



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

FEKK01

Examensarbete kandidatnivå

Januari 2008

Kopplingen mellan affärssystem och styrning

en fallstudie av Perstorp AB

Handledare:

Per Magnus Andersson

Peter Jönsson

Författare:

Fredrik Alvesson

Max Kristensson

Daniel Nalepa

Carloskar Pollack

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Kopplingen mellan affärssystem och styrning – en fallstudie av Perstorp AB.
Seminariedatum:	2008-01-18
Ämne/Kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 HP
Författare:	Fredrik Alvesson Max Kristensson Daniel Nalepa Carloskar Pollack
Handledare:	Per Magnus Andersson Peter Jönsson
Nyckelord:	ERP-System, affärssystem, Management Control, ekonomistyrning, information
Syfte:	Vårt syfte är att undersöka hur företag använder sig av den interna information som affärssystemet genererar. Vi vill också studera skillnader mellan en teoretisk idealbild och praktisk användning.
Metod:	En kvalitativ fallstudie av Perstorp AB har genomförts. Den primära insamlingsmetoden är en besöksintervju. Materialet kompletterades sedan med ett par telefonintervjuer.
Teoretiska perspektiv:	I studien presenteras ett urval av de befintliga teoretiska referenserna kring information, affärssystem och styrning, samt hur dessa hänger ihop inom ramen för studien.
Empiri:	Empirin består av en beskrivning av fallföretaget och av de intervjuer som genomförts med personer som har en god inblick i företagets affärssystem.
Slutsatser:	I studien presenteras ett perspektivtänkande kring affärssystem som kan användas vid analyser av hanteringen av intern information. Vi introducerar också ett nytt begrepp, Business Transparency. Som beskriver ett tillstånd då den interna informationshanteringen är synlig, tillgänglig och relevant för dess användare.

Abstract

Title:	The interactions between ERP-Systems and Management Control – A Case Study of Perstorp AB.
Seminar date:	2008-01-18
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level in Business Administration, 15 ECTS credits.
Authors:	Fredrik Alvesson Max Kristensson Daniel Nalepa Carloskar Pollack
Advisors:	Per Magnus Andersson Peter Jönsson
Key words:	ERP-Systems, Management Control, Operations Management, Information, Transparency
Purpose:	Our purpose is to investigate how companies use the internal information that the ERP-system generates. We also want to study the differences between the theoretical ideal and how companies use ERP-systems in practice.
Methodology:	A case study of Perstorp AB. In this thesis we use a qualitative approach based on interviews with people that have a good insight in the company's ERP-system.
Theoretical perspectives:	In this study some of the current theoretical framework regarding the area is presented. The theories assist to explain the relationship between ERP-Systems, information and Management Control.
Empirical foundation:	The empirical foundation contains an introduction of the case company and a presentation of the issues of study within the case company.
Conclusions:	In this study the concept of thinking in perspectives within ERP-Systems, a tool for analysis, is presented. Business Transparency, a notion that describes the state when the internal information is transparent, available and relevant to its users, is introduced as well.

*"If you're not careful, the dream of information integration
can turn into a nightmare"*

Davenport (1998)

Innehållsförteckning

1 INLEDNING, PROBLEMFORMULERING OCH SYFTE	8
1.1 BAKGRUND.....	8
1.1.1 Inledning till affärssystem.....	9
1.1.2 Begreppet Corporate Transparency.....	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.3 PROBLEMFORMULERING.....	12
1.4 SYFTE.....	12
1.5 UPPSATSENS DISPOSITION.....	12
2 METOD	13
2.1 INLEDNING.....	13
2.2 ÖVERGRIPANDE METOD.....	13
2.3 OPERATIV METOD.....	14
2.4 INSAMLING AV PRIMÄRDATA.....	15
2.4.1 Urvalsprocessen.....	16
2.4.2 Besöksintervju.....	16
2.4.3 Telefonintervju.....	17
2.4.4 Operationaliseringar i intervju.....	18
2.4.5 Validitet och reliabilitet i datainsamlingen.....	18
2.5 BEARBETNING AV PRIMÄRDATA.....	20
2.6 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA.....	20
2.7 ALTERNATIV METOD.....	21
3 TEORETISK REFERENS RAM	22
3.1 INFORMATION.....	22
3.2 EKONOMISTYRNING.....	23
3.2.1 Inledning.....	23
3.2.2 Ekonomistyrning i praktiken.....	24
3.3 AFFÄRSSYSTEM.....	25
3.3.1 Inledning.....	25
3.3.2 Affärssystemets syfte och uppbyggnad.....	26
3.3.3 Varför affärssystem?.....	28
3.3.4 Globala affärssystem.....	29
3.3.5 Kritik mot affärssystem.....	30
3.4 AFFÄRSSYSTEM OCH STYRNING.....	30
3.4.1 Inledning.....	30
3.4.2 Information och affärssystem.....	31
3.4.3 Koordination och affärssystem – det horisontella perspektivet.....	33
3.4.4 Beslutsfattande och affärssystem – det vertikala perspektivet.....	34
4 EMPIRI	36
4.1 FALLSTUDIE: PERSTORP AB.....	36
4.2 INTERVJUER MED FALLFÖRETAGET.....	37
4.2.1 Bakgrund och teknisk översikt.....	38
4.2.2 Information och affärssystemet.....	40
4.2.3 Koordination och affärssystem – det horisontella perspektivet.....	41
4.2.4 Beslutsfattande och affärssystem – det vertikala perspektivet.....	42
4.2.5 Avslutande frågor.....	42
5 ANALYS	44
5.1 INLEDNING.....	44
5.2 SKILLNADER MELLAN TEORI OCH EMPIRI.....	44
5.3 INFORMATION OCH AFFÄRSSYSTEM.....	45
5.4 KOORDINATION OCH AFFÄRSSYSTEM – DET HORISONTELLA PERSPEKTIVET.....	47
5.5 BESLUTFATTANDE OCH AFFÄRSSYSTEM – DET VERTIKALA PERSPEKTIVET.....	48

6 RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION	50
6.1 RESULTAT.....	50
6.1.1 Affärssystemets perspektiv.....	50
6.1.2 Ett nytt begrepp.....	51
6.1.3 Avslutande slutsatser.....	52
6.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....	53
6.3 AVSLUTANDE REFLEKTIONER	54
KÄLLFÖRTECKNING	55
BILAGOR	60
BILAGA 1	60
BILAGA 2	62

Förord

Studien har genomförts under tio intensiva veckor. Skrivprocessen har varit mycket intressant och ämnet har för författarna mognat fram till slutställandet. Vi vill lyfta fram det undersökta fallföretaget och framföra ett stort tack till Perstorp AB för deras medverkan.

Utan de medverkande personernas deltagande och samarbete hade uppsatsen inte varit möjlig att sammanställa i denna utformning. Ett stort tack till Lena Bergman, som utöver att ha ställt upp på besöksintervju även rekommenderade de andra medverkande intervjupersonerna. Tack till Niklas Backman, Mats Andersson och Gunilla Nilsson för att de avsatte tid och bidrog med kunskap till studien. Avslutningsvis vill vi tacka Åsa Frohm som var vår första kontakt med Perstorp AB och gav oss tillträde till organisationen.

Vi vill också tacka våra handledare Per-Magnus Andersson och Peter Jönsson för deras engagemang, värdefulla åsikter och tips under arbetets gång.

Lund i januari 2008,

Fredrik Alvesson Max Kristensson Daniel Nalepa Carloskar Pollack

1 Inledning, problemformulering och syfte

I det inledande kapitlet vill vi ge läsaren en bakgrund till ämnet och en förståelse för det problemområde som vår studie kretsar kring. Vi kommer i kapitlet presentera vår problemställning och vårt syfte. Detta hoppas vi skall väcka läsarens intresse för vår studie och locka till fortsatt forskning på området.

1.1 Bakgrund

Tisdagen den 17 oktober överraskade Ericsson kapitalmarknaderna med en betydande vinstvarning. Vid börsens stängning på måndagen kostade Ericssons B-aktie 26,38 kronor. Efter vinstvarningen hade aktien sjunkit nästan 28 procent till 19,08 kronor på två handelsdagar. (Internet 1) Den externa information som skakade marknaden var en sjunkande rörelsemarginal samt lägre försäljning till existerande mobilnät. Urban Eklund skriver i Dagens Industri att ”Ericssons vinstvarning på tisdagen var både oväntad och onödig. Onödig i den mening att det givetvis inte skulle ha kommit nu utan i samband med bolagets kapitalmarknadsdag den 11 september då ledningen puttrade optimism.” Eklund menar att ledningens avsaknad av information under kapitalmarknadsdagen är grunden för mycket av kritiken. (Internet 1) Det är denna interna informationsproblematik som vi fastnade speciellt för.

Då flera av författarna nyligen läst den företagsekonomiska kandidatkursen Strategi och styrsystem frågade vi oss vilka följder dessa informationskrav kan få inom företag. När vi vid arbetets början sonderade terrängen inför vårt ämnesval ville vi på något sätt beröra detta. I dagens företag används affärssystem i allt större omfattning när det gäller hanteringen av intern information. Vi kom därför fram till att affärssystemet var en intressant utgångspunkt för att studera problematiken.

1.1.1 Inledning till affärssystem

Dagens företag lever i en snabbföränderlig omvärld. Företagen och dess intressenter letar ständigt efter lösningar som hjälper dem reagera och delta i förändringarna. Efterfrågan bland företagen att integrera sina rapporteringssystem och värdekedjor har ökat stort under de senaste åren. En avgörande faktor inom företaget blir att ta till vara tiden på bäst möjliga sätt. Den interna kommunikationens roll blir därför stor. Om den är välutvecklad och effektiv kan den bli en konkurrensfördel gentemot aktörerna på marknaden. (Clemmons & Simon, 2001)

Efter den snabba utvecklingen av informationsteknologi under slutet av 1900-talet har det skapats nya möjligheter för företagen att hantera information och kommunikation. Affärssystem är den svenska benämningen på en systemlösning som är designad att stödja de processer företaget möter i vardagen. Tillverkning, orderläggning, human resources, finansiella system och distribution till kunder och leverantörer kan integreras i ett system med synlig data och visibilitet. (Chen, 2001) Brorsson et al (2003) och Alingfeldt & Svensson (2004) menar att ett väl fungerande affärssystem besitter all efterfrågad information i företaget och blir en attraktiv källa för informationsutvinning.

1.1.2 Begreppet Corporate Transparency

För att i inledningen av uppsatsen göra det tydligt för läsaren vilket fokus vi ämnar inta förklarar vi begreppet extern transparens, Corporate Transparency. Detta för att visa gränsdragningen med det interna perspektiv vi undersöker.

Corporate Transparency har ett externt fokus mellan företaget och marknaden. Grunden kommer från teorin kring perfekta marknader och konkurrensfördelar. (Internet 4) Efter flera stora företagsskandaler, så som bl.a. Enron och WorldCom, i början av 2000-talet skärptes kraven på att främst publika bolag skulle vara mer transparenta mot marknaden. (Internet 5) Investerares började kräva mer finansiell men också icke-finansiell information än tidigare. Lagstiftningen skärptes på många håll, främst i USA med Sarbanes-Oxley Act of 2002.

Lagstiftningen är mycket omfattande och ställer stora krav på amerikanskt noterade bolag.

Lagen siktar mot att öka transparens, tidsenlighet och kvalitet i bolagens finansiella rapportering. Den viktigaste och dyraste att implementera, enligt Merchant & van der Stede (2007), är sektion 404 av lagen som berör företagets interna kontroll. Lagen säger att goda interna kontrollsysteem är ett krav i legala termer. I årsredovisningen måste de högsta cheferna i företaget, vanligtvis VD och finanschef, samt företagets externa revisorer i formellt skrivna uttalanden försäkra om att en god intern kontroll råder. Arbetet kring att säkerställa detta är tidkrävande och innebär stora kostnader, speciellt för stora företag med tusentals anställda. För det amerikanska storföretaget General Electric kostade arbetet med att implementera sektion 404 \$30 miljoner det första året. Kostnaderna minskade dock årligen därefter men är fortfarande betydande. (Merchant & van der Stede, 2007) I Sverige finns den svenska bolagskoden som även den innefattar öppenhet mellan företag och marknaden, dock i betydligt mindre omfattning än den amerikanska lagstiftningen.

1.2 Problemdiskussion och avgränsningar

Under inledningen till affärssystem nämns att det under de senaste åren skett en starkt växande efterfrågan från företag att integrera sina rapporteringssystem och värdekedjor. Det är utifrån detta intressant att undersöka hur denna integrationsprocess ser ut, vilken typ av information ett sådant affärssystem kan innehålla och vilka följder detta får för informationsspridandet i företag. Det har tidigare skrivits ett flertal uppsatser som på något sätt berör denna koppling mellan affärssystem och ekonomistyrning. Vi har tagit del av några och utifrån dem försökt positionera oss mot de tidigare.

Brorsson et al (2003) diskuterar i sin uppsats två fallföretags erfarenheter av affärssystem och vad det kan ha för roll för ekonomistyrningen. De diskuterar huruvida affärssystem kan komplettera befintlig ekonomistyrning. Konradsson (2004) studerar i sin magisteruppsats ett tillverkande företag i norra Sverige för att undersöka om affärssystem används som ett strategiskt ledningsverktyg.

Alingfeldt & Svensson (2004) analyserar vilka effekter affärssystemet får för ett företags ekonomistyrningsverktyg så som internprissättning, ABC-kalkylering och internredovisning. De menar även att forskningen kring kopplingen mellan ekonomistyrning och affärssystem skulle behöva utvecklas. Något som även Chapman & Chau (2000 i Granlund & Malmi, 2002) och Hunton (2002) håller med om.

