



EKONOM
Lunds univer

Lean Accounting

- *Effektiviseringar i ekonomiadministrationen*

FEKK01 Examensarbete Kandidatnivå

Lunds Universitet

Företagsekonomiska institutionen

2010-12-17

Handledare:

Mikael Hellström
Per-Magnus Andersson

Författare:

Sofia Arvidsson
Elina Lagesson
Mia Espert

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Lean Accounting – Effektiviseringar i ekonomiadministrationen

Seminariedatum: 2010-12-22

Ämne/Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Sofia Arvidsson, Elina Lagesson och Mia Espert

Handledare: Mikael Hellström och Per-Magnus Andersson

Fem nyckelord: Effektivisering, administration, kontinuerligt förbättringsarbete, anställda, IT-system.

Syfte: Vårt syfte är att beskriva utformningen och analysera effekterna av Lean Accounting inom ekonomiadministrationen.

Metod: Vår uppsats bygger på den kvalitativa forskningsmetoden där vi valt att använda oss av fallstudier. Företagen vi valt att studera är Deloitte, Eon och Posten. Fallstudierna bygger på intervjuer med nyckelpersoner i förändringsarbetet inom varje företag.

Teoretiska perspektiv: Inom Lean Accounting har vi valt att fokusera på ekonomiadministrationen. Vi har utrett de effektiviseringsåtgärder som går att tillämpa på ekonomiadministrationen som benämns i teorin.

Empiri: Samtliga fallföretag har aktivt arbetat med effektiviseringsåtgärder inom ekonomiadministrationen under en tioårs period. Vi har valt att beskriva företagets förutsättningar, situation före förändring, förändringsprocessen och slutligen efterarbetet.

Resultat: Vi har kommit fram till att de viktigaste effekterna av Lean Accounting är standardisering samt förbättringskultur.

Abstract

Title: Lean Accounting- making the finance department effective

Seminar date: 2010-12-22

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)

Authors: Sofia Arvidsson, Elina Lagesson och Mia Espert.

Advisors: Mikael Hellström och Per- Magnus Andersson

Key words: Rationalize, administration, continuous improvement work, employees, Information Technology System.

Purpose: Our purpose is to describe the formation and analyzing the effects of Lean Accounting in the administration.

Methodology: Our essay is based on the qualitative research method. We have chosen to do case-studies at Deloitte, Eon and Posten. The case-studies consist of interviews with key figures of the streamlining processes in the companies.

Theoretical perspectives: Within Lean Accounting we have chosen to focus at the administration. We describe different techniques on how to rationalize the administration.

Empirical foundation: All of the companies have actively worked with rationalizations in the administration during a decade. We have chosen to describe these companies' conditions, situation before the change, the process of change and the work after.

Conclusions: We have found that the most important effects of a lean administration are standardization and a culture of continuous improvement work.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	9
2. Metod	10
2.1 Undersökningsansats	10
2.2 Urval av företag	11
2.3 Intervjuer	12
2.4 Datainsamling	13
2.5 Val av struktur	13
2.6 Bearbetning och sammanställning	14
2.7 Studiens giltighetsanspråk	14
3. Teori	16
3.1 Teorins uppbyggnad	16
3.2 Lean	16
3.2.1 Förändringsarbete mot en lean organisation	17
3.2.2 Anställdas roll i ett leant arbete	18
3.3 Ekonomiadministration	19
3.4 Lean Accounting	20
3.4.1 Förändrade förutsättningar	20
3.4.2 Allmänt Lean Accounting	20
3.4.3 Värdekedjan	20
3.5 Lean Administration	22
3.5.1 Implementeringsprocess	22
3.5.2 Eliminering av transaktioner	24
3.5.3 Redovisning	26
3.6 Verktyg	28
3.6.1 Value Stream Mapping (VSM)	28
3.6.2 Value Stream Box Score	30
3.6.3 Shared Service Center	30

3.7 Teoretisk referensram	31
4. Erfarenheter från konsultorganisationer	33
4.1 Ernst & Young	33
4.2 Deloitte.....	34
4.2.1 Vilka tjänster erbjuder Deloitte.....	35
4.2.2 Implementeringsprocessen.....	35
4.2.3 Bevarande och efterarbete	37
5. Tre fallstudier.....	38
5.1 Fallstudie Deloitte.....	38
5.1.1 Förutsättningar	38
5.1.2 Situation före förändring.....	38
5.1.3 Förändringsprocessen	39
5.1.4 Bevarande och efterarbete	41
5.2 Fallstudie Eon	41
5.2.1 Förutsättningar	41
5.2.2 Situation före förändring.....	42
5.2.3 Förändringsprocess	42
5.2.4 Bevarande och efterarbete	46
5.3 Fallstudie Posten.....	46
5.3.1 Förutsättningar	46
5.3.2 Situation före förändring.....	47
5.3.3 Förändringsprocess	47
5.3.4 Bevarande och efterarbete	51
6. Analys.....	53
6.1 Analys av fallföretag.....	53
6.1.1 Deloitte.....	53
6.1.2 Eon.....	54
6.1.3 Posten.....	55
6.2 Jämförelse mellan olika komponenter i förändringsarbetet.....	56
6.2.1 Förutsättningar	56
6.2.2 Situation före förändring.....	57
6.2.3 Förändringsprocess	57
6.2.4 Bevarande och efterarbete	63
6.3 Fallföretagen från ett bredare perspektiv	64
7. Resultat och förslag till vidare forskning.....	68
7.1 Resultat	68

7.1.1 Standardisering	68
7.1.2 Kultur	69
7.1.3 Kopplingar mellan standardisering och kultur.....	70
7.2 Förslag till vidare forskning.....	71
I. Källförteckning	73
II. Bilagor	76
Bilaga 1	76
Bilaga 2	78

1. Inledning

Nedan följer en kort presentation av uppsatsens ämne Lean Accounting. Begreppets uppkomst och innebörd presenteras för att ge läsaren den bakgrundsfakta som är nödvändig och ger läsaren en bild av vad uppsatsen kommer att handla om. Vidare följer vår problemdiskussion som mynnar ut i problemformuleringen samt slutligen uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Förutsättningarna för företag har ändrats dramatiskt de senaste årtiondena. Globaliseringen ligger till grund för många av dessa förändringar. Teknologin är ett av de områden som har förändrats mycket då det har blivit snabbare och bättre kommunikation, där utvecklingen av informationsnätverk kan ses som en del som integrerar människor globalt. Integreringen av världsekonomin har även lett till ökat globalt kapitalflöde och ökad export. Detta har i sin tur lett till nya hot och möjligheter för företag. Hot i form av ökad konkurrens och krav på högre hastigheter samt möjligheter i form av större marknader och mindre barriärer. Inga företag är skyddade mot dessa förändringar utan de påverkar alla, stora som små.¹ Utmaningar för dagens företag är att de inte har någon historisk guide för hur de ska tackla dessa problem och möjligheter utan alla måste anpassa sitt företag till de förändrade förutsättningarna.

En nyligen genomförd undersökning av Ernst & Young visar hur mycket företag kan spara genom effektivisering av sin ekonomiadministration. Undersökningen visar att samtliga företag i Sverige med femtio till tusen anställda kan göra kostnadsbesparingar på 3,9 miljarder kronor årligen.²

För att lyckas med denna effektivisering appliceras konceptet lean. Översättning av ordet lean är ”mager” eller ”nedbantad”. Även en ekonomisk tolkning har etablerats i dagens ordböcker som översätter lean till ”slimmad” och ”kostnadseffektiv”. Lean är alltså en arbetsmetodik som handlar om att öka effektiviteten. Lean innebär dock inte att arbeta snabbare utan att arbeta smartare.³ Detta har en direkt inverkan på effektiviteten och kan yttra sig i form av lägre kostnader, ökad försäljning samt mer frigjord tid som kan användas till förbättringsarbete med mera. Lean begreppet kommer från en början från arbetssättet Lean Production som innebär att arbeta med effektivisering av produktionen.

På senare tid har begreppet lean även implementerats i ekonomiadministrationen. Ekonomiadministration kan beskrivas som det arbete som utförs löpande för att kunna

¹ Kotter John, 1996, s 18-19

² www.ey.com/

³ www.realconsulting.se/

sammanställa de ekonomiska rapporterna. Nationalencyklopedin definierar administration som ”De metoder och tekniker som ledningen använder för att styra och kontrollera en verksamhet...”⁴ Detta kan vara allt från hantering av fakturaprocess, lönehantering, pensionshantering till hur företaget slutligen sammanställer bokslutet för året. Ekonomiadministrationen kräver stor personalomsättning och är därmed också en stor kostnad för företag.

Genom att arbeta med dessa två begrepp tillsammans, ekonomiadministration och lean, har det skapats ett gemensamt namn, Lean Accounting. Detta är ett relativt nytt begrepp som ursprungligen kommer från det etablerade begreppet Lean Production. Det är ett samlingsnamn för alla de processer företag gör för att effektivisera sin ekonomistyrning. Detta görs genom att eliminera alla aktiviteter som inte tillför något värde till den värdeskapande processen vilket gör att företaget enbart fokuserar på kärnvärdet. Dessa effektiviseringar leder sedan till reduceringar av kostnader, tid och slöseri genom eliminering av onödiga transaktioner och system.⁵ Det leder i sin tur till att företaget istället kan använda dessa resurser till mer värdeskapande aktiviteter.

Som undersökningen från Ernst & Young visar kan företag göra stora kostnadsbesparingar genom tillämpning av Lean Accounting. Trots detta är det inte i närheten av lika utbrett och etablerat som Lean Production. På grund av avmattningen i konjunkturen har det lett till att organisationer både tvingas och har tid till att fokusera på sina administrativa kostnader. I dagens samhälle ställs det även högre krav på ekonomiorganisationerna vilket gör att kostnadsmedvetenheten i företag har ökat samt att effektiviseringen av ekonomiadministrationen blivit mer aktuell än någonsin.

1.2 Problemdiskussion

Det traditionella ekonomistyrningsarbetet består av planering, samordning, kommunikation, kontroll och styrning. Då detta arbete ofta är präglad av en stor hierarki är det mindre lämpligt för organisationer under förändring. Det är också vanligt att det traditionella ekonomistyrningsarbetet till stor del består av regelstyrning. Det anses viktigt att genom manualer, beskrivningar och regler klargöra hur arbetet ska bedrivas inom organisationen. Alla dessa processer resulterar i stort fokus på kostnader och produktivitet istället för att se till kundens behov, organisatoriskt lärande och effektivitet. Det är även vanligt att det förhindrar organisationen från att kunna ta fram essentiell information om företagets nuvarande ställning och framtidsutsikter.⁶ Arbetet är i sig är en kostnadsbärare, så varför inte utgå även här från leanfilosofin när det görs inom produktionen? Precis som i produktionen finns det onödiga aktiviteter som kan elimineras för att skapa en mer slimmad och effektiv ekonomiadministration.

⁴ <http://www.ne.se/>

⁵ Maskell & Baggaley, 2004, s 1

⁶ Larsson L, 2008, s 104-105

Lean Production är ett vanligt fenomen som framkommit ur praktiken men som även har definierats och beskrivits väl inom teorin. Vidareutvecklingen av lean inom stödprocesser är dock något som ännu är relativt okänt inom företag och kanske främst inom litteraturen. Det har skrivits relativt få uppsatser och avhandlingar om Lean Accounting vilket gör det mer intressant att undersöka hur det använts i praktiken, samt vad det har gett för effekter. Då även Lean Accounting är ett arbetssätt som utvecklats i yrkesverksamheten finns det sannolikt skillnader mellan hur arbetet ser ut i företag och hur det har beskrivits i litteraturen. Därtill tror vi oss även kunna hitta olikheter i hur arbetet bedrivs då det inte verkar finns en utbredd generell beskrivning för hur Lean Accounting ska implementeras i organisationer.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att beskriva utformningen och analysera effekterna av Lean Accounting inom ekonomiadministrationen.

2. Metod

I detta avsnitt presenterar vi vilken forskningsmetod vi valt att utgå från i vår uppsats. Vi redogör även för vilka företag vi valt att studera, hur vi strukturerat och genomfört intervjuer, vilken data som ligger till grund för teorin samt hur vi valt att bearbeta det insamlade materialet. Slutligen diskuteras uppsatsens trovärdighet och tillförlitlighet.

2.1 Undersökningsansats

För att uppnå vårt syfte har vi valt att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden. Den kvalitativa forskningsmetoden handlar om att skapa djupare förståelse för studien där även den sociala aspekten tas in i undersökningen.⁷ Anledningen till att vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden är för att vi vill få ett djup i uppsatsen. Vi anser att personliga åsikter är viktiga vid effektiviseringsarbetet och vill få fram olika aspekter på hur arbetet kan genomföras ute i praktiken. Vi vill undersöka vilka metoder som varit lyckade samt vilka som inte varit det. Detta för att kunna göra jämförelser mellan olika arbetssätt för olika företag. Genom att personerna på företagen själva har uttryckt sig om hur arbetet går till är vår förhoppning att få en känsla av om det stämmer överrens med hur teorin beskriver det. Ett alternativ hade varit att använda en kvantitativ forskningsmetod. Då hade målet varit att få fram statistik och nå klara resultat av vår utredning.⁸ Inom ämnet Lean Accounting skulle det kunna vara intressant att undersöka hur utbrett ämnet är bland företag. Det hade varit intressant att se hur många företag som är insatta i ämnet och som aktivt arbetar med det. Dock kände vi att denna metod inte var lämplig för vår uppsats eftersom vi är mer intresserade av hur effektiviseringen kan gå till. Vi vill se vilka aktiviteter som kan elimineras och hur arbetet går till istället för att se hur utbrett det är.

Med den kvalitativa utgångspunkten kommer vi att göra fallstudier av tre företag och deras arbete med administration inom Lean Accounting. Fallstudierna kommer att utgöra vårt empiriska underlag som på grund av de kontextuella skillnaderna inom företagen också kommer ligga till grund för en analys och jämförelseansats. Anledningen till att vi valde tre företag att inrikta oss på blev en kompromiss mellan faktorerna tid, djup i uppsats och omfattning på studie. Eftersom vi har en tidsram om tio veckor var vi tvungna att göra vissa begränsningar på omfånget av uppsatsen. För att uppnå vår vision om djup i ämnet inom den begränsade tidsramen föll det sig naturligt att begränsa antalet studieobjekt så att vi hade tillräckligt med tid att göra en ordentlig undersökning och detta i form av intervjuer. Vi föredrog att ha färre intervjuer som istället var längre och från fler perspektiv från företaget än att ha flera korta intervjuer. Eftersom syftet med uppsatsen grundar sig i hur flera olika företag

⁷ Bryman & Bell, 2005, s 299

⁸ Bryman & Bell, 2005, s 8

arbetar med effektiviseringar inom ekonomiarbetet fick vi därför förhålla oss till fler studieobjekt än ett. Frågor som vi löpande kommer använda oss utav är ”varför” och ”hur” med tillägg av de nyckelbegrepp som R Yin beskriver som utgångspunkten för fallstudier; *förklara, beskriva, åskådliggöra, undersöka och meta-utvärdera*.⁹

2.2 Urval av företag

Vårt främsta kriterium var att hitta studieobjekt som var väl insatta i ämnet och som aktivt arbetar med effektiviseringsprocesser inom ekonomiarbetet. Vi ville att företagen arbetat med förändringarna en längre tid så att de börjat se effekter av implementeringen. Ett annat kriterium vi hade vid urval av företag var storleken på företaget. Då vi tror att det är vanligare att lean användas i större företag har vi valt att inrikta oss på dem. Detta även på grund av att det krävs relativt omfattande ekonomisystem för att Lean Accounting ska ge stora positiva effekter. Vid val av företag tog vi ej hänsyn till vilken bransch företaget verkar i. Då det handlar om effektiviseringsprocesser av ekonomifunktionen är alla företag jämförbara oavsett bransch anser vi. Dock är vi medvetna om att förutsättningarna för implementeringen skiftar för olika sorters företag och olika branscher. Önskan var även att hitta företag som använt sig av olika metoder vid arbetet med Lean Accounting. Dels för att kunna analysera dem var för sig och dels för att möjliggöra jämförelser.

För att hitta våra studieobjekt så började vi med att söka efter företag som uttryckligen hade arbetat med ämnet Lean Accounting. Genom kontakter kom det till vår kännedom att Deloitte hade arbetat mycket med dessa processer. Vi kontaktade dem och vid första kontakten kunde vi konstatera att det passade in för våra kriterier av företag. Deloitte har arbetat med Lean Accounting utifrån två olika perspektiv. Dels använder företaget det inom sin interna ekonomistyrning samt revision och dels erbjuder de konsulttjänster inom Lean Accounting till andra företag. Genom att intervjua dem får vi tillgång till både interna processer men även expertis inom området.

De två andra företagen som vi valt att ha med fick vi fram genom att vi kontaktade ett tiotal företag som var tillräckligt stora och låg inom närområdet då vi föredrog fysiska intervjuer. De företag fick vi respons av var Eon och Posten AB. De stämde överens på våra kriterier och vi valde därför att ta med dem som fallobjekt. Eon visade sig vara mycket väl insatt i ämnet och har arbetat med det under en lång tid. Eon som är en stor koncern arbetar med Lean Accounting på företagsnivå men även på koncernnivå. Vi tycker därför det är intressant att jämföra hur arbetet skiljer sig åt då de arbetar med Lean Accounting både småskaligt och storskaligt. Posten har nyligen gjort en sammanslagning av Posten Sverige med Posten Danmark. Vi tyckte att detta gjorde företaget extra intressant då ekonomiadministrationen automatiskt förändras i samband med en sådan sammanslagning. Denna förändring tillsammans med ett

⁹ Yin Robert K, 2003, s 15

aktivt leant arbete ansåg vi kunde ge bra empirisk fakta av hur effektiviseringsarbetet gått till.

2.3 Intervjuer

Uppsatsen bygger på intervjuer genomförda på det urval av företag som vi ovan nämnt. Intervju är en utav de mest använda metoderna inom kvalitativ forskning, vilket kan understödjas av den flexibilitet som intervjun rymmer.¹⁰ För att få fram önskvärd information från intervjuobjektet är det dock viktigt att strukturera intervjuerna på rätt sätt. Inom kvalitativ forskning betonas inledningsvis det generella i frågeställningarna för att sedan kombineras med intervjuobjektets egna uppfattningar och synsätt.¹¹ Vi tycker det är viktigt att intervjun kan röra sig i olika riktningar för att på så sätt få en bättre spegling av vad intervjuobjektet anser vara av vikt.

Vi har i uppsatsen valt att använda oss utav den semi-strukturerade intervjun. Vi använder oss av ett förutbestämt frågeschema, men frågornas ordningsföljd kan variera, allt för att på smidigaste sätt följa intervjuens riktningar. Vi har även använt oss av möjligheten att göra uppföljningsfrågor inom områden vi anser vara relevanta. Detta hade vi inte haft möjlighet att göra i en strukturerad intervju där viktiga aspekter och intervjuobjektets personliga och kontextuella erfarenheter hade kunnat falla bort.

Eftersom vi gör en studie av olika företag är det även betydelsefullt att på olika sätt kunna göra jämförelser. Därför anser vi att den ostrukturerade intervjuformen hade gett för olika svar med risk att jämförelsegrunden hade fallit bort. Vi har därför försökt att skapa en genomgående struktur i intervjuerna. Genom att dela in frågorna under olika områden vill vi ge en överskådlighet till intervjuunderlaget samt underlätta jämförelser mellan de olika företagen. Frågorna har sorterats in under de olika faserna i en effektiviseringsprocess. De faser vi har valt att utgå ifrån är mål, implementeringsprocess och bevarande.

Vi är även angelägna om att intervjun blir mer som en guidad konversation istället för svar på strukturerade frågor. Vanligast är just den öppna intervjun då den ämnar få bekräftelse på frågor och personliga åsikter. Eftersom våra intervjutider i några fall är relativt korta, är det dock viktigt att vi kan fokusera dessa intervjuer. Anledningarna till fokuserade intervjuer är vanligtvis att bekräfta fakta och därför förefaller det lämpligast att använda sig utav ett på förhand bestämt frågeformulär.¹² Våra intervjuer är som sagt både av öppen och mer fokuserad karaktär.

Fallstudien av Deloitte grundar sig i en intervju med Anders Utterström. Han har titeln Director Finance och arbetar på huvudkontoret i Stockholm. Anders har arbetat på Deloitte under en tioårsperiod och har varit en stor del av den effektiviseringsprocess som har ägt rum på ekonomiavdelningen. Intervjun med Anders genomfördes över telefon under ca 45 minuter.

¹⁰ Bryman & Bell, 2005, s 260

¹¹ Bryman & Bell, 2005, s 361

¹² Yin Robert K, 2003, s 90

Underlaget för fallstudien av Eon består av två intervjuer. Intervjuerna ägde rum på Eons huvudkontor i Malmö under 1,5 timma per intervjutillfälle. De vi först intervjuade var Ulf Kendrup och Karin Unege som arbetar i Eons Nordic Group Accounting. Karin har arbetat på Eon i fyra år medan Ulf har varit anställd i nio år och därmed även varit med i företagets största förändringsprocesser. Vi genomförde ytterligare en intervju med Eons redovisningsavdelning som går under namnet Shared Service Center. Respondenterna var Linda Palac som är chef för hela enheten och Stefan Håkansson som är chef för en av de tre funktionerna i enheten. Shared Service Center startade 2007 och båda arbetade i organisationen redan innan förändringsprocessen startade.

2.4 Datainsamling

Vi har valt att använda oss av både primärdata och sekundärdata. De sekundärdata som vi har använt oss av består av faktaböcker, vetenskapliga artiklar, och branschtidningar. För att hitta litteratur har vi sökt i olika databaser från Ekonomihögskolans bibliotek. De nyckelbegrepp som vi framförallt har utgått ifrån är Lean, Lean Accounting, Lean Administration, effektivisering och ekonomiadministration. De vetenskapliga artiklarna hittade vi genom olika sökmotorer på internet och dels genom direktreferenser från artiklar och uppsatser inom ämnet.

Som tidigare nämnts härstammar Lean Accounting från praktiken och inte från teorin. Av den anledningen har vi valt att hämta en stor del av vårt insamlade material från just praktiken. Vår primärdata består främst av fallstudier.

Vi kommer även ha en del som vi valt att kalla ”erfarenheter från konsultorganisationer”. Denna del utgör ett urval av de företag som erbjuder tjänster inom Lean Accounting och därmed har etablerat en teori i ämnet. Denna del grundar sig på data hämtad från både intervjuer och företagets publicerade skrifter inom ämnet och kommer därmed utgöra en blandning av såväl primär- som sekundärdata.

2.5 Val av struktur

Vid framtagningen av struktur för sammanställningen av fallstudierna har vi valt att utgå från ett före, under och efter perspektiv. Det gjorde vi för att underlätta jämförelser mellan de olika företagens förutsättningar, tillvägagångssätt och efterarbete. Vi har sedan utifrån teorin valt ut vissa dimensioner som vi fokuserat vid i beskrivningen av fallföretagen. Vi var intresserade av att beskriva vem eller vilka som driver förändringen samt vilken roll personalen har vilket är en dimension som beskrivs i de olika fallföretagen. I teorin har vi gått igenom hur företag kan göra för att eliminera onödiga aktiviteter vilket gör det intressant att utreda hur fallföretagen har gjort och vilka aktiviteter de har eliminerat. Ett led i detta har varit att utreda vilka verktyg de har använt sig av samt hur det skiljer sig från de som beskrivs i teorin. Slutligen har vi valt att beskriva fallföretagens effekter av effektiviseringsarbete samt även framgångsfaktorer och problem på vägen. Dessa kommer främst ligga till grund

för analysen för att kunna göra jämförelser mellan de olika företagen och se vilka praxis som är mest lyckosamma i att skapa en effektiv ekonomiadministration.

