



Ledningsbarometern 2007

Stockholm i april 2007



Förord

I din hand håller du "Ledningsbarometern 2007", en undersökning av svenska företags situation och utveckling.

Ledningsbarometern baseras på intervjuer med 253 personer i ledande befattning hos de största och mest framgångsrika företagen verksamma i Sverige. Intervjuerna har utförts under mars och april 2007 och har berört följande frågeställningar:

- Tillväxt och lönsamhet
- Företagets konkurrenskraft
- Styrning och uppföljning av verksamheten
- IT-stöd i verksamheten

Rapporten omfattar det generella resultat som har framkommit vid genomförd undersökning, samt de generella slutsatser som kan dras där av. Specifika analyser och sammanställningar kan skapas av Acando på begäran.

Vi riktar ett varmt tack till de 253 beslutsfattare, som har tagit sig tid att medverka i undersökningen och därmed gjort det möjligt att skapa Ledningsbarometern 2007. De ledningsgrupper som har bidragit och delat med sig av information kommer att få möjlighet till fördjupade presentationer av resultaten.

Acando följer regelbundet utvecklingen och trenderna i det svenska näringslivet, och kan naturligtvis bistå med ytterligare förklaringar och tolkningar till förändringarna.

Acando AB

Gunilla Bjerre
Chief Operating Officer



Sammanfattning

Av Ledningsbarometern 2007 framgår att företagen generellt sett förväntar sig en större tillväxt för det egna företaget än för konkurrerande företag inom samma bransch. Omsättningen och lönsamheten för det egna företaget bedöms öka något jämfört med de nivåer som rapporterades för 2006. De två största hindren för ökad tillväxt anges vara bristande kapacitet i tillverkningen och/eller hårdare konkurrenssituation på marknaden. Vilken faktor som för det specifika företaget avgör vinst och omsättningstillväxt är kraftigt branschberoende. Den generella tillväxten inom den egna branschen förväntas öka för 68 procent av företagen medan 20 procent av företagen uppger oförändrad tillväxt.

Hos de intervjuade företagen pågår omfattande aktiviteter för att utveckla verksamheten. Trots goda vinstnivåer genomförs en rad aktiviteter för att ytterligare öka konkurrenskraften och många lyfter fram förbättringar inom Supply Chain-området. I tidigare års undersökningar har företagen haft tydligt fokus på kostnadsrationalisering. Årets undersökning visar att fokus nu främst ligger på tillväxtorienterade åtgärder som lanseringar av nya produkter, större strukturförändringar, uppbyggnad av kapacitet och företagsförvärv.

Trenden med outsourcing tycks fortsätta, störst fokus ligger här på outsourcing av produktion, följt av ekonomi och IT.

Tidigare års undersökningar har ställt frågan hur viktig utvecklingen av produkter och tjänster är för den framtida konkurrenskraften. Denna fråga har även ställts i årets undersökning. Skillnaden från föregående år är att betydelsen av detta har ökat. För 2007 är det bara 10 procent som anger att det inte är viktigt eller mycket viktigt.

För att penetrera hur tillverkningsindustrin arbetar med effektivisering, så ställdes frågor kring företagets användning av koncept som Lean Enterprise, Six Sigma och Business Process Management. Flera framgångsrika industrier använder sig av dessa enligt egen utsaga. I undersökningen visar det sig dock att endast 30 procent

av de undersökta företagen etablerat något av koncepten som strategi. 20 procent av företagen uppger att de använder Six Sigma och 22 procent uppger Business Process Management som strategi. Andelen företag som har provat, eller planerar att prova, är emellertid väsentligt högre.

När det gäller verksamhetsstyrning så uppger 23 procent av de medverkande företagen att budgeten är det viktigaste styrinstrumentet och att den görs "bottom-up". Den är ett viktigt instrument för att följa upp omkostnader och för detta ändamål det primära verktyget för 21 procent av företagen.

För att operativt följa upp verksamheten så använder näst intill samtliga företag någon form av nyckeltal eller styrkort. Avseende styrning utifrån processer och värdekedja, så har företagen kommit olika långt. 51 procent uppger att de har definierat dem och 18 procent uppger att de har infört begreppet värdekedja för mätning och uppföljning.

En klar majoritet av företagen anser sig ha väl fungerande affärssystem. Endast 9 procent av företagen är direkt missnöjda med sina affärssystem. Hela 68 procent av företagen uppger att de planerar för kontinuerlig utveckling av sina affärssystem. Företagen uppfattar generellt att kompetensen hos deras IT-partners kan bli bättre. 34 procent anser sig dock nöjda med sina partners kompetens.

80 procent av företagen uppger att de har etablerat centrala datalager. Den information som oftast saknas är relaterad till kund, lönsamhet och processinformation.

Generellt anser ledningsgrupperna att det läggs tillräckligt med resurser på IT. De mest prioriterade utmaningarna är att öka produktiviteten inom IT, eller möjliggöra fler affärer med hjälp av IT. Av de medverkande företagen uppger 27 procent att den största utmaningen för företaget inom IT-området är genomförande av större systembyte eller genomförande av projekt relaterat till IT.



Innehållsförteckning

1 Inledning	8		
2 Metodik	9	3 Resultat och slutsatser	10
2.1 Undersökningsmetodik.....	9	3.1 Tillväxt och lönsamhet.....	10
2.2 Konstruktion av frågor.....	9	3.2 Företagets konkurrenskraft.....	13
2.3 Val av företag för undersökningen.....	9	3.3 Styrning och uppföljning av verksamheten.....	20
2.4 Svarsfrekvens.....	9	3.4 IT-stöd.....	22

1. Inledning

I svensk media har det skrivits mycket om tillståndet hos de svenska företagen. En vanlig uppfattning är att det under 2007 skulle vara bäddat för omsättningstillväxt och ännu högre vinster från företagen. Konjunkturinstitutets senaste kvartalsbarometer visar t ex på en bred uppgång inom svensk ekonomi och rapporterar bland annat att företagen är mycket optimistiska inför framtiden.

Konjunkturinstitutets barometer analyserar utvecklingen och trenderna på en övergripande nivå för företagen. Ledningsbarometern 2007 har undersökt enskilda företags förväntningar gällande branschens tillväxt kontra det egna företags tillväxt, samt hur lönsamheten kan komma att förändras.

I arbetet med Ledningsbarometern har vi sökt finna svaret på vilka faktorer som bygger upp tillväxt och lönsamhet i olika branscher, vilka förändringsinitiativ som planeras, hur viktiga olika funktioner är för företagets framgångar samt hur de styrs och följs upp.

Det är väsentligt för oss i vårt arbete som management- och IT-konsulter att känna till statusen för de största svenska företagen vad gäller tillväxt och konkurrenssituation. Att dessutom känna till vilka förändringsinitiativ de planerar för att öka sin konkurrenskraft är en viktig ingrediens i vårt arbete med att hjälpa våra kunder att uppnå bestående verksamhetsförbättringar.

2. Metodik

2.1 Undersökningsmetodik

Ledande befattningshavare, medlemmar i ledningsgrupper eller motsvarande, från ett antal utvalda företag inom flera branscher har intervjuats. Den befattning som är mest förekommande är ekonomichef, följt av verkställande direktör och produktionschef. Frågorna har varit flervalfrågor, där varje fråga har ett antal förbestämda alternativ, från vilka respondenten ska välja det svar som passar bäst. För vissa frågor har man kunnat svara med ett eller flera alternativ. Svarstiden för en intervju har varit mellan 20 till 30 minuter. Urvalsmetoden och det stora antalet intervjuer som har genomförts medför att validitet och reliabilitet bedöms som tillräcklig för att slutsatserna ska kunna betraktas som trovärdiga.

