

# Frågor kring ämnet Information Management i svenskt näringsliv våren 2002

Frank Ulbrich  
och  
Kristina Nilsson

Handelshögskolan i Stockholm  
Sektionen för Information Management  
Box 6501  
113 83 Stockholm

<http://www.hhs.se/im/>  
[frank.ulbrich@hhs.se](mailto:frank.ulbrich@hhs.se)  
[kristina.nilsson@hhs.se](mailto:kristina.nilsson@hhs.se)

SSE/EFI Working Paper Series  
in Business Administration  
No. 2002:18

December 2002

## **Sammanfattning med läshänvisningar**

I denna rapport ges en nulägesbild av frågor som relaterar till ämnet Information Management i svenskt näringsliv under våren 2002. Rapporten är resultatet av ett antal intervjuer med finans- och IT-ansvariga i 17 stora bolag. De intervjuade är deltagare i en grupp för erfarenhetsutbyte som träffas regelbundet på Handelshögskolan i Stockholm. Rapporten återspeglar ett antal aktuella frågeställningar i näringslivet. Rapporten kan ses som input till pågående som framtida diskussioner och forskning.

Inledningsvis presenteras ett urval av frågor och slutsatser som urkristalliserats i analysen av undersökningsresultaten. Vid varje punkt ges en hänvisning till det avsnitt där frågan presenteras och diskuteras.

1. Ledtider för återkommande månatliga och kvartalsbaserade rapporter har minskat avsevärt sedan 1993 då en tidigare undersökning gjordes. Den genomsnittliga rapporteringstiden är 2002, nio arbetsdagar för

månadsrapporten och 19 arbetsdagar efter periodslut för kvartalsrapporter. Avsnitt 3 på sid. 5.

2. Koncernledningarna inser den affärsmässiga nyttan med IT men har begränsat tekniskt kunnande. Avsnitt 4.1 på sid. 8.
3. IT-frågor av stor vikt (policy frågor) eller stor omfattning (investeringsbelopp) tas upp i ledningsgruppen. Avsnitt 4.2 på sid. 9.
4. CIO:n får mer och mer en roll som rådgivare och medelsman mellan koncernledningen och kring de olika bolagens IT-behov. CIO:n kompletter ledningen med tekniskt kunnande. Avsnitt 4.3 på sid. 9.
5. IT-strategin finns numera som en del av den koncerngemensamma affärsstrategin. Avsnitt 4.4 på sid. 9.
6. E-handel och e-faktorer kommer att påverka företagen i stor omfattning och innebär stor besparingspotential. Avsnitt 5.1 på sid. 10.
7. Data Warehouse lösningar efterfrågas för att kunna skapa flexibel informationsförsörjning samt bildar basen för framtida CRM-system. Avsnitt 5.2 på sid. 11.
8. Affärssystem är ofta ett problemområde. Oavsett vilken väg man har valt är den inte smärtfritt. Stora insatser krävs t ex för anpassningar vid förvärv av nya bolag. Avsnitt 5.3 på sid. 11.
9. Shared Services införs allt oftare för att uppnå stordriftsfördelarna, även om det är tveksamt om de planerade besparingarna kommer att infrias. Avsnitt 5.4 på sid. 12.
10. IT-investeringar avskrivs/kostnadsförs så fort som möjligt, trots att de idag ska aktivieras. Avsnitt 6.1 på sid. 13.
11. Outsourcing av IT behandlas nästan alltid som ett alternativ vid beslut om drift och investeringar, men förekommer i praktiken mest hos de företagen som inte har ett koncerngemensamt IT-bolag. Avsnitt 6.2 på sid. 13.
12. De intervjuade anser att svenska företag ligger efter amerikanska företag avseende användningen av IT som konkurrensmedel. Avsnitt 7 på sid. 13.

De ovan nämnda punkterna speglar några av de områden som diskuterades i intervjuerna. Dessutom fick intervjupersonerna också nämna några frågor som de ansåg de själva ville diskutera med medlemmarna i referensgruppen. Dessa finns sammanställt i Bilaga B.

## 1 Introduktion och Syfte

1993 bildade en grupp forskare vid Handelshögskolan i Stockholm en referensgrupp med företrädare från näringslivet för att diskutera och utbyta erfarenheter och forskningsrön om aktuella frågeställningar inom ekonomistyrnings- och informationssystemsområdet. Deltagarna i gruppen representerar ett snitt av svenskt näringsliv och de flesta viktiga branscher finns representerade i denna referensgrupp.

I våras genomfördes en intervjuiserie bland referensgruppens deltagarna med syfte att förnya och fördjupa verksamheten i den gemensamma seminareserien. Genom intervjuerna ville Handelshögskolans forskargrupp skaffa sig en bättre uppfattning om vart och ett av de deltagande företagens situation. Därför planerades två besök varav det ena besöket handlade om ekonomistyrningsfrågor och kopplingar till de omgivande kraven medan det andra besöket hade sin tonvikt på området Information Management.

Den här rapporten innehåller en sammanställning av de intervjuer som genomfördes inom området Information Management samt ett antal frågor som de intervjuade gett som input. Rapporten ger en nulägesbild av frågor som berör ämnet Information Management i svenskt näringsliv och kan ge impulser både till ämnen att diskutera under de kommande träffarna och till forskning i de aktuella områdena.