2.6 Bearbetning och sammanställning

Samtliga intervjuer har spelats in för att på ett exakt sätt kunna återge information och citat av intervjuobjekten. Intervjuunderlag finner ni i bilaga ett och en skriftlig sammanställning under avsnittet tre fallstudier. När vi har sammanställt intervjuerna har vi valt att utgå från samma struktur som i intervjuunderlaget. Denna indelning tillämpas genomgående i uppsatsen där således även teorin och analysen har fått denna struktur.

2.7 Studiens giltighetsanspråk

Då vi har intervjuat ett par personer i varje företag hoppas vi kunna ge en större trovärdighet till uppsatsen. Genom att få olika återgivelse av samma process blir sannolikt beskrivningen mer sanningsenlig samt minskar risken för vår personliga tolkning av det respondenterna har beskrivit. För att få en så korrekt bild som möjligt av företagets förändringsprocess hade det naturligtvis var önskvärt att intervju ett flertal anställda i organisationen. Genom att även inkludera medarbetarna hade vi fått ett annat perspektiv på förändringen som kanske ger en bättre avspelning av hur förändringen faktiskt har gått till. Då vi har valt att göra en jämförande studie var det inte möjligt att göra en så djupgående beskrivning i förhållande till omfattningen på uppsatsen. Vi har därför valt att intervju ett fåtal individer med chefspositioner. För att empirin ska bli så korrekt som möjligt har vi valt att spela in samtliga intervjuer samtidigt som vi har fört anteckningar av vad som har sagts. Sammanställningen av materialet har skett i nära anslutning till intervjutillfället för att undvika att väsentliga delar faller bort.

Genomgående i teori och empiri har vi försökt att vara så objektiva som möjligt för att senare redovisa för våra egna åsikter i avsnitten för analys och resultat. Då vi främst har utgått från litteratur som förespråkar lean finns det dock risk för en övertro på de positiva effekterna lean skapar. För att undvika detta har vi valt att även ta upp de negativa effekterna med lean. Framförallt redogör vi vilka nackdelar som företagen har upplevt då det varit problematiskt att hitta nackdelar i teorin. Det finns också en risk för övertro på de positiva effekterna. När företag beskriver sitt lean arbete blir det automatiskt en koppling till ett effektiviseringsarbete. Då effektivisering är ett positivt laddat ord vill många företag förknippas med det. Vi anser därför att det finns en risk med att företag överdriver sitt effektiviserings- och lean arbete. Företag är hellre förknippade med att arbeta med lean och effektivisering istället för motsatsen som är att vara mindre effektivt, det ger lätt en negativ bild av företaget. Därför har vi varit noga med att företagen vi intervjuat ordentligt beskriver hur det har arbetat med sitt effektiviseringsarbete och vad det är för förändringar som de faktiskt har gjort.

Ett led i att skapa en tillförlitlig uppsats är att vara kritisk vid insamlandet av material. För att försäkra oss om att källorna vi använt oss av är tillförlitliga har vi endast utgått

från tryckt litteratur, vetenskapliga artiklar samt primärdata från elektroniska källor i vår teori.

3. Teori

I teorin utreder vi ämnet Lean Accounting där fokus läggs på delar som vidare är utav vikt för att understödja insamlad empiri.

3.1 Teorins uppbyggnad

Vår teoretiska referensram är menad att ge en förklarande bild av ämnet Lean Accounting. En del av ämnet Lean Accounting är Lean Administration som även utgör fokus i teoridelen. Detta eftersom vårt syfte är att beskriva hur företag arbetar med Lean Accounting inom just ekonomiadministrationen.

Teorin är indelad i fem huvuddelar; lean, ekonomiadministration, Lean Accounting, Lean Administration och verktyg. Vi påbörjar teoridelen med en presentation av de enskilda ämnena lean och ekonomiadministration. Dessa delar utgör nämligen de praktiska grunderna i de numera vedertagna arbetsmetodikerna Lean Accounting och Lean Administration. Efter utredningen av de enskilda ämnena kommer vi mer genomgående presentera Lean Accounting där vi tycker det är utav vikt att förklara att det är nya förutsättningar som lett till en framväxt av Lean Accounting. Vi vill även ta upp vikten av att företag som arbetar med Lean Accounting ser sig själva och arbetet som processer och värdekedjor.

Nästkommande avsnitt handlar om Lean Administration där vi går igenom företags implementeringsprocess vid införandet av lean. En viktig del vid arbetet med Lean Administration är eliminering av onödiga aktiviteter vilket vi även valt att fokusera vid i teorin. I våra fallstudier har vi även märkt att ett viktigt steg i Lean Administration är de processer som kan förbättras inom redovisningen, varför just redovisningsteori utifrån ett leant perspektiv kommer tas upp.

Som en avslutande del i teorin kommer vi presentera de verktyg som används vid arbete med Lean Administration.

3.2 Lean

Lean är en arbetsmetodik som handlar om att öka effektiviteten, det vill säga att få ut mer av mindre. Redan i början av 1900-talet inleddes systematiska ansträngningar inom effektivisering, i detta fall inom tillverkningen. Frederick Winslow Taylor var den som gav effektiviseringen det första verkliga namnet. Han ville komma tillrätta med slöseriet med mänskliga resurser och genomförde därför studier i syftet att finna ”The one best way of working”. Resultatet blev standardiserade arbetsmetoder för att möjliggöra arbete på effektivaste sätt.¹³

¹³ Sandkull & Johansson, 2000, s 15, 28

Tanken om effektivisering gjorde ännu ett genomslag i samband med utvecklandet av toyotamodellen från det japanska bilföretaget Toyota. Modellen bygger på förmågan att tillverka ett stort antal varianter i samma system på ett mer kostnadseffektivt sätt. Toyotas fokus låg på eliminering av onödig tid och material från varje steg i produktionsprocessen.¹⁴ Jeffrey K Liker menar också att detta är samma villkor som tilltalar dagens företag, nämligen behovet av snabba och flexibla processer som ger kunder vad dem vill ha, när dem vill ha det och till högsta möjliga kvalitet.

Under vidare studier av toyotamodellen kom Lean Production att utvecklas och etableras, allt i takt med nya produktionstekniska förutsättningar. Konkurrensen och strävan efter att kunna leverera mer värde till slutkunden är också en bidragande faktor. I Lean Production är det produktionsprocessen som är i fokus, men vad det egentligen handlar om är att applicera lean-metodiken på delar i en organisation för att uppnå effektiviseringar.

En viktig utgångspunkt för företag som arbetar med lean är att kunden är i fokus. Arbetsprocesser och system förbättras för att i slutändan skapa mer värde för just kunden. En annan viktig del inom lean är elimineringen av arbete som inte medför ett högre värde.¹⁵ Elimineringen av dessa icke-värdeskapande processer möjliggör fokus på de aktiviteter som adderar värde och utveckling av en kultur präglad av kontinuerliga förbättringar.

3.2.1 Förändringsarbete mot en lean organisation

På vägen att bli en lean organisation är där många steg och förändringsprocesser som ska genomgå. En sådan är den ändring som ofta måste ske i organisationskulturen. En organisation består av en grupp individer som delar liknande åsikter och värderingar. Dessa åsikter och värderingar medför ett visst beteende. När företaget når förväntade och önskade effekter blir åsikterna och värderingarna motiverade. Denna cykel utgör själva kulturen. För att ändra en redan etablerad kultur måste de cykler som finns brytas. Även om en chef gör uttalande om nya värdegrunder och normer kommer beteende inte förändras eftersom vi är vanemänniskor. När beteende väl är ändrat och organisationer börjar skapa nya cykler ser vi förändringar i kulturen.¹⁶ Dock bör det poängteras, att ändra människors normer och förhållningssätt är något som tar lång tid. Inledningsvis i ett förändringsarbete är det vanligt med motstånd från organisationen då alla medarbetare inte alltid ser nyttan i förändringen. Det är ofta inte förrän senare som medarbetare inser värdet i förändringen. Det är därför svårt för ledare att driva medarbetare som frångår deras tidigare vanor och fungerande praxis. Att skapa en gemensam kultur kan ses som det bästa utfallet för en organisation som implementerar lean.

Det är viktigt att klargöra att arbetet med lean är en del av företagets strategi. En del i arbetet är att etablera ett arbetssätt där ständiga förbättringar uppskattas och kanske

¹⁴ Liker J K, 2004, s 8

¹⁵ www.realconsulting.se/

¹⁶ Cunningham & Fiume, 2003, s 160

till och med belönas. I detta steg framkommer det även att alla i organisationen, från medarbetare till ledning, är utav vikt för förändringsprocessen. En lean organisation fungerar nämligen inte optimalt om det till exempel bara är ledningen som bedriver ett leant arbete. Arbetsätt och åtgärder, men kanske framförallt ett leant tänkande måste implementeras på alla nivåer och således måste även strategin förtydligas genom hela organisationen.

En annan aspekt är vikten av att avdelningar jobbar som team och känner beroende av varandra. Aspekter som hur kontorslandskapet är uppbyggt, hur medveten man är om organisationens syfte och mål, hur insatt man är i sina kollegors arbete med mera kan vara avgörande underliggande faktorer i förändringsprocessen.

En konkret aspekt i den generella processen att effektivisera en organisation är att pappershantering ofta anses vara en barriär. Cunningham & Fiume menar inte att det optimala är det papperslösa kontoret utan snarare att vi rör oss mot kontor med mindre pappersarbete.¹⁷ Grundtanken är att informationen ska vara identisk och tillgänglig för alla som behöver den. Ett integrerat informationssystem är alltså ett steg mot en lean organisation.

3.2.2 Anställdas roll i ett leant arbete

Anställdas kompetens är en viktig tillgång i ett företag, inte minst i företag som arbetar med lean. Kompetensen utgörs av en kombination av tyst/underförstådd kunskap och den individuella prestationen som utvecklas genom arbetserfarenhet. Man menar att framgång och viss överlägsenhet vid användning av lean är direkt beroende av kompetens hos anställda och engagemanget i effektiviseringsprocesserna.¹⁸

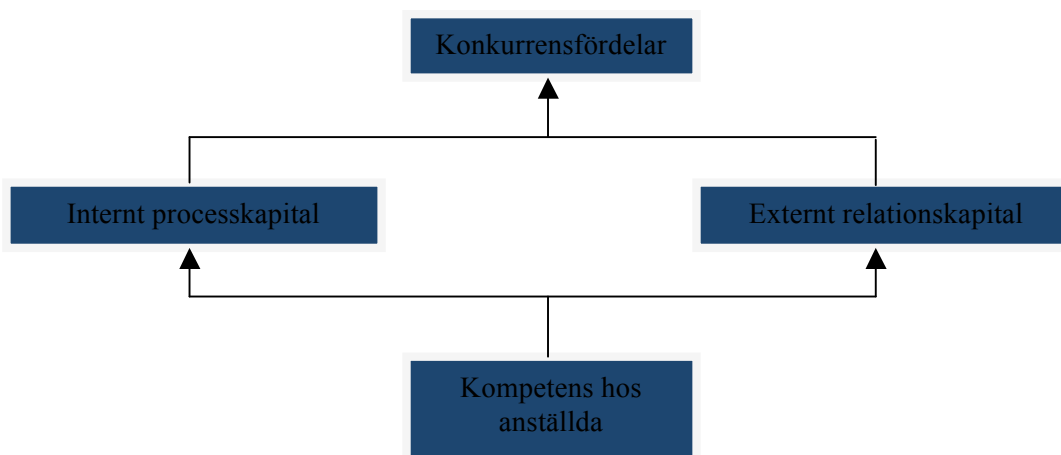
Joe Stenzel menar att det finns tre särskilda kompetenser som vid integration stärker företags prestationer. Den första är utvecklingen av personal. Kompetenta medarbetare underbygger inom leant arbete kreativa idéer för att hantera spill och är innovativa i utveckling av produktion och processer. Den andra avgörande kompetensen är styrning av arbetet. Denna del är kritisk inom lean där det även gäller att motivera personalen till ett samarbete samt ett snabbt och effektivt arbetsätt. Den tredje delen utgörs av att hålla gynnsamma och positiva förhållande till externa intressenter. Som synes har alla dessa avgörande faktorerna den anställde i fokus.

Då en anställd utvecklar sin kompetens kommer kunskap, förmågor och erfarenheter automatiskt att appliceras på värdekedjorna. Värdekedjorna stödjer i sin tur två abstrakta delar i ett företags kapital, det interna processkapitalet och det externa relationskapitalet. När de interna processerna stärks av medarbetarkompetensen börjar företaget märka de positiva effekterna av leanförbättringarna. På samma sätt märker företaget externa effekter då förhållande till bland annat leverantörer och kunder stärks eller bekräftas. Organisationer når konkurrensfördelar när både externa och

¹⁷ Cunningham & Fiume, 2003, s 68

¹⁸ Stenzel J, 2007, s 94

interna processer förbättras och förbättringar sker oftast som ett resultat av nya och kreativa idéer och innovationer som är ett steg i just organisationer som arbetar med lean.¹⁹



Figur 1: Stenzels Employee Competence, egen bearbetning.

3.3 Ekonomiadministration

Ekonomiadministrationen har traditionellt sätt handlat om olika former av transaktionsarbetet såsom konteringar, avstämningar och rapporter. Det kan röra sig om hantering av kundreskontran, leverantörsreskontran, fakturor och löner. Med andra ord kan det beskrivas som hur företaget hanterar det löpande ekonomiska arbetet.²⁰ Detta kan vara ett komplext arbete som framförallt tar mycket tid. För att illustrera detta har vi tagit hjälp av ett exempel för hur processen av en leverantörsreskontra går till. Exemplet kommer från affärssystemet Winbas som är ett system utvecklat för företag i olika branscher.²¹

Inledningsvis bokförs en leverantörsfaktura i en fakturaregistrering. Sedan skrivs en fakturajournal ut som visar alla leverantörsfakturor företaget har behandlat under en viss period. Efter det väljs sätt för betalning då det finns många att välja från såsom förskott, bankgiro eller plusgiro. Efter att betalningarna är gjorda skrivs det ut en ny fakturajournal som visar alla leverantörsskulder som har betalats. Nästa steg är att boka av de fakturor som blivit betalda. Detta görs när företaget mottagit besked från banken att fakturorna blivit betalda. Det sista steget är sedan att skriva ut ytterligare en fakturajournal.²²

¹⁹ Stenzel J, 2007, s 95

²⁰ Lindvall J, 2001, s 262

²¹ www.winbas.com/

²² www.winbas.com/

Detta är bara ett exempel på hur leverantörsfakturer hanteras men det ger ändå en bild över hur omständigt processen kan bli. På samma sätt arbetar många företag med både kundreskontran, löner och så vidare.

3.4 Lean Accounting

3.4.1 Förändrade förutsättningar

En av de största anledningarna till att effektivisering av ekonomiadministration är möjlig är informationsteknikens snabba framväxt och ökade betydelse. Datorer har sedan länge varit en viktig del i företagets verksamhet men de har haft sina begränsningar. Lagringstiden och hanteringskapaciteten är ett exempel på en sådan begränsning. Genom att detta har förbättras har det också gett nya möjligheter. Ett annat objekt för det som tidigare var begränsat är kommunikationen mellan datorerna. Tack vare den kraftiga utvecklingen av internet har informationstekniken haft chans att utvecklas vilket har resulterat i en enklare, billigare och säkrare informationshantering.

Den tekniska utvecklingen har också genererat andra fördelar såsom att det nu kan erbjudas standardiserade programvaror. Förr var företag tvungna att utveckla egna system som ofta kostade mycket att ta fram och tog lång tid att utforma. Genom de standardiserade programmen har det vunnits tid, pengar och kvalitativa aspekter. Nackdelen för det enskilda företaget kan vara att det tvingas att kompromissa för att anpassa sig till den givna standarden. Detta sker ofta på grund av att olika samarbetspartner är insatta i de standardiserade programvarorna och för att underlätta samarbetet behöver det enskilda företaget även byta system.²³

3.4.2 Allmänt Lean Accounting

Allt fler företag arbetar utifrån Lean Production men det är relativt få som aktivt applicerar leantänket även inom ekonomiarbetet. Vid tillämpning av Lean Accounting avlägsnas alla aktiviteter som inte bidrar till den värdeskapande processen, vilket gör att endast kärnvärdet kvarstår. På så sätt frigörs kapacitet som kan användas till förbättringsåtgärder och andra mer värdeskapande aktiviteter.²⁴

Lean Accounting har två huvudsyften. Först och främst handlar det om att eliminera det som är onödigt inom ekonomiarbetet, men även att förändra hela ekonomistyrningssystemet för att anpassa det till en mer leanpräglad miljö.²⁵ Genom att skapa en organisationskultur där begreppet lean blir en grundläggande värdering i företaget är det naturligt att det avspeglas även i ekonomiadministrationen.²⁶

3.4.3 Värdekedjan

Vad är värdeskapande?

²³ Lindvall J, 2001, s 18

²⁴ Maskell & Brian 2004, s 10

²⁵ Fullerton et al, 2008, s 1

²⁶ Fullerton et al, 2008, s 11

En värdeskapande aktivitet ska endast motsvara det som kunden efterfrågat och är villig att betala för. Det som anses som icke-värdeskapande aktiviteter kan därmed delas in i sådant som är essentiellt för att kunna utföra värdeskapande aktiviteter och sådant som inte är värdeskapande på något sätt. Exempel på nödvändiga aktiviteter kan vara kreditkontroller av kunder och leverantörer medan exempel på onödiga aktiviteter är dubbelarbete. Som ett led i en lean organisation bör företag arbeta för att minimera de nödvändiga aktiviteterna samt eliminera de aktiviteter som aldrig resulterar i något värde för kunden. På så vis kan företaget endast ägna sig åt sådant som är värdeskapande för kunden.²⁷

Vad är en värdekedja?

När ett företag arbetar med lean bör tyngdpunkten vara att arbeta utifrån värdekedjan i företaget. En värdekedja kan definieras som alla aktiviteter som utförs för att skapa värde för kunden, vilket också är huvudsyftet med lean. Värdekedjan startar i kundens efterfrågan och slutar när kunden mottagit det som efterfrågades. Därmed inkluderas även aktiviteter såsom fakturering, inkassering och kostnadsbokföring. En värdekedja avser alltså inte enbart tiden för produktion vilket är ett vanligt antagande inom företag.²⁸

Då utgångspunkten i Lean Accounting är värdekedjan i organisationen baseras inte kostnaderna på mängden resurser, effektivitet i arbetet eller några andra kostnadsbärare. Istället baseras kostnaderna på tiden det tar för produkten att färdas genom hela värdekedjan. Genom att inkludera alla kostnader inom värdekedjan synliggörs de aktiviteter som inte fyller något syfte och som därför bör elimineras. Ofta är företag noga med att bevaka alla transaktioner och kostnader såväl internt som externt. Detta är inget som helt kan avlägsnas, men då det många gånger är väldigt kostsamt och tidsödande bör det ses över för att undvika överflödiga transaktioner och system.²⁹

Det finns tre typer av flöden i en värdekedja:

- Materialflöde
- Informationsflöde
- Penningflöde³⁰

Varför ska företag utgå från en värdekedja?

Det finns framförallt tre skäl till varför en organisation bör utgå från värdekedjan, fokus, ansvarsskyldighet och enkelhet. Varje avdelning bör ej ha ett eget fokusområde där försäljningsavdelningen ansvarar för att maximera försäljningen och tillverkningsavdelningen fokuserar på att utveckla designen och ta fram nya produkter. När ett företag tillämpar lean bör istället fokus ligga på produktens flöde

²⁷ Larsson L, 2008, s 95

²⁸ Maskell & Baggaley, 2004, s 95

²⁹ Lin Wang, Qingming Yuan, 2009, s 2

³⁰ Maskell & Baggaley, 2004, s 97

genom värdekedjan. För att tillämpningen av en värdekedja ska lyckas är det centralt att någon tilldelas ansvar för värdekedjan menar Maskell och Baggaley. Genom att använda sig av ett verktyg vid namn Value Stream Box Score, kan företaget visa värdekedjans vinst och kassaflöde (Value Stream Box Score förklaras mer i senare avsnitt). Ett sätt att tilldela ansvar kan vara att dela upp företaget i flera små ”företag” som alla har ansvar för sin egen värdekedja. Syftet med att använda en värdekedja och lean i en organisation är också att göra arbetet så enkelt som möjligt. Det ska vara klart, enkelt och effektivt.³¹

3.5 Lean Administration

För att kunna skapa en lean administration krävs det att arbetet är standardiserat och stabiliserat. Detta är något som ofta saknas inom organisationen. Varje individ arbetar på sitt sätt utan att följa något generellt och gemensamt arbetssätt. En standardisering av administrationen innebär att stegen i processen är definierade, efterfrågans varians är definierad samt mängden arbete för den aktuella perioden är fastställd. Genom en standardisering är det lättare upptäcka var problemen finns och vilka aktiviteter som bör läggas fokus vid i effektiviseringsarbetet.³²

Om ett företag ska införa lean inom stödfunktioner kräver det ett sedan tidigare fungerande IT-system. Lean ställer en del grundläggande krav på informationshantering. Informationen ska vara snabb, enkel och korrekt för att underlätta praktiserande av lean. En ytterligare förutsättning är att IT-systemet ska vara enkelt att anpassa till ett nytt arbetssätt.³³

3.5.1 Implementeringsprocess

Vid implementering av lean inom ekonomiadministration bör det läggas stor vikt vid att hitta ett bra arbetssätt samt en tydlig helhetsbild av verksamheten. Under den inledande fasen är det centralt att signalera vikten av att det är en långsiktig förändring. Alla beslut som tas bör ha långsiktigt fokus för att skapa en kontinuitet i förändringen. Vidare bör företaget arbeta utifrån att generera ett flöde i ekonomiadministrationen. Processen bör vara enkel och rationell och endast inkludera sådant arbete som är viktigt för företaget. Det är även viktigt att belysa de områden och aktiviteter som orsakar problem och som är tidskrävande. För att undvika onödigt arbete bör medarbetare endast ägna sig åt det administrativa arbetet som ger kunden värde. På så sätt minimeras överproduktionen av exempelvis rapporter som saknar efterfrågan eller ett överarbetat budgetarbete. För att få en jämn arbetsbörda inom administrationen är det väsentligt att föra en dialog med kunden där gemensamma planeringar görs utifrån kundens behov. Inom administrativa processer ses alla som påverkas av verksamheten som kunder eller leverantörer. Det tas ej någon hänsyn till

³¹ Maskell & Baggaley, 2004, s 98-100

³² Larsson L, 2008, s 51

³³ Larsson L, 2008, s 84

om kunden är extern eller intern, så länge det administrativa arbetet utgör ett behov för individen så är den en kund.³⁴

Det är även av vikt att skapa en kultur där det är enkelt för medarbetarna att arbeta på rätt sätt. Genom att gå till botten med de problem som finns undviker företaget onödigt arbete med att åtgärda återkommande problem. Detta kan även frångås genom att standardisera arbetet. Det resulterar i att det är lättare att synliggöra de problem som uppstår och kan därmed lätt avvärjas.³⁵

När företaget har skapat en enkel och stabil ekonomiadministration kan den underlättas och effektiviseras med hjälp av teknologi. Ett välutvecklat IT-system kan effektivisera processen avsevärt och frigöra tid för medarbetare att ägna sig åt mer analytiska aktiviteter.³⁶

Det är individerna i organisationen som bedriver förändringen. Därför är det av stor vikt att företaget väljer ut rätt individer i förändringsarbetet. Kotter menar att förändringen bör ledas av en stark, tillförlitlig grupp med gemensamma mål.³⁷ Medarbetarna bör vara delaktiga i att utveckla nya idéer och ingå i beslutsprocesserna. Dock är det ledarens uppgift att sprida en kultur i organisationen där målet är att arbeta för förbättringsåtgärder inom lean. Ledarskapet bör uppmuntra visualisering av de problem som finns och som skapas under förändringsarbetet. Ledaren bör enligt Linus Larsson vara tydlig i att problem bör belysas för att organisationen ska kunna lära sig av sina brister. Således blir ledarens uppgift att inspirera de anställda till ett ständigt förbättringsarbete. Det är svårt att skapa ett engagemang och en förståelse för ett stor förändringsarbete.³⁸ Kotter menar därför att det är viktigt att ledaren kontinuerligt kommunicerar visionen, för att medarbetare lättare ska förstå deras del i att driva förändringsarbetet framåt.³⁹ Vidare är det ledarens ansvar att skapa möjligheter för medarbetarna att arbeta med förbättringsåtgärder samt styra dem åt rätt håll för att bidra till målkongruens inom företaget. Det är därför viktigt att varje medarbetare tilldelas ansvar för förbättringsåtgärderna på något sätt. Dock bör det poängteras att det ej bör vara fokus på problem och fel på ett negativt sätt utan ledaren ska signalera vikten av en lärande organisation.⁴⁰

Slutligen bör företaget arbeta för en kontinuitet i förändringen. Det finns alltid saker som kan förbättras och nya kunskaper att tillgodogöra sig. Målet är som tidigare nämnts att utveckla en lärande organisation som rör sig framåt genom att bygga vidare på den kunskap som redan finns inom företaget. Att företag efter ett förändringsarbete har kunnat skapa en ny kultur inom företaget bör ses som bästa scenario. Kotter menar att det är ett betydelsefullt sätt för att skapa ett kvarvarande

³⁴ Larsson L, 2008, s 130

³⁵ Larsson L, 2008, s 44-47

³⁶ Larsson L, 2008, s 47

³⁷ Kotter John P, 1996, s 52

³⁸ Larsson L, 2008, s 99-100

³⁹ Kotter & Cohen, 2002, s 4

⁴⁰ Larsson L, 2008, s 99-100

förändringsarbete. Genom att använda sig av en konsekvent styrning är det lättare att generera gemensamma normer och förhållningssätt inom organisationen.⁴¹

För att tydliggöra hur implementeringsprocessen av lean i administrativa stödfunktioner ser ut kan den summeras i följande punkter:

- Skapa ett engagemang hos ledare och medarbetare
- Formulera en strategi för det ständiga förbättringsarbetet
- Kommunicera budskapet i hela organisationen
- Visa att förbättringsåtgärderna sker i det dagliga arbetet
- Etablera en lärande organisation⁴²

3.5.2 Eliminering av transaktioner

Vid eliminering av onödiga aktiviteter har det fastställts fyra områden som kan ligga till grund till att slöseri skapas. Dessa fyra aktiviteter är:

- Informationshantering till exempel dubbel inhämtning av information och manuell hantering av elektronisk information
- Den administrativa stödprocessen till exempel onödiga attester och överarbete
- Kontorslandskapet till exempel dålig ventilation och ljud
- Medarbetarna till exempel otydliga roller, ansvar samt färdigheter⁴³

Informationshantering handlar ofta om att samla in information till beslutsunderlag, exempelvis kan det vara en del av budgetarbetet. Överflödiga rapporter kan således innebära slöseri av företagets resurser. Vid bristande koordinering, ansvarsfördelning, målformulering och standardisering kan den administrativa stödprocessen medföra onödigheter i organisationen.

