siemens Sverige AB har inte haft något annat IT-stöd vid styrkortsarbete tidigare och de har heller inte funderat på att införskaffa ett särskilt IT-stöd för styrkortsarbetet. Anledningen till att så få företag i Sverige idag använder sig av ett särskilt IT-stöd tror respondenten beror på att styrkortsarbetet fungerar ”för” bra utan ett särskilt IT-stöd. Det finns helt enkelt inget behov för det. Respondenten tror även att styrkortet har en framtid inom Siemens Sverige AB.

⁷⁹ www.siemens.se

⁸⁰ Enkät via e-post 23/5 2005

4.6.4 X AB

4.6.4.1 Företaget

X AB arbetar med konsultation inom teknikbranschen. Företaget omsatte år 2004 runt 1,5 miljarder kronor och har cirka 1 500 anställda. X AB är ett av de största företagen i sin bransch och finns i dag i 14 länder.

4.6.4.2 X angående X AB: s styrkort och IT-stöd ⁸¹

Enligt ekonomichefen har de haft styrkort sedan år 1998. Det var ledningen i företaget som tog beslutet om att implementera styrkortet. Detta då de ansåg att det skulle leda till en enklare styrning.

Idag arbetar ett 80-tal personer med styrkortet och alla inom X AB har tillgång till det. Företaget använder sig av Excel samt PowerPoint vid upprättandet av styrkortet och allt arbete sker manuellt. I sitt styrkort använder de sig av tre olika perspektiv. Uppdatering av styrkortet sker löpande. De har tidigare inte använt sig av något annat program för detta ändamål. Den fördel respondenten anser att Excel har är att det är ett program som är mycket enkelt att använda sig av. Företaget har inte haft några planer på att införskaffa ett särskilt IT-stöd för styrkortsarbetet. Respondenten tror att anledningen till att så få företag i Sverige idag använder sig av ett särskilt IT-stöd för styrkortsarbete kan bero på att det är mycket arbete med ett särskilt IT-stöd. Inom X AB ser de absolut en framtid med att använda sig av styrkort.

⁸¹ Enkät via e-post 20/5 2005

5. Analys

Här analyseras den informationen som vi fått fram i empirin genom intervjuer och enkäter via e-post med leverantörer, kunder till leverantörerna samt företag som använder sig av Excel vid upprättandet av styrkort eller liknande. Vi kommer även att knyta an den teoretiska referensramen till analysen av empirin. För att tydliggöra respondenternas svar för läsaren har vi valt att återge dessa i tabellform.

5.1 Leverantörerna

5.1.1 IT-stödet

De fyra leverantörernas programvaror anser vi vara relativt likartade vad gäller funktion och utformning. Alla programvarorna går att integreras med affärssystem samt med de flesta andra IT-system. Naturekonomihusets programvara skiljer sig från de övriga genom att de har en nedtonad visuell design och programvaran producerar ”rena” och ”fantasilösa” rapporter. De tre övriga leverantörerna har funktioner i programvaran där kunden själv kan utforma rapporten gällande färg, form och diverse effekter.

Utifrån leverantörernas svar angående vad de upplever vara viktigt för kunderna har vi dragit slutsatserna att kunderna efterfrågar programvaror som ska vara användarvänliga och lätta att kunna underhålla själva. Vi har också fått uppfattningen att programvarorna önskas vara flexibla på så vis att företagen själva ska kunna välja utformning av och struktur på styrkortet. En annan viktig aspekt som påpekats är att programvarorna ska vara lättillgängliga vilket innebär att de ska kunna nås via exempelvis webben. Naturekonomihuset nämnde även att kunderna efterfrågar att det ska råda redovisningsmässig ordning i programvaran

Vi fann att många programvaror utlovade att de hade en funktion för identifikation av orsak-verkan-samband då vi läste in oss på de olika leverantörernas programvaror. Vi var nyfikna på hur denna funktion var uppbyggd. Då vi ställde frågan om just funktionen för orsak-verkan-sambandet svarade flera att detta är något som användaren själv får lägga in eftersom dessa bygger på erfarenhet och logiskt tänkande. Hyperion anser inte att det är av större vikt att identifiera dessa samband då det råder stor osäkerhet runt vad som egentligen påverkar vad och vid vilka situationer. Naturekonomihuset anser att alla programvaruleverantörer som utlovar denna funktion inte talar helt sanning då det är individuellt för varje företag och att det inte går att ha någon generell framtagning av orsak-verkan-samband.

Vi valde även att fråga leverantörerna om vad de ansåg att anledningen var till att många företag väljer att inte använda särskilt IT-stöd för styrkortsarbetet. Här framkom lite olika förklaringar. Till att börja med tror leverantörerna att det är en kostnadsfråga för företagen då inköp av programvarorna oftast är en stor investering och att exempelvis Excel redan finns på företagets datorer. Många företag tror även att det krävs mycket initialt arbete och därmed är de ovilliga att implementera ett nytt IT-stöd. ProClarity menar att många företag inte känner till fördelarna med programmen samt att de kan ha dåliga erfarenheter av IT. Hyperion säger att programvarorna som finns på marknaden inte var tillräckligt bra förrän 1-2 år tillbaka. Vidare ser han att en anledning kan vara att styrkortsarbetet inte prioriteras och därmed är inte företagen beredda att göra en relativt stor investering i IT-stöd.