## 2 Metod

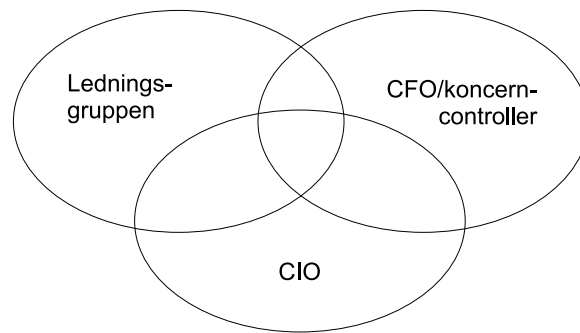
Undersökningsformen var given genom det uppdraget vi fick från referensgruppens ledning. Det skulle vara intervjuer med de personer som ingår i referensgruppen. Gruppens deltagare representerar företag från olika branscher, däribland bank, försäkring, kapitalförvaltning, pappersmassa, lastbilstillverkning, verkstadsindustri, svets, telekom, vitvaror, flyg, tobak, elektricitet. Endast ett företag är normalt representerat per bransch för att undvika konkurrensproblem i gruppen.

Den grupp vi pratade med omfattade 20 personer i 17 företag. Personerna var ekonomidirektör, koncerncontroller eller motsvarande. Nio av de intervjuade var *Chief Financial Officer* (CFO), två var *Chief Information Officer* (CIO) och nio hade en administrativ befattning (mest controller) under företagets CFO.

Normalt inledde personer från sektionen för redovisningen och finansiering (härefter kallad för B-sektionen) med att göra intervjuerna och genom det visste respondenterna i stort redan vad intervjuerna skulle handla om. I de fallen B-sektion gjorde intervjuerna efter oss, inledde vi med en mer omfattande förklaring av undersökningens syfte och genomförande. Eftersom syftet var att få en bild om ekonomistyrnings- och informationssystemsföreteelser som är relevanta för deltagarna i referensgruppen, inter-

vjuade vi med få undantag samma personer som B-sektionen gjorde och det är i regel de personer som sitter med i referensgruppen.

CFO är både ansvarig för sitt område men representerar i de allra flesta fallen också ledningsgruppen. Detta gjorde att vi både fick fatt på problem och utmaningar som den personer upplever i sitt arbete men också vad denna person som representant för ledningen upplever ledningsgruppen är upptagen med, som t ex vilka informations/IS/IT-relaterade frågor som upptar ledningens intresse och tid. Samtidigt var det naturligtvis intressant att kartlägga om personen ifråga upplevde problem som beställare av informations/IS/IT-relaterade tjänster mot IT-funktionen. Ett försök att åskådliggöra detta återfinns i figuren nedan. I ytterlighetsfallet återfinns både CFO och CIO i ledningsgruppen, i andra fall kan den ena men inte den andra finnas representerad och ansvarsuppgifterna är gränsöverskridande. Både de enskilda arbets-/ansvarsuppgifterna samt snittmängderna var intressanta att kartlägga.



Figur 1: Tre delvis överlappande ansvarsuppgifter.

Övergripande kom vi fram till tre infallsvinklar för diskussionen: 1) Problem/utmaningar kring användning av IT inom personens verksamhets/ansvarsområde; 2) informationsrelaterade problem/utmaningar inom personens verksamhetsområde; 3) frågor som ligger i snittmängden mellan vad B-sektionen och vår forskning fokuserar på t ex:

- Ekonomistyrningssystem (som helhet – manuella/datoriserade)
- Informationsspridningsproblematik – t ex ekonomisk information
- Ansvarsfrågor – vem ansvarar för kvalitet, integration och leverans av rätt information i rätt tid och för att det finns relevant och välfungerande informationsteknologisk stöd.

Utgångspunkten var dagens verksamhet – nuläget – men vi ville också fråga/kartlägga om man hade några större planer på området inom t ex de närmaste två åren.

Huvudtanken var att jobba med öppna frågor och semistrukturerade intervjuer. Vi ringde inledningsvis in ett antal frågeställningar som vi var intresserade av att diskutera och lät den intervjuade prata fritt kring dessa (för intervjuguiden, se Bilaga A). Avslutningsvis gav vi de intervjuade möjlighet att ange egna frågor eller idéer till gruppen som de ansåg vara av intresse att diskutera i gruppen (dessa finns sammanställda i Bilaga B).

Intervjuerna var i regeln en dialog mellan respondenten och en av oss medan den andra antecknade. Intervjuerna skrevs ned och skickades tillbaka till intervjupersonen som på så sätt gavs möjlighet att kommentera/ändra i den skriftliga dokumentationen.

Dokumentationen sammanfattades i olika områden baserade på gemensamma teman som framkom. Resultatet av detta arbete redogörs för i denna rapport. Fem huvudområden framkom. Dessa områden är ledtider för ekonomiska information, IT-frågor på koncernnivå, aktuella projekt som återfinns i många av företagen, värdering av IT, samt en bedömning av konkurrenssituationen.

Redovisningen av dessa huvudområden utgör resten av rapporten, som inleds med ledtider för ekonomisk information.

### **3 Ledtider för ekonomisk information**

Denna del beskriver och diskuterar ledtider för återkommande ekonomiska rapporter till ledning och styrelse i företagen. Syftet med denna del av intervjuerna var att följa upp de studier som skedde mellan år 1991 och 1995 av ledtider för återkommande ekonomiska rapporter (Nilsson, 1999). Uppföljningen gäller speciellt en enkätundersökning som genomfördes 1993 av företagens ledtider för månads- och delårsrapporter som t ex kvartalsrapporter. Majoriteten av företagen som är representerade i erfarenhetsgruppen var också med i det urval som enkätundersökningen 1993 riktade sig till. 16 av de 17 företagen svarade på enkäten 1993 (Nilsson, 1994).