Huvudtanken med affärssystem är enligt Davenport (2000) att skapa förutsättningar för effektiv hantering av information för att underlätta för användare i företaget vid beslutsfattande eller planering av resurser. Problemet blir hur dessa förutsättningar uppkommer. Om affärssystemets information ligger till grund för denna typ av beslut leder detta oss på möjligheten att affärssystemet har en kontrollfunktion, exempelvis i avseende att det ger underlag för beslut i företagets intresse. Det blev därför intressant för oss att undersöka hur den information som utvinns ur affärssystemet påverkar beslutsfattande och koordination i företaget. I och med denna vinkling vill vi positionera oss vid sidan av tidigare forskning, som vi har tagit del av, då denna mer riktat sig mot olika systemlösningar, deras applicerbarhet och funktion. Genom att analysera och undersöka informationsflöden som affärssystemet alstrar hoppas vi därför kunna bryta ny mark.

Den befintliga teorin beskriver en bild av affärssystem som ger stora fördelar. Chen (2001) menar exempelvis att ett affärssystem kan integrera företagets resurser i ett system med synlig data och visibilitet. Ax et al (2005) menar att de metoder som i teorin framställs som de bästa för specifika situationer ofta inte är de som föredras av företag i praktiken. Flera studier av den praktiska användningen av ekonomistyrning visar också, enligt författarna, att man i företag ofta är ovillig att implementera nya metoder. Det intresserade oss därmed om den idealbild som presenteras i teorin om affärssystem tillämpas av företag. Vi ville därför undersöka detta i vårt fallföretag Perstorp AB, där vi ansåg att underlag för problemställningarna fanns. Det är ett globalt företag som agerar på marknaden för industrikemikalier och har en omsättning på ungefär 7,3 miljarder sek. (Internet 2)

Vårt ämnesval har nära kopplingar till internredovisning. Då ingen av författarna, vid tidpunkten för skrivandet, fördjupat sig på området inkluderas inte dessa kopplingar vidare i denna studie. Inslag av internredovisning har dock varit oundvikligt.

Informationsströmmar kan ses ur både ett internt och ett externt perspektiv. Med intern information definierar vi sådan information som har sin mottagare inom företaget medan den externa informationen istället riktar sig till aktiemarknaden eller andra externa institutioner och aktörer. Vi ämnar i denna uppsats endast inta ett internt perspektiv, vilket därmed innebär ett steg ifrån begreppet Corporate Transparency och dess externa fokus.

1.3 Problemformulering

Hur använder sig Perstorp AB av sitt affärssystem i hanteringen av intern information?

1.4 Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur företag använder sig av den interna information som affärssystemet genererar. Vi vill även studera kopplingen mellan internt informationsflöde och affärssystem, samt skillnader mellan en teoretisk idealbild och praktisk användning.

1.5 Uppsatsens disposition

I nästa kapitel beskriver vi hur metodarbetet i rapporten gått till väga, bland annat redovisas hur data insamlats och bearbetats. Metodkapitlet följs av den teoretiska referensram vi tillsammans med det empiriska materialet i kapitel fyra ämnar använda i vår analys. Uppsatsen avslutas med en resultatdiskussion innehållande slutsatser och författarnas reflektioner kring studien. Vi presenterar även förslag till framtida forskning på området som vi hoppas kunna inspirera såväl studenter som forskare. De begrepp som vi anser behöver förklaras ytterligare återfinns under fotnoter löpande i texten.

2 Metod

I detta kapitel presenterar vi vårt val av metod. Vi presenterar också metodiska överväganden och förändringar som skett under skrivandets gång. Syftet med detta kapitel är att läsaren skall kunna bilda sig en uppfattning om uppsatsens rimlighet och generaliserbarhet.

2.1 Inledning

Detta kapitel börjar med en beskrivning av undersökningens övergripande och operativa metod. Därefter redovisar vi våra val av metoder för datainsamling, bearbetning och hur begreppen har operationaliserats. Kapitlet innehåller även kritik mot de olika metoderna samt en kort presentation av alternativa metodiska tillvägagångssätt.

Innan vi fördjupar oss i hur vi gick tillväga i insamlingen presenterar vi vilket förhållande mellan teori och metod vi valt att problematisera utifrån.

2.2 Övergripande metod

Det finns många sätt att genomföra en empirisk studie och det är sällan lätt att välja vilken väg man ska gå. Omfattningen av insamlingsmetoder och undersökningsstrategier upplevs ofta som en snårig djungel, svår att orientera sig inom, då det finns en rad alternativ att välja mellan.

I vår studie har vi valt att utgå med synen på förhållandet mellan teori och empiri utifrån det induktiva synsättet. Detta innebär att vi genom observationer och resultat strävar efter att snarare generera teori än att utgå från den. (Bryman & Bell, 2005) Genom att se på problemet utifrån ett induktivt synsätt tror vi att vi kommit fram till slutsatser som tillsammans med ytterligare forskning kan ge ett bidrag till teoribildning inom området.

Vi är medvetna om att gränsdragningen mellan ett induktivt och ett deduktivt synsätt inte alltid är så skarp i verkligheten och att studier ofta innehåller inslag av båda synsätten i någon grad. (Bryman & Bell, 2005) Det kan därför diskuteras huruvida vår studie har deduktiva inslag. Ett möjligt exempel kan vara att vår teoretiska referensram kan ha påverkat oss i förberedelserna till insamlingen av det empiriska materialet.

Då vi försökt utgå från ett induktivt synsätt anser vi att en kvalitativ forskningsmetod är tillämplig. Denna innebär att vi fokuserar på process, tolkning och förståelse snarare än att vara experimentella och deduktiva. Kvalitativa undersökningar fokuserar på sammanhang och innebörder och är av teorigenererande natur, i motsats till kvantitativa undersökningar som snarare är hypotesprövande. (Lundahl & Skärvad, 1999) Kvalitativ forskningsmetod anser vi passa vårt syfte med studien, varpå våra val av metod strävat efter att ligga i linje med den induktiva arbetsgången. Nedan återfinns en schematisk illustration som vi utgått från under arbetsgången i undersökningen.

1. *Generella frågeställningar (problemformulering)*
2. *Val av relevanta platser och undersökningspersoner.*
3. *Insamling av relevanta data.*
4. *Tolkning av data.*
5. *Begreppsligt och teoretiskt arbete.*
6. *Rapport om resultat och slutsatser.*

Bild 2.1 *Den kvalitativa metoden.* (Bryman & Bell 2005, s. 300)

2.3 Operativ metod

Utifrån undersökningens övergripande metod valde vi hur vi skulle gå tillväga operativt vid insamlingen av empiriska data. Vi bestämde oss för fallstudien som ram för den operativa metoden då det är ett bra sätt att komma nära det komplexa i det specifika fallets natur. (Bryman & Bell, 2005) Enligt Lundahl & Skärvad (1999) är det vanligast att tillämpa fallstudier när man vill förstå ett specifikt fenomen på djupet och i sitt sammanhang. Ett fall kan vara en individ, en grupp individer, en situation eller en organisation. Dessa kriterier ansåg vi ligga i linje med de teorigenererande slutsatser som vi ville åstadkomma med uppsatsen.

Vår första intention var att göra en jämförande studie mellan tre företag, med samma storlek men inte nödvändigtvis i samma bransch. Vi valde att utgå ifrån en omsättning omkring sju miljarder sek under räkenskapsåret 2006 och vi valde därefter ut ett antal företag lokaliserade i Lunds närområde som vi kontaktade. Speciellt intressant var ett Malmöbaserat företag som i pressen uttalat att de arbetar med frågeställningen vi undersöker. Då responsen från de kontaktade företagen drog ut på tiden fick de tidsmässiga ramarna oss att besluta oss för att koncentrera studien på enbart Perstorp AB, ett företag som uppfyllde kriterierna för studien väl och som vi tidigt fått god kontakt med.

Fallstudier genomförs ofta med hjälp av flera datainsamlingsmetoder som kan vara relevanta för studien. (Lundahl & Skärvad, 1999) Vi ansåg den kvalitativa fallstudien speciellt passande då den i teorin fokuserar på kvalitativ information som hämtas från intervjuer, observationer samt olika typer av dokument. Resursmässiga ramar gjorde att vår undersökning begränsades till intervjuer och dokumentgranskning. Möjligheterna för användning av flera insamlingsmetoder ansåg vi vara en styrka med fallstudien jämfört med andra undersökningsmetoder. (Merriam, 1994)

2.4 Insamling av primärdata

För insamlingen av primärdata valde vi intervjun som datainsamlingsinstrument. Intervju är en vanlig forskningsmetod för att samla in kvalitativ data. I en kvalitativ insamlingsmetod är ofta intervjuerna öppna och mindre strukturerade än i exempelvis enkätundersökningar. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer då syftet var att komma åt intervjupersonens sätt att se på saker och ting. (Merriam, 1994) Vid våra intervjuer var det mycket viktigt att vi kom i kontakt med personer på företagen som hade kunskap och erfarenhet av vårt problemområde. Intervjuobjektet skulle ha goda tekniska och operativa kunskaper kring affärssystemet. Vi är medvetna om att de medverkande intervjupersonerna gett sin personliga syn på situationen och uppmanar därför läsaren att ha detta i åtanke vid läsandet av kapitel fyra.

2.4.1 Urvalsprocessen

I kvalitativa metoder finns det ofta begränsningar för hur många personer som kan intervjuas. Dels tar intervjuerna i sig mycket tid i anspråk, men framförallt är det inte möjligt att bearbeta och analysera hur stora undersökningsmaterial som helst. Ett begränsat urval försämrar representativiteten, men eftersom kvalitativa undersökningar framförallt syftar till allt kartlägga fenomen snarare än visa det generella ser vi således inte detta som något problem. (Jacobsen, 2002)

Vid vårt val av respondenter har vi främst beaktat följande kriterier, bredd och variation samt information. Med bredd och variation menar vi att respondenterna ska kunna täcka och representera både det vertikala och det horisontella perspektivet på informationsflöden i organisationen. Således har både personer som arbetar med information som beslutsunderlag och personer som arbetar med information ur koordinationssynpunkt utgjort intervjuobjekt. Det andra kriteriet, information, handlar om att respondenterna ska antas kunna ge oss användbar information inom det eftersökta området.

Åsa Frohm är studentansvarig på Perstorp AB och var vår första kontakt med företaget. Hon gav oss tillträde till organisationen och hjälpte oss hitta intervjupersoner som var bekanta med vår problemställning. Åsa Frohm rekommenderade Lena Bergman som vi kontaktade och avtalade en besöksintervju.

2.4.2 Besöksintervju

Som huvudkälla för det empiriska materialets insamlande ansåg vi att en kvalitativ intervju av djupare karaktär var en bra utgångspunkt. En förutsättning för intervjuens genomförande var att intervjupersonen avsatte tid för oss. Vi var därför tydliga med vilken tid vi avsåg ta i anspråk för intervjun samt på vilka premisser den skulle genomföras. För att vinna respondentens trovärdighet kring undersökningen försökte vi också vara tydliga med studiens syfte. Detta presenterade vi för respondenten på förhand, både per telefon och muntligen strax innan själva intervjun skulle äga rum. (Bryman & Bell, 2005)

Som tidigare nämdes använde vi oss av semistrukturerade intervjuer då vi ville nå en flexibel intervjuprocess. Den semistrukturerade intervjun utgår från ett på förhand skrivet frågeschema där frågorna är öppna och allmänt formulerade och där det ges utrymme för följdfrågor. (Bryman & Bell, 2005) Vi utformade en intervjuguide som utarbetades efter en initial genomgång av befintlig teori på området. Anledningen till att vi valde denna metod är att den ger intervjuaren stor frihet att situationsanpassat utforma frågorna. Därigenom såg vi en möjlighet att nå den flexibilitet i intervjusituationen som vi eftersträvade. (Bryman & Bell, 2005)

Efter besöksintervjun ansåg vi att det fanns vissa luckor. Vi tog därför åter kontakt med Lena Bergman. Hon rekommenderade oss att ta kontakt med Gunilla Nilsson, Site Controller i Perstorp, Mats Andersson, Global Logistics Director, och Niklas Backman, Global Logistics Manager, för att få svar på våra återstående frågor.

2.4.3 Telefonintervju

Vi genomförde två kompletterande telefonintervjuer med tre personer på företaget. Bryman & Bell (2005) nämner särskilt några fördelar med telefonintervjun vilka vi tog fasta på i vårt val av verktyg för insamling av empirisk data. Den största fördelen för oss var att telefonintervjun är mindre tidskrävande. Detta gjorde att telefonintervjun passade vårt ändamål då vi endast hade kompletterande frågor att ställa. En annan fördel är att respondenten inte påverkas av intervjuaren på samma sätt som kan vara fallet vid en personlig intervju. Intervjuarens person eller blotta närvaro kan påverka respondenten och dennes svar vilket i teorin kan neutraliseras genom telefonintervjun och den distans som finns mellan oss och respondenterna.

Bryman & Bell (2005) nämner också nackdelar hos telefonintervjun vilka vi var tvungna att beakta i arbetet. En aspekt att beakta är de reaktioner i form av till exempel ansiktsuttryck och kroppsspråk som vi som intervjuare per telefon inte kan se. Dessa reaktioner kan vara viktiga att som intervjuare lägga märke till. (Bryman & Bell, 2005) Trots dessa brister ansåg vi att de resursmässiga vinster

som uppkom genom att intervjua per telefon, istället för att göra ett ytterligare företagsbesök, var tillräckliga.

På samma sätt som med besöksintervjun inledde vi samtalet med att tydliggöra uppsatsens syfte. Vi hade också skickat de frågor vi ämnade ställa på förhand för att respondenterna skulle ha en möjlighet att förbereda sig. (Bryman & Bell, 2005,)

2.4.4 Operationaliseringar i intervju

I utformandet av intervjuguiden utgick vi från de anvisningar som litteraturen erbjuder. De första frågorna vi ställde var av inledande karaktär, bakgrundsfakta om respondenten och affärssystemet. Efter en initial teorigenomgång fann vi teman som vi valde att kategorisera frågorna efter, nämligen ett horisontellt och ett vertikalt perspektiv. Det horisontella perspektivet avsåg att mäta affärssystemets grad av integration i horisontell riktning från leverantör till kund. Det vertikala perspektivet studerade informationsströmmarna mellan ledning och operationell nivå.

