

Beslutsstöd för marknadscontrollers

En fallstudie av informationsbehov hos kundföretag

Christoffer Edkvist



UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

Decision Tool for Market Controllers

Christoffer Edkvist

In this report you can read about a service company that wants to introduce a new decision tool for their customers. The first question that will be answered in this report is, what information is needed for market controllers. The second question investigates how a decision tool that gives the answers to the first question would work. Theories in business and economics written by Jan Lindvall (2001) and socio-technical work analysis written by Kim Vicente (1999) are used in this report. To find the answers to question number one, interviews with two market controllers were done. To find the answers to question number two, a couple of decision tools were investigated and compared with each other. The conclusions were that market controllers need a specific tool to help them with their decisions. This tool contributes in their daily work. It's very important that the decision tool can change focus from internal to external business relations depending on the market situation.

Handledare: Daniel Bolin
Ämnesgranskare: Anders Jansson
Examinator: Elisabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTec STS 08 016

Sammanfattning

I detta examensarbete går det att läsa om ett tjänsteföretag som vill implementera ett beslutsstöd för att möta sina kunders informationsbehov. Kunderna utgörs av andra företag, och det är i första hand dessa företags marknadscontrollers som har behov av information från det beslutsstöd som tjänsteföretaget vill kunna erbjuda. Den första frågeställningen handlar om vilken information som är användbar för en marknadscontroller, och den andra därpå naturligt följande frågan är hur ett sådant beslutsstödssystem bör fungera. Den teoretiska utgångspunkten utgörs av litteratur som behandlar ekonomistyrning, och en modell av Lindvall (2001) presenteras. Ett centralt antagande i modellen är att ekonomistyrning nyligen har förändrats från en traditionell till en mer modern verksamhetsstyrning. Centrala begrepp i modellen är inre och yttre effektivitet samt förbättrad åtgärdsorientering. Den nya verksamhetsstyrningens införande kräver nya metoder att arbeta efter, och ett sådant arbetssätt är balanserat styrkort. Ett annat arbetssätt är Vicentes (1999) sociotekniska arbetsanalyser. Genom att koppla samman Lindvalls modell för ekonomistyrning med Vicentes syn på hur ett företag kan bli konkurrenskraftigt genom datorbaserat arbete skapas en god teorigrund för examensarbetets fortsättning. Utifrån denna teoretiska del formuleras frågor för att kartlägga informationsbehovet hos två av tjänsteföretagets kunder, två grossistföretag. Intervjuer med marknadscontrollers på dessa grossistföretag utgör examensarbetets empiriska del.

Slutsatserna i rapporten är, dels att det finns ett differentierat informationsbehov hos grossistföretagen, samt dels att beslutsstödet måste tillfredsställa både den interna organisationen men också till viss del dessa grossisters leverantörer och kunder. Således måste tjänsteföretaget, för att tillfredsställa sina kunder, även försöka förstå hur grossistföretagens övriga affärsrelationer fungerar. Ett beslutsstöd som tillåter grossistföretagen att skifta fokus från inre till yttre effektivitet anses viktigt, inte minst mot bakgrund av en förändrad marknadssituation. Beslutsstödet bör också tillåta grossistföretagen att själv förändra och avsluta designen av systemet, exempelvis genom att de själva kan välja vilka affärsdata som ska analyseras. Genom att ge sådana frihetsgrader minskar till viss del risken för plattformsbärande. Utifrån såväl den teoretiska grunden som den empiriska undersökningen jämförs sedan två befintliga beslutsstöd. Båda har för- respektive nackdelar sett utifrån ett kundperspektiv. Inga tydliga skillnader föreligger som gör att man lätt kan välja mellan dem.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING TILL PROBLEMMOMRÅDET	3
1.1 Marknadssituation	3
1.2 Tjänsteföretaget Office factory	3
1.3 Syfte	4
1.4 Disposition	4
1.5 Definition av centrala begrepp	5
2 TEORETISK REFERENS RAM	6
2.1 Ekonomistyrning – ett arbete som spänner över ett brett område	6
2.2 Från traditionell till modern ekonomistyrning	6
2.2.1 Informationsteknologin – en till viss del outnyttjad resurs	7
2.2.2 Verksamhetsstyrning – frågan om effektivitet och produktivitet	7
2.3 Behovet av en controller och ett balanserat styrkort	8
2.5 Balansering av teoretisk referensram	10
3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
3.1 Urval	12
3.2 Validitet	12
3.3 Analys av insamlat material	13
3.4 Avgränsningar	13
4 OFFICE FACTORY	14
4.1 Organisation och arbetssätt	14
4.2 Vad Office factory är i behov av	15
4.3 Kravspecifikation på ett IT-stöd	15
5 KUNDERNAS VERKSAMHETSSTYRNING	16
5.1 Marknadscontroller på Wiktors AB	16
5.1.1 Organisation och arbetssätt	16
5.2 Marknadscontroller på Freshdirect AB	17
5.2.1 Organisation och arbetssätt	17
6 ANALYS AV VERKSAMHETEN	19
6.1 Kravspecifikation på ett beslutsstöd utifrån Wiktors AB	19
6.1.1 Internt perspektiv	19
6.1.2 Kundperspektiv	20
6.1.3 Innovativt perspektiv	20
6.1.4 Finansiellt perspektiv	21
6.1.5 Plattformsberoende och produktiv organisation	21
6.1.6 Sammanfattande kravspecifikation	21
6.2 Kravspecifikation på ett beslutsstöd utifrån Freshdirect AB	22
6.2.1 Internt och innovativt perspektiv	22
6.2.2 Kundperspektiv	23
6.2.3 Finansiellt perspektiv	23
6.2.4 Plattformsberoende och konkurrenskraftig organisation	23

6.2.5 Sammanfattande kravspecifikation	24
6.3 Balansgången mellan inre och yttre effektivitet	24
6.3.1 Wiktors inre och yttre effektivitet	24
6.3.2 Freshdirects inre och yttre effektivitet	25
7 LÄMPLIGA BESLUTSSTÖD	26
7.1 Informationskub	26
7.1.1 SageBI	27
7.1.2 OpenI	28
8 AVSLUTANDE DISKUSSION	29
8.1 Slutsatser	29
8.2 Förslag till OF	29
9 LITTERATURFÖRTECKNING	31
9.1 Tryckta källor	31
9.2 Muntliga källor	31
9.3 Elektroniska källor	31
BILAGOR	32
Bilaga 1 - Ett frågeformulär till marknadscontroller	32
Bilaga 2 - Ett frågeformulär till Produktutvecklare på Office factory	33

1 INLEDNING TILL PROBLEMMOMRÅDET

Här ges en introduktion till problemområdet med hjälp av att belysa, efterfrågan av ett beslutsstöd till följd av en förändrad ekonomistyrning, bakgrundsinformation om Office factory med en tillhörande problemdiskussion, två uttryckta syften, definitioner av centrala begrepp och en disposition av rapporten.

1.1 Marknadssituation

Marknaden för affärssystem är glödhet. Många olika branscher och företagsstorlekar efterfrågar nya moderna affärssystem. Efterfrågan och införandet av nya affärssystem är ett förändringsprojekt som speglar dagens snabba förändring och krav på ökad flexibilitet och produktivitet.¹ Många av de äldre systemen får därför svårt att tillmötesgå dessa krav. Situationen sammanfattas som att många företag är trötta och missnöjda med sina befintliga föråldrade system som inte klarar kundernas krav på ständiga förbättringar.

Utan ett effektivt beslutsstöd är det svårt att förstå, styra och utveckla affärerna. Gunnebo och Egmont som är ett tidnings- och bokförlag, ville därför under sommaren år 2007 modernisera sina beslutsstöd och vände sig därför till ett IT-företag. Den största orsaken till efterfrågan av ett nytt beslutsstöd var att controllers och chefer inte längre enbart ville se att något hade hänt utan också försöka kunna svara på frågor varför det hänt.

Kraven från Gunnebo och Egmont var att implementeringen endast skulle ta ett par månader att genomföra och att beslutsstödet skulle fungera med deras befintliga system och plattformar som används. Ett ytterligare krav var att den finansiella informationen skulle visualiseras tydligt genom en grafisk presentation eftersom folk är relativt trötta på siffror som presenteras på längden och höjden. Slutligen skulle även verktyget fungera med hjälp av ett webbgränssnitt så att information från andra databaser skulle kunna kombineras och samköras.

Resultatet av kravspecifikationen blev ett verktyg som lagrade data i en aggregerad datamängd där den önskade informationen snabbt och enkelt kunde hämtas. Verktöget är nu i drift och används av drygt 300 personer i koncernen.

1.2 Tjänsteföretaget Office factory

Office factory AB, vidare kallat OF, är ett redovisnings- och systemutvecklingsföretag som är beläget på Kungsholmen i Stockholm. Företaget startades år 2004 av Bert Conneryd och Assar Bolin. Eftersom både Bolin och Conneryd har en väldigt lång erfarenhet inom systemutveckling och ekonomisk redovisning blev deras affärsstrategi att med hjälp av affärssystemet Jeeves och en lättnavigerad webbportal konstruera en redovisningstjänst. Genom denna systemlösning behöver kunderna endast installera affärssystemet Jeeves på sina datorer som tillsammans med webbportalen bildar tjänsten. Eftersom OF står för underhållet av serverna och vidareutveckling av mjukvaran blir detta en smidig och relativt billig lösning för många av kunderna.

¹ Lindvall, J., 2001: s. 52

OF har en väldigt uppskattad funktion som erbjuds till dess kunder. Detta är en rapportportal där kunderna kan ta ut rapporter direkt på webbportalen. Däremot kommer ständigt nya förfrågningar på framförallt försäljningsstatistik som går att mäta/sortera/gruppera på många olika sätt. På grund av att OF utvecklar layouten för rapporterna kräver detta mycket utvecklingsarbete ifrån OF:s personal. Detta är inte ett optimalt sätt att arbeta på utan det som önskas, och det som detta examensarbete ska handla om, är en systemlösning så att kunderna själva lättare kan analysera sina affärsdata. Således efterfrågas ett dynamiskt verktyg som tillåter användarna att själva generera rapporter vilket skulle uppskattas mycket av de befintliga kunderna men också vara mycket säljande i jakten på nya.

1.3 Syfte

- Vilken sorts information är marknadscontrollers i grossistföretag intresserade av för att kunna utföra en bra och modern ekonomistyrning?
- Hur bör ett IT-stöd som kan tillhandahålla denna information fungera?

1.4 Disposition

Här ges en kort introduktion till upplägget av denna rapport uppdelat per kapitel.

Kapitel 1: Här ges en introduktion till ämnet för att skapa en grundförståelse hos läsaren. De ord som anses vara svåra eller ottydliga att förstå och som förekommer frekvent i uppsatsen samlas och beskrivs här.

Kapitel 2: I detta kapitel behandlas teoretiska utgångspunkter som kan hjälpa till att svara på det ställda syftet. Teoriavsnittet som beskriver ekonomistyrning är hämtat från litteratur skriven av Jan Lindvall (2001) och Göran Andersson (2001). Teoriavsnittet som beskriver hur en organisation kan bli produktiv genom sitt datorbaserade arbete är hämtat från litteratur skriven av Kim Vicente (1999).

Kapitel 3: Teorierna som beskriver den förändrade ekonomiskstyrningen och det datorbaserade arbetet motiveras i detta stycke och en förklaring ges hur dessa teorier kommer att användas. I detta kapitel presenteras även avgränsningarna som gjorts i examensarbetet.

Kapitel 4: Resultatet från intervjuerna med OF har samlats och presenteras här med utgångspunkt i frågorna från de metoder och frågeställningarna som beskrivits i kapitel tre.

Kapitel 5: Resultatet från intervjuerna med OF:s kunder har samlats och presenteras här med utgångspunkt i frågorna som beskrivits i kapitel tre.

Kapitel 6: Detta kapitel avslöjar vilken affärsdata marknadscontrollers är intresserade av och hur information skulle kunna presenteras genom ett tillfredställande IT-stöd. Detta kapitel ger således riktlinjer för hur ett optimalt beslutstöd borde fungera.

Kapitel 7: Detta kapitel behandlar två testade beslutsstöden SageBI och OpenI. Det görs även en summering av beslutsstödens för- respektive nackdelar utifrån OF:s kunders behov.