Några av företagen har genomgått stora förändringar och motsvarar inte riktigt den organisation och juridiska enhet som den var 1993. Då avsikten inte varit att följa varje enskilt företag utan att skapa en bild över utvecklingen inom detta område för en delmängd av företagen i den ursprungliga undersökningen, har detta ej fått påverka analys och beskrivning.

#### **3.1 Undersökningsresultat från 1993 och 2002**

I enkätundersökningen valdes en resultatrapport som undersökningsobjekt. Det avsåg någon typ av uträknat resultat men det behövde inte vara en fullständig resultat- och balansräkning. Ledtiden beräknades i arbetsdagar från periodslut som i de flesta fall sammanföll med månadsslut, fram till den dag då ledningen fick rapporten. År 1993 var den genomsnittliga rapporteringstiden för de företag som rapporterade månatliga resultatrapporter 13

arbetsdagar efter periodslut ( $n = 147$  st av 210, standardavvikelse 6,3, med en spridning från 3 till 35 arbetsdagar efter periodslut). 41 procent av de tillfrågade ansåg att ledtiden borde minska med i snitt fyra arbetsdagar inom ett års tid. 57 procent ansåg att det var bra som den var och två procent ville att den skulle öka.

För alla 17 företag som deltog i intervjustudien år 2002 är den genomsnittliga rapporteringstiden för den månatliga resultatrapporten nio arbetsdagar efter periodslut. Spridningen i gruppen är från fyra till 15 arbetsdagar. Frekvensen i rapporteringen har ökat i gruppen. 1993 var det endast elva av dessa 17 företag som rapporterade varje månad.

Tittar vi på de elva företag som rapporterade månadsrapporter både 1993 och 2002, visar det sig att deras genomsnittliga rapporteringstid överensstämmer med genomsnittet totalt på 13 dagar 1993. De har också en rapporteringstid på nio arbetsdagar 2002, vilket överensstämmer med hela gruppen om 17 företag år 2002. 1993 var spridningen åtta till och med 25 arbetsdagar och år 2002 är spridningen fyra till 16 arbetsdagar. Den har således minskat mycket.

### 3.2 Minskning av ledtider

Vid närmare studie av de elva månadsrapporterande företagens önskan att förändra ledtiden år 1993 visar det sig att fem st ville minska ledtiden och sex ville att den skulle vara oförändrad. Den önskvärda genomsnittliga minskningen var två arbetsdagar. Företagen har uppnått detta idag. Av de fem företagen som ville minska ledtiden är det ett företag som har oförändrad ledtid idag. Till saken hör dock att detta företag fortfarande har kortare ledtid än genomsnittet totalt och var bland de snabbaste i undersökningen 1993. Resterande företag har minskat ledtiden med i snitt fem arbetsdagar.

I de sex företag som svarade att de önskade oförändrad ledtid 1993 har ett företag ökat ledtiden med en dag och ett företag har oförändrad ledtid. De fyra resterande företagen har minskat ledtiden avsevärt fram till 2002, i snitt sju arbetsdagar, t o m mer än den grupp där man 1993 faktiskt ville minska ledtiden.

Den förlängda ledtiden mellan 1993 och 2002 förklaras av stora organisationsförändringar genom företagsköp. En intervjuperson berättar att de tappade fem dagar vid ett företagsköp och när det började bli bättre, väntade nästa förvärv. Efter detta köp tappade man tio dagar i rapporteringskedjan och håller nu på att se över rapporteringen för att göra den mer effektiv igen.

Det kräver större ansträngningar att minska ledtiden ytterligare något vid redan kortare ledtider jämfört med att genomföra ledtidförkortning då ledtiden är lång. Det framkommer i tidigare forskning (Nilsson, 1994, Allen, 1995). Detta stöds också av flera intervjuade som menar att denna marginella förändring kan kosta mer än vad den smakar. Det finns oftast mer

bufferttid inbakat i längre ledtider som kan tas bort direkt. En kort ledtid som ska förkortas ytterligare kräver en noggrann genomgång av processen och troligtvis också en genomgång av vad som ska rapporteras – ett val att fokusera på ett färre antal nyckeltal. Det senare är fortfarande en utmaning. Flera intervjuade har i nuvarande som tidigare undersökning, lyft upp att det ofta tillkommer krav på innehåll i rapporterna snarare än det tas bort. Det gör den mer omfattande.

### 3.3 Kvartalsrapportering

Ledtiden avser i detta fall antal arbetsdagar fram till offentliggörande/publicering av rapporten och resultatet. Undersökningen visar att rapporteringstiden varierar mycket i samma företag över året på g r öda dagar i april/maj, semester i juli och årsbokslut i januari. Ett genomsnitt har beräknats på grundval av den information som funnits tillgänglig via företagets hemsidor och om möjligt har hela årets rapporteringstillfällen tagits med i beräkningen. Siffran bör därför ge en ganska rimlig bild över ledtiden på årsbasis.

I enkätundersökningen 1993 var det 106 som svarade på den del som avsåg delårsrapportering i form av kvartalsrapportering. Den totala genomsnittliga rapporteringstiden var 33 arbetsdagar (standardavvikelse 10,7) med en spridning från 12 till 60 arbetsdagar efter periodavslut. Här var andelen som ville minska ledtiden ännu mindre, endast 23 procent ansåg att den skulle minska med i snitt fem arbetsdagar inom ett års tid.

