Master Degree Project

UNIVERSITY OF SKÖVDE

Taking Advantage of Business Intelligence in Complex-Systems Environment

Master Degree Project in Informatics
One year Level 30 ECTS
Spring 2012

Kristens Gudfinnsson

Supervisor: Mattias Strand
Examiner: Mikael Berndtsson

Taking Advantage of Business Intelligence in Complex-Systems Environment

Submitted by Kristens Gudfinnsson to the University of Skövde as a final year project towards the degree of M.Sc. in the School of Humanities and Informatics. The project has been supervised by Mattias Strand.

June 2012

I hereby certify that all material in this final year project which is not my own work has been identified and that no work is included for which a degree has already been conferred on me.

Signature: _____

Abstract

Business intelligence has fundamentally changed how many companies conduct their business. The focus of academic literature has however been on volume-operation companies that provide services to millions of customers. Complex-systems companies have fewer customers and pursue customer needs by providing more customized products and services. The knowledge in the research society is limited to volume-operation companies and there a need for more case studies regarding how companies actually use their information systems, specifically complex-systems companies.

This work looks at a case of a complex-systems company with the overall aim to see how complex-systems companies may take advantage of business intelligence. A framework was used to measure BI maturity; expressed future needs were compared to future trends in BI literature and BI usage in specific areas was analyzed with the help of a framework from BI literature.

The results indicate that the company is somewhere between *Aspirational* and *Experienced* with respect to BI maturity. BI is used for reporting a variety of key performance indicators and the main analysis tool for various calculations is Excel. The expressed future needs are mainly strategy-driven and technology-driven and often involve better and faster access to information. The difference in the business models of volume-operations companies and complex-systems companies could influence the BI maturity and help to explain the maturity difference between these two types of companies. Furthermore, the results indicate that there is a difference between the roles of BI tools in complex-systems companies compared to volume-operations.

Keywords: Business Intelligence, Business Analytics, complex-systems, volume-operations

Acknowledgements

When embarking on a project like this, it is never done by the student alone. This is the final work after four years of studies, and through all these years I have had the support and encouragement from my family. There have been periods where my children, Hekla Katrin and Andri Thor did not see me for days as they were asleep when I came home, and I was gone before they woke up. For that I am sorry. Their mother, my fiancée, has helped both me and them through these times and all other times for that matter with her support, love and understanding. Thank you, Kristbjörg.

I have been privileged to have the opportunity to work with Mattias Strand, my supervisor, who not only provided valuable comments but also challenged me in many ways that helped improving this work and for that I am very grateful. I would also like to thank my Examiner, Mikael Berndtsson for his valuable comments and of whom I have had a great pleasure of working with. Last but not least I would like to thank all the respondents and my contact persons at the company that participated in this research, without all of them this work could not have been done.

Table of Contents

1 Introduction 1
1.1 Problem Area 2
1.2 Aim of this work 3
2 Background 5
2.1 Business Intelligence 5
2.2 BI usage on different levels of the organization 6
2.2.1 BI usage on strategic level 7
2.2.2 BI usage on tactical level 8
2.2.3 BI usage on operational level 8
2.3 Analytical maturity 9
2.4 Future trends in BI 11
3 Research approach 13
3.1 Research Method 13
3.2 Research process 14
3.2.1 Sampling 14
3.2.2 Choosing respondents 14
3.2.3 Participants 15
3.2.4 Developing the research questions 15
3.2.5 The interview process 16
3.3 Company description 16
3.4 The empirical data 16
4 Analysis and Results 17
4.1 Current BI usage In Company A 17
4.1.1 Financial BI support 17
4.1.2 Prognosis and planning 18
4.1.3 Manufacturing and quality 19
4.2 Analytical maturity 21
4.2.1 Motive 21
4.2.2 Functional proficiency 21
4.2.3 Business challenges 22
4.2.4 Key obstacles 22
4.2.5 Data management 23
4.2.6 Analytics in action 23
4.3 Future needs and trends 24
4.3.1 Strategy-driven needs and trends 24

4.3.2 Technology-driven needs and trends 25
4.3.3 Human-driven needs and trends 26
5 Discussions 27
5.1 Results in relation to the aim of this work 27
5.2 Reflections on the research approach 28
5.3 Results in a wider context 28
5.3.1 Contributions to BI research 28
5.3.2 Results from a practitioners perspective 29
5.3.3 Ethical consideration 30
5.3.4 Discussions regarding volume-operations and complex-systems 30
5.4 Future work 31
References 32
Appendix A - Respondent 1 35
Appendix B - Respondent 2 43
Appendix C - Respondent 3 56
Appendix D - Respondent 4 65
Appendix E - Respondent 5 76
Appendix F - Respondent 6 90
Appendix G - Respondent 7 102
Appendix H - Respondent 8 110
Appendix I - Respondent 9 117

Tables and figures

Figure 1-1: Different organizational levels 2
Figure 2-1: Simplified BI architecture 6
Figure 2-2: BI support on different organizational levels (Eckerson 2007) 7
Figure 2-3: Low latency has high value and costs (Eckerson 2007) 9
Figure 3-1: Focal areas in the interviews 13

Table 2-1: Organizational maturity levels. Adapted from MIT Sloan Review survey (2010) 10
Table 4-1: Analytical maturity (Adapted from Lavalle et al. (2010)) 24

1 Introduction

The impact of information technology (IT) has driven organizations to seek new opportunities, strategies and tools to increase their competitive advantage and to cope with global competition (Friedman, 2006). Different strategies and decision support systems (DSS) are being used by companies in the global market but one strategy that's been gaining momentum in recent years is business intelligence (BI). Companies are increasingly using BI tools to compete on analytics and use information as the bases for information based decision making (Davenport & Harris, 2007; Anderson-Lehman et al., 2008; Hannula & Pirttimaki, 2003; Isik et al., 2010). Although BI might seem relatively new, the concept itself dates back to the 1950´s when presented by Hans Peter Luhn in 1958 (Agrawal, 2009). About 50 years after Hans Peter Luhn promoted his ideas regarding business intelligence, a survey with more than 1500 CIOs was conducted and presented by Gartner group 2009, showing BI to be the top technology investment priority in 2009 (Pettey & Goasduff, 2009) and maintained top five priority position in the year of 2011 (Pettey & Goasduff, 2011).

Although BI has been gaining momentum, the IT architecture in many organizations has been lagging and not keeping up with the demands needed to provide an efficient BI environment. IT architecture today may involve many independent information systems (IS) and data bases used to support different functions within the organization without truly communicating with each other. Important business data may therefore be spread between many systems; e.g. Customer Relationship Management (CRM) systems, inventory systems and sale systems, making ad-hoc reports, analysis and analytic activities a technological challenge (Solomon, 2005). A customer could be someone who buys something from the company in one system, and someone who sells something to the company in another. This architecture could be described as some sorts of pipelined IT structure or as information silos where different systems, using their own data bases support specific departments within the organization, making it very hard to get a holistic view of the company´s customer base and interactions (Miller et al., 2006). Implementing a BI architecture and using business analytics (BA) can change all that (Turban et al., 2011).