Intervjuerna avslutades med generella frågor där vissa var formulerade på förhand medan andra var frågeställningar som dök upp under intervjuens gång. Vår avsikt med detta var att skapa ordning i våra teman och för att kunna förvissa oss om att frågorna skulle ge svar på våra frågeställningar. (Bryman & Bell, 2005) Genom frågorna i intervjuguiden operationaliserade vi relevant teori för den empiriska insamlingen. I bilaga (1) återfinns den intervjuguide vi använde oss av vid intervjutillfällena.

2.4.5 Validitet och reliabilitet i datainsamlingen

Vid intervjuer är det viktigt att vi undersöker det vid avser att undersöka, det vill säga uppnå god validitet. Vi måste också säkerställa att vi gör det på ett tillförlitligt sätt, att det råder god reliabilitet. Sammanfattat kan man uttrycka det som att mätningen ska vara tillförlitlig, vilket i sin tur innebär att man måste veta vad som ska mätas.

Validitet kan delas upp i intern och extern validitet. Den interna validiteten handlar enligt LeCompte & Goetz (1982 i Bryman & Bell, 2005) om att det ska finnas en god överensstämmelse mellan insamlade observationer och de teoretiska idéer som forskaren utvecklar. För att stärka den interna validiteten lät vi efter litteraturens anvisningar våra handledare se över vår intervjuguide före intervjutillfällena. (Patel & Davidson, 1994) Detta för att eventuella felaktigheter, som skulle ha försämrat den interna validiteten, skulle kunna upptäckas i tid. Vi är medvetna om att detta inte garanterar en fullständig intern validitet men vi anser att förutsättningarna finns.

Extern validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten är applicerbara i andra situationer än den undersökta. (Patel & Davidson, 1994) Då vi genom vår fallstudie valt att fokusera på ett fall kan vi inte vara säkra på att våra slutsatser kan ses som gällande för alla populationer. Däremot kan resultaten generaliseras för att skapa teorier, se mönster samt utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken de empiriska resultaten kan jämföras. (Lundahl & Skärvad 1999) För att detta skall bli möjligt har vi i vår redovisning av empirin försökt ge en detaljerad beskrivning av situationen, så att den som är intresserad av att överföra resultaten skall ha en god grundlig information att utgå ifrån.

Studiens reliabilitet bygger på mätinstrumentens tillförlitlighet och förmåga att motstå fel. Denna tillförlitlighet bygger på både de instrument som valts men också på intervjuarens och respondentens förmågor. (Patel & Davidson, 1994) Genom våra kvalitativa intervjuer ställde vi frågor med en låg grad av standardisering i och med frågornas öppna karaktär och deras utrymme för följdfrågor. Detta ger vår studie en lägre reliabilitet i jämförelse med en mer standardiserad kvantitativ metod. Vi anser oss istället att vi förbättrat reliabiliteten genom att spela in samtliga intervjuer i digitalt format. Genom inspelningarna fick vi möjlighet att analysera respondentens svar i efterhand och därigenom minskade vi risken att gå miste om viktig information.

2.5 Bearbetning av primärdata

Underlaget från intervjuer bearbetades kvalitativt efter insamlingen. Vi valde att i samband med insamlingen översätta underlaget till textform. Under datainsamlingen och under de inledande analyserna av materialet har det dykt upp tankar som rör hela problemområdet.

Patel & Davidson (1994) menar att det är viktigt att dokumentera detta för den slutgiltiga analysen. Löpande analyser har därför gjorts under perioden för rapportens skrivande. Detta har vi försökt att ta fast vid i analyskapitlets skrivande då ämnet mognat för författarna under skrivandets gång. När allt material insamlats lästes det igenom för att finna de mönster, teman och kategorier i underlaget.

2.6 Insamling av sekundärdata

Innan analysen av den empiri som samlats in kan utföras måste författarna förkovra sig i det som tidigare skrivits om problemområdet. Omfattande studier av rapporter, litteratur och artiklar var för oss nödvändiga för att skapa en teoretisk referensram att tolka empirin utifrån.

Den största delen av det som publicerats kring affärssystem är artiklar i tidskrifter, rapporter samt empiriska resultat som presenterats kring olika företags erfarenheter av affärssystem. Den kritik man kan framföra mot denna typ av källor är att de ofta speglar en subjektiv åsikt till en aspekt kring affärssystemen. Vid insamlingen av sekundärdata till denna rapport har därför omfattande sällning och granskning utförts i de publikationer vid tagit del av. Artiklar som är publicerade i vetenskapliga och välrenommerade tidskrifter anser vi ha en större generell tillförlitlighet än de som är publicerade i populärpress.

När vi genomförde litteratursökningar efter vetenskapliga artiklar använde vi oss i stor utsträckning av sökinstrumentet Elin, som samlar flera databaser som Proquest och Catchword. De sökord vi primärt använde oss av var affärssystem, information och ekonomistyrning, samt deras engelska översättningar. Genom de

tidigare skrivna uppsatser vi tagit del av fick vi tips på artiklar som vi med stor sannolikhet inte uppmärksammat i andra fall.

2.7 Alternativ metod

Denna studie har genomförts under tio veckor vilket begränsat resurserna för bland annat insamling av data. När insamlingsmetoderna valts uppkommer det funderingar kring andra val av metoder och hur dessa skulle kunna påverka studiens resultat. En alternativ metod för insamlingen av empirisk data hade kunnat vara att skicka ut enkäter till våra respondenter. Detta hade dock varit betydligt mer kostnadskrävande. Utformning av enkät, urvalsprocess och hantering av bortfall innebär resurser som vi ansåg var utanför studiens resurser. En fördel jämfört med vårt val av metod hade varit att risken för en eventuell intervjuareffekt hade minimerats då ingen intervjuare hade kunnat påverka respondenterna. (Bryman & Bell, 2005)

Då våra frågor är av mer kvalitativ karaktär skulle flera av dessa varit opassande att ställa i enkätform. Genom att ställa frågorna i en enkät skulle vi gått miste om möjligheterna till följdfrågor och att hjälpa respondenten att förstå frågan vid eventuella oklarheter. Dessa möjligheter såg vi som betydelsefulla för den helhetsbild av ämnet som vi eftersträvade. Genom kvalitativa intervjuer tror vi också att vi erhållit mer utvecklade svar än vad vi skulle ha fått genom en enkät. (Bryman & Bell, 2005)

Vid en jämförande studie mellan flera fallföretag tror vi att enkäten skulle vara lämpligare. En sådan studie är något vi uppmuntrar för att undersöka vår problemformulering på en större population. I rapportens avslutande kapitel ger vi förslag på fortsatt forskning där denna metod hade kunnat lämpa sig.

3 Teoretisk referensram

Kapitlet syftar till att skapa en övergripande bild av information, ekonomistyrning och affärssystem samt hur dessa samspelar inom ramen för studien. Den referensramen ämnar underlätta läsarens förståelse för studiens ämnesområde och utgör underlag för analys av det som finns i nästa kapitel där det empiriska materialet presenteras.

3.1 Information

Begreppet information ses ofta som självklart och kanske inte något som behöver utvecklas eller beskrivas ytterligare. Dock anser vi att det är relevant med en förklaring av vilken betydelse begreppet har inom vårt tillämpningsområde. Nationalencyklopedin definierar begreppet enligt följande: (Internet 9)

”Generell beteckning för det meningsfulla innehåll som överförs vid kommunikation ... Information innebär att någon får kännedom om någonting ... Information kan ses som en nödvändig, men ej tillräcklig förutsättning för kunskap i betydelsen djupare insikt.”

Buckland (1991) menar att begreppet information kan användas och uppfattas på olika sätt. Han angriper detta med ett praktiskt synsätt och gör en distinktion mellan informationsbegreppets användningsområden process, kunskap och ting. Oavsett användningsområde kan information, sett ur användarens perspektiv, först uppstå när innebörden tolkas av den som informationen är avsedd för. Detta innebär att information endast kan uppstå då det finns en mottagare. (Internet 9)

Det är också viktigt att göra en åtskillnad mellan begreppen data och information. Med information så menas förmågan eller möjligheten att tyda data. (Internet 9) Detta betyder att information har mening, något som data saknar. (Internet 7)

3.2 Ekonomistyrning

3.2.1 Inledning

Begreppet ekonomistyrning är ett vida vedertaget begrepp, inte enbart i den akademiska världen utan också i praktiken. Den breda etableringen av begreppet har därför också medfört en bred definition i litteraturen, vilket dock inte har inneburit någon betydande skillnad mellan definitionerna. (Ax et al, 2005) Det som skiljer de olika definitionerna åt är vilken del av begreppet man lägger tonvikten på. Traditionellt sett har ekonomistyrning i synnerhet innefattat metoder för företaget att uppnå ekonomiska mål som är av finansiell natur. De centrala delarna har framförallt varit budgetering, produktkalkylering och internredovisning. Fokus läggs därför på begrepp såsom kostnader, intäkter, olika lönsamhetsmått, resultat och kassaflöden. Ax et al (2005) definierar den traditionella ekonomistyrningen enligt följande:

”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar.”

Den mer moderna definitionen har gett icke-finansiella mål en allt större betydelse. Detta är en följd av förändringen av synen på företagets verksamhet där fokus har flyttats mot företagets kunder och hur man ska skapa värde för dessa istället för att sätta själva förädlingsprocessen i centrum. Denna definieras av Ax et al (2005) som:

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

Med ekonomiska mål menas inte enbart mål av finansiell karaktär, såsom olika nyckeltal, utan kan även innefatta icke-finansiella mål där man inriktar sig på exempelvis kunder, produktutveckling, hög kvalitet etc. Dessa är målsättningar som slutligen kommer leda till att de finansiella målen uppfylls.

Generellt så innefattar ekonomistyrningen aktiviteter som har till avsikt att *”planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa verksamheten”* (Ax et al,

2005) vilket ska resultera i att företaget strävar efter att uppnå de uppställda målen. Utvecklingen har gått från en snävare avgränsning, där i princip enbart finansiella mål innefattas, till en mer utbredd bestämning där man också tar hänsyn till de ”mjukare” målen.

3.2.2 Ekonomistyrning i praktiken

Ax et al (2005) tar också upp problematiken kring ”*gapet mellan teori och praktik*”. Med detta menar man att det finns en viss åtskillnad mellan vad som förespråkas som optimalt i teorin och vad som sedan används i praktiken. De metoder som i teorin framställs som de bästa för specifika situationer är ofta inte de som föredras av företagen i praktiken. Generellt sett så förespråkas mer enkla metoder i företagen istället för de mer avancerade och sofistikerade metoderna som framställs och förklaras i litteraturen. Studier av den praktiska användningen av ekonomistyrning visar också att man i företag ofta är ovillig att implementera nya metoder för ekonomistyrning. (Ax et al, 2005)

Som nämnts ovan är det svårt att hitta en entydig definition av ekonomistyrningsbegreppet i litteraturen. Detta dilemma finns även för olika styrtekniker. I Lindvall (2001) tar man upp just detta och menar att teknikerna är öppna för det enskilda företaget själv att tolka.

Insikten om att ekonomistyrning, såsom den beskrivs i litteraturen, inte är lika vedertagen i verkligheten har på senare tid blivit allt mer påtaglig inom akademien. Det går inte att förorda en generell metod för ett företag utan måste anpassas efter organisation och verksamhet. Det kan även vara så att man måste tillämpa ekonomistyrningen på olika sätt inom olika delar av företaget (Lindvall, 2001).

Medvetenheten om detta ”gap” medför att man bör vara ytterst försiktig när man kritiserar eller ger ett företag rekommendationer rörande vilka metoder som är bäst anpassade för deras verksamhet enbart på grundval av tillgänglig litteratur. Det kan uppfattas förmätet att man med bara litteraturen som utgångspunkt påpekar för ett företag att deras sätt skulle var ”fel”. Framförallt så är det svårt att

enbart utifrån litteraturen avgöra vad som är det mest lämpliga för det enskilda företaget. (Lindvall, 2001)

3.3 Affärssystem

3.3.1 Inledning

Ett affärssystem i modern tappning är ett informations- och kontrollsystem som verkar för att stötta ett företags affärsmodeller. De senaste decenniernas tekniska utveckling har gett system som är anpassade för det specifika företaget i kontrast till tidigare så kallade ekonomisystem som var standardiserade och framförallt behandlade ekonomiska förehavanden som redovisning, fakturering, lager och löner. Karaktäristiskt för ekonomisystemen på 1970- och 80-talet var att varje system endast täckte en del av företagets verksamhet. Även om hela verksamheten täcktes av ekonomisystem så var de inte alls eller begränsat kompatibla med varandra. Informationsflöden mellan de olika systemen kom inte till stånd. Moderna affärssystem handlar i större omfattning om hur företaget bedriver hela sin verksamhet, hur organisationens struktur ser ut samt hur verksamheten utvärderas och styrs. (Glader, 2004)

En av föregångarna inom teoribildningen kring affärssystem var Davenport som i sin artikel från 2000 benämner affärssystem som ES, Enterprise Systems, och ger följande beskrivning:

”Information will flow seamlessly across diverse business functions, business units and geographic boundaries. What the Internet is doing for communications between organizations, these systems are doing within companies”

Davenport (2000) betonar vidare relevansen av ständig tillgång till den information som samlas i Enterprise Systems för att effektivt kunna sprida den till alla användare:

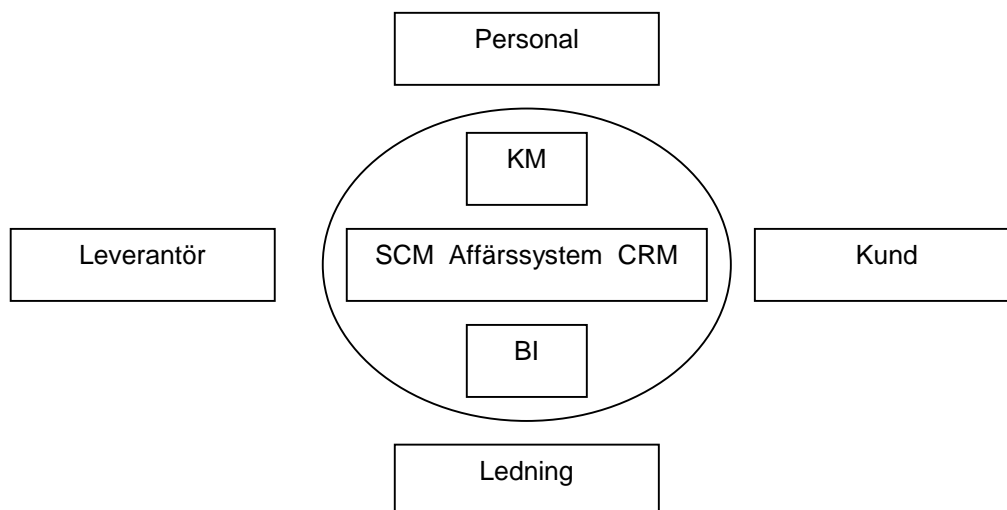
”Enterprise systems offer the first great opportunity to achieve connectivity, a state in which everyone knows what everyone else is doing in the business and all over the world at the same time.”