Kapitel 8: Detta kapitel innehåller de slutsatser som framkommit i analysen. Slutsatserna presenteras tillsammans med de inledningsvis presenterade frågeställningarna.

1.5 Definition av centrala begrepp

Med *användare menas* en slutanvändare så som en controller eller ekonomichef som har ett informationsbehov och därmed vill använda sig av ett flexibelt dynamiska verktyg.

Med *differentierat behov* menas den skillnaden som finns mellan vilken affärsdata som olika användare skulle vilja analysera.

Med *mätdata* avses den information som användarna vill mäta från sitt egen affärsdata som exempelvis total faktureringssumma.

Med *dimension* avses en variabel, exempelvis säljare, som en användare skulle vilja använda sig av för att kunna ställas mot mätdata och kunna analysera sambandet som exempelvis total faktura summa med avseende på säljare.

En *informationskub* är ett sätt att samla och sätta upp flera dimensioner och mätdata på genom att ställa dimensionerna och mätdata i relation till varandra beroende på vad användaren söker för sorts av analys.

Open source är ett program vilket är gratis att ladda ner och med sin öppna programkod inbjuder användaren till att göra modifikationer.

Med *OLAP* menas analytiska processer som är möjliga att utföra även på Internet. OLAP används bland annat för att utföra multidimensionella analyser av affärsdata och kunna tillhandahålla enkla lösningar på svårhanterlig data.

Marknadscontroller är en person som med hjälp av analyser av ett företags verksamhet rapporterar till ledningen så att de kan ta bättre beslut angående företagets strategiska framtid.

Genom en väl utvecklad *ekonomistyrning* som motsvarar de förutsättningar som finns i dagens samhälle kan ett företag effektivisera sina resurser både internt och externt.

Uttrycket *back-office* förklaras som den delen av et företag som hanterar ekonomi och administrationsfrågor.

Med *gränssnitt* menas den delen av ett beslutstöd som ses av användaren. Tillsammans med en informationskub kan ett gränssnitt utgöra ett beslutstöd.

2 TEORETISK REFERENSRAM

Här presenteras teorier som både ger bakgrundsinformation om ekonomistyrning och bidrar till att svara på examensarbetets syften. Teorin som behandlar verksamhetsstyrningen är hämtad från relevant litteratur som beskriver övergången från traditionell till modern verksamhetsstyrning och därmed också behovet av en controller och i detta fall en marknadscontroller. Teorin som behandlar datorbaserat arbete är hämtat från systemteoretisk litteratur som beskriver hur en organisation kan bli mer produktiv genom ett välutvecklat IT-stöd.

2.1 Ekonomistyrning – ett arbete som spänner över ett brett område

Ekonomistyrning spänner över ett brett område och avgränsningen mellan olika discipliner är inte självklar. Detta beror till viss del på det inte direkt finns lagar och regler som styr dess utformning och betydelse. Till skillnad från en ekonom som arbetar med externredovisning som följer uppsatta regler, anpassar sig kontrollern som arbetar med ekonomistyrning efter varje företags behov. Ekonomistyrningen utgår ifrån tanken att via en effektiv styrning ge förutsättningar för beslutsfattare att snabbare förändra verksamheten i takt med att förutsättningarna förändras.²

Till följd av att ekonomistyrning spänner över ett väldigt brett område finns även flera definitioner av begreppet. Ekonomistyrning kan därför delas upp och definieras efter en traditionell och en modern sådan. Förenklat kan det sägas att den traditionella ekonomistyrningens definition handlar mycket om planering, mätning och uppföljning av företagets verksamhet med kraftigt fokus på kronor och ören. I den moderna definitionen finns istället en större innebörd för en såkallad controller i verksamheten. Innebörden är ett lönsamhetstänkande i organisationen som ska genomsyra verksamheten till syfte att motivera medarbetarna i organisationen till aktiviteter som gynnar organisationens mål.³ Det är också ett arbete som skall upptäcka och justera felaktigheter i företaget, som exempelvis olika former av resurser.

Kalkylering och redovisning har utgjort en stor del i den traditionella ekonomistyrningen. Med uttrycket kalkylering menas att en beräkning görs för att försöka förutse hur mycket av en produkt som kommer att säljas eller hur mycket råmaterial som bör köpas in. Redovisning är istället arbetet som utförs i slutet av ett tidsintervall där det undersöks hur bra kalkyleringen stämde för den uppsatta tidsramen. Att enbart använda dessa metoder räcker inte längre till i den moderna verksamhetsstyrning där beslut måste fattas snabbare i en ständigt förändrad marknad.⁴ Förhoppningen är att dessa metoder tillsammans med ett mer dynamiskt beslutsstöd som då i någon mening är mer aktivt kan underlätta för beslutsfattare i företag.

2.2 Från traditionell till modern ekonomistyrning

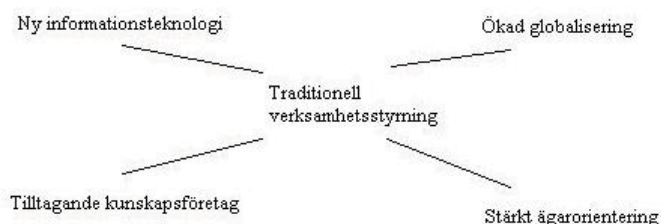
Jan Lindvall (2001) försöker i en modell fånga de krafter som påverkar den traditionella verksamhetsstyrning vilket bidragit till att styrning måste modifieras till en mer modern verksamhetsstyrning. Eftersom detta examensarbete främst inriktar sig på hur ett IT-

² Ax, C., et al., 2002: s. 17

³ Ax, C., et al., 2002: s. 56

⁴ Andersson, G., 2001: s. 280

stöd fungerar, alternativt borde fungera, kommer endast punkten ny informationsteknologi beröras. De tre andra faktorerna är säkerligen också av intresse men i detta examensarbete ryms inte en analys av alla de fyra påverkande krafterna.



Figur 1 - Bilden ska visualisera de fyra krafter som påverkat den traditionella verksamhetsstyrningen till en mer modern sådan.

2.2.1 Informationsteknologin – en till viss del outnyttjad resurs

Lindvall (2001) menar i sin bok att datorns ersatt en del av mänskliga arbetsmomenten med automatiska robotar. Genom att använda datorn på detta sätt menar Lindvall (2001) att det fokuseras alltför mycket på den inre effektiviteten även kallad produktivitet istället för att även försöka använda datorn för att åstadkomma en yttre effektivitet. I traditionell ekonomistyrning har informationens roll till stor del handlat om att stödja företagets chefer i deras traditionella arbetsuppgifter som exempelvis är planera, mäta och följa upp arbetet i företaget. Datorn har på senare år fått en mycket bättre kapacitet än tidigare och med större kommunikationsmöjligheter så som Internet har gjort att det blivit enklare, billigare och säkrare att hantera viktig information. Det är därför möjligt att ha en snabb vertikal och horisontell integration av information vilket innan datorns hjälp inte var möjlig.⁵ I traditionell ekonomistyrning finns grundtanken att information är dyr och svår att komma åt.⁶ Med den nya tekniken blir situationen den omvända och det skapas istället ett överflöd av information. Jan Lindvall (2001) uttrycker sig i sin bok som att:

” I modern verksamhetsstyrning eftersträvas ett förhållningssätt i styrningen som bidrar till att särskilja väsentlig information från mindre väsentlig. Det behövs ett raster genom vilket informationen kan filtreras för att bli till kunskap. I modern verksamhetsstyrning finns ambitionen att företagets strategi skall fungera som ett sådant raster.”

2.2.2 Verksamhetsstyrning – frågan om effektivitet och produktivitet

Lindvall (2001) menar att kärnan i alla sorter av ekonomistyrning bottnar i de viktiga begreppen produktivitet (inre effektivitet) och effektivitet (yttre effektivitet). Företaget bör sträva efter att få nöjda kunder genom att ”göra rätt saker” vilket är förknippat med begreppet effektivitet. Att sedan dessa ”saker görs rätt” är vad begreppet produktiviteten innebär. Ekonomistyrningens grundregel är därför att försöka förbättra företagets produktivitet och effektivitet.⁷ Traditionell ekonomistyrning uppfattas ofta som relativt svag på att bistå med information kring företagets yttre effektivitet. Modern verksamhetsstyrning siktar därför mot att på ett mycket bättre sätt täcka detta område. Behovet av att förstå vad kunden tycker om företaget och att förstå vad kunden vill ha blir allt viktigare i och med att konkurrensen hårdnar.⁸

⁵ Lindvall, J., 2001: s. 18

⁶ Lindvall, J., 2001: s. 19

⁷ Lindvall, J., 2001: s. 47

⁸ Lindvall, J., 2001: s. 48

En metod som anammar en traditionell neutral syn för företagets ekonomiska informationsskapande är Anthonys Management Control System.⁹ Den centrala poängen i metoden är att företagets styrning ska delas upp i olika nivåer så som strategisk, taktisk och operativ styrning. I företagets strategiska styrning är tidsperspektivet långt och måtetalen i huvudsak finansiella. På företagets taktiska nivå görs ett försök att försöka implementera företagets strategier ned och ut i organisationen och har ett kortare tidsperspektiv men även finansiella måtetal. I den operativa nivå där företagets faktiska verksamhet utförs är tidsperspektivet kort och måtetalen är verksamhetsnära och i begränsad omfattning finansiella.

I dagens situation är inte denna uppdelning lika självklar. Beslut på lägre nivåer har fått ökad central betydelse och informationsteknikens strategiska betydelse har inneburit ett ökat krav på helhetssyn i många av företagets styrningsfrågor. Den modell som Anthony förespråkade präglas, liksom mycket annan litteratur som behandlar ekonomistyrning, av grundtanken att informationen skapas genom ett faktiskt uppmätt utfall som kan jämföras med en standard.¹⁰ Om negativa avvikelser påträffas vid jämförelse med en standard skapas det information till de ansvariga att situationen inte är den önskvärda. Den ansvarige ska då vidta åtgärder så att verksamheten återigen kan nå önskat jämviktsläge. Grundtanken i denna typ av styrning är till viss del problematisk. Ett problem är att allt för stor uppmärksamhet knyts vid planering än att följa upp och åtgärda uppkomna avvikelser. Lindvall (2001) och vissa kritiker menar att en förklaring till obalansen mellan planering och uppföljning är att mycket av informationen som hanteras i traditionell ekonomisk styrning inte stöder en konstruktiv uppföljnings- och åtgärdsorientering. Informationen kan exempelvis vara på fel aggregeringsnivå så som produktfamilj istället för produkt eller helt enkelt inkomma alltför sent. Det blir därför viktigt att i en modern verksamhetsstyrning stärka åtgärdsorienteringen.

Ett annat problem är att det är svårt att få in nya impulser när en styrprocess är formulerad och uppstartad. Styrprocessen utgår ifrån en viss riktning genom att endast identifiera förbättringar som är i linje med den uppsatta ramen. Lindvall (2001) menar att detta är förklaringen till varför den traditionella ekonomistyrningen ofta uppfattas som stabiliserande. Detta är också orsaken till varför traditionell ekonomistyrning har svårt att hantera behovet av innovationer och förbättringar. Styrningen kan dock diagnostisera problem och göra så att företaget blir bättre på vad de redan kan istället för att tänka i nya banor.

2.3 Behovet av en controller och ett balanserat styrkort

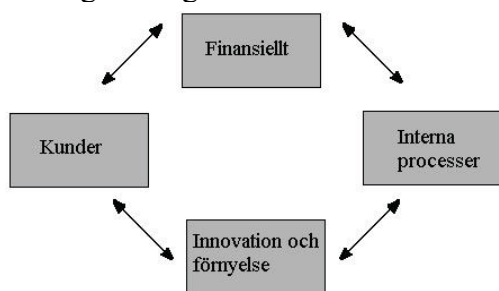
Ekonomistyrningens förändring har gett upphov till ett nytt behov av en ekonomifunktion, controller.¹¹ En svensk översättning skulle möjligen vara affärsekonom. Arbetsuppgifterna innefattar en offensiv ekonomistyrning med ett övergripande ansvar. Detta görs genom att knyta ihop lokala beslut med en samordnad strategi. En stor del av arbetet som controller blir därför att se till att det komplexa, datoriserade ekonomistyrssystemet fungerar tillsammans med beslutsfattarna som finns på de olika nivåerna i företaget.