BI is often described as an umbrella covering different activities and technologies that in one way or another use data and information to enhance business performance and support decision making on all organizational levels (see Figure 1-1) (Turban et al., 2011). Various tools are used for activities like data mining, statistical analysis, forecasting and data visualization through dashboards (Elbashir et al., 2008). Usually, the hub of a BI architecture is the data warehouse (DW). Data, internal as well as external, is extracted from various source systems into the DW at a certain interval or at specific times (Ponniah, 2010; Davenport & Harris, 2007). Different kinds of information need different update schedules, e.g. street addresses for customer organizations do not need to be updated every day, since companies do not move around that much (Agrawal, 2009). When the DW has been populated with data, managers use various tools to analyze the information stored in the DW on a need to use bases (Elbashir et al., 2008). Using the DW minimizes conflicts of information and provides something that could be called "a single version of the truth" (Watson & Wixom, 2007). The success of BI as a business strategy has caught the attention of academics who have published numerous examples of how BI initiatives have transformed large organizations to highly effective and even more profitable organizations (Davenport & Harris, 2007; Davenport & Harris, 2010; Elbashir et al., 2008; Isik et al., 2010; Wixom & Watson, 2010). Business analytics (BA) is another concept within the BI umbrella that focuses on e.g. predictions and simulations of future trends. However, there is a debate if the concept of BA is a subset of BI (Davenport & Harris, 2007) or an advanced discipline within

the concept of BI (Laursen & Thorlund, 2010). In this work, analytics is viewed as an integrated part of BI and the terms will be used interchangeably.

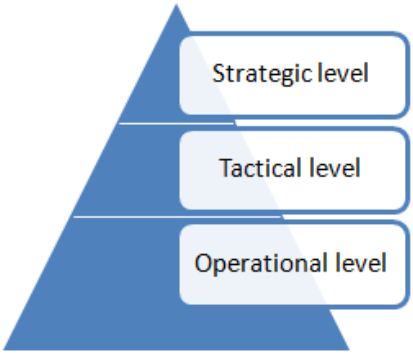

Figure 1-1: Different organizational levels

Organizations can be divided into three different organizational levels (Figure 1-1) which all have different responsibilities' in the pursuit of realizing company goals (Johnson et al., 2008). The number of decisions (Figure 2-2) on operational level is high as the organizational main activities take place at that level while decisions on strategic level are fewer and have more long-term effects (Eckerson, 2007). These different levels demand different type of BI tools and solutions to support decision making. At the top two levels, the need for accumulated information from a DW is higher than on the operational level where specific systems pursue specific tasks. At strategic level, BI tools like business performance management systems (BPM) are used to align the operational objectives with business strategy (Turban et al., 2008) and provide overall view of business processes. Tactical level managers can choose from variety of tools to help managing and monitoring activities and at the operational level while operational BI (OpBI) is used to support day-to-day activities and decisions (Eckerson, 2007). Given the assumption that a DW is the cornerstone of BI activities, the focus of this work will be on the top two levels of the organization.

1.1 Problem Area

In literature, companies like Harrah´s Entertainment, Marriott hotels, Amazon.com, Continental airlines, Google and Netflix are given as examples of prominent companies that have used BI to excel in their business area. Amazon for instance uses a feature that presents products related to the product the customer is viewing or buying by analyzing click-stream for fast decision making regarding recommendations. If Amazon would update their data every hour, the customer would be long gone before receiving any recommendations (Agrawal, 2009). Credit card companies monitor their users' activities for fraud detection and rely on fast constant updates in their DW (Kozielski & Wrembel, 2009; Schneider, 2007). Netflix was offering its 8.4 million subscribers 100.000 movie titles back in 2008 and used BI tools to help personalize the customers´ rental experience. Subscribers were asked to rate up to forty movies that would be the bases for learning to know the customer and his or her movie preferences. If a subscriber liked the movie *Troy* the software would recommend the movie *Alexander* for the customer to add to their queue of upcoming rentals (Valacich & Schneider, 2010). Moreover, when gambling industry laws changed in the U.S, Harrah´s Entertainment saw an opportunity to change their business strategy and access new markets. The goal was to become more customer-centric and change the business structure from many independent fiefdoms of casinos and hotels to one united enterprise. Harrah´s started using customer loyalty cards to collect as much information regarding their customers as possible into a central DW. Every time a customer used his card; Harrah´s was learning more about its

customers. This knowledge provided opportunities for Harrah´s to analyze its customers to find out what they were interested in and what could possibly make them stay longer at their casinos. This resulted in special offers like coupons, free gaming chips and free meals that were offered to the customers at a chosen moment in order to make him/her stay longer at Harrah´s (Davenport & Harris, 2007; Wixom & Watson, 2010).

As demonstrated above, the use of BI technologies and tools has been documented within the research community but mainly with focus on certain types of businesses. What the examples hold in common is that these businesses are so called *volume-operations* that provide standardized products or services to hundreds of thousands to millions of customers with high numbers of transactions each year. Although each transaction creates limited revenues, these companies are multimillion dollar businesses as the combined value of millions of customers are the bases of their revenues. The products might be personalized but the interaction between the company and customers is not personal and communication is usually through technology (like the internet) instead of person to person communication. The broad customer base and standardized products cater for segmentation of customer groups and provide opportunities for customized marketing campaigns (Moore, 2008).

The opposite of *volume-operations* business architecture is *complex-systems* architecture. These companies provide customized services or products to large public or private businesses with the main purpose of interpreting customer needs into solutions. They have fewer customers than *volume-operations*, anywhere from tens to hundreds or up to thousands. The service provided can be very personal as the company can work closely with the customer when developing a product or finding solutions to a problem. Each customer becomes very important as each transaction involves large quantities of both products/services and revenues. The number of transactions each year can be low, but the scale and quantities create the bases of multimillion dollar revenues (Moore, 2008).

These two business architectures are very different but still related in many ways. When a *complex-systems* company has proven a new concept or a product, the *volume-operations* companies' start copying the product in larger volumes and at lower prices, forcing *complex-systems* companies back to the drawing board to continue with their innovation (Moore, 2008). Providing examples on how *volume-operations* companies utilize BI seems relatively easy as demonstrated above, but it is interesting to see that *complex-system* companies have received very limited attention in BI literature. Watson (2008) states that *complex-system* companies can benefit from BI but that it is more complicated (Watson, 2008), but does not explain the lack of research in the area. In a broad literature review, covering the years 1990 to 2004, Arnott and Pervan (2008) concluded that research on decision support systems overall is in fact disconnected from actual practice. They express a need to understand better how companies are using various decision support tools to broaden the knowledge of decision support systems usage (Arnott & Pervan, 2008). Furthermore, Arnott and Pervan (2008) conclude that the way to do that is by increasing the number of case studies to improve the relevance of research in this field.

1.2 Aim of this work

After studying BI literature regarding how BI is utilized in different companies, it is evident that there is a lack of research on how (and if) *complex-systems* companies are using BI solutions to create the bases for information based decision making, process optimization and as a tool to cope with hard competition. Research in the *complex-systems* area is needed to

broaden the knowledge of BI usage within all company segments and within the research society, there has been a call for more case studies to have a true connection with practice.

The overall aim of this work is:

To explore how a complex-systems company may take advantage of BI.