3.3.2 Affärssystemets syfte och uppbyggnad

Framtagandet av bra information om verksamheten kan anses vara affärssystemets huvudsakliga funktion och leder till en större möjlighet att övervaka vad som händer i företagets olika delar. (Glader, 2004) Syftet med ett affärssystem beskrivs av Skok & Legge (2002) på följande vis:

”The aim is to provide breadth of integration and depth of functionality across multi-functional and often multi-national organizations”

I affärssystem kan företaget, dess kunder och leverantörer integreras i ett system med synlig data och visibilitet. (Chen, 2001) Glader (2004) har gjort följande beskrivande modell:



Modell 3.1 *Modifiering av Gladers modellbeskrivning av affärssystem.* (Glader, 2004)

I modellen återfinns ett antal förkortningar över aktiviteter i företaget. SCM, *Supply Chain Management*, är en beteckning på den värdekedja som följer och styr produktens väg från leverantörer, via förädling och slutligen till kund. CRM, *Customer Relationship Management*, handlar om att upprätta system som behandlar information från kunder såsom beteenden, önskemål samt skapar möjlighet för automatiserade distributions-, service- och försäljningsprocesser. CRM blir en viktig komponent i att skapa varaktiga och för båda parter tillfredställande relationer. Den tredje komponenten i modellen är KM, *Knowledge Management*, som behandlar frågor som rör företagets anställda med avseende på exempelvis rekrytering, men även kompetensutveckling inom företaget och utveckling av enskilda anställda. Slutligen tas BI, Business Intelligence, upp i modellen. BI har varit ett klassiskt ledningsverktyg och behandlar analys och tolkning av det datamaterial som samlas i företagets Data Warehouse¹. BI-systemet ger förutsättningar för ledningen att ta beslut baserade på sammanställningar av data inom olika verksamhetsområden eller för specifika delar av företaget. Innebörda av dessa koncept presenterar vi i syfte att förstå modellen. Förståelsen för dessa blir också ett stöd för diskussionen som förs i uppsatsen.

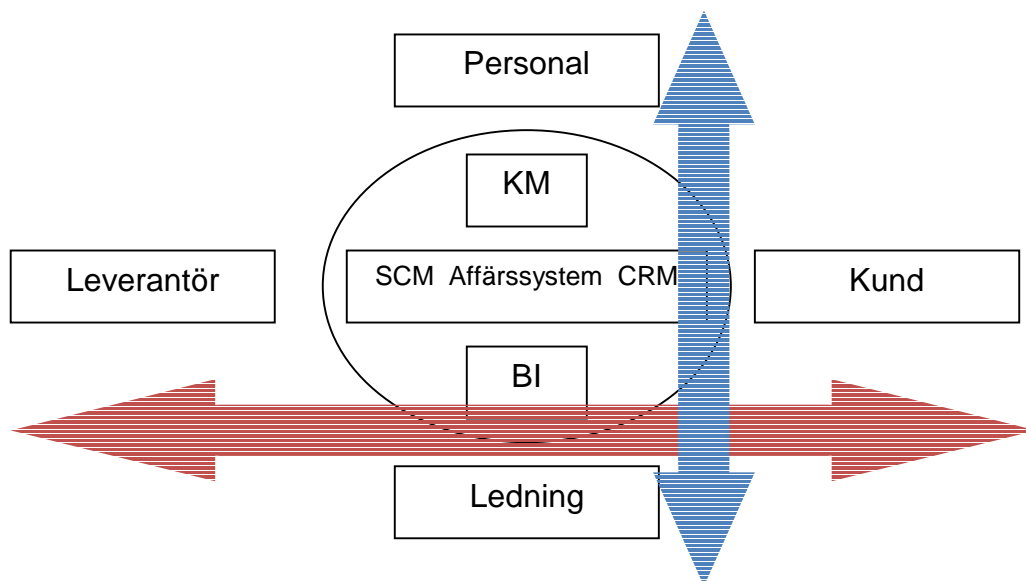
Utifrån Gladers modell ser vi två perspektiv, ett horisontellt och ett vertikalt, som vävs ihop genom affärssystemet (som i Gladers ursprungliga modell betecknas baslösning). Det horisontella perspektivet handlar om produktens väg från leverantörer via förädling och slutligen till kund. Affärssystemets funktion är i detta perspektiv i första hand att förbättra och stötta koordinationen inom produktionens olika steg och processer. Koordinationen kan exempelvis avse planering av produktionskvantiteter och samordning av logistik.

Det vertikala perspektivet handlar om ledningens möjligheter att använda den information som affärssystemet samlar in för styrning av verksamheten. I det vertikala perspektivet är affärssystemet en källa till information för personal och ledning som stöd för rationellt beslutsfattande, men även som en form av kontroll av vad som sker i verksamheten. (Glader, 2004) I detta perspektiv kan man även

¹ Ett **Data Warehouse**, även kallat informationslager eller datalager, är en sammanställning av information från flera källor. (Internet 7)

involvera organisatoriska aspekter, såsom exempelvis ansvarsfördelning och hur organisationsstrukturen påverkar. I studien berör vi ansvarsfördelning i mindre omfattning, men i övrigt blir dessa sistnämnda utvecklingar några som vi väljer att inte utveckla vidare. Denna avgränsning har skett endast för att begränsa studiens omfattning, och inte för att dessa utvecklingar är mindre intressanta.

Således är de två perspektiven sammanlänkade genom affärssystemet. Vi kommer i analysen fördjupa detta resonemang ytterligare då vi applicerar det på fallföretaget. I illustrationen nedan synliggör vi perspektiven i Gladers modell.



Modell 3.2 *Gladers modell utökad med horisontellt och vertikalt perspektiv.*

3.3.3 Varför affärssystem?

I och med e-handelns inträde har gamla ekonomisystem kommit att minska i betydelse. Glader (2004) menar att affärssystem leder till nya sätt att arbeta där processer automatiseras och integreras. Detta minskar ledtider samtidigt som det underlättar transaktionshantering i form av att prisinformation och beställningar blir tillgängliga i realtid. Detta påverkar även kapitalbindningen, exempelvis binds mindre kapital i olika lager och i produktionsprocessen. Magnusson & Olsson (2007) nämner några positiva effekter av ett affärssystem:

- Kortare ledtider
- Effektivare processer

- Bättre kontroll
- Sänkta driftskostnader
- Förenklad managementagenda

Med utgångspunkt i Gladers modell inser man att affärssystem är komplexa. För att systemet ska tillfredställa företaget och dess intressenter måste målen och ambitionerna redas ut. Men vems är egentligen målen och ambitionerna i ett affärssystem? Affärssystemprojekt är i allra högsta grad en fråga för företagsledningen. Systemets funktioner ska knytas samman med organisationens strategi och framgångsfaktorer. (Magnusson & Olsson, 2007)

3.3.4 Globala affärssystem

I dagens globala företagsmiljö måste företag lära sig att hantera ökande komplexitet i sina nätverk med dotterbolag, kunder och leverantörer. Affärssystem kan stötta företaget i hanterandet av denna komplexitet genom spridandet av information om värdekedjan, upprätthållandet av kommunikation och därmed underlätta beslutsfattandet för chefer. Global koordination är en av de mest betydelsefulla faktorerna för att uppnå global effektivitet samt operationell flexibilitet, enligt Biehl (2007).

Med utgångspunkt i hur viktiga affärssystem är, upplevs det som märkligt att företags ansträngningar för att få dessa system att fungera varierar väldigt kraftigt. Implementering av ett affärssystem är allmänt ansett som en besvärlig uppgift, men implementering av ett globalt affärssystem är en ännu större utmaning. (Magnusson & Olsson, 2007) Följande är några krav som ställs på innehållet i ett välfungerande globalt affärssystem, enligt Biehl (2007)

- Ett IT-system som täcker företagets verksamhet i alla länder där det verkar.
- Säkerställer utbytet av information globalt, men även ser till att lokal anpassning finns.
- Ger beslutsfattare modeller för att optimera koordinationen inom nätverket utifrån erhållen information.

3.3.5 Kritik mot affärssystem

Det är av stor vikt att inse att systemet inte ska leda till framtvingande av enskilda processer, utan att istället verksamhetens krav leder till utformning av stödjande system. (Glader, 2004) Skok & Legge (2002) nämner problematiken med att de som utvecklar systemen inte är tillräckligt insatta i den övergripande bilden av företagets verksamhet såsom marknaden, konkurrenssituation och det rådande ekonomiska klimatet. Istället fokuserar utvecklarna på tidskrävande utformning av tekniska raffinemang.

Davenport (1998) kritiserade, redan för tio år sedan, att systemen är standardiserade till hög grad. I och med att systemen ofta är standardlösningar så blir det mycket svårt att anpassa det till verksamheten fullt ut. Den viktigaste aspekten ett företag måste ta hänsyn till vid införandet av ett affärssystem är i vilken grad man måste anpassa verksamheten efter systemet, och inte tvärt om. Även om systemen är konstruerade efter "best practice" så ser Davenport (1998) riskerna med att det är efter vad som konstruktörerna anser vara de bästa lösningarna och inte den slutgiltiga kunden.

Efter som de flesta affärssystem är standardlösningar kan man ifrågasätta dess flexibilitet. Glader (2004) menar att affärssystemen i en inledande fas är mycket flexibla men med tiden tappar förmågan att förändra och vidareutveckla lösningarna. Detta kan innebära att systemuppdateringar blir lika tids- och kostnadskrävande som en initial implementering. Glader (2004) lägger även fram kritik mot det han menar är affärssystemens antaganden. Dessa är att företaget som systemet används i har en hierarkisk organisation med centraliserad syn på ansvar, beslut och rapportering.

3.4 Affärssystem och styrning

3.4.1 Inledning

Hittills i kapitlet har vi presenterat tre huvudbegrepp för uppsatsen, vilka vi nu skall förena och applicera på vår problemformulering. Inom ramen för denna återfinns en del av ekonomistyrning som speciellt relevant, nämligen det snävare begreppet styrning. Detta använder vi som benämning på det engelska

motsvarande begreppet Management Control. Styrning handlar inom ramen för vårt ämnesområde om problematiken att få individerna inom en organisation att arbeta utifrån verksamhetens mål och i företagets intresse. (Merchant & van der Stede, 2007) Anthony (1965 i Nilsson & Olve 2006) definierar begreppet enligt följande:

”Management Control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives.”

Enligt Merchant & van der Stede (2007) finns det fyra² huvudtyper av styrning varav två är specielltintressanta för vår studie, nämligen *resultatstyrning* och *beteendestyrning*. *Resultatstyrning* innefattar framförallt ansvarsfördelning genom finansiella resultatområden. *Beteendestyrning* handlar om att utforma arbetsuppgifter på ett sätt som minskar risken eller möjligheten för att uppgiften utförs på ett annat sätt än vad ledningen anser optimalt. (Alvesson & Sveningsson, 2007, Merchant & van der Stede, 2007) Efter denna korta introduktion skall vi förena styrning och affärssystem samt reda ut informationens roll i sammanhanget.

3.4.2 Information och affärssystem

Information anses vara av central betydelse i företagets strävan efter måluppfyllelse. Inom företagsekonomi är uppfattningen att verksamheter kan ledas med hjälp av ekonomisk information stark. Informationen ska i största möjliga mån avbilda företagets faktiska verksamhet, och på så sätt skapar sig företag möjligheten att agera och styra verksamheten (ofta i globala företag) på distans. Efterfrågan på information om den praktiska verksamheten tycks öka i takt med att ny teknik skapar förutsättningar för snabb, enkel och billig informationshantering. (Lindvall, 2001) Att det skulle vara bättre för företaget desto mer information det skaffar sig är dock en uppfattning att akta sig för. Nobelpristagaren Simon (1971) har uttryckt sig på följande vis: (Internet 6)

² De övriga två styrtyperna är kulturell- och personalstyrning. (Merchant & van der Stede, 2007)

”What information consumes is rather obvious: It consumes the attention of its recipients. Hence a wealth of information creates a poverty of attention.”

Simon (1971) säger alltså inte att mycket information är oviktig, men att se till att den väsentliga informationen synliggörs är av större betydelse. Relevant information riskerar alltid att osynliggöras i mängderna av irrelevant information. En begränsad och precist utvald tillgänglig information får större utrymme för djupare reflektion.