Förr handlade administrationen om att detaljerat kontrollera transaktionerna så att de hade rätt befogenheter, noggrannhet och att alla transaktioner med leverantörer och kunder var rapporterade på rätt sätt. En av principerna med kontroll enligt Lean Accounting är att kostnaderna av kontrollen ska vara proportionella med den risk som det innebär om den inte hade blivit kontrollerad. När företag tillämpar lean istället fokuserar företaget mer på standardisering, insisterar på perfektion, flöde av arbetet och delaktighet för personal för att kunna fixa problem. Detta har förändrat synsättet på kontroll och nu sker kontroll mer genom förebyggande åtgärder än inspektion i efterhand. För redovisningsprocessen handlar detta om att företaget måste få bort allt som är onödigt i processen så att personalen inte behöver lägga tid på rutin transaktioner för revision och administration, utan istället kan fokusera på leanförbättringarna som kommer i takt med implementeringen av värdekedjan. För varje redovisningsprincip ska företaget ställa sig följande frågor:

- Varför är rapporten eller processen viktig?

⁴¹ Kotter & Cohan, 2002, s 6

⁴² Larsson L, 2008, s 118

⁴³ Larsson L, 2008, s 142-143

- Behöver vi fortsätta använda transaktionen eller kan vi nå vårt mål på ett enklare sätt?
- Ifall vi tar bort transaktionen, vad medför det för risk att andra transaktioner blir fel?
- Vet vi några företag som redan gjort förändringen? Hur blev deras resultat?⁴⁴

Leverantörsfakturor

Mycket tid går åt för personal att granska fakturorna och se att de stämmer överens med vad företaget har beställt i sina orders med det som levererats. Detta blir alltså en trestegs process där företaget granskar order, leveranser och fakturor. För företag med flera tusentals leverantörer tar detta mycket tid och det går åt mycket resurser. Processen kan ses som onödig och den kan till stor del göras datoriserad. Första steget är att minska antal leverantörer. Företaget får se över vilka som är sina huvudleverantörer och försöka hålla de till så få som möjligt. Nästa steg blir att skapa allmänna betalningsorders som specificerar villkor för leverans av de varor som beställts. Till exempel vilka varor, vilket pris och volym för det kommande året. Enligt Maskell och Baggaley är det även viktigt att sätta upp standarder för kvalitet och att de levererar på rätt tid. För de leverantörer som inte kategoriserats som huvudleverantörer men som fortfarande finns kvar brukar vara de som genererar i flest transaktioner. För att minska detta kan dessa betalningar ske genom direktbetalningar, dels genom kreditkort eller autogiro. Resultatet blir att företaget får nära relationer med några få leverantörer.⁴⁵ När detta har blivit etablerat i företaget finns det möjlighet att utveckla systemet ytterligare. Tack vare de överrenskommelser företaget har gjort med sina huvudleverantörer vet de kvaliteten och kvantiteten på de varor de beställt. Detta gör att det skickas ut som order också kommer vara det som står på fakturan. Därmed reduceras ett arbetsmoment genom att uppgifterna bara behöver läggas in en gång i datasystemet. Alltså blir det bara två steg att granska istället för tre. Detta för att ordern och fakturan nu är identiska.⁴⁶

Kundfordringar

Liknande omorganisering kan ske för inbetalningarna då målet även här är att minimera antalet transaktioner. I det traditionella systemet skickar företaget ut kvitto till kunden efter att de fått ordern. Antingen görs detta från kundservice eller kundfodringsavdelningen. När sedan tillverksavdelningen skickat varan som blivit beställd meddelar de kundfodringsavdelningen att varan skickats iväg och de förbereder då fakturan som de sen skickar iväg till kunden. Kundfodringsavdelningen måste även lägga mycket tid på att få in pengar från kunder som är sena med betalningar genom bland annat telefonsamtal. Genom att införa ett leantänk finns det möjlighet att få ner antalet transaktioner. Detta görs genom att minska antalet order från sina huvudkunder och istället få de att fylla i särskilda blanketter där de redogör

⁴⁴ Maskell & Baggaley, 2004, s 87-90

⁴⁵ Maskell & Baggaley, 2004, s 90-91

⁴⁶ Maskell & Baggaley, 2004, s 217

vad de vill beställa. Det är också viktigt att arbeta om att bli certifierade leverantörer till sina huvudkunder. Företag ska också försöka skicka med fakturan i samband med leveransen då den kan skickas tillsammans med leveransdokumenten. Informationen som ska stå på fakturan kan tas direkt från orderblanketten. Ifall kunden också tillämpar ett leantänk kan företaget dra nytta av detta och uppmuntra till betalning av fakturan vid mottagande av material. I gengäld får kunden daglig leverans till sin anläggning vid mottagandet av orders. Det är också bra att uppmuntra kunden att göra automatiska överföringar på elektronisk väg till företagets bankkonto när varorna blivit levererade.⁴⁷

3.5.3 Redovisning

Uppföljningsfasen i företag utgörs till största del av redovisningen. De externa intressenternas informationsbehov har tvingat ekonomiavdelningar att lägga stor vikt vid informationshantering. På grund av starka regleringar har viktig analys och utvecklingsbehov nedprioriteras. Den ökade globaliseringen har lett till förändring i företagets externrapportering, både vad som rapporteras och hur det rapporteras. Gemensamma och harmoniserade redovisningsstandarder har varit viktiga då reglerna för informationsbehovet har minskat. Detta har till exempel resulterat i snabbare bokslutsrapporter.

Snabba bokslut

I dagens organisationer har informationsbehovet blivit allt viktigare. Ett steg i att leverera relevant och tidsenlig information är att många företag har börjat arbeta med att reducera tiden för redovisningshandlingar. Bokslut är en sådan handling där företag kan göra enorma framsteg. Kostnaderna associerade till bokslut kan drastiskt sänkas genom att reducera tiden företaget arbetar med bokslutet. Många företag är överens om att just bokslut är en viktig del av företaget vilket gör att det börjar bli vanligt att fokus läggs på just tidsåtgången av denna process. Därmed tillhandahålls även relevant information i tid.⁴⁸

En kritisk punkt i arbetet med snabba bokslut är tiden precis efter avslut av en handling inom redovisning. Det är ett bra tillfälle att föra gruppen närmare varandra, tydliggöra mål, analysera och gå igenom de utförda transaktionerna samt klargöra vikten av att kunna presentera information snabbt.⁴⁹ I detta läge kan det även vara lämpligt att utreda vilka transaktioner som är icke-värdeskapande. Många företag fokuserar situationen på de värdeskapande delarna och tiden som ägnas åt detta. Cunningham & Fiume hävdar dock att det är fel utgångsläge och att företagen istället först bör reducera tiden ägnad åt icke-värdeskapande moment. Detta då det förmodligen inte är någon som vill ägna tid åt moment som definierats som icke-värdeskapande.⁵⁰

⁴⁷ Maskell & Baggaley, 2004, s 91-92

⁴⁸ Cunningham & Fiume, 2003, s 121

⁴⁹ Cunningham & Fiume, 2003, s 129

⁵⁰ Cunningham & Fiume, 2003, s 123

Förändringen har ofta skett genom processanalyser och strävan efter att utveckla starka funktionella enheter och arbetssätt. Detta har skapat en samordnad informationsstruktur och en ökad tillgång till standardiserade och integrerade system. Ett av företagen som var tidiga med att göra bokslutsförändringar var Volvo som lyckades minska sin bokslutstid från trettiofyra till två dagar. Förändringar ute i organisationerna har också varit med och påverkat det framsteg som har genomförts. Målsättningen är nu att göra rätt från början vilket gör att ledtiderna minskar dramatiskt. Även reduceringen av antalet legala enheter inom koncernen har gjort att ledtider kunnat kortas ner. Detta på grund av att utsträckningen av komplicerade och tidskrävande avstämningar mellan koncernenheterna har kunnat elimineras. Även att förbättra de integrerade affärssystemen har minskat behovet av arbetsuppgifter som tidigare gjordes manuellt. Det ger också en snabbare och säkrare hantering av information. En viktig förutsättning är att använda sig av en gemensam kodplan. Med hjälp av koder kan företaget klassificera alla ekonomiska transaktioner. Dessa transaktioner ger information som slutligen omvandlas till kunskap och insikter.⁵¹

Boksluten som görs varje månad är också en process som kräver mycket resurser. Antalet avdelningar och redovisningskonton som företaget har bestämmer omfånget på arbetet. Varje konto måste granskas för att se att rätt korrigeringar har gjorts under månaden. För att få denna process mer leanorienterad är det viktigt att fråga sig om rapporten verkligen är nödvändig? Hur värdefull är informationen relaterat till den ansträngning som läggs ner för att få fram informationen? Ofta görs dessa rapporter på begäran från chefer som inte är medvetna om allt arbete som ligger bakom och som inte heller är så insatta att de kan ta till sig all information som rapporterna ger. Detta leder till olästa rapporter som har tagit onödiga resurser att få fram. Traditionella företag förlitar sig på dessa rapporter och använder de i jämförelse med budgeten. Varje avdelning granskas sedan och hålls ansvariga för sina kostnader.⁵² En funktionsindelad organisation har många olika avdelningar och de har i sin tur olika konton för deras resurser. Exempelvis ett företag som har 21 olika avdelningar och 670 separata konton för en tillverkningsfunktion. Det kan vara konton som personal, maskiner, kontorsmaterial, verktyg, elektricitet och så vidare.⁵³

Företag som tillämpar leanprincipen på detta område ser istället hela företaget som en värdekedja och inte som olika funktionella avdelningar. De har ett nytt sätt att se på hur finansiell information är rapporterad, insamlad och uppmätt.⁵⁴ Två viktiga förändringar som företagen behöver genomföra beskrivs nedan.

- En viktig förändring att företaget ser till att eliminera huvudböcker för detaljerade nivåer i företaget och göra det på en högre nivå där fler enheter ingår.

⁵¹ Lindvall J, 2001, 203-205

⁵² Maskell & Baggaley, 2004, s 89-93

⁵³ Maskell & Baggaley, 2004, s 220

⁵⁴ Maskell & Baggaley, 2004, s 89-93

Alla kostnader för personal, maskiner och leveranser kommer nu istället vara tilldelade direkt till värdeflödet. Olika former av resurser som hör till det specifika värdeflödet inkluderas också där. Alla övriga resurser hör till administration och överliggande kategorier. Detta gör att företag kan få ner antalet avdelningar markant och på så sätt också minska antal konton. Exemplet från ovan där de ursprungliga företaget hade 21 avdelningar har genom förändringen till värdeflöde lyckats få ner det till sex olika avdelningar och i samband med det minskat antal konton från 670 till 190 stycken. Vid skapande av underhuvudböcker för varje värdeflöde är det viktigt att se till att ha så få antal konton som möjligt. Maskell & Baggaley rekommenderar att endast ha med fem olika konton; materialkostnader, personalkostnader, kostnader för behandling utanför företaget, maskinkostnader och övriga kostnader. Detta gör att hela företagens huvudbok kan minska antalet konton markant. I exemplet ovan minskades antal konton från 670 till 30. Detta ökar hastigheten för att få fram finansiella rapporter vilket också leder till kostnadsreduceringar.

- Den andra förändringen som behövs genomföras är i den mån det är möjligt att eliminera alla upplupna kostnader och anslag i slutet av perioden och istället använda kontantmetoden.

Kontantmetoden innebär att företaget väntar med att bokföra affärshändelsen tills betalningen sker. Dock gäller detta endast vid månadsboksluten där stora företag har möjlighet till en friare bokslutsprocess. Från att en produkt blivit tillverkad till att den blivit såld bär produkten sina kostnader. När den sedan blir såld kostnadsförs kostnaderna för tillverkning för att matcha intäkterna av produkten. Det kräver mycket transaktioner för att kunna följa varan från tillverkning till försäljning. Normalt görs detta med hjälp av en inventering av varulagret i början och i slutet av varje period. För att de finansiella rapporterna ska vara trovärdiga krävs det noggrannhet i beräkningarna. För att effektivisera administrationen föreslås det därför att företag tar bort hela inventeringsprocessen och istället skapa en ”end-off-period”. Detta innebär att justeringar görs för de konton som ändrar värde i sin inventering från period till period. Det medför att alla kostnader för produktionen belastar resultatet när de uppkommer och blir inte aktiverade.⁵⁵

3.6 Verktyg

3.6.1 Value Stream Mapping (VSM)

Syftet med Value Stream Mapping är att skapa en bild för hur material, information och pengar flödar genom värdekedjan. Det är därmed ett bra verktyg att använda i det inledande leanarbetet för att få en helhetsbild av hur processerna ser ut.⁵⁶ Det synliggör också de aktiviteter som orsakar onödigheter och spill eller på annat sätt inte innebär någon värdeskapande aktivitet för företaget.⁵⁷

⁵⁵ Maskell & Baggaley, 2004, s 219 - 223

⁵⁶ Maskell & Baggaley, 2004, s 341

⁵⁷ Larsson L, 2008, s127-128

Value Stream Mapping uppfyller tre behov inom Lean Accounting:

- Det skapar en förståelse och medvetenhet kring värdekedjor
- Inkluderar fler steg i värdekedjan
- Genererar nödvändig information genom en informationsdatabox

Vid en lean implementering i ekonomiadministrativa processer synliggör Value Stream Mapping på vilken finansiell och operationell nivå information är nödvändig samt hur informationen flödar mellan olika enheter. Kartan visar också var de onödiga processerna befinner sig i organisationen samt beskriver komplexiteten i organisationens uppbyggnad. En nuvärdeflödeskarta visar hur informationen flödar genom organisationen i dagsläget, medans en framtidskarta visar hur företaget vill att processen ska se ut efter leanimplementeringen. Därmed kan ledningen förmedla en vision till de anställda om hur de vill att processen ska se ut efter en anpassning till lean. Framtidskartan utgör därmed ett mål för implementeringsprocessen där fokus ligger på förbättringsåtgärder. Genom att jämföra dagslägets nuvärdeskarta med den framtida kan företaget se hur tillgänglig kapacitet kommer att förändras samt arbeta fram en strategi för hur den frigjorda kapaciteten kan användas.⁵⁸

Value Stream Mapping kan med fördel användas för att upptäcka problem och brister i värdekedjan. Den synliggör information som underlättar för organisationen att förstå varför problemen har uppstått och hur omfattande de är. Det skapas således en diskussion i företaget om vad som fungerar och vad som inte fungerar i praktiken. Lösningarna hittas ofta genom att titta på olika faktorer som, vem som är bäst lämpad för ett visst arbete, tidsåtgång till olika aktiviteter samt var kostnaderna uppstår. Genom att visualisera hur tiden används inom administrativa processer får företaget en ökad förståelse för hur deras ledtider, väntetider, ställtider och tid för omarbetning och korrigerig ser ut.⁵⁹

Tillvägångssätt vid upprättande av Value Stream Mapping

Inledningsvis bör fokus vara att skapa en synlig helhetsbild av hela den administrativa processen. Från att det uppstår en förfrågan på en administrativ tjänst tills att den leveras. Vidare bör företaget beskriva de olika stegen i processen på en generell nivå. Arbetet övergår sedan i att undersöka vad som är värdeskapande och icke-värdeskapande aktiviteter. I detta skede framträder också vilka aktiviteter som orsakar spill och slöseri med företagets resurser. För att förmedla till hela företaget hur mycket de skulle kunna vinna på att eliminera de icke-värdeskapande aktiviteterna bör de utföra vissa grundläggande beräkningar. Genom att uppskatta hur mycket tid som ägnas åt icke-värdeskapande aktiviteter, samt hur stora kostnader det administrativa slöseriet och spillet generera kan ledningen visa rent konkret hur mycket företaget skulle kunna tjäna i kronor genom ett förändringsarbete. När

⁵⁸ Maskell & Baggaley, 2004, s 342

⁵⁹ Larsson L, 2008, s 128-129

organisationen kommit till ett gemensamt beslut bör de därmed eliminera alla aktiviteter som inte bidrar till en värdeskapande process.⁶⁰

3.6.2 Value Stream Box Score

Value Stream Box Score visar tre komponenter i värdekedjan; operationellt, finansiellt och kapaciteten. Det används för att ge en tydlig bild om lean målsättningar och information om vart företaget befinner sig i förhållande till sina mål. Genom att det synliggör ändamålet för leanimplementering är det möjligt för de anställda att se hur effektivt och fördelaktigt det faktiskt är för företagets lönsamhet. Det visar även vilka områden som kan förbättras för att nå ett ännu bättre resultat.

Ett Value Stream Box Score kan användas på flera olika sätt. Det kan användas som underlag för planering och utvärdering men även för att ta fram förbättringsåtgärder inom lean. Det har likaså flera syften, dels att rapportera värdeflödet prestationsmåtten men även att visa planerade effekter av leanförbättringar. Det ligger även till grund för strategiska beslut som produkt och kundrationaliseringar eller kapitalinvesteringar.⁶¹

3.6.3 Shared Service Center

Ett sätt att utveckla transaktionsarbetet är genom uppförande av Shared Service Center (SSC). Det innebär att administrativa stödtjänster samlas till en egen avdelning som sedan erbjuder sina tjänster till resten av organisationen. Det som tidigare var stödaktiviteter får nu en viktigare roll och blir en kärnverksamhet som kan fokusera på bra service, kvalitet och effektivitet. Ett vanligt sätt att uppföra detta på är genom att göra SSC till en fristående enhet så det drivs som ett eget företag med tydliga kunder, åtaganden och leverantörer.⁶² För globaliserade företag bygger principen på föreställningen att företag skapar förutsättningar för att kunna hantera olika länder på liknande sätt. Internt strävar företaget efter att arbeta utifrån samma informationsstruktur i form av gemensamma konto- och kodplaner.

Genom att företag använder sig av integrerade affärssystem underlättas kommunikationen och eliminerar de problem som finns med de fristående systemen. En välutvecklad databas gör det möjligt att arbeta både centraliserat och decentraliserat med olika arbetsuppgifter. Företag behöver med detta inte längre välja mellan olika organisationsprinciper utan kan arbeta såväl centraliserat som decentraliserat. Detta är en viktig förutsättning för SSC. Transaktionsarbetet centraliseras till särskilda organisatoriska enheter i arbetssättet med SSC. Till exempel kan den vara att en speciell avdelning som har hand om leverantörsreskontran. Detta leder till att kvaliteten stärks på grund av att det blir mindre fel. Flexibiliteten i

⁶⁰ Larsson L, 2008, s 130

⁶¹ Maskell & Baggaley, 2004, s 147

⁶² Larsson L, 2008, s 54

företaget ökar också eftersom fler personer lär sig det gemensamma programmet istället för att ett fåtal personer bara kan de enskilda systemen.⁶³

Ett införande av SSC ger ofta effekter av ökad samordning, ökad standardisering och ökad automatisering av ekonomifunktionens administrativa stödprocesser. Dessa effekter leder till att affärs- och stödverksamheten blir effektivare och värdet på det som produceras ökar.⁶⁴ Nackdelar med SSC är att det kan bli svårt att hitta rätt personal som kan hantera det speciella affärssystemet. När ett SSC upprättas och all ekonomihantering ska ske under ett tak behöver den ursprungliga personalen som skötte arbetet innan oftast förflytta sig ifall de vill behålla sina arbeten. Det är inte alla som är beredda på att göra det vilket kan leda till att kompetent personal förloras.⁶⁵ En annan nackdel är också att det för organisationen mer mot en centralisering. Dock menar förespråkarna att det samtidigt sker en stark decentralisering av andra arbetsuppgifter.⁶⁶ Kontakten till den huvudsakliga verksamheten kan också förloras.

3.7 Teoretisk referensram

I teorin har vi beskrivit hur företag kan gå tillväga för att driva ett effektiviseringsarbete av ekonomiadministrationen. En komponent i arbetet som vi har valt att lyfta fram är involveringen av anställda. Joe Stenzel menar att framgång vid användning av lean är beroende av kompetensen hos de anställda men även engagemanget i effektiviseringsprocesserna. De anställdas roll är något som vidare lyfts fram i samtliga fallstudier samt diskuteras i analysen varför vi valt att ha det understödande i teorin.

Vidare har vi redogjort för hur företag kan göra för att eliminera onödiga aktiviteter och transaktioner vilket bland annat kan leda till en snabbare bokslutsprocess. Vid denna lean tillämpning fokuserar företag på standardisering, flöde av arbete, perfektion och personalens delaktighet för att kunna åtgärda problem. Allt i syfte att kostnadsminimera och effektivisera det arbete som sker. Detta ligger i tiden för dagens företag, så även för Deloitte, Eon och Posten.

Teorins sista del består av de verktyg som litteraturen framhäver som användbara under en effektivisering av ekonomiadministrationen. Shared Service Center är det verktyg som senare även kommer framhävas som beprövat och användbart i våra fallföretag.