I nuvarande undersökning är det 15 företag som rapporterar kvartalsrapporter och den genomsnittliga rapporteringstiden är 19 arbetsdagar med en spridning från 15 till 28 arbetsdagar. Slutsatsen är att det fortfarande är en ganska stor spridning i ledtiderna men de har minskat avsevärt sedan 1993. Ledtiden har i snitt minskat 14 arbetsdagar. I intervjuerna i fallföretagen 1993 var ansvariga ganska ointresserade av ledtiden för denna rapport. De menade att den till stor del bestäms av styrelsepersonernas möjlighet att träffas och att rapporteringen är någonting som måste ske för att uppfylla informationskrav externt. Lednings- och styrinformation har ledning och andra ansvariga redan fått. Här kan vi notera en stor förändring, även om man kanske internt fortfarande inte är i större behov av informationen. En mycket plausibel förklaring finns i omgivningens ökade krav, både från finansiärer, placerare, börs och myndigheter. Detta har naturligtvis också skett parallellt med interna effektiviseringar av rapporteringsprocesser och redovisningsrutiner samt att företagen investerat i nya informationssystem. Till det kommer en internationalisering av företagen. Fler företag har fått utländska ägare, som kräver snabbare rapporter. I tidigare forskning framkom att enheter med utländsk ägare, hade signifikant kortare ledtider jämfört mer resten av gruppen (Nilsson, 1994).

För den intresserade kommer denna del av undersökningen också att publiceras i en egen artikel där ledtider samt faktorer som påverkar dessa

diskuteras i mer detalj (Nilsson, 2002).

## 4 IT frågor på koncernnivå

I följande avsnitt redogörs för koncernledningens kunnande i tekniska frågor och insikt i den affärsmässiga nyttan av IT. Dessutom beskrivs vilka IT-frågor som når koncernledningen, CIO:ns roll i koncernen, samt eventuell förekomst av IT-strategi i företagen.

### 4.1 Affärsmässigt och tekniskt kunnande kring IT i koncernledningen

Generellt finns det ett stort intresse för IT i koncernledningarna. Intresset gäller framför allt den affärsmässiga nyttan med IT. Ledningarna har ofta respekt för IT och har en känsla att framtiden för deras produkter eller tjänster ligger i att förfinas de redan befintliga produkter och tjänster med hjälp av IT.

Eftersom förståelse för hur IT kan användas för att stödja och utveckla affärerna är ganska stort, kan man tro att den tekniska kompetensen också är hög. Men verkar inte vara fallet. En av respondenterna uttryckte det till och med som en självklarhet och menar att ledningen har en kompetensbrist per definition. Med det menades att de som sitter i ledningsgruppen helt enkelt inte är utbildade inom IT-området och därför kan de exempelvis inte avgöra om en idé behöver fem dagar, veckor eller månader att realisera i koncernens IT-miljö. Således är den tekniska kompetensen låg.

För att komplettera med teknisk kompetens finns ofta en CIO eller någon form av IT-råd som ska förbereda och informera ledningen om IT-relaterade beslut. I ett av företagen menade en av de intervjuade att förekomsten av ett IT-råd berodde på att den tekniska kompetensen i ledningsgruppen var låg. De hade i detta fall inte en CIO som kunde komplettera med teknisk kompetens på ledningsnivå. Noterbart är att IT-kompetensen verkar vara högre hos de grupperna där det finns amerikaner med i ledningen. I ett fall tyckte en person att amerikanska koncernledningar generellt har en högre IT-kunnande.

Konsekvenser av en låg teknisk kunskapsnivå i ledningsgruppen beskrivs inte mycket, men har t ex i ett fall lett till att man fattade ett beslut avseende en övergång från stordatamiljön för sent vilket medförde onödiga höga driftkostnader. Frågan är dock om ledningen ska behöva ha teknisk kompetens, utan ska snarare se till att komplettera denna med t ex ett IT-råd och eller CIO. Det beror dessutom på vilka frågor som faktiskt ska och behandlas på ledningsnivå. Det diskuteras i nästa avsnitt.



## 4.2 IT-frågor i ledningen

IT-frågor som tas upp i koncernledningarna är mest av strategiskt karaktär. Det som gör att de tas upp i ledningen är sällan faktumet att det är IT-frågor utan att de helt enkelt överstiger beloppsgränser som gäller för inköp och beslutsfattande på lägre organisatoriska nivåer.

Exempel på IT-frågor som har nått koncernledningarna under de senaste åren är anskaffande av ERP-system och inköpssystem, men även policyfrågor eller gemensamma riktlinjer för informationsspridning i samband med internet- och intranetsatsningar.

Investeringsbesluten som ska fattas i koncernledningarna förbereds ofta av koncernens CIO eller ett IT-råd som finns inom koncernen (jfr. Affärsmässigt och tekniskt kunnande kring IT i koncernledningen).

IT-rådet har i vissa företag även rätt att fatta beslut och verkställa dessa. Det gäller framförallt när investeringarna ligger i linje med koncernens affärsstrategi samt IT-strategi. Följaktligen kommer få IT-frågor för beslutsfattande till koncernledningen. Det blir snarare informationspunkter för att berätta om tagna beslut.

En del av respondenterna menar dessutom att besluten i decentraliserade organisationer bör fattas ute i verksamheten eftersom de är budgetansvariga och dessutom måste kunna leva med besluten.