Lindvall (2001) varnar för fenomenet med större tillgång till information på följande sätt:

”Mycket av traditionell styrning är utvecklad utifrån förutsättningen att information är dyr och svårtillgänglig ... Med tillgång till ny informationsteknik blir situationen ofta den omvända – det finns ett överflöd av information. Denna riktiga tillgång till information kan ytterst, om frågan inte hanteras på rätt sätt, riskera att leda till bristande uppmärksamhet på det som är viktigt för företaget.”

Affärssystem är, enligt Lindvall (2001), en förutsättning för att ett globalt företag ska kunna agera snabbt och med stor flexibilitet. Dessa system skapar nya möjligheter att integrera information snabbt, omedelbart, vertikalt, horisontellt och detta leder till nya förutsättningar för styrning av verksamheten. (Lindvall, 2001) Magnusson & Olsson (2007) menar att ett optimalt affärssystem leder till full information och att därmed rationell styrning möjliggörs.

Efter denna kartläggning av informationens roll i affärssystem skall vi gå in på två grundläggande förutsättningar för styrning, koordination och beslutsfattande, samt kopplingar mellan dessa och affärssystem.

3.4.3 Koordination och affärssystem – det horisontella perspektivet

Ursprunget till dagens affärssystem uppstod under 1970-talet då bilindustrin sökte sätt att rationalisera verksamheten. Det handlade framförallt om att finna sätt att underlätta materialplaneringen i den komplexa produktionsprocessen som innehöll, och även idag innehåller, många olika komponenter. Till följd av homogeniteten i bilindustrin utvecklades system som skulle passa flera producenter. Denna standard kom att kallas MRP (Material Resource Planning) och handlade således om att skapa förutsättningar för koordination inom produktionen. Detta ledde till en helt ny överblick över resursplanering samt skapade möjligheter för en förutseende planering. (Gupta & Kohli, 2006)

Från att under 70-talet i huvudsak ha handlat om att analysera behovet av material till produktionen, utvecklades under 80-talet en ny generation av MRP, kallat MRPII som även involverade kunder och leverantörer. Gupta & Kohli (2006) använder MRPII-system som exempel på hur ett verksamhetsanpassat affärssystem kan förbättra ett företags Supply Chain Management och därigenom ge möjligheter till ett koordinerat samspel mellan funktionsöverskridande steg i produktionen.

Supply Chain Management (SCM) nämndes även tidigare i avsnitt 3.3.2 om affärssystemets uppbyggnad. Ur koordinationssynpunkt blir SCM en mycket viktig aktivitet som kan stöttas med hjälp av ett välfungerande affärssystem. Ett renodlat SCM-system verkar som stöd för aktiviteter relaterade till insatsvaror, lagring av inventarier, distribution av färdiga varor samt hantering av leverantörsledet. SCM-system är vanligen mycket komplexa och används framförallt av specialister som kan använda informationen i SCM-systemet på ett kraftfullt sätt. Exempel på personer som har användning av informationen är logistikplanerare och produktionsplanerare som på basis av kvantitativa uppgifter om aktuella beställningar och kontrakt kan skapa sig en precisare uppfattning om volymer idag och i framtiden. Konkreta problem som kan lösas med ett välfungerande SCM-system är t.ex. global informationstillgänglighet gällande råvarutillgång, tillgång på färdigvaror och produktionskapacitet. På så vis kan en produktionsenhetsöverskridande överblick skapas vilket leder till möjligheten att

exempelvis lova potentiella och befintliga kunder exakta leveranstider. (Hedman & Kalling, 2002)

Hedman & Kalling (2002) menar att anpassningsförmågan försämras i företag då integrationen av produktionsleden inte är fullständig, vilket innefattar kunder och leverantörers insyn i företaget. Brist på denna typ av insyn kan försämra möjligheter till kapacitetsplanering och minska förmågan att anpassa sig till efterfrågeförändringar på marknaden. Författarna tillägger att denna typ av integration inte nödvändigtvis måste ske genom affärssystemet utan även kan ske genom exempelvis relation till berörd part.

3.4.4 Beslutsfattande och affärssystem – det vertikala perspektivet

Sedan 60-talet har forskningen kring beslutsfattande blivit ett mycket uppmärksammat område. I allt större utsträckning anses beslutsfattandet vara beroende av den information som finns tillgänglig. Nya metoder och tekniker för databearbetning och informationshantering har lett till att det ofta numera finns stora informationsunderlag för beslut och därmed har beslutsfattandet blivit allt mer effektiviserat. Rapporter från affärssystem förser chefer med en tydlig bild av hur olika enheter presterar relativt varandra och kan utifrån det identifiera vilka förbättringar eller förändringar som är nödvändiga. (Magnusson & Olsson, 2007) Dechow (2005 ur Dechow et al 2007) menar att affärssystem underlättar ledningens kontroll genom att det blir möjligt att sammanställa och rapportera information om alla företagsenheter och processer. Konradsson (2004) drar slutsatsen att affärssystem är ett strategiskt styrningsverktyg till företagsledningen. Han poängterar också att en fördel med affärssystem är att det har blivit lättare att styra i organisationer. Ledningen kan koncentrera sig mer på strategisk än operativ nivå, då det blir möjligt att decentralisera mycket ansvar genom affärssystemet.

En verksamhet är ett komplicerat system bestående av organisation, process och personer som genom samverkan strävar mot ett gemensamt mål. Detta leder till att beslutsfattaren måste ha tillgång till information gällande alla delar av verksamheten och för oss in på området kring ett övergripande affärssystem. Ett

system som i realtid kan förse beslutsfattaren med information som rör verksamheten ökar möjligheten till rationella beslut. Dock räcker det inte att informationen finns tillgänglig då informationsmängderna i många fall är enorma, utan måste även kunna framställas i sammanställd form. Man måste även försäkra sig om att informationen är tillförlitlig i fråga om vad som mäts. Detta kräver att informationen i systemen är ständigt uppdaterad. (Magnusson & Olsson, 2007) En annan aspekt är informationsförsörjningen. Att informationen finns och är korrekt sammanställd är inte tillräckligt, utan det krävs att de personer vars beslut ska grundas på informationen verkligen har tillgång till densamma. En enstaka databas som samlar all information gör att glapp mellan olika databaser och inaktuellt informationsunderlag elimineras.

En annan aspekt av beslutsfattande är hur ansvar fördelas i organisationen. En typ av ansvarsfördelning är finansiella ansvarsenheter. (Merchant & van der Stede, 2007) Finansiella ansvarsenheter är ett nyckelelement i ekonomistyrningssystem. Det handlar om att fördela ansvar från toppen av organisationen och nedåt. På så vis flyttas ansvaret till personer som är delaktiga i de processer som utvärderas och därmed uppstår ett mer decentraliserat och flexibelt beslutsfattande. Ansvar kan gälla t ex materialförbrukning, producerad mängd, grad av defekta enheter eller mer explicit finansiella mått såsom marginaler på försäljning.

4 Empiri

I detta kapitel ämnar vi presentera de empiriska data vi samlat in under studiens genomförande. Kapitlet är uppdelat i två delar. Det börjar med att fallföretaget överskådligt presenteras. Därefter redogörs det material som intervjuerna inbringat.

4.1 Fallstudie: Perstorp AB

Företaget grundades på 1880-talet under namnet Stensmöllers kemiska tekniska industri och producerade då ättiksyra, tjära, träspit och träkol. Idag är det ett globalt företag verksamt på marknaden för specialiserade industrikemikalier. Företagets vision är att ”vara en världsledande aktör som skapar resurseffektiva och hållbara lösningar för kunder inom utvalda nischer baserade på organisk kemi och polymerkemi”. Koncernen omsätter 7,3 miljarder sek med ungefär 1900 anställda. (Internet 2)

Företagets produkter används i andra kemikalier samt inom flyg- och byggnadsindustrin, sjöfarten och för ytbehandlingar. Produkterna återfinns även som insatsvaror i livsmedel, förpackningar, textilier, papper och elektroniska applikationer. Koncernen har produktionsenheter, siter, på elva platser i åtta länder, varav Stenungsund och Perstorp i Sverige, och försäljningskontor nära alla strategiskt viktiga marknader. (Bilaga 2) Den största delen av försäljningen sker i Europa och USA, men den snabbast växande marknaden är som för många företag Asien. (Internet 2)

Perstorp Holding AB ägs av det franska private equity-bolaget PAI Partners. Holdingbolaget som tidigare hette Sydsvenska Kemi AB, förvärvades 2005 från svenska Industri Kapital för en okänd köpeskilling. De hade i sin tur köpt ut Sydsvenska Kemi AB från börsen i juni 2001 för 7,8 miljarder kronor. (Internet 8) Sedan dess har nya rörelsegrenar köpts och gamla sålts. Företaget har valt att fokusera på sina kärninnehav inom specialkemi. Huvudkontoret finns i Perstorp

där ungefär 900 personer sysselsätts. (Internet 3) Företaget ligger i Perstorps industripark där flera andra internationella och nationella företag är verksamma liksom ett industrigymnasium. (Internet 10)

4.2 Intervjuer med fallföretaget

I detta avsnitt presenterar vi intervjuerna från fallföretaget. Avsnittet är uppdelat efter frågornas karaktär och har fyra underrubriker: bakgrund och teknisk översikt, informationen i systemet, affärssystemet och koordination, affärssystemet och beslutsfattande samt avslutande frågor. Vi börjar med att ge en kort bakgrund till respondenterna och hur använder sig av affärssystemet i sin arbetsroll

I denna studie har vi intervjuat följande personer vid Perstorp AB. Lena Bergman arbetar som Business Unit Controller för Perstorps affärsområden Oxo and Specialty Polyols. Gunilla Nilsson är Site Controller i Perstorp samt Mats Andersson, Global Logistics Director, och Niklas Backman, Global Logistics Manager. Respondenterna benämns vidare i rapporten med sina initialer.

LB har tidigare varit ekonomichef för siten i Perstorp och har på olika sätt jobbat i affärssystemet i många år och har breda erfarenheter av systemet. Idag arbetar LB på global nivå med vertikal översikt över sina affärsområden. I rollen som Business Unit Controller kan hon analysera varje produkt. Avvikelser från prognos eller budget, anser LB, syns i affärssystemet där dess källa omgående kan spåras. Frågor rörande avvikelser kan sedan ställas till ansvariga affärsområdeschefer för utredande av eventuella oklarheter.

MA och NB arbetar med logistiklösningar och transportdetaljer på global nivå där det primära arbetet ligger i transportlösningar mellan färdigvarulagret och kunden. De använder systemet för att samla in historik gällande hur logistiken har sett ut tidigare och hur dessa lösningar skulle kunna optimeras inför framtiden. Denna information ligger sedan till grund för kommunikationen mellan logistikavdelningen och de säljande enheterna. Genom att förse säljfunktionen med uppgifter om vilken försäljning som optimerar nyttjandegraden av transporterna finns möjligheter att hitta så effektiva transportlösningar som

möjligt. Gällande logistikfunktionen och affärssystemet är MA och NB alltså snarare statistikanvändare än rapportörer i systemet.

Den främsta arbetsuppgiften för GN är att månadsvis genom affärssystemet kontrollera produktionen, såsom att råvarulagret är korrekt uppskattat i volym och värde. När detta genomförts ”stänger” hon månaden genom att rapportera in den i koncernrapporteringssystemet. GN gör även rimlighetskontroller av de siffror som matats in i PRISM för att säkerställa att inga avvikelser beror på inmatningsfel.

4.2.1 Bakgrund och teknisk översikt

Våra inledande frågor berör affärssystemets bakgrund och hur det fungerar i praktiken. Då LB inte var med vid systemets implementering så hade hon innan intervjun tagit hjälp av kollegor för att svara på vissa frågor. Perstorp började implementera sitt affärssystem (ERP-system) PRISM, redan 1995/96. I bilaga (2) återfinns ett schema över när de olika siterna implementerade affärssystemet. Systemet är AS/400-baserat³ och i dagsläget implementerat på åtta av företagets produktionssiter. PRISM används globalt och all information lagras i ett Data Warehouse i Perstorp.

PRISM utvecklades från början i samarbete med systemleverantören J.D Edwards och är en standardlösning anpassad för Perstorp. Anledningen till att man implementerade PRISM var att man inom koncernen ville ha ett gemensamt affärssystem efter att tidigare haft 2-3 olika system på olika siter. PRISM ansågs passa produktionsportföljen bäst vid tidpunkten för implementering. Eftersom systemet brukats i drygt tio år tror man sig slipat bort alla barnsjukdomar. Genom regelbundna uppdateringar försöker man hålla systemet så bra tekniskt uppdaterat som möjligt.

Systemet har några år på nacken men trots detta har man inga planer på att byta. Enligt MA och NB lämnar PRISM som system en del att önska. MA har haft

³ **AS/400** (Advanced System/400) är ett affärssystem från IBM som kör operativsystemet OS/400. Det som skiljer från andra operativsystem är att det är objektorienterat, har annorlunda minnesallokeringar och har det mesta inbyggt som brukar kosta extra i andra operativsystem. (Internet 7)

erfarenhet av arbete med modernare affärssystem inom en annan verksamhet och har därmed en god kunskap att relatera till. Enligt honom finns det modernare affärssystem som är bra på områden där PRISM uppvisar brister. All rapportering går till exempel genom systemet men på grund av sin ålder är det inte lika smidigt som något av de nyare systemen på marknaden.

Systemets svagheter refererar respondenterna till dess ålder. LB menar att ett byte är en enorm apparat där kostnaderna är mycket stora om man skulle övergå till ett annat system. MA betonar också att ett byte av affärssystem är ett gigantiskt projekt och att det därmed finns anledning att acceptera vissa brister när de ställs i relation till de kostnader i form av tid och pengar som uppstår.

I affärssystemet planeras främst resurserna i produktionen gällande inköp, produktion, lager, orderstatus och fakturering. Varje produktionsenhet behandlar sin information lokalt i affärssystemet vilket gör att PRISM används globalt men som ett lokalt system.