I nedan följande fallstudier kommer vi utgå från teorins uppbyggnad men med ett tydligare före, under och efter perspektiv. Till skillnad från teorin kommer vi här även belysa de effekter företagen har upplevt samt redogöra för negativa aspekter med lean. Syftet är att redogöra för skillnader i de olika företagens tillvägagångssätt men även att senare i analysen kunna göra jämförelser mellan teori och praktik.

⁶³ Lindvall J, 2001, s 263-265

⁶⁴ Larsson L, 2008, s 54

⁶⁵ Jacobsson L-O, Westlund R, 2010, s 53

⁶⁶ Lindvall J, 2001, s 263-265

Slutligen vill vi konstatera att lean är en vedertagen benämning i teorin men att det inte fått lika stort fäste i praktiken. Trots att flera företag inte säger sig arbeta med lean så är det samma processer och metoder som tas upp i teorin men som utförs under andra benämningar. Exempelvis har samtliga fallföretag arbetat med att förenkla fakturaprocesen. Ordet lean innebär mer värde för mindre arbete och används för att göra organisationen mer effektiv och slimmad. Därmed kan flertal processer inkluderas under benämningen lean.

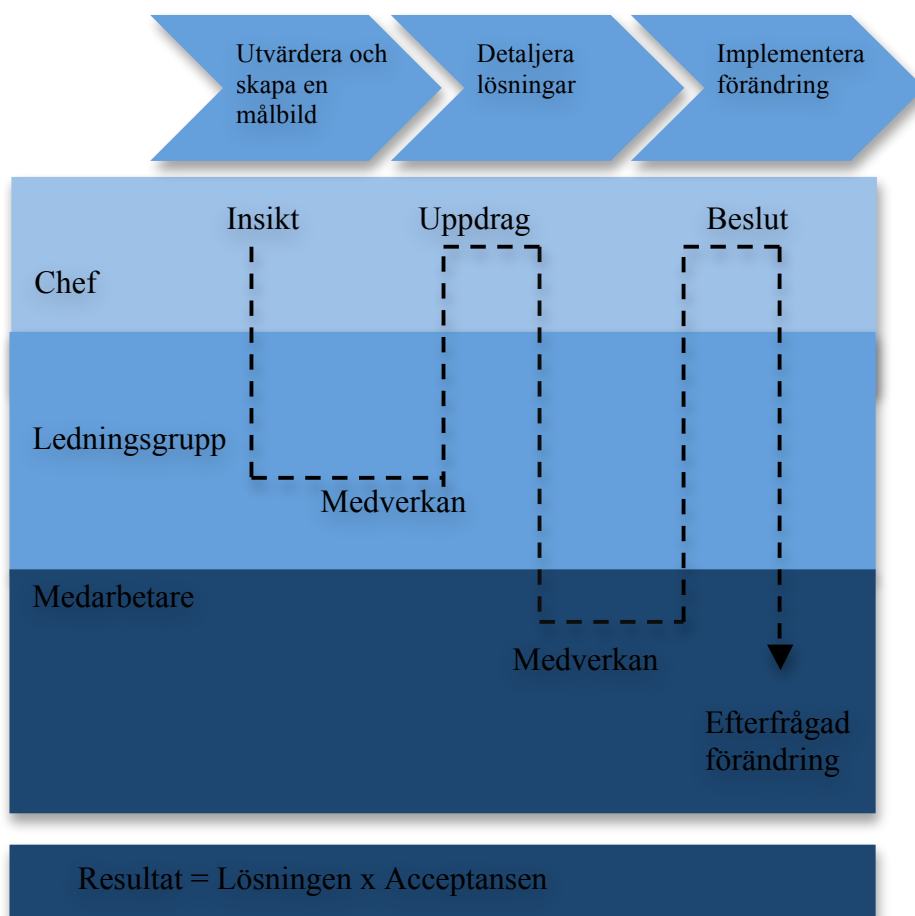
4. Erfarenheter från konsultorganisationer

Flera konsultföretag erbjuder tjänster där de hjälper företag att effektivisera sin ekonomifunktion. Det kan därför vara av intresse att beskriva deras tillvägagångssätt i effektivisering av ekonomiadministrationen. Nedan presenterar vi två företag och deras tillvägagångssätt.

4.1 Ernst & Young

När Ernst & Young anlitas för att effektivisera ekonomifunktionen inom ett företag börjar de med att fastställa det övergripande målet. Exempelvis, vill företaget reducera kostnader eller tid? Finns det möjlighet att förändra personalstyrkan? etc. När konsulterna har fått en klar bild om vad det är som behöver göras inom organisationen övergår arbetet till att göra en nulägesanalys. Ofta väljs en process som jämförs med hur andra företag arbetar med denna process samt undersöker vad som skulle kunna göras bättre. När arbetet med nuvärdesanalysen är slutfört påbörjas arbetet med att ta fram en konkret målsättning. Det ska vara långsiktiga och kortsiktiga mål som är tydliga och gärna möjliga att mäta på något sätt. I detta arbete bör företaget undvika att upprätta onödiga rapporter utan ska fokusera på att ägna sig åt det som är viktigast. Målet bör vara att minimera arbetet för medarbetarna så att det kan ägna sig åt mer värdeskapande aktiviteter. Den slutgiltiga delen i processen består av att förankra effektiviseringsarbetet i hela företaget. För bästa utfall krävs det att medarbetare och chefer är engagerade och positiva till förändringsarbetet. Det är medarbetarna som avgör om företagets processer är effektiva eller inte.⁶⁷

⁶⁷ www.Ey.com



Figur 2: Ernst & Youngs arbetsprocess för ett effektiviseringsarbete, egen bearbetning.

4.2 Deloitte

Deloitte Consulting stödjer organisationer i förändring eller tillväxt med allt från strategiska vägval till praktisk implementering. Deras huvudsakliga kompetensområden är Technology Advisory Services, Sourcing & Procurement, Marketing Effectiveness, Shared Services & Outsourcing Advisory, CRM Package implementation, Human Capital Advisory Services, Finance Transformation och Lean.

Deloitte Sverige har arbetat med lean i ca fem år, men Deloitte's globala organisation har arbetat med Lean betydligt längre. I Sverige är det idag cirka åtta personer som primärt fokuserar på lean; därutöver är det ett stort antal konsulter som är utbildade och certifierade i lean.

Den första kontakten med företagen kan både komma genom initiativ från Deloitte's egna sida eller att de blir kontaktade av företagen som vill ha hjälp. Det vanligaste är att Deloitte redan har en relation med företaget sedan innan och kommer på så sätt in den vägen.

4.2.1 Vilka tjänster erbjuder Deloitte

Avdelningens tjänster vänder sig till alla verksamheter. Både tillverkande företag (Lean Manufacturing) och tjänsteföretag (Lean Administration). De utför bland annat leantjänster inom HR, ekonomi, produktion, it, försäljning, samt hälsa och sjukvård. Exempel på arbetsområden som ingår under ekonomi och administration är bokslutsprocessen, kund- och leverantörsreskontra, budgetprocessen etc. Det som är specifikt för ekonomiadministrationen är att processen inte är lika visuell samt att den är under stor påverkan av mänskliga relationer. Martin Skooghs personliga uppfattning är dock att likheterna är fler än skillnaderna mellan lean inom produktion och ekonomi. De ser sig själva som metodexperter där medarbetarna ute på företagen är experter på sina egna processer. Deloitte's uppgift är vara ett stöd när det gäller verktyg, metoder och leantänket samt att facilitera fram lösningar. De har även tillgång till funktionell expertis som de kan ta hjälp av under processens gång. Exempelvis finns det medarbetare i organisationen med djupgående kunskaper inom till exempel kund- och leverantörsreskontra. Consulting Group skapar vid behov mixade team bestående av både leankonsulter och konsulter med funktionell expertis.

Utformningen och tillvägagångssättet för tjänsterna anpassas till klients behov. Ett exempel på en typ av tjänst är mognadsanalys. Den appliceras i de företag som redan påbörjat leanarbetet för att se hur långt de har kommit och vad de bör göra för att stärka sin leansatsning. Det kan också vara korta riktade insatser samt fulla leantransformationer. De erbjuder även utbildning och coaching till chefer och ledningsgrupper (Lean Management). De utbildar då ledare och försöker addera särskilda komponenter som är viktiga för att de ska bli bra leanledare. Komponenterna är allt från sättet som de leder organisationen på till rena kunskapsdelar som hur de arbetar med förbättringsmöten, nyckeltal och coaching. Det kan även vara hur de bygger ett business case för att kunna prioritera och estimerar nyttan av förbättringsinitiativ. Deloitte strävar efter att få ledarna att gå från att vara en monitorerande ledare till att vara mer en coachande ledare.

De har inget IT-stödsystem som de implementerar i företaget utan det är snarare att de jobbar enligt leanprinciperna mot företagets IT-funktion.⁶⁸

4.2.2 Implementeringsprocessen

Deloitte har själva arbetat fram en metod för att implementera lean inom ekonomiadministrationen. Den består av de fem faserna, definiera, förstå, analysera, förbättra och bevara. Metoden innefattar bland annat nyckeltal, processeffektivitet, IT och projektstyrning men även mer mjuka värden som involvering av medarbetare och organisationsutveckling. Metoden bidrar till att få en fokuserad start av leanarbetet inom organisationen. Samtidigt så leder den till effektiviseringar i arbetsmetoderna som är hållbara under en längre tid. Tjänsten innebär även arbetet för att skapa stöd hos medarbetare och ett engagemang hos hela organisationen. Exempelvis tar de fram

⁶⁸ Skoogh M, Deloitte Business Consulting Group

konkreta mål med medarbetare samt arbetar med att skapa en visuell verksamhetsstyrning för att möjliggöra påverkan och medverkan från anställda. Genom att engagera medarbetare i förändringen vill de skapa en leankultur som blir en naturlig del i det vardagliga arbetet.

Arbetet inleds genom en förstudie vilket är en övergripande kartläggning för att undersöka företagets processer.⁶⁹ Detta leder sedan vidare till fas två där målet är att skapa en förståelse för vad som faktiskt skapar värde för kunden. Fas två frambringar även konkreta sätt för organisationen att arbeta för att generera värde för kunden. Här använder sig Deloitte av verktyget Value Stream Mapping. Den visualiserar alla arbetsprocesser och hur de hänger samman, vilket gör att det som är onödigt arbete visas på ett tydligt sätt. Det är sådana icke-värdeskapande processer som ska elimineras och därmed bidra till den ökade effektiviseringen. När sedan medarbetarna förstår och behärskar värdflödeskartan övergår de till fas tre, analysera. Här är syftet att undersöka varför de onödiga aktiviteterna har uppstått samt ta fram nya, bättre värdekedjor som undviker detta slöseri. Deloitte tar även här fram en mer långsiktig plan för hur organisationen ska arbeta med att skapa en kultur och på så sätt förhindra att slöseri uppkommer inom organisationen. Sedan övergår arbetet till att testa och utveckla de förändringar företaget har kommit fram till tillsammans med konsulterna. Metoden avslutas sedan genom den slutgiltiga fasen, bevara. Fasen innebär att företaget går från implementering av metoden till att faktiskt arbeta med ett kontinuerligt leanförbättrande arbete. För att arbetet ska fortgå inom organisationen tilldelas chefer ansvar för det fortlöpande arbetet med lean inom ekonomiadministrationen.⁷⁰

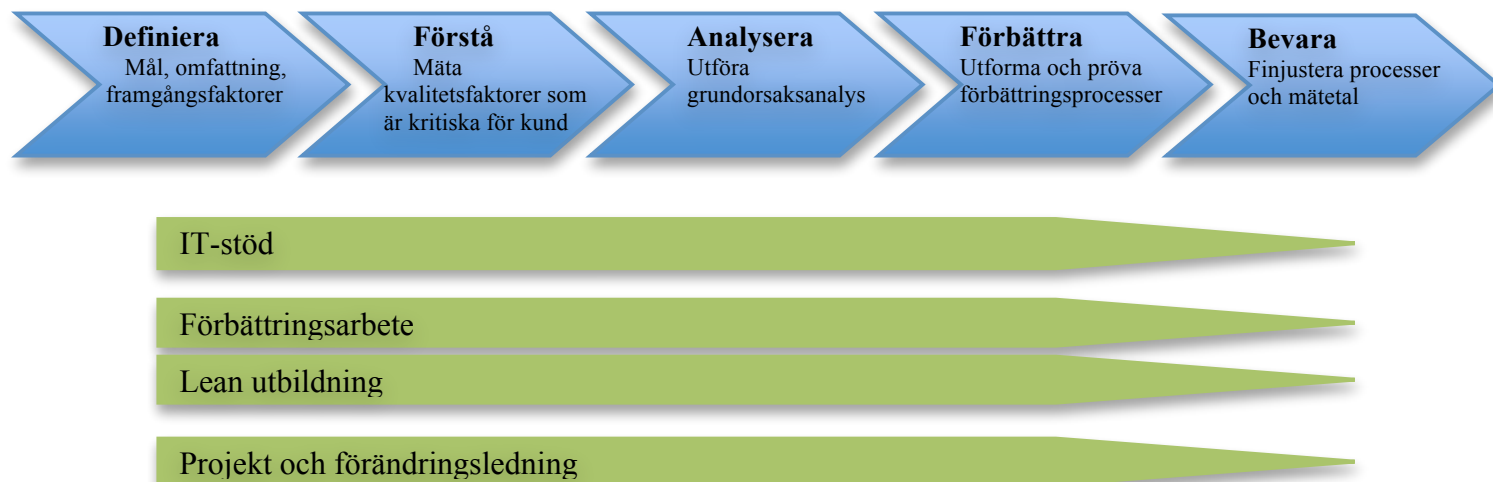
Deloitte utför internutbildningar som är en obligatorisk del i konceptet där alla ska medverka, chefer och medarbetare. Deloitte sätter vid behov även upp ett programkontor för att koordinera multipla lean-projekt. Det behövs något som håller ihop alla delar när man har flera lean projekt samtidigt. De levererar inte enbart en metod för förändringen utan det kan även vara kompetensstöd och rapportering. Det underlättar även när resultatet ska arbetas ihop.

När Deloitte utför en leantjänst i en organisation är de ofta flera konsulter som arbetar med olika delar i förändringsarbetet. Processen tar cirka tre månader men det kan ta upp till ett halvår beroende på hur många projekt de bedriver i organisationen. Projekten kan bedrivas såväl sekventiellt som parallellt. Generellt sett möts de av positivitet från organisationen. Det finns alltid individer som kan vara skeptiska till förändringen till en början men det brukar vara övervägande positiva reaktioner från organisationen de arbetar med.⁷¹

⁶⁹ Skoogh M, Deloitte Business Consulting Group

⁷⁰ www.deloitte.se/

⁷¹ Skoogh M, Deloitte Business Consulting Group



Figur 3: Deloitte's lean- metod, egen bearbetning.

4.2.3 Bevarande och efterarbete

Uppföljningsarbete sker under överenskommelse. Det är dock vanligt att det sker återbesök i de projekt de har lämnat för att se hur arbetet fungerar samt för att ge extra stöttning. Vanliga effekter som företag önskas uppnå genom att anlita leantjänster är en reduktion av kostnader, frigörelse av kapacitet för att kunna producera mer samt reducera ledtid. Att etablera en lean kultur i organisationen ser Deloitte som en naturlig del i projektet. Konkreta aktiviteter för att skapa kultur är bland annat att driva förbättringsmöten och förbättrings aktiviteter där alla är delaktiga, såväl chefer som medarbetare.

Den viktigaste aspekten för att nå framgång med leanimplementeringen är enligt Martin Skoogh hur väl företaget lyckas få med sig både ledningsgrupp, mellanchefer, första linjens chefer samt medarbetarna. Det är den absolut viktigaste framgångsfaktorn.⁷²

⁷² Skoogh M, Deloitte Business Consulting Group

5. Tre fallstudier

Nedan kommer vi presentera de genomförda intervjuerna. Efter en kort företagspresentation beskriver vi respektive företags förutsättningar, följt av situation före förändring, förändringsprocessen samt slutligen hur företagen arbetar med bevarande och efterarbete.

5.1 Fallstudie Deloitte

Deloitte är ett av världens ledande revisions- och konsultföretag. Företaget erbjuder tjänster inom revision, redovisning, skatt, riskhantering, skatterådgivning, förvärv, samgåenden och avyttringar, business consulting, finansiell rapportering, samt ekonomi- och administrativa stödfunktioner. Genom sin specialistkompetens och branschkunskap inom dessa områden har dem möjlighet att erbjuda företag kostnadseffektiva lösningar på problem.

Deloitte är ett internationellt företag där alla firmor är medlemmar av Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL, och utgör idag ett globalt nätverk som täcker 140 länder. Den globala spridningen möjliggör en kontinuerlig utveckling och anpassning av tjänsteutbud till nya marknadsförutsättningar, regelverksfrågor och andra affärsmässiga utmaningar.

Med denna förhållning använder sig Deloitte utav ett leant arbete internt samt erbjuder tjänster externt inom ett leant tänkande. Bakgrunden är just de ökade kraven på besparingar, kvalitet och korta ledtider i kombination med allt dyrare råvaror eller tjänster som gör att Deloitte väljer att utvecklas och erbjuda tjänster inom detta område.⁷³

5.1.1 Förutsättningar

Deloitte arbetar såväl internt som externt med Lean Accounting. De har använt sig av ett leantänk på ekonomiavdelningen samtidigt som de har en avdelning som erbjuder tjänster till företag inom området Lean Accounting. Deloitte erbjuder även andra tjänster inom rådgivning för ekonomifunktionen vilket visar på en expertis kring hur en ekonomiavdelning och dess arbete fungerar. En annan positiv förutsättning för förbättringsarbetet av ekonomifunktionen är att ekonomiavdelningens personal besitter stor kompetens inom IT området.

5.1.2 Situation före förändring

Innan Deloitte påbörjade sitt effektiviseringsarbete i organisationen var organisationsstrukturen aningen stökig. Det fanns ingen tydlig styrning och det saknades en klar centralisering. Detta resulterade i en svåröverskådlig och komplex

⁷³ <http://www.deloitte.com/>

organisation. De hade även tidigare haft stor personalomsättning, vilket även det bidrog till oordningen i organisationen.

5.1.3 Förändringsprocessen

Förändringsdrivare

Det är chefen för ekonomiavdelningen som har drivit effektiviseringsprocessen men de anställda har varit en stor del i arbetet.

Anställdas roll

Tack vare de anställdas kompetens inom IT har de bidragit till en stor del av effektiviseringsprocessen. De anställda har byggt upp nya fakturamodeller samt varit delaktiga i uppbyggandet av andra nya system. Deras främsta del i processen har dock varit att arbeta med ett ständigt förbättringsarbete och att hela tiden driva processen framåt.

Eliminering av onödiga aktiviteter

Deloitte har inte fokuserat på några speciella aktiviteter i förändringen utan har gått igenom samtliga aktiviteter för att skapa en strömlinjeformad process. De har lagt stor vikt vid att få ner antalet leverantörsfakturor. Arbetet har bestått av att gå igenom alla leverantörer för att se hur de fakturerar och vad de fakturerar. En tidskrävande del har tidigare varit hanteringen av pensionsfakturor. Genom att använda sig av en tjänst som samlar in alla fakturor och sedan skickar en tillbaka, har de reducerat antalet från flera tusen till endast ett fåtal fakturor. De använder sig av filer för att minimera hanteringen av fakturor. Målet är att aldrig stansa en faktura mer än en gång. Detta skiljer sig från många andra företag där fakturorna genomgår flera hanteringar inom organisationen innan de är klara.

Genom att eliminera onödiga aktiviteter har Deloitte kunnat korta ner bokslutsprocessen avsevärt. Under en tioårsperiod har de kortat ner tiden från fyra månader till sju timmar. Redan under första året hade de förkortat tiden till tolv dagar. Sedan minskade tiden med ungefär två dagar per år innan de kom fram till den slutgiltiga processen som de arbetar efter idag. Ett sätt att genomföra detta på är att minska antalet enheter i företaget för att på så sätt även få ner antalet konto. Deloitte hade tidigare 40 legala enheter men har idag endast tre stycken. Det har även skett genom att stänga reskontona tidigare. En annan del i effektiviseringsprocessen har varit att arbeta aktivt med att få ner tidlagerbalanser och kundlagerbalanser.

Ytterligare en del i förändringen har varit att skära ner på personalen. Detta då personalen är den största kostnaden inom en ekonomiavdelning men även för att effektivisera processen. Vid utgångsläget hade de 35 anställda vilket nu har reducerats till endast 14 stycken.

Verktyg

De verktyg Deloitte har arbetet är främst ett gemensamt IT-system vid namn SAP.

Inledningsvis tog Deloitte hjälp av konsulter för att komma igång med förändringsarbetet. Deras arbete bestod av att bygga upp en excel access snurra som hämtar information från ekonomisystemet.

Vidare i processen har de själva drivit förändringsarbetet. Deras tillvägagångssätt har baserats på logiskt tänkande samt beprövade metoder i praktiken. Dessa har de tillgodosett sig genom att medverka vid seminarier.

Det logiska tänkandet har de implementerat i det dagliga arbetet genom att personalen hela tiden ska ställa sig följande frågor:

- Hur gör vi?
- Vad kan vi göra snabbare och bättre?
- Vad är det som orsakar problem och är tidskrävande?

Ett verktyg för att eliminera delar av fakturaprocessen är med hjälp av scanning. Alla leverantörsfakturer skickas till Hackås för inscanning och vidarebefordras sedan till Polen där de tolkas. Deloitte mottar sedan en fil som de stansar och därmed är processen avslutad.

Framgångsfaktorer

Deloitte nämner att de främsta framgångsfaktorerna är att anställda har blivit utmanade att lösa arbetsuppgifter på ett snabbare och smartare sätt. Det vill säga att en kontinuerlig strävan efter att bli effektivare. Vad som även beskrivs vara utav vikt är att företaget tydligt belönar uppnådda mål.

Negativa aspekter

Deloitte anser att om de skulle skära ner ännu mer på deras processer finns det risk att det istället skapas en sårbarhet i avdelningen. En ytterligare effektivisering av bokslutsprocessen hade inte skapat något ytterligare värde för företaget. Det finns även en risk för bristande kvalitet i rapporterna om företaget skulle skära ner mer på de underliggande aktiviteterna.

Effekter

Förändringen har även haft en stor påverkan på företagets lönsamhet. Detta tack vare att förändringsprocessen har varit väldigt billig för företaget samtidigt som det har reducerat kostnaderna avsevärt. Genom förändringen har Deloitte reducerat kostnaderna för ekonomiadministrationen från 35 miljoner kronor till tio miljoner kronor. Även antalet legala enheter har minskat från 40 stycken till endast tre stycken. Förändringen har även inneburit en ökad kontroll och en större tillgänglighet till information som de inte ens kunde ta fram tidigare. Vidare har effektiviseringen även

inneburit en omfattande nerskärning av personalen. Vid utgångsläget hade de 35 anställda vilket nu har reducerats till endast 14 stycken.

5.1.4 Bevarande och efterarbete

Deloitte har skapat ett gemensamt förhållningssätt tack vare förändringen. De bedriver inget aktivt arbete för att framkalla en kultur kring lean men de arbetar med ett kontinuerligt förbättringsarbete. Förändringen har även inneburit en tydligare organisationsstruktur som nu främst arbetar med att förvalta den förändring som har gjorts.

5.2 Fallstudie Eon

Eon arbetar med att leverera energi i form av el, gas, värme, kyla och avfallsbehandling och erbjuder även energirelaterade tjänster. Eon Sverige ingår sedan 2001 i den tyska Eon-koncernen som är ett var världens största energibolag. Eon Sverige har 20 dotterbolag och omsatte under 2009 cirka 36 miljarder och har ungefär 6000 anställda.