2.2 Konstruktion av frågor

Frågeformuläret har bestått av följande fyra delar:

- Tillväxt och lönsamhet
- Företagets konkurrenskraft
- Styrning och uppföljning av verksamheten
- IT-stöd i verksamheten

2.3 Val av företag för undersökningen

De företag som har deltagit i undersökningen har mer än 700 miljoner kronor i omsättning, fler än 300 anställda och tillhör branscherna som är listade nedan. Som framgår av listan är andelen

tillverkande företag stor, vilket även är en spegling av näringslivets sammansättning. För vissa branscher har andelen svarande företag varit så få att det inte är möjligt att dra några branschvisa slutsatser.

	Antal svar	%
1 Bank	21	8 %
2 Industri	127	50 %
3 Bygg	11	4 %
4 Energi	9	4 %
5 Fastighet	2	1 %
6 Handel	41	16 %
7 Hälsa och sjukvård	4	2 %
8 IT	2	1 %
9 Post- och telekommunikation	4	2 %
10 Transport	17	7 %
11 Uppdragsverksamhet	15	6 %
	253	100 %

2.4 Svarsfrekvens

Av de 470 företagen som uppfyller undersökningens kriterier, har en mycket stor del valt att delta i undersökningen trots att varje intervju är relativt tidskrävande. Svarsfrekvensen har varit mycket god. 56 procent av de uppringda personerna har valt att delta. Målet var att erhålla 250 svar från företrädare för det svenska näringslivet fördelat på de branscher vi önskade undersöka. Detta uppnåddes.

3. Resultat och slutsatser

De företag som har medverkat i Ledningsbarometern 2007 bekräftar bilden av att det går bra för svenskt näringsliv. Flertalet företag tror på ökad tillväxt och lönsamhet under året. Utmaningarna består i första hand i en ökad konkurrens på marknaden, samt begränsningar i den egna befintliga leveranskapaciteten.

Företagen har emellertid påbörjat förbättringsarbete i syfte att stärka den egna konkurrenskraften. Det är framför allt olika utvecklingsprojekt och initiativ inom produktlansering som planeras. Vissa företag överväger möjligheterna till utlokalisering av olika funktioner. Andra tittar på förbättringsmöjligheter i försörjningskedjan (Supply Chain). Hos många av de deltagande tillverkningsföretagen förs även diskussioner kring att införa olika typer av förändringsmetoder, t.ex. Six Sigma.

För att planera och styra verksamheten, använder sig de medverkande företagen av olika metoder. Budgeten framstår fortfarande som den mest etablerade metoden vad gäller planering. Inom styrning är det framför allt nyckeltalsstyrning (KPI-styrning) och balanserat styrkort (Balanced Scorecard), som har fått störst acceptans.

Den information företagen i många fall behöver för att planera och styra verksamheten mot uppsatta mål kommer ur affärssystemen. De flesta företag uppger att de är nöjda med sina affärssystem. Flertalet företag har dessutom infört ett centralt datalager, vilket kan vara ett tecken på att Business Intelligence har slagit igenom. De utmaningar som hägrar under året handlar mycket

om att nyttja IT som en integrerad del av den intäktsgenererande affärsutvecklingen. Ett stort antal företag står därför inför större systembyten och genomförandeprojekt under 2007.

I följande avsnitt återfinns sammanställningen av resultatet från undersökningen, och den är uppdelad i följande fyra delar:

- Tillväxt och lönsamhet
- Företagens konkurrenskraft
- Styrning och uppföljning av verksamheten
- IT-stöd i verksamheten

3.1 Tillväxt och lönsamhet

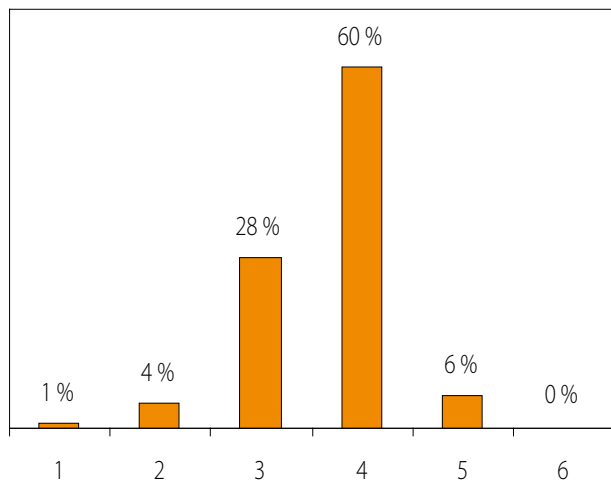
De flesta medverkande företagen upplever lönsamhetsutveckling och tillväxt som ökande. En klar majoritet ställer sig positiva både till det egna företaget utveckling, och den egna branschens utveckling. Företagen har emellertid något högre förväntningar på det egna företaget jämfört med den egna branschen som helhet. Lönsamheten uppges dessutom öka relativt mer än tillväxten. Detta indikerar att en ökad lönsamhet inte endast kan genereras genom volymtillväxt, utan att interna vinstskapande åtgärder kan komma att behövas. Ökad konkurrens och egna kapacitetsproblem uppges som de främsta hindren till fortsatt marknadsmässig utveckling.

3.1.1 Förväntad tillväxt för den egna branschen

En majoritet av de tillfrågade företagen (66 procent) förväntar sig ökad tillväxt inom den egna branschen under 2007. En mindre andel av dessa företag (6 procent) förväntar sig dessutom en kraftigt ökad tillväxt.

Hur förväntas tillväxten bli i er bransch 2007 jämfört med 2006?

	Antal svar	%
1 Kraftigt minskande	2	1 %
2 Något minskande	11	4 %
3 Oförändrad	72	28 %
4 Något ökande	153	60 %
5 Kraftigt ökande	14	6 %
6 Vet ej/kan ej svara	1	0 %
	253	100 %

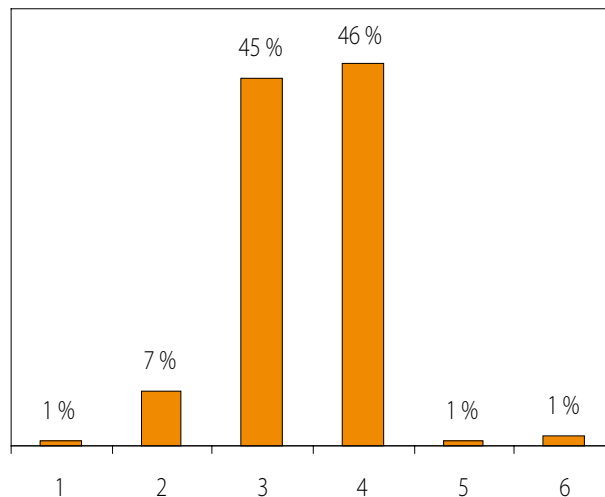


3.1.2 Förväntad lönsamhet för den egna branschen

I princip samtliga företag uppger att lönsamheten för den egna branschen förväntas ligga i nivå med föregående år eller något ökande.

Hur förväntas lönsamheten bli i er bransch 2007 jämfört med 2006?

	Antal svar	%
1 Kraftigt minskande	1	1 %
2 Något minskande	12	7 %
3 Oförändrad	80	45 %
4 Något ökande	83	46 %
5 Kraftigt ökande	1	1 %
6 Vet ej/kan ej svara	2	1 %
	179	100 %

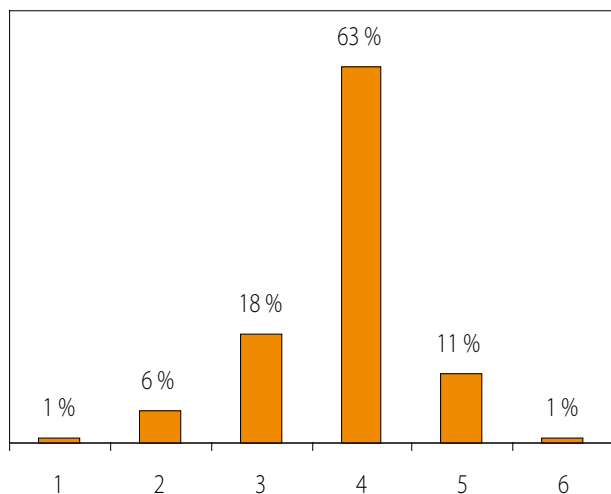


3.1.3 Förväntad tillväxt för det egna företaget

En betydande majoritet av företagen (74 procent) förväntar sig en ökande tillväxt för det egna företaget under 2007.