⁹ Lindvall, J., 2001: s. 52

¹⁰ Lindvall, J., 2001: s.53

¹¹ Andersson, G., 2001: s.259

Balanserat styrkort är en relativt ny modell som använder finansiella mått tillsammans med mått för andra perspektiv.¹² Idén är att identifiera viktiga styrindikatorer och utgångspunkten är att enbart ekonomiska mått ger otillräcklig information. Nedanstående modell innehåller fyra perspektiv: finansiella framsteg, prestationer för kunder, interna processer samt innovation och förnyelse. För varje perspektiv väljs ett antal situationsanpassade mått utifrån organisationens strategi. Möjliga mått är för det finansiella perspektivet lönsamhet, likviditet och resultatets stabilitet; för kundperspektivet kundvärde, kundtillfredsställelse, leveranssäkerhet och marknadsandel; för det interna perspektivet de anställdas kompetens och attityder, kvalitetssäkring, hantering av reklamationer och andel framgångsrika offerter samt för det innovativa perspektivet andel intäkter från nya produkter, antal förbättringsförslag och de anställdas inställning till förnyelse.



Figur 2 - Bilden visualiserar fyra perspektiven som bör tas i beaktning vid styrning av ett företags ekonomiska intressen.

2.4 Hur datorbaserat arbete kan bli mer produktivt

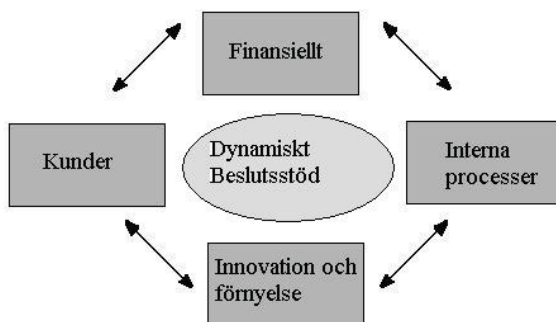
Uttrycket produktivitet har i detta examensarbete redan diskuterats av Jan Lindvall (2001) i ett avsnitt där han uttryckte sig med att det finns en inre och en yttre effektivitet. Författaren Kim Vicente (1999) behandlar också begreppet produktivitet med utgångspunkt om hur en organisation ska planeras och fungera, utifrån säkerhet och hälsa för organisationen och individen, för att nå en hög produktivitet. Genom en hög produktivitet blir organisationen konkurrenskraftig och för Vicentes (1999) är produktivitet summan av Lindvalls (2001) begrepp inre och yttre effektivitet. Vicente (1999) menar att från början av 70-talet har det skett en minskning av produktiviteten till följd av införandet av datorer.¹³ Interaktionen mellan människa och dator menar Vicente är inte optimal utan många gånger misslyckas människan att verkligen utföra en tänkt uppgift. Istället skapas det ett plattformsberoende hos användaren som gör att IT-verktyget som används sätter begränsningar istället för att underlätta det datorbaserade arbetet. Självklart finns det situationer då en dator mycket väl kan ersätta en människas arbetsuppgifter men ofta är dessa funktioner väldigt enkla och ersätts därför med någon automatisk lösning. Vicente angriper dock de svårare funktioner eller egentligen de svårare besluten som orsakar problem.

Vicentes grundidé är framför allt att det datorbaserade arbetet måste utgå ifrån en formativ analys där användaren själv formar eller med andra ord avslutar designen. Användaren är således den som har frihet i att välja med vilken sorts strategi som han eller hon vill utföra arbetsuppgiften på. Kopplingen mellan dessa systemteoretiska tankar med teorierna om verksamhetsstyrning finns alltså i uttrycket produktivitet. Genom att exemplifiera detta uppstår säkerligen en större förståelse för läsaren och den

¹² Andersson, G., 2001: s. 264

¹³ Vicente, K., J., 1999: s. 22

röda tråden framträder på ett bra sätt. Vicente menar att för att nå hög produktivitet måste organisationen kunna hantera oförutsedda händelser. I den ekonomiska världen skulle detta kunna vara en så kallad rush order, hög förändring i valutaväxlingen, som troligtvis inte företaget är förberett på. Ett beslutsstöd som således hjälper exempelvis en controller vid en sådan händelse är ett mycket tillfredställande beslutsstöd. Kopplingen mellan teorierna utvecklade av Lindvall (2001) och Vicente (1999) finns alltså i att det är väldigt svårt att på förväg förutspå saker som kan komma att hända, i detta examensarbete allt som företagets kunder kommer vilja analysera, därför är istället ett smart tillvägagångssätt att låta användaren i någon mån vara den som avslutar designen. Verktuget ska således inte ha alltför många uppsatta ramar för hur användaren ska kunna navigera sig igenom menyerna utan en stor andel av frihetsgrader ska finnas. På detta sätt undviks till viss del ett plattformberoende som annars i användandet av ett färdigt verktyg ofta uppstår. IT-verktyg anses ofta vara klara och kan därefter inte kan förändras på något större sätt. Med en formativ analys skapas istället ett verktyg som låter användaren välja och avsluta analyserna men också ett verktyg som är dynamisk och förändrar sig i och med att organisationen förändrar sig. Verktuget blir mer levande och således undviks ett plattformberoende.



Figur 3 - Bilden visualiserar ett balanserat styrkort med ett dynamiskt beslutsstöd som beroende på marknadssituation kan växla fokus mellan inre och yttre effektivitet, egentligen mellan inre och yttre aktiviteter. Beslutsstödet kan aldrig anses vara färdigt och heltäckande utan eftersom marknadscontrollerns arbetsuppgifter ständigt är ett förändringsarbete måste också beslutsstödet agera därefter.

2.5 Balansering av teoretisk referensram

Kalkyler som beslutsunderlag

Göran Andersson (2001) ger en enkel och kortfattad introduktion i företagsekonomisk produktkalkylering. Kalkyleringen sätts i ett större sammanhang och det framhålls i boken att kalkyler endast ska utgöra en del av beslutsunderlaget. Boken innehåller även exempel från ABC-kalkylering för tjänste- och handelsverksamhet.¹⁴ Eftersom boken inte utgör någon direkt modell utan mer fungerar som bakgrundsinformation är författaren till detta examensarbete av uppfattningen att denna enkla och korta introduktions bok är lämplig. Att boken till viss del riktat in sig på tjänsteföretag stärker också bokens användbarhet eftersom OF också anses vara ett sådant.

Från traditionell till modern verksamhetsstyrning

Jan Lindvall (2001) ger en bild av hur utvecklingen av företagets ekonomiska styrning skett under de senaste åren. Pådriven av faktorer som tilltagande globalisering, utveckling av ny informationsteknik, stärkt ägarorientering och framväxten av

¹⁴ <http://www.bokrecension.se/9144019106> 2007-11-15

kunskapsföretag.¹⁵ I boken drivs tesen att styrningen av ett företag måste ses ur sitt organisatoriska och därmed unika sammanhang. Det räcker därför inte med att tro att en ekonomisk metod kan lösa alla företagets frågor. Boken har fokus på processorientering och försöker framhäva ett nytt förändrat synsätt på styrfilosofi och metoder. Författaren till detta examensarbete är av uppfattningen att denna tes är en bra utgångspunkt att arbeta ifrån. Att boken vänder sig till praktiskt verksamma med intresse för styrningsfrågor stärker också bokens användbarhet.

Hur datorbaserat arbete kan bli produktivt

Kim Vicente (1999) ger en bra beskrivning av hur det går att förbättra det datorbaserade arbetet, interaktionen mellan människa och dator, genom att till viss del låta användaren vara den som avslutar designen. Genom att exemplifiera vissa händelser som gått fel försöker han visa att det endast genom en formativ analys kan åstadkommas en bra interaktion mellan människa och dator. En bra interaktion ger också en organisation med hög produktivitet som har ett säkert och hälsofrämjande arbetssätt. Vicente (1999) utgår framförallt från ett sociotekniskt system som exempelvis en operatörs arbetsuppgifter på ett kärnkraftverk. Där är det väldigt viktigt att operatören när något oförutsett händer inte blir låst i sitt agerande på grund av systemet han eller hon använder sig av. I detta examensarbete får kontrollern rollen som operatören och de oförutsedda händelserna är alla de sätt kontrollern nu men också i framtiden vill analysera sina affärsdata på.

¹⁵ <http://wettergrens.adlibris.com/se/product.aspx?isbn=9144011156&r=1> 2007-11-22

3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

3.1 Urval

För att svara på frågeställningen vilket informationsbehov en controller har behövdes ett antal intervjuer genomföras. Dessa intervjuer gjordes med två marknadscontrollers på företag som är kunder till OF. En produktutvecklare på OF konfronterades också under en intervju. De två företagen som valt ut för intervju ansågs enligt produktionsansvarige på OF vara de företagen som var mest benägna att prata om informationsbehov och beslutsstöd. Dessa två företag, Wiktors AB och Freshdirect AB, är i särklass de två största kunderna. Eftersom det endast var två av kunderna som skulle intervjuas kändes det naturligt att genomföra mer djupgående frågor av analytisk karaktär istället för någon sorts utskick av enkät. Dessa mer djupgående analyser tog således sitt avstamp i litteraturen angående verksamhetsstyrningen men frågorna lämnades relativt öppna för att respondenterna till viss del skulle kunna välja och förhoppningsvis utveckla sina svar (se frågeformulär 1). De frågor som ställdes till controllers på företagen var sådana som hade avsikt att undersöka vilken sorts arbetsuppgifter han eller hon hade och om en eventuell förändring av arbetet som controller skett genom åren. Exempel på andra relaterade frågor som ställdes var:

- Vilka nya aspekter/arbetsuppgifter har förekommit i ditt arbete?
- Vilka variabler såsom exempelvis faktureringsdatum eller artikelkategori är viktiga i din dagliga arbetssituation?
- Vilka IT-verktyg använder du i ditt dagliga arbete?

Dessa mer djupgående frågor gav nyttig information för examensarbetet som eventuellt inte enkäterna i samma utsträckning skulle ha gjort. Om ett större antal kunder istället hade intervjuats kanske enkäter varit en metod att föredra. Under examensarbetets gång fördes även en kontinuerlig dialog med personalen på OF och detta insamlade material har hamnat under ett eget kapitel. Detta kändes lämpligt eftersom det är OF:s kunders informationsbehov som ska analyseras och inte själva organisationen OF. Det kan dock vara nyttigt för läsaren att få bakgrundsinformation om företaget.

3.2 Validitet

De respondenter som deltar i intervjuerna är båda marknadscontrollers på två grossistföretag. För att undvika missförstånd eller olikheter under intervjuerna ställdes frågorna av samma person. Respondenterna fick även veta vilket syfte författaren till examensarbete hade med frågorna. Fördelen med att berätta vilket syfte som ligger bakom frågorna är att respondenten känner sig säkrare och förhoppningsvis delger mer information än om den som intervjuar är mer hemlighetsfull med sina avsikter. Nackdelen med att berätta är att respondenten eventuellt blir styrd i sina svar och därför inte återger en korrekt bild utan snarare en som passar in så bra som möjligt. Avvägningen gjordes dock till fördel för en mer uttömmande förklaring av examensarbetets syfte för att ge respondenten ett mindre skeptiskt förhållningssätt. Svaren på intervjufrågorna skrev ned så snabbt som möjligt efter intervjun för att undvika att något skulle falla bort. Att sammanställa en intervju är en väldigt svår balansgång där vissa saker beaktas som brus medan annan information blir av central betydelse. Förhoppningen är dock att rätt information gallrats bort. Intervjuerna sammanställdes sedan i en löpande text. Författaren till examensarbetet är av

uppfattningen att detta både underlättar läsningen för läsaren men också stärker den röda tråden. Risken finns dock att sammanställningen blir en subjektiv bedömning men författaren till examensarbetet valde dock att redovisa intervjuerna på detta sätt.