Tabell 5.1 Leverantörer

FÖRETAGET	Prodacapo	ProClarity AB	Naturekonomihuset AB	Hyperion AB
Intervjuperson	Thomas Lindgren	Curt Nord Bo Noresson	Sören Bergström	Håkan Strömbeck
Befattning	Management konsult/ områdeschef Syd- afrika.	Delägare och VD	VD och professor	Partneransvarig Hyperion Nordic Solutions AB
Kundsegment	Mellanstora och stora företag, offentliga organisationer samt större koncerner.	Kunder i alla branscher och storlekar	Mindre och medelstora företag även ägarledda företag	Stora företag

IT-STÖDET				
Vilka/vilket program erbjuder ni för IT-stöd för BSC?	Enterprise Performance management inkluderar lösningar för BSC	Program för beslutsstödslösningar OLAP	Performance Manager och Ability	Hyperion Performance Scorecard
Kan ert program integreras med andra affärssystem?	JA	JA	JA	JA
Hur tidskrävande är det att implementera IT-stödet?	Olika från kund till kund	Olika från kund till kund.	Tar kort tid att implementera IT-stödet.	Verktögsimplementeringen är enkel. Det som tar tid är strategiarbetet med strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer etc.
Vad upplever ni som viktigt för kunden?	Snabb och bra support Enkel programvara	Användarvänliga programvaror som är snabba att sätta sig in i. Lättillgängliga	Redovisningsmässig ordning	Att de själva kan underhålla programmen Användarvänliga Flexibla Lättillgängliga
I vilket skede kommer ni in i styrkortsprocessen?	Olika från kund till kund. Beror på hur långt de själva kommit i processen.	Kunden har oftast kommit ganska långt i styrkortsarbetet.	I alla skeden av styrkortsarbetet.	Det är lite olika beroende på hur långt kunden kommit i processen.
Finns det en funktion för att ta fram orsak-verkan-samband i er programvara?	Ja, men det bygger på logiskt tänkande och sunt förnuft	Kan ordnas om det behövs.	Finns ingen sådan funktion. De som säger sig ha en sådan funktion anser jag är nonsens.	
Vad tror ni är orsaken till att många väljer att inte implementera särskilt IT-stöd?	Företag inte kommit i kontakt med det. Företag tror att det är dyrt, svårt och komplicerat.	Företag ser inte fördelarna med programmen. Företag har dåliga erfarenheter av IT. Ovilja att implementera ett nytt system. Ser det som dubbelt arbete då det gamla systemet vanligtvis inte tas bort.	Dyrt	Programmen var inte tillräckligt bra förrän 1-2 år sedan. Svårt att motivera inköp av IT-stöd när det inte prioriteras. Mycket initialt arbete. Excel kostar inget extra

5.2 Kunder till leverantörerna

5.2.1 IT-stödet

De fyra kunderna till leverantörerna av IT-stöd implementerade programvaran mellan åren 2000-2003. I tre av fallen togs beslutet om att införskaffa programvaran på ledningsnivå inom företagen. Två av företagen tillåter alla som vill att få tillgång till styrkortet. Alfa Laval tillåter alla som har vill samt har befogenhet att få tillgång till informationen i IT-stödet. På Telenor använder cirka 300 anställda IT-stödet, men andelen användare beräknas öka. De fyra kunderna till leverantörerna använde alla sig av Excel innan de valde att gå över till ett särskilt IT-stöd. Telenor hade även Cognos Target och Gentia tidigare och Alfa Laval hade en rad olika programvaror för datahantering som bland annat Pivot.

Tre av företagen uppdaterar sitt styrkort månadsvis och Alfa Laval uppdaterar sin data löpande men det blir i regel månadsvis. En skillnad vi kan se mellan de fyra företagen är hur stor del av informationen som läggs in automatiskt i IT-stödet. Banverket och Lunds Energi svarar att ingen del är automatiserad utan att allt arbete sker manuellt. Telenor har automatiserat 20 % av uppdateringen av informationen men arbetar på att öka denna procentsats. Alfa Laval har däremot valt att automatisera all inmatning i IT-stödet.

Banverket och Alfa Laval har liknande åsikter om vad det finns för fördelar med att använda sig av ett särskilt IT-stöd. Banverket menar att informationen om verksamheten blir mer lättillgänglig och samlad. Alfa Laval menar också att information blir mer samlad, alla inom företaget får ta del av den samtidigt samt att den blir lättillgänglig. Lunds Energi menar att de fördelar programvaran har är att den ger bra visuell presentation, ger bra grafer, är enkel samt att den är användarvänlig förutom när det gäller beräkningar och formler. Idag gör Lunds Energi alla beräkningar i Excel och lägger sedan över dem i programvaran för att kunna sprida informationen via intranätet samt att kunna presentera materialet. Detta då de anser att Excel, i dessa fall, är enklare att använda sig av. Telenor menar att fördelen med att använda sig av ett särskilt IT-stöd är att det säkerställer datakvalitén samt att det underlättar fokuseringen på företagets strategi.

De nackdelar som kunderna till leverantörerna upplever med att använda ett särskilt IT-stöd är, enligt Lunds Energi, att det är krångligt att göra beräkningar i det särskilda IT-stödet. De menar att Excel är mer användarvänligt i just detta hänseende. Således används Excel vid införande av formler och uträkningar. Därefter förs informationen in i det särskilda IT-stödet. Telenor menar att det krävs utbildning av användarna vid införandet av ett särskilt IT-stöd, något som kräver resurser i form av tid och pengar.

Banverket tror att anledningen till att många företag väljer att inte använda sig av särskilt IT-stöd beror på att det är mycket initialt arbete med ett särskilt IT-stöd samt att det även blir lättare att granska ansvariga vilket i vissa fall kanske leder till att de är ovilliga att införa det. Lunds Energi tror att en anledning kan vara att det är enkelt samt att det fungerar att använda Excel i styrkortsarbete, i alla fall i mindre företag. Telenor anser att det kan vara svårt att försvara investeringen som

måste göras i både IT-system samt i utbildning av personal. Detta då det kan vara svårt att mäta effekten av ett IT-stöd.

