



Björn, Christian och Linda, Acando.

Ledningsbarometern 2008

Stockholm i mars 2008

Innehåll

Förord	5
Sammanfattning	7
Verksamhet och marknad	7
Informationshantering	8
Utmaningar	9

Resultat Ledningsbarometern 2008

Verksamhet och marknad	11
Förväntningar och åtgärder för tillväxt och lönsamhet	11
Avtagande förtroende för tillväxt och lönsamhet	12
Hälften av företagen ser tillväxt i marknad som en stor utmaning	12
Företagen planerar för en fördubbling av förbättringsaktiviteter	14
Fördjupning, centralisering och förbättringsmetodiker	17
Informationshantering	17
Omfattande investeringar i systemstöd hos svenska företag	18
Information för konkurrenskraft saknas	19
Administrativa lättnader har inte realiserats	23
De förväntade förbättringarna har inte uppnåtts	24
Företagen kommer att fortsätta investera i systemstöd	25
Två av tre företag integrerar befintliga system	26
Utmaningar	27
Diskussion	29

Bilagor

Bilaga 1. Undersökningsmetodik	31
Konstruktion av frågor	31
Val av företag för undersökningen	32
Svarsfrekvens	32
Deltagare i undersökningen	32
Validitet och reliabilitet	32
Bilaga 2. Frågeformulär	33

Förord

Acando genomför varje år en undersökning av svenska företags situation och utveckling.

I din hand håller du just nu 2008 års exemplar av denna Ledningsbarometer, som baseras på intervjuer med 251 personer i ledande ställning på Sveriges största och mest framgångsrika företag.

I arbetet med Ledningsbarometern har vi valt ledningsgruppens perspektiv. Merparten, över 65 procent, av respondenterna innehar rollen som CFO eller ekonomichef. Många av våra deltagare har varit med i tidigare års undersökningar. Vi riktar ett varmt tack till de beslutsfattare som har valt att medverka i undersökningen och därmed gjort det möjligt att skapa Ledningsbarometern 2008.

Ledningsbarometern 2007 pekade på att en allt tuffare konkurrenssituation var den största begränsningen för fortsatt tillväxt och lönsamhet. För att undersöka detta vidare i 2008 års Ledningsbarometer har vi baserat årets undersökning på tema konkurrens och konkurrenskraft.

Vi har valt att dela in Ledningsbarometern 2008 i tre huvudsakliga delar: Verksamhet och marknad, Informationshantering, samt Utmaningar.

Verksamhet och marknad

- » Förväntningar på tillväxt- och lönsamhetssituationen inom den egna branschen samt tillväxten i det egna företaget.
- » Begränsningar för utveckling av konkurrenskraft och utveckling av företaget.
- » Planerade åtgärder för förbättrad konkurrenskraft.

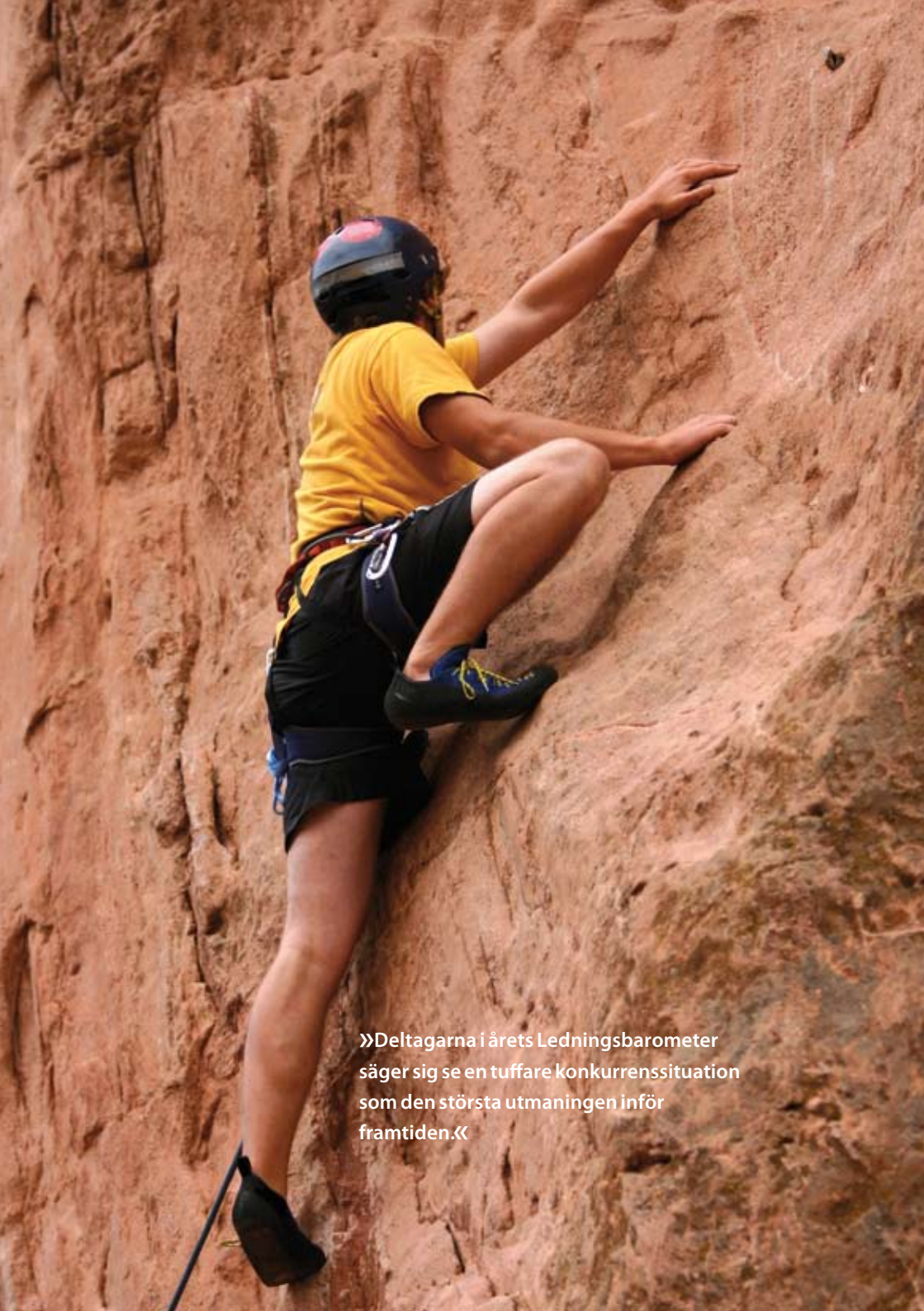
Informationshantering

- » Företagens investeringar i IT och informationshantering.
- » Fördelar till följd av systeminvesteringar.
- » Fortsatta investeringar i informationshantering.