3.3 Analys av insamlat material

Nästa steg i examensarbetet blev att analysera det insamlade materialet. Analysen gjordes genom att försöka utröna vilka parametrar som uttryckts i intervjuerna som ansågs vara viktiga behov och därmed också nödvändiga att implementera i ett beslutsstöd. Genom att analysera intervjuerna, utifrån ett balanserat styrkort och Vicentes begrepp om plattformsberoende och produktivitet, utkristalliserades flera olika perspektiv av behov. Dessa behov fick skapa ett ramverk som utgjorde en kravspecifikation för vad ett beslutsstöd måste innehålla. Nästa steg i examensarbetet blev att försöka hitta ett beslutsstöd som svarade upp mot detta ramverk av behov. I examensarbetet undersöktes därför två beslutsstöd som enligt OF: s krav på implementeringsmöjligheter och funktionalitet båda klarade kraven. Beslutsstöden implementerades och testkördes på samma dator.

3.4 Avgränsningar

En avgränsning gjordes således bland företagen som intervjuades där ett litet urval minskar generaliseringens genomslagskraft men där ett för stort skulle eventuellt skulle ta för lång tid att genomföra. Lösningen blev därför att enligt rekommendationer från OF: s personal utgå ifrån omsättning som parameter och välja bort alla företag som inte översteg tio miljoner kronor i omsättning vilket gjorde att endast två stycken företag klarade gränsen och därmed ansågs vara bra kandidater. Givetvis är detta en ganska kraftig avskalning men den kändes tvungen dels på grund av tidsbrist i examensarbetet men också på grund av OF själva vill tillfredställa sina största kunders behov och därför blev metoden att följa deras kravspecifikation. Troligtvis är det också de kunder med hög omsättning och stor organisation som är i behov av ett beslutsstöd för att övervaka den dagliga styrningen av företaget och därmed också de som är mest intresserade av att diskutera hur verktyget skulle kunna komma att fungera.

Eftersom ekonomistyrning spänner över ett så pass brett område behövs vissa avgränsningar i examensarbetet göras. För det första kommer detta examensarbete fokusera på försäljningsstatistiken hos företag. Detta görs för att många av de kunder som OF har endast är distributörer vilket gör att säljande delen av företaget är av största vikt. En annan orsak är att försäljningsstatistik är ett bra första steg att ta mot en mer generell lösning för ett företags heltäckande analytiska behov. För det andra är respondenterna under intervjuerna marknadscontrollers vilket gör att delar av ekonomistyrningen såsom belöningsystem för de anställda inte kommer att beröras.

Eventuellt kunde även mer tid ha lagts på den marknadsundersökning av IT-stöd som gjordes. Dock kändes det som att när kravspecifikationerna nåtts för kompatibilitet med SQL och OLAP fanns inget mer syfte att söka efter andra verktyg. Att spendera ytterligare timmar på att hitta fler verktyg skulle troligtvis inte ge något mer användbart för detta examensarbete vilket gjorde att undersökningen avslutades.

4 OFFICE FACTORY

I detta stycke har det insamlade materialet från OF förenats. Detta material är resultatet av en ständig dialog mellan författaren till detta examensarbete och produktutvecklarna Daniel Bolin och Johan Donar på OF.

4.1 Organisation och arbetssätt

Office factory AB, vidare kallat OF, är ett redovisnings- och systemutvecklingsföretag som är beläget på Kungsholmen i Stockholm. Företaget startades år 2004 av Bert Conneryd och Assar Bolin. Eftersom både Bolin och Conneryd har en väldigt lång erfarenhet inom systemutveckling och ekonomisk redovisning blev deras affärsstrategi att med hjälp av affärssystemet Jeeves och en lättnavigerad webbportal konstruera en redovisningstjänst. Genom denna systemlösning behöver OF:s kunder endast installera affärssystemet Jeeves på sina datorer och, eftersom OF står för underhållet av serverna och vidareutveckling av mjukvaran utgör systemet, tillsammans med webbportalen en smidig och relativt billig lösning för många av kunderna.

Daniel Bolin berättar inledningsvis att företaget OF idé är något som lockar en viss typ av medelstora företag. Om företagen är alltför stora har de ofta en egen intern redovisningsavdelning och är de alltför små är bokföringen inget större problem att hantera internt. Han berättar vidare att många av företagen som använder OF:s redovisningstjänst är typiska grossistföretag med relativt liknande flöden. Detta klingar väl med OF:s systemtanke där det då inte behövs skräddarsys en systemlösning för varje kund utan affärssystemet Jeeves fungerar som plattform för alla kunder förutom någon eventuell extra funktionalitet som någon explicit har efterfrågat.

Bolin berättar vidare att kunderna erbjuds en konkurrenskraftig lösning inom ekonomi/administration. Förutom att erbjuda en fullständig affärssystemslösning så erbjuds även många tjänster runtomkring. Detta kan exempelvis vara redovisning, systemadministration etc. Bolin beskriver vidare att en installation av systemlösning görs hos kunderna som således därefter används från kundernas lokaler. OF själva använder samma system, men utför sina arbetsuppgifter ifrån sina egna lokaler. Normalt debiteras kunderna utifrån vad de använder sig av systemet. OF tar betalt per order, kundfaktura, lönespecifikation eller verifikation.

Bolin berättar att OF har åtta stycken heltidsanställda där tre stycken arbetar med ekonomifrågor som debitering och kreditering, två stycken arbetar som säljare och de resterande tre arbetar med produktutveckling. OF har 24 stycken kunder där kundsegmentet varierar i både storlek på personal och omsättning. Ett fåtal av dessa företag definieras som stora där det största omsätter 100 miljoner kronor årligen. Han avslutar stycket om den egna verksamheten med att berätta att OF är övertygade att det sker ett paradigmskifte när det gäller hur mindre/medelstora företag sköter sin back-office. Han menar att OF kan skapa skalfördelar genom att sköta flera bolag i samma lösning. Detta skall enligt Bolin leda till sänkta kostnader och ökad kvalitet. Därför söks ständigt nya marknadssegment och det som nu skall bearbetas är projektbolag.

4.2 Vad Office factory är i behov av

OF har en väldigt uppskattad funktion som erbjuds till deras kunder. Detta är en rapportportal där kunderna kan ta ut rapporter direkt på webbportalen. Däremot kommer ständigt nya förfrågningar på framförallt försäljningsstatistik som går att mäta/sortera/gruppera på många olika sätt. På grund av att OF utvecklar layouten för rapporterna kräver detta mycket utvecklingsarbete ifrån OF: s personal. Detta är enligt Daniel Bolin inte ett optimalt sätt att arbeta på utan det som önskas, och det som detta examensarbete ska handla om, är en lösning så att kunderna själva lättare kan analysera sina affärsdata. Bolin tror att ett dynamiskt verktyg som tillåter användarna att själva generera rapporter är något som skulle vara mycket uppskattat av de befintliga kunderna men också vara mycket säljande i jakten på nya.

Vissa av kunderna har drygt en miljon faktura rader. Att försöka läsa in alla dessa rader för att sedan kunna göra beräkningar och eventuellt försöka analysera samband är inte möjligt att göra. Istället menar Bolin att ett framtida mål för Office factory blir att implementera ett modernt IT-stöd som tvättar eller aggregerat informationen så att den eftersökta informationen på ett bättre sätt blir synlig och kan användas. Genom aggregeringen har storleken på informationen minskat och vissa utvalda variabler avgör vilken information som är nyttig.

4.3 Kravspecifikation på ett IT-stöd

Daniel Bolin berättar att eftersom all information finns lagrad på en MS SQL server i en databas uppbyggd i Jeeves ligger bör det moderna IT-stödet följaktligen stödja SQL förfrågningar. Han berättar vidare att kunderna inte har direkt kontakt till databasen utan kommunicerar med den via en Jeevesbrooker som ligger på OF: s webbserver. Tidsramen för att få ett IT-stöd att sättas upp skulle Office helst se vara några månader. Ur kostnadssynpunkt menar Bolin att det finns väldigt bra produkter som är möjliga att köpa dock med dyra användarlicenser. Han skulle därför helst av allt se en billigare och enklare lösning än dessa men förstår också att dyra licenser kan bli ett måste.

De begrepp som framför allt blir centrala när det talas om försäljningsstatistik är när, var och vem. Detta faller sig naturligt eftersom det är av intresse att undersöka vem som köpt vad vid vilken tidpunkt. Bolin nämner några exempel av dessa såsom: fakturarader, fakturadatum, artikelkategori, artikel, säljare, etc. Dessa är variabler för försäljningsstatistik och enligt Bolin sådant som kunderna är intresserade av. Vilken information som är intressant för controllers och om det finns ett verktyg som tillfredställer dessa behov är vad detta examensarbete handlar om.

5 KUNDERNAS VERKSAMHETSSTYRNING

Här presenteras det insamlade materialet från intervjuerna som gjordes med två marknadscontrollers. Presentationen av intervjuerna görs i löpande text för att det som läsare ska bli lättare att följa med. Även om detta gör att det finns en risk för att författaren till examensarbetet gjort subjektiva bedömningar av svaren är författaren av examensarbetet ändå av uppfattningen att genom denna metod blir den röda tråden bättre och det blir lättare att läsa. Frågorna som ställdes var öppna till karaktären eftersom författaren ansåg sig veta alldeles för lite om organisationerna för att bestämma vad som var viktigt. Frågorna är dock härleda ur teorierna som behandlar ekonomisk verksamhetsstyrning och hur en organisation genom datorbaserat arbete kan nå hög produktivitet.

5.1 Marknadscontroller på Wiktors AB

5.1.1 Organisation och arbetssätt

Marie Pettersson som arbetet på Wiktors sedan januari år 2006 berättar inledningsvis att företaget Wiktors startades år 1963 och initialt tillverkade de egna produkter så som projektorer men i dagsläget fungerar de endast som distributör. Exempelvis på några av dess återförsäljare är Dustin och Inwarehouse. Produkterna som distribueras i dagsläget är plasma apparater, filmdukar eller projektorer men de har även ett mindre serviceteam bestående av tre personer som arbetar med att bygga upp tekniska konferensrum. På företaget Wiktors AB finns det 28 stycken heltidsanställda där 24 stycken av dem arbetar utanför Spånga beläget i Stockholm. Wiktors finns dock även på andra ställen i Sverige som Malmö, Göteborg och Lund.

Kundkontakten sker antingen per telefon, mail och fax men det finns intensioner att även utveckla en webbhandel. Kundkontakten börjar med att kunderna kontaktas och en presentation genomförs. Sedan görs en analys av leveranstillgängligheten och en kreditkontroll av kunden. Efter detta steg skickas ordern till lagret där ordern plockas och sedan skickas iväg tillsammans med fakturan. Pettersson berättar vidare att det hos kunderna finns ett behov av delaktighet bland rapporterna. Relevanta variabler hämtas därför ur artikelregistret och bearbetas sedan i Excel. Kunderna får sedan rapporten mailad på månadsbasis där de kan se hur mycket de handlat hos Wiktors.

Pettersson berättar vidare att arbetet som controller är väldigt brett. Hon berättar att hennes huvudsakliga uppgift är att jämföra Wiktors balansräkning mot deras budget. Hon ser arbetsuppgifterna som väldigt utmanande och menar att med hjälp av IT-stöden kan hon skapa rapporter som underlättar arbetet som controller väldigt mycket. Parametrar som är särskilt viktiga för en controller är enligt Pettersson parametrar som visar hur lagret snurrar. I systemet är detta exempelvis lagersaldo eller genomsnittlig betalning per kundfodring.

Pettersson berättar vidare att arbetet med budgeten fungerar som ett riktmärke där det under en månadsgång kan bli nödvändigt att ändra budgeten. Eventuellt kanske vissa kostnader uppkommer som inte tagits med i beräkningen och budgeten ska därför bara fungera som ett riktmärke. De rapporter som kan skapas med befintliga IT-stöd underlättar dock denna förändrade budgetplan. Hon berättar att för fem till tio år sedan gjordes budgeteringen manuellt i Excel. Utfallet av månaden matades sedan in för hand.