Tabell 5.2 Leverantörskunder

FÖRETAGET	Lunds Energi	Alfa Laval	Banverket	Telenor
Intervjuperson	Ola Åberg	Karin Jonas Persson	Göran Jansson	Hans Jörgen Krogstie
Befattning	Affärscontroller inom försäljning	Controller och Maintenance leader project manager	Administrativ chef	Intern konsult på Group finance med bl a applikationsansvar för Hyperion Performance Scorecard
Anställd sedan år	2002	2002	1998	1990
IT-STÖDET				
Implementeringsår	2001/2002	2002	2003	2000/2001
Vem tog initiativ till implementeringen?	Ekonomichef stöttad av ledningen	Ledningen efter påtryckningar underifrån i företaget	X	Ledningen i respektive affärsområde
Använder IT-stöd från	Prodacapo	ProClarity	Naturekonomihuset	Hyperion
Tidigare använt IT-stöd	Excel	Bl a Excel & Pivot	Excelblad	Excel, Cognos Target och Gentia
Varför implementerades styrkort eller liknande styrverktyg?	Förmedla strategi samt uppföljning av mål	Enhetligt system istället för de tre olika systemen som de använde sig av tidigare.	Behov av tydligare styr signaler och en mer överskådlig uppföljning.	X
Hur många har tillgång till styrkortet?	Alla inom företaget	Alla som vill och har befogenhet	Alla inom organisationen kan beställa det till sin dator.	300 anställda
Hur många har inmatningsbefogenhet?	15 stycken	Ca 500 arbetar med IT-stödet idag.	40 stycken 10 stycken har administrativ befogenhet	50-75 anställda
Hur ofta uppdateras informationen i IT-stödet?	Månadsvis	Månadsvis eller löpande	En gång i månaden	Månadsvis
Hur stor del är automatiserad?	Ingen automatisering	Allt är automatiserat inget sker manuellt.	Ingen automatisering	20% är automatiserat
Fördelar med särskilt IT-stöd	Bra visuell presentation enkelt & användar- vänligt förutom när det kommer till beräk- ningar och formler.	Mer enhetlig information, slipper dubbelarbete, mer information blir till- gänglig, samt att alla får informationen samtidigt	Informationen om verksamheten blir mer samlad och lättillgänglig.	Bra datakvalité, strategiskt fokus om applikationen även används på lednings- möten.
Nackdelar med IT-stöd	IT-stödet känns "trubbigt".	X	X	Kräver ledningens stöd
Finns det en framtid för styrkortet eller likn. inom ert företag?	Tror att styrkortet har en framtid	Tror absolut att IT-stödet har en framtid inom Alfa Laval.	Närmaste tiden blir avgörande	Ja, absolut. Räknar med att antalet anv. utökas till 500 st.
Vad tror ni är orsaken till att många väljer att inte implementera särskilt IT-stöd?	Fungerar med Excel som är enkelt och flexibelt. Kan göra mycket där.	X	Initialt mycket arbete. Lättare att granska ansvariga såldes kan de vara ovilliga till att införa särskilt IT-stöd	Kan vara svårt att försvara investeringen både i system och arbetskraft. Detta då effekten av ett IT-stöd kan vara svårt att mäta.

5.3 Excelföretagen

5.3.1 IT-stödet

De fyra företag som ingår under denna kategori i uppsatsen använder sig av Excel vid styrkortsarbete. Två av dem använder även PowerPoint. Initiativ till att införa styrkort i de olika företagen har dels kommit från ledningen och dels från ekonomifunktionen. Anledningen till implementeringen av styrkortet i organisationen kunde två av respondenterna förklara. X AB menade att det fanns behov av tydligare styrsignaler och en mer överskådlig uppföljning. Siemens Sverige AB ville få en bredare bild av verksamheten och beslutade att införa styrkort i vissa delar i organisationen.

De anställdas tillgång till styrkortet varierar mellan de olika företagen. X AB och SKF Sverige AB tillåter alla i organisationen att ta del av styrkortet och NOTE Torsby AB visualiserar vissa delar för hela verksamheten.

Informationen i IT-stödet uppdateras löpande, varje månad eller årsvis hos företagen. Två av företagen uppdaterar styrkortet varje månad. Ett företag uppdaterat sitt styrkort löpande samt ett företag uppdaterar sitt styrkort årsvis. Tre av företagen sköter allt arbete med styrkortet manuellt medan NOTE Torsby AB har automatiserat viss del av detta arbete.

Två av Excelföretagen har inte funderat på att införa ett särskilt IT-stöd för styrkortsarbetet. SKF Sverige AB har däremot haft funderingar på detta, men har kommit fram till att nuvarande system fungerar tillfredsställande. Alla fyra företag ser en framtid för styrkortet inom verksamheten, vilket är intressant och indikerar att arbetet med Excel fungerar bra.

Fördelar med att använda sig av Excel är, enligt företagen, att det är flexibelt och enkelt. NOTE Torsby AB ser en nackdel med att använda Excel då det medför en hel del manuellt arbete. Eftersom arbetet med Excel och PowerPoint till stor del

flyter på bra tror vi att företagen inte är beredda att ta den investeringskostnad som ett särskilt IT-stöd skulle innebära.

På frågan om varför många företag i Sverige väljer att inte implementera ett särskilt IT-stöd för balanced scorecard svarar X AB att det kan bero på att det är mycket arbete med ett särskilt IT-stöd. SKF Sverige AB menar att ett särskilt IT-stöd riskerar att ta bort ägandeskapet och förändrar styrkortet.