Eon bildades år 2000 genom en hopslagning av VEBA och VIGA som är två väletablerade företag på energimarknaden. För att få de två olika företagen att bli renodlade energiföretag krävde det första året stora strukturella förändringar. Företaget sålde av alla verksamheter förutom el- och gasproduktion. Samtidigt gjordes uppköp av andra energiinriktade företag, till exempel Sydkraft i Sverige. Fram till 2005 fick Sydkraft behålla sitt namn men under 2005 bytte det namn till Eon Sverige.⁷⁴

5.2.1 Förutsättningar

Under de första åren av 2000-talet präglades Eon av stora förändringar, däribland den stora sammanslagningen av VEBA och VIGA år 2000 och de tillkommande förvärven och avyttringarna av bolag som senare skulle mynna ut i dagens Eon-koncern. Dessa stora strukturella förändringar har påverkat arbetet i de olika företagen mycket och ligger således till grund för de vidare förändringarna inom ekonomiarbetet. Att redan ha genomfört förändringar i stort ger bättre möjligheter till förändringar i mindre skala. Framförallt är aspekten att ett förändringsklimat redan är etablerat i organisationen viktig.

Att Eon är en stor internationell koncern med visionen att använda likartade principer har också öppnat upp för dagens effektiviseringsarbete. I början av 2006 infördes det gemensamma affärssystemet SAP som idag är utgör en grund och gemensam plattform i effektiviseringsarbetet.

⁷⁴ <http://www.eon.se/>

En lämplig egenskap för Eon Sverige och framförallt det effektiviseringsarbete som bedrivs inom Group Accounting är att de sedan tidigare arbetar mycket med flöden. På så sätt är detta arbetssätt inget nytt utan redan implementerat i organisationen.

5.2.2 Situation före förändring

Eon som en stor internationell koncern har en väldigt komplex organisationsstruktur. Tidigare användes olika redovisningssystem i de olika dotterbolagen, men 2006 infördes mer likartade principer för alla bolag inom koncernen. I Eon Sverige var ett steg att år 2007 inrätta kostnadsenheten Shared Service Center som har tagit över alla svenska bolags redovisningsenheter. Det var framförallt de mindre bolagen som hanterade olika processer olika och det övergripande syftet var just att rapporteringen behövde vara mer enhetlig samt att öka kvaliteten.

Eon har alltid haft en väldigt klar styrning från moderbolaget i Tyskland dit även all rapportering ska ske. Rapporteringen var tidigare manuell men är idag datoriserad och sker via det gemensamma affärssystemet SAP som tidigare nämnts. Tidigare var även de flesta processer mer utdragna där tidsramarna inte var av lika stor betydelse. Även om styrningen idag oftast sker uppifrån finns det mer utrymme för arbete i de olika företagen och är alltså inte lika centraliserat som förut.

5.2.3 Förändringsprocess

Förändringsdrivare

Anledningen till att förändringsarbetet började var ett initiativ från moderbolaget. De tyckte att den ekonomiska rapporteringen från Sverigekoncernen var ostrukturerad och otydlig. Rapporteringen skilde sig mycket mellan de olika dotterbolagen vilket gjorde det svårt att göra sammanställningar för koncernen som dotterbolagen ingår i. Detta ledde till att det krävdes en omstrukturering dels för den ekonomiska rapporteringen i de olika dotterbolagen men också för sammanställningen av Sverigekoncernens rapportering. Det dagliga förbättringsarbetet drivs främst av de anställda då det hela tiden arbetar med kontinuerliga förbättringar.

Anställdas roll

Sedan införandet av de nya arbetssätten 2006 har Eon blivit mer process- och systemstyrda än tidigare. Systemen har blivit mer komplexa än tidigare vilket har medfört en ökad personalstyrka. Efter införandet har de anställda fått en annorlunda roll mot vad de hade innan. De är nu med och driver det ständiga förbättringsarbetet och är en viktig del av hela processen. Det finns olika belöningsystem som till exempel bygger på hur många förbättringsåtgärder de anställda kommit på. Arbetsuppgifterna har också ändrats för de anställda då det nu mer blir specialister på ett område, istället för att ha mer övergripande arbetsuppgifter som innan. Detta gör att kvaliteten ökar och att de anställda får ökad kunskap inom olika rapporteringsprocesser. Rapporteringsprocessen är i stort sett samma som förut, men inkluderar fler arbetsuppgifter. De ägnar alltså samma tid åt arbetet men mer arbete blir gjort. Det kan ses som en tidsfrigorare att ekonomiavdelningen har sig lärt sig

både rapporteringssystemen och de olika bolagen bättre. Detta är en tydlig förändring som lett till både ökad kvalitet och kontroll.

Eliminering av onödiga aktiviteter

När Eon Sverige arbetar med sina kvartalsrapporter för så arbetar de ständigt med förbättringar. Efter varje kvartalsrapport skrivs ett dokument som de kallar ”Less and Learn” där alla får lägga in synpunkter som kan förbättras till nästa gång. Därmed får personalen möjlighet att klargöra vilka processer som är onödiga och eliminera de till nästa kvartalsrapport. Moderbolaget har inte gett några direkta krav på tiden som läggs ner på boksluten, men allting ska vara klart och reviderat den 13:e arbetsdagen. Idag finns det utrymme för ytterligare nedskärningar på denna bokslutsprocess ifall krav skulle komma uppifrån.

Redovisningen för dotterbolagen i Sverige har genomgått en mycket stor förändring då nu all redovisning görs utav SSC. Genom att arbeta med olika verktyg såsom ”workflows” och ”Material Management” (presenteras med utförligt nedan) så har processerna standardiserats och noga setts över så att arbetet görs på bästa sätt. Detta har också medfört att allt som är onödigt och som inte genererar något värde har tagits bort i till exempel fakturaprocessen. Det har också medfört att personalen arbetar mer standardiserat då de vet exakt hur de ska gå till väga och de har klara arbetsbeskrivningar som de följer. Personalen blir nu specialister på olika områden. De arbetar dock i grupper inom de olika processerna och personalen har chans att efter ett tag byta och få lära sig nya arbetsuppgifter. Vidare har de arbetat med att få ner antalet leverantörer, men det är inget som lyckats.

Verktyg

Ett av de viktigaste verktygen för Eon har varit införandet av SSC. Det har gjort att all ekonomiadministration samlats på ett ställe vilket har underlättat effektiviseringen. Personalen arbetar här i öppna landskap för att kunna dra nytta av varandras kompetenser.

Eon har arbetat med flertal olika verktyg för att genomföra förändringsprocessen. Ett av de viktigaste verktygen har varit att införa ett gemensamt IT-system. Eon-koncernen använder SAP vilket även SSC gör med tillägg av tre andra system, VISMA, Aplus och Agresso. SAP är det största och används av flest bolag. De flesta kan SAP för det är det absolut vanligaste, men delar av personalen är mer specialiserade mot de andra mindre systemen.

Till en början vid upprättandet av SSC tog Eon hjälp av konsulter. Konsultfirman Bearing Point hjälpte till under uppstarten och var med under tre till fyra månader. De kände dock att samarbetet inte riktigt fungerade och valde därför att istället arbeta självständigt. Konsultfirman drev förändringen extremt fort framåt och SSC kände inte att det hann med.

För att företaget ständigt ska arbeta med förbättringar arbetar Eon med olika system för att få fram förbättringsåtgärder. För kvartalsbokslutsprocessen arbetar de med ett egentillverkat system som heter ”less and learn”. Detta är en metod som gruppen aktivt har arbetat med i fem till sex år. Den innebär att problemen tydliggörs i stort och smått. Under varje kvartalsrapportering arbetar man med en lista där man skriver ner vad som gått bra och mindre bra, vad man har haft för problem och vad som kan göras bättre. En vecka efter rapporteringsperiodens slut går de igenom denna lista för att hitta förbättringsåtgärder och komma med gemensamma lösningar. Medarbetare får därefter arbetsuppgifter inför nästa rapportering och ständiga förbättringar kan göras. Denna enkla metod har alltså blivit en viktig del i gruppens arbete med kvartalsboksluten och kan ses som en vedertagen effektiviseringsåtgärd.

Under årens gång har personalen deltagit i ett antal workshops om hur de kan göra saker bättre. Idag arbetar de med ständiga förbättringsprojekt som de anser ska ingå i det vardagliga arbetet där det är viktigt att de kontinuerligt ser över sina rutiner. Trots detta ständiga förbättringstänk upplevs viss tröghet och långa förbättringsacykler vilket de främst tror beror på koncernens storlek.

För det administrativa arbetet har SSC utvecklat två viktiga verktyg som de utgår från i det dagliga arbetet. Dels arbetar de med ”Material management” som är ett verktyg inom leverantörsfakturaprocessen. Den går till på så sätt att en beställning läggs till leverantören och sen får de ett kvitto och gör en godsmottagning i systemet. Efter det kommer fakturan och om allt är i rätt ordning, både ordern och godsmottagningen så går bara fakturan igenom utan att någon ser den då den godkännande processen är gjord sedan innan. Dock fungerar inte detta så bra i praktiken. För att det ska fungera krävs att den som gör beställningen vet hur de ska lägga upp den i systemet. Det är ofta problem med att personalen skriver in textrader och det blir problem då fakturan inte kan innehålla det. När de gör reskontran måste de manuellt granska så att beställningen stämmer överrens med fakturan. Lösningen hade varit att få en elektronisk faktura som är exakt matchad och som kan gå igenom systemet direkt. För tillfället ligger det hos inköpsavdelningen eftersom det är de som gör beställningarna.

När Eon arbetar med sina ”workflows” så skickas alla fakturor till Östersund där de sorteras upp och scannas in. Sen får SSC dessa fakturor i en fil som läses in varje morgon, därmed finns de i systemet varje dag när arbetet startas. Är det något som blir fel tar SSC upp det och lägger in det rätt i systemet. Är fakturan rätt märkt med ett namn går den direkt ut i organisationen och den syns aldrig i reskontran.

Under perioden 2003-2007 har Eon använt sig utav Best Practice inom hela koncernen. De har jämfört och utvärderat praktiker inom olika länder och områden för att sedan implementera de bästa alternativen. Det är alltid moderbolaget som sätter riktlinjer, men förändringsidéer kommer från olika nivåer i organisationen. För att bestämma hur SSC:s arbete skulle gå till och vilka processer som skulle användas tillämpades Best Practice även här. De såg över hur de olika dotterbolagen hanterade sina processer och de som arbetade bäst med de olika processerna var det som togs in

i SSC och blev standard där. I SSC arbetar de mycket med standardiserade beskrivningar. Alla medarbetare vet vad som ska göras utifrån speciella processkartor som de arbetar med. I dem kan det till exempel förklaras steg för steg hur de tar emot en leverantörsfaktura. Alla steg i processen är väldokumenterade. De har även scheman så personalen vet vad de ska arbeta med varje dag.

Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorn för att effektiviseringar ska lyckas anses vara att personalen och ledningen aktivt är med i arbetet och är positivt inställda. Det handlar alltså om en kombination uppifrån och att personalen är med på förändringarna. Tydligt ledarskap, bra medarbetare, och att mottagaren är med på banan. Alla medarbetare har ett individuellt mål men använder sig även av avdelningsmål. Till exempel kan ett mål för en anställd vara att den ska hitta tre olika förbättringar som kan göras. Detta för att hela tiden få de medvetna om effektiviseringsprocessen. Det är också viktigt att det finns ett förändringsklimat i företaget. Det gör att det ställs förväntningar om att hela organisationen har förbättringsarbete i åtanke.

Negativa aspekter

Nackdelar med lean inom bokslut och rapportering är att det kan bli för standardiserat. Medarbetarna vill ofta arbeta med olika arbetsuppgifter vilket detta system inte riktigt tillåter. Dock kan de anställda lära sig många olika områden som de blir specialister på och byta arbetsuppgifter efter ett tag. SSC arbetar lite som en skola för ekonomer. SSC:s önskan är att främst rekrytera nyutexaminerade där det ges möjlighet att lära sig redovisningsprinciper från grunden. Sedan de gå vidare i organisationen och till exempel arbeta med controlling.

De har stött på en del problem, däribland en krock mellan ledning och personal. Detta grundas framförallt på informationsproblem då personalen i dotterbolagen inte blivit tillräckligt informerade om förändringarna som skulle ske. Ett annat problem kan vara att det är svårt att få med alla medarbetare.

Effekter

De positiva effekterna av införandet av leanarbetet har varit många. Det har till exempel yttrat sig i form av tidsbesparing och bättre kvalitet. Den tydligaste effekten har varit kostnadsbesparingar. För SSC har det gjorts jämförelser mellan kostnaderna för ekonomiadministrationen innan införandet och efter införandet av SSC. De har då kommit fram till kostnadsbesparingar på 28 procent. Budgeten som är gjord för framtiden talar för att det kommer gå att spara ytterligare. De vill få ner kostnaderna men kvaliteten får inte bli sämre. Någonstans finns det en gräns för hur mycket som kan reduceras innan det märks på kvaliteten. Vidare var kostnaderna det första implementeringsåret högre än vad kostnaderna för ekonomiadministrationen varit tidigare. Detta på grund av att de var tvungna att ta in mer personal för att kunna ta över alla sysslor. Detta överskott har sedan reducerats bort och förra året var första gången SSC upplevde att de kunde börja reducera sina kostnader. Det har nu blivit

biligare för både de enskilda bolagen och Eon som koncern. I samband med uppförandet av SSC krävdes fler medarbetare för att få kontroll över alla processer. De arbetar nu med att minska personalstyrkan igen.

5.2.4 Bevarande och efterarbete

Att förbättringsarbetet inom Eon hittills har lyckats tros vara en kombination av riktlinjer uppifrån och idéer underifrån. Viktigaste faktorn är att skapa och underbygga ett förbättringsklimat där det finns förväntningar om att hela organisationen ständigt funderar på förbättringsarbete.

Dagens framtidsprojekt är GLOBE, där syftet är att skapa en gemensam global process för hela Eon. Det grundar i att processerna blir mer standardiserade så att de kan använda samma redovisningsprocess, inköpsprocess och andra processer i alla länder. Den svenska avdelningen SSC har genom diskussioner och synpunkter varit med och lagt grunderna för denna nya process. Det nya systemet tros underbygga ett bättre samarbete där arbetet blir mer integrerat men utav vikt är även att etablera nya arbetsrutiner och skapa en backup-struktur för hela företaget.

Ytterligare ett effektiviseringsprojekt är sätts i bruk nästa år. Detta innebär en implementering av en ny rapporteringsstruktur där företaget utgår från flödesstrukturen, från början till slut. Syftet med projektet är strävan efter en snabbare kontroll, tydligare flöden och ansvar. En anledning till att Eon ändrar sitt sätt att arbeta med flödesuppbyggnad är att de frångått den tidigare geografiska utgångspunkten och istället utgår från var verksamheterna befinner sig. Att titta på flödena på andra sätt medför att även rapporteringsstrukturen måste ändras.

5.3 Fallstudie Posten

2009 bildade Posten AB tillsammans med Posten Danmark koncernen Posten Norden. De omsätter idag cirka 45 miljoner kronor och är verksamma inom affärsområdena ”Meddelande Sverige”, ”Logistik och Informationslogistik” och ”Breve Danmark”. Verksamheten bedrivs inom Norden där huvudkontoret är placerat i Solna.⁷⁵ Posten Norden har idag cirka 50000 anställda där 50 procent är placerade i Sverige vilket avspeglar sig även i omsättningen då Sverige står för 47 procent av den totala omsättningen. Posten Norden utgör moderbolaget inom koncernen. De ägs till 40 procent av den danska staten och till 60 procent av den svenska staten.⁷⁶

5.3.1 Förutsättningar

Posten Norden har sedan tio år tillbaka arbetat utifrån processperspektivet. De har utvecklat noggranna processbeskrivningar och kartor över processerna. Deras synsätt är att redovisningen utgör kittet i processen och befinner sig därför i mitten av kartan. Innan allting kommer in i redovisningen hanteras det i olika förprocesser, till exempel debitera kund, betala leverantörsfakturor, HR-processer, lokalförsörjningsprocesser

⁷⁵ <http://www.posten.se/>

⁷⁶ <http://www.postennorden.com/>

etc. Allt detta genererar underlag till redovisningen. Likaså ligger även tolkningar till grund för redovisningen. Då Posten är ett väldigt konkurrensutsatt företag arbetar de kontinuerligt med effektiviseringsarbete av processerna.

5.3.2 Situation före förändring

Fram till slutet av 1990-talet fanns det i den Svenska Posten ett 60-tal ekonomienheter som arbetade självständigt med ekonomihantering. Ekonomihanteringen skedde i ett antal separata system. Avsaknaden av ett omfattande datasystem medförde att det var svårt för företaget att ta fram den information de behövde. Även det finansiella läget var pikärt och systemstrukturen var fragmenterad. Företaget var också svåröverskådligt vad gäller lönsamhet och styrning. Det fanns ett behov av standardisering och effektivisering av administrationen, men målet var främst att öka lönsamheten snarare än funktionella aspekter. Det var därför essentiellt för Posten att sänka sina kostnader för administrationen.

5.3.3 Förändringsprocess

Förändringsdrivare

Alla som arbetade med det administrativa sponsrade förändringsarbetet. Det var ledningen som initierade förändringen men lösningen valdes av sponsorerna. Målet var att klara sig med standardiserade processer och undvika kostsamma Posten-unika lösningar. Det konkreta målet blev därför att ta fram standardiserade lösningar och reducera kostnaderna.

Vid införandet av SAP, 2003, hade Posten liten egen kompetens om det nya systemet. Dem hade då lite egen kompetens om det nya systemet. Det hade varit mer fördelaktigt att lägga ner mer tid vid att utbilda personalen i att arbeta i SAP. En ökad kompetens hade även inneburit en större positivitet till det nya systemet.

Anställdas roll

Då Posten såväl har inhouse som outsourcad verksamhet skiljer det sig åt hur involverade medarbetarna är i förändringsprocessen. Dock handlar det om någon form av delaktighet i båda fallen. De som finns kvar inom Posten har en stor del i förändringsarbetet, men det är ej lika tydligt för de outsourcade avdelningarna då det sker mer på kontraktbasis. Posten anser dock att det är betydelsefullt med en transparens i förändringen och detta skapas genom medverkande från personalen. De framhäver även vikten av att såväl ledning som medarbetare är delaktiga i förändringsarbetet. Det är av värde att inkludera alla i förändringsarbetet samt att medarbetare lär sig att arbeta med de nya processerna. Posten har haft en lång tradition i att arbeta med förändringsarbete med djup förankring i organisationen.

Eliminering av onödiga aktiviteter

I samband med införandet av SAP, ett standardsystem som inkluderar i stort sett alla funktioner som finns i ett företag, blev en stor del av ekonomiadministrationen automatiserad. Införandet av SAP innebar en strömlinjeförning av deras processer

vilket även det skapade en större effektivitet i företaget. Alla SAP-användande bolag i Postenkongcernen följer nu samma standardprocess vilket skapar en enhetlighet i företaget.

Då Posten arbetar fokuserat med processorientering och processeffektivisering sker det ett kontinuerligt arbete med att se över vad som är ”Nice to have” och ”Need to have”. Detta inkluderar flera dimensioner såsom, lagfrågor, kund, kollektivavtal, affärskritiska frågor och avkastningskrav från ägare.

En annan del i eliminering av onödiga aktiviteter har varit att reducera antalet leverantörer samt att skapa godkännande redan i samband med beställningsflödet. Antalet leverantörsfakturer har minskat dramatiskt under en fem års period trots att verksamheten inte har minskat. Posten har även reducerat hanteringen av fakturer vilket gör att det dag är färre steg i kedjan för hantering av fakturer. De har fyra olika varianter för hantering av leverantörsfakturer:

1. Fakturer som scannas och sedan konteras manuellt
2. Fakturer som scannas och som innehåller information så att de kan konteras automatiskt
3. Helt manuella fakturer
4. Fakturer som inte scannas utan som endast skickas elektroniskt

Till skillnad från många andra företag har de valt att behålla konteringsarbete inom ekonomiavdelningen istället för ute i verksamheten. Detta val gjorde de främst på grund av att det tidigare har förekommit mycket felkonteringar i hanteringen av leverantörsfakturer. Genom att ekonomiutbildade individer utför arbetet minimerar företaget risken för felkonteringen samt skapar en bättre kvalitet och effektivitet i konteringsarbetet.

När Posten införde SAP 2003 medförde detta att stängningen av bolagens huvudböcker sköts fram i tiden med ett par dagar. Posten har sedan dess ”tagit tillbaka” en dag. Huvudböckerna stängs nu arbetsdag fyra i månaden efter den månad som rapporteras. Posten anser att det inte är möjligt att korta ner tiden ytterligare med mer än ca en halv dag.

Posten har försökt att genom ett standardiserat IT-stöd effektivisera budgetarbetet ett flertal gånger utan att direkt lyckas. Detta beror främst på att det är svårare att standardisera budgetarbete än transaktionshantering. Vidare beror det på att ledningsgruppen förändras samt att de ofta finns olika värderingar hur utformningen av budgetarbetet ska se ut.

Verktyg

Under förändringsarbetet har inte Posten utgått från någon generell metod utan främst använt sig av klassisk projektmetodik och projektstyrning tillsammans med en kommunikationsplan. De har också utgått från Best Practice från marknaden samt

Postens egen utvecklingsmetodik, vid namn ”PUM”. Det är dock ingen gängse standardmetod, utan de har hämtat från litteraturen och framgångsrik praxis.

Inledningsvis använde sig Posten av konsulter för att driva förändringen. Senare övergick arbetet till de funktionsansvariga som då blev sponsorer för förändringsarbetet.

Posten arbetar även med ett kvalitetsstödande system vid namn ”C2”. Där kan medarbetare rapportera förbättringsförslag för en process eller en enhet som då förs vidare till en ansvarig chef. Det systematiska förbättringsarbetet sker dock främst i deras processuppföljning. Där går de systematiskt igenom hur det exempelvis gick att göra bokslut, eller reskontra etc. På så sätt har det skapats ett systematiskt förbättringsengagemang hos medarbetarna. Detta sker i workshops där de utvärderas vad som gick bra och vad som gick mindre bra. Detta loggas sedan och rapporteras vidare.

Posten har som en del i förändringsarbetet flyttat all ekonomiadministration för alla SAP-utnyttjande företag till ett gemensamt SSC. Centraliseringen av transaktionsarbetet innebar att de kunde dra nytta av skalfördelar vilket medförde kostnadselimineringar i företaget. Fr.o.m. 2007 är verksamheten outsourcad till ett externt företag, Mirror. SSC är också en viktig del i att skapa ett standardiserat och gemensamt arbetssätt för alla bolag vad gäller ekonomiarbetet. Inom SSC är personalen uppdelade utifrån olika arbetsområden. Avdelningen består av fyra stora block; leverantörshantering, kundreskontra, fakturering och finansdelarna samt redovisning.

Framgångsfaktorer

För Posten har den främsta framgångsfaktorn varit ett tydligt processägaransvar för de olika funktionella processerna. Ur ett Shared Service perspektiv finns det tre komponenter:

1. Utföra tjänsten utifrån processer och systemstruktur
2. Styra verksamheten
3. Förbättring och förändringsarbete

Ett tydligt processperspektiv på verksamheten är oerhört viktigt ur effektiviseringssynpunkt. Det är viktigt att undvika att tänka i enheter och affärer vilket de upplever finns kvar i viss mån inom ledningen.

En annan viktig framgångsfaktor är att de har försökt vara konsekventa i sin styrning under en längre tid. De har exempelvis använt sig av en balanserad styrning under en lång tid samt att nyckeltalen är relativt oförändrade sedan tjugo år tillbaka. Att vara konsekvent och inte ge vika har varit betydelsefullt. Att vara tydlig i styrprinciperna gör att det blir lättare att designa lösningar på det administrativa området. Därmed kan en nyckel till att tillämpa lean i administrativa processer vara att skapa en enkel och standardiserad styrmodell som sträcker sig enda ner på individnivå.