In order to achieve the overall aim of this work, two objectives were established:

1. *Analyze the current usage and maturity level of BI on a tactic and a strategic level of a complex-systems company*

Respondents will be asked to describe their responsibilities and tasks, and then give examples of decisions they make and the role BI has in these decision. This will set the initial state-of-practice description of current BI usage within the company. Furthermore, using the maturity model (see chapter 2.3) provided by Lavalle et al. (2010) to establish the maturity level will help to gain understanding of current level of usage and help in understanding what areas are in need of improvement. Moreover, that will help to achieve the overall aim as these areas need to improve to achieve further maturity of BI usage.

2. *Compare and identify expressed future needs with future trends in BI accounted for in literature*

Future needs expressed by the company will be compared with future trends provided in literature (see chapter 2.4). This will help achieve the overall aim as to how the company may take further advantage of BI in near future.

As demonstrated by the objectives, the focus will be on top two levels of the organization (see Figure 1-1) as different BI tools can be used in different levels of the organization. By accomplishing these two objectives, the results of this work will cater for an increased understanding of an enterprise-wide BI usage in a *complex-systems* organization.

2 Background

2.1 Business Intelligence

The concept of business intelligence can be seen as a content-free concept as the meaning varies depending on who explains the concept (Turban et al., 2008). This has resulted in that there is no general consensus about one specific definition of business intelligence (BI) but many have provided provisional definitions. Davenport and Harris (2007) are veterans in the research field and have provided the following definition, *"a set of technologies and processes that use data to understand and analyze business performance"* (Davenport & Harris, 2007, p.7). Wixom and Watson (2010) another pair of prominent researches also provide a provisional definition stating that BI is *"a broad category of technologies, applications, and processes for gathering, storing, accessing, and analyzing data to help its users to make better decisions"* (Wixom & Watson, 2010, p.14). Miller et al. (2006) are more general in their definition as they simply state that BI is about providing the right people the information they need, when they need it (Miller et al., 2006). Top level managers in an organization layout the overall company strategy but the processes that are needed to reach the business goals are spread throughout the organization. In many cases, the top level managers do not have the tools and information needed to monitor and control these processes even though the information exists within the company IT environment. BI architecture and tools help to solve this problem as both managers and employees are supported with data and visualization of information on all organizational levels (Valacich & Schneider, 2010).

For decades, organizations have been collecting data on all kinds of business transactions using *Transaction Processing Systems* (TPS) to help support information based decisions (Turban et al., 2011). These systems are for example sales systems, customer relationship management (CRM) systems, accounting and inventory systems. These independent systems are used to solve day-to-day business problems and provide the data sources needed for BI initiatives (Valacich & Schneider, 2010). Independently, these systems can be viewed as information silos (se Figure 1-1) as they do not communicate with each other. Their main function is to capture information from business transactions within specific business area and support individual departments with business decisions (Miller et al., 2006). This architecture makes it hard for both managers and employees to get a holistic view of the organization. Ad-hoc reports and analytical processes in this kind of architecture become technologically challenging tasks (Solomon, 2005).

The central hub of a BI architecture (se simplified example in figure 2-1) is the data warehouse (DW) (Ponniah, 2010). Data is collected from various sources, both internal and external catering for BI operations (Watson & Wixom, 2007). The ETL process is used to accumulate data from these sources, first by *Extraction*, followed by *Transformation* where data is "cleaned" and finally by using *Load* processes to populate the DW (Vassiliadis et al., 2001). The *Transformation* task can be very demanding and complex but it is very important as it creates the grounds to create "a single version of the truth" and affects believability of the data. Not trusting the data can influence how both data and tools are used and perceived (Watson, 2007). An example of bad data cleaning is provided in a research done by Pew Centre on the States and presented in February 2012 on registered voters in the US. The research revealed that 24 million voter records in the US had some inaccuracies, including almost two million registered voters that were dead. This, the Pew Centre on the States believes, can undermine voter confidence and integrity of the upcoming presidential election (Telegraph, 2012).

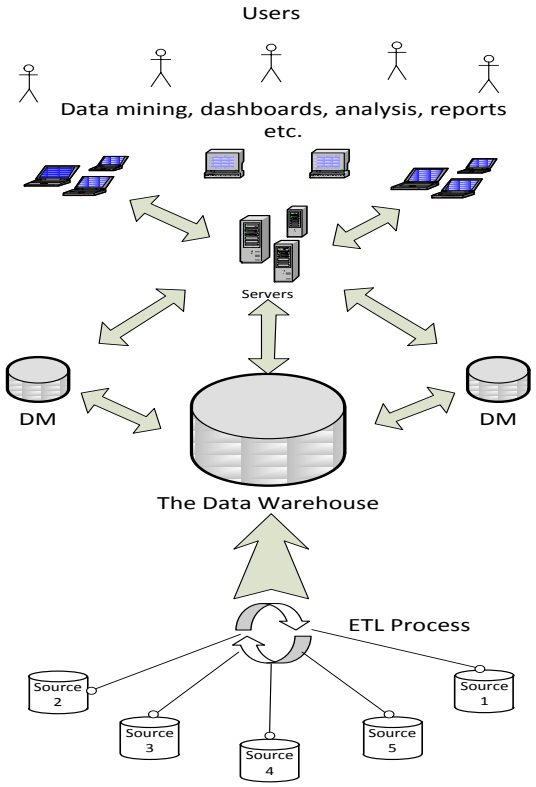

Figure 2-1: Simplified BI architecture

After the ETL process, data marts (DM) can be created to serve individual department needs (Ponniah, 2010). Users take advantage of tools like online analytical processing (OLAP) for complex queries and find answers to more complex questions than ever before (Prevedello et al., 2008). Data in the DW is usually stored in dimensions, which allows for these more complex questions. When doing OLAP queries, these dimensions are drilled down or rolled up depending on the level of details needed to answer the query (Ponniah, 2010). These dimensions can be *product, time, store and customer*, catering for complex questions like *"how many male customers between 18 and 25 years old bought beer in our Gothenburg store in January 2012".* By using data mining (DM) techniques, this question can be taken even further by using link analysis called market basket analysis. That technique is used to find patterns and relationships between variables (Ponniah, 2010). In this case, the variable *beer* could be compared to other items in the store. That could provide answers to questions like *"those who bought beer, how many also bought diapers?"* Although the example of finding relationship between buying diapers and beer is quite famous, it most likely is an urban legend (Davenport & Harris, 2007). Using DM techniques like link analysis and cluster detection provides the possibility to find patterns and relationships between products and different customer segments that can prove important for strategic decision making.

2.2 BI usage on different levels of the organization

Organizations have three decision-making levels (see Figure 1-2) with different responsibilities, number of decisions with different decision values (se Figure 2-2) and information needs. These levels are called *strategic level, tactical level* and *operational level* and although most BI tools can be used on every level, they are used with different purposes (Valacich & Schneider, 2010).