Utmaningar

- » Vilka utmaningar ser företagen inför 2008–2009?

Ledningsbarometern innehåller frågor med ett antal förutbestämda svarsalternativ. För vissa frågor kan flera alternativ väljas. Vi har därför angivit både antal svarande och antal svar. Vi har också valt att ange den ordningsföljd i vilken svarsalternativen angavs under telefonintervjun. Svarsalternativen har sedan sorterats efter antal svar.



»Deltagarna i årets Ledningsbarometer säger sig se en tuffare konkurrenssituation som den största utmaningen inför framtiden.«

Sammanfattning

Deltagarna i årets Ledningsbarometer säger sig se en tuffare konkurrenssituation som den största utmaningen inför framtiden. Genom ett stort antal åtgärder avser företagen att säkerställa och förbättra sin konkurrenskraft och därmed generera fortsatt lönsamhet och tillväxt.

Aktiviteterna och investeringarna som deltagarna planerar kommer att spela en betydande roll i den fortsatta framgången för företagen. Det är av yttersta vikt att företagen genomför planerade aktiviteter på ett sätt som säkerställer förväntat resultat. Om inte initiativen och aktiviteterna lyckas riskerar företagen att använda sina resurser på ett felaktigt sätt.

Verksamhet och marknad

Fortsatt tro på tillväxt och lönsamhet

Det finns en fortsatt optimism för tillväxt och lönsamhet inom den egna branschen, dock kan en markant minskning noteras jämfört med Ledningsbarometern 2007.

Drygt hälften av våra deltagare (53 procent) förväntar sig oförändrad eller minskande tillväxt och en stor andel (82 procent) ser framför sig en oförändrad eller minskande lönsamhet.

Vi noterar även avtagande förväntningar för det egna företagets tillväxt. Trots detta tror många företag att de kommer att överträffa branschens genomsnittliga tillväxt. Detta visar på ett stort självförtroende.

Marknadstillväxt är största begränsningen för utveckling av konkurrenskraft

Ledningsbarometerens deltagare oroar sig för marknadstillväxten. Jämfört med 2007 års undersökning har det nästan skett en tredubbling av företag som ser detta som hinder för utveckling. Marknadstillväxt som begränsning har ökat från 17 procent 2007 till 54 procent 2008.

Vi har i årets undersökning valt att titta närmare på problemställningen kring arbetskraft och kompetens, då detta område diskuterats flitigt under det gångna året. Många av företagen (45 procent) ser brist på arbetskraft och kompetens som ett hot mot utveckling av deras konkurrenskraft.

Fler åtgärder för förbättrad konkurrenskraft

Antal planerade åtgärder för förbättrad konkurrenskraft har ökat markant mellan 2007 och 2008. Det har nästan skett en fördubbling. Vi bedömer att detta beror på en allt tuffare konkurrenssituation.

Informationshantering

Stora investeringar men brist på information

Ledningsbarometern 2008 visar tydligt att svenska företag har gjort omfattande investeringar i IT och informationshantering. Företagen ser detta som konkurrensmedel och kommer att fortsätta att investera.

Ledningsbarometern 2008 fokuserar direkt på de eftersträlvade fördelarna och administrativa lättnaderna som ett företag förväntar sig i samband med investering i affärsstödjande system.

De tre huvudfrågorna i undersökningen om systemstöd var:

Har företagen via sina investeringar i systemstöd fått:

- » Den information som de behöver för att förbättra och uppnå önskad konkurrenskraft?
- » Minskat administrativt arbete?
- » De förväntade fördelarna som eftersträvades vid investeringarna?

Resultatet visar tydligt att det finns potential för omfattande förbättringar inom alla tre områdena.

Företagen har inte tillräcklig information för att förbättra sin konkurrenskraft

Hela 82 procent av företagen uppger att de är i behov av mer kvalitativ information.

En majoritet av företagen ser störst förbättringsutrymme i information som avser kundlönsamhet och effektivitet i affärsprocesserna (63 procent respektive 54 procent).

Företaget och användarna har inte den information som de behöver för att öka sin konkurrenskraft. Vi anser att detta kan hänföras till det gap i förståelse som ofta finns mellan slutanvändaren av information, beställaren av data och leverantören av systemstöd.

Administrativa lättnader har inte realiserats

Nästan hälften av företagen (46 procent) uppger att de inte har realiserat de administrativa lättnader som förväntades när de fattade beslut om systeminförande.

Företagen har inte fått de förväntade fördelarna

En betydande majoritet av företagen (73 procent) som har infört nya systemstöd uppger att förväntat resultat inte har realiserats fullt ut i form av ökade intäkter och/eller minskade kostnader.

Detta innebär att sju av tio företag inte har fått de fördelar som förväntades i samband med beslutet om investering.

Fortsatt investering i systemstöd

Företagen fortsätter att investera i informationshantering och systemstöd för att ytterligare förbättra sin konkurrenskraft. I tillägg till investeringar i system så kommer många av deltagarna i Ledningsbarometern (58 procent) att investera i utbildning och kompetensutveckling för redan befintliga system.

En stor andel av företagen i undersökningen, två av tre, håller på eller ska genomföra projekt där relevanta system ska integreras. Genom integration kan företagen möjliggöra förbättrad tillgång till information för verksamheten och därmed åstadkomma förbättrad konkurrenskraft.

Sett i detta perspektiv är det av stor vikt att de fortsatta investeringar som planeras enligt svaren i Ledningsbarometern 2008 lyckas. Det innebär att investeringarna måste leverera den konkurrenskraft samt de fördelar och resultat som företagen eftersträvar. Detta för att företagen ska kunna hantera den allt tuffare konkurrenssituationen.

Utmaningar

Undersökningen visar att företagen planerar ett stort antal förbättringsåtgärder. Många av aktiviteterna är avsedda att direkt eller indirekt förbättra konkurrenskraften.