Tabell 5.3 Excelföretag

FÖRETAGET	NOTE Torsby AB	SKF Sverige AB	Siemens Sverige AB	X AB
Intervjuperson	Gerd Levin-Nygren	Claes Pollnow	Hans Carlsson	Ekonomichef
Befattning	VD	vVD och Ekonomichef	Ansvarig för affärsutveckling	Ekonomi chef
Anställd sedan år	VD sedan 2000 Anställd sedan 1973	1970	1996	1998
IT-STÖDET				
Implementeringsår	Slutet av 90-talet	1994	1998	1998
Vem tog initiativet till implementeringen?	Förra VD:n	Ekonomifunktionen på koncernnivå	Bara delvis implementerat på vissa divisioner inom Siemens.	Ledningen
Använt IT-stöd	Excel	Excel och PowerPoint	Excel	Excel och PowerPoint
Tidigare använt IT-stöd	Nej	Nej	Nej	Nej
Varför implementerades styrkortet eller liknande styrverktyg?	X	X	För att få en bredare bild av företaget.	Behov av tydligare styr signaler och en mer överskådlig uppföljning.
Hur många har tillgång till styrkortet?	Vissa delar visualiseras i hela verksamheten	Finns inga restriktioner vem som har tillgång till styrkortet	Svårt att uppskatta	Alla inom företaget har tillgång till det
Hur många har inmatningsbefogenhet?	Ekonomichefen sköter uppdatering.	Vem som helst kan ändra i styrkortet. Styrkortet ägs av lägsta nivån i org.	X	Ca 80 st
Hur ofta uppdateras informationen i IT-stödet?	En gång i månaden	Uppdateras årligen	Månadsvis	Löpande
Fördelar med Excel el. PowerPoint	Flexibelt	Flexibelt	Excel är mycket enkelt!	Enkelheten
Nackdelar med Excel el. PowerPoint	En hel del manuellt arbete	Inga direkta nackdelar	X	X
Hur stor del är automatiserad?	Viss del automatiseras	Ingen automatisk process	Ingen automatisering	Allt arbete sker manuellt
Har ni funderat på att införa särskilt IT-stöd?	Nej	Har funderat på särskilt IT-stöd.	Nej har inte funderat på särskilt IT-stöd	X
Ser ni en framtid för styrkortet i ert företag?	Absolut, vi vidareutvecklar det hela tiden.	Ja	Ja, det tror jag.	Absolut
Vad tror ni är orsaken till att många väljer att inte implementera särskilt IT-stöd?	Ingen uppfattning	Ett särskilt IT-stöd riskerar att ta bort ägandeskapet och förädlar styrkortet till en rapport som kommuniceras som vilken ekonomisk rapport som helst.	Antar att det fungerar för bra utan särskilt "IT-stöd".	Det är mycket jobb

5.4 Gemensam analys

5.4.1 Krav på IT-stöden

Enligt samtliga leverantörer är deras programvaror lätta att förstå samt användarvänliga något som deras kunder efterfrågar. Leverantörskunden Lunds Energi håller till viss del med om att det IT-stöd de har är användarvänligt. Presentationsmässigt är programvaran lätt att använda men däremot för beräkningar dyker det upp vissa problem. Det har visat sig att det är enklare för företaget att utföra beräkningar i Excel för att sedan föra över data i programvaran och presentera den där. De övriga kunderna till leverantörerna ansåg att respektive programvara var användarvänlig.

Annat som kunder efterfrågar, enligt Hyperion, är att användarna ska kunna driva det särskilda IT-stödet själva och att de inte ska vara beroende av konsulter eller IT-avdelningen på företaget. Detta är något som vi tror är mycket viktigt för företagen då kostnadsfokus idag är starkt. Således blir självdrift väsentligt för företagen. Viktigast är enligt Naturekonomihuset att det råder redovisningsmässig ordning och reda i programmen. Detta ser vi även som en förutsättning för att information ska kunna delas mellan affärssystem samt andra IT-system.

5.4.2 Tillgång till information och data

Vid en jämförelse av leverantörernas kunder samt Excelkunderna ser vi ingen större skillnad vad gäller tillgängligheten. Flertalet i studien tillåter alla som önskar inom företaget att få tillgång till styrkortet. I vissa fall kan det finnas begränsningar på vilka anställda som har befogenhet att tillgå viss information. Det kan exempelvis vara uppdelat utifrån geografiskt-, produkt- eller ansvarsområde.

Majoriteten av både leverantörskunderna och Excelanvändarna uppdaterar sin information i IT-stödet en gång per månad. Excelanvändaren SKF Sverige AB skiljer sig från de andra företagen då de endast uppdaterar sin data i styrkortet en gång per år. Vi ser ingen större differens mellan leverantörskunderna och Excelanvändarna då uppdateringsarbetet sker lika frekvent. Resultatet är något oväntat då det ofta framhävs att användandet av Excel vid styrkortsarbete eller liknande är tungrovt och förväntas därmed att utföras mer sällan.

Kaplan menar att användningen av särskilt IT-stöd vid styrkortsarbete innebär att informationen lättare sprids till de anställda i en organisation samt att det sker en regelbunden uppdatering av företagets data och information. Leverantörskunden Alfa Laval är enig med Kaplan. Alfa Laval menar att mer information har blivit tillgänglig för fler personer i organisationen efter det att IT-stödet har implementerats samt att alla får ta del av informationen samtidigt. Därmed flyter informationsflödet smidigare idag än vad det gjorde tidigare. Banverket anser att användningen av särskilt IT-stöd har medfört att informationen om verksamheten blir mer samlad och lättillgänglig för medarbetarna. Telenor anser att datakvalitén med hjälp av det särskilda IT-stödet har förbättrats samt att IT-stödet ökar det strategiska fokuset i organisationen om det används på ledningsmöten.

5.4.3 Manuellt arbete

Petri menar att företag som använder ett speciellt utvecklat IT-stöd för styrkort inte kommer undan allt manuellt arbete som är ett argument leverantörerna använder för ett införande av deras programvaror. Petri anser detta då styrkort kräver en viss mängd manuellt arbete exempelvis en enkätundersökning bland personal i tillverkningen som inte har tillgång till datorer. Vi håller med Petri i hans resonemang att viss mängd manuellt arbete alltid finns kvar oavsett vilket IT-stöd företaget väljer att använda. Detta erkänner även kunderna som använder det speciella IT-stödet. Banverket och Lunds Energi har inte automatiserat inmatning av data utan allt arbete sker manuellt. Telenor har enbart automatiserat en femtedel av sin data, men de arbetar på att öka denna del. Alfa Laval har dock lyckats att automatisera all sin uppdatering av data.