Posten framhäver även vikten av en stabilitet i organisationen. Frekventa omorganisationer medför ofta stora kostnader samt är väldigt tidskrävande för organisationen. Samtidigt kan dock omorganisationer också förstås skapa förutsättningar för effektivisering.

Negativa aspekter

Inledningsvis, efter SAP införandet 2003, upplevde Posten kvalitetsbekymmer i redovisningen. Det gällde till exempel finansmodulens hantering av likvida medel. Även redovisningen av interna transaktioner fick sämre kvalitet initialt. Dessa problem har kunnat åtgärdas. En erfarenhet från perioden med SAP är att organisatoriska strukturförändringar som kräver anpassning av SAP-lösningarna drar stora kostnader. Det kräver ofta en omfattande utbildning och förankringsarbete vilket gör det tidskrävande för företaget att bedriva uppföljningsarbete inom förändringen. Dock finns det alltid inkörningsbekymmer vid förändringsprocesser. De har gjort ett flertal SAP projekt under 2003, 2007 och 2010-2011. SAP är väl integrerat system vilket innebär att görs en förändring i en viss rutin i systemet ofta påverkar hela lösningen.

Även implementeringen av fakturering i SAP innebar inledningsvis problem. Detta berodde i första hand på att Postens olika villkor, prissättningslogiker och deras kundunika lösningar. Detta gjorde att den standardiserade SAP-funktionaliteten behövde anpassas till en unik Postenlösning. Att göra förändringar i SAP:s standardprogramvara skapar ofta problem. Därför försöker de undvika att göra anpassningar till deras egen verksamhet. Även det faktum att Posten har väldigt stora transaktionsvolymer gör att förändringsarbete blir tyngre att driva igenom. Införandet av SAP har inneburit en enorm förändring. Strategin är nu att göra SAP till en generell plattform för IT-stödet till ekonomi- och finansprocessen i samtliga bolag i Postenkoncernen, alltså både för Sverige och Danmark.

Posten tror att det finns en risk att lean medför en förenkling av ett företags behov av information och stöd i beslutsfattande. Det går därför inte alltid att utesluta mindre nödvändiga frågor endast för att göra det enklare och mer lean. Även ordet lean kan ge negativa associationer då det syftar till en mager vision vilket kan anses mindre motiverande för organisationen. Det kan även finnas en risk när ett företag arbetar väldigt konsekvent och likformigt att det dödar en entreprenörsanda i företaget.

Effekter

Införandet av SAP och gemensam Shared Service innebar besparingar med 25-50 procent i olika delar av ekonomiverksamheten. Införandet av SAP har även gjort det möjligt att få tillgång till en mycket större mängd information för uppföljning, analys och beslutsstöd, det vill säga en väsentligt ökad transparens i informationshanteringen.

Genom att skapa processer som är väl dokumenterade och som stöds av ett gemensamt IT-system har Posten blivit mindre sårbart. Desto mindre kunskap som är

knuten till en viss individ desto mindre sårbart blir företaget. Tack vare att flera arbetar i samma process med en känd etablerad struktur är det lätt att ta över andras arbetsuppgifter. Genom standardiseringen och automatiseringen av processerna har de riskeliminerat flera delar av ekonomiverksamheten. Utöver dessa effekter har effektiviseringsarbete även medfört nerskärningar av personal. Tack vare mer standardiserade arbetsrutiner och det gemensamma datasystemet kräver ekonomiarbetet en mindre personalstyrka.

5.3.4 Bevarande och efterarbete

Posten har inte, när det gäller ekonomi- och finansprocesserna, uttalat arbetat enligt någon av de standardiserade metoderna för kontinuerligt förbättringsarbete. Däremot finns en inbyggd förändringskultur, som bland annat visar sig i hur löpande hanterarutvecklingsbehov och utvecklingsaktiviteter hanteras. Posten har en dokumenterad metod för hur företaget ska hantera kvalitetsavvikelser, vilket naturligt leder till fokus på förbättringsarbete hos de delaktiga. Posten arbetar med att skapa en förståelse för medarbetaren att se sin roll i sammanhanget, vilket skapar ett ansvarstagande i organisationen.

Posten AB och Post Danmark A/S, med tillhörande dotterbolag, ägs numera av ett gemensamt holdingbolag, Posten Norden AB. Postens framtidsarbete inom ekonomi- och finansfunktionen inriktas de närmaste åren på att harmonisera de svenska och danska SAP-lösningarna. Två SAP-standardlösningar skall bli en, vilket ger en ännu mer enhetlig och standardiserad organisation.

	Deloitte	Eon	Posten Norden
Förutsättningar	-Både internt och externt arbete med lean -Stor kunskap inom ekonomiska processer. -Kompetens inom IT	-Gemensamt affärssystem SAP -Tydligt flödesperspektiv	-Konkurren utsatt företag -Tydligt flödesperspektiv
Situation före förändring	-Oklar och komplex org. struktur -Stor personalomsättning -Otydlig styrning -Inget gemensamt datasystem	-Komplex org. struktur -Olika redovisningssystem i DB -Klar styrning från MB	-Komplex org. struktur. -Flera ekonomivdelningar -Inget gemensamt datasystem
Förändringsprocess			
- Förändringsdrivare	-Chef leder förändringsprocess	-Idé från MB	-Ledning och mellanchefer
- Anställdas roll	-Stor del i förändringsprocessen	-Mer specialiserade -Tyngre arbetsbörda -Del i ständigt förbättringsarbete	-Varierande pga in- och outsourcing
- Eliminering av onödiga aktiviteter	-Nedskärning av personal -Leverantörs- och pensionsfakturer -Bokslutstid	-Processer inom kvartalsrapportering -Steg i fakturaprocessen -Definierade arbetsuppgifter -Boksluts tid	-Reducering av antal leverantörer -Hantering av fakturer
- Verktyg	-Gemensamt IT-system -Inscanning av fakturer -Konsult hjälp -Logiskt tänkande	-SSC - Gemensamt IT-system - Konsult hjälp -”Less and learn” -Workflows -Workshops -Material Management -Best Practice	-Konsult hjälp -Kvalitetsstödjande system C2 -SSC -PUN
- Framgångsfaktorer	-Motivera anställda att arbeta snabbare -Belöning utifrån förbättringsmål	-Personal och ledning positivt inställda -Förbättringsklimat -Tydliga individuella- och avdelningsmål	-Tydligt processägaransvar -Konsekvent styrning
- Negativa aspekter	-Risk för sårbarhet -Bristande kvalitet	-För standardiserat -Krock mellan ledning och grupp	-Förenkling av behov -Ej anpassningsbart system
- Effekter	-Kostnadsbesparingar -Tydligare org. struktur -Personalnerskärningar	-Kostnadsbesparingar -Tydligare ansvar - Personal ökning	-Kostnadsbesparingar -Mindre sårbarhet -Personalnerskärningar
Bevarande och efterarbete	-Kultur med ständigt förbättringsarbete	-Kultur med ständigt förbättringsarbete -GLOBE -Omstrukturering	-Kultur med ständigt förbättringsarbete -Ett gemensamt SAP

Figur 4: Sammanställning fallföretag

6. Analys

Analysen inleds av en diskussion kring det som har varit mest specifikt för varje företag. Vidare jämförs olika komponenter mellan företagen för att belysa skillnader och likheter i hur de har gått tillväga. Avslutningsvis redogör vi sedan för mer generella perspektiv på effektiviseringsarbetet.

6.1 Analys av fallföretag

6.1.1 Deloitte

I dagens förbättringsarbete har Deloitte goda förutsättningar att lyckas. Att bedriva både internt och externt arbete inom Lean Accounting visar nämligen på en god orientering i ämnet. Deloitte utnyttjar dock inte den interna kompetensen genom samarbete mellan avdelningarna Business Consulting och ekonomiavdelningen. Vi tror att detta hade kunnat öppna upp för än mer expertis inom området vilket är fördelaktigt för båda avdelningar. Vidare erbjuder Deloitte tjänster inom rådgivning för ekonomifunktionen vilket visar att personalen har en djup förståelse för sitt eget arbete. Har personalen god kunskap om sitt arbete har dem även en bättre inblick i vad som kan förbättras. Denna insikt är något Deloitte aktivt arbetar med, till exempel genom att låta personalen vara delaktiga i utformning av system och fakturamodeller.

Att effektiviseringsprocessen på Deloitte har drivits av både chefer och anställda visar på att alla i organisationen är utav vikt samt att man arbetat för att implementera ett leant tänkande och agerande i alla nivåer. En parallell kan dras till avsnittet om organisationskultur i teoridelen. Att ett leant tänkande och agerande ger önskade effekter på prestationer medför en förstärkning av detta beteende. Så småningom implementeras en ny kultur i gruppen vilket vi menar ha skett på Deloitte's ekonomiavdelning. En kultur med lean som en viktig värdegrund. En av Deloitte's kanske största utmaningar i dagsläget är att göra förbättringsarbetet till en bestående del inom företaget. Att underhålla den kultur man skapat tror vi är en del i detta. Till exempel kan det behövas belöning av önskat beteende samt uppmuntran av nya idéer och individers interaktioner.

Även bokslutsprocessen har varit i fokus för Deloitte's förbättringsarbete, där tiden ägnad åt boksluten under en tioårsperiod har kortats ner från fyra månader till sju timmar. Arbetet med att få ner bokslutstiden grundas i att få ner antalet konton i företagets huvudbok.⁷⁷ Vad det egentligen handlar om är att ta bort de aktiviteter som inte medför något värde, vilket även Linus Larsson menar är ett steg mot ett leant arbete. Att eliminera antalet konton i en huvudbok menar vi visar på hur långt Deloitte faktiskt kommit i sitt effektiviseringsarbete, där det inte enbart fokuserar på övergripande aktiviteter utan även på små komponenter. En viktig aspekt i detta arbete är dock att inte eliminera sådan information som krävs för att de finansiella rapporterna ska vara förståeliga för externa parter.

⁷⁷ Maskell & Baggaley, 2004, s 219 - 223

Deloitte's lönsamhet har ökat sedan de började med effektiviseringsarbetet vilket vi ser som den slutliga effekten av de små förändringar och elimineringar som gjorts i det löpande arbetet. Genom eliminering av processer reduceras kostnader och tid frigörs. Tiden kan ägnas åt värdeskapande aktiviteter som därmed höjer värdet samtidigt som kostnaderna reduceras, effekten blir den ökade lönsamheten. Eftersom Deloitte i dagsläget är tveksamma till om ytterligare effektiviseringar och nedskärningar hade skapat ytterligare värde för företaget bör det läggas fokus på att utvärdera och analysera den leanfokuserade information och statistik som alstras. Uppgångar och nedgångar i lönsamheten är en bra indikator på om förändringsarbetet faktiskt är av vikt.

6.1.2 Eon

Eon är en stor koncern med moderbolag i Tyskland. Detta påverkar Eons arbete med ekonomiadministrationen då de är ganska hårt styrda från moderbolaget. De ger tydliga restriktioner för hur de vill att rapporteringen från Sverige ska se ut och det är det som Sverige-koncernen får rätta sig efter i sitt ekonomiarbete.

Införandet av SSC i Svenska Eon har varit till stor hjälp och lett till att det blir en överskådlig bild av hela företaget. Det har också lett till att det har lagts ner mycket resurser på att få bort onödiga aktiviteter. Arbetet underlättas antagligen då allt är samlat under ett tak och det syns tydligare vad som kan elimineras än om allt är utspritt på olika avdelningar. Att de nu även ska börjar arbeta med processer anser vi vara positivt för att få bort onödiga aktiviteter. Genom att till exempel bara arbeta med löneprocessen för alla bolag samtidigt, visar det exakt alla aktiviteter som görs inom den processen vilket ger en mer samlad bild av företaget. Detta gör det enklare att se vad som kan tas bort.

Best Practice inom Lean Accounting är inget vi har stött på i teorin men det verkar vara ett utspritt verktyg i praktiken, till exempel använder sig konsultföretaget Ernst & Young detta i sina konsulttjänster. Speciellt fördelaktigt verkar det vara vid införandet av ett SSC. Alla dotterbolag har haft egna metodiker på hur de hanterar administrationen och det faller sig naturligt att granska vilka som har varit bäst och göra en mix som tas in i SSC. Detta gör att inga resurser behöver läggas på att komma på arbetssätt utan informationen finns inne i organisationen.

Införandet av GLOBE visar att Eon är nöjda med de effekter som effektiviseringen av lean har gett och vill nu därför utveckla konceptet ytterligare genom tillämpning på hela koncernen. Detta blir en stor utmaning och kommer kräva mycket förändringsarbeten. Hela Eon koncernen ska nu ingå i samma IT-system och det ska vara standardiserade processer som gäller för alla dotterbolag. Detta blir så klart stora omställningar för alla inblandade parter och inte minst för Sverige som redan har ett SSC. Det kommer antagligen leda till omarbetningar då de nu ska anpassa processerna för hela Eon och inte bara för dotterbolag i Sverige. Det kommer antagligen få positiva effekter i framtiden men Eon får sannolikt räkna med ökade kostnader till en början. Vid införandet av SSC tog det två år innan enheten gick med

vinst och om nu förändringen ska göras på ännu större område är det rimligt att tänka sig att det tar ytterligare tid innan förändringen generar vinst. Att även utveckla flödesarbetet i framtiden bör enligt teorin generera positiva effekter då grunden för ett leant arbete kommer från att arbeta med värdekedjor.

6.1.3 Posten

Tack vare att Posten sedan länge har ett etablerat processtänk har de redan innan en aktiv effektivisering kommit en bit på väg i att skapa en lean administration. Som nämnts i teorin underlättar ett flödestänk upptäckten och elimineringen av onödiga aktiviteter. Även deras konkurrensutsatthet skapar en medvetenhet inom företaget om att det är nödvändigt att arbeta efter ständigt förbättringsarbete.

Posten har även bedrivit aktiviteter för att försöka effektivisera budgetarbete. Detta har gjorts ett flertal gånger utan att egentligen lyckats. Det tror vi kan bero på att det kommer nya trender i hur budgetarbete kan se ut. Det är också en fråga i ledningens synsätt och hur de väljer att styra organisationen. På grund av att ledningen ofta varierar och därmed även vilken typ av budget som föredras är det svårt att bedriva ett kontinuerligt och långsiktigt effektiviseringsarbete. En viktig förutsättning för att bedriva ett effektiviseringsarbete är trots allt en stabil och standardiserad organisation.

Linus Larsson beskriver vikten av att skapa en långsiktig syn på förändringen för att skapa en helhetsbild av företaget och en kontinuitet i förändringen. På så sätt blir det även enklare för organisationen att skapa en kultur kring ett ständigt förbättringsarbete. Även Posten anger detta som en av deras framgångsfaktorer. Deras sätt att styra verksamheten tyder på ett väldigt medvetet långsiktigt perspektiv. Det faktum att de använder sig av samma nyckeltal sedan tjugo år tillbaka visar på deras kontinuitet i styrningen. Posten framhäver även vikten av att ha ett tydligt processägaransvar. Maskell och Baggaley beskriver likaså värdet av att tilldela ansvar för en värdekedja. Enligt Posten är ett tydligt processägarskap basen för en effektiv organisation. Det underlättar framtagningen av målsättning för ett förändringsarbete samt ger bättre effekter. Maskell och Baggaley nämner tre skäl till att företag ska utgå från värdekedjor, nämligen fokus, ansvarsskyldighet och enkelhet. Detta stämmer väl överens med varför Posten anser det är essentiellt att arbeta utifrån ett processtänk. Det bidrar till en tydlig struktur och en distinktare målbild inom företaget.

I teorin beskrivs lean och effektiviseringsprocesser som en framgångssaga. Varför skulle det vara negativt att arbeta för förbättringsåtgärder? Posten framhäver dock att det finns en risk att lean medför en förenkling av ett företags behov av information och stöd i beslutsfattande. Det går därför inte alltid att utesluta mindre nödvändiga frågor endast för att göra det enklare och mer lean. Även ordet lean kan ge negativa associationer då det syftar till en mager och slimmad organisation. Skulle det vara uppmuntrande och engagerande för en medarbetare att arbeta för att göra organisationen mager? Det kan även finnas en risk när ett företag arbetar väldigt konsekvent och likformigt att det dödar en entreprenörsanda i företaget.

6.2 Jämförelse mellan olika komponenter i förändringsarbetet

6.2.1 Förutsättningar

Eftersom fallföretagen vi valt att studera kan uppfattas som relativt olika diskuterar vi deras olika förutsättningar. Vi har vid våra studier märkt att implementering av lean kan vara starkt kopplat till ett företags ställning och bakgrund. Framförallt är det implementeringsstadiet som är kopplat till de bakomliggande förutsättningarna, men även hur konceptet mottas och vidare användning kan speglas av företagets utgångspunkter. Intresset ligger alltså i att tydliggöra de olika förutsättningarna för att bättre förstå hur de olika företagen gått tillväga vid arbetet med lean.

Alla företag vi valt att studera har kunden som utgångspunkt. Även om Eon är ett produktionsföretag medan Posten och Deloitte är mer renodlade tjänsteföretag arbetar dem alla med att leverera en slutprodukt till kunden. Teorin menar att kundfokus och att förbättringsprocesser för att skapa mer värde för kunden är en viktig utgångspunkt vid arbete med lean. Vi menar alltså att den viktigaste förutsättningen för ett leant arbete är uppfyllt hos alla våra fallföretag. Vad som möjligen skulle kunna vara en bättre förutsättning för Eon och Posten är att de i sin produktion och i Postens fall, hantering av varor, kan ha etablerat effektiviseringsåtgärder. Detta skulle i så fall underlätta applicering av effektiviseringsåtgärder på även andra delar i företaget.

Vad som utgör en stor skillnad i företagens förutsättningar är om de verkar internationellt eller nationellt. Fallstudien av Eon grundar sig på den internationella koncernen medan Posten har en väldigt lång nationell bakgrund med en nyligen gjord sammanslagning med Posten Danmark. Fallstudien vi gjort på Deloitte utgår dock från Deloitte Sverige. Utifrån detta menar vi att framförallt Eon och delvis Posten kan ha etablerat en bättre flexibilitet kring förändringsarbete genom att dem ständigt arbetar med nya förutsättningar på olika marknader och anpassningar till dessa. Detta perspektiv skulle dock kunna vändas på då ett förändringsarbete i stora organisationer kan tendera att bli trögare och mer svåröverskådligt. Att vara etablerade nationellt eller internationellt kan således vara både positivt och negativt.

Vidare vill vi framhäva att samtliga fallföretag, men framförallt Posten och Eon, sedan tidigare utgår från ett flödesperspektiv. Eftersom lean bygger på just uppbyggnad i form av flöden och processer menar vi att implementeringsprocessen varit betydligt enklare än vad den hade varit om denna uppbyggnad inte funnits sedan tidigare.

Vi vill även poängtera de mest framträdande företagsspecifika förutsättningarna. Att Eon redan innan effektiviseringsarbetet hade ett gemensamt affärssystem, underlättar hanteringen av information. Vi anser att detta är en bidragande faktor till den förhållandevis smidiga implementeringsprocess där alla har haft tillgång till tidsenlig och lätthanterlig information. Deloitte har haft stor nytta av de anställda som besitter en stor kompetens inom IT området. Detta möjliggör en tvärfunktionell kompetens, det vill säga inom både ekonomi och IT. Denna kombination öppnar upp för en hög

effektivitet. Posten har dragit nytta av sin konkurrensutsatthet vilket skapar en medvetenhet inom företaget om att det är nödvändigt att arbeta med förbättringar. Detta anser vi kan vara en god förutsättning för företaget då risken att förbättringsarbetet ska bli ett tidsbegränsat effektiviseringsprojekt minskar.

6.2.2 Situation före förändring

Samtliga fallföretag beskriver organisationsstrukturen innan påbörjan av effektiviseringsarbetet som komplex. Att en organisation upplevs som komplex innebär också en viss svåröverskådlighet vilket inte utgör de bästa förutsättningarna för implementering av nya idéer och metoder. Detta var en bidragande orsak till att ett effektiviseringsarbete inleddes.

Eon hade tidigare ett gemensamt informationssystem och standardiserade programvaror vilket Posten och Deloitte inte hade. Implementering av standardiserade program ställer stora krav på en organisation vilket Posten har upplevt. Som Linus Larsson menar är en nackdel att företag tvingas till anpassningar och kompromisser för att implementera den givna standarden. Detta kan skapa stora problem och flertalet omarbetningar för att nå en fungerande lösning. Arbetet med att implementera standardiserade program är således både omfattande och kostnadsbetungande, men på lång sikt en kostnads- och tidsbesparande lösning för företaget. Posten upplever även att den tekniska utvecklingen har gett stora positiva effekter för såväl styrning som praktiskt arbete. Eon har dock genomgått en liknande process vid införandet av de gemensamma redovisningssystemen i dotterbolagen.

6.2.3 Förändringsprocess

Förändringsdrivare

Den kanske mest framträdande gemensamma faktorn är att samtliga företag anser att förändringsarbetet sker tillsammans av ledare och medarbetare. Detta visar på att alla i organisationen är utav vikt vid förändringsprocessen. Om förändringsarbetet bara bedrivs uppifrån eller nerifrån blir resultatet inte optimalt. Likt Kotter, framhäver företagen vikten av att anställda även får en tydlig styrning uppifrån.

Just avvägningen mellan styrning, vägledning och engagemang uppifrån samt arbete nerifrån kan vara avgörande för prestationen. Detta vill vi exemplifiera med en situation på Posten där de med hjälp av bättre styrning uppifrån hade kunnat uppnå högre effektivitet snabbare. Trots att Posten såg medarbetarna som en viktig del i förändringsarbetet lades initialt inte vikt vid att utbilda personalen i de nya systemen. Detta skapade problem som vi tror hade kunnat undvikas genom bättre styrning i form av till exempel internutbildningar.

Anställdas roll

Som ovan nämnts är alla tre företag överrens om att de anställda har en mycket viktig roll i effektiviseringsarbetet. Dock arbetar Deloitte och Eon mer aktivt för att få med de anställda i utvecklingsarbetet. Vi anser att det är en mycket viktig del av

effektiviseringsprocessen att låta de anställda vara med och driva förändringarna framåt. Det är personalen som gör det dagliga arbetet och därför också de som hela tiden ser vad som kan förbättras. Detta måste företaget ta till vara på så att det inte bara är ledningen uppifrån som ska driva arbetet då det inte är lika insatta i det dagliga arbetet. Joe Stenzel menar att framgång och viss överlägsenhet vid användning av lean är direkt beroende av kompetens hos de anställda. Eon har i samband med effektiviseringsarbetet ändrat de anställdas arbetsuppgifter så de nu arbetar mer standardiserat. Detta är positivt för företagen då det blir mindre fel och kvaliteten ökar. Dock kan detta ses som negativt ur personalens synvinkel då många vill ha varierande arbetsuppgifter. Detta har Eon löst genom att de anställda efter ett tag får byta arbetsuppgifter och blir specialister på ett annat område. Vidare gör även att medarbetarna utvecklar sin kompetens och kan på så sätt tillföra mer till värdekedjan. Vi anser att det är viktigt att företaget hittar en bra balans på specialisering och variation. Företaget ser helst specialisering för det ger en högre effektivitet och personalen ser hellre variation då det innebär mer omväxling.