Operativa IT-frågor kommer inte upp till koncernledningarna.

## 4.3 CIO:ns roll i företagen

En CIO:s uppgifter beskrivs t ex som en kontroll- och rådgivningsfunktion. CIO:n ska se till att beslut är i linje med riktlinjer på koncernnivå och förklara konsekvenserna till övriga medlemmar i koncernledning. Ofta är CIO:ns ett språkrör mellan bolagen och koncernledning. Det avser framför allt de fall där det även finns IT-råd. I dessa fall är CIO:ns roll att fånga upp enheternas behov och sedan tillsammans med dem förbereda ett beslutsdokument som ska redovisas i koncernledningen.

Eftersom IT-frågor i decentraliserade organisationer hanteras ute på enheterna kan frånvaron av en CIO på koncernnivå ses som en konsekvens av detta val eller som del av kulturen. En entydig bild ges dock ej av detta då några av koncernerna som är starkt decentraliserade också har en egen CIO.

## 4.4 IT-strategi

Endast fem personer kände till om det fanns en koncernövergripande IT-strategi eller ej. Majoriteten visste varken om en IT-strategi fanns eller vem man kunde fråga om den.

Flera av intervjuade var dock kritiska till om en IT-strategi överhuvudtaget behövs eller ska finnas. I många företag ingår IT-strategin redan som en del i den övergripande koncernstrategin och ses inte som en separat strategi.

Eftersom IT-behoven är konsekvenser av affärsverksamheten ses IT-frågorna inte längre som separata. Det man skulle kunna lyfta in i en IT-strategi handlar då mer om ramar för organisationen, t ex infrastrukturfrågor såsom val av operativsystemsmiljö, versioner av mjukvara som t ex Office- eller Windowsversioner.

Det förekom dock fall där några företag börjat ta fram en Internet-strategi. Det kan också ses som en affärsstrategi där IT är medel för att operationalisera strategin.

## 5 Aktuella projekt

Här följer en översikt av projekt som företagen arbetade med som hade hög prioritet på dagordning under våren 2002.

### 5.1 E-handel – E-fakturor

Intervjupersonerna nämnde ofta att e-handel kommer att påverka deras sätt att göra affärer. Mest handlar det dock om elektroniska fakturor när de pratar om e-handel. Företagen tror att e-fakturor blir vanligare och många har redan börjat använda dem.

I princip kunde två olika lösningar observeras som kan användas separat eller som komplement till varandra. Det handlar om i) inläsning, sk scanning av pappersfakturor och ii) inköpssystem med helt automatiska transaktioner inkluderande fakturor som ofta är baserade på EDI (Electronic Data Interchange) eller en Internet-baserad motsvarighet.

Att läsa in fakturor betyder att man omvandlar pappersfaktorer till digitala bilder som i bildformat eller via textigenkänning (OCR), i textform skickas vidare för bearbetning. Här kan ett Workflow Management System kopplas till som ska se till att de inlästa fakturorna tar rätt väg i organisationen t ex för attest och bokföring osv.

Andra företag satsar på ett mer omfattande system, där inte bara fakturorna ska komma in elektronisk utan där hela inköpsprocessen digitaliseras. På det sättet uppnås en kedja av automatiska händelser. T ex när en faktura kommer in i systemet kan den automatisk matchas med en beställning och ett leveransgodkännande, för att därefter generera en utbetalning automatiskt.

E-fakturor används dock inte enbart med externa affärspartners. I ett antal företag sker all internfakturering elektroniskt idag. Att få de interna systemen att fungera tillsammans medför dessutom att det sedan blir lättare att få den externa e-handeln att fungera.

De intervjuade är övertygade om att e-faktureringen kommer att spela en betydelsefull roll i framtiden. Men hur e-fakturorna hanteras i dag och vilka krav man ställer på dem är än så länge väldig olika beroende på branschen.

Bilbranschen har t ex gått över till att kräva e-faktorer av sina affärspartners medan andra tycker att det vore önskvärd med e-fakturer i framtiden.

## 5.2 Data Warehouse

Ett Data Warehouse nämndes av en del intervjupersoner som ett av de aktuella eller framtida IT-projekten. Ett Data Warehouse (DW) kan ses som ett centrallager för viktig information. Informationen lagras i en gemensam databas och hämtas dit från många olika källor. Ofta är DW kopplat till ekonomisk information och rapporteringen som man delvis vill hålla utanför affärssystemen. Anledning till detta är att man anser att en Data Warehouse lösning erbjuder högre flexibilitet när det gäller sammanställning av information och framtagning av ad-hoc rapporter, som ganska ofta behöver produceras med kort ledtid. När det blir lättare att tillhandahålla efterfrågad information kan informationshanteringen också blir mer kostnadseffektiv.

Ett Data Warehouse är dessutom viktigt som bas för ett kommande CRM-system (Customer Relationship Management System) där man t ex lätt kan hålla reda på sina (nyckel)kunder.

## 5.3 Affärssystem

Ungefär hälften av företagen som ingick i undersökningen använder sig av eller har som mål att införa ett affärssystem. Lika många företag har inte eller eftersträvar inte att ha ett koncerngemensamt affärssystem.

Argument som t ex talar mot ett gemensamt affärssystem är att det ofta kostar väldigt mycket pengar att införa ett, samtidigt som det är svårt att räkna hem vinsten. Dessutom nämndes att ett koncernövergripande system ofta blir för komplext för mindre enheter och att man då ändå behöver kompletterande system. Det innebär att visionen om att ha endast ett enhetligt system aldrig kommer att kunna gå i uppfyllelse.