I undersökningsdeltagarnas utmaningar kan vi utläsa samma situation, men från ett annat perspektiv. Konkurrenssituationen driver investeringar och åtgärder i en större omfattning än tidigare. Detta leder till att genomförande av stora förändringar är en stor utmaning för 50 procent av företagen i undersökningen.

Inför 2008–2009 ser en klar majoritet av företagen utmaningar i form av ökade kostnader, stora förändringar och en ännu hårdare konkurrenssituation. Dessutom är många företag engagerade i att säkerställa resultatet från sina strategier samt att maximera värdet av redan gjorda investeringar.

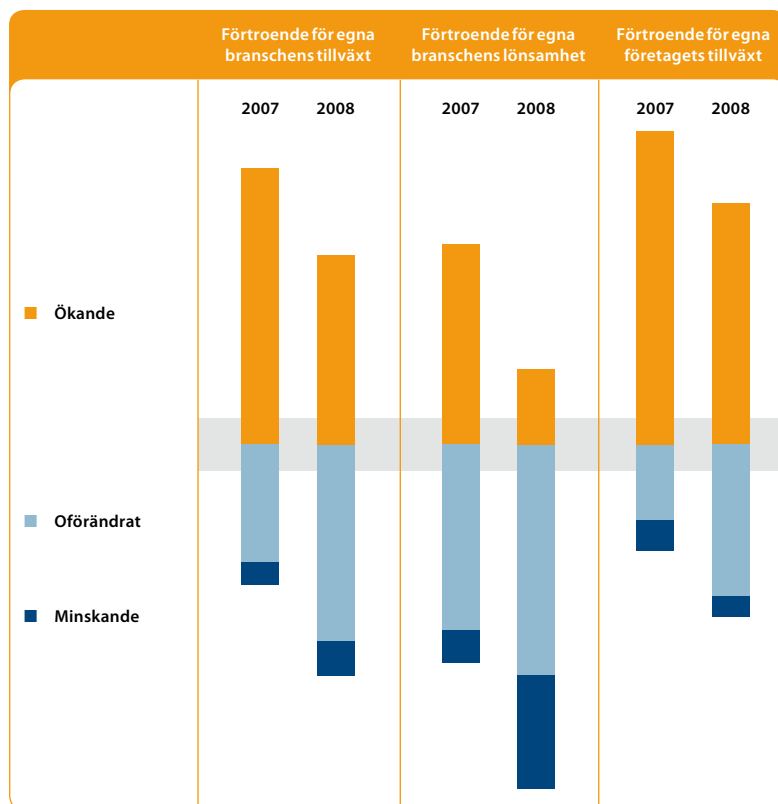
Resultatet och svaren på Ledningsbarometern 2008 leder oss till att tro att företagens åtgärder är väl balanserade mellan målsättningarna att nå förbättrad konkurrenskraft och säkerställandet av effektivitet.

Verksamhet och marknad

Förväntningar och åtgärder för tillväxt och lönsamhet

Denna del av Ledningsbarometern syftar till att kartlägga hur företagen upplever konjunkturläget samt utvecklingen inom sina respektive branscher under de kommande åren. De förväntade förändringarna beskrivs i relation till utfallet 2007 i figur 1.

Figur 1: Tillväxt och lönsamhet



Avtagande förtroende för tillväxt och lönsamhet

Ledningsbarometern visar följande:

- » En minskning från en tidigare hög nivå under 2007 i förtroende för både tillväxt och lönsamhet inom den egna branschen.
- » Företagen är mer optimistiska avseende det egna företags tillväxt än branschens genomsnittliga. Detta är en trend som håller i sig från tidigare år.

Optimismen för det egna företags förmåga, som kan utläsas i tabell 1, beror sannolikt på de åtgärder som respektive företag planerar att genomföra under 2008.

Tabell 1: Tillväxt och lönsamhet

Hur bedömer ni?	Tillväxt egen bransch	Tillväxt eget företag	Lönsamhet egen bransch
Ökande	47%	58%	16%
Oförändrad	43%	36%	54%
Minskande	10%	5%	27%

Hälften av företagen ser tillväxt i marknad som en stor utmaning

I Ledningsbarometern 2007 angavs en hårdare konkurrenssituation och kapacitetsbrist som de största hindren för tillväxt. Som ett resultat av detta valde vi att 2008 fokusera tydligare och mer direkt på utvecklingen av konkurrenskraft i undersökningen, då vi bedömer att detta perspektiv intresserar de svenska företagen. I 2008 års Ledningsbarometer har vi därför omformulerat konkurrenskraftsfrågan till att lyda: Vilka faktorer sätter gränser för att utveckla företags konkurrenskraft? (Se tabell 2.)

Tabell 2: Begränsningar för utveckling av konkurrenskraft

Vilka faktorer sätter gränser för att utveckla er verksamhets konkurrenskraft?		
Begränsningar inom:	Antal svar	%
2 Marknadstillväxt	135	54%
4 Arbetskraft och kompetens	113	45%
5 Produktionskapacitet	99	39%
9 Råmaterial	73	29%
7 Underleverantörskapacitet	68	27%
1 Produkt/tjänsteportfölj	67	27%
3 Kapital – investering i nya resurser	65	26%
8 Tillgång till rätt information	53	21%
6 Distribution/logistik	51	20%
10 Annat	12	5%
Antal svarande 251	736	

Värt att notera i Ledningsbarometern 2008 är att det skett en omviktning inom marknadstillväxt. I förra årets Ledningsbarometer angav 17 procent av deltagarna att de såg det faktum att marknaden inte växer som en begränsning. I årets undersökning svarar 54 procent att marknadstillväxt begränsar deras utveckling av konkurrenskraft, vilket gör detta till den största begränsningen.

Som den näst högsta begränsningsfaktorn finner vi tillgången till arbetskraft och kompetens (45 procent). Detta alternativ har tillkommit som fråga i årets upplaga av Ledningsbarometern då ämnet har diskuterats både i media och bland våra kunder.

Vid en djupare analys av materialet kan vi konstatera att begränsningarna förekommer lika frekvent inom alla branscher och över hela landet.

Kapacitet, både i den egna produktionen och i form av kapacitet hos underleverantörer, är en begränsningsfaktor för 39 procent av företagen. Dessutom har fluktuationerna i råmaterialpriserna sannolikt bidragit till en stigande trend i årets undersökning för begränsningar inom råvaror (29 procent).