Hur förväntas tillväxten bli för ert företag 2007 jämfört med 2006?

	Antal svar	%
1 Kraftigt minskande	2	1 %
2 Något minskande	14	6 %
3 Oförändrad	46	18 %
4 Något ökande	160	63 %
5 Kraftigt ökande	29	11 %
6 Vet ej/kan ej svara	2	1 %
	253	100 %



3.1.4 Upplevda hinder mot ökad tillväxt

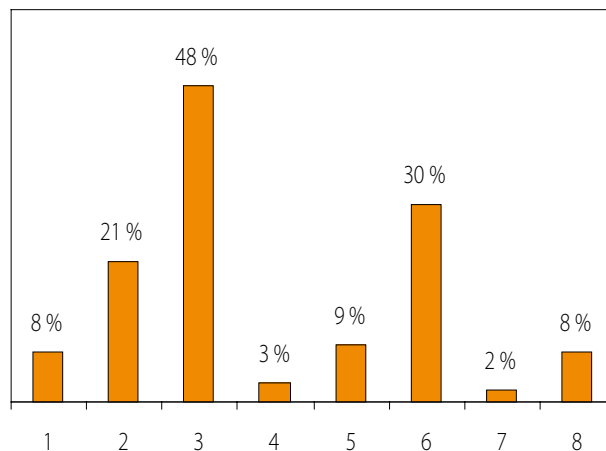
Ökad konkurrens (48 procent) och egna kapacitetsbegränsningar (30 procent) upplevs som de främsta hindren för ökad tillväxt.

Vilka av följande parametrar upplever du som de största hindren för en ökad tillväxt för ert företag?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Begränsad produkt-/tjänsteportfölj	19	6 %	8 %
2 Marknaden växer inte	54	17 %	21 %
3 Hårdare konkurrenssituation	122	38 %	48 %
4 Ny teknologi fortfarande för dyr	7	2 %	3 %
5 Lagar och regler	22	7 %	9 %
6 Har för lite kapacitet	76	23 %	30 %
7 Vet ej/kan ej svara	5	2 %	2 %
8 Annat	19	6 %	8 %

Antal respondenter 253

324 100 %



3.2 Företagets konkurrenskraft

De flesta företagen planerar att genomföra offensiva åtgärder för att öka sin konkurrenskraft. Lanseringar av nya produkter, företagsförvärv och större strukturförändringar/investeringar anges som de vanligaste planerade initiativen. En mindre andel av företagen uppger även outsourcing som en möjlig åtgärd för att uppnå ökad konkurrenskraft. Outsourcing är vanligast inom produktion. Inget av de tillfrågade företagen uppger kostnadsbesparingar som åtgärd för ökad konkurrenskraft.

Trots goda vinster och positiva framtidsutsikter, så arbetar flertalet företag med att kontinuerligt förbättra den egna verksamheten. En majoritet av företagen uppger att konkurrenskraften kan förbättras genom olika insatser inom bl.a. produkt- och tjänstutveckling. Åtgärder inom Supply Chain har störst fokus hos de medverkande tillverkningsföretagen.

Ett antal kompletterande frågor avseende förbättringsmetoder ställdes till de 145 företag som klassas som tillverkningsindustri. Undersökningen omfattade frågor kring följande metoder:

- Lean Manufacturing eller Lean Enterprise¹
- Six Sigma²
- Business Process Management³

Den vanligast förekommande metoden visade sig vara Lean konceptet. Intresset verkar emellertid vara störst för BPM. Undersökningen indikerar dock att relativt få företag planerar att införa någon av dessa metoder.

¹ Lean Manufacturing eller Lean Production är en ledningsfilosofi inspirerad av Kaizen-konceptet. Den är tänkt att eliminera slöseri i produktionen, krånglande utrustning, dåligt utnyttjad golvyta och felaktig kvalitet. Målet är att sänka ledtider, förbättra kvaliteten och minska kostnaderna. Konceptet betonar ett helhetstänkande för företaget, där viktiga inslag är värde för kunden, eliminering av icke värdeadderande aktiviteter och värdekedja utan slöseri.

² Six Sigma är ett kvalitetsprogram med rötter i statistikens värld. I stora drag kan konceptet beskrivas som en statistisk metod för att mäta var i en utvecklingsprocess som fel uppstår, varefter orsakerna till felet ska elimineras. Detta ska leda till effektivare processer, sänkta kostnader och nöjdare kunder.

³ Business Process Management handlar ytterst om att utforma och knyta samman varje enskilt bolags unika affärsprocesser på ett sätt som skapar ökad produktivitet och bättre konkurrenskraft. Det handlar inte enbart om att utveckla IT-lösningar utan även att få organisationer att samverka över de geografiska och funktionella gränser som affärsprocesserna spänner över.

3.2.1 Planerade åtgärder för ökad konkurrenskraft

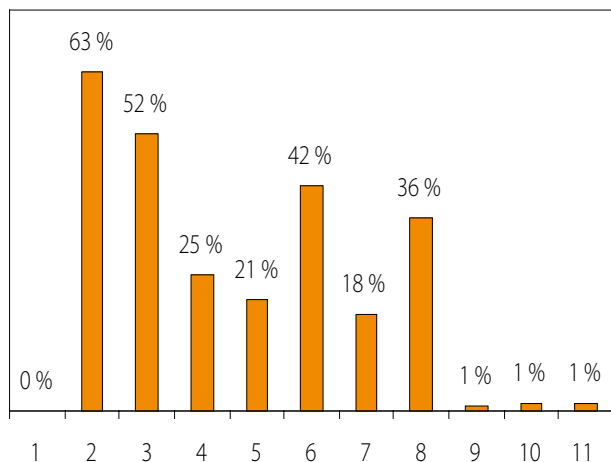
En majoritet av de tillfrågade företagen planerar olika typer av utvecklingsprojekt (63 procent) och lansering av nya produkter (52 procent) för att öka konkurrenskraften. En stor del av företagen planerar dessutom att genomföra större strukturförändringar/ investeringar (42 procent).

Vilka av följande åtgärder genomför ni eller planerar ni att genomföra under 2007?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Kostnadsbesparingsprojekt	0	0 %	0 %
2 Utvecklingsprojekt	160	24 %	63 %
3 Lansering av nya produkter	131	20 %	52 %
4 Företagsförvärv	64	10 %	25 %
5 Uppbyggnad av kompetenscentra för Business Intelligence	52	8 %	21 %
6 Större strukturförändringar eller investeringar (inkl. IT)	106	16 %	42 %
7 Outsourcing	46	7 %	18 %
8 Uppbyggnad av kapacitet	91	14 %	36 %
9 Inget	2	0 %	1 %
10 Vet ej/kan, vill eller får ej svara	3	0 %	1 %
11 Annat	3	0 %	1 %

Antal respondenter 253

658 100%



3.2.2 Outsourcing för ökad konkurrenskraft

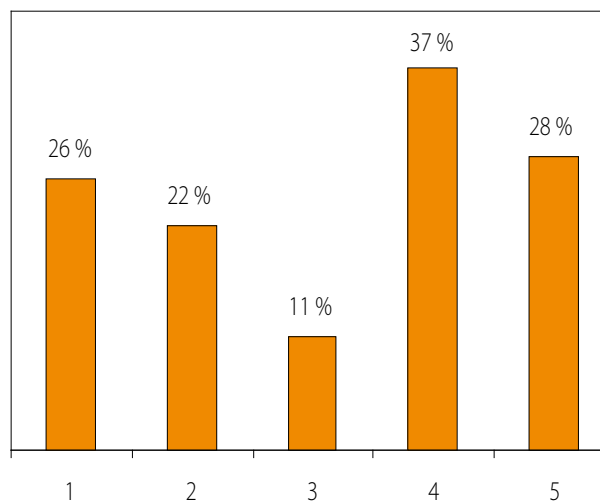
Av de företag som kan tänka sig outsourcing som strategi för ökad konkurrenskraft, uppger 37 procent att de i första hand prioriterar en utlokalisering av produktionen.