Med dagens informationsteknik och rapportering kan utfallet istället automatiskt matas in. Pettersson avslutar med att berätta att det är viktigt att både titta framåt med hjälp av budgeteringen men också hålla ett öga bakåt för att se hur nära budgeteringen företaget var. Pettersson berättar vidare att hon sammanställer denna statistik och skickar sedan den till styrelsen. Styrelsen genomför sedan en analys av denna statistik uppdaterad för varje månad. Hon berättar vidare att analyser av affärsdata är väldigt intressant för de flesta inom företaget oberoende befattning. Pettersson menar exempelvis att hon försöker analysera och sammanställa statistik om helheten. Hon frågar särskilt om en specifik variabel som är täckningsbidrag/varugrupp. Denna variabel efterfrågas särskilt för att om den understiger exempelvis sju procent så är något fel. Vid normaldrift ligger variabeln runt 24 procent och därför är minimigränsen enligt Pettersson på tio procent. Om den hamnar under denna siffra är något fel och eventuella åtgärder måste utföras. Försäljningschefen försöker istället analysera och förstå hur mycket en viss säljare har sålt till vilken kund. Variabler som för honom eller henne blir intressanta är exempelvis artikel, säljare eller produkter. Exempelvis kan en jämförelse göras från föregående år under samma tidsepok och om inte målet är uppfyllt kanske eventuella åtgärder måste vidtas. Försäljningschefen vill också ha möjlighet att kunna analysera de topplistor som finns på bästa kunder eller mest sålda produkter. Säljarna däremot vill analysera sina egna bedrifter utifrån hur mycket de sålt för. Pettersson menar att en prenumeration på veckobasis skulle vara mycket uppskattat hos säljarna. Däremot är detta endast det enda som säljarna vill ha varpå en ganska låg dataanvändning här kan utkristalliseras. Pettersson menar att det är särskilt viktigt att beakta säljarnas krav på funktionalitet eftersom de är de som är kärnan i verksamheten och en nöjd säljare ökar omsättningen. Därför vill hon att allas krav bör vägas in i konstruktionen av ett beslutsstöd.

Marie Pettersson själv har en ganska god datakänedom. Hon har tidigare bland annat arbetat med Dos och Excel. Hon är därför inte heller främmande för väldigt många siffror samlat på en skärm och efterfrågar därför så mycket information som möjligt. Å andra sidan vet hon av egen erfarenhet att det många gånger behövs en visualisering av vad siffrorna egentligen betyder. Hon berättar att hon vid ett fåtal tillfällen varit tvungen att läsa in en rapport från webbportalen för att sedan lagra den i Excel för att kunna göra diagram som kan presenteras. Pettersson menar vidare att det är väldigt viktigt att det ska gå att lagra en analys av exempelvis säljare per artikelnummer eftersom det annars blir dubbeljobb att behöva konstruera samma analys två gånger. Pettersson menar att Wiktors AB har ett väldigt standardiserat sätt att arbeta på vilket gör att mycket av ett utfört arbete kan användas igen. Pettersson berättar vidare hur mycket hon uppskattar Jeeves. Hon berättar också att utöver hennes uppskattning av systemet att även flera av leverantörerna även uppskattar det och ofta vill ha avrapporteringar från Wiktors. Beroende på hur mycket Wiktors har kvar i lager omvärderas det i pengar. Variabler som anses relevanta kan då utläsas ur artikelregistret som sedan kan överföras till Excel. Efter bearbetning i Excel skickar hon mail till leverantörerna så de kan se aktuellt lagersaldo.

5.2 Marknadscontroller på Freshdirect AB

5.2.1 Organisation och arbetssätt

Johan Henriksson berättar inledningsvis att företaget Freshdirect, vidare kallat FD, startades år 2006. I maj 2007 köpte sedan den stora grossistkedjan Menigo upp företaget. Henriksson berättar vidare att FD för närvarande har sju stycken anställda

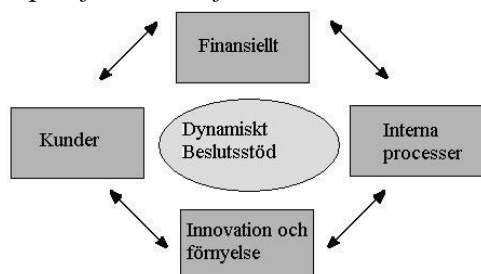
men att företaget växer kraftfullt till både omsättning och personal. Eftersom företaget ännu är så pass litet har varje anställd ett stort ansvarsområde. Henriksson menar att på grund av den för närvarande låga personalantalet finns det väldigt lite tid för analys av affärsdata, men dock ett uttryckt behov från deras kunder. Henriksson berättar vidare att FD har valt att intressera sig för servicehandeln. Eftersom servicehandeln är ett ganska stort begrepp väljer han att omformulera sig och definierar deras servicehandel till alla konsumenter som köper färskvaror. Henriksson menar att FD har ett helt nytt tankesätt för att kunna distribuera ut färskvaror från producenterna till affärerna. Problemet har tidigare varit att producenterna själva försökt att distribuera men att de inte har haft någon genomtänkt strategi och resultatet blev att en lastbil kom ut med en alldeles för stor kvantitet av varor. Resultatet av detta blev att producenterna lyfte över distributionen till butikerna där många av butikerna inte alls har de resurser som krävs för att lyckas med en effektiv distribution. FD: s affärsidé är att genom ett effektivt sätt korta ner ledtiderna så långt det är möjligt. För att lyckas med detta har FD bestämt att sista orderläggning sker 8.30 på morgonen. Lagerarbetarna har sedan dagen på sig att plocka ihop den utskrivna ordern. Klockan 18.00 måste ordern vara packad och paketeras därefter upp på en lastbil som innan klockan 06.00 på morgonen ska ha levererat varorna till butikerna.

Johan Henriksson berättar att det OF tillför FD är deras goda flödesschema som liknar deras eget i mångt och mycket. FD jobbar till stor del i att försöka få ner lagerkostnaderna genom mer effektiva leveranser. Det som Henriksson och FD är mest intresserade av vid analys av affärsdata är försäljningsstatistiken för att kunna jämföra marginaler. Denna försäljningsstatistik önskas från FD för att sedan på daglig eller veckobasis undersöka om en kund håller sig inom marginalerna.

Han berättar vidare att FD egentligen själva har väldigt mycket rådata i form av affärsdata. Dock har de inte något bra beslutsstöd för att visualisera detta med. I nuläget behövs det inte heller för FD: s egen del men det vore ett stort värde i att tillhandahålla detta för FD: s kunder. Kunder, i detta fall butikerna, har enligt Henriksson väldigt dålig koll på vad de egentligen säljer. De utgår ofta ifrån hur mycket som ligger i hyllorna och genom leveranserna fyller butikerna därefter på hur mycket som fattas. Det beslutsstöd som FD söker är således ett enkelt, snabbt och effektivt beslutsstöd som kan visa trender, med andra ord, så här bra går det för er om ni gör affärer med FD. Henriksson tror att just för livsmedel är ett beslutsstöd som tillåter användaren att borra sig ner på detaljnivå för exempelvis hitta vilka smaker eller vilken mjölk som säljer bäst.

6 ANALYS AV VERKSAMHETEN

Genom att analysera intervjuerna med Wiktors och FD utifrån ett modernt balanserat styrkort och med hjälp av Vicentes formativa angreppssätt kan vissa tydliga kravspecifikationer för ett beslutsstöd utkristalliseras.



6.1 Kravspecifikation på ett beslutsstöd utifrån Wiktors AB

6.1.1 Internt perspektiv

Marie Pettersson berättade inledningsvis under intervjun att det fanns ett flertal personer på olika nivåer i företaget som är väldigt intresserade av att analysera olika delar av företagets ekonomi. Precis som Pettersson berättade vill säljare analysera hur bra de själva sålt medan försäljningschefen vill undersöka hur mycket varje säljare omsätter. Hon själv vill istället på en mycket mer övergripande nivå analysera helheten av verksamheten för att kunna styra den i rätt riktning. Ur ett internt perspektiv finns således ett differentierat informationsbehov inom organisationen. Ett beslutsstöd som ska tillfredsställa Wiktors organisation måste således lösa problematiken med ett differentierat informationsbehov. En lösning skulle exempelvis kunna vara att låta användarna ha olika rättigheter när de loggar in i portalen för att använda beslutsstödet. Säljaren får då en vy som passar honom eller henne med relativt enkla funktioner. Försäljningschefen en vy som på ett bra sätt visualiserar vilken storlek varje säljare omsätter. En annan lösning skulle kunna vara att alla användare möter samma vy men att verktyget tillåter användaren själv att välja vad som ska analyseras. Eftersom det ständigt upptäcks nya sätt att analysera affärsdata på är det troligtvis den bästa vägen att gå på grund av att avgränsningar då sätts av användaren och inte den som utvecklade systemet. Designen lämnas således till användaren och verktyget når då en hög nivå av frihetsgrader och det plattformsbärande som kan uppstå vid olika sorters rättigheter vid inloggning försvinner. Troligtvis ställer denna uppbyggnad av systemet stora krav på systemarkitekten där ett visst antal frihetsgrader ska lämnas till användaren.

Pettersson berättade också att ett nyckelord i Wiktors är standardisering vilket gör att det på företaget finns väldigt många rutiner och manualer för hur arbetsuppgifter ska utföras. Ett beslutsstöd som svarar upp mot dessa behov måste underlätta denna standardisering genom exempelvis en stöd funktion som sparar tidigare analyser som gjorts på affärsdata. Beslutsstödet får dock inte bromsa öppenheten och nytänkandet genom att öka standardiseringen utan det ska enbart fungera som ett komplement så att en minskning av frihetsgraderna inte uppkommer. Genom denna sparfunktion kan användarna av beslutsstödet ta fram befintliga analyser och därmed spara tid som i många fall även resulterar i bättre lönsamhet.

Pettersson berättade också under intervjun att datakunskapen inom företaget har en stor bredd. Eftersom hon själv anser sig ha god erfarenhet är hon inte främmande för nya verktyg. Dock finns det andra inom organisationen som troligtvis har ett större förändringsmotstånd till förändring och gärna i så stor utsträckning som möjligt få jobba kvar med befintliga verktyg. Ett beslutsstöd som således är uppbyggt likt Excel vilket är Wiktors arbetsmiljö skulle underlätta för stora delar av organisationen eftersom ingen större tid krävs på att lära sig programvaran utan endast några nya menyer och funktioner i Excel miljön.

6.1.2 Kundperspektiv

Marie Pettersson berättade vidare i intervjuerna att några av deras leverantörer också skulle vilja ta del av vissa rapporter. Ur Wiktors leverantörsperspektiv finns således ett mervärde att på ett snabbt och enkelt sätt skriva ut rapporter som innehåller relevanta siffror såsom lagersaldo för hur mycket av leverantörens varor Wiktors har sålt. Hon beskrev också i intervjun att siffror på höjden och längden inte är att föredra. För att tillfredställa leverantörerna och den egna organisationen skulle lösningen kunna vara en grafisk presentation av försäljningssiffrorna. Presentationen skulle då kunna innehålla en graf som visar hur trenden går d.v.s. hur det går för företag som gör affärer med Wiktors. Liknande funktioner med grafisk presentation av data efterfrågas även till viss del från kunderna.

Wiktors är som tidigare nämnt väldigt fokuserade på den inre effektiviteten d.v.s. att göra sakerna rätt. Det går dock utan svårighet att urskilja att det från kunderna och leverantörerna finns ett stort informationsbehov. Wiktors är också väldigt medvetna om detta men eftersom inget tillfredställande IT-verktyg ännu finns tillgängligt är troligtvis fokus på den inre effektiviteten som är ett smart strategiskt beslut. Ett beslutsstöd som dock hjälper Wiktors att kunna ändra fokus från inre till yttre effektivitet vore av stort värde i deras affärsrelationer med kunder respektive leverantörer.

Pettersson har ett ständigt överhängande behov av att många personer som Wiktors har affärsrelationer med vill ta del av informationen som finns tillgänglig. Lösningen skulle kunna vara ett beslutsstöd som är konstruerat och uppbyggt mot webben vilket gör att många användare, oberoende hårdvara, kan komma åt informationen. Genom denna webblösning kan det överhängande behovet på Pettersson från kunder och leverantörer till viss del omdirigeras till webblösningen.

6.1.3 Innovativt perspektiv

Pettersson berättade också under intervjun att hennes erfarenhet med dator och informationshantering är hög. Ur ett innovativt perspektiv med avseende på personalens inställning till nytänkande bör således ett beslutsstöd som tillfredställer Wiktors organisation tillåta kontrollern att i stor utsträckning efter ett eget bevåg vända och vrida på analyserna. Beslutsstödet bör således inte vara uppbyggt efter alltför många hierarkier som sätter upp regler för hur användaren kan välja att analysera informationen. Petterssons nytänkande klingar väl med den förbättrade åtgärdsorientering som den modern verksamhetsstyrningen efterfrågar. Genom att låta användaren få analysera utifrån sina arbetsuppgifter som troligtvis vet mer om ekonomistyrning än systemarkitekten gör, kan troligtvis väldigt nyttiga analyser konstrueras. Lösningen bör därför innehålla ett stort antal frihetsgrader vilket möjliggör

analyser utarbetade helt efter kontrollerna. Genom att utgå från kontrollernas arbetsuppgifter kan också ett plattformsbaserat undvikas.