Produkt och tjänsteportfölj (27 procent) har också kommit upp som begränsningsfaktor i alla tidigare undersökningar. I denna undersökning tydliggörs sambandet mellan begränsningsfaktorer, åtgärder som företagen planerar att genomföra och utmaningar. Vi ser en hög korrelation mellan begränsningar, specifika åtgärder och processutveckling inom området.

Företagen planerar för en fördubbling av förbättringsaktiviteter

Vilka åtgärder företagen avser att genomföra för att förbättra sin konkurrenskraft är nästa område i undersökningen (se tabell 3). Inom frågeområdet för förväntningar för tillväxt och lönsamhet, som beskrivits ovan, framgår att företagen fortsatt förväntar sig att de ska växa mer än deras branschkollegor. Detta visar att företagen har ett stort förtroende för de åtgärder som planeras.

Tabell 3: Planerade åtgärder för konkurrenskraft

Vilka åtgärder planerar ni under 2008 för att förbättra er konkurrenskraft?	Antal svar	%
2 Åtgärder inom marknad och försäljning	198	79%
1 Produktutveckling/lansering	194	77%
5 Arbetsprocessutveckling	190	76%
6 Kapacitetsökning eller produktivitetsoökning inom produktion	174	69%
9 Utveckling av informationssystem	151	60%
8 Materialförsörjning och logistik	130	52%
7 Quality/Compliance/Risk Management	120	48%
3 Strukturförändringar	115	46%
4 Kompetensutveckling	113	45%
11 Förvärv	93	37%
10 Centralisering av funktioner	82	33%
13 Annat	2	1%
12 Inget	0	0%
Antal svarande 251	1 178	

Ledningsbarometern visar att:

- » Antalet åtgärder för förbättring av konkurrenskraft har stigit markant 2008. Det har nästan skett en fördubbling sedan 2007.
- » I genomsnitt planerar företagen för fler än fem åtgärder per företag.
- » Mer än 75 procent av de tillfrågade företagen vill utveckla sig inom marknad, produkt och arbetsprocess. Detta är en tydlig ökning för alla tre områden från tidigare år.
- » Det finns tydliga trender att genomföra åtgärder inom till exempel kompetensutveckling och centralisering av funktioner.

Marknads- och försäljningsåtgärder kommer alltid upp i topp på Ledningsbarometern och år 2008 är inget undantag – 79 procent av företagen valde detta alternativ. Åtgärden stöds ytterligare i undersökningen då svaren kring fortsatta investeringar och behov av information inom CRM eller marknadsstödsystem studeras.

Produktutveckling/lansering och utveckling av arbetsprocesser fortsätter att vara viktiga åtgärder för att öka konkurrenskraften. Över 75 procent av de tillfrågade företagen planerar åtgärder inom dessa områden.

Det ökade antalet åtgärder kan kanske ses som ett svar på den tuffare konkurrenssituationen och andra utmaningar.

En fördjupad analys av de företag som ser begränsningar inom arbetskraft och kompetens visar att dessa inte bara satsar på utbildning och kompetensutveckling. Företagen satsar i flera fall även på arbetsprocessutveckling. Vi ser detta som en lyckad kombination för att skapa ökad produktivitet och därigenom påverka situationen med bristande kompetens och arbetskraft på ett snabbt och effektivt sätt.

I nedanstående exempel visar vi hur kompetensutveckling kan innebära förbättringar inom flera problemområden:

- » Begränsningsfaktorn produktionskapacitet adresseras med kapacitetsökning, men även med utbildning och kompetensutveckling, samt med arbetsprocessutveckling. Bedömningen är att dessa åtgärder innebär stora möjligheter att skapa de konkurrensfördelar som företagen eftersträvar.
- » Kompetensutveckling är också ett bra sätt att förbättra produktiviteten och komma tillrätta med dagens brist på arbetskraft. Med andra ord så åstadkoms mer med befintlig arbetsstyrka.
- » Genom att investera i utbildning och kompetensutveckling inom befintliga system kan de svenska företagen förbättra användningen av sina systemstöd och därmed värdet av sina befintliga investeringar.

Fördjupning, centralisering och förbättringsmetodiker

I Ledningsbarometern 2008 har vi valt att göra en fördjupning inom centralisering och förbättringsmetodiker för att undersöka trender inom dessa områden.

Centralisering

Ungefär 33 procent av de svarande företagen avser att genomföra någon form av centralisering/outsourcing/offshoring (se tabell 3). Detta är en ökning från föregående år. Korsvisa analyser av intervjuresultaten pekar på att ökningen drivs av centralisering snarare än av outsourcing och offshoring.

Tabell 4: Områden för centralisering/outsourcing/offshoring

Om centralisering av funktioner (SSC) planeras, inom vilket område?	Antal svar	%
1 Ekonomi	57	71%
2 HR inklusive lönekontor	43	54%
4 Drift & underhåll IT	41	51%
5 Utveckling IT	35	44%
6 Logistik/distribution	19	24%
3 Produktion	18	23%
7 Annat	7	9%
Antal svarande 80	220	

Ekonomi, HR samt drift av IT är fortsatt de vanligast förekommande områdena för centralisering/outsourcing, vilket framgår av tabell 4. Utveckling av IT har tillkommit som fråga jämfört med tidigare år. I nästan samtliga fall där ett företag planerar att centralisera Ekonomi, planerar man även att centralisera andra verksamhetsområden.

Förbättringsmetodik

De metodiker som oftast används i förbättringsarbete bland svenska företag inkluderar Lean Produktion/Administration, Total Quality Management och Business Process Management.

Vi kan konstatera att det i dag finns en stor flora av olika metodiker och att Lean verkar väcka mest intresse. Vi hade förväntat oss att industriföretag som i dag använder Lean Produktionsteknik skulle dra upp siffrorna för förekomsten av denna metodik i undersökningen. Resultatet visar dock att även andra branscher numera driver upp användningen av Lean, samt att ett stort antal tjänsteföretag i dag bedriver projekt i syfte att nå Lean Administration.

Slutsatsen är att toppositionen i undersökningen med stor sannolikhet beror på att Lean Administration är populärt även inom tjänsteföretag.

Informationshantering

Ledningsbarometern 2008 visar att de tillfrågade företagen i stor utsträckning har investerat i systemstöd till verksamheten. Men i många fall har företagen inte uppnått de förbättringar eller fördelar som vanligtvis förväntas från sådana system.