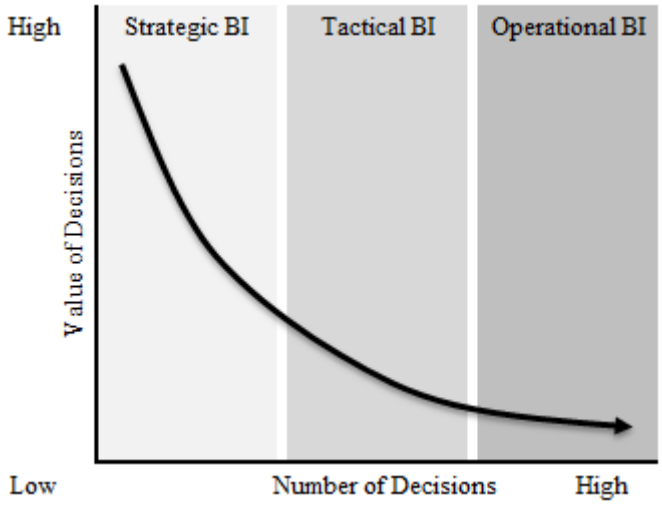

Figure 2-2: BI support on different organizational levels (Eckerson 2007)

Decisions on strategic level of the organization use more strategic BI to make few long-term strategic decisions. Middle level managers' use more tactical BI to help manage the operational level where BI is used for high number of day-to-day fast decisions. These levels and BI usage is further described in the following sections.

2.2.1 BI usage on strategic level

Managers on strategic level are engage in decisions that have more long-term effects on the organization. This can involve decisions on what products to produce, changes in price models and sales forces or how to deal with competitors (Eckerson, 2007). The decisions on this level are unstructured, non-routine and complex as they deal with complex problems and influence the entire organization. The results of strategic decisions may not reveal themselves until a year or more after the decision has been made (Dean & Sharfman, 1996). The managers on this level have no specific predefined procedures as different situations are hard to predefine (Valacich & Schneider, 2010). This leaves managers with the option of either use BI tools for information based decisions or relies on their gut-feeling when making strategic decisions (Davenport & Harris, 2010). Relying on gut-feel or intuition is probably not feasible given the risk that involves but it can in fact inhibit opportunities to competitive advantage as those decisions can not be repeated, shared or measured (Bogza & Zaharie, 2008; Davenport & Harris, 2007). When using BI tools, managers acquire aggregate summaries of both trends and future projections. Key performance indicators (KPI) are used to monitor performance in the organization and to smooth out spikes in demand or benchmark against competitors (Valacich & Schneider, 2010). To gain serious competitive advantage, companies need not only to monitor what is happening or how it´s happening but also to use BI tool to predict what could happened (Davenport & Harris, 2007). If the BI tools are not supporting sound decisions regarding the future of the company then *"it's neither good business nor intelligent"* (Miller et al., 2006, p.5).

The BI concept often associated with strategic level usage is called business performance management (BPM). BPM is an umbrella term like BI that covers sets of processes, metrics, methods and tools to drive the business forward (Turban et al., 2008). The role of BMP is to align both strategic and operational objectives in the organization with the actual activities of the company catering for information based performance managing and decision making (Shi & Lu, 2011). The goal is to prevent sub-optimization by focusing on enterprise-wide strategy to increase the overall performance of the company (Turban et al., 2008). When Companies

lay down their strategy and future goals, these plans are made by assumptions based on historic data. BPM aims to provide ways to evaluate important strategic assumptions and provide critical information on both internal and external changes that can have effects on the original strategy. This enables companies to revisit their strategy early on when assumptions change instead of running blindly towards a goal set months ago and receiving information too late (Turban et al., 2008). *Balanced Scorecard* (BSC) is probably the most recognized and used performance management system, first introduced in 1992. BSC has four perspectives, *financial, customer, internal business processes* and *learning and growth* that all connect to the company vision and strategy to create actionable initiatives (Turban et al., 2008). Common components of BPM systems are *Dashboards* and *Scorecards* that provide the managerial visual display of critical business information or KPIs. There is however a difference between the roles of these two components as dashboards are used for operational performance monitoring while scorecards monitor the progress of strategy, targets and tactical goals (Turban et al., 2008).

2.2.2 BI usage on tactical level

As Figure 1-2 demonstrates, tactical level is positioned between the strategic level and operational level. This level contains functional managers like production managers, marketing managers and finance managers that monitor and manage operational level processes and provide feedback to strategic level managers (Valacich & Schneider, 2010). The focus of these managers is mainly on operations and processes within their own departments with aim to achieve the overall strategic goals. Tactical decision regarding marketing promotions, sales strategies, inventory management and resource allocation are made with a time horizon of weeks or months (Eckerson, 2007). The decisions made are semi-structured as they do have some guidelines and procedures to follow in specific situations but not precise rules of action or recommendations (Valacich & Schneider, 2010).

Managers can use a variety of BI tools like spreadsheets, DSS and management information systems (MIS) to monitor processes and compare KPIs with targets and goals. The visualization of information can come from using dashboards catering for planning and scheduling of resources. A manager in a production company can use predictive analytics to align inventory levels with sales forecasts and schedule the right number of human resources (Valacich & Schneider, 2010). Store managers can use DM techniques for market basket analysis to find hidden links or patterns between products or cluster detection to find customer segments (Ponniah, 2010). The variety of BI tools, methods and processes for tactical level managers is quite extensive.

2.2.3 BI usage on operational level

Although the focus of this work is on the top two levels of the organization, the operational level is very important as all levels of the organization are linked and function as a whole. Therefore, an understanding of operational activities is needed to obtain a holistic view of the organization. The operational level of an organization deals with daily routine tasks, processes, customer interactions and decisions (Valacich & Schneider, 2010). The number of decisions is high and the effect of individual decision on the overall business is low (se Figure 2-2). The accumulative effect of all the decisions on the other hand has significant effect on the business (Eckerson, 2007). The decisions need to be made quickly and therefore demand up-to-date information. The demand for faster decisions and possibilities to analyze complex information in near real-time has created the development of real-time BI (Agrawal, 2009) or operational BI (OpBI) (Chadhuri & Dayal, 2011).

At the operational level, decisions are more structured as there are procedures and guidelines to follow that can be given in advance for particular situations (Valacich & Schneider, 2010). OpBI tools can be used e.g. by customer service personnel that need instant information on the caller. By having up-to-date information, the employee can offer the customer other products that customers in same customer segments have bought or other services that similar customers subscribe to. For that the service personnel might need information regarding why the customer called, what types of offers has he or she received in the past, what kind of offers have similar customers received and how did they respond (Schneider, 2007).

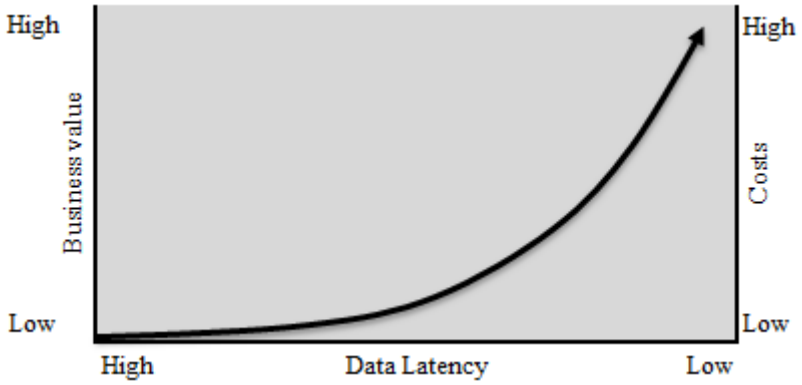

Figure 2-3: Low latency has high value and costs (Eckerson 2007)

The use of OpBI does not have to involve humans for decision making and the closes link between information and decisions is when decisions are automated. Sets of rules and algorithms can be embedded in key business processes resulting in fast and accurate decision making (Davenport, 2008). Amazon.com for example takes advantage of click-stream analysis to learn about customer preferences and then uses automatic decisions to display individually based offers that are assumed to be of interest for each particular customer (Agrawal, 2009). However, reduced latency does not come cheaply (Figure 2-3), but faster decisions can make higher business value (Eckerson, 2007).