Excelföretagen är nöjda med sin valda programvara då den är enkel att använda samt flexibel, trots att de fyra företagen till största del sköter allt arbete med styrkortet manuellt. Det ska påpekas att ett av dessa Excelföretag uppdaterar sitt styrkort en gång om året. De övriga uppdaterar sitt styrkort löpande eller månadsvis, således borde detta innebära en hel del manuellt arbete men de väljer att hålla fast vid Excel och PowerPoint. Två av företagen har inte övervägt att införa särskilt IT-stöd. De fyra Excelföretagen ser en framtid med styrkort inom organisationen. Detta indikerar på att Excelföretagen är nöjda med sitt IT-stöd.

5.4.4 Effektivitet

Leverantörskunden Alfa Laval säger att deras IT-stöd idag är mycket mer pålitligt och säkert jämfört med tidigare IT-system och håller således med Marr och Neely samt Hallgårde och Johansson. Alfa Laval ser vidare inte att de sparat in märkbart mer arbetstid efter implementeringen av IT-stödet men däremot får de ut avsevärt mycket mer information via IT-stödet till fler medarbetare inom organisationen samt inom ett kortare tidsintervall. Implementeringen har också resulterat i att en del dubbelarbete som utfördes tidigare nu kan undvikas. Det särskilda IT-stödet har således resulterat i att företaget med en mindre arbetsinsats får fram mer information.

Leverantörskunden Lunds Energi har inte sett att deras programvara effektiviserar arbetet med styrkortet däremot presenteras informationen på ett visuellt snyggt och mer lättförståeligt sätt. De anser dock att programvaran är avancerad och krånglig när de vill utföra beräkningar samt lägga in formler. Istället för att göra dessa i det särskilda IT-stöd som är ämnat för styrkortet görs uträkningarna i Excel för att därefter läggas in i programvaran för styrkort för att få data presenterat på ett tilltalande vis.

5.4.5 Personberoende

Hallgärde och Johansson säger att en Excellösning ofta kan bli beroende av en person eller några personer som är insatta i exempelvis hur Excelbladen är sammanlänkade och var information hämtas ifrån. En programvara speciellt utvecklat för balanced scorecard blir inte på samma sätt personberoende då det alltid finns extern hjälp att tillgå vid exempelvis utbildningsbehov. Det finns även ofta en snabbguide i programvaran som förklarar IT-stödet således kan en ny person relativt enkelt sätta sig in i mjukvaran.

Vi anser att Hallgärdes och Johanssons resonemang är relevant men kanske något uppförstorat. Vi ser mer att problemet ligger i om styrkortet inte är accepterat av organisationen och att den person som kanske lämnar organisationen även är den som driver arbetet med styrkortet. I detta fall rinner eventuellt styrkortsarbetet ut i sanden, men det anser vi således inte beror på IT-stödet i sig utan mer på attityden till styrkortet

5.4.6 Resursförbrukning

Det relativt låga antalet användare av särskilt IT-stöd för balanced scorecard handlar, enligt Petri, om en resursfråga. Naturekonomihuset menar också att många programvaror är mycket kostsamma och att det är en anledning till att företag väljer att inte införa ett särskilt IT-stöd för styrkortet.

Excelföretagen anser, i linje med ovanstående resonemang, att många programvaror på marknaden är kostsamma och de ser inte att det skulle finnas skäl att göra en så pass stor investering då en lösning med Excel och PowerPoint uppfyller de krav som företaget har.

Leverantörerna tror att en anledning till att företag inte väljer att införa särskilt IT-stöd kan bero på att det är en stor investering för företagen. Detta då Excel oftast redan finns på de flesta datorer och därför inte medför några större merkostnader

för företagen. Telenor instämmer med detta då de anser att anledningen till att en femtedel av företagen använder särskilt IT-stöd kan bero på att det för företag kan vara svårt att försvara investeringen i både system och arbetskraft. Detta då det kan vara svårt att mäta effekten av IT-stöd.

Vi menar att kostnaden kan vara en avgörande faktor till att många företag inte väljer att använda sig av ett särskilt IT-stöd. Det är ibland inte försvarbart att göra en omfattande investering i ett nytt IT-stöd när nuvarande system anses fungerar bra i organisationen.

Hyperion menar att en möjlig orsak till att företag inte väljer att införa särskilt IT-stöd kan vara att de ser att det kan bli mycket initialt arbete vid implementeringen, vilket han menar att det också blir. Därefter kommer arbetsbördan med hjälp av IT-stödet att minska till en nivå som är lägre än den ursprungliga. Banverket ser även detta som en orsak till att relativt få företag använder sig av särskilt IT-stöd. De menar att IT-stödet kan innebära mycket initialt arbete. Vi är eniga med ovanstående resonemang om att den initiala arbetsbördan kan skrämja företag från att implementera särskilt IT-stöd.

5.5 Särskilt IT-stöd vs Excel

Marr och Neely påpekar att när företag inte använder sig av ett särskilt IT-stöd utan istället väljer Excel kan det innebära att arbetet går långsamt, är tidskrävande, arbetsintensivt samt att det blir mer opålitligt. Även Hallgärde och Johansson menar att införandet ett särskilt IT-stöd för balanced scorecard medför att arbetet med styrkortet blir mer stabilt än vad ett styrkortsarbete i Excel blir. Marr och Neely menar vidare att Excel inte heller klarar att hantera några större mängder med information och data.

Olve och Petri anser inte att det är nödvändigt att införa ett IT-stöd för att driva och underhålla ett styrkort. De pekar på att första tiden med styrverktyget kräver ett kreativt och iterativt arbete då styrkortet ska utformas utifrån företagets förut-

sättningar. Enligt författarna är det få IT-stöd som har den flexibilitet som krävs vid ett sådant arbete. Marr och Neely håller med Olve och Petri och anser att företag inte ska börja med att införskaffa ett IT-stöd för att därefter utforma ett balanced scorecard. De menar att efter initialskedet bör organisationen skanna marknaden för att se vilket IT-stöd som är mest lämpligt. Här skiljer sig Olves och Petris åsikter åt från Marrs och Neelys åsikter genom att de förstnämnda hävdar att även senare behöver organisationer inte ett särskilt IT-stöd för styrkort utan de kan klara sig med exempelvis Excel och PowerPoint.