I debatten får vi ofta höra om spruckna tidplaner, överdragna budgetar och andra problem. Perspektivet är ofta IT-chefens. Inom detta område har det gjorts många studier som pekat på dessa brister. Ledningsbarometern 2008 avser inte att upprepa dessa undersökningar. I stället fokuserar vi i vår undersökning direkt på de eftersträlvade fördelarna och administrativa lättnaderna som företagen förväntar sig i samband med investering i affärsstödande system.

Ledningsbarometern försöker spegla ledningens perspektiv. Satsningarna på olika affärsstödande system görs för att ge konkurrensfördelar genom snabbare och korrektare beslutsunderlag, lägre kostnader, bättre kvalitet och service med mera. Om företagen inte uppnår dessa fördelar så har inte värdet från investeringen realiserats. I värsta fall kan energi och engagemang hos organisationen påverkas negativt. Resurserna har därmed allokerats till fel saker.



Jonas, Acando.

»Ledningsbarometern försöker spegla ledningens perspektiv. Satsningarna på olika affärsstödande system görs för att ge konkurrensfördelar genom snabbare och korrektare beslutsunderlag, lägre kostnader, bättre kvalitet och service med mera.«

Omfattande investeringar i systemstöd hos svenska företag

Med den inledande frågan inom detta område avsåg Acando att inventera i vilken utsträckning stödjande system används inom olika funktioner hos svenska företag.

Tabell 5: Funktioner och områden med stödjande system

Inom vilka områden/funktioner har ni stödjande system?		
	Antal svar	%
1 Styrnings- och rapporteringsstöd	239	95%
2 Finans	223	89%
9 Intranätbaserad service/self-service/portaler	212	84%
8 HR	204	81%
3 Inköp	198	79%
5 Produktionsstödjande system	196	78%
7 Datalager	190	76%
11 Dokumenthantering och elektroniska arkiv	190	76%
4 CRM eller marknadsstödsystem	163	65%
10 Ärende- och servicehantering	164	65%
6 Business Intelligence	129	51%
12 Andra specialistsystem	6	2%
Antal svarande 251	2 114	

Undersökningen visar att användningen av systemstöd är omfattande med ett genomsnitt på fler än åtta system per deltagare (se tabell 5). Vår erfarenhet talar för att detta är en hög användning av systemstöd, även i ett internationellt perspektiv.

Jämfört med tidigare år finns en ökning av system som stödjer specifika funktioner, till exempel HR. Det finns också en trend att investera i system som stödjer behovet av att få tillgång till mer information ur de befintliga systemen, till exempel Business Intelligence. Dessa trender drivs av efterfrågan på information och ett stort utbud av systemleverantörer.

Med inventeringen av funktioner och områden med stödjande system som bakgrund, söker vi svara på frågorna:

Har företagen via sina investeringar i systemstöd fått:

- » Den information som de behöver för att förbättra och uppnå önskad konkurrenskraft?
- » Minskat administrativt arbete?
- » De förväntade fördelarna som eftersträvades vid investeringarna?

Information för konkurrenskraft saknas

I den följande analysen försöker vi skapa en bild av informationsbehovet hos företagen och fortsätter att fokusera på de områden där mer kvalitativ information bidrar till förbättrad konkurrenskraft.

Tabell 6: Informationsbehov för ökad konkurrenskraft

Inom vilka arbetsområden skulle tillgång till mer kvalitativ information bidra mest till att förbättra er konkurrenskraft?	Antal svar	%
4 Marknad och försäljning	175	70%
5 Kundrelation och -service	159	64%
3 Innovation/produktutveckling	113	45%
8 Logistik/distribution	104	42%
9 HR/strategisk kompetensförsörjning	99	40%
10 IT-utveckling och drift	97	39%
6 Produktion	97	39%
1 Företagsledning	92	37%
7 Materialanskaffning	88	35%
2 Finans/ekonomi	79	32%
11 Vet ej	0	0%
Antal svarande 250	1 103	

Resultatet visar tydligt att alla företag är i behov av mer kvalitativ information inom minst ett område för att kunna förbättra sin konkurrenskraft. I genomsnitt finns fyra förbättringsområden per företag (se tabell 6).

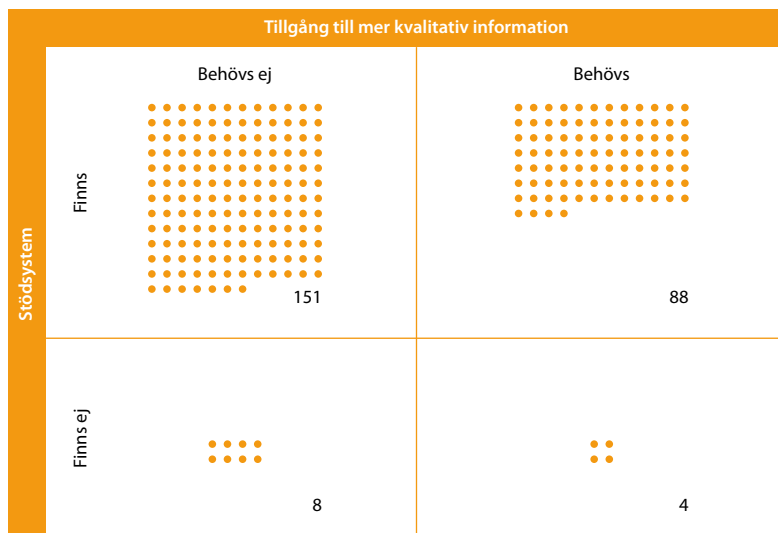
Stödsystemen som skulle förse företagen med den efterfrågade informationen finns redan, men trots detta saknas tillgången till informationen.

Utifrån svaren i Ledningsbarometern har två tydliga exempel konstruerats.

I följande exempel framgår att flera av de företag som har investerat inom specifika funktioner saknar eller kan förbättra tillgången på information inom dessa områden. I flera fall saknar företagen helt viktiga mätetal för effektiv styrning av företaget.