6.1.4 Finansiellt perspektiv

Pettersson berättade också att i hennes arbetsuppgifter ingår det att till ledningen på månadsbasis tillhandahålla en rapport som visar trender i företaget. Ur ett finansiellt perspektiv med avseende på stabilitet och lönsamhet borde det finnas en väldigt enkel rapport som på ett informativt sätt visar dessa trender på kanske veckobasis för ledningen. Lösningen skulle kunna vara att dessa analyser, som visar företagets trender, skulle kunna mailas till ledningsgruppen. Pettersson berättade också att kostnaden för beslutsstöden inte är den avgörande faktorn. Ur ett finansiellt perspektiv blir det dock viktigt att lösningen är webbaserad och därmed inte beroende av någon hårdvara. Eftersom många andra delar i företaget också vill använda beslutsstödet skulle det annars bli dyrt att knyta en licens till varje specifik dator där installationen av verktyget sker. Ett beslutsstöd som är webborienterat undviker detta beroende av hårdvara och mobiliteten för användarna ökar eftersom det i princip går att använda beslutsstödet från vilken dator som helst.

6.1.5 Plattformsbaserat och produktiv organisation

Genom att belysa Wiktors organisation utifrån ett balanserat styrkort med en begreppsapparat ifrån Kim Vicente (1999) uppkommer ytterligare nya aspekter av behov. Analysen av intervjuerna vittnar om att det finns ett behov av både inre och yttre effektivitet och att för att få en konkurrenskraftig organisation behövs ett verktyg som är levande och inte längre statiskt i sin utformning. För att exemplifiera detta i Wiktors organisation kan fokus läggas på marknadssituationen. Wiktors är som tidigare nämnt väldigt koncentrerad till den inre effektiviteten och således enligt Lindvall (2001) väldigt produktiva. Deras distributionskedja är väldigt optimerad och kvantiteten blir ett nyckelord. Om dock något oväntat skulle ske som exempelvis en förändrad marknadssituation där projektorer och plasma apparater hamnar i bakgrunden till följd av den teknikutveckling som finns för LCD-skärmar uppstår dock vissa problem för Wiktors. Återigen, den inre effektiviteten har optimerats och de är väldigt duktiga på att göra sakerna rätt, frågan är dock om de fortfarande gör rätt saker d.v.s. distribuerar projektorer. Denna oförutsedda händelse kan liknas med de oförutsedda händelser som kan ske för en operatör i ett kärnkraftverk och därför måste beslutsstödet tillåta användaren vara den som avslutar designen. Designen i detta fall är alltså valet av analys av affärsdata. Ett beslutsstöd som således tillåter användaren att växla mellan inre och yttre effektivitet för att nå en hög flexibilitet vid oförutsedda förändringar är ett väldigt tillfredställande beslutsstöd. Ett beslutsstöd som utgår från dessa idéer är således ett beslutsstöd som också försöker undvika ett plattformsbaserat genom att beslutsstödet aldrig riktigt anses vara färdigt utan tillåter användaren, i detta fall kontrollerna, att välja hur analyserna av affärsdata ska utföras alternativt även finnas möjlighet till att addera ytterligare dimensioner att analysera.

6.1.6 Sammanfattande kravspecifikation

Sammanfattningsvis behövs ett verktyg som är användarvänligt för många typer av olika användare. Verktyget måste också ha någon form av spar funktion till följd av den standardisering som finns på Wiktors vilket då gör att inte samma analys behöver göras flera gånger. Verktyget måste också tillåta en högt innovativt tänkande från bland annat kontrollerna utmanande arbetsuppgifter. Verktyget måste också vara lätt att

implementera så att inte för stora förändringar i programvaran sker eftersom alla inom organisationen inte är lika lång erfarenhet av datakommunikation som Pettersson. Verktuget måste också vara webborienterat för att i så stor utsträckning som möjligt undvika ett beroende av hårdvara och licensanknytning. Ur en mer systemteoretisk syn bör verktuget också till viss del lämna designen, i detta fall analysen av affärsdata, till kontrollern och därmed förhoppningsvis undvika ett plattformsbaserat beroende.

6.2 Kravspecifikation på ett beslutsstöd utifrån Freshdirect AB

6.2.1 Internt och innovativt perspektiv

Johan Henriksson berättade under intervjun att Freshdirect som organisation är väldigt föränderlig och ständigt står inför nya utmaningar. Han menade bland annat att det är just det värdet Freshdirect ser hos OF att de har den förmågan att anpassa sig efter denna föränderliga struktur. Ur ett internt perspektiv finns således ett behov hos ett beslutsstöd att ständigt förändra sig och vara levande med organisationen. Lösningen bör således utgå ifrån att det ska formas och verka varefter organisationen förändras. FD försöker optimera sin distribution av färskvaror genom mer effektiva leveranser och således försöker de bli väldigt duktiga på den yttre effektiviteten. Precis som Henriksson berättar finns mycket rådata om kundernas köpbeteende men inget IT-verktyg att använda. Ett beslutsstöd som inte bara stödjer denna föränderliga struktur hos FD utan som också kan tillåta organisationen att flytta fokus från den yttre till den inre effektiviteten är ett bra utvecklat och förhoppningsvis ett tillfredställande beslutsstöd.

Denna föränderliga och flexibla struktur hos FD ställer höga krav på OF. Eftersom dock OF använder Jeeves som på grund av en god systemarkitektur till viss del i sig självt är levande uppstår inga direkt systemproblem. Dock kan dessa ständiga förfrågningar på OF utifrån FD vara kostsamma i längden, i form av tid. Eftersom dock FD verkligen är ett företag i tiden och OF har en bra systemgrund att utgå ifrån i och med användningen av Jeeves för att hantera företag med föränderliga strukturer och varierande kravspecifikationer, är de troligtvis väl förberedda från liknande framtida kunder. Om OF söker mer stabila och mer långsamt förändrade kunder bör urvalet av framtida kunder göras noggrant. Kopplingen till föränderlig organisation och beslutsstöd finns i denna knutpunkt eftersom OF utifrån dagens förutsättningar vill stilla sina nuvarande kunders behov men samtidigt ska beslutsstödet vara säljande i jakten på nya. Det finns således en marknadsfråga om vilket kundsegment som ska tillfredställas.

Henriksson berättade i intervjun att inte speciellt många personer inom organisationen är i behov att använda något beslutsstöd. FD har, i jämförelse med Wiktors, inte samma säljfrekvens av sina varor utan har valt att mer koncentrera sig på effektivisering av flödet med färskvaror. Detta kan troligen vara en bidragande orsak till att inte samma önskan av säljsiffror är ett centralt behov. Både Wiktors och FD är grossistföretag men jobbar som distributörer med en aning olika saker. Wiktors som jobbar med bildskärmar och elektronik blir därför väldigt intresserade av att se vilken säljare som sålt bäst under en månad. FD som däremot i stort sätt jobbar med flödet av matvaror försöker egentligen bara effektivisera själva flödet. Färskvaror har ju den negativa aspekten att den kan bli gammal och därigenom förlora sitt värde. Författaren av detta examensarbete är av uppfattningen att Wiktors är mer benägna att sälja mycket eftersom de redan fastställt sina kunders behov medan FD för närvarande fortfarande försöker

kartlägga sina kunders fullständiga behov och till att börja med bara försöker optimera själva transporter. Wiktors säljare känns därför vara mer inriktade på försäljning av kvantitet i jämförelse med FD som försöker skapa en högre kvalitativ distribution. Wiktors är således bra på att göra sakerna de kan redan kan rätt och fokuserar därför sin verksamhet på detta, medan FD fortfarande försöker göra rätt saker genom att kartlägga sina kunders behov och försöka tillfredställa dem. Lösningen ur FD interna perspektiv bör således ta utgångspunkt i en bra koppling till deras kunders behov med någon bra rapportstruktur som visar kunderna hur optimerade deras flöden blivit under relationen med FD.

6.2.2 Kundperspektiv

Henriksson berättade under intervjun att många av kunderna till Freshdirect inte har någon vidare bra granskning på hur mycket de har i lager och därför hur mycket som behövs köpas in. Ur ett kundperspektiv finns således ett mervärde för FD i att använda ett beslutsstöd som på ett enkelt sätt kan skriva ut rapporter som skulle kunna visa ekonomiska trender. Dessa rapporter med grafiska trender kan sedan FD använda som försäljningsargument likt så här går affärerna om ni gör affärer med oss. FD kan eventuellt också med ett beslutsstöd som på ett bra sätt visualiserar försäljningssiffrorna även effektivisera flödet ut till sina kunder. Kunderna blir således nöjda med mindre lagerkostnader och FD blir nöjda genom att inte behöva köra ut stora volymer.

6.2.3 Finansiellt perspektiv

Precis som i ovanstående stycket måste beslutsstödet tillåta en grafisk representation av siffror så att Henriksson som försäljningschef på ett enkelt sätt kan visa kunderna hur deras affärer går. Detta är ur ett finansiellt perspektiv ett stort mervärde för butikerna som använder sig av FD som distributör. Lagerkostnaderna kan då minskas hos butikerna samtidigt som FD leveranser blir mer balanserad med avseende på volym. Henriksson berättade under intervju att en del av företaget ligger i Stockholm och den andra delen ligger i Halmstad. Ur finansiellt perspektiv blir det därför viktigt att beslutsstödet är tillgängligt för webbkommunikation. Det allra bästa vore om nästintill hela beslutsstödet har åtkomst från webben så att företagen kan undvika att bli beroende av hårdvaran och installation av programvara på en specifik dator. Detta beroende är också starkt korrelerat med antalet användare av beslutsstödet. Precis som Henriksson berättade använder inte speciellt många i organisationen några analytiska rapporter för tillfället men i en snar framtid uppkommer detta behov. Att då knyta licenser till en specifik dator och användare med installationer och annat som krävs istället på relativt fritt sätt bygga strukturen direkt på webben. På det sättet kan både kunder och leverantörer till FD också få sin del av rapporterna på ett smidigt sätt.

6.2.4 Plattformsberoende och konkurrenskraftig organisation

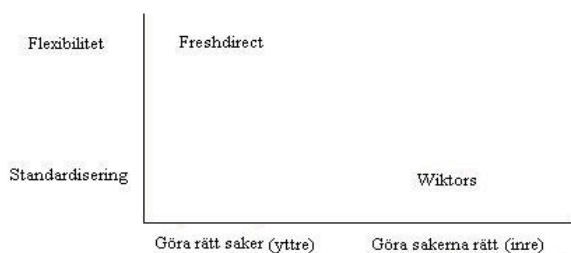
Genom att belysa FD: s organisation utifrån ett balanserat styrkort med en begreppsapparat ifrån Kim Vicente (1999) uppkommer vissa nya aspekter av behov. En analys av intervjuerna vittnar om att det finns ett behov av både inre och yttre effektivitet och att för att få en konkurrenskraftig organisation behövs ett verktyg som är levande och inte längre statiskt i sin utformning. För att exemplifiera detta i FD: s organisation kan fokus läggas på marknadssituationen. FD är som tidigare nämnt väldigt fokuserade på den yttre effektiviteten och är således väldigt benägna om att göra rätt saker. Deras distributionskedja är dock likt Wiktors väldigt optimerad men kvantiteten blir inte här ett nyckelord utan snarare det önskade antalet som är centralt.