Om outsourcing; Vad skall outsourcas?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Ekonomi	12	21 %	26 %
2 IT	10	18 %	22 %
3 Fastighet	5	9 %	11 %
4 Produktion	17	30 %	37 %
5 Annat	13	23 %	28 %

Antal respondenter 46

57 100%



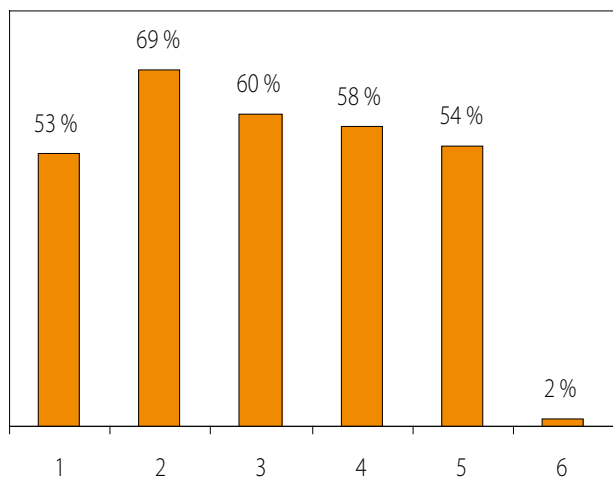
3.2.3 Områden för förbättringsåtgärder

De effektivitetshöjande åtgärder som företagen planerar fördelar sig jämt över de processområden som omfattas av undersökningen. Detta kan tolkas som att samtliga områden har förbättringspotential. Mellan olika branscher finns emellertid skillnader. Verkstadsföretag arbetar mer med produktions- och Supply Chain-utveckling, och mindre med utveckling av försäljning och marknadsföring. Handelsföretag fokuserar istället mer på utveckling av Supply Chain och försäljning, vilket framgår när man korsanalyserar svaren från olika frågeställningar.

Inom vilka av följande områden avser ni att ytterligare förbättra er under år 2007?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Produktutveckling	133	18 %	53 %
2 Effektivisering av Supply Chain	174	23 %	69 %
3 Utveckla produktionen	152	20 %	60 %
4 Administration (ekonomi, interna processer etc.)	146	20 %	58 %
5 Försäljningsprocessen	137	18 %	54 %
6 Annat	4	1 %	2 %
	746	100 %	

Antal respondenter 253

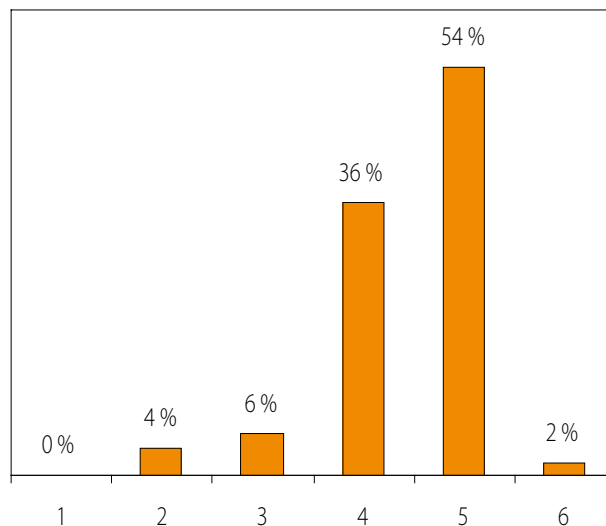


3.2.4 Utveckling av produkter och tjänster för ökad konkurrenskraft

Hela 90 procent av företagen uppger att produkt- och tjänsteutvecklingen är viktig, eller mycket viktig, för den egna konkurrenskraften.

Hur bedömer du värdet av utveckling av produkter och tjänster när det gäller ditt företags konkurrenskraft?

	Antal svar	%
1 Helt oviktigt	0	0 %
2 Ganska oviktigt	9	4 %
3 Varken eller	14	6 %
4 Viktigt	90	36 %
5 Mycket viktigt	135	54 %
6 Vet ej	4	2 %
	252	100 %

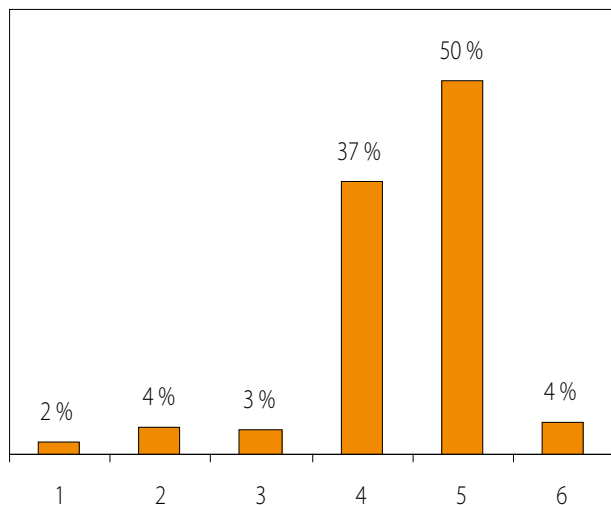


3.2.5 Effektiviserad Supply Chain för ökad konkurrenskraft

En betydande majoritet (87 procent) uppger att en effektiviserad Supply Chain är viktig, eller mycket viktig, för den egna konkurrenskraften.

Hur bedömer ni värdet av en effektiviserad Supply Chain när det gäller ditt företags konkurrenskraft?

	Antal svar	%
1 Helt oviktigt	4	2%
2 Ganska oviktigt	9	4%
3 Varken eller	8	3%
4 Viktigt	93	37%
5 Mycket viktigt	127	50%
6 Vet ej	11	4%
	252	100%

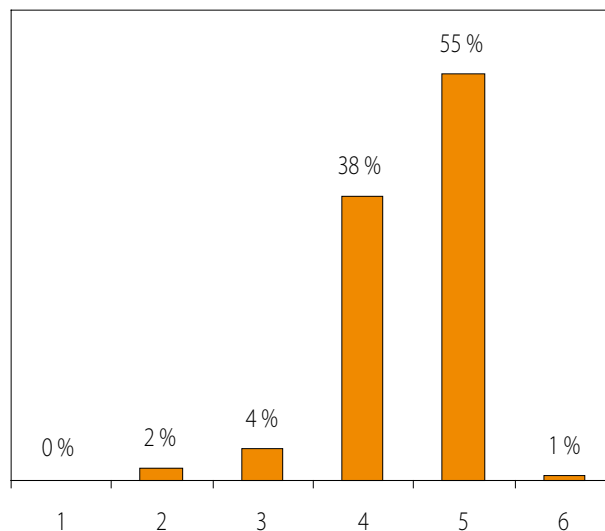


3.2.6 Intern effektivitet för ökad konkurrenskraft

Av de tillfrågade företagen uppger 93 procent att värdet av intern effektivitet är viktig, eller mycket viktig, för den egna konkurrenskraften.

Hur bedömer ni värdet av intern effektivitet när det gäller ditt företags konkurrenskraft?