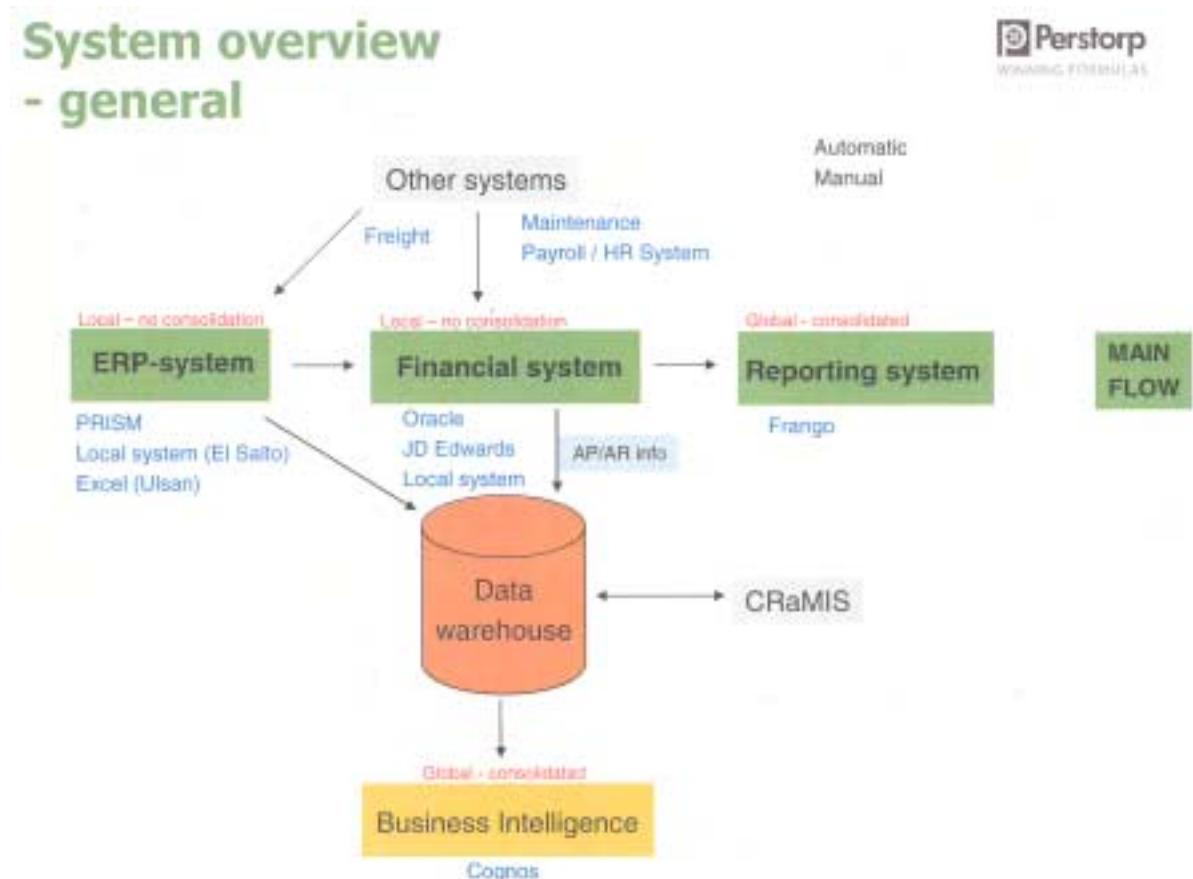


Bild 4.1 Systemöversikt över Perstorp AB. (Företagsdokument från LB, 2007)

Affärssystemet är en av tre delar i företagets styrsystem. Förutom PRISM arbetar man också med ett finansiellt system där informationen, liksom i affärssystemet, är lokal, men där skillnaden är att alla sites har sina egna system. I Sverige tillhandahålls systemet av Oracle. Det finansiella systemets hanterar data kring underhåll och löner för varje produktionssite. Styrsystemets tredje delsystem är ett globalt koncernrapporteringsystem som visar aggregerade siffror över verksamheten världen över. Information från de två tidigare delsystemen överförs till koncernrapporteringsystemet och finns där tillgänglig i aggregerad form. Rapporteringsystemet är alltså fristående från de övriga systemen.

4.2.2 Information och affärssystemet

LB berättade att all information som behandlas i systemet är av kvantitativ karaktär. Den första frågan vi ställde var i vilken grad informationen var uppdaterad. LB menade att både information rörande produktion och försäljning uppdateras omedelbart i affärssystemet. Som affärsområdeschef kan man varje morgon gå in i och få tillförlitlig information kring hur försäljningen ser ut i dagsläget, samt hur man ligger till mot månadens aggregerade mål. Uppdaterad information gör också att man kan skapa tillförlitliga prognoser kring inkomna order, fakturering och ungefärliga marginaler.

Vid frågan om det fanns några nackdelar med systemet svarade GN något skämtsamt ”skit in, skit ut”, och syftar till att systemen inte är bättre än de uppgifter som matas in. Hon har arbetat med modernare systemlösningar men anser att sättet man sköter sitt system på är viktigare än systemet i sig. GN säger: ”Man får anpassa organisationen efter systemet och inte som förr i världen då man snickrade ihop systemen efter hand. Då satt en person och gjorde anpassningarna och försvann den personen satt man illa till.”

LB upplever att all relevant information finns i systemet men att det ibland istället handlar om definitionsproblem kring denna. När månadsinformationen rapporteras in uppstår ibland avvikelser mellan rapporterna i de olika systemen. Lagerombokningar, fraktavvikelser och intern försäljning mellan de nationella

bolagen, där vinsten måste bokas bort, kan vara några händelser som ger avvikelser. LB menar på att detta i teorin hade kunnat undvikas i ett totalt integrerat affärssystem där man skulle kunna se justeringarna direkt.

Beroende på hur man definierar informationen ser den alltså annorlunda ut i de olika systemen. LB berättar att hon vid tiden för intervjuens genomförande arbetar i ett projekt där man skall försöka hitta bättre begreppsdefinitioner för att kunna undvika den tolkningsproblematik som finns i dagsläget.

4.2.3 Koordination och affärssystem – det horisontella perspektivet

När vi fick se bilden av produktionsflödena för Perstorps samtliga produkter visar det sig att produktionen i stor omfattning är beroende av insatsvaror från andra producerande enheter i företaget. Samspelet mellan de producerande enheterna är mycket omfattande. Ett exempel är att en produkt som tillverkas i Stenungsund kan förfinas i Perstorp eller på annan site. Koncernen är ”helt integrerad”, enligt LB.

GN berättar vidare att affärssystemet i hög grad gynnar styrningen inom organisationen genom att det upprättar tydliga instruktioner och rutiner gällande arbetsuppgifter för varje person. Hon anser också att systemet tydliggör vem som har vilka ansvarsområden. En ytterligare kontrollfunktion uppstår då personer lämnar över sitt arbete till nästa person som är beroende av att arbetet utförts korrekt. Detta anser GN är viktigt ur koordinationssynpunkt och att systemet underlättar överlämnandet från person till person. Att personer lämnar över arbetet i tid till nästa part är centralt för att arbetet ska fungera smidigt i företaget.

Inga leverantörer eller kunder har insyn i affärssystemet, utan det är slutet inom företaget. De fraktbolag som Perstorp arbetar med kan ha viss insyn gällande fraktorder, tulldeklarationer och liknande, enligt LB. MA har tidigare arbetat i system där externa parter, så som fraktbolag, varit helt integrerade i företagets system. Denna typ av integration har blivit allt vanligare idag, enligt MA, och menar att Perstorp börjat undersöka möjligheter till detta.

4.2.4 Beslutsfattande och affärssystem – det vertikala perspektivet

När det gäller beslutsfattandet intresserade det oss vem som utformade kraven i affärssystemet. Då LB inte var med i processen så hade hon för att besvara frågorna haft kontakt med en medarbetare som var med vid utformningen. Vid implementeringen var alla nivåer, från operativt ansvariga i produktionen till controllers och ledning, med och ställde krav på utformningen. Detta för att säkerställa systemets duglighet i hela organisationen. LB menar att detta var ett mycket stort projekt som krävde mycket arbete vid tidpunkten.

GN upplever den praktiska inmatningen i affärssystemet som tillfredställande då hon är väldigt van vid systemet, men tror att det kan upplevas som krångligt och frustrerande för någon som är obekant med systemet. LB använder informationen i system när hon analyserar avvikelser mellan systemet eller mot budget, denna information ligger alltså till grund för de beslut om åtgärder hon sedan tar. LB tror också att affärssystemet hjälper företaget med att få personalen till att göra det arbete som de ska utföra. Affärsområdescheferna har mycket erfarenhet och kompetens kring den operativa produktionen, menar hon. Den högsta ledningen behöver därför inte ha kunskaper kring denna utan överlåter ansvaret till affärsområdescheferna. GN ger också ett annat exempel på en kontrollfunktion i systemet, nämligen inventering. Kontrollen säger hon uppstår genom att den fysiska inventeringen och direkt visar om hennes avdelnings uppskattningar varit rimliga. Enligt GN har denna typ av kontrollfunktioner stor effekt på hur arbetsuppgifter utförs.

LB känner inte till några negativa sidoeffekter med affärssystemet ur styrningssynpunkt. Hon menar att det finns en kultur där alla siter vill producera bäst möjligt utifrån sina förutsättningar. Produktionssiterna utvärderas utifrån sina villkor vilket gör att data utvärderas utifrån historik snarare än ”best practice”.

4.2.5 Avslutande frågor

LB tror att de som jobbar i affärssystemet är nöjda med dess funktion. Hon menar på att det mycket väl fyller företagets informationsbehov. Det stora problemet är istället enligt LB att man arbetar i tre system istället för ett och inte har en fullt

integrerad lösning. Skillnaderna mellan data i affärssystemet och koncernrapporteringssystemet vilka nämndes tidigare, tas åter upp som exempel. Det kan uppstå problem med vilket systems data som ”stämmer”. LB exemplifierar med att produktionscheferna arbetar efter data i företagets affärssystem men att de som jobbar med ekonomin föredrar data i rapporteringssystemet. Om en produktionschef ser avvikelser mellan systemen vänder sig chefen uppåt för att deklarerar att han inte kan ta ansvar för resultaten. Business Unit Controllern måste då gå in i systemen och undersöka var skillnaden ligger.

Eftersom affärssystemet är AS/400-baserat kan det vara svårt att göra vissa systemändringar. Det kan ibland bli tungrott att arbeta i en gammal standardlösning som PRISM i grunden är, enligt LB. Om man skulle byta system tror LB att det finns större möjligheter till flexibilitet i att använda ett integrerat system. Eftersom Perstorp inte sett dessa möjligheter, är det dock inget man saknar i dagsläget.

5 Analys

Efter presentationen av det empiriska material som samlats in i fallstudien analyserar vi detta utifrån den teoretiska referensramen. Vi ämnar även föra en diskussion kring avsaknaden av ett begrepp i den befintliga teoribildningen.

5.1 Inledning

I den teoretiska referensramen nämner vi två definitioner av ekonomistyrning, en traditionell och en mer modern. Vi upptäckte i samband med den empiriska insamlingen att vi under arbetets gång definierat ekonomistyrning till stor del utifrån den modernare ansatsen. Under kontakten med Perstorp förstod vi att de förhåller sig mer mot den mer traditionella definitionen. Detta tycker vi syns inte minst vad gäller företagets användning av affärssystemet. I systemet behandlas endast kvantitativ information, det är sedan upp till Business Unit Controller att tolka denna information för att kunna utvärdera resultat och vidta lämpliga åtgärder. Vi antog det fanns kvalitativa inslag, men så var alltså inte fallet. Den definition av ekonomistyrning som oftast används i teorin som undervisas på ekonomutbildningen var alltså inte densamma som i fallföretaget. Detta för oss in på skillnader mellan teori och praktik inom ekonomistyrning.

5.2 Skillnader mellan teori och empiri

Vår studie av Perstorp förstärker påståendet om ”*gapet mellan teori och praktik*” som framförs i Ax et al (2005) samt även påvisas i Lindvall (2001). Detta påstående grundar sig i att den idealbild som målas upp i teorin oftast inte ger en överensstämmande bild av den verklighet som företag är verksamma i. Orsakerna till detta gap kan bero på ett antal olika anledningar. I Perstorps fall tror vi att de skillnader som finns mellan den teoretiska idealbilden och det som används i praktiken beror på följande anledningar. För det första finns det ekonomiska skäl till varför man inte väljer att ha ett modernare affärssystem. De kostnader som uppstår till följd av implementering och användande av ett nytt system antas inte täckas av de fördelar som erhålls. MA menar att ett byte av affärssystem är ett

gigantiskt projekt och att det finns anledning att acceptera vissa brister när de ställs i relation till de kostnader i form av tid och pengar som uppstår. Det kan även rimligtvis vara så att det nuvarande systemet antas passa företagets verksamhet eller produktportfölj bättre än andra alternativ. Således kan detta vara ett skäl till varför inte affärssystem som stödjer den senaste teoretiska uppfattningen används.

En annan anledning kan vara att den teoretiska uppfattningen inom akademien inte uppfattas som optimal av företagsledningen. Detta kan bero på olika anledningar, t.ex. att företagsledningen inte är tillräckligt insatt i teorin alternativt att teoretikerna inte är tillräckligt insatta i det praktiska arbetet. Denna uppfattning stöds av Skok & Legge (2002) och Glader (2004) som anser att det uppstår problematik genom det faktum att de som utvecklar systemen inte är tillräckligt insatta i den övergripande bilden av företagets verksamhet utan istället fokuserar på tekniska detaljer. LB antyder att Perstorp kan ha blivit ”hemmablinda” i uppfattningen om sitt nuvarande system och därmed inte inser vilka fördelar som skulle kunna uppstå genom användandet av ett system som stödjer den senaste teoretiska uppfattningen kring affärssystem.