2.3 Analytical maturity

There are different ways to measure analytical maturity, for this work, the maturity model provided by Lavalle et al. (2010) has been chosen as it is well established in BI literature. In a worldwide survey conducted in the fall of 2010 by MIT Sloan Management Review, 3000 executives, managers and analysts from 108 countries and 30 industries were asked about their analytical capabilities and to predict future trends. Furthermore, academics and experts from various industries were asked to help understand practical issues faced by organizations today (Lavalle et al., 2010). The results showed a high correlation between analytical usage and business competitiveness. Survey respondents were asked to rate their own analytic capabilities and that resulted in a maturity level model (table 2-1) with three levels of maturity; *Aspirational*, *Experienced* and *Transformed* (Lavalle et al., 2010).

Higher maturity in business analytics means the organization shifts towards the *Transformed* maturity level where analytics are used throughout the organization, prescribing actions and functioning as a competitive differentiator. At that level, insights are used to automate decisions and processes like cost management become less significant compared to other levels. Organizations on the *Aspirational* level mainly use analytics to justify actions where cutting costs, efficiency and automation of existing processes are the main focus. Moreover, these organizations lack the resources in the form of human skills, tools and processes to act

on analytical insights. Some specific departments within an *Aspirational* level organization could use business intelligence and analytics as a way to satisfy their special needs with local benefits (Lavalle et al., 2010).

Table 2-1: Organizational maturity levels. Adapted from MIT Sloan Review survey (2010)

	Aspirational	**Experienced**	**Transformed**
Motive	Use analytics to justify actions	Use analytics to guide actions	Use analytics to prescribe actions
Functional proficiency	Financial management and budgeting Operations and production Sales and marketing	All Aspirational functions Strategy/business development Customer service Product research/development	All Aspirational and Experienced functions Risk management Customer experience Work force planning/allocation General management Brand and market management
Business challenges	Competitive differentiation through innovation Cost efficiency (primary) Revenue growth (secondary)	Competitive differentiation through innovation Revenue growth (primary) Cost efficiency (secondary)	Competitive differentiation through innovation Revenue growth (primary) Profitability acquiring/retaining customers (targeted focus)
Key obstacles	Lack of understanding how to leverage analytics for business value Executive sponsorship Culture does not encourage sharing information	Lack of understanding how to leverage analytics for business value Skills within line of business Ownership of data is unclear or governance	Lack of understanding how to leverage analytics for business value Management bandwidth due to competing priorities Accessibility of the

		is ineffective	data
Data management	Limited ability to capture, aggregate, analyze or share information and insights	Moderate ability to capture, aggregate and analyze data Limited ability to share information and insights	Strong ability to capture, aggregate and analyze data Effective at sharing information and insights
Analytics in action	Rarely use rigorous approaches to make decisions Limited use of insights to guide future strategies or guide day-to-day operations	Some use of rigorous approaches to make decisions Growing use of insights to guide future strategies, but still limited use of insights to guide day-to-day operations	Most use rigorous approaches to make decisions Almost all use insights to guide future strategies, and most use insights to guide day-to-day operations

When organizations become more familiar with analytical usage, they strive towards the *Experienced* level, covering all *Aspirational* functions including financial management and budgeting but also using analytics for strategy and business development. The motive becomes to guide actions and cost efficiency becomes more secondary while revenue growth becomes a primary goal compared to *Aspirational* organizations where it is the other way around. At the *Transformed* level, the motivation is *"to use analytics to prescribe actions"* and achieve *"competitive differentiation through innovation"* (Lavalle et al., 2010). At this level, the organization has achieved and surpassed previous levels and use insights to guide their future strategies.

2.4 Future trends in BI

According to Davenport and Harris (2007), the future focus areas of business analytics can be divided into three major categories. These are *technology-driven changes, human-driven changes* and *strategy-driven changes* (Davenport & Harris, 2007). In the category of technology-driven changes, mainstream software products like Microsoft Office will provide more and more analytic tools for the common users. This will be particularly helpful for smaller businesses, providing them access to analytical tools at a reasonable price. Furthermore, smaller companies will have more and more of free or inexpensive "open source" tools at their disposal. However, larger companies still need to rely on more powerful tools optimized for BI as they have a lot more data to crunch. According to Davenport and Harris (2007) real-time business intelligence will spawn more automated decisions (operational business intelligence) as these kind of decisions are usually made without the involvement of humans. The introduction of more real-time (or right-time) BI will also support managers when they need to make fast decisions based on current data. Companies should however focus on *right-time* approach with a specific timeframes for specific types of decisions. That way the processes needed to deliver the necessary data and the analytical

processes can be scheduled to deliver the data according to the predefined timeframe. Furthermore, as managers have less and less time to review and analyze data, alerts will be applied in more extent to notify managers if key performance indicators are not within desired range.

Davenport and Harris (2007) state that better data visualization will be a priority for organizations in near future. That will help to gain better understanding of the information provided by their systems. This concurs with the findings of Lavalle et al. (2010) who found better data visualization to be one of the top priorities of managers in near future (Lavalle et al., 2010). Furthermore, reporting is important in every business, but so will prediction. Predicting customer behavior and needs can be a competitive differentiator for an organization in the near future.

The human-driven changes will involve a growing number of analytical professionals needed within the organization following the growth of analytical competition. However, the larger change will be in increased number of analytical amateurs as more and more decisions become based on analytics. Furthermore, more decisions based on detailed analysis will be made by frontline analytical amateurs within the organization (Davenport & Harris, 2007). As managers seek to improve their decision processes, they will invest in better IT functions to improve their ability to support analytic capabilities. This means hiring more BI specialists and IT professionals to work with data marts and maintaining their data warehouse. Some leading companies have created a *business intelligence competency center* as a step to improve analytical competence within their company (Davenport & Harris, 2007).

As more companies become aware of the potentials provided by analytical competition, their business strategies will spawn changes in their analytical environment. That will result in more extensive use of analytics within all sections of the company as part of a company strategy. Companies today have already started sharing analytical information with their customers to increase their competitiveness. Marriot hotels for example share analytical information with travel agencies and important corporate customers. This can involve information regarding pricing, inventory and joint promotions (Davenport & Harris, 2007). Furthermore, intangible assets like human- and intellectual capital, brand and other nonfinancial assets will be analyzed as these capabilities are very important to help with competitive success. Finally, metrics and statistics created by the company must be incorporated into the management decision-making process to really reap the benefits of analytics (Davenport & Harris, 2007).

3 Research approach

3.1 Research Method

Following the argumentation for the research aim given in Chapter 1 and the expressed need by Arnott and Pervan (2008) for more practical examples, the choice of research obviously became to conduct a case study in order to capture the experiences of practice (Benbasat et al., 1987). According to Benbasat et al., (1987) there are profound accounts for why case studies are practical when studying information systems, all corresponding with the aim of this work.