	Antal svar	%
1 Helt oviktigt	1	0%
2 Ganska oviktigt	4	2%
3 Varken eller	11	4%
4 Viktigt	96	38%
5 Mycket viktigt	138	55%
6 Vet ej	2	1%
	252	100%



3.2.7 Användande av olika koncept för ökad konkurrenskraft inom tillverkningsindustrin

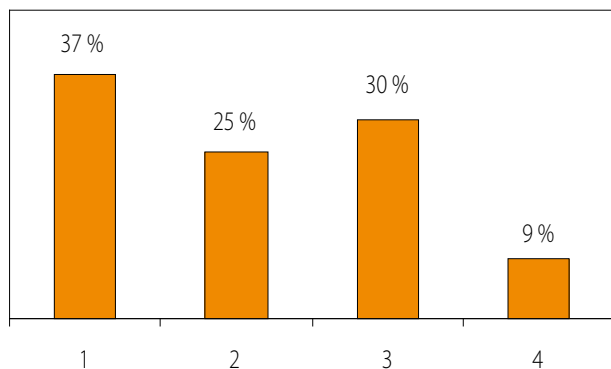
Undersökningen har omfattat kompletterande frågor kring metoderna Lean Manufacturing, Six Sigma och Business Process Management. Lean-konceptet är mest etablerat bland de tillfrågade företagen. Därefter är det ungefär lika många som använder sig av Six Sigma och Business Process Management. Detaljstudier av svaren visar det sig att ett fåtal företag, ca tio, använder samtliga metoder för sina förbättringsinitiativ.

3.2.8 Lean Manufacturing

En tredjedel av de tillfrågade företagen (30 procent) uppger att de använder något av Lean koncepten som en uttalad strategi för ökad konkurrenskraft. Ungefär motsvarande andel företag (37 procent) uppger att de inte använder metoden.

Använder ni er av Lean Manufacturing eller Lean Enterprise-konceptet i er verksamhet idag?

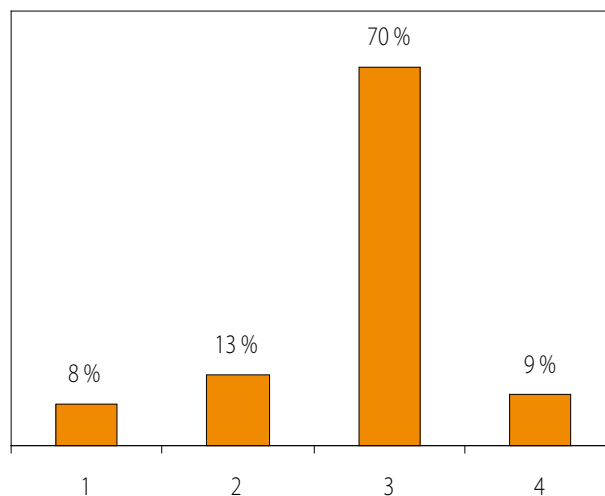
	Antal svar	%
1 Nej	53	37 %
2 Ja, vi har några projekt	36	25 %
3 Ja, regelbundet som en uttalad strategi	43	30 %
4 Känner ej till	13	9 %
	145	100 %



Av de tillfrågade företagen som inte använder sig av Lean Manufacturing eller Lean Enterprise-koncepten, så svarar 70 procent att de inte har för avsikt att införa något av dessa koncept som strategi.

Tror du att det kommer att bli aktuellt?

	Antal svar	%
1 Ja	4	8 %
2 Kanske	7	13 %
3 Nej	37	70 %
4 Vet ej	5	9 %
	53	100 %

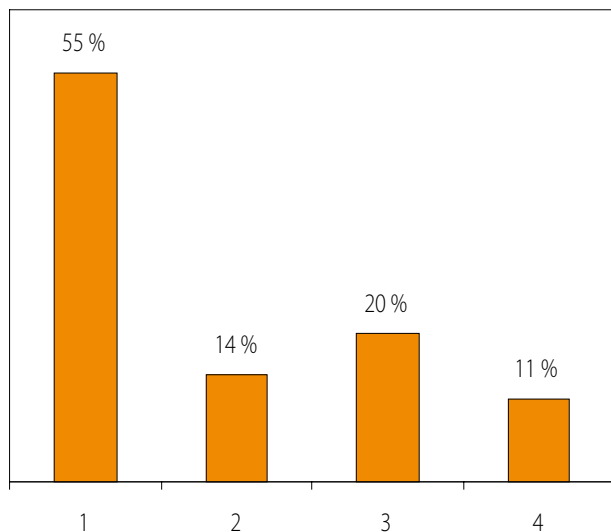


3.2.9 Six Sigma

Six Sigma används som uttalad strategi hos 20 procent av företagen. En majoritet av företagen (55 procent) uppger att de inte använder Six Sigma.

Använder ni er av Six Sigma-koncept för verksamhetsutveckling?

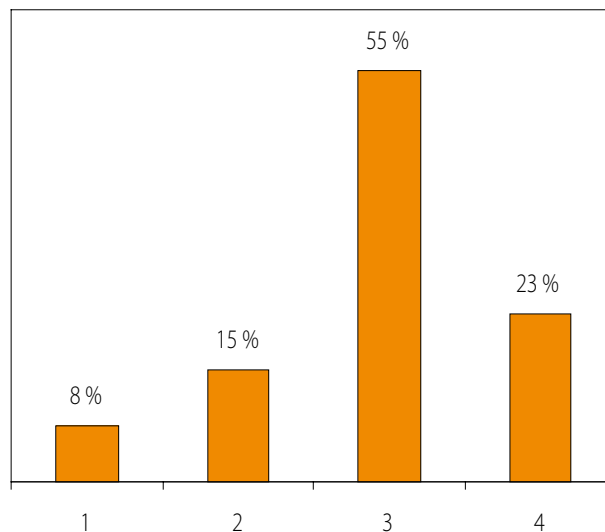
	Antal svar	%
1 Nej	80	55 %
2 Ja, vi har några projekt	21	14 %
3 Ja, regelbundet som en uttalad strategi	29	20 %
4 Känner ej till	16	11 %
	146	100 %



Av de företag som inte använder Six Sigma uppger en majoritet (55 procent) att de inte har för avsikt att införa konceptet som en strategi.

Tror du att det kommer att bli aktuellt?

	Antal svar	%
1 Ja	6	8 %
2 Kanske	12	15 %
3 Nej	44	55 %
4 Vet ej	18	23 %
	80	100 %

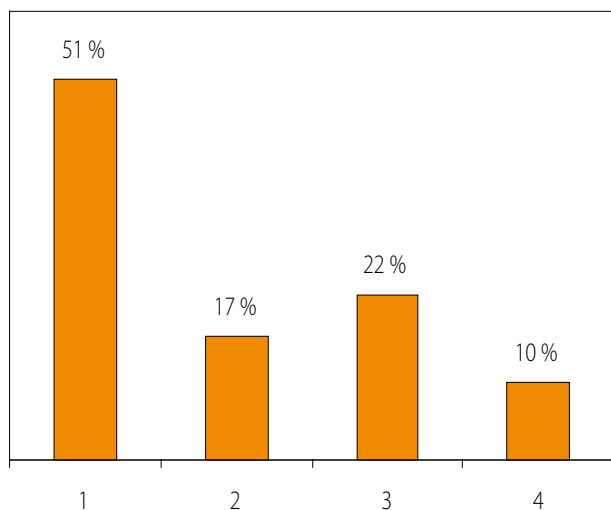


3.2.10 Business Process Management

Mer än en femtedel (22 procent) av de tillfrågade företagen uppger att de nyttjar BPM (Business Process Management) som en uttalad strategi för ökad konkurrenskraft. En majoritet av företagen (51 procent) har emellertid inte infört BPM.

Använder ni er av Business Process Management, BPM?