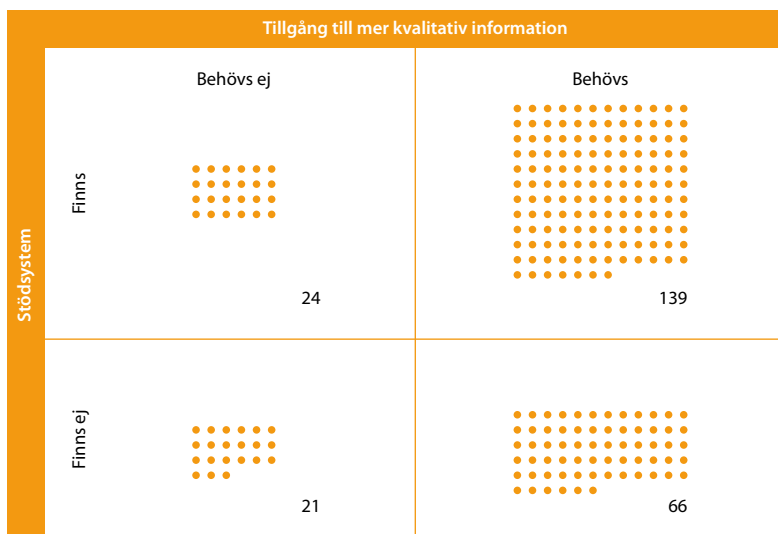
Exempel 1. Det mest förekommande systemet är stödsystem för företagsledning. Detta system finns hos 239 (95 procent) av deltagarna. Av dessa har 88 (35 procent) ett behov av mer kvalitativ information inom just detta område för att förbättra sin konkurrenskraft (se figur 2).

Figur 2: System för styrning och rapportering



Exempel 2. I den omvända situationen där vi undersöker det mest förekommande behovsområdet för mer kvalitativ information, det vill säga marknad, kund och serviceinformation (70 procent respektive 64 procent), framträder samma bild. Detta är ett område där stödsystemen inte uppnått samma mognad och spridning som i fallet företagsledning (se figur 3).

Figur 3: System för marknads-, kund- och serviceinformation



Ett mönster framträder

En stor andel av de företag som har behov av kvalitativ information inom ett speciellt område har redan investerat i system inom detta område. Trots investeringen saknas fortfarande information.

Specifik och viktig styrinformation saknas

Då vi specifikt studerar några vanliga KPI:er kan vi konstatera att en majoritet av undersökningens deltagare saknar information om dessa (se tabell 7). Flertalet av företagen i Ledningsbarometern, 75 procent, säger sig använda någon form av KPI-styrning.

Tabell 7: Information som saknas eller kan förbättras

Vilken av följande information saknas eller kan förbättras?		
	Antal svar	%
1 Kundlönsamhet eller annan kundinformation	158	63%
4 Affärsprocesseffektivitet	134	54%
5 Produktivitetsanalys (resursinsats i förhållande till output)	112	45%
2 Produktlönsamhet eller annan produktinformation	104	42%
6 Styrinformation för produktutvecklingsprocessen	88	35%
3 Lönsamhet nerbruten per funktion eller organisatorisk enhet	63	25%
7 Annat	18	7%
Antal svarande 250	667	

I många fall, precis som ovan, finns stödsystem som skulle kunna förse företaget med efterfrågad information.

Styrmeter ger inte förväntat resultat

KPI-styrning, Balanced Scorecard och Activity Based Costing (ABC) är de vanligaste styrmetermetoderna utöver standard: budget och rapportering. Dessa metodiker kräver kvalitativ information för att de mätetal som används ska vara pålitliga och därmed skapa värde för mottagaren.

ABC-metodiken har goda möjligheter att förse användarna med information om kund- och produktlönsamhet, det vill säga information som svenska företag ser som mycket viktig för skapande av konkurrenskraft. Då denna fråga studeras på ett mer detaljerat sätt, finner vi att så inte är fallet. Av de 82 företag (32 procent) som säger sig arbeta med ABC/ABM saknar en stor andel den information som metodiken avser att leverera (se tabell 8).

Tabell 8: Kund- och produktlönsamhet

Använder ABC/ABM men saknar kund- eller produktlönsamhetsinformation.	Antal svar	%
Kundlönsamhet eller annan kundinformation	53	65%
Produktlönsamhet eller annan produktinformation	9	11%
Båda	30	37%
Antal svarande 82	92	

Administrativa lättnader har inte realiserats

Ofta har företagen en målsättning att minska den administrativa bördan i samband med införandet av systemstöd. Analysen visar tydligt att detta i flera fall inte lyckas (se figur 4).

Figur 4: Administrativa lättnader



Det visar sig att nästan hälften (46 procent) av deltagarna har möjlighet att förbättra situationen och uppnå de administrativa lättnader som eftersträvades i samband med beslutet att införa stödsystemet.

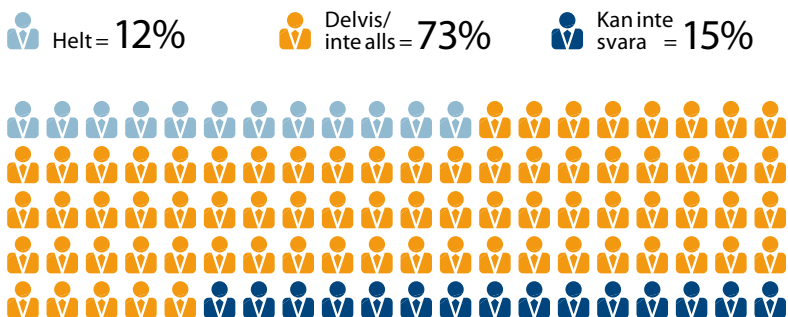
I många fall har kalkyler presenterats som pekat på betydande administrativa lättnader som fördelar vid implementering av systemstöd. Dessa lättnader har i nära hälften av fallen inte realiserats. Detta beror enligt våra erfarenheter framför allt på följande tre faktorer:

- » Otillräcklig utbildning i systemets basfunktionalitet.
- » Avsaknad av tydlig koppling till affärsprocesser och arbetssätt.
- » Bristande kunskap om möjligheter att använda systemets avancerade funktioner för att effektivisera arbetet.

De förväntade förbättringarna har inte uppnåtts

Förbättringar inom olika områden brukar vara ett vanligt argument för att genomföra förändringar och investera i systemstöd. Då denna fråga studeras visar det sig att det är svårt att nå fram till de uppsatta målen. 73 procent av deltagarna i Ledningsbarometern har inte nått alla förväntade förbättringar (se figur 5).