De fyra Excelanvändarna som ingår i vår studie ser inte några större nackdelar med att använda sig av Excel och PowerPoint i styrkortsarbete. De lyfter istället fram fördelarna med användningen som exempelvis att programvaran är flexibel samt att den är enkel. NOTE Torsby AB medger att denna lösning kräver en hel del arbete, men är trots detta nöjd med nuvarande IT-stöd.

Även Teknikrapporten visar att Excelanvändarna är nöjda. I denna rapport var antalet användare av särskilt IT-stöd runt 20 % medan andelen företag som var nöjda med sitt styrkort uppgick till 84 %. Olve och Petri såg inga tecken på att det skulle finnas ett samband mellan tillämpningen av särskilt IT-stöd och nöjdhet. Således påvisar studien att val av IT-stöd inte är avgörande för om styrkortsarbetet kommer bli lyckosamt eller ej.

Vi finner således att både kunderna till leverantörerna samt Excelkunderna är nöjda med det val av IT-stöd de gjort. Leverantörskunderna ser fördelar med det särskilda IT-stödet vid styrkortsarbete då det enligt dem, bland annat, underlättade spridningen av information, ökade kvalitén på data samt att förbättrade överskådligheten över verksamheten. En annan fördel med särskilt IT-stöd var även enligt dem att informationen blir mer samlad. Excelanvändarna ser fördelar med att använda sig av Excel vid styrkortsarbete då programmet är mycket enkelt och flexibelt.

6. Resultat och resultatdiskussion

Vi kommer här att redovisa det resultat vi kommit fram till i uppsatsen och för en diskussion om resultat samt metodval. Därefter delar vi med oss av våra tankar och reflektioner som kommit upp under arbetets gång. Avslutningsvis ges förslag till vidare studier inom vårt ämne.

6.1 Summering av resultatet

Vår studie visar att företagen som tillämpar respektive IT-stöd förefaller vara nöjda med sitt val av programvara. Detta tolkar vi som att IT-stöden till stor del uppfyller de krav som företagen har. Studien visar att även i de företag där det införts ett särskilt IT-stöd sker mycket av arbetet manuellt. Således förefaller det vara svårt att undvika viss del av det manuella arbetet vid styrkortsarbete.

Majoriteten av företagen uppdaterar sin data i IT-stöden månadsvis. Detta gäller både för kunderna till leverantörerna som använder särskilt IT-stöd samt för företagen som använder Excel. Vi kan utifrån detta, i vår studie, inte se något samband med att tillämpningen av ett särskilt IT-stöd leder till en mer frekvent uppdatering av informationen i styrkortet.

Enligt leverantörerna innebär en tillämpning av särskilt IT-stöd en effektivisering av styrkortsarbetet. I studien framkom det från leverantörskunderna synpunkter om att det särskilda IT-stödet både lett till en effektivisering inom organisationen samt att det inte skett någon förändring. Således kan vi inte styrka eller motbevisa leverantörernas mening om en effektivisering i styrkortsarbetet vid användning av särskilt IT-stöd.

Valet av IT-stöd handlar självfallet även om en kostnadsfråga samt viljan att investera i och implementera ett nytt IT-system i organisationen. Ett företag

förklarar lite närmare att det är svårt att mäta vad ett införande av ett särskilt IT-stöd skulle innebära för en organisation. Således kan det vara svårt att motivera ett inköp av ett sådant då en lösning med Excel uppfyller företagets krav och inte medför några större investeringskostnader.

Vi menar vidare att de funktioner som ett särskilt IT-stöd har kan även lösas med hjälp av olika kombinationer av IT-stöd som exempelvis Excel och PowerPoint. Arbetet med Excel och PowerPoint kan eventuellt bli mer omständligt då företag använder olika program som sedan ska samordnas. Detta har dock inte framkommit i vår studie utan Excelföretagen förefaller vara nöjda med IT-stödet. Dessutom anser vi att Excel och PowerPoint kan vara mer flexibelt då företag kan bygga upp ett system precis utifrån deras individuella förutsättningar och önskemål. Detta kan dock kräva att kompetensen att utföra uppbyggnaden av systemen finns inom organisationen.

Ett särskilt IT-stöd kan eventuellt vara enklare att hantera då företaget enbart har en programvara som kan utföra samtliga funktioner som datahantering, presentation, till viss del analys samt spridning av information via intranät eller webben. Det framkom dock i vår studie att en leverantörskund inte använde programvarans samtliga funktioner i styrkortsarbetet. Detta då de fann det vara enklare att utföra beräkningar i Excel för att sedan föra in data i det särskilda IT-stödet. Vi vill dock understryka att ett särskilt IT-stöd kan vara enklare på så vis att det vid ett inköp av särskilt IT-stöd finns supportservice att tillgå samt en möjlighet att utbilda personalen i programvaran. En programvara bör motsvara de krav och önskemål som finns inom organisationen för att undvika att IT-stödet blir ett hinder i styrkortsarbetet.

Vidare handlar valet om ett särskilt IT-stöd eller inte, om hur många inom organisationen som ska arbeta med IT-stödet samt ha tillgång till det. Vår studie är ringa i sin omfattning men vi kan ändå se en viss tendens att företagen med ett större antal anställda har valt att införa särskilt IT-stöd och är till största del nöjda med IT-stödet. De mindre företagen, i detta sammanhang, använder Excel och är tillfredsställda med detta val av IT-stöd. Detta tolkar vi som att behovet av särskilt IT-stöd tenderar att vara större i organisationer med ett stort antal användare.

Dessa företag kan även ha globalverksamhet och därmed kan ett särskilt IT-stöd underlätta arbetet samt samordningen av information.