Posten arbetar inte lika aktivt med att få med personalen i effektiviseringsarbetet. Då Posten har outsourcat delar av sin ekonomiadministration skulle detta kunna innebära en mindre involvering av de som arbetar under de outsourceade delarna. Posten beskriver att involveringen istället sker på kontraktbasis. Outsourcing görs ofta för att skapa en högre kvalitet och effektivitet på grund av expertis inom arbete. Dock tror vi att det skulle kunna vara negativt på så sätt att det inte skapas samma incitament för ett ständigt förbättringsarbete. Arbetar en individ med att leverera en tjänst till ett annat företag skapar det inte samma engagemang och ett aktivt förbättringstänk som det gör om du arbetar med samma uppgifter inhouse. Linus Larsson hävdar att det är medarbetarna som bedriver förbättringsarbetet vilket därmed skulle kunnas hämmas genom en outsourcing av ekonomiadministrationen. Kopplas detta till framtidsarbetet Posten arbetar med handlar det främst om utvecklingen av SAP vilket inte direkt har med personalens kompetens att göra utan mer med hur mycket IT-systemet kan utvecklas. Ett alternativ för Posten i utvecklandet av sitt arbete är att i större utsträckning involvera personalen. De skulle då kunna utveckla sitt effektiviseringssystem mer än att i huvudsak förlita sig på SAP och de effektiviseringsmöjligheter det ger. Både fallstudierna och teorin beskriver personalens deltagande som en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Även när Posten ser tillbaka på sitt arbete påpekar de att när de först införde SAP hade det varit mer fördelaktigt om de lagt ner mer tid på att utbilda personalen i det nya systemet.

Eliminering av onödiga aktiviteter

Alla tre företag har fokuserat på att arbeta mer i processer för att ständigt arbeta bort onödiga aktiviteter. En del i detta är att samtliga företag har arbetat mycket med hanteringen av fakturor. Alla har på olika sätt arbetat med att reducera så många olika steg i fakturaprocessen som möjligt. Dock har Deloitte och Posten arbetat mer med att få ner antal leverantörer än vad Eon har. Likt teorin beskriver är detta ett stort steg i att effektivisera hantering av leverantörsfakturor och ett arbete som Eon skulle kunna

utveckla. Däremot är Eon och Deloitte de företag som har kommit längst i processen av hanteringen där de har utvecklade verktyg för att göra det så effektivt som möjligt. Ett exempel är Deloittes arbete med pensionsfakturaprocesen där de lyckats få ner antalet fakturor från flera tusen till endast några få. Det har resulterat i en rejäl tidsfrigörare men det finns andra aspekter att ta hänsyn till. Till exempel finns det risk för att kvaliteten blir något sämre. Det finns en gräns för hur mycket som kan elimineras utan att det drar ner på kvaliteten och det gäller för företagen att inte understiga den gränsen. De släpper även en viss del av kontrollen genom reduceringen. Därmed måste företaget avgöra om de vill släppa den direkta kontrollen av hanteringen och om det är tillräckligt lönsamt för företaget. Posten skulle dock kunna utveckla sitt arbete här ytterligare genom att undvika att anpassa fakturor till leverantörer. Idag arbetar de med fyra olika varianter för hantering av leverantörsfakturor. Hade de kunnat fokusera på ett arbetsätt som innehåller så lite manuellt arbete som möjligt hade de kunnat göra ytterligare effektiviseringar. Att skapa identiska orders och fakturor minskar hanteringen avsevärt eftersom specifikationer endast behövs registreras en gång.

Eliminering av bland annat fakturor har även lett till att bokslutstiden har kunnat reduceras i företagen. Arbetet med att få ner bokslutstiden grundas delvis i att få ner antalet konton i företagets huvudbok. För Deloitte har detta fungerat bra men en fråga som väcks är om det inte ger en mer svåröverskådlig bild av den finansiella rapporten. De olika kontona är nämligen till för härledning av kostnaderna. Med endast ett få antal konton blir dessa en mer generell kostnadsställena och ytterligare information kommer krävas för att erhålla de exakta kostnadsställena. Ett annat sätt att få ner bokslutstiden är att stänga reskontona tidigare. Detta innebär då också en viss grad av spekulering i bokslutet eftersom alla in och utbetalningar då inte är med i bokslutet. En intressant reflektion är att det går att få ner bokslutstiden ytterligare för den Svenska Eon koncernen men det är inget företaget har arbetat med eftersom att kravet inte har kommit från moderbolaget. Det finns alltså fler aktiviteter som går att eliminera vilket gör att vi ifrågasätter oss varför inte moderbolaget ställer hårdare krav. Kravet på att det ska vara klart den 13:e dagen gäller för alla Eons koncerner. Dock finns det en möjlighet att alla dotterbolag inte har onödiga aktiviteter som de kan ta bort och det är därför kravet inte ändrats. Vi anser trots allt att moderbolaget borde ställa hårdare krav på den svenska koncernen eftersom det finns resurser att spara på detta område. Som nämnts tidigare är en viktig del av effektiviseringsprocessen att ledningen är med och driver förändringarna framåt. Här ser vi ett tydligt exempel då styrningen uppifrån brister och de resulterar i att förändringarna inte blir gjorda. Något som är intressant att lyfta fram vad gäller Posten är att deras effektivisering av transaktionsarbetet inte resulterade i en snabbare bokslutsprocess som de hade trott. Detta strider även emot det som Cunningham & Fiume beskriver, att genom att eliminera transaktioner som inte tillför något värde ska vara en del i att göra snabbare bokslut. Dock kan det bero på att de tidigare arbetat med bokslutprocessen så att det redan innan transaktionsarbetet var så pass genomarbetat att det inte var möjligt med ytterligare effektivisering på det området.

Verktyg

En gemensam nämnare för alla tre företagen är att de har arbetat med ett gemensamt IT-system. Det IT-systemet som är vanligast är SAP. Ett gemensamt IT-system är något som beskrivs som en av de viktigaste aspekterna att ha med i en leanförändring och vi kan här dra kopplingar mellan teorin och hur företagen arbetar ute i praktiken. Teorin beskriver att ett välutvecklat IT-system effektiviserar processen avsevärt och frigör tid för medarbetare vilket också företagens åsikt. Enligt Linus Larsson är ett gemensamt IT-system en förutsättning för ett leant arbete.

Införande av ett SSC är något som både Eon och Posten arbetat med. Det bidrar till att varje individ blir specialist inom sitt område och kan därför utföra arbetet effektivare och med en högre kvalitet. Både Eon och Posten har kunnat göra kostnadsbesparingar tack vare införandet av SSC. Detta kan ses som ett bevis på att centralisering av ekonomiadministrationen innebär en högre effektivitet och ett resurssparande i utförandet av ekonomiska processer. Detta stämmer överrens med de positiva effekter som lyfts fram inom teorin. De negativa effekterna av SSC som teorin beskriver är dock inget som företagen verkar uppleva. En negativ effekt var att det skulle vara problem att hitta kompetent personal för affärssystemet. Anledningen till att företag inte upplever det som problem anser vi har att göra med att personalen är med under hela effektiviseringsarbetet och kontinuerligt lär sig systemen. De upplever inte heller att det skulle vara problematiskt att hitta ny personal utan de kan lära sig systemen snabbt. De kan även ses som en fördel att få in ny personal då SSC kräver att arbetet måste förändras kan det vara enklare för nya att anpassa sig än vad de är för den ursprungliga personalen som är van vid sina gamla arbetsuppgifter.

En annan negativ effekt är att det kan bli för centraliserat. Det är något som personalen på Eon påpekat men som tidigare resonemang lyfter fram, handlar det om balans mellan specialisering och variation.

Extern hjälp utifrån är något som samtliga företag har valt att använda sig av. Användning av konsulter är till störst hjälp i starten av effektiviseringsarbetet då det krävs många olika nya synsätt att se verksamheten på. Vidare är företaget van vid ett visst arbetssätt vilket kan göra det vara svårt att tänka i nya banor. Effektiviseringsarbetet är dock något som ska finnas kvar i företaget för alltid. Det är därför viktigt att personer inom företaget själva lär sig se hur arbetet mot effektiviseringen ska gå till. Om ett företag förlitar sig för mycket på konsulter finns det en risk att det kontinuerliga effektiviseringsarbetet inte fasthålls. Att ta hjälp av konsulter är inget som har varit uppmärksammat inom teorin utan där har det fokuserats på att utnyttja kunskapen inom företaget. Dock anser vi att det kan vara bra till en början för att få in nya perspektiv och expertis inom området.

En viktig aspekt vi kommit fram till är att det finns ett område som inte alls är uppmärksammat inom teorin men som alla företag arbetar med och tycker är viktigt. Det handlar om olika egen utvecklade modeller för få fram personalens åsikter och förbättringsmöjligheter. Det är otroligt enkla system som i princip inte kostar

företaget någonting. Dessa system är ett bra verktyg för att få med personalen i det kontinuerliga förbättringsarbetet. Eftersom de utvärderar sitt arbete och ständigt letar efter förbättringsåtgärder leder det till att personalen ständigt hittar nya lösningar på problem vilket gör att effektiviseringsarbetet fortlöper. Många modeller inom teorin är komplexa och tar in många olika aspekter. Här kan vi se ett exempel på att det kan löna sig att hålla verktygen så enkla som möjligt så alla har chans att använda dem och på så sätt kan personalens kunskap utnyttjas till max.

Framgångsfaktorer

Efter genomförandet av de tre fallstudierna kunde vi se både likheter och skillnader i vad som varit de olika företagens framgångsfaktorer. Likt teorin beskriver har en gemensam drivkraft från såväl anställda och ledning varit av stor betydelse vid en effektiviseringsprocess. I flera fall har det varit så att förändringen till en början har initierats av ledningen men sedan bedrivits av medarbetarna. Precis som Joe Stenzel beskriver är det trots allt medarbetarnas utförande och arbetsprestanda som till stor del utgör effektiviseringar i ekonomiadministrationen. Vid implementering av lean inom ekonomiadministrationen tycker vi det är extra viktigt att involvera medarbetare då det är en väldigt personalintensiv avdelning. Likaså krävs det en drivkraft från operativa chefer och tydliga mål för att medarbetare ska bli medvetna om dess betydelse i processen. Även erfarenheter från konsulter framhäver stöd och engagemang från ledningsgrupp och operativa chefer som en viktig aspekt under ett effektiviseringsarbete.

Till skillnad från Deloitte och Eon framhäver Posten ett tydligt processägarskap som den viktigaste framgångsfaktorn. Enligt Posten utgör ett tydligt processägarskap basen för en effektiv organisation. Det underlättar framtagningen av målsättning för ett förändringsarbete samt ger bättre effekter. Linus Larsson beskriver syftet med att utgå från värdekedjor som att göra arbetet klart, enkelt och effektivt. Vidare hävdar Lin Wang och Qingming Yuan att det synliggör onödiga aktiviteter på ett bättre sätt. Eftersom Posten och Eon har arbetat utifrån ett processtänk under en längre tid tror vi därför att det kan ha underlättat deras effektiviseringsarbete. Det gör det möjligt för dem att vid ett tidigare skede upptäcka vilka aktiviteter som är onödiga och överflödiga. Det kan således även ge större effekter än för ett företag som går från ett funktionellt tänk till ett processtänk.

Negativa aspekter

Vad som har inneburit problem för företagen skiljer sig åt. Posten tycker att företaget har blivit mindre sårbart tack vare standardiseringen som har gjorts ur effektiviserings synpunkt. De framhäver standardiseringen som en stor del i att lyckas med effektiviseringsarbetet medan Eon ser en risk i att arbetet blir för standardiserat. Vi anser att standardiseringen är en förutsättning för effektiviseringsarbete men att det kan finnas en risk att medarbetare på längre sikt blir mindre motiverande till sitt arbete. Att arbeta med reglerat och rutinbaserat arbete inom ett och samma område kan skapa ett bristande engagemang och en känsla av utbytbarhet. Att hänga upp

arbetet utifrån regler och beskrivning i ett datasystem tror vi kan medföra att medarbetare inte på samma sätt ser sig om en del i företaget och den värdeskapande processen. Det kan även finnas en risk att varje individ inte arbetar för det ständiga förbättringsarbetet företaget vill åstadkomma. För att individer ska kunna komma med idéer för att driva förbättringsarbetet framåt krävs det att det finns ett utrymme för den egna individens entreprenörsanda. Vi tror därför det är viktigt att hitta en balans mellan en standardisering och fritt arbete för att ge utrymme för lite variation i arbetsuppgifter och nya initiativ från medarbetare. En standardisering av ekonomiadministration innebär ofta en specialisering inom ett visst kunskapsområde vilket medför en högre kompetens inom sitt arbetsområde och därmed högre effektivt. Dock tror vi även att det kan hämma individer från att se helhetsperspektivet och präglas av ett silostänk.

Linus Larsson beskriver etablering av en lärande organisation som en komponent i implementeringsprocessen av en lean administration. Lika så tror vi denna komponent kan hämmas genom en allt för standardiserad arbetsprocess. Trots att en standardisering är en förutsättning för effektiviseringsprocesser så tror vi att det kan få negativa effekter om det tillämpas i allt för stor utsträckning.

Deloitte beskriver att det finns en risk att företaget blir sårbart när det görs allt för kraftiga effektiviseringar. Det skulle kunna bero på att de inte skiljer på just förbättringsarbete och nedskärningar. Dessa behöver nödvändigtvis inte gå hand i hand. Förbättringsarbete kan innebära effektivisering utan nedskärningar. En viktig karakteristik av lean är just elimineringen av onödiga aktiviteter. Dock förs det även en diskussion kring den situation Deloitte befinner sig i just nu där för mycket nedskärningar kan påverka företaget och dess effektivitet negativt. Detta skulle kunna vara en följd av att effektiviseringsarbetet har hunnit i kapp företagets utveckling. Att arbetet som bedrivs är optimalt utifrån dagens kontext men att kommande påverkan utifrån ger upphov till nya effektiviseringsmöjligheter.

Effekter

För alla tre fallföretag har effektivisering av ekonomiadministrationen inneburit en kraftig kostnadsbesparing. Detta visar att trots att de använt olika tillvägagångssätt och verktyg, har de alla nått sina önskade mål om minskade kostnader. Eftersom effektiviseringsarbete ofta kommit ur en otydlig organisationsstruktur tror vi att en tydligare struktur och en klar styrning såväl som eliminering av onödiga transaktioner har gjort ekonomiarbetet mer effektivt. Flera av företagen har upplevt att organisationen fått en tydligare struktur där även ansvarsfördelningen har blivit klarare. Det blir därför naturligt att ställa sig frågan hur stor del av kostnadsbesparingarna som har berott på en tydligare struktur och styrning och hur stor del som faktiskt är effektiviseringar och elimineringar i ekonomiadministrationen.

Effektiviseringarna i företagen har haft påverkan på de anställda på olika sätt. För Posten och Deloitte har det medfört stora personalnerskärningar. Inom en

ekonomiavdelning utgör personalkostnader en väldigt stor del av de totala kostnaderna. Därför tror vi att detta kan vara en bidragande orsak till att de har kunnat reducera sina kostnader till den stora grad de har gjort. Däremot Eon gjorde till en början nyanställningar, men arbetar nu för att minska personalstyrkan igen. Att de inte har kunnat reducera personalstyrkan på samma sätt som de andra företagen har gjort tror vi kan bero på att de fortfarande kan göra ytterligare effektiviseringar. Framförallt beror det på ett ökat kontrollbehov över de ekonomiska processerna.

6.2.4 Bevarande och efterarbete

Det som alla företag arbetar med att försöka åstadkomma i sin organisation är ett ständigt förbättringsarbete. Att hela tiden tänka hur kan jag göra detta bättre samt om aktiviteten som utförs tillför något värde till företaget. Att skapa ett förbättringstänk är essentiellt för att driva effektiviseringsarbetet framåt. Något som är intressant att lyfta fram är att det var inget av företagen som arbetade aktivt med att skapa en kultur kring ett förbättringsarbete. Alla tre företag trodde sig ha lyckas åstadkomma ett gemensamt förhållningssätt och en medvetenhet hos medarbetarna under effektiviseringsarbetet. Eon såg en förbättringskultur som en naturlig del i att varje individ alltid vill prestera bättre och är därför mån om att hitta nya bättre sätt att utföra sina arbetsuppgifter. Detta kan stödjas i Martins Skoogh, Deloitte Consulting Group resonemang om att etablera en lean kultur är en naturlig del när de driver ett leant förändringsarbete. Aktiviteter som bidrar till en gemensam kultur beskriver han som förbättringsmöten där alla är delaktiga, såväl chefer som medarbetare. Både Posten och Eon har etablerat system för förbättringsåtgärder samt mötesformer där de verkar för att skapa ett ständigt förbättringsarbete. Detta skulle kunna ses som ett bevis på att det faktiskt skapat en kultur kring ett kontinuerligt förbättringsarbete trots att de inte säger sig bedriva ett aktivt kulturbyggande arbete.

Eftersom den främsta åtgärden inom företagen har varit att göra arbetet mer standardiserat tror vi det är viktigt att aktivt verka för att skapa en kultur kring förbättringsåtgärder. Om inte ledningen poängterar hur viktigt det är med ett ständigt förbättringsarbete tror vi att det finns en risk att medarbetarna förlorar engagemanget på grund av den starka standardiseringen. Genom att belöna medarbetarna utifrån ett ständigt förbättringsarbete anser vi det blir lättare att driva effektiviseringsarbetet vidare och hitta nya lösningar.

Införandet av GLOBE, ett nytt förändringsarbete, visar att Eon är nöjda med de effekter som effektiviseringen av lean har gett. De vill nu därför utveckla konceptet ytterligare genom tillämpning på hela koncernen. Detta blir en stor utmaning och kommer kräva mycket förändringsarbeten. Det kommer antagligen få positiva effekter i framtiden men Eon får antagligen räkna med ökade kostnader till en början. Vid införandet av SSC tog det två år innan enheten gick med vinst och om nu förändringen ska göras på ännu större område är det rimligt att tänka sig att det tar ytterligare tid innan förändringen genererar vinst. Att även utveckla flödesarbetet i

framtiden borde enligt teorin generera positiva effekter då grunden för ett leant arbete kommer från att arbeta med värdekedjor.

Postens framtidsarbete består främst av att harmonisera svenskt och danskt SAP. Det har därmed två stycken standardlösningar som nu ska bli ett, vilket ger en ännu mer enhetlig och standardiserad organisation. Genom att få ett gemensamt system för hela koncernen kan koncernredovisningen underlättas men framförallt tror vi det kan underlätta styrningen och kontrollen. Tack vare att alla utgår från samma system måste alla anpassa sig till det processutförande som ledningen valt. Genom ett enhetligt arbetssätt eliminerar de risken för överarbete.

Till skillnad från de andra två företagen upplever Deloitte att det har kommit långt i effektiviseringsarbetet. Deras framtidsarbete består därför av att förvalta den förändring som de har gjort. För dem blir det därför avgörande att uppmuntra till ett ständigt förbättringsarbete och bygga en kultur kring det. Annars tror vi det finns en risk för att det kan skapas en nöjdhet inom organisationen som förblindar de ytterligare förbättringsåtgärder som kan göras.

6.3 Fallföretagen från ett bredare perspektiv

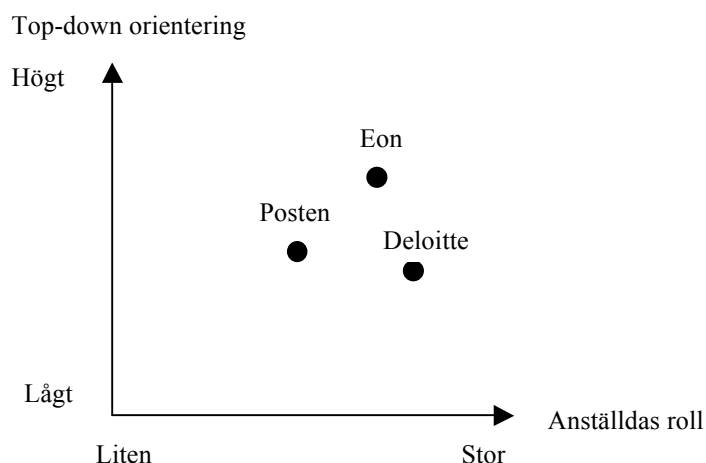
Utvecklingen av Lean Accounting har fått ordentlig hjälp framåt genom andra faktorer än det arbete som företaget själv lägger ner på effektiviseringsarbetet. Globaliseringen har lett till många förändringar för företag. Den effekt som fått mest uppmärksamhet inom Lean Accounting är utvecklingen av teknologin. Alla tre företag använder ett gemensamt IT-system och de är överrens om att införandet av det har varit en av de främsta förutsättningarna för att effektiviseringsarbetet har lyckats. Efter att ha sett de positiva effekter som effektiviseringsarbetet medfört ifrågasatte vi oss varför företag inte arbetat med det tidigare. Svaret på den frågan anser vi höra ihop med den teknologiska utvecklingen. Det är tack vare den som effektiviseringsarbete blir möjligt. Lean Production har funnits längre än Lean Accounting. Detta beror på att deras förutsättningar, till exempel utvecklingen av maskiner, kom tidigare än de som gäller för Lean Accounting. Globaliseringen har medfört ökad konkurrens vilket har lett till att företag nu i större utsträckning är tvingade att se över sina kostnader för att förbli konkurrenskraftiga. Det är också en anledning till varför vi nu ser att arbetet med Lean Accounting tar fart.

Vad vi tror har varit en betydande orsak till att effektiviseringsarbetet startades i företagen är som tidigare nämnts en bristande struktur och otydlig styrning. Effektivisering av ekonomiarbetet har därmed blivit en del i processen men kanske inte varit det främsta målet från början. Ekonomiadministration har blivit mer effektiv tack vare ett mer enhetligt arbetssätt genom en tydligare styrning och i många fall ett gemensamt datasystem.

Det som har gjort att företagen har effektiviserat sin ekonomiadministration beror till viss del på införandet av affärssystemet SAP. Det var egentligen det som gjorde att de blev tvungna att gå igenom varenda aktivitet för att anpassa det till systemet. Då SAP

är ett standardiserat program fungerar det inte att ha unika företagslösningar utan de tvingas att göra processerna mer standardiserade och regelbaserade. Detta tror vi kan vara en stor drivkraft till förändringen inom Posten. Det bör således även belysas att de stora kostnaderna som uppkommer i samband med SAP inte främst beror på själva systemet, utan att det orsakar ett väldigt stort anpassningsarbete inom företaget. Som tidigare nämnts använder alla tre företagen SAP men inom Posten har det varit en tydligare förändringsdrivare än inom de andra företagen.

En jämförelse kan även göras utefter i vilken grad företagen är top-down eller bottom-up orienterade. Utifrån vår insamlade empiri är det svårt att göra absoluta klassificeringar, men företagen kan anses mer åt det ena eller andra hållet. För det första anser vi att alla företag mer eller mindre är top-down orienterade. Detta eftersom dem har en tydlig styrning uppifrån där det är de högre instanserna som har det övergripande ansvaret. Utifrån våra studier anser vi dock att Eon har en mer framträdande top-down orientering än de andra företagen. Moderbolaget har en väldigt framträdande roll varifrån styrningen därmed är centraliserad. Deloitte är det företag som enligt vår uppfattning är minst top-down orienterat. Genom att låta anställda ta stora beslut och driva arbetet framåt har de en relativt stor inverkan. Detta innebär att de anställda har en stor roll i effektiviseringsarbetet. Utifrån ovanstående resonemang har vi valt att placera in företagen i en matris med parametrarna top-down orientering och anställdas roll. Denna kommer även ligga till grund för vidare resonemang.



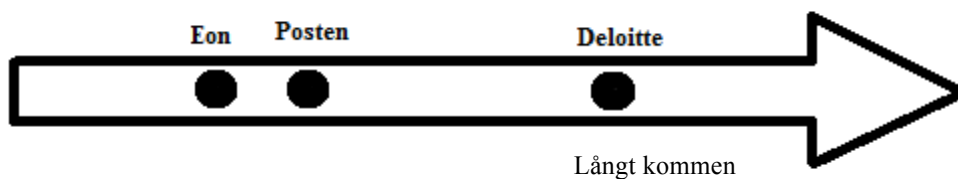
Figur 5: Top-down och anställdas roll.