- The information system can be studied in its natural environment, creating the opportunity to generate theories from practice
- Provides opportunities to understand the complexity and nature of the processes taking place by answering "how" and "why" questions
- When few previous studies have been done in the area

Studying the use of BI in its natural environment helped achieve the aim and objectives of this work, as "how" and "why" questions could be asked both as initial questions and as follow up when the respondents explained their BI usage. A qualitative method in the form of semi-structured interviews was chosen to achieve the overall aim. That way the focus would be on the standpoints of the respondent instead of the researcher (Bryman, 2009). To achieve the overall aim of this work, interviews needed to be conducted on strategic- and tactical levels of the organization. This involved CEO, CFO, economics director, controller, division manager and procurement strategist among others as further described in chapter 3.4. These respondents helped achieve the objectives set to fulfill the overall aim of this work.

A set of standard questions and specific focal areas (Figure 3-1) were created to be used as interview guide throughout the interview process and to make sure all respondents would have the opportunity to express their views on core subjects. Using the interview guide also ensured that the variations in answers came from the responses´ of the interviewees and not because of how the interviews were carried out (Bryman, 2009).

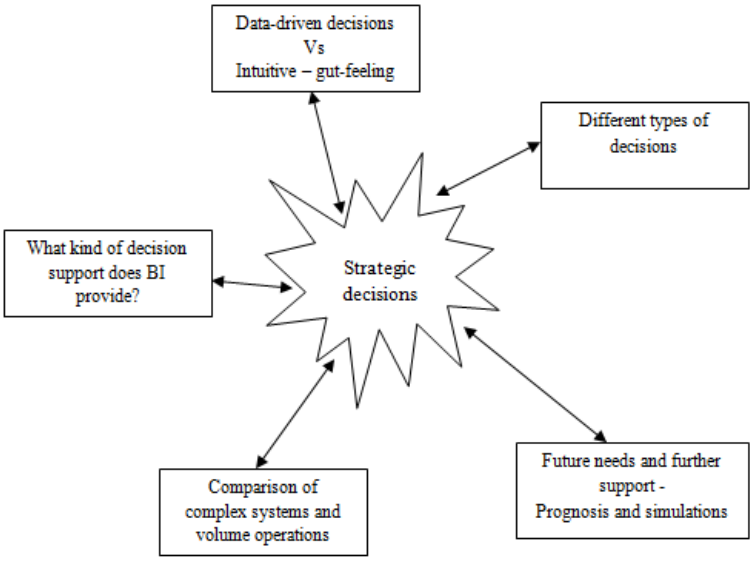

Figure 3-1: Focal areas in the interviews

The focal areas were chosen based on BI literature where the importance of data-driven decisions is highlighted as one of the main support provided by BI. Furthermore, Davenport and Harris (2007, 2010), Lavalle et al. (2010) and Eckerson (2007) to name a few provide insights into different types of decisions companies are using BI as a decision support. In the MIT Sloan Management Review, predictions regarding future applications of analytics are presented and Davenport and Harris (2007) have provided their views on what specific areas will be in focus in near future (se Chapter 2.4).

3.2 Research process

When the research method had been chosen, the search for a company that would meet predefined criteria started. That process was followed by the construction of interview questions.

3.2.1 Sampling

Due to restricted economic resources and time for this project, the first criterion was that the company would be operating in the Skövde area of Sweden. The second criterion was that the company would be categorized as a complex-system company and the third criterion was that the company needed to have started some BI initiatives with a data warehouse as a central hub of information. Unfortunately, not many companies in the Skövde area fulfill these criterions limiting the options for the case study. According to Benbasat et al., (1987) colleagues and acquaintances can prove to be good sources to find potential participants and after a meeting with the supervisor of this work, a candidate was found.

A contact was made with the company and a meeting was set where the aim of this work was presented. They agreed of being part of this work as they themselves had been thinking about how to broaden their use of BI within the organization and within their subsidiaries. Furthermore, the IT department expressed a need to gain broader understanding of how the information systems are being used by managers within the company. Two contact persons within the company were provided in order to help finding right people for the interviews and to prepare them with initial information before being contacted for the interviews in this work.

3.2.2 Choosing respondents

At a meeting with the company, an organizational chart was viewed and names recommended by the contact persons were written down creating a list of possible respondents. These respondents were presumed by the contact persons to be good representatives of the company that would give a general description of the companies´ BI usage to help achieve the overall aim of this work. The contact persons then informed the respondents of the purpose of this work and that they would be contacted to set the date for interviews. To gain an understanding on how BI supports financial decisions, the finance manager, controller and the CEO were contacted. To gain an understanding on how BI supports production and tactical level decisions, four persons were contacted that have the roles of division managers and production managers. One division manager and one product line manager were available and agreed to participate in this work. Furthermore, the quality and environmental manager, risk manager, purchase manager, marketing manager and an analyst were contacted to provide valuable input into this work. Unfortunately, the marketing manager and the risk manager were unavailable at the time of the interviews. By doing in-depth onsite interviews, a deeper understanding of the company would be achieved and the individuals were chosen as they were believed to provide valuable input from different perspectives to achieve the overall aim of this work. The empirical material proved efficient and no further interviews were needed.

3.2.3 Participants

All participants represent specific perspectives based on how BI is used within the organization. As all of the participants have different roles within the company, a broad understanding is gained that gives quite accurate account of current maturity and usage that will help achieve the overall aim of this work.

Respondent one is a division manager within one of the four product areas. Responsibilities involve product research and development, marketing of these products and managing constructors, engineers and lab tests.

Respondent two is a product line manager and is responsible of a product group, its development and sales. Furthermore he is responsible of constructors, engineers and research regarding development of new products.

Respondent three is a market service manager and an analyst supporting the CEO and other managers within the company. The main responsibility is to provide statistics, analysis and reports to support production managers, division managers and the management board.

Respondent four is a quality and environmental manager and as the title implies, is responsible for internal quality and dealing with external environmental factors that can have effects on the company. The well established ISO standards are used as guidelines to follow standard procedures within this area.

Respondent five is the companies purchase manager and is responsible for the procurement of all direct materials that are used when producing a product and buying already build components used by the company. This involves logistics and supplier evaluation processes, finding suitable suppliers and monitoring their performance.

Respondent six is the controller of the company with responsibilities of providing reports for decision support, improving cost and result management and improving economic reporting within the company.

Respondent seven is the finance manager and is responsible for the accounting process within the company and being an economic advisor in strategic decisions.

Respondent eight is a director and part owner of the company with various responsibilities in many areas of the business. This involves human resources and the internal environment. Furthermore, respondent eight is responsible for purchasing office supplies and is a member of management boards within the company.

Respondent nine is the CEO of the company with the overall responsibility of the companies well being and development.

3.2.4 Developing the research questions

In the fall of 2010, MIT Sloan Management Review in co-operation with IBM Institute for Business Value surveyed more than 3000 executives, managers and analysts worldwide to understand how companies are using business intelligence and information (Lavalle et al., 2010). Their questions provided a good understanding of this particular case and helped evaluate the current maturity level of BI usage within the company. In an effort to fulfill the aim of this project, taking advantage of the experience and expertise of MIT Sloan Review and IBM would help elevate this work and gain better understanding of the case as some of

the questions provided by Lavalle et al., (2010) corresponded with the aim of this work and were therefore used with some modifications.