Mindre organisationer med färre antal användare har kanske inte i samma utsträckning behovet av ett särskilt IT-stöd då mängden av data som ska hanteras är mindre samt att det eventuellt inte ställs samma krav på kommunikationen inom företaget. I dessa fall kan det vara tillräckligt att tillämpa Excel vid styrkortsarbete. Vi vill dock påpeka att en leverantörskund skiljer sig ut något då de enbart, i sammanhanget, har 400 anställda samt använder ett särskilt IT-stöd för sitt styrkort.

Företags val av IT-stöd kan även röra sig om hur pass viktigt ett styrkort är för organisationen. Det bör genomföras en utredning om styrverktyget enbart är något som bara finns i företaget för det känns modernt och lite nytt eller om organisationen tagit till sig styrverktygets metodik och budskap fullt ut. En implementering av särskilt IT-stöd kan hjälpa organisationen med att sända ut signaler om att arbetet med styrkort är viktigt för företaget. Vi vill understryka att ett styrkortsarbete i Excel kan ha samma betydelse i en organisation. Vi menar enbart att ett införande av särskilt IT-stöd kan underlätta förmedlingen av budskapet om att styrverktyget är av vikt samt att det är något som kommer att stanna inom organisationen.

Vi kan fastställa att studien visar på att tillämpningen av IT-stöd varierar. Fallstudien omfattar dock företag av olik storlek samt av olik karaktär således kan variationerna bero mer på det än på själva tillämpningen av IT-stöd. Vår primärdata skiljer sig även åt då den både omfattar intervjuer samt enkätsvar. Dessa två informationskällor är av olik karaktär vad gäller omfattning av den data som framkommer. Detta är en svaghet som vi är väl medvetna om. Vi valde dock att ta med företag som enbart kunde svara via enkät för att få en mångfald i studien samt att få svar från väl insatta inom området. Vi anser att informationen från leverantörer av IT-stöd, deras kunder samt Excelföretagen har varit en mycket intressant sammansättning av åsikter.

Avgörande för om särskilda IT-stöd för styrkort kommer att ha en framtid beror, enligt oss, för det första på om styrkort och liknande styrverktyg kommer att finnas kvar inom organisationer eller om arbetet med dessa kommer att rinna ut i sanden. För det andra beror IT-stödets framtid på hur pass väl programvaran uppfyller användarnas krav och önskemål. Till sist måste den positiva effekten av IT-stöden kunna jämföras med investeringens storlek.

6.2 Förslag till vidare studier

Vi hoppas att vår studie kan inspirera samt att våra erfarenheter kan ge lärdom vid vidare studier inom detta område. Både en kvantitativ studie samt en mer koncentrerad kvalitativ studie ser vi som mycket intressant för att närmare kartlägga tillämpningen av IT-stöd samt ge en ännu större inblick i hur IT-stöd kan stödja styrkortsarbetet.

Källförteckning

Publicerade källor

Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori: -policy och -praxis* Liber ekonomi, Malmö

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera* 7e upplagan, Liber Ekonomi Malmö

Findahl, Peter; Follin, Åsa; Gavatin, Peter; Magnusson, Åke; Nilsson, Hans; Wahlgren, Hans & Zahn, Birger (1998) *IT i det framtida företagandet* *Cepro Management Report*, Cepro, Stockholm.

Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) *Att införa Balanced scorecard- En praktisk vägledning*, Studentlitteratur, Lund.

Holme, Idar Magne & Solvana, Krohn Bernt (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1999) *The Balanced scorecard, från strategi till handling* ILS, Göteborg

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* 2a upplaga Studentlitteratur, Lund

Ma Hui, Schewe, K.-D. Zhao, J.(2005) *Cost Optimisation for Distributed Data Warehouses*, System Sciences, Hawaii

Marakas, George M. (2003) *Decision support systems in the 21st century* 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey

Marr & Neely (2003) *Automating the balanced scorecard - selection criteria to identify appropriate software applications* Measuring Business Excellence, Volym 7, Nr. 3

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999) *Balanced scorecard i svensk praktik*. Liber AB, Malmö.

Olve, Nils-Göran, Petri, Carl-Johan, Roy, Jan & Roy, Sofie, (2003) *Framgångsrikt styrkorts arbete – Metoder och erfarenheter*. Liber Ekonomi, Malmö.

Olve, Nils-Göran & Petri, Carl-Johan (2004) *Balanced scorecard i svenska teknikföretag – Rapport till Teknikföretagen*. Teknikföretagen, Stockholm.

Turban, Efraim & Aronsson, Jay E. (1998) *Decision support systems and intelligent systems*. Prentice Hall, New Jersey.

Muntliga källor

Bergström, Sören, Naturekonomihuset AB. Intervjuad 10 maj 2005

Carlsson, Hans, Siemens Sverige AB. Enkät 23 maj 2005

Heimgård, Karin & Persson, Jonas, Alfa Laval Corporate AB. Intervjuade 25 maj 2005

Jansson, Göran, Banverket. Enkät 20 maj 2005

Levin-Nygren, Gerd, NOTE Torsby AB. Enkät 23 maj 2005

Lindgren, Thomas Prodacapo AB. Intervjuad 9 maj 2005

Krogstie, Hans Jørgen, Telenor ASA. Enkät 1 juni 2005

Nord, Curt & Noreson, Bo ProClarity Nordic AB. Intervjuade 10 maj 2005

Olve, Nils-Göran & Petri, Carl-Johan. Föredrag Controller Dagarna 12 maj 2005

Pollnow, Claes, SKF Sverige AB. Enkät 24 maj 2005

Strömbeck, Håkan Hyperion Nordic Solutions AB, Intervjuad 10 maj 2005

X, X AB. Enkät 20 maj 2005

Åberg, Ola, Lunds Energi AB. Intervjuad 31 maj 2005

Elektroniska källor

<http://msdn.microsoft.com/>, 5 maj 2005

www.alfalaval.se, 14 maj 2005

www.banverket.se, 15 maj 2005

www.hyperion.se, 2 maj 2005

www.lub.lu.se

www.lundsenergi.se, 31 maj 2005

www.naturekonomihuset.se, 2 maj 2005

www.note.se, 19 maj 2005

www.proclarity.se, 2 maj 2005

www.prodacapo.se, 2 maj 2005

www.siemens.se, 19 maj 2005

www.skf.se, 18 maj 2005

www.telenor.no, 1 juni 2005

Bilagor

Bilaga 1

Enkät till leverantörer via e-mail

Hej!