Det kan diskuteras vad detta har för påverkan på företagens effektiviseringsarbete. En aspekt som löpande tagits upp i uppsatsen är just vikten av att anställda är med och driver ett förändringsarbete mot att bli mer leant. Även de anställdas synpunkter och idéer är av stor vikt. Vid en stor top-down orientering kan det vara svårt att ge utrymme åt anställdas kreativitet i arbetet vilket i så fall skulle innebära att Eon är det företag som har sämst förutsättningar för effektiviseringsarbetet. Vi anser att detta kan stämma men att Eon faktiskt har hittat en lösning på problem av denna karaktär. Eon

har nämligen gett utrymme åt anställda att vara delaktiga i effektiviseringsprocessen genom bland annat ”less and learn” som tidigare nämnts.

Utifrån studien av Deloitte har vi fått uppfattningen att de nått långt i sitt arbete med effektiviseringar. Framförallt på grund av att de i nuläget tror att ytterligare nedskärningar och effektiviseringar kanske inte tillför något mervärde. Frågan är om det finns någon koppling mellan att Deloitte är det företag som nått längst i sin effektiviseringsprocess och att det även är de som är minst top-down orienterade? Vi hävdar att så är fallet. Deloitte har genomgående kunnat utnyttja personalens kreativitet i arbetet samt den tvärfunktionella kompetens de anställda har. Som vi tidigare nämnt har de anställda på Deloitte varit en stor del i effektiviseringsprocessen där de dragit det så långt att de anställda fått vara med att utveckla specifika system inom sina arbetsområden. Att utnyttja det interna kapitalet i form av anställdas kompetens kan alltså vara ett vinnande koncept.

Eftersom Lean Accounting handlar om ett ständigt effektiviseringsarbete finns det inget visst tillstånd då företagen anses klara med arbetet. Dock anser vi att Deloitte är de som har kommit längst i sitt effektiviseringsarbete. Jämför vi de arbetssätt som teorin beskriver har Deloitte gjort flest av de effektiviseringsåtgärderna. De har sett över alla sina processer för att få bort alla onödiga aktiviteter och på så sätt får ner bokslutstiden så mycket som möjligt. Vi har sett tydliga resultat av detta då det fått ner bokslutstiden till sju timmar och lyckats minska personalstyrkan från 35 till 14 personer. Det arbete Deloitte har kvar nu är att se till att vidhålla dessa förbättringar och fortsätta vara uppmärksamma på hur teknologin utvecklar sig för att i framtiden få in ännu bättre system. Eon är det företag som har mest kvar att göra i effektiviseringsarbetet. De har många processer de kan gå igenom som kan utvecklas och generera till att verksamheten blir ännu mer effektiv. De har till exempel inte arbetat med att få ner antal leverantörer och deras bokslutstid ligger på 13 dagar, där företaget själva är medvetet om att tiden går att pressa ytterligare. Införandet av GLOBE kommer antagligen hjälpa Eon på vägen men det är en stor process som kommer att ta lång tid att genomföra. Av våra tre företag befinner sig Posten mellan de båda andra företagen i sitt effektiviseringsarbete. De har kommit långt inom vissa delar, framförallt införandet av SAP och SSC. Dock kan de utveckla arbetet av personalens medverkan och likaså se över eliminering av onödiga transaktioner en gång till då det än så länge inte resulterat i kortare bokslutstid. De borde således gå att göra fler elimineringar för att korta ner bokslutstiden.



Figur 6: Företagens utvecklingsfas

Vi vill framhäva vissa aspekter vid vår jämförelse av företag och de som vi kommit fram till. Att Deloitte är de som har kommit längst beror inte enbart på deras arbetssätt och att de skulle ha gjort de mycket bättre än de andra företagen. Det är viktigt att komma ihåg de skillnader som finns mellan företagen och de olika förutsättningar de har. Vi har utrett Deloitte på nationell nivå vilket gör att den organisationen är betydligt mindre än både Posten och Eon. Framförallt i jämförelse med Eon som är en stor internationell koncern. Självklart har ett mindre företag enklare att göra förändringar då det är färre parter som behöver göra omställningar. Det är också därför som effekterna visat sig snabbare och tydligare för Deloitte. Effekterna av förändringarna som Eon och Posten har gjort kommer att visa sig tydligare i framtiden men det tar tid för omfattande förändringar att ge resultat i så stora organisationer.

7. Resultat och förslag till vidare forskning

Nedan presenteras det resultat vi har kommit fram till med utgångspunkt i vårt syfte. Vi kommer även ta upp förslag till vidare forskning inom ämnet.

7.1 Resultat

Vårt syfte är att beskriva utformningen och analysera effekterna av Lean Accounting inom ekonomiadministrationen. De två viktigaste effekterna vi har kommit fram till är att arbetet blir standardiserat samt skapandet av en kultur kring förbättringsarbete.

7.1.1 Standardisering

Att en ökad standardisering av ekonomiska processer är en av de mest betydande effekterna för lean i ekonomiadministrationen stämmer väl överens med vad som sägs i teorin. Linus Larsson ser standardisering som ett krav för att kunna skapa en lean administration. Enligt teorin skulle det kunna uppfattas som att en standardisering är lätt att genomföra. Vi vill därför poängtera att det är en lång och väldigt omfattande process för företaget. Det är tidskrävande och därmed även kostsamt för företaget att ta fram regler och beskrivningar för varenda aktivitet som görs. Därmed bör ledningen framhäva att en standardisering är en långsiktig förändring som är kostsam inledningsvis, men som reducerar kostnaderna avsevärt på längre sikt.

För att kunna standardisera ekonomiadministrationen underlättar det om företaget har tillgång till ett välutvecklat IT-system som stödjer detta. De fallföretag vi har utgått från har alla infört SAP. Dock bör det belysas att det inte är självklart att alla företag har tillgång och framförallt resurser till att ta in ett så omfattande system. Det ställer också stora krav på att företaget måste kunna anpassa sina processer till ett fullständigt system. Därför tror vi det kan vara olika svårt för företag att implementera liknande system som fallföretagen har gjort. I många fall skulle anpassningar till systemet kunna innebära för stora uppoffringar för det enskilda företaget. Företag som väljer att ta in ett IT-system som ett led att bli mer standardiserat bör vara medvetna om att det ställer stora krav på hela organisationen och inte bara ekonomiavdelningen. Därutöver bör företaget vara medvetet om att det även påverkar externa relationer. Exempelvis när företaget upprättar en mer standardiserad fakturahantering påverkar det således även leverantörerna. Mindre leverantörer kan därmed bli tvungna att ta in samma system, som kanske inte är så fördelaktigt för dem, för att samarbetet ska kunna fortlöpa.

Att arbeta med att standardisera de ekonomiska processerna är något som alla tre fallföretag har gjort i större eller mindre utsträckning. Vi anser även att det är något som applicerbart på alla typer av företag. Dock tror vi behovet är större hos stora företag än små. Stora företag kräver standardiserade processer för att samordna företaget. Standardiseringen kan även där bli en del i att styra dotterbolagen genom att

de följer moderbolagets standardiserade arbetssätt. För ett litet företag är det enklare att samordna och fördela arbetet vilket gör att det inte krävs ett standardiserat arbetssätt i samma utsträckning.

Vidare vill även påpeka att standardiserade arbetsuppgifter kan vara mindre lämpligt för ett företag under utveckling. Ett företag som arbetar för att ta marknadsandelar bör lägga fokus vid att hitta nya sätt att göra sig så konkurrenskraftiga som möjligt. Att då standardisera processer som ofta upplevs som mer monotona av de anställda tror vi kan hämma företaget. Det faktum att standardisering och specialisering kan leda till ett silostänk hos de anställda är negativt för ett företag under utveckling.

7.1.2 Kultur

Den andra viktigaste effekten vid införandet av Lean Accounting i ekonomiadministrationen är skapandet av en kultur kring förbättringsarbete. Att kulturen förändras kan ses som både en effekt av införandet av lean i ekonomiadministrationen samt som en förutsättning för att effektiviseringsarbetet ska bli kontinuerligt.

En koppling till Lean Production kan göras eftersom det är härifrån Lean Accounting härstammar. Vi menar att Lean Accounting är mer personalintensivt än Lean Production varför det är viktigare att skapa en förbättringskultur i Lean Accounting. I ekonomistyrningen är det nämligen personalen som utför tjänster medan det i produktionen förlitas mer på maskiner. Maskiner ställs in för att fungera på det sätt som passar organisationen bäst men personalen måste istället styras mot de mål som vill uppnås där ett bra verktyg kan vara att etablera en kultur, i detta fall en kultur kring förbättringsarbete.

Vi har även diskuterat om det är möjligt att applicera en kultur kring förbättringsarbete på alla företag. Denna fråga är givetvis beroende av de företagsunika förutsättningarna som till exempel storleken på företaget. Förmodligen är det dock enklare att skapa en viss förhållning i små organisationer. Detta eftersom kulturen, som teorin tidigare tagit upp, grundar sig i individers beteende och normer. Små organisationer med få anställda innebär förändringar hos färre antal individer jämfört med en stor organisation med många anställda.

Att skapa en gemensam kultur kring förbättringsarbete är något som vi upplever kan vara både positivt och negativt för de anställda. En positiv aspekt är den enhetlighet en gemensam kultur skapar där anställda känner att de jobbar för samma mål. Teorin tar upp ett konkret exempel där arbete i kontorslandskap kan skapa en teamkänsla samt underlätta kommunikationen. Detta är något SSC på Eon har använt sig av vilket vi tror kan vara en faktor som underbygger skapandet av en gemensam kultur. Negativt kan dock vara att en etablerad kultur kring förbättringsarbete sätter ökad press på anställda att ständigt leverera. För att de anställda trots allt ska känna sig motiverade till att arbeta med ständiga förbättringar är det därför viktigt att belöna uppnådda mål.

Vi vill även koppla utvecklandet av en kultur till den roll ledaren i en grupp har. Mycket kan vara beroende av vad ledaren gör och inte gör. Att ha en ledare som coachar anställda i rätt riktning istället för att endast ställa krav kan utgöra en stor skillnad i den kultur som skapas kring förbättringsarbetet.

Vidare vill vi poängtera att uppfattningen vi fått om de förhållningar och kulturer som etablerats i fallföretagen är skapad av den information vi fått från högt uppsatta eller ledande personer i företagen. Troligen hade vi fått en annorlunda bild av kulturen om vi även intervjuat anställda. Vad vi dock kan framhålla är att skapandet av en kultur kring förbättringsarbete underbygger en lyckad användning av Lean Accounting samt som vi tidigare nämnt är en förutsättning för ett hållbart effektiviseringsarbete.

7.1.3 Kopplingar mellan standardisering och kultur

Det två viktigaste effekterna av Lean Accounting är alltså standardisering samt förbättringskulturen i företagen. Vi anser att dessa två effekter talar emot varandra.

Hög standardisering hämmar en välutvecklad effektiviseringskultur. Blir processerna för standardiserade blir personalen likt utbytbara verktyg som bara är där för att uppfylla det standardiserade arbetsuppgifterna. Detta kan leda till att personalen känner sig mindre motiverade att bidra till effektiviseringsarbetet. Införandet av ett gemensamt IT-system, som till exempel SAP, gör att allting måste anpassas till det systemet. Effektiviseringsåtgärder som inte passar in i systemet kommer inte kunna appliceras på företaget. Detta gör att personalens effektiviseringstänk begränsas av det specifika IT-systemet som företaget använder. På många företag är inte personalen så väl orienterade i IT och har ingen specifik utbildning inom det området vilket kan göra att de har svårt att se förbättringsåtgärder för de specifika IT-systemen. Det gör alltså att personalens förbättringsförslag inte går att använda i företagen just för att de inte är anpassade till IT-systemet. Det finns även en annan aspekt av detta, att en för stark kultur kan hämma standardiseringen. Om för många av personalens förbättringsförslag accepteras leder det till mycket förändringar. Ändras arbetsätten konstant blir arbetet inte standardiserat och företaget kan inte dra nytta av de fördelar standardiseringen ger.

Företag behöver både standardisering och en förbättringskultur för att lyckas med implementeringen av Lean Accounting. Då dessa både effekter säger emot varandra gäller det för företag att hitta rätt kombination av faktorerna. Vi anser inte att det finns någon rätt kombination som går att applicera på alla företag utan det handlar om att varje företag måste hitta det som passar bäst för dem. Kombinationen beror på många olika faktorer såsom storlek på företag, vilken bransch de verkar i och vilket utvecklingsstadium företaget befinner sig.

I framtiden ser vi att en utveckling av IT-systemen kommer att driva Lean Accounting arbetet framåt. Kan de utvecklas så att de går att anpassas till olika företag och branscher kan personalens kunskap komma till större användning. Ofta är personal specialister på sitt område och ser vilka effektiviseringsåtgärder som kan genomföras

på det specifika området. Kan detta kombineras med IT-systemet kan effektiviseringsarbetet utvecklas och gå ett steg längre.

7.2 Förslag till vidare forskning

Posten har bedrivit aktiviteter för att försöka effektivisera budgetarbete, vilket har gjorts ett flertal gånger utan att egentligen lyckas. Detta skiljer sig från Eon och Deloitte, som inte har valt att inkludera budget i effektiviseringsarbetet. Deloitte Consulting Group erbjuder lean-tjänster till företag som vill applicera det inom budgetarbetet, vilket kan ses som ett bevis på att det förekommer och att det faktiskt är möjligt. Vi tror därför det hade varit intressant att undersöka varför det inte är lika vanligt med effektiviseringar i budgetarbetet. Det är trots allt en tidskrävande och kostsam process där företagen skulle kunna spara mycket pengar genom en effektivisering. Kan det vara så att på grund av att ledningen ofta varierar och därmed även vilken typ av budget som föredras blir det svårt att göra effektiviseringar? Eller är det ett mer komplicerat arbetssätt som därför är svårare att effektivisera? Därutöver hade det varit intressant att utreda hur ett företag kan gå tillväga för att göra budgetarbetet mer effektivt.

Deloitte har kortat ner processen för bokslut från fyra månader till sju timmar. Detta är en kraftig reduktion som hade varit intressant att göra en djupare undersökning av. Maskell & Baggaley rekommenderar att endast utgå från fem olika konton; materialkostnader, personalkostnader, kostnader för behandling utanför företaget, maskinkostnader och övriga kostnader. Detta gör att hela företagets huvudbok kan minska antalet konton markant, vilket ökar hastigheten för att få fram finansiella rapporter och leder till kostnadsreduktioner. Är det såhär Deloitte har gjort, eller hur har det gått tillväga? För att kunna applicera deras framgångsfaktor på andra företag hade det varit intressant att undersöka vilka aktiviteter de har eliminerat för att kunna göra bokslut på endast sju timmar. Vidare skulle frågan kunna ställas om vad ett företag går miste om när bokslutstiden reduceras så kraftigt? Kan det ge negativa effekter såsom bristande kvalitet och mindre information till intressenter?

Ytterligare en aspekt som är intressant att undersöka är effekten av outsourcing. Det skulle kunna vara intressant att utreda om det är lönsamt att outsourca en del av fakturahantering eller om företaget når högre kvalitet och effektivitet genom att göra det själva. Eon beskrev i intervjun att de eventuellt skulle börja med inscanning inhouse. Detta på grund av att om det blev något fel vid införandet av fakturan var de på ekonomiavdelningen själva tvungna att manuellt korrigera felet. Genom att det blev gjort rätt från början skulle det antagligen leda till mindre arbete för ekonomiavdelningen. Posten har outsourcat hela sitt SSC. Det hade varit intressant att undersöka effekterna av inhouse respektive outsourcing.

Ett annat förslag på vidare forskning är att göra en kvantitativ undersökning av Lean Accounting. Vi hade tyckt det varit intressant att se hur många företag som aktivt arbetar med lean och hur medvetna företag är om ämnets existens. Det skulle även

kunna utvecklas till en jämförelse med Lean Production där förekomsten av de båda ämnena jämförs.

I. Källförteckning

Litteratur

Bryman A, Bell E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005, Slovenien: Liber AB, ISBN 91-47-07510-4

Cunningham Jean, Fiume Orest, *Real Numbers Management Accounting in a Lean Organization*, 2003, Durham, Managing Times Press, ISBN 978-0-9728099-0-0

Kotter John P, Cohan Dan S. *The heart of change, Real-life stories of how people change their organization*, 2002, USA, John P. Kotter and Deloitte Consulting LLC.

Kotter John P, *Leading change*, 1996, USA, Harvard Business Press

Larsson Linus, *Lean Administration*, 2008 (första upplagan), Malmö, Liber

Liker Jeffrey K, *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, 2004, New York: Mc Graw-Hill, ISBN 0-07-1392231-9

Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning*, 2001, Lund: studentlitteratur, ISBN 91-44-01115-6

Maskell Brian, Baggaley Bruce, *Practical Lean Accounting*, 2004, United States of America, Malloy Lithographing, ISBN 1-56327-243-1

Sandkull B, Johansson J, *Från Taylor till Toyota*, 2000 (1996), andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, ISBN 978-91-44-01346-6

Stenzel Joe, *Lean Accounting Best Practices for Sustainable Integration*, 2007, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, ISBN 978-0-470-08728-2

Yin Robert K, *CASE STUDY RESEARCH Design and Methods*, 2003, Kalifornien: Sage Publications, Inc, ISBN 0-7619-2553-8

Uppsatser

Jakobsson Lars-Olof, Westlund Robbin, *Shared Service Center – den rätta vägen att gå?* 2010, Lunds Universitet

Elektroniska källor

Vad är lean?, Real Consulting,
www.realconsulting.se/pdf/vad_ar_lean.pdf, Real Consulting, 2010-11-15

Vad är nästa steg för din ekonomiorganisation?, Ernst & Young, 2009,
<http://www.ey.com/SE/sv/Services/Advisory/Effektivisera-din-ekonomifunktion-Copy-> 2010-11-30

Nationalencyklopedin

<http://www.ne.se/lang/administration/108403>, 2010-11-15

Winbas,

http://www.winbas.com/help/WinBasLeverantor_reskontra.htm 2010-11-14

Tjänster, vi hjälper ditt företag att växa,

http://www.deloitte.com/view/sv_SE/se/tjanster/index.htm, 2010-11-16

Fakta om Eon,

<http://www.eon.se/templates/Eon2TextPage.aspx?id=47860&epslanguage=SV> 2010-11-14

Fakta om Posten,

http://www.posten.se/om_posten , 2010-11-14

H Lodin Ulf, Bergström David, Alm Bengt, Schmidt Lars, *Hållbarhetsredovisning*, 2009, Pontèn & Engwall AB

<http://www.postennorden.com/PageFiles/3299/postennorden-hallbarhetsredovisning-2009-sv.pdf> s 32, 2010-11-14

Muntliga källor

Skoogh Martin, Deloitte AB, Consulting Strategy & Operation, Stockholm (telefonintervju) 2010-11-19

Utterström Anders, Deloitte AB, Director finance, Stockholm (telefonintervju) 2010-11-18

Hansson Stefan, E.ON, Head of Closing & Reporting, Malmö (Fysiskt möte) 2010-11-25

Kendrup Ulf, E.ON, Group Accounting, Malmö (Fysiskt möte) 2010-11-25

Palac Linda, E.ON, Head of Shared Service Center, Malmö, (Fysiskt möte) 2010-11-25

Unege Karin, E.ON, Group Accounting, (Fysiskt möte) 2010-11-25

Eriksson Bjarne, Posten Norden AB, Chef för Shared Service inom ekonomi och finans, Stockholm (telefonintervju), 2010-12-02

Nyman, Kaj, Posten Norden AB, Chef för redovisning & skatt & finans, Stockholm (telefonintervju) 2010-12-02)

Strand Carl-Olof, Posten Norden AB, Coach för system och processer inom redovisning och skatt, Stockholm (telefonintervju), 2010-12-02

Svensson Rolf, Posten Norden AB, Process och systemexpert inom redovisning och skatt, Stockholm (telefonintervju), 2010-12-02

II. Bilagor

Bilaga 1

Intervjuunderlag

Bakgrund

Vad arbetar er avdelning med?

Hur många arbetar inom er avdelning?

Vad ansvarar ni för i ekonomiarbetet?

Hur länge har denna avdelning funnits som en del av företaget?

Mål – Vad var målet med förändringen?

Hur såg ekonomiadministrationen ut före förändringen?

Hur kom ni i kontakt med ämnet Lean Accounting?

Hur tas förbättringsarbetet fram? Av vem?

Vad händer efter att ett förslag har tagits fram?

Vilka har varit era främsta kunskapskällor i arbetet med lean?

Har ni tidigare arbetat med Lean Production?

Hur stora var kostnaderna för ekonomiadministrationen innan förändringen?

Vilket var huvudområdet för förändringen?

Vad var ert främsta mål med förändringen?

Implementeringsprocess – Hur såg implementeringsprocessen ut?

Kan ni beskriva hur ni har gjort för att effektivisera era ekonomiska processer?

Vilka metoder använder ni er av?

(Value stream mapping, target costing, box score, prestationsmått...)

Vart i organisationen ser vi effektiviseringarna?

Vilka aktiviteter inom *administrationen* har ni eliminerat?

Använder ni er utav lean i ert *budgetarbete*?

Använder ni lean inom redovisning, exempelvis i bokslutsarbetet?

Hur länge har ni arbetat med denna effektivisering?

Har ni tagit hjälp av något konsultföretag i implementeringsprocessen?

Hur många i personalstyrkan medverkar i förändringarna?

Har personalen kunskap om de förändringar som görs? (Internutbildningar etc)x

Förändrades er organisationsstruktur under implementeringen?

Har medarbetarnas arbetsuppgifter förändrats efter leanimplementeringen? På vilket sätt?

Har ni utvecklat en egen metodik kring arbetet med effektiviseringsprocesser?

Vad tycker ni är den viktigaste framgångsfaktorn vid en leanimplementering?

Har ni stött på några problem under implementering?

Bevarande – Hur ser ert efterarbete ut?

Vilka effekter har ni sett av att införa lean accounting?

Har leanarbetet haft någon påverkan på något annat område?

Varför valde ni att implementera det i era arbetsprocesser?

Arbetar ni kontinuerligt med förbättringsåtgärder inom lean?

Har ni arbetat för att skapa en lean kultur inom organisationen?

Hur mäter ni era kostnader?

Arbetar ni kontinuerligt med förbättringsåtgärder inom lean?

Ser ni företaget som en värdekedja eller utgår ni ifrån standardkostnadsenheter?

Hur kostsam har implementeringsprocessen varit? (Finansiellt och icke finansiellt)

Hur ser framtidsarbetet med lean ut?

Finns det några negativa effekter av arbetet med lean?

Shared Service Center

När infördes ert Shared Service Center?

Hur förändrades de administrativa processerna? Vilka effekter har införandet fått på organisationen?

Har administrationen blivit mer standardiserad vid införandet av Shared Service Center?

Har förändringen medfört en närskärning av personalstyrkan?

Hur ser era administrativa processer ut nu? Vilka aktiviteter ingår?

Har ni ett gemensamt datasystem? Hur är det uppbyggt?

Har ni delat upp arbetet på olika avdelningen? Exempelvis att en avdelning endast arbetar med leverantörsfakturor?

Vilka inkluderas i Shared Service Centret?

Bilaga 2

Intervjuunderlag

Deloitte, Business Consulting

Mål- Vad är målet med de tjänster som ni erbjuder inom Lean?

Vilka tjänster erbjuder ni?

Till vem riktar sig tjänsterna?

Hur kom ni i kontakt med Lean Accounting?

Hur länge har ni utfört tjänster inom Lean Accounting?

Implementeringsprocess- Hur ser arbetsgången ut för era tjänster inom Lean?

Vilka metoder använder ni er av?

Vilka aktiviteter fokuserar ni på?

Under hur lång tid sker implementeringen?

Hur fungerar ert IT-stödsystem?

Är det vanligt att organisationen är positiv till förändringen?

Bevarande - Hur ser ert uppföljningsarbete ut?

Hur arbetar ni för att skapa en lean kultur inom organisationen?

Hur skapar ni ett engagemang för förändringen?

Hur länge är ni kvar i företaget?

Vilka effekter kan ni se av ert utförda arbete?

Kan ni se kontinuerliga förbättringsåtgärder inom organisationen?