Problematiken med de mindre enheterna har många företag nämnt. I företag där det finns ett mål att införa ett enhetligt affärssystem gör de fortfarande undantag för de mindre enheterna. Det kan t ex förekomma att man har fattat ett principbeslut att använda SAP R/3 i hela koncernen, men man ger mindre enheterna möjligheten att i stället använda t ex Scala.

Har ett företag bestämt sig för ett affärssystem som ska användas i koncernen blir nästa diskussionspunkt vilka moduler som skall installeras. Sällan finns en komplett installation, utan i de flesta fallen väljer de några få moduler. Ofta valda moduler finns inom finans, controlling och personal. Anledning till dessa val är att installationen annars skulle bli för dyr.

I praktiken har många företag flera affärssystem även om man eftersträvar ett eller ett fåtal. I ett av intervjuföretagen sades att målet är att få ned antalet olika system till ett fåtal genom att satsa på samma system i samma världsdel. Anledning till detta är att det finns de-facto standarder i

vissa länder eller att det kan vara enklare att få support för ett visst system i en viss del av världen.

Vägen till ett harmoniserade affärssystem är lång i de flesta fallen. Det handlar om stegvist införande där enheterna ofta kan komma med synpunkter och installera det nya systemet i sin egen takt. Återigen är det en kostnadsfråga för många då en ”big bang” installation skulle belasta alla enheter direkt. Det kan vara svårt att försvara i enheter där man t ex ett år tidigare införde ett annat system till hög kostnad.

#### 5.4 Shared Services

Shared service center används inom ekonomiområdet för t ex centrala reskontra men förekommer även för andra uppgifter inom en koncern. Så kan ett shared service center stå för en gemensam tjänst som utnyttjas av många andra bolag inom koncernen. Ett exempel hittar vi i flygbranschen där olika flygbolag kan använda sig av en gemensam markserviceenhet. Tjänsterna som genereras i ett shared service center kan även erbjudas utanför den egna koncernen men liknar då mer ett profit center. Skillnaden mellan ett shared service center och ett profit center är att ett profit center ska drivas med vinstsyfte medan ett shared service centers främsta uppgift är att stödja verksamheten vilket kan ske utan vinstkrav.

Shared service center eller enheter går hos intervjupersonerna under många olika namn. Det kan också kallas internal service provider eller t ex advanced service administration provider.

Den främsta anledningen att införa ett shared service center är att man genom stordriftsfördelar kan minska kostnader. En respondent tyckte dock att det i praktiken blir svårt att realisera de mer teoretiska besparingarna. Det är svårt att följa upp kostnadsbesparingarna. Samtidigt medför ett shared service center att man tar bort ansvar från enheter vilket kan skapa ”ursäkt” om något går fel. Detta kommer då troligtvis att medföra konflikter mellan enheterna.

Positivt med att införa eller i alla fall avväga att införa ett shared service center är att man initierar koncerngemensamma processer och funktioner. Detta sker genom att beskriva kärn- och stödprocesser i koncernen som helhet. Detta kan således leda till att införa s k best practice.

Det råder oenighet om hur ett shared service center ska realiseras. Medan några väljer att skapa ett centralt center, satsar andra på virtuella eller regionala centra. Alla lösningarna verkar ha sina för- och nackdelar. Det verkar inte finnas några generella tips kring införandet av ett shared service center som framkom genom de relativt få intervjuer som skedde inom ramen för detta projekt.

## 6 Värdering av IT

I nedanstående avsnitt beskrivs IT från ett ekonomiskt perspektiv i form av investeringsbelopp och eventuell kostnadsminskning genom outsourcing.

### 6.1 Investeringar

En del gör ingen uppföljning alls av IT-investeringarna. Det kan vara lätt att glömma bort uppföljning av IT-investeringar även om man blir påmind av t ex ett system eller så är en uppföljning inte ens planerad. Andra gör en mycket noggrann uppföljning, dels efter vissa perioder, dels löpande. Det tycks inte finnas en gemensam nämnare bland företagen.

Tidigare har nästan alla företag kostnadsfört sina IT-inköp. Pga. ändrade lagstiftning krävs dock att man aktiverar IT-utlägg/investeringarna. Ett problem som påpekades i samband med denna förändringen är att enheterna kan ta på sig för stora IT-kostnader nu eftersom de inte belastas direkt. Målet är dock att snabbast möjligt skriva av respektive kostnadsföra IT-investeringarna.

### 6.2 Outsourcing

Outsourcing är ett tema som alltid är aktuellt för företagen. Det övervägs nästan alltid som alternativ i IT-frågor men förekommer trots allt mest när det gäller IT-drift. I ett av företagen fanns outsourcing av terminaler som ett exempel på en typ av outsourcing.

Att överväga outsourcing verkar dock vara oberoende av om det finns ett eget IT-bolag i koncernen eller ej. Det förekommer inte mycket externt outsourcing hos de koncernerna som har egna IT-bolag.

Att följa upp outsourcing och bedöma dess ekonomiska lönsamheten anses däremot som besvärligt och många kan inte ta ställning till om ett valt outsourcing alternativ egentligen medfört några besparingar.

## 7 Bedömning av konkurrensituationen

Många av företagen anser att de varken ligger efter eller före när det gäller hur man använder sig av IT för att uppnå konkurrensfördelar. Det finns vissa skillnader mellan branscherna, där bilbranschen alltid anses vara långt framme, men annars tycker man att man ligger på ungefär samma nivå som konkurrenterna.