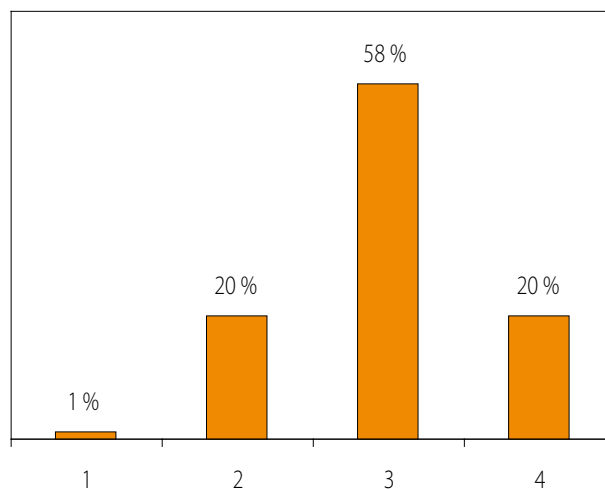
	Antal svar	%
1 Nej	74	51 %
2 Ja, vi har några projekt	24	17 %
3 Ja, regelbundet som en uttalad strategi	32	22 %
4 Känner ej till	15	10 %
	145	100 %



Av de företag som inte använder BPM idag, så uppger 58 procent att de inte har för avsikt att införa konceptet. Endast ett företag tror att det kan bli aktuellt att införa metoden.

Tror du att det kommer att bli aktuellt?

	Antal svar	%
1 Ja	1	1 %
2 Kanske	15	20 %
3 Nej	43	58 %
4 Vet ej	15	20 %
	74	100 %



3.3 Styrning och uppföljning av verksamheten

En betydande majoritet av företagen har infört styrmodeller i verksamheten som baserar sig på någon av styrmetoderna KPI-styrning eller Balanced Scorecard. Balanced Scorecard var mycket omtalat som metod under 90-talet med Kaplan/Norton som främsta förespråkare. Undersökningen visar att denna metod har fått störst genomslag bland de medverkande företagen.

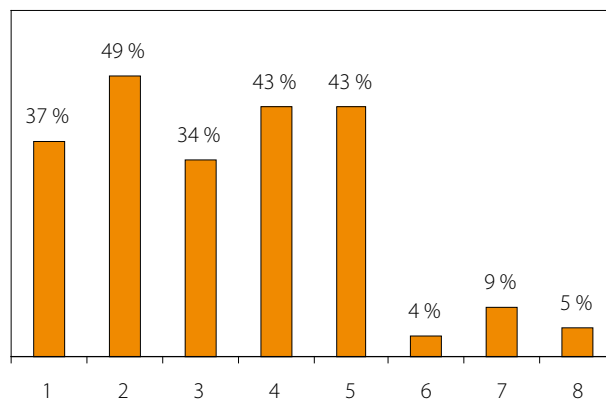
Undersökningen visar dessutom att budgeten fortfarande är en mycket viktig del av företagets planering, så den "budgetlösa" styrningen verkar inte ha slagit igenom. En bråkdel av företagen uppger andra modeller för sin verksamhetsplanering.

3.3.1 Information för lönsamhetsanalys

Närmare hälften av de tillfrågade företagen (49 procent) har åtkomst till information avseende kostnad för kundanskaffning, och täckningsbidrag per kund och marknad. En nästan lika stor andel (43 procent) har åtkomst till information som innefattar nettomarginal per marknad och kund. Hela 4 procent av företagen uppger att de inte har åtkomst till någon information om marknads- och kundlönsamhet.

Vilken information om marknads- och kundlönsamhet arbetar ni med?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Kostnader att leverera till olika kundsegment	94	17 %	37 %
2 Kostnaden att skaffa en ny kund, täckningsbidrag per kund, täckningsbidrag per marknadssegment	123	22 %	49 %
3 Kunskap om den produktmix-lönsamhet som kunder har	86	15 %	34 %
4 Nettomarginal för olika marknader	110	19 %	43 %
5 Nettomarginal för kunder	110	19 %	43 %
6 Inget	9	2 %	4 %
7 Vet ej/kan, vill eller får ej svara	22	4 %	9 %
8 Annat	13	2 %	5 %
Antal respondenter 253	567	100 %	



3.3.2 Styrmetoder och verktyg i det operativa arbetet

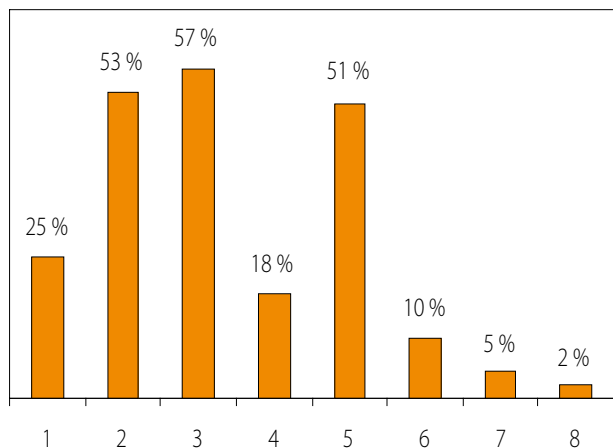
En majoritet av företagen använder någon form av Balanced Scorecard (53 procent), KPI-styrning (57 procent), eller kvalitets-system baserat på interna processer (51 procent), som styrmetod för verksamheten.

Vilken eller vilka av följande styrningsmetoder och verktyg använder ni operativt idag i verksamheten?

	Antal svar	%	Antal företag
1 ActivityBasedCost som kalkylmetod	62	11 %	25 %
2 Balanced Scorecard	134	24 %	53 %
3 KPI-styrning	144	26 %	57 %
4 Vi har en definierad tvärfunktionell värdekedja som vi mäter resursförbrukning och kostnader på	46	8 %	18 %
5 Vi har definierat våra interna processer i vårt verksamhetssystem för vårt kvalitetssystem	129	23 %	51 %
6 Vi har definierat våra processer men inte kommit så långt med utvecklingen av dem	26	5 %	10 %
7 Vet ej/kan, vill eller får ej svara	12	2 %	5 %
8 Annat	6	1 %	2 %

Antal respondenter 252

559 100%



3.3.3 Budget som styrinstrument

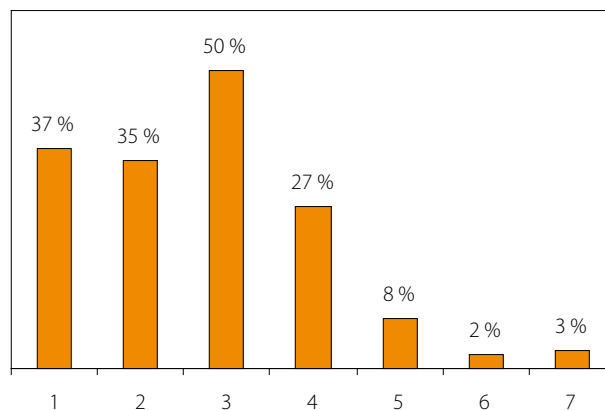
I stort sett samtliga företag (92 procent) använder sig av budgeten som styrinstrument. En knapp fjärdedel (23 procent) uppger dessutom att budgeten är deras viktigaste styrinstrument.

Vilken eller vilka av följande påståenden stämmer överens med hur ni använder er budget?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Budgeten är vårt viktigaste styrinstrument	93	23 %	37 %
2 Budgeten används primärt till att följa upp omkostnaderna	88	21 %	35 %
3 Budgeteringen görs bottom up	126	31 %	50 %
4 Budgeteringen görs top-down	68	17 %	27 %
5 Vi budgeterar inte utan arbetar med andra modeller	21	5 %	8 %
6 Vet ej/kan, vill eller får ej svara	6	1 %	2 %
7 Annat	8	2 %	3 %

Antal respondenter 252

410 100%



3.4 IT-stöd i verksamheten

Undersökningen indikerar att IT börjar bli en alltmer integrerad och balanserad del av verksamheten. Det finns fortfarande förbättringsutrymme, men företagen arbetar vidare med utveckling och systeminföranden i olika sammanhang.