Davenport (1998) och Lindvall (2001) menar att ett företag måste anpassa affärssystemet efter verksamheten, vilket skiljer sig från det som GN beskriver om situationen i Perstorp. Hon drar en parallell till de gamla ekonomisystemen som hon snarare anser innehar denna egenskap. Här ser vi alltså ännu en skillnad i vad som förespråkas i teorin och hur det ser ut i praktiken.

5.3 Information och affärssystem

Lindvall (2001) understryker vikten av information i företag. Centralt i affärssystemet är hur denna information ser ut och kommuniceras. Magnusson & Olsson (2007) menar i teorin att ett optimalt affärssystem leder till full information och möjliggör rationell styrning. Man kan tolka detta påstående på två sätt. Antingen medför det optimala affärssystemet för företaget att full information och styrning möjliggörs, eller så möjliggör rätt hantering av information ett optimalt fungerande affärssystem med möjlighet till rationell

styrning som följd. Magnusson & Olsson (2007) kan antas tolka påståendet enligt det första stycket i tidigare mening. I denna uppsats avser vi inte jämföra olika systemleverantörers lösningar, vilket därmed gör den första tolkningen mindre intressant i sammanhanget. Den andra tolkningen blir därmed betydligt mer intressant i denna studie. Det blir dock oundvikligt att beröra den förstnämnda tolkningen då systemlösningen måste passa företaget för att rätt hantering av information över huvudtaget skall vara möjlig.

Ur Magnusson & Olssons (2007) påstående kan man därför fråga sig hur definitionen av "full information" ser ut. Simon (1971) och Lindvall (2001) varnar för att för mycket information kan orsaka ett informationsöverflöd. Från den teoretiska referensramen kan därför man applicera följande kriterier:

- Beslutsfattaren måste ha tillgång till relevant information, som är begränsad och utvald.
- Informationen måste vara uppdaterad.
- Informationen måste vara begripligt sammanställd och tillförlitlig.

(Simon, 1971; Lindvall, 2001; Magnusson & Olsson, 2007)

I Perstorp bekräftades att det finns komplikationer med ovanstående kriterier. De första två punkterna har vi tidigare berört. LB menade att beslutsfattare i Perstorp hade tillgång till relevant information samt berättade att informationen i affärssystemet ständigt uppdaterades. Det tredje kriteriet kring "full information" är att informationens sammanställande som skall vara begriplig och tillförlitlig. GN tror att Perstorps affärssystem kan upplevas som krångligt och frustrerande för någon som är obekant med detta. I intervjun med LB fick vi se skärmbilder av systemet som vi anser styrker GNs påstående. Det borde därför finnas risk för att informationen i praktiken inte blir begriplig för samtliga användare.

LB berättade om den definitionsproblematik som fanns kring informationen i systemet. I Perstorp upplevs källan till denna problematik att man har tre delsystem. LB menade att detta hade kunnat undvikas i ett totalt integrerat affärssystem eller med bättre definitioner mellan systemen. Om man återkopplar denna problematik till Magnusson & Olssons (2007) påstående i första stycket i detta avsnitt kan man tolka denna på två sätt, vilket även LB gör. Antingen inser

man att den nuvarande systemlösningen inte är den optimala, vilket inkluderar kostnaderna för byte och implementering av en annan lösning. Den andra tolkningen blir att bättre definitioner på information skulle minimera avvikelserna mellan affärssystemet och koncernrapporteringssystemet. LB berättade att arbetet med bättre definitioner mellan systemen pågår i Perstorp. Detta är troligen till stor del en fråga som ryms inom internredovisningen. Hur arbetet med bättre definitioner mellan systemen skulle kunna se ut ryms därför inte i denna undersökning, men vi frågar oss om inte detta kan medföra förbättring av det interna informationsflödet. Strävan mot att försöka skapa ett tillstånd med mer synlig och relevant information för dess användare tror vi kommer att bli allt vanligare i företag och vi saknar ett begrepp för detta tillstånd. I uppsatsens avslutande kapitel presenterar vi ett begrepp vi saknar i den befintliga teorin.

5.4 Koordination och affärssystem – det horisontella perspektivet

Det flödesschema som LB presenterade för oss visar att de olika enheterna inom Perstorp är mycket beroende av varandra och därmed är koordinationen viktig. Enligt Gupta & Kohli (2006) kan ett verksamhetsanpassat affärssystem förbättra koordinationen mellan olika funktioner. LB menar att Perstorp som koncern är ”helt integrerad”. GN berättade att affärssystemet är viktigt för koordinationen då systemet underlättar överlämnandet av arbetsuppgifter mellan anställda. Ett exempel på detta är att cheferna på de olika siterna via affärssystemet vet hur mycket råvaror som finns tillgängliga. Cheferna kan även kontrollera producerade volymer, och se hur de ligger till mot uppsatta mål. Eftersom produktionsplanering och uppföljningar till stor del görs på kvantitativ data blir tillgången på denna information mycket viktig för samspelet mellan de olika siterna. Eftersom siterna är geografiskt utspridda över stora delar av världen blir det således mycket viktigt att informationen kan spridas effektivt via systemet.

Biehl (2007) menar att global koordination är det absolut viktigaste för att uppnå global effektivitet för dagens företag. Han menar att affärssystemet kan stötta företaget i detta avseende och drar paralleller till både det vertikala och det horisontella perspektivet. I det horisontella perspektivet lägger han tyngdpunkt vid spridandet av information inom leverantörskedjan. Något som alltså Perstorp

begränsar inom de egna producerande siterna. Enligt Chen (2001) kan företaget i sitt affärssystem integrera kunder och leverantörer för att öka mängden synlig data och visibilitet.

Perstorp har varken integrerat kunder eller leverantörer i sitt system, enligt MA och NB. Med utgångspunkt i teorin om SCM kan det finnas anledning att tro att Perstorp, genom att inte integrera dessa parter i affärssystemet, antas få sämre förutsättningar inom det horisontella perspektivet. Om enheter som är beroende av varandras produkter i form av insatsvaror inte har inblick i varandras orderböcker kan detta vara källa till sämre möjlighet att utan fördröjning ge besked om exempelvis leveransmöjligheter. Vidare kan en sådan brist på insyn även försämra möjligheter till kapacitetsplanering och minska förmågan att anpassa sig till efterfrågeförändringar på marknaden. (Hedman & Kalling, 2002) Att Perstorp inte har integrerat sina leverantörer i sitt affärssystem är således inte grund för att säga att möjligheterna för ett välfungerande SCM-system är obefintliga. Integration av leverantörer och kunder kan ske även utanför affärssystemet. (Hedman & Kalling, 2002)

En intressant aspekt är att MA menar att Perstorp har öppnat ögonen mot denna typ av integration av kunder och leverantörer i affärssystemet. Vi ställer oss frågan om det är genomförbart i det nuvarande systemet eller om detta måste medföra ett byte. Detta kanske därför blir oundvikligt, i alla fall om skall tro på Gladens (2004) påstående där han menar att affärssystem tappat sin flexibilitet med åren. LB tror att företaget har vant sig vid och är nöjda med PRISM, och ser inte något byte som aktuellt. Det finns därmed anledning att tro att Perstorp inte ser vilka fördelar som skulle kunna finnas med ett modernare system.

5.5 Beslutsfattande och affärssystem – det vertikala perspektivet

I den empiriska undersökningen ville vi försöka se vilken del affärssystemet har i beslutsfattandet och kontrollen från ledningen. Det var därför intressant att veta vem det var som hade utformat kraven i affärssystemet. LB menade att arbetet vid framtagandet involverade stora delar av verksamheten. Detta tycker vi var speciellt intressant eftersom vi snarare hade förväntat oss att ledningen stod för

framtagandet av kraven. Magnusson & Olsson (2007) bekräftar våra aningar i teorin om att affärssystemprojekt är en fråga för företagsledningen. I det empiriska underlaget går det inte att utläsa vilka aktörer som fick främst gehör för sina intressen i de slutgiltiga kraven. Med tanke på att Perstorps affärssystem använts under så lång tid kan man dock anta att kraven i systemet förankrats och mottagits i organisationen.

En av de viktigaste kontrollfunktionerna med ett affärssystem, menar Dechow (2005 ur Dechow et al 2007), är att det underlättar sammanställandet och rapporteringen av information rörande alla företagsenheter och processer. Tillgången på information förenklar möjligheterna till jämförelser inom företaget, vilket kan resultera i styrande påverkan då de anställda inom företagsenheterna vill göra bra ifrån sig jämfört med liknande enheter. (Magnusson & Olsson, 2007)

LB tror att affärssystemet hjälper företaget med att få personalen till att göra det arbete som de ska utföra. LB berättade att affärsområdescheferna är mycket erfarna och har stor kompetens kring den operativa produktionen. Den högsta ledningen behöver därför inte ha kunskaper kring exempelvis produktionen. Detta skulle därmed kunna bekräfta Konradssons (2004) slutsats att det blivit möjligt att decentralisera ansvar genom affärssystemet.

I den teoretiska referensramen tar vi också upp resultatstyrning och ansvarsområden som några huvudkomponenter för styrning av organisationer. Enligt GN hjälper PRISM till att förtydliga ansvarsområden, vilket skapar en kontrollfunktion samt underlättar uppföljning och härledning av resultat. GN tror också att affärssystemet hjälper företaget med att få personalen att agera utifrån företagets bästa, detta sker i Perstorps affärssystem huvudsakligen genom resultatstyrning (Merchant & van der Stede, 2007). Men det finns även inslag av beteendestyrning, då affärssystemet upprättar tydliga instruktioner och gällande arbetsuppgifter för anställda i företaget.

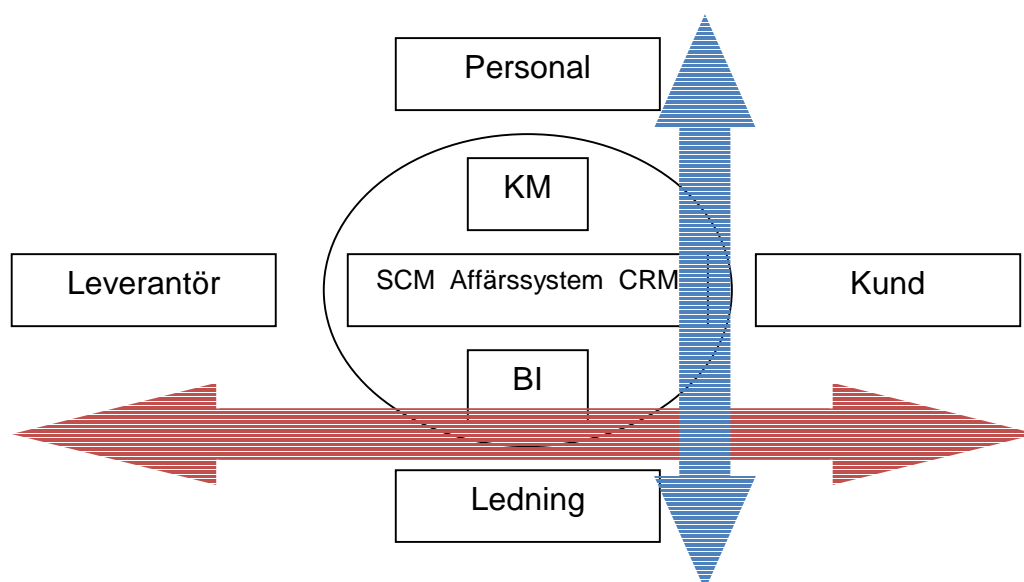
6 Resultat och resultatdiskussion

I detta sista kapitel presenteras studiens resultat. Därefter ges förslag på fortsatt forskning, där testandet av de nya begrepp som läggs fram i rapporten uppmuntras. Slutligen presenterar författarna sina reflektioner kring studien och dess sammanställande.

6.1 Resultat

6.1.1 Affärssystemets perspektiv

I den teoretiska referensramen presenterade vi Gladers (2004) modell som beskriver affärssystem. Denna utgick vi ifrån då vi analyserade Perstorps informationsflöden. Under arbetets gång valde vi att vidareutveckla denna modell genom att se på modellen med ett vertikalt och ett horisontellt perspektiv. Detta hjälpte oss att tydligare se informationsströmmarna i Perstorps affärssystem. I fallföretaget kunde vi se två generella kopplingar till styrning som användningen av affärssystemet medför, nämligen koordination och ansvarsfördelning. Detta stödjer vårt resonemang kring perspektiv som verktyg vid analys av ett företags informationshantering.



Modell 6.1 Gladers modell utökad med horisontellt och vertikalt perspektiv.

Vi har därmed i denna uppsats presenterat två perspektiv som vi tror kan vara till hjälp i analyserandet kring kopplingen mellan affärssystem och styrning i företag. Detta leder oss in på ett begrepp vi anser saknas i den befintliga teoribildningen på området.

6.1.2 Ett nytt begrepp

I analyskapitlet lägger vi fram kriterier från den befintliga teorin rörande vad som kan vara "full information" för företag. I Perstorp pågår arbetet med förbättringar av definitionerna mellan affärssystemet och koncernrapporteringssystemet. Arbeta i företag mot denna typ av förbättringar anser vi saknar ett teoretiskt begrepp. Vi vill därför presentera ett tillskott till begreppsapparaten på området.

"Business Transparency"

Begreppet har till skillnad från Corporate Transparency ett internt perspektiv. Definitionen av begreppet formulerar vi enligt följande: *Business Transparency är en beskrivning av det tillstånd som råder då det interna informationsflödet är synligt, tillgängligt och relevant för användare inom företaget. Affärssystemet är ett centralt verktyg i detta arbete.* Begreppet har kopplingar till internredovisning och styrning.