Endast ett av företagen anser att IT-investeringar som har genomförts under de senaste åren kommer att ge företaget ett avsevärt försprång inom en snar framtid. Då kommer man att märka att företaget lämnar sin position som idag ligger på ungefär samma nivå som andra i branschen, vilket kommer att innebära en konkurrensfördel.

Företag som säger sig ligga långt framme inom sin egen bransch finner vi inom bilbranschen och bankbranschen. Bilbranschen är sedan länge känt för innovativa IT-lösningar med konsekventa uppdateringar och nyutveckling, vilket gör att detta försprång är förståeligt. Inom bankbranschen var ett exempel på försprång ett tidigt användande av Internet för att bygga ut en ny gren – Internetbanking. Konkurrenssituationen idag är dock allt mer jämn och utvecklingen i området sker inte i lika dramatiskt takt som på 1990-talet.

Företagen jämför sig ofta med europeiska företag. I förhållandet till Europa ligger man väl till, men om man jämför sin verksamhet med en konkurrerande verksamhet i USA ser man där tydligare användning av IT som konkurrensmedel. Handdatorer och säljstöd kan ses som ett exempel.

Förvärv förkommer ofta i koncernerna. Hur snabbt man kan anpassa system vid förvärv är en knäckfråga som påverkar ens konkurrenskraft (styrmedel, rapporteringskrav).

Det verkar vara svårt att jämföra företagen eftersom det inte finns entydiga konkurrenter att jämföra med.

## 8 Slutsatser

Studien bygger på 17 intervjuer med representanter för svenskt näringsliv. Studien ingår som en del i erfarenhetsutbyte mellan deltagarna i den gemensamma referensgruppen vid Handelshögskolan i Stockholm. Följande summerar några av de iakttagelser vi gjorde våren 2002.

Studien inledes med en uppföljning av företagets ledtider för ekonomisk rapportering. Ledtiderna för återkommande månatliga och kvartalsbaserade rapporter har minskat avsevärt sedan 1993 då tidigare undersökning gjordes. Den genomsnittliga rapporteringstiden är våren 2002, nio arbetsdagar för månadsrapporten och 19 arbetsdagar efter periodslut för kvartalsrapporter.

IT-frågor har fått sin fasta plats inom koncernledningen. På våren 2002 var det dock mest frågor av stor vikt (policy frågor) eller stor omfattning (investeringsbelopp) som togs upp i ledningsgruppen. Där har man insett den affärsmässiga nyttan med IT, samtidigt som man är medveten om den begränsade tekniska kunskapen och hänsivar därför tekniska frågor till en lägre nivå. Där får CIO:n mer och mer en roll som rådgivare och medelsman mellan koncernledningen och de olika bolagens IT-behov. CIO:n kompletterar således ledningen med tekniskt kunnande. Tidigare upprättade IT-strategier har numera blivit en del av den koncerngemensamma affärsstrategin.

Aktuella projekt som nämndes av respondenter omfattade mest strategiska projekt som ska bidra till en ökad konkurrenskraft genom kostandsbesparingar. Mest påtagligt blev det inom området för e-handel och e-fakturer där man förväntar sig en stor besparingspotential framöver, båda i förenklade och delvis automatiserade processer som i minskade inköpspriser

pga bättre samordning och utnyttjande av rabatter. Internt arbetar man med projekt som ska underlätta informationsåtkomst för olika informationssystem, allt ifrån CRM-system till ERP-system, samt införande av Shared Services för koncerngemensamma delar som förväntas medföra stor-driftsfördelar och därmed kostandsbesparingar för koncernerna.

Värderingen av informationssystem kännetecknades av lagstadgade förändringar. Innan aktiveringen av IT-investeringar blev ett externt krav på företagen, valde man att avskriva/kostnadsföra IT-investeringar så fort som möjligt. Informationssystem värderas inte som oumbärliga i den bemärkelse att man också vill drifta dem. Outsourcing behandlas nästan alltid som ett alternativ vid beslut om drift och investeringar, men förekommer i praktiken mest hos de företagen som inte har ett koncerngemensamt IT-bolag.

Avslutningsvis anser de intervjuade att svenska företag ligger efter amerikanska företag avseende användningen av IT som konkurrensmedel.

## Referenser

- Allen, K. A. (1995, November). The one-day close. *IMA, Management Accounting* 77(5), 18.
- Nilsson, K. (1994, Maj). Rapportering i svenska storföretag 1993 – rapporteringstider för kvartals/tertiar rapporter, delrapport 2. EFI Research Report, Handelshögskolan i Stockholm.
- Nilsson, K. (1999). *Ledtider för ledningsinformation*. Avhandling, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Nilsson, K. (2002). Ekonomisk rapportering – ledtider och rapporteringsrutiner i ett urval av svenska företag år 2002. EFI Research Report, Handelshögskolan i Stockholm. Under publicering.

## Bilaga A: Semistrukturerad frågeguide

Huvudtanken var att jobba med öppna frågor och semistrukturerade intervjuer. Vi ringde inledningsvis in ett antal frågeställningar som vi var intresserade att diskutera och lät den intervjuade prata fritt kring dessa.