Införande av centrala datalager har fått ett genombrott. Så gott som alla företag anser sig ha ett centralt datalager. Däremot kvarstår en del arbete med att komplettera och förbättra datakvaliteten. Det är i första hand information relaterad till processer, kunder eller olika typer av lönsamhetsinformation, som företagen uppger att de saknar.

Ledningsgrupperna upplevs bedöma att investeringarna inom IT är tillräckliga. De anser att ökad produktivitet inom IT, eller ökade möjligheter till intäktsbringande affärer med hjälp av IT, är de viktigaste uppgifterna.

De medverkande företagen fick ta ställning till hur väl påståendena stämde överens med hur de själva upplever sitt IT-stöd.

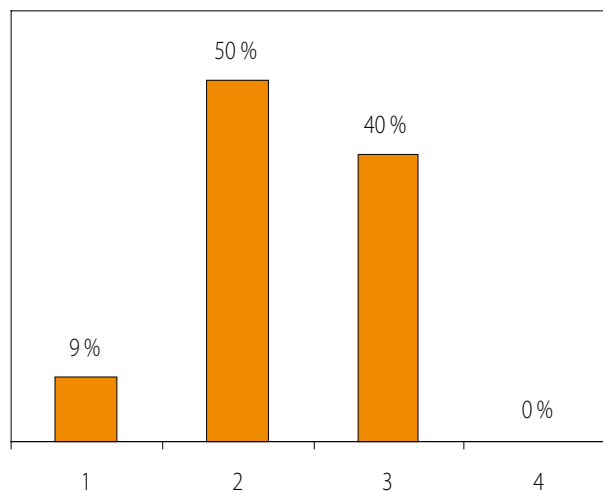
Svaren är angivna utifrån en skala 1-3, där 1 står för stämmer inte alls, 2 för stämmer delvis och 3 stämmer helt.

3.4.1 Behov av IT-stöd

Endast 40 procent av företagen anser sig ha ett väl fungerande ERP-system.

Vi har ett väl fungerande ERP-system (affärssystem).

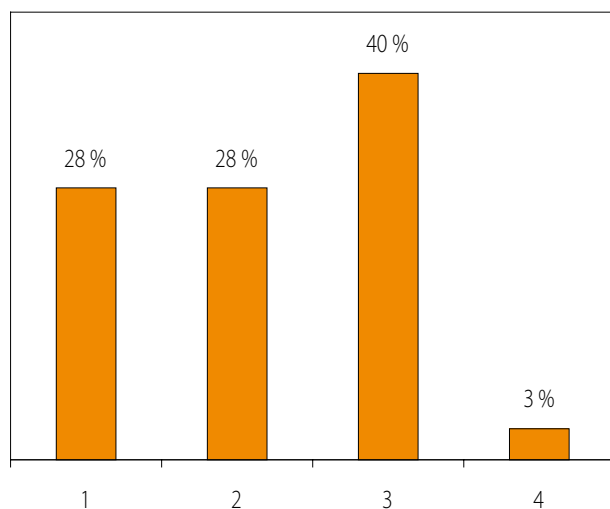
	Antal svar	%
1 Stämmer inte alls	23	9 %
2 Stämmer delvis	127	50 %
3 Stämmer helt	101	40 %
4 Vet ej/kan ej svara	1	0 %
	252	100 %



En lika stor andel (40 procent) uppger att de planerar att göra förändringar i affärssystemen under 2007, eller nästkommande år. En fjärdedel av företagen (28 procent) planerar inte några förändringar i närtid, och lika många planerar endast mindre omfattande förändringar.

Vi planerar att göra förändringar i vårt affärssystem under 2007/2008.

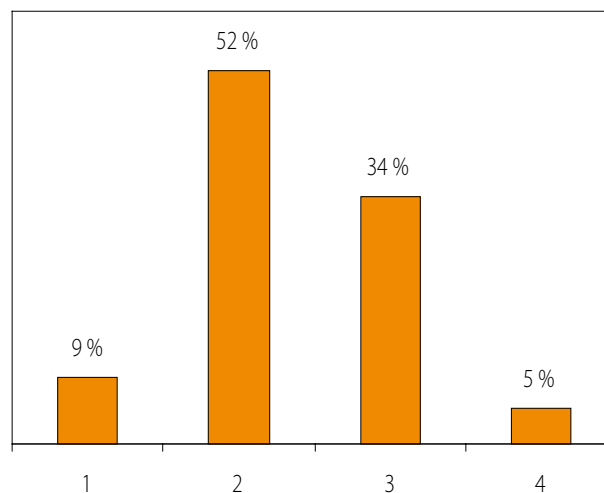
	Antal svar	%
1 Stämmer inte alls	71	28 %
2 Stämmer delvis	71	28 %
3 Stämmer helt	101	40 %
4 Vet ej/kan ej svara	8	3 %
	251	100 %



Endast 34 procent av de tillfrågade företagen anser sig mycket nöjda med den kompetens som deras nuvarande IT-partners tillhandahåller inom affärssystemområdet. Ett av tio företag är inte alls nöjda med sina nuvarande partners.

Vi är mycket nöjda med vår nuvarande IT-partners kompetens när det gäller vårt affärssystem.

	Antal svar	%
1 Stämmer inte alls	23	9 %
2 Stämmer delvis	130	52 %
3 Stämmer helt	86	34 %
4 Vet ej/kan ej svara	12	5 %
	251	100 %

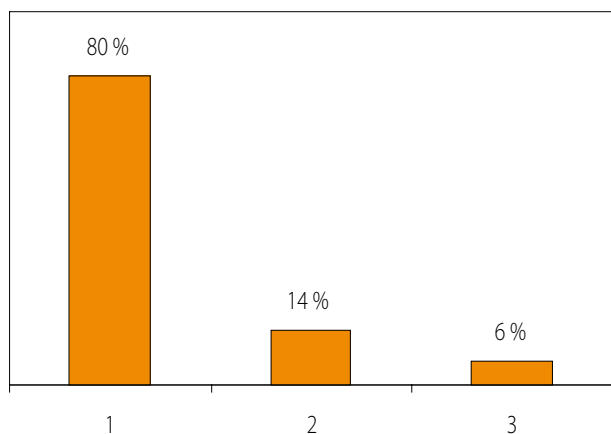


3.4.2 Nyttan av centralt datalager

Hela 80 procent av företagen uppger att de har infört ett centralt datalager inom verksamheten.

Har ni ett centralt datalager?

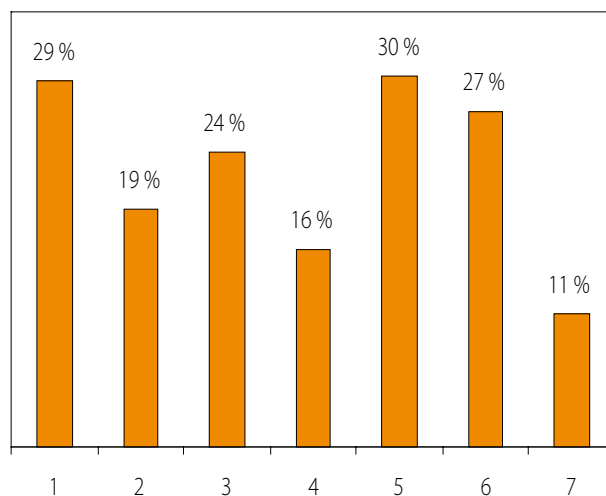
	Antal svar	%
1 Ja	201	80 %
2 Nej	36	14 %
3 Vet ej/kan ej svara	15	6 %
	252	100 %



Förbättringspotential finns för alla typer av information i nuvarande datalager. Framför allt anges kundinformation (29 procent) och processrelaterad information (30 procent) som de områden som kan förbättras mest. Hela 27 procent av företagen uppger att kvaliteten på informationen kan förbättras ytterligare.