As this was set out to be a semi-structured interview, there was no structured list of questions. However, a list of possible questions regarding areas of interest (see figure 3-1) was used as a guide. When the interviews were booked, the respondents were asked to think about three to five strategic decision they had been a part off for them to be used as examples during the interviews. It was important that the respondents had time to reflect on decisions already made, to get a clear image on how BI was actually used. That would minimize the risk of getting descriptions on how they wanted to make decisions, a wishful scenario, instead of how decisions are actually made.

3.2.5 The interview process

The interviews were done at the location of the respondents as familiar environment makes the respondents more relaxed and they do not need to spend time on traveling which could affect the willingness of participation (Bryman, 2009). The interviewee presented himself and asked for permission to record the interview. Furthermore, the interviewee explained that the recording would be transcribed and the transcript would be sent to his or her approval. After getting the approval, the data could be used in the final report. The opening question of the interview was asking the interviewees to describe their roles within the company. When they had given their descriptions, questions regarding the various focal areas (figure 3-1) were asked. The average interview time was about 63 minutes with around 6000 words. The longest interview was just above 90 minutes long with 7819 words and the shortest was just over 40 minutes long with 4100 words.

3.3 Company description

The company was established in 1955, has around 450 employees worldwide with about 200 at their headquarters in Skövde. There are five production plants, two in Sweden, one in Brazil, one in USA and one in China but the main production is done in Sweden. There are 16 subsidiaries in 16 countries that function as sales offices covering countries like Japan, Italy, India, France and Australia. The main business flow is that products are produced in Sweden and then sold to the sales offices in different countries. The sales offices then either sell the products further to suppliers, or directly to a manufacturer. A lot of product development is done in cooperation with customers and also at their own initiative to meet future demands. The company has four main product areas. Quality and efficiency are two core concepts that drive the business forward. This company can be categorized as a complex-systems company according to the criterions provided by Moore (2008).

3.4 The empirical data

All interviews were conducted in Swedish and therefore all empirical data is in Swedish. Translating the interviews for empirical presentation could result in misunderstandings or misinterpretations and narrow the scope for analysis and results. Therefore, full empirical material will be provided as appendix, in Swedish. Swedish readers then get full access to all the empirical data but non Swedish speakers will have to contact the author if they want a translation of the material. Translations will then be performed for a moderate fee.

4 Analysis and Results

4.1 Current BI usage In Company A

During the interviews, a number of application areas started to emerge, showing examples on how Company A is taking advantage of BI. Many of these areas correspond with the internal application processes identified by Davenport and Harris (2007) as opportunities to compete on analytics. These areas became the basis for the analysis of the current BI usage and the findings of Davenport and Harris (2007) were used as reference where applicable. These areas provided insights into the current maturity of BI usage which helps to achieve the first objective of this work. Here, it may be relevant to pinpoint that since the respondents are representing different functions in Company A, a lot of the materials underlying the analysis is rather diverse. This makes it more difficult give general statements regarding how the company works on analytics. On the other hand, the diversity contributes in bringing interesting details into light and makes the case more thoroughly described and exemplified, something that is necessary for fulfilling the aim. As the interviews were done in Swedish, all quotations have been translated from Swedish to English.

4.1.1 Financial BI support

The financial area is one of many internal processes usually supported by BI tools. The main tool for economic calculations within Company A is Excel which is considered to be a very typical analytical technology (Davenport & Harris, 2007). When calculations regarding investments, sales prediction, and predicted volumes need to be made, Excel is the tool of choice. All respondents say they use Excel in one way or the other although the finance manager prefers using the central ERP system as that is the most trustworthy system with respect to data quality; *"I rely on the numbers there"* as the financial manager puts it. The product line managers use Excel to e.g. estimate investment costs for machines, procurement uses Excel to calculate future procurement costs and the controller uses Excel for data quality assurance to take a few examples.

The central information system of the company is called M3 (Movex) but that does not appear to be useful when doing calculations. As the controller says *"I do not use M3 much, I have it exported to Excel"*. Movex is mainly used for data input but is *"not suited for analysis"* continues the controller. Excel provides opportunities to do calculations with large amounts of rows and to find errors in the data. For example, in Excel, product margin can be easily viewed using pivot tables, sorting from high to low, and if the margin of a product is suspiciously high in Excel, someone has made an input error in the Movex system as described by both the product line manager and the controller. Excel can therefore be used to assure the data quality according to the controller. Furthermore, one of the major tasks described by the controller is follow up on book keeping practices in the sales offices. This involves cost management and although cost management may not appear to lead to a competitive advantage, Davenport and Harris (2007) provide examples of how companies that have effective analysis and management of costs can use that for strategic purposes for example by helping influence customer behavior and pricing, finding the price that the customer is willing to pay (Davenport & Harris, 2007).

When deciding on strategic issues like the development of a new product or whether or not to establish a new sales office or a production plant, profitability calculations are done in Excel providing the main decision support to the board of directors. Ideas regarding these issues

float around through e-mail and oral communication for a while but when they reach a point where quantitative analysis need to be done, again Excel is the main support system.

When monitoring progress and financial key performance indicators, the usage seems to be divided between using Excel, Microsoft Reporting Services and Cognos. Information regarding sales is sent by e-mail to the analyst and the controller who compile the Excel sheets into one file with total sales. All employees of the organization then receive reports on monthly bases with sales information and other key performance indicators originating from the sales offices. Employees can quickly see if their products are being sold according to budget. Other reports regarding production can be accessed on-demand to see if products are being produced according to plan. This creates the opportunity to act fast when something is not following the budget. According to Davenport and Harris (2007), having this kind of constant progress monitoring with respect to key performance indicators is critical to strategy execution.

Product line managers use reports in the Cognos system in a similar way as described by the controller to monitor financial aspects regarding products, incoming orders, sales numbers, production costs, production schedules and product margins. In fact, Cognos is also used to assure data quality e.g. by viewing graphs and to do drill downs on peak areas to see if something is suspicious in the data. This could be things like inconsistency in product margin or an unusually larger order. Getting data for these reports means a lot of e-mail communication between the sales offices and headquarters. Excel sheets are sent and then manually compiled by the analyst, requiring a lot of costly manual labor. Furthermore, the analyst described difficulties regarding data quality. Same products could be called different names and some fields might not be filled out according to the wishes of the headquarters

The data input is done using the central Movex system and stored in the central DW. By using Cognos, division managers can not only see key performance indicators, but they may also spot anomalies in a similar way as the controller describes when using Excel. The Cognos reports can be drilled down to specific products to find errors and production planning can be viewed. The purchase manager uses MS Reporting Services for various reports regarding procurement and to analyze current inventory value. The difference between the reports used in MS Report Services and the reports available in Cognos is unclear. Overall it seems that there are three major tools for financial monitoring depending on the individual preferences of the user. However, although the purchase manager uses reports from Cognos, they are still exported to Excel for data manipulation.

Davenport and Harris (2007) have emphasized that there are other aspects of financial analytics that companies need to address. These involve explaining financial performance from factors that are considered nonfinancial. This involves asking questions like *"which activities have the greatest impact on business performance?"* and *"how do we know whether we are executing against our strategy?"* (Davenport & Harris, 2007, p.61). When the board of directors make a strategic decision, the company uses reports to monitor if sales and production volumes are following the plan *"we constantly use measures to verify that we are following our predictions, if the profitability is according to plan and if we have the growth as predicted"* as put by the CEO. That way the company follows the results of the strategic decision.