Intervjufrågor till ekonomi/finansdirektörer och/eller CIO:

1. Berätta om ditt ansvarsområde, vad du gör och var du återfinns i organisationsstrukturen
2. Vilka viktiga aktiviteter sker just nu inom ditt område?
3. Viktiga händelser det sista året inom ditt område/ företaget som helhet.
4. Återkoppla till ledtidprojekt, vilka ledtider för ekonomisk rapporter, vad tycker man
5. Vem ansvarar för informations/IT-frågor inom företaget/inom ditt område.
6. Viktiga uppgifter/händelser/aktiviteter inom informations/IS/IT-området inom ditt ansvarsområde/företaget som helhet
7. Vilka IS/IT-frågor når ledningsgruppen,
8. Mognadsnivån kring IT i ledningsgruppen
9. Har företaget en uttalad informations/IS/IT-strategi?
10. Hur värderas IS/IT i organisationen, vilken bild ger man utåt av företaget som användare av IT
11. Hur förhåller sig företaget i förhållande till branschen vad gäller användning av IT, närmsta konkurrenterna?
12. Har du några specifika önskemål på frågor som kan behandlas i ekonomistyrgruppen på Handelshögskolan i Stockholm?



## Bilaga B: Sakfrågor

Under intervjutillfället kunde respondenterna yttra sina önskemål om vilket innehåll/frågor de skulle vilja diskutera på kommande möten. Svaren sammanställs i punktform vartefter noterats. De har ej rangordnats.

Listan ska ses som underlag för att deltagarna i referensgruppen kan förbereda sig inför en diskussion i gruppen men det kan också ses som ett urval av frågor som upptar ett urval av personer i svenskt näringsliv år 2002.

1. Hur driver man förändringsprojekt i internationella organisationer med olika kulturer? Hur klarar man avståndet mellan t ex ABC-stad och de andra länderna, hur hanterar man anställda i de olika länderna. Hur får man igenom en idé i ett multinationellt företag?
2. Hur ska man gå tillväga när man vill införa en portal? Vilka steg ska tas? Rykten säger att Tetra Laval ligger bra till. Är det någon som vet något mer? Hur ser strukturerna ut och vilka tjänster ska ingå?
3. Hur har de stora företagen hanterat SAP? Hur har man räknat hem investeringarna? Har det inträffat många och stora fel som gett allvarliga konsekvenser som t ex felköp eller produktionsstörningar?
4. Hur man får operationell och legal struktur att balansera det gäller t ex relationen mellan holdingbolag och divisioner. Vilka styrmått ska man använda och hur ska man organisera sig för att få en optimal pay-off. Vad får det kosta (best practice)?
5. Respondenten skulle t ex vilja veta hur andra rent praktiskt har gjort när de införde ett ERP system. Hur såg strukturen ut? Hur har den förändrats? Vilka andra lösningar finns? Vilka erfarenheter har de andra gjort?
6. Hur stöder passar en IT strategi ett bolags affärsmodell? IT strategin verkar ofta leva ett eget liv parallellt till business plan. Kan man hänföra det till bristande kompetens i ledningsgruppen? Många beslut fattas med hjälp av intuition, där man använder sig av en blandning av erfarenhet, kompetens, lyhördhet, samt att man försöker översätta en struktur till en annan.
7. Verksamhetsstyrning i allmänhet är intressant. Framför allt med tanken på omstruktureringen i ABC-koncernen skulle respondenten vilja diskutera hur man bygger upp Corporate Structure. Vad är en normal uppsättning för en koncern? Vad ska växa fritt och vad ska koordineras på koncernnivå? Vilka är de normala stödfunktionerna till en ledning i denna typ av organisationsstruktur?

8. Mer konkret skulle man t ex kunna diskutera vad som skulle hända om Sverige bestämmer sig för att gå med i EMU för 8,50 kr. Vad skulle det ha för konsekvenser för svenskt näringsliv?
9. Belöningsystem är intressant och engagerande. Här skulle man kunna förlänga diskussionen: Vad leder ett sånt system till jämfört med ett annat? Vilka blir konsekvenserna för verksamheten?
10. Respondenten är lite oroande att redovisningens regelverk idag kommer att ifrågasättas allt mer. Hur kommer det att påverka den totala ekonomin? Om denna utgångspunkt ifrågasätts vilka bedömningskriterier ska man då ha framöver?
11. En frågeställning som sysselsätter respondenten är att ifrågasätta ett antal finansfrågor. Varför gör man som man gör? Varför outsourcar man inte vissa bitar inom kanske en bransch – ett exempel är valutahandel, ska enskilda bolag egentligen hålla på med detta, borde det inte finnas större vinster och kostnadsminskningar om företagen slog sig samman inom detta område?
12. Hur ser ekonomiavdelningen roll ut i framtiden?
13. Man skulle kunna diskutera styrning/styrsystem på koncernnivå kontra andra nivåer (konsolideringsnivåer).
14. MNA, multi-national acquisitions: förvärv och integration av förvärvade enheter. Respondenten är egentligen intresserad av att veta mer och dela erfarenheter kring hela processen: allt från första förfrågan (hur få ägare intresserade av att sälja), hur man räknar på förvärven, till implementering av styrmekanismer efter förvärvet. Det är mycket resurskrävande med förvärv.
15. Planeringsprocessen är något som respondenten skulle vilja diskutera i gruppen (budget & prognos). Idag tar det alldeles för mycket tid att planera för det kommande räkenskapsåret. Planeringen görs på en alldeles för detaljerad nivå och startar alldeles för tidigt. Respondenten menar att det inte spelar så stor roll om en skruv ökar med 0,2 och att man borde kunna bortse från denna detaljeringsgrad.