Vi är två studenter från Lunds universitet som för tillfället skriver vår magisteruppsats inom redovisning. Vi har valt att titta närmare på IT-stöd för balanced scorecard. För att få en bättre inblick i programmen som finns på marknaden hade vi varit jättetacksamma om ni skulle vilja besvara följande frågor angående er mjukvara för balanced scorecard.

Tack på förhand!

Vänliga hälsningar

Inga-Marita Ottosson & Ulrika Rumberg

Intervjufrågor

- 1) Kan ni berätta om programmet ni erbjuder som stödjer balanced scorecard?
- 2) Vad är det som är specifikt med ert program?
- 3) Vilka fördelar finns med ert program? Vilket/Vilka kundsegment riktar ni er till?
- 4) Vem installerar programmet, väljer nyckeltal, sköter drift och underhåll etc?
Är det vanligast att kunden sköter detta själv eller erbjuder ni denna service?
- 5) Hur mycket kan programmet anpassas?

Bilaga 2

Intervjufrågor till leverantörerna av programvara för balanced scorecard

Företaget

1) Kan Du berätta lite om ert företag?

IT-stöd

2) Vilka/vilket program erbjuder ni?

3) Hur får man fram information?

4) Kan Du utveckla hur ert program för BSC fungerar?

5) Kan programmen integreras med andra affärssystem? OLAP?

6) Hur fungerar programvaran vid insamling av data som är icke-finansiell? Hur gör man den icke-finansiella datan till hanterbar data? Finns det något som underlättar?

7) Hur tidskrävande är det att implementera IT-stöd för BSC?

Kunderna

8) Vad upplever ni vara viktigt för kunderna vid inköp av IT-stöd för BSC?

9) I vilket skede kommer ni in i i balanced scorecardprocessen hos kunderna?

10) Är det vanligt att kunderna vänder sig till er i starten av arbetet eller efter ett tag?

11) Enligt Olve och Petri så låser och begränsar företag sig om de börjar BSC processen med att köpa in IT-stöd för detta ändamål. Vad anser ni om detta?

Problematik

12) Vilka problem kan uppstå vid implementeringen av IT-stöd?

13) Orsak verkan samband? Hur gör man med problematiken olika tidsaspekter? Med hur stor säkerhet kan man identifiera orsak verkan samband?

Framtiden

15) Framtiden? Enligt Teknikrapporten om balanced scorecard av Olve och Petri har enbart 20 % (en femte del) av företagen som var med på undersökningen och som använde sig av BSC speciellt IT-stöd för BSC. Vad tror ni detta beror på?

16) Varför tror ni företag väljer manuellt arbete? Eller att använda Excel och PowerPoint eller liknande?

Bilaga 3

Intervjufrågor till leverantörernas kunder

- Vilken befattning har du?
- Hur länge har du varit anställd inom företaget?

- När och varför implementerades styrkortet i ert företag?
- Vem var det som tog initiativet till att införa styrkortet?
- Hur många perspektiv har ni i ert styrkort?

- Hur många arbetar idag med styrkortet?
- Hur många har befogenhet att ändra i det?
- Vem har tillgång till styrkortet?

- När implementerades (leverantören namns) IT-stöd?
- Har ni haft något annat IT-stöd för styrkortet tidigare?
- Hur ofta uppdateras styrkortet och hur stor del av er data är automatiserad?

- Vilka är för- och nackdelarna med att använda sig av en IT-lösning vid styrkortsarbetet?
- Har ni någon uppfattning rörande varför så få företag väljer att använda sig av ett särskilt IT-stöd i styrkortsarbetet? I rapporten balanced scorecard i svenska teknikföretag visade det sig att enbart 20 % av användare av styrkort hade ett särskilt IT-stöd för detta ändamål.

- Ser ni en framtid för styrkortet inom företaget?

- Är det ok om vi tar med dessa uppgifter i vår uppsats?

Bilaga 4

E-post enkät till företag som inte tillämpar särskilt IT-stöd

Hej!

Vi är två studenter som skriver magisteruppsats inom redovisning vid Lunds Universitet.

Vår studie inriktar sig på företags IT-stöd för styrkort eller liknande styrverktyg.

Vi undrar således om ni inom ert företag använder er av balanced scorecard eller liknande styrverktyg?

I detta ändamål använder ni er av något IT-stöd exempelvis Excel och PowerPoint för detta arbete? Om så är fallet skulle vi kunna få skicka ytterligare några frågor rörande ämnet?

Skulle vara mycket tacksamma om ni tog er tid och svarade på dessa frågor.

Med vänliga hälsningar,

Inga-Marita Ottosson & Ulrika Rumberg

FRÅGOR

Vilken befattning har du och hur länge har du varit anställd inom företaget?

När och varför implementerades styrkortet i ert företag och vem var det som tog initiativet till det?

Hur många arbetar idag med styrkortet och hur många har befogenhet att ändra i det? Har alla tillgång till styrkortet inom företag? Hur många perspektiv har ni i ert styrkort?

Hur ofta uppdateras styrkortet och hur stor del av datan är automatiserad?

Har ni haft något annat IT-stöd för styrkortet tidigare?

Vilka är för- och nackdelarna med att använda sig av en Excellösning vid styrkortsarbetet?

Har ni funderat på att använda er av ett speciellt utvecklat IT-stöd för styrkortet?

Har ni någon uppfattning rörande varför så få företag väljer att använda sig av ett särskilt IT-stöd i styrkortsarbetet? I rapporten balanced scorecard i svenska teknikföretag visade det sig att enbart 20 % av användare av styrkort hade ett särskilt IT-stöd för detta ändamål

Ser ni en framtid för styrkortet inom ert företag?

Tack för ert svar!