Arbetet mot Business Transparency skulle därmed kunna medföra ett företag kan åtnjuta de positiva effekter som exempelvis Magnusson & Olsson (2007) nämner om affärssystem. Vid koppling av dessa till det horisontella och vertikala perspektivet skulle kortare ledtider och effektivare processer i produktion vara exempel på positiva effekter i det förstnämna perspektivet. Magnusson & Olsson (2007) pratar även om att bättre kontroll och förenklad managementagenda skulle följa med ett välfungerande affärssystem sett ur det vertikala perspektivet. Vår tolkning av detta påstående är främst dessa decentraliseringsmöjligheter som uppstår då den interna informationen som affärssystemet genererar uppfyller kriterierna för Business Transparency.

Presentationen av detta begrepp är så långt denna uppsats sträcker sig. Vi vill därmed uppmuntra till fortsatt forskning och utveckling av detta begrepp.

6.1.3 Avslutande slutsatser

Affärssystem är en förutsättning för att ett globalt företag skall kunna agera snabbt och flexibelt, enligt Lindvall (2001). Vi har i denna uppsats försökt påvisa att påståenden som detta från Lindvall också måste analyseras utifrån den interna informationen i företaget.

Det huvudsakliga syftet med affärssystemet i Perstorp har i vår undersökning visat sig vara till stor del koordination. I det horisontella perspektivet påvisar teorin möjligheten till att kunder och leverantörer involveras och integreras i affärssystemet för operationell effektivitet (Biehl, 2007). Perstorps affärssystem inkluderar i nuvarande form inte denna typ av integration. Vi ser risken att denna begränsning i affärssystemet inte gör det tillräckligt för företaget att tillgodogöra sig de koordinationsmöjligheter som Hedman & Kalling (2002), Gupta & Kohli (2006) & Biehl (2007) ser i teorin.

Även om Perstorps affärssystem till stor del handlar om koordination ser vi också att affärssystemet medför kontrollpåverkande följder. Tydligt såg vi inslag av beteende- och resultatstyrning i det empiriska materialet. Resultatstyrning blir det direkta medlet, och beteendestyrning snarare det indirekta. Affärssystemet påverkar därmed individernas beteende genom att det indirekt kan kontrolleras i systemet. Ett exempel på detta är inventering av lager, som GN nämnde, där de visade sig om olika avdelningarnas utförda arbete stämde överens. Detta exempel visar också hur koordination och styrning hänger ihop.

När det gäller resultatstyrningen blir affärssystemet en viktig del av de finansiella ansvarsenheterna i företaget. Dels kan information utvinnas ur affärssystemet och dels kan enheterna utvärderas genom densamma. Denna typ av kombination av resultat- och beteendestyrning anser vi är ett styrmedel i företaget genom affärssystemet, något som kunna utnyttjas mer. Konradsson (2004) drar slutsatsen att affärssystem är ett strategiskt ledningsverktyg för företagsledning, oavsett om

de vill det eller inte. Detta håller vi med om då vi ser flera inslag av styrning i affärssystemet som kanske inte uppenbarar sig på ytan.

Avslutningsvis kan vi i Perstorps fall se att det är definitionsproblematiken mellan systemen som är den för oss mest uppenbara bristen i hanteringen av den interna informationen. Denna problematik uppkommer då företaget använder tre delsystem som inte är integrerade. LB berättade om att arbetet för att förbättra definitionen av information pågick. Kan definitionerna stärkas och problematiken visualiseras i organisationen kan därmed också informationen stärkas. De personer vi varit i kontakt med från Perstorp antyder alla att systembyte kan vara ett sätt att förbättra informationshanteringen. Vi vill i detta sammanhang dock belysa GNs uttalande om att systemen inte är bättre än de uppgifter som matas in.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Kopplingen mellan styrning och affärssystem är ett förhållandevis ungt forskningsområde inom företagsekonomi, eftersom affärssystemen först lanserades i slutet av 1990-talet. Skillnader mellan teori och praktik på detta område är också intressant att undersöka vidare.

Denna studie har genomförts under tio veckor, vilket har medfört att kostnads- och resursramar varit mycket begränsade. Vi har i denna uppsats analyserat ett företag utifrån vår problemställning. Ett förslag till fortsatt forskning är att undersöka vår problemställning i en jämförande studie, förslagsvis innehållande olika stora företag i olika branscher. Resultaten vid användning av annan undersökningsmetod såsom enkätundersökning vid en jämförande studie skulle därmed vara intressanta. Efter att ha genomfört denna studie är vi mycket nyfikna på hur de slutsatser vi dragit av vår fallstudie ser ut i jämförelse med andra företag.

I uppsatsen presenterar vi ny teori. Dels affärssystemets perspektiv som kan användas som ett analysverktyg och dels ett nytt begrepp för tillståndet mot att synliggöra ett företags informationshantering, Business Transparency. Efter att ha presenterat dessa begrepp uppmanar vi därför forskare och studenter att testa

dessa begrepps signifikans och relevans. Vi uppmuntrar även till förbättringar, utveckling och empiriska tester av begreppen.

6.3 Avslutande reflektioner

I arbetet med uppsatsen har vi stött på flera hinder, vilket brukar vara oundvikligt i denna typ av skrivprocess. Något som tidigt uppenbarade sig var att inom den givna tidsramen etablera kontakt med lämpliga fallföretag. Vi upptäckte att responsen från företag att delta i denna typ av studie inte alltid är till forskarens fördel.

Vi har självklart även fått många positiva erfarenheter av studien. Den viktigaste och mest betydelsefulla var den goda kontakten med fallföretaget. En annan positiv erfarenhet för oss har varit deltagandet i den process där ämnet och skrivandet mognat ända fram till inlämningsdatumet.

Problemområdet vi undersökt hade med fördel kunnat undersökas i en mer omfattande studie. Examensarbeten på kandidatnivå har en ganska snäv tidsram. Tips till studenter som vill forska vidare kring detta ämne är att göra det på magister- respektive mastersnivå, där tidsramen ofta är mer generös.

Källförteckning

Primärdata

Intervju med Lena Bergman. Business Controller för affärsområdena Oxo and Specialty Polyols vid Perstorp Specialty Chemicals AB. Besöksintervju vid Perstorp AB. 2007-11-29.

Intervju med Mats E Andersson, Global Logistics Director, & Niklas Backman, Global Logistics Manager vid Perstorp Speciality Chemicals AB. Telefonintervju 2007-12-04

Intervju med Gunilla Nilsson, Site Controller Perstorp vid Perstorp Speciality Chemicals AB. Telefonintervju 2007-12-12.

Sekundärdata

Publicerade källor

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red) (2007) *Organisationer: Ledning och processer*. Studentlitteratur, Lund.

Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber, Malmö.

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

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

Buckland, M.K. (1991) *Information and information systems*. Greenwood, New York.

Davenport, T H. (2000) *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*. Harvard Business School, New York McGraw-Hill.

Dechow, N. Granlund, M. & Mouritsen, J. Interactions between modern information technology and management control. Ur Hopper, T. Northcott, D & Scapnes, R. (red) (2007) *Issues in Management Accounting*. Utgåva 3, Prentice Hall.

Glader, M. Affärssystem – data och information för verksamhetsstyrning. Ur Samuelsson, L.A. (red) (2004) *Controllerhandboken*. Utgåva 8. Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm.

Hedman, J. & Kalling, T. (2002) *IT and Business Models – Concepts and Theories*. Liber, Malmö.

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

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

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

Magnusson, J. & Olsson, B. (2007) *Affärssystem*. Studentlitteratur, Lund.

Merchant, K.A. & van der Stede, W.A. (2007) *Management Control Systems*, Prentice Hall, Second Edition.

Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.

Nilsson, F. & Olve, N-O. (red) (2006) *Ekonomiska informationssystem – där ekonomi och IT möts*. Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund.

Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Third edition, Sage Publications.

Vetenskapliga artiklar

Biehl, M. (2007) Success Factors for Implementing Global Information Systems. Vol 50 Nr 1 S. 52-58

Chapman, C. & Chua, W-F. (2000) Information Technology, Organizational Form, and Accounting, Proceedings of the 2nd Conference on new Directions in Management Accounting: Innovation in Practice and Research. Bryssel, Belgien. 14-16 dec. Ur Granlund, M. & Malmi, T. (2002) Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: A Lag of Permanent Outcome? *Management Accounting Research*. Vol 13 S. 299-321

Chen, I.J. (2001) Planning for ERP systems: Analysis and future trend. *Business Process Management Journal*. Vol 7 Issue 5 S. 374-387

Clemmons, S. & Simon, S J. (2001) Control and coordination in global ERP configuration. *Business Process Management Journal*. Vol 7 Issue 3 S. 205-215

Davenport, T.H. (1998) Putting the Enterprise Into the Enterprise System. *Harvard Business Review*. Vol 76 Issue 4 S. 121-131

LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. (1982) Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*. Vol 52 S. 31-60 ur Bryman & Bell (2005)

Hunton, J.E. (2002) Blending information and communication technology with accounting research. *Accounting Horizons*. Vol 16 Issue 1 S. 55-67

Skok, W. & Legge, M. (2002) Evaluating enterprise resource planning systems using an interpretive approach. *Knowledge and Process Management*. Vol 9 Issue 2 S. 72-78

Elektroniska källor

Internet 1

- ”Ericsson vinstvarnar” Dagens Industri 17/10-2007.
 - ”Stockholmsbörsen: Baisse efter Ericssons vinstvarning” Dagens Industri 17/10-2007.
 - ”Ericsson fortsätter rasa” Dagens Industri 19/10-2007
 - Eklund, U. (2007) ”Kommentar: Ericsson har ett ledningsproblem”. Dagens Industri 25/10.
- Artiklarna är hämtade från www.di.se, 2007-10-26.

Internet 2

Perstorp AB. Årsredovisning 2006. Hämtad 2007-12-03.
http://www.perstorp.com/upload/arsredovisning_2006_sv_001.pdf

Internet 3

”Perstorp miljardsatsar i England”. Dagens industri. 2007-10-16.
<http://di.se/Index/Nyheter/2007/10/16/252883.htm?src=xlink>

Internet 4

12manage Hemsida. Definition av Corporate Transparency. Hämtad 2007-11-12.
http://www.12manage.com/description_corporate_transparency.html

Internet 5

Carey, P. & Parker, J.P. (2003) ”Improving Corporate Transparency: More Data is NOT the answer” CCBN Inc. Hämtad 2007-10-27.
http://www.ccbn.com/_pdfs/whitepapers/corporate_transparency.pdf

Internet 6

Cairncross, F. (2006) ”The Babel of Business: Do We Over-Communicate?”.
European Business Forum Online. Hämtad 2007-12-11.
<http://www.ebfonline.com/Article.aspx?ArticleID=165>

Internet 7

Svenska Wikipedia. Hämtad 2007-12-17.
<http://sv.wikipedia.org/>

Internet 8

“Industri Kapital säljer Perstorp”. Dagens Industri 2005-10-20. Hämtad 2008-01-03.

<http://di.se/Index/Nyheter/2005/10/19/161344.htm?src=xlink>

Internet 9

Nationalencyklopedins hemsida. Sökord: information. Hämtad 2008-01-06.

<http://www.ne.se>

Internet 10

Perstorps industriparcs hemsida. Hämtad 2008-01-13

<http://www.perstorpindustripark.com/>

Inspirationsuppsatser

Alingfeldt, L-F. & Svensson, J. (2004) Affärssystemets effekter på ekonomistyrningen. *Magisteruppsats, Handelshögskolan i Göteborg.*

Brorsson, N. Hässler, P & Johansson, M. (2003) Ekonomisk styrning med affärssystem. *Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan i Lund.*

Frick, K. Larsson, P. & Perming, M. (2005) Implementering av ett affärssystem ur ett användarperspektiv – vilka faktorer påverkar. *Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan Lund.*

Loodberg, C. Lunström, T. & Lönn, D. (2005) Ett eller flera affärssystem? *Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lund.*

Konradsson, M. & Björk, H. (2003) Vilka konsekvenser innebär användandet av affärssystem? – en fallstudie av ett stort tillverkande företag. *Kandidatuppsats vid Luleå Tekniska Universitet, Luleå.*

Konradsson, M. (2004) Användning av affärssystem för strategisk ekonomistyrning – en fallstudie av ett stort tillverkande företag. *Magisteruppsats vid Luleå Tekniska Universitet, Luleå*

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide

Kan du berätta lite om ert affärssystem.

- Har ni ett eller flera system?
- Hur är det uppbyggt och hur samverkar de om det finns flera?
- När implementerades affärssystemet?
- Hur ofta uppdateras systemet?

Vilken typ av information återfinns i affärssystemet?

Litar man i företaget på den information som utvinns ur systemet?

Horisontellt perspektiv

Till vilken grad är produktionen beroende mellan de olika producerande enheterna?

Hur fungerar samspelet mellan dotterbolagen? Vilken tillgång har de till information om varandra?

Vilken omfattning har koordination av produktionen i affärssystemet?

Är kunder och leverantörer integrerade i affärssystemet?

Vertikalt perspektiv

Vem utformar kraven i affärssystemet?

Hur upplever du att ledningen har tillgång till relevant information?

Tror du affärssystemet har några kontrollfunktioner ur ett koncern-/ledningsperspektiv?

Vad används informationen man utvinner ur systemet till?

Avslutande frågor

Vad ser ni för fördelar respektive nackdelar med affärssystemet?

Upplevs styrningsförmågan ha hämmats eller gynnats av affärssystemet?

Har förväntningarna med systemet infriats?

Bilaga 2

Förteckning över Perstorps produktionsiter

Nedan återfinns Perstorp AB:s siter listade efter året då affärssystemet PRISM implementerats.

Site	Implementering av affärssystemet
Perstorp	1995/96
Toledo	1995/96
Castellanza	1995/96
Bruchhausen	2000 (första steg) 2003 (slutgiltigt)
Stenungsund	2004
Gent	2006
Vapi	Planeras 2007/08
Ulsan	Ej planerat
Waspik	Ej planerat

Källa: "PRISM – implemented globally". Företagsdokument, 2007.