Om dock något oväntat skulle ske som exempelvis att en undersökning gjorts och att resultatet vittnar om att vissa frukt- och färskvaror från ett specifikt land kan innehålla farliga bakterier kan denna distribution hamna i bakgrunden. Till skillnad från Wiktors har FD fokus på den yttre effektiviteten och de är väldigt duktiga på att göra rätt saker. De kan troligtvis på ett relativt snabbt sätt omdirigera sin distribution utifrån vad kunder vill ha. Denna oförutsedda händelse kan liknas med de oförutsedda händelser som kan ske för en operatör i ett kärnkraftverk och därför måste beslutsstödet tillåta användaren vara den som avslutar designen. Designen i detta fall är alltså valet av analys av affärsdata. Ett beslutsstöd som således tillåter användaren att växla mellan inre och yttre effektivitet för att nå en hög konkurrenskraftighet vid oförutsedda förändringar är ett väldigt tillfredställande beslutsstöd. Ett beslutsstöd som utgår från dessa idéer är således ett beslutsstöd som också försöker undvika ett plattformsberoende genom att beslutsstödet aldrig riktigt anses vara färdigt utan tillåter användaren, i detta fall kontrollern, att välja hur analyserna av affärsdata ska utföras alternativt även finnas möjlighet till att addera ytterligare dimensioner att analysera.

6.2.5 Sammanfattande kravspecifikation

Sammanfattningsvis behövs ett verktyg som underlättar och speglar marknadscontrollers arbetsuppgifter och stöder de förändringsintensiva tankegångarna i organisationen. Arbetsuppgifter som att visa kunderna hur deras flöden av färskvaror från producent till butik kan optimeras bör ha en central roll i beslutsstödet. Verktöget bör också tillåta en mobilitet så att både leverantörer och kunder snabbt kan ta del av information som anses relevant för dem. Ett sådant beslutsstöd, som stödjer inre och yttre effektivitet för FD, är ett välutvecklat och tillfredställande beslutsstöd för att svara mot FD: s kundsegment. Ur en systemteoretisk syn bör verktöget också till viss del lämna designen, i detta fall analysen av affärsdata, till kontrollern och därmed förhoppningsvis undvika ett plattformsberoende.

6.3 Balansgången mellan inre och yttre effektivitet



Figur 4 - Bilden visualiserar skillnaderna mellan Freshdirect AB och Wiktors AB med avseende på inre och yttre effektivitet samt flexibel och standardiserad arbetssätt.

Initialt fanns ett behov av finansiella nyckeltal som styrsignaler. Genom att, utifrån ett balanserat styrkort och Kim Vicentes begrepp om plattformsberoende och formativt tillvägagångssätt, analysera kunderna hos tjänsteföretaget OF har ytterligare dimensioner av behov uppenbarats. Diskussionen mellan inre och yttre effektivitet uppenbarar sig där de två företagen som analyserats till viss del skiljer sig åt.

6.3.1 Wiktors inre och yttre effektivitet

Organisationen Wiktors genomsyras av ett standardiserat affärstänkande. Deras produkter har genomgått många år av produktutveckling som lett till denna höga

standardisering. Därför blir själva säljfrågan central i deras organisation. Wiktors är således ett företag med fokus på den inre effektiviteten d.v.s. en hög produktivitet. Wiktors vet redan vad deras kunder behöver och försöker därför höja sin produktivitet, göra det som de redan är bra på, så långt det är möjligt.

Wiktors använder i dagsläget IT främst till den inre effektiviteten som att förbättra sakerna de redan är bra på. I en marknadsekonomi där utbud och efterfrågan styr är det viktigt att veta vad kunden vill ha. Den punkten verkar Wiktors redan ha svaret på och kan därför inrikta som företag inrikta sig på att göra detta så bra som möjligt. Wiktors höga standardiserade arbetssätt leder till fokus på den inre effektiviteten. Det är dock viktigt ur överlevnadssynpunkt att ständigt ha ett fönster ut mot marknaden för att känna av om fokus bör förflyttas mot den yttre effektiviteten d.v.s. en mer kundorienterad strategi.

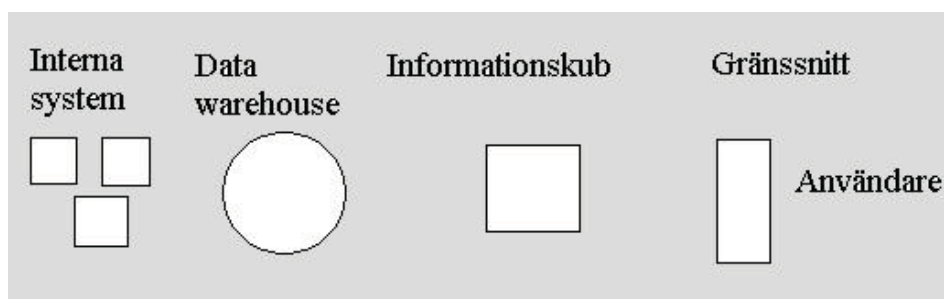
6.3.2 Freshdirects inre och yttre effektivitet

Organisationen FD genomsyras av ett flexibelt och föränderligt affärstänkande. Deras distributionsflöden är fortfarande i ett tidigt utvecklingsstadium. Därför blir själva kvantiteten av försäljningen inte lika central i deras organisation som i fallet Wiktors. FD är för närvarande istället ett företag med fokus på den yttre effektiviteten d.v.s. en hög effektivitet. FD försöker fortfarande ta reda på vad deras kunder behöver och försöker därmed höja sin effektivitet, hitta vad kunderna behöver för att sedan utvecklas till att göra det så bra som det är möjligt.

7 LÄMPLIGA BESLUTSSTÖD

Efter att några tydliga behov och en kravspecifikation utkristalliserats blev nästa steg i examensarbetet att försöka hitta ett beslutsstöd som svarade upp mot informationsbehoven. Det första beslutsstödet som undersöktes var SageBI som utvecklats av företaget Nordicgroup. För att förstå programvaran gjordes en intervju med en av deras produktutvecklare. Det andra verktyget som undersöktes var ett opensource verktyg som kallas OpenI. I samband med detta verktyg gjordes ingen intervju utan inläsning av funktionalitet och användningsområde gjordes från deras hemsida. Båda dessa verktyg är egentligen bara användargränssnittet och de behöver båda en informationskub att läsa data ifrån. Därför känns det naturligt att som ett första steg redogöra för läsaren vad en informationskub är och hur en sådan kan konstrueras.

7.1 Informationskub



Figur 5 - Bilden visualiserar de delar som tillsammans utgör ett beslutsstöd. De interna systemen är i detta fall Jeeves och Data warehouse är databasen som OF har.

En informationskub är en samling data som byggs upp av dimensioner och mätvärden och beroende på vilket mätvärde som ska analyseras väljs därefter dimensionerna. För att utveckla denna kub måste först en datakälla väljas där informationen ska läsas ifrån. Som ett första steg i uppbyggnaden av kuben valdes därför OF: s databas som är drygt tolv gigabyte stor och utgör alla OF kunders affärsdata. Utvecklingsmiljön där kuben skapades blev Microsoft analysis service (msas) vilket är ett tilläggswerktyg i det större programpaketet Microsoft Visual Studio. Eftersom OF: s databas är fylld med informativa tabeller utefter Jeeves systemstruktur kan det, genom att ställas SQL-frågor till databasen, kunna utvinnas specifik information. Informationen som valdes att hämtas ut från databasen hade två olika ändamål. En del av informationen var de efterfrågade mätvärdena som exempelvis total faktura summa eller totalt levererade faktura rader som var efterfrågade variabler från användarna som inhämtats under intervjuerna. Den resterande informationen som exempelvis säljare eller artikelnummer tjänstgjorde istället som dimensioner vid uppbyggnaden av kuberna. Mätvärdena placerades sedan i mitten och med hjälp av dimensionerna konstruerades sedan kuben.

Varje enskild cell som bygger upp dimensionerna och mätvärdena förekommer i ett flertal av de tillgängliga tabellerna i databasen. Detta gör att själva valet av hur cellen ska utplockas ifrån databasen d.v.s. hur vinn av databasen i form av kub, blir väldigt viktig. Om inte detta görs på rätt sätt kan multipla, rekursiva anrop uppstå vilket gör att siffrorna som ska analyseras kan bli dubblade eller på annat sätt förvrängda. För att lösa denna problematik valdes därför inläsningen av cellerna att göras i kod istället för att använda någon guide i msas. Att läsa in cellerna från tabellerna genom kod istället

för en guide gav också fördelen att det blev lättare att uppdatera kuben om ytterligare dimensioner eller mätvärden behövs. Om istället en guide skulle ha använts måste hela kuben byggas om efter instruktionerna i guiden bara för att inkludera ytterligare en variabel. I produktutvecklingen gjordes också avgränsningen att avstå från användandet av hierarkier i kuben. Detta gjordes för att i den mån det gick försöka undvika ett plattformsberoende som då på negativt sätt skulle kunna låsa användaren att i vissa fall analysera i färdiga riktlinjer efter hur hierarkierna bestämts. Istället försöktes en mer öppen design tillämpas och därmed var förhoppningen att större valmöjlighet skulle lämnas åt användaren.

Dimension		Hierarchy	Operator	Filter Expression		
<Select dimension>						
Drop Filter Fields Here						
		Period ▾				
		1	2	3	4	
Foretagskod ▾	Säljare ▾	ArtNr ▾	Fakt Rad Summa	Fakt Rad Summa	Fakt Rad Summa	Fakt Rad Summa
1000	bcon		199986.4	178016.1	190529.1	85084.5
	dbol		369563	457582.1	353312.8	241750.8
	peri	EA005			1950	
		EA008			1365	
		EA017			600	
		O1001			1500	
		Total			5415	
		Total	569549.4	635598.2	549256.9	326835.3
1001			11753484.45	20941308.78	20260543.68	23613434.56
1002			4841478.99	6225388.51	8163428.47	4998329.44
1003			183402.84	404493.6	619302.2	413786.32
1004			3547154.5	2569608.5	4822028.01	12111908.74
1005			557828.06	2035526.18	928638.08	72893.69
1006			250017	250017	490298	493454
1008			75741	75741	159581	147319
1012			1069610.5	338537.9	405622.9	1091882.9
1013			3157024.96000033	3262357.30000035	4255413.19999991	5271973.29999953
1014			19956	7017.25	2881.68	
1017			1200108.82	499213.66	384464.33	21150
1020						
1021				11980		
Grand Total			27225366.5200003	37256787.8800004	41041458.44999999	48562967.2499995

Figur 6 - Bilden visualiserar en informationskub utvecklad i msas med mätvärden och dimensioner uppsatta.

7.1.1 SageBI

Klas Alexandersson berättar inledningsvis att SageBI är lika enkelt att använda som ett ark i Excel bara användaren har tillgång till en informationskub. Han förklarar att SageBI är en tilläggsfunktion till en befintlig installation av Microsoft Excel. SageBI stöder dessutom Microsoft analysis service som är en programmiljö där bland annat informationskuber kan utvecklas. Han berättar vidare att SageBI använder sig av https d.v.s. säker överföring. Genom ett lämpligt ftp program kan således informationskuben och SageBI kommunicera.

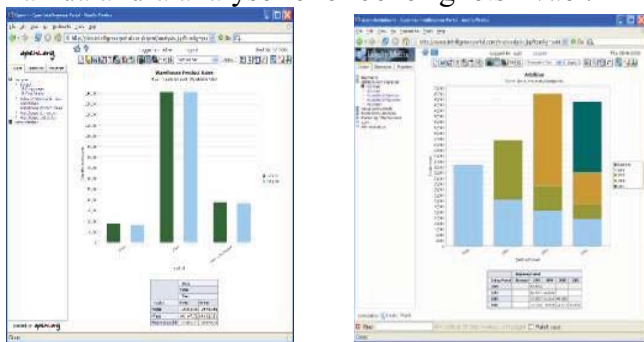
Beslutsstödet fungerar så att Excel ställer en förfrågan, såkallad mdx-quere till kuben, egentligen en SQL fråga men till Microsoft kuber omvandlas det till en mdx, som då uppfattar vilken information som efterfrågas och då skickar tillbaka den till användaren. Om en önskan finns att exempelvis drilla sig ner i en kundkategori ställs det nya förfrågningar till kuben. Alexandersson berättar vidare att det ställs höga krav på kubens utformning för att beslutsstödet i slutändan verkligen ska fungera bra.

Sammanfattningsvis är SageBI ett beslutsstöd som kräver en redan befintlig installation av Excel samt Microsoft analysis service. Verktøyet har genomgått många systemtester och är redan i bruk i flera svenska företag. Beslutsstödet uppfyller flera av kundernas informationsbehov bland annat att endast en liten förändring av befintlig systemmiljö är nödvändig eftersom grundsystemet är Excel. Istället för att helt verktøyet behöver

istället användaren bara lära sig några nya funktioner. Verketet tillåter också användaren att själva välja vad som ska analyseras och inga fasta ramar är uppsatta vad som går och inte går att analysera. Nackdelen som finns är dock att på grund av att installation av programvaran är nödvändig blir användaren till viss del beroende av hårdvaran och mobiliteten hos användaren blir därför sänkt. Detta beslutsstöd speglar således några av kraven som uttrycks från Wiktors respektive FD sida.