Vilken av följande information saknas eller kan förbättras när det gäller informationen i ert datalager?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Kundinformation	74	19 %	29 %
2 Produktinformation	48	12 %	19 %
3 Lönsamhetsinformation	60	15 %	24 %
4 Funktionell information	40	10 %	16 %
5 Processrelaterad information	75	19 %	30 %
6 Tillräcklig hög kvalitet på informationen	68	17 %	27 %
7 Annat	27	7 %	11 %
Antal respondenter 252	392	100 %	

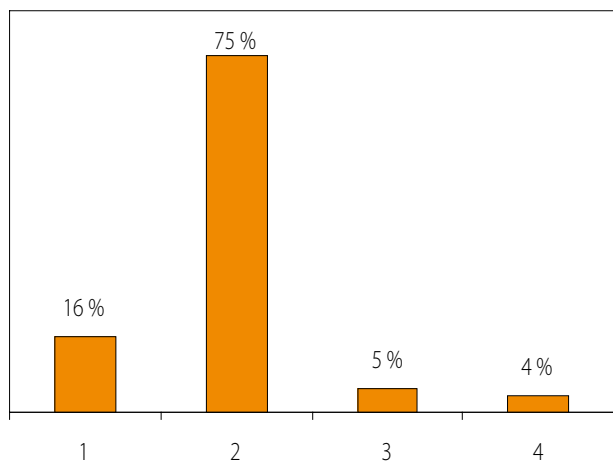


3.4.3 IT som konkurrensmedel

Av de tillfrågade företagen uppger hela 75 procent att företagets ledningsgrupp uppfattar IT som ett konkurrensmedel. En marginell andel av företagen (5 procent) uppger att ledningsgruppen lägger för mycket resurser på IT.

Hur upplever du att företagets ledningsgrupp värderar IT, som konkurrensmedel och som en viktig del i affärsutvecklingen?

	Antal svar	%
1 Det läggs för lite resurser på IT	40	16 %
2 Det läggs tillfredställande mycket resurser på IT	190	75 %
3 Det läggs för mycket resurser på IT	13	5 %
4 Vet ej/kan ej svara	9	4 %
	252	100 %



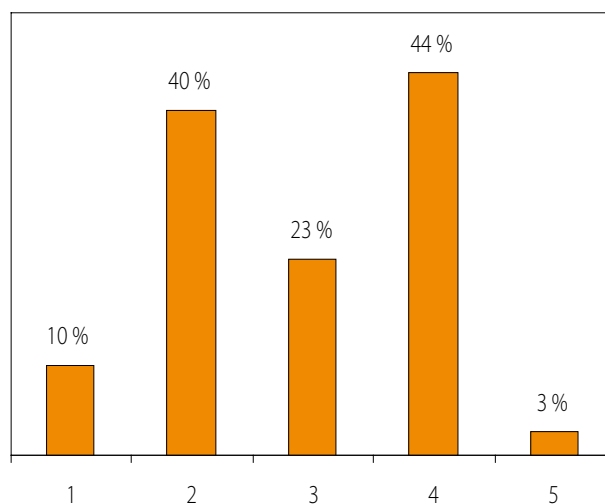
3.4.4 Ledningens syn på IT

En betydande majoritet av företagen (84 procent) uppger att deras ledningsgrupp nyttjar IT med avsikt att utveckla verksamheten genom förbättrad produktivitet (40 procent), eller genom affärsutveckling (44 procent). Endast ett av tio företag uppger att IT i första hand är en kostnad som bör minimeras.

Vilken syn på IT stämmer bäst överens i er ledningsgrupp?

	Antal svar	%	Ant. företag
1 IT, en kostnad som bör hållas låg	26	9 %	10 %
2 Förbättrad produktivitet genom IT	100	33 %	40 %
3 Kostnadsreduktion genom IT	57	19 %	23 %
4 Affärsutveckling/ökade intäkter med hjälp av IT	111	37 %	44 %
5 Annat	7	2 %	3 %
	301	100 %	

Antal respondenter 252



3.4.5 Framtida utmaningar inom IT

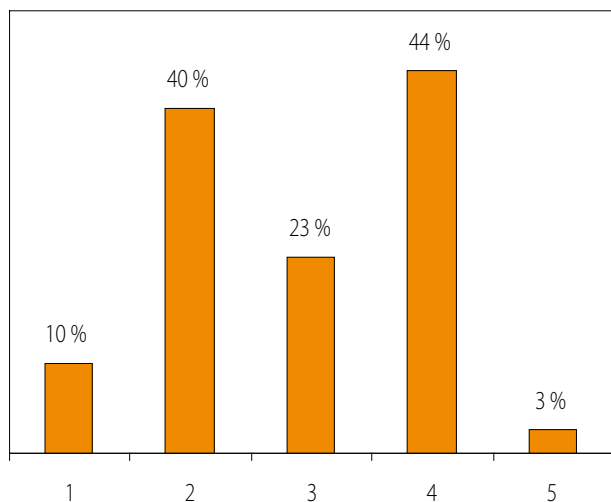
Många företag (37 procent) uppger stora genomförande projekt som deras största utmaning under innevarande år.

Vilken eller vilka är era största utmaningar under 2007 när det gäller IT inom ert företag?

	Antal svar	%	Antal företag
1 Kostnadsreduktion	51	15 %	20 %
2 Mätning och uppföljning av IT-nytta	63	18 %	25 %
3 Stort systembyte/ genomförandeprojekt	92	27 %	37 %
4 Harmonisering av IT-stödet till lag- eller standardkrav (t ex SOX, ISO)	38	11 %	15 %
5 Informations- och/eller IT-säkerhet	56	16 %	22 %
6 Annat	45	13 %	18 %

Antal respondenter 252

345 100 %



Acando AB

info@acando.com

SVERIGE

Stockholm (HK)

Jakobsgatan 6

111 52 Stockholm

Sverige

Tel: +46 (0)8 699 70 00

Fax: +46 (0)8 699 79 99

Göteborg

Torpavallsgatan 9

416 73 Göteborg

Sverige

Tel: +46 (0)31 345 30 00

Fax: +46 (0)31 345 39 99

Malmö

Nordenskiöldsgatan 8

211 19 Malmö

Sverige

Tel: +46 (0)40 670 28 00

Fax: +46 (0)40 670 28 49

Linköping

Badhusgatan 5

582 22 Linköping

Sverige

Tel: +46 (0)13 594 00

Fax: +46 (0)13 595 99

Ludvika

Lyviksvägen 1

771 31 Ludvika

Sverige

Tel: +46 (0)771 50 10 00

Västerås

Kopparbergsvägen 8

722 13 Västerås

Sverige

Tel: +46 (0)771 50 10 00

Acando är ett konsultföretag som tillsammans med sina kunder identifierar och genomför verksamhetsförbättringar genom informationsteknik. Acando erbjuder en balans mellan hög kundnytta, kort projekttid och låg totalkostnad.

Acando skapar mätbara förbättringar genom att utveckla processer, organisation och IT så att de stärker uppdragsgivarens affärsverksamhet. Det ligger i Acandos uppgift att se helheten i uppdragsgivarens verksamhet och att säkerställa att varje åtagande ger en snabb effekt och ett mätbart resultat. Kundbasen är bred och omfattar såväl små som stora företag samt offentliga organisationer. Acandos viktigaste affärspartner är SAP, Microsoft och IBM.

Acando omsätter på årsbasis över en miljard kronor och har drygt 1200 medarbetare i nio länder i Europa. Bolaget är noterat på OMX Nordiska Börs.