Figur 5: Realisering av förväntade förbättringar



Oavsett från vilket perspektiv analysen görs, informationsbehov eller systemstöd, framträder samma mönster. Det finns en stor potential att förbättra konkurrenskraften genom att tillhandahålla mer kvalitativ information. Ibland kan denna information skapas från data i befintliga system.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att företagen, trots omfattande investeringar och ansträngningar, inte har nått dit de avsåg när besluten om investeringar i stöd-system togs. Detta måste ha en negativ effekt på de företag som inte lyckats. Otillfredsställelsen hos de svenska företagen skapas av brist på styrinformation, avsaknad av förväntade administrativa lättnader och andra orealiserade fördelar.

Företagen kommer att fortsätta investera i systemstöd

Hur ser då situationen ut avseende fortsatta systemrelaterade investeringar?

Tabell 9: Planerade investeringar i systemstöd

Inom vilket område planerar ni att investera i ytterligare systemstöd under 2008/2009?	Antal svar	%
10 Utbildning och kompetensutveckling inom befintliga system	146	58%
6 Styrnings- och rapporteringsstöd	118	47%
5 Produktionsstödjande system	96	38%
9 Intranätbaserad service/self-service/portaler	93	37%
8 Datalager	89	35%
3 Inköp	88	35%
4 CRM eller marknadsstödsystem	88	35%
12 Dokumenthantering och elektroniska arkiv	87	35%
2 HR	85	34%
1 Finans	76	30%
7 Business Intelligence	68	27%
11 Ärende- och servicehantering	60	24%
14 Inga planer/vet ej	20	8%
13 Andra specialistsystem	1	0%
Antal svarande 251	1 115	

Ledningsbarometern 2008 pekar på en ökning av investeringar i systemstöd. I genomsnitt planeras fyra åtgärder per företag. 109 företag (43 procent) har fler än fyra åtgärder (se tabell 9). Detta bedömer vi som ambitiöst.

Investeringarna i systemstöd kombineras i många fall med åtgärderna för förbättrad konkurrenskraft (se tabell 3).

Utbildning och kompetensutveckling inom befintliga system är den vanligaste investeringen för att öka konkurrenskraften. 58 procent av de tillfrågade företagen valde detta alternativ, som har inkluderats i Ledningsbarometern för första gången 2008. Genom att satsa på utbildning och kompetensutveckling skapas möjligheten att via ett bättre användande av befintliga system realisera möjligheterna och förväntningarna som fanns i samband med införandet.

Två av tre företag integrerar befintliga system

I denna del ville vi studera i vilken utsträckning företagen integrerat sina relevanta system. Integration av befintliga system kan leverera flera olika typer av fördelar, bland annat engångsinmatning av data och delade databaser.

Tabell 10: Graden av integration

I vilken utsträckning har integration gjorts mellan era olika system?	Antal svar	%
1 Vi har integrerat alla relevanta system	73	29%
2 Vi håller på att integrera relevanta system	168	67%
3 Vi har inte börjat integrera relevanta system	7	3%
4 Vet ej/kan ej svara	3	1%
Antal svarande 251	667	100%

Endast 29 procent av undersökta företag har integrerat sina relevanta system, men en stor mängd integrationsaktiviteter pågår, vilket framgår av tabell 10. Denna brist på integration kan i vissa fall förklara avsaknaden av kvalitativ information hos de företag som ännu inte integrerat sina system.

Utmaningar

För att skapa oss en bild över vilka frågor som de svenska företagen ser som framtida utmaningar tillfrågades deltagarna i Ledningsbarometern om sina största utmaningar (se tabell 11).

Företagen i undersökningen avser att förbättra sin egen konkurrenskraft samt att konsolidera sin interna verksamhet, det vill säga en balans mellan externt och internt fokus. Inför 2008–2009 ser företagen stora utmaningar i form av hårdare konkurrenssituation, ökade kostnader, stora förändringar samt att säkerställa resultatet från sina strategier och maximera värdet av redan gjorda investeringar.

Tabell 11: Utmaningar inför framtiden

Vilken eller vilka är era största utmaningar under 2008 inom ert företag?	Antal svar	%
1 Tuffare konkurrenssituation	152	61%
2 Ökande kostnader (kapital, arbete och material)	141	56%
6 Genomförande av stora förändringar	125	50%
5 Säkerställa resultat från nya eller befintliga strategier	119	48%
8 Följa upp och maximera värdet av investeringar	95	38%
9 Etablera en effektiv produktutvecklingsprocess	71	28%
3 Brist på kvalitativ information för beslut	27	11%
7 Harmonisering till lag- eller standardkrav	26	10%
10 Outsourcing/Offshoring	26	10%
4 Informations- och/eller IT-säkerhet	22	9%
11 Annat	13	5%
Antal svarande 250	817	

Flertalet av aktiviteterna som företagen säger sig vilja genomföra syftar till attförbättra konkurrenskraften.



Mika och Jonas, Acando.

»Utifrån resultatet i Ledningsbarometern 2008 framgår tydligt att det behövs ett nytt angreppssätt för att säkerställa att investeringar levererar kvalitativ information samt utlovade fördelar och därmed tillför ett värde för användarna.«

Diskussion

För de tillfrågade företagen är optimismen för tillväxt och lönsamhet inom den egna branschen avtagande samtidigt som deltagarna visar sig mycket positiva och åtgärdsfokuserade när det gäller det egna företaget och den allt tuffare konkurrenssituationen. Denna optimistiska hållning kan basera sig på det stora antal aktiviteter som de svenska företagen planerar att genomföra under 2008.

Att hantera de utmaningar som företagen står inför kräver fortsatta aktiviteter och investeringar i systemstöd. Detta ska ske samtidigt som företagen inte fått full valuta för sina tidigare investeringar. Många av företagen anser att de måste säkra värdet av tidigare investeringar och detta inkluderar även investeringar gjorda i systemstöd. Naturligtvis finns en oro för att historien ska upprepa sig.

Bedömningen är att många system implementerats utan en ordentligt genomarbetad analys av de fördelar som skulle kunna uppnås. Fördelarna måste i sin tur brytas ned i mål som översätts i handlingsplaner för måluppfyllnad. Detta skapar möjligheter för målsättning och uppföljning.