7.1.2 OpenI

På hemsidan går det att läsa att OpenI är ett webbaserat gränssnitt som kan användas för att bygga och publicera interaktiva rapporter från OLAP data källor. Eftersom OpenI är ett webbaserat gränssnitt behövs någon form av serverapplikation för att få verketet att fungera. OpenI utvecklarna har valt att använda sig av Tomcat som förenklat är en virtuell serverapplikation. Verketet fungerar med alla webbläsare som testats inklusive Mozilla och Internet Explorer. Dock får systemansvarige vara beredd på att göra vissa modifieringar i sin Windows miljö. Detta på grund av att OpenI i skrivandets stund fortfarande vidareutvecklas och därmed är inte alla buggar borta. Exempelvis upplevdes problem med för liten buffertnivå vid några av de större analyserna där vissa systemändringar i Windows blev nödvändiga. OpenI är ett Open source verket. Detta gör att programmet är tillåtet att modifiera och ingen har äganderätt på programmet. OpenI fungerar inte med Windows Vista utan Windows XP eller tidigare versioner av Windows är att föredra. OpenI försöker minska komplexiteten i analysering av affärsdata. För att lyckas med detta är verketet utformat på ett intuitivt sätt för att underlätta kopplingen mellan olika datakällor. Tanken med OpenI är att användaren ska kunna skapa och publicera analyser av affärsdata utan att själv behöva skriva någon som helst kod av programmeringsteknik. Som användare av verketet OpenI finns det olika nivåer av rättigheter. Vid inloggning kan användaren logga in som administratör och kan då ändra analyser eller behörighetsnivåer.



Figur 7 - Bilden visualiserar ett urklipp av hur en analys av affärsdata kan gå till.

Sammanfattningsvis är OpenI ett beslutsstöd som går att använda för att på ett enkelt sätt analysera sitt företags affärsdata. Eftersom verketet är ett fullt webbgränssnitt och ett open source kodat program behöver användaren inte knyta någon licens vid användning. Användaren kan således i jämförelse med SageBI göra sig fri från ett beroende av hårdvara och därmed underlättas också kunder respektive leverantörernas åtkomst. Däremot är författaren av detta examensarbete av uppfattningen att OpenI inte innehåller samma stabilitet som SageBI eftersom det fortfarande befinner sig på utvecklingsstadiet.

8 AVSLUTANDE DISKUSSION

8.1 Slutsatser

Den första frågeställning som ställdes upp i början av detta examensarbete var:

- Vilken sorts information är marknadscontrollers i grossistföretag intresserade av för att kunna utföra en bra och modern ekonomistyrning?

Slutsatserna på den första frågeställningen är att en marknadscontrollers arbete spänner över ett väldigt brett område varpå det kan vara svårt att definiera vad som är önskvärt. Detta kan vi också se i de två undersökta företagen som har uppvisat ett differentierat informationsbehov. Utgångspunkten i denna rapport var försäljningsstatistiken men det har visat sig att det inte räcker med att gräva ner sig i finansiella nyckeltal utan för en marknadscontroller är det viktigt att skifta från inre till yttre effektivitet. Således måste tjänsteföretaget, för att tillfredställa sina kunder, även försöka förstå hur grossistföretagens övriga affärsrelationer fungerar. Ett beslutsstöd som tillåter grossistföretagen att skifta fokus från inre till yttre effektivitet anses viktigt, inte minst mot bakgrund av en förändrad marknadssituation.

Nästa frågeställning som ställdes inledningsvis i examensarbetet var:

- Hur bör ett IT-stöd som kan tillhandahålla denna information fungera?

Slutsatserna på den andra frågeställningen i rapporten är att beslutsstödet bör tillåta grossistföretagen att själv förändra och avsluta designen av systemet, exempelvis genom att de själva kan välja vilka affärsdata som ska analyseras. Genom att ge sådana frihetsgrader minskar till viss del risken för plattformsbberoende. Utifrån såväl den teoretiska grunden som den empiriska undersökningen jämförs i denna rapport två befintliga beslutsstöd. Båda har för- respektive nackdelar sett utifrån ett kundperspektiv. Inga tydliga skillnader föreligger som gör att man lätt kan välja mellan dem. Bakom dessa beslutsstöd ligger dock en smart och välutvecklad informationskub som utgör själva funktionaliteten. Informationskuben blir således a och o för ett företag som vill bygga upp och implementera ett modernt beslutsstöd. På samma sätt som en operatör i ett kärnkraftverk är bra tränad för oförutsedda händelser, är ett beslutsstöd som är utvecklat för att låta en användare, i detta fall en controller, göra nya typer av analyser av affärsdata, ett tillfredställande beslutsstöd. Ett beslutsstöd som således kan växla mellan att vara fokuserat på inre och yttre effektivitet med avseende på hur marknadssituationen ser ut är ett beslutsstöd som är tillfredställande för nuvarande kunder men också för framtida sådana.

8.2 Förslag till OF

I detta examensarbete går det att läsa hur två företag trots relativt lika arbetssätt ändå har ett ganska differentierat informationsbehov. Wiktors, som har en hög grad av standardisering i arbetsmomenten, är enligt Pettersson intresserade av att många ur personalen ska vara delaktiga i vilket beslutsstöd som bör implementeras. FD, som har en föränderlig och flexibel organisationsstruktur, är enligt Henriksson ett företag som ständigt ställer nya krav sina affärsrelationer. Följdfrågan blir då vilket kundsegment vill OF tillfredställa?

Precis som Daniel Bolin berättade behövs det ett verktyg som både fungerar för befintliga kunder men också i jakten på nya. Detta examensarbete har behandlat bland annat området som rör försäljningsstatistiken men det finns utöver detta en förhoppning

hos OF att även försöka tillfredställa behovet av bokföringsinformation hos kunderna. En viktig fråga som bör ställas är då om utgångspunkten ska vara utifrån en modern verksamhetsstyrning med ett balanserat styrkort där då ett mer heltäckande perspektiv kan kartläggas och såväl inre som yttre effektivitet förbättras. Med inre effektivitet menas exempelvis de interna processer och flöden som finns. Med yttre effektivitet menas de många kundrelationer som kan förbättras och därmed blir OF eftertraktade genom att deras kunder implicit kan vinna nya kunder. Det är dock ett större arbete än vad OF hade i tanke när införandet av ett beslutsstöd blev aktuellt. Om nya marknadsandelar ska övervinnas gäller det att täcka en kunds alla behov, även framtida sådana. Ett beslutsstöd som därför både förbättrar den inre effektiviteten, med hjälp av försäljningsstatistik, men också den yttre effektiviteten där ett större fokus på kundrelationer finns är något som bör beaktas. Ett beslutsstöd som kan växla mellan den inre och yttre effektiviteten samtidigt som det lämnar valet av analys till användaren och då förhoppningsvis undvika ett plattformsbaserat är något som OF ska sikta mot.

9 LITTERATURFÖRTECKNING

Under denna rubrik ryms alla källor som har använts i examensarbetet.

9.1 Tryckta källor

Andersson, G. (2001) *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur AB, Sverige, 2001.

Ax, C., Johansson C., & Kullvén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber AB, Malmö, 2002.

Lindvall, J. (2001) *Från traditionell till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur AB, Sverige, 2001.

Vicente, K. J. (1999) *Cognitive work analysis – towards safe, productive, and healthy computer-based work*, Lawrence Erlbaums associates, inc, publishers, Mahwah, New Jersey, 1999

9.2 Muntliga källor

Klas Alexandersson, verksam som IT-konsult på Imano, (2007-12-15)

Daniel Bolin, verksam som produktutvecklare på OF, (2007-09-10)

Johan Donar, verksam som produktutvecklare på OF, (2007-10-10)

Marie Pettersson, verksam som controller på Wiktors AB, (2007-10-16)

Johan Henriksson, verksam som controller på Freshdirect AB, (2007-11-25)

9.3 Elektroniska källor

<http://wettergrens.adlibris.com/se/product.aspx?isbn=9144011156&r=1>(2007-12-03)

<http://www.sage.co.uk/productsandservices/home.aspx?tid=251229&stid=262633>
(2007-12-07)

<http://openi.sourceforge.net> (2007-12-11)

Bilagor

Bilaga 1 - Ett frågeformulär till marknadscontroller

Organisation och arbetssätt: Kund- och leverantörsrelationer

- När grundades ert företag? Hur många är anställda på företaget?, Vad är företagets affärsidé?
- Vilka är era viktigaste kunder och, om möjligheten fanns, på vilket sätt skulle ni vilja förbättra relationen mellan er och dem?
- Vilka är era viktigaste leverantörer och, om möjligheten fanns, på vilket sätt skulle ni vilja förbättra relationen mellan er och dem?

Affärsanalyser: Erfarenhet av analys av affärsdata

- Kan ni beskriva er erfarenhet med att analysera och värdera affärsdata?
- Hur går era analyser av affärsdata till? Är det en kombination av flera personer när ni gör analyser av affärsdata?
- Hur ofta gör ni analyser av affärsdata? Hur lång tid tar analyser av affärsdata att göra?
- Tycker ni det är svårt att göra dessa analyser?
- Använder ni något annat verktyg som exempelvis Excel när ni försöker använda rapporterna ni får från OF?
- Vilka nya aspekter/arbetsuppgifter har förekommit i ditt arbete?
- Vilka variabler såsom fakturadatum eller artikelkategori är viktiga i din dagliga arbetssituation?
- Vilka IT-verktyg använder du i ditt dagliga arbete?
- Vilken sorts utbildning har ni? Akademisk eller vidareutbildning inom företaget?
- Kan ni beskriva er datorvana? Håller ni er exempelvis uppdaterad med nya verktyg?

Funktionalitet: Önskade variabler

- Vilka verktyg skulle ni se som nödvändiga för en controller att använda sig av?
- Hur ofta och i vilken utsträckning kommer datastödet användas?
- I vilken miljö kommer datastödet att finnas?
- Hur många olika personer kommer att ha tillgång till analysverktyget?
- Hur mycket får verktyget kosta i pengar men också i tid som behövs för installation och användarmanual?
- Hur kan situationen, informationsstödet som används idag förbättras?
- Vad använder ni informationen till som ni får genom rapporterna på webbportalen?
- Vilken information är speciellt viktig för er? Varför är den speciellt viktig?
- Finns det tid och intresse för er att kontinuerligt vara med och bidra i

- utvecklingen i form av exempelvis användartester av ett nytt analysverktyg?
- Finns det tid och intresse av att närvara vid en eventuell utbildning av ett nytt analytiskt verktyg?
 - Tycker du arbetet förändrats genom åren?
 - Hur förhåller du dig till en ny modern verksamhetsstyrning?
 - Ställer du krav på snygga rapporter att visa för kunderna respektive leverantörerna för att visa så här går affärerna om ni gör affärer med oss? Exempelvis trender?
 - Ställs det krav från kunderna också att visa trender? Typ köp av oss, alla är nöjda.
 - Kostnadsfråga? licenser osv.

Bilaga 2 - Ett frågeformulär till Produktutvecklare på Office factory

Organisationen och dess struktur

- Beskriv hur Office factory startades?
- Hur fungerar Office affärsidé?
- Hur många anställda har Office factory?
- Hur många kunder har Office factory?
- Hur ser kundgruppen ut med avseende på omsättning, personal etc.
- Hur ser era framtidsplaner ut, utöka kundkretsen?

Vad Office vill ha hjälp med

- Vilka problem finns det med dagens lösning?
- Varför tror du beslutsfattarna vill ha ett nytt beslutsstöd att använda?

IT-stödet, kravspecifikation

- I vilken miljö kommer IT-stödet att användas?
- Finns det någon speciell funktionalitet som måste fungera?
- Finns det några kostnadskrav eller tidsram?
- Har ni tidigare infört några nya IT-stöd och hur gick det i sådana fall till?
- Hur många från Office factory kommer vara delaktiga i projektet?