Problemet med otillfredsställda beställare och användare av system har många andra undersökningar tidigare berört. Utifrån resultatet i Ledningsbarometern 2008 framgår tydligt att det behövs ett nytt angreppssätt för att säkerställa att investeringar levererar kvalitativ information samt utlovade fördelar och därmed tillför ett värde för användarna.

Det är möjligt att förbättra situationen för användarna av existerande systemstöd och få ut mer av företagens framtida investeringar genom ett mer strukturerat angreppssätt för behovsanalys, specificering, design och implementering. Detta belyser vikten av att säkerställa och behärska hela kedjan från analys av behov till användning och realisering av tänkta fördelar.

Bilaga 1. Undersökningsmetodik

Ledande befattningshavare, medlemmar i ledningsgrupper eller motsvarande från ett antal utvalda branscher har intervjuats. Frågorna har varit flervalfrågor där varje fråga har ett antal förbestämda alternativ där respondenten ska välja det svar som passar det egna företaget bäst. För vissa frågor kan flera alternativ väljas. Svarstiden för en intervju har varit 20 till 30 minuter. Målet var att erhålla 250 svar från företrädare för det svenska näringslivet fördelat på önskade branscher. Antalet svar blev 251 (se tabell 12).

Tabell 12: Tillfrågade företag

Tillfrågade företag	Antal svar	%
Genomförda intervjuer	251	54%
Vill ej/kan ej svara	195	42%
Får ej svara	14	3%
Övrigt	9	2%
	469	100%

Konstruktion av frågor

Frågeformuläret bestod av 18 frågor enligt följande struktur:

Verksamhet och marknad

- » Förväntningar på tillväxt- och lönsamhetssituationen inom den egna branschen samt tillväxten i det egna företaget.
- » Begränsningar för utveckling av konkurrenskraft och utveckling av företaget.
- » Planerade åtgärder för förbättrad konkurrenskraft.

Informationshantering

- » Företagens investeringar i IT och informationshantering.
- » Fördelar till följd av systeminvesteringar.
- » Fortsatta investeringar i informationshantering.

Utmaningar

- » Vilka utmaningar ser företagen inför 2008–2009?

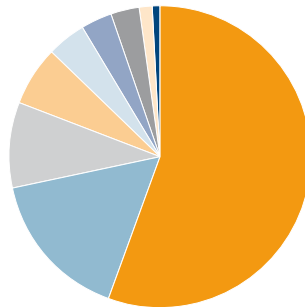
Se bilaga 2, Frågeformulär, för en lista över frågorna.

Val av företag för undersökningen

De företag som har deltagit i undersökningen har mer än 700 miljoner kronor i omsättning, mer än 300 anställda och tillhör branscherna som är listade nedan. Andelen tillverkande företag är stor, vilket även är en spegling av näringslivets sammansättning. Valda branscher visas i tabell 13.

Tabell 13: Fördelning bransch

Bransch	Antal
Industrieföretag	140
Handel	40
Service	23
Försäkring & finans	16
Transport	11
Energi	8
Kommunikation	8
Fastighet	3
Jord & skogsbruk	2



Industri är den i särklass största sektorn med drygt 50 procent av de svarande företagen. För vissa branscher har andelen svarande företag varit så få att det är omöjligt att dra några branschspecifika slutsatser.

Svarsfrekvens

Av de uppringda företagen har en mycket stor del valt att delta i undersökningen trots att varje intervju är relativt tidskrävande. Svarsfrekvensen har varit mycket god; av de uppringda personerna har 54 procent valt att delta.

Deltagare i undersökningen

Totalt har 251 ledningsgruppsmedlemmar intervjuats av de 469 företag som faller inom de definierade undersökningskriterierna. De personer som har svarat på frågorna är medlemmar i företagets ledningsgrupper. Den befattning som är vanligast förekommande är ekonomichef.

Validitet och reliabilitet

Urvalsmetoden och det stora antalet intervjuer som har genomförts medför att validitet och reliabilitet bedöms som tillräcklig för att slutsatserna ska betraktas som trovärdiga.

Bilaga 2. Frågeformulär

1. Hur bedömer ni tillväxtsituationen inom den egna branschen?
2. Hur bedömer ni lönsamhetsituationen inom den egna branschen i förhållande till övriga branscher?
3. Hur bedömer ni tillväxten för det egna företaget, i förhållande till branschen?
4. Vilka faktorer sätter gränser för att utveckla er verksamhets konkurrenskraft?
5. Vilka åtgärder planerar ni under 2008 för att förbättra er konkurrenskraft?
6. Om centralisering av funktioner (SSC) planeras, inom vilket område?
7. Använder ni någon av följande metoder i ert förbättringsarbete?
8. Använder ni, utöver standard budget, prognos och uppföljning, några av följande metoder för styrning?

I följande frågor vill vi undersöka på vilket sätt informationsteknik stödjer företaget inom olika områden och på vilket sätt det bidrar till att förbättra företagets konkurrenskraft.

9. Inom vilka områden/funktioner har ni stödjande system?
10. Inom vilka arbetsområden skulle tillgång till mer kvalitativ information bidra mest till att förbättra er konkurrenskraft?
11. Vilka av följande påståenden stämmer in på hur ni betraktar och värderar information inom ert företag?
12. I vilken utsträckning har integration gjorts mellan era olika system?
13. Har företaget fått de fördelar och ökade intäkter/minskade kostnader som förväntades vid beslut och implementering av IT-stöd?
14. Erhåller ni de administrativa lättnaderna som förväntades vid beslut av systemimplementering?
15. Vilken av följande information saknas eller kan förbättras?
16. Inom vilket område planerar ni att investera i ytterligare systemstöd under 2008/2009?
17. Hur nöjda eller missnöjda är ni i dag med nuvarande IT-leverantörers kompetens på en skala 1–5, där 1 står för mycket missnöjd och 5 för mycket nöjd?
18. I tillägg till ovanstående frågor, vilken eller vilka är era största utmaningar under 2008 inom ert företag?



Acando is a consultancy company that in partnership with its clients identifies and implements business improvements through information enabled by technology. Acando provides a balance of high business value, short project times and low total cost. Acando's annual turnover exceeds EUR 140 million and the Group employs 1,100 professionals in six European countries. Acando is quoted on the OMX Nordic Exchange. Acando's corporate culture is based on three core values:

Team spirit, Passion and Results

www.acando.se