4.1.2 Prognosis and planning

An analysis of the collected material shows that when a division manager views the production plans, intuition and experience is used to estimate if that plan is realistic or not.

The production plans need to be carefully monitored as they are based on previous orders, and not all sales offices order in the same way. One example was given by the product line manager when one sales office sent in an unusually large order and the system continued to use that number of products when predicting the next six months. The product line manager knew that this particular sales office usually orders once every quarter so the production plans need to be spread out on three months instead of one.

Creating sensible prognosis is very difficult and demands a lot of data (Davenport & Harris, 2007) and as explained by the finance manager *"the only thing you can rely on is that it will never be as you expect it to be"*. According to both the controller and the finance manager, prognoses are mostly done when budgeting for the coming year. During that process of developing the prognosis, a thorough inspection is done on all products within each product group. Excel is, again, the main decision support tool but Movex also has an important role. Production- and division managers provide Excel sheets with expected sales and procurement of raw materials for example within their product categories. A vast majority of the data comes from the sales subsidiaries by e-mailing Excel sheets. The data is then imported into Movex and various computing is done and then the data is exported back to Excel. This data provides the bases for all production planning in the coming year.

Predicting what is going to happen is probably more useful than reporting and explaining what´s already happened but prediction is a difficult process that requires complex analysis and data (Davenport & Harris, 2007). There are essentially two major problems the company faces when developing prognosis and predictions. One of them is the fact that sales offices have difficulties in getting accurate data from their customers explains the product line manager. The other problem expressed by all of the respondents, is the fact that the organization cannot easily access the data stored at the sales offices. Although all respondents expressed the problem of not being able to access the data of the sales offices, none of them particularly described it as a problem with respect to prognosis except by one respondent. The controller described how there is a risk that the main production plant could be producing products that end up on the shelves of the sales offices and stay there until they become obsolete. This fact can skew the production plans as the company is selling unwanted products to their sales subsidiaries. This is a well known dilemma in literature (Davenport & Harris, 2007), as explained in chapter 4.3.

As described above, information is sent by e-mail in spreadsheets because the main office cannot access the data from the sales offices. This means that there is possibly a huge potential to use more sophisticated prognosis in the future if the information stored in the sales offices can be imported into the DW. That could create the possibilities for example to analyze the development of customer segments. This could include analyzing what customers segments buy which products from various sales offices in different countries (Laursen & Thorlund, 2010). Furthermore, knowing what products are bought together using data mining tools like link analysis (Ponniah, 2010) could provide bases for sales prognosis with respect to customer segments and products. For a company with a large amount of products, data mining techniques can prove to be very useful (Laursen & Thorlund, 2010).

4.1.3 Manufacturing and quality

For any manufacturing company, the production is the core of business. At the same time, the respondents express the priority of having sales offices close to the customers. That provides a basis for supporting large companies operating in a global manner, as explained by the CEO *"they can have the design department in one place and the production in another and we can*

support both". Moreover, the sales offices can be used as platforms to enter new markets and establishing novel production facilities. Finding these new markets and locations for sales offices is mostly done by oral communication with sales representatives or at exhibitions. Hearing on the news that a major customer is making investment in a particular area can also initiate the process of looking into new markets as described by the purchase manager. BI tools do not seem to be used for market analysis regarding new markets by the company headquarters, but the tools may be used to provide indications on such opportunities. The main focus of a manufacturing company is of course on production, but to gain some extra competitive advantage, companies might need to "get outside" of manufacturing so to speak. That could involve using analytics to analyze markets and price trends (Davenport & Harris, 2007). Today these trends and market analysis are usually done by the sales subsidiaries but maybe in the future, some analytic tools can be used by the Skövde headquarters to help with the analysis resulting in faster decisions when appropriate. According to the empirical material, these type of analyzes are initiated by headquarters and then given to the sales subsidiaries as projects.

Analytics have been used in manufacturing for decades, spawning concepts like Total Quality Management and Six Sigma, which, among other things, focus on finding the source of problems and provide statistical analysis regarding defect rates (Davenport & Harris, 2007). When the quality- and environmental manager wants to analyze defect rates, reports are exported to Excel for calculations and compilation. Analytics can be applied in quality management, as demonstrated by Honda, when they installed a so called analytical "early warning" program that identified potential quality issues by analyzing warranty service records. Honda sales offices send service records to Honda with categorized quality problems and a free text describing the particular problem/issue. Furthermore, transcripts of telephone communications between mechanics and headquarter experts is also attached to the service record. These text documents are then mined using data mining tools and words suggesting major problems (like *fire*) or words that reappear more often than predicted are flagged for human analysts to look at. Their strategy is to make sure that serious problems identified by dealers or customers will reach headquarters fast to be addressed immediately (Davenport & Harris, 2007).

The company in this case study has a process to handle customer claims, but the quality- and environmental manager describes it as both times consuming and expensive. Customers return their products at their local sales office and then the product is shipped to headquarters for registration and analysis. This can be expensive, especially when considering the fact that there are 16 sales subsidiaries positioned world-wide, covering countries such as Brazil, China, and Australia. All of them send the products back to headquarters where they are analyzed and registered. When the problem is found, a report is sent back to the sales office via e-mail, explaining the problem/cause and what actions to take. The report is then often forwarded to the customer. Once a month, an employee of the quality- and environment department compiles various Excel sheets for a monthly report on customer claims. Currently, this is a time-consuming task and the quality- and environmental manager claims that since the company is constantly expanding, this may become an even bigger problem in the future. Especially since the quality- and environmental manager claims that: *"there is too much work-load included already".* Having some sorts of automated system that monitors these claims, could become important as the company grows.

According to the controller, the company is overlooking its inventory in an effort to find products before they become obsolete. Producing products that end-up on the shelves in various sales offices can provide skewed sales information for headquarters as they sell their

products to the sales subsidiaries. They could be producing products that are not needed anymore. This spawns the following questions, as put forward by the controller: *"are the products old and just lie there?; Is there someone else within the group that can use these products?; and can we offer the products to an old customer on reduced prices or do we need to throw them away?"* These questions require data from the sales offices regarding their inventory status, but retrieving this data is a complex process. The controller sends out an Excel template by e-mail that needs to be filled in by the sales offices. An alternative method, which is also used, is that the controller travels to the sales offices and tries to get the data out of their systems onsite. Davenport and Harris (2007) call this problem the *configuration problem, which* occurs at the intersection of sales and manufacturing, influencing the entire supply chain. This is the problem of making sure that the products offered are the products that the market wants. Many companies compete on configuration, some do well, and others fail like some of the well known car manufacturers in the U.S. The mismatch between cars produced and customer desire created big problems for both Ford and General Motors. Deere and Company on the other hand used analytics to analyze its´ inventory and configuration complexity. Two production lines were analyzed to find the optimal configuration resulting in 15% increased profits of these two lines. Furthermore, the analysis resulted in 30 – 50% less number of configurations offered to customers. (Davenport & Harris, 2007).

The empirical material indicates that most of market analysis is mainly performed by the sales subsidiaries and then analyzed by headquarters. The assumption is that because the sales offices are operating on their local market, they have the best knowledge of that market. That is true, but one of the strengths of BI support is analyzing existing data and to find new knowledge that can be used as a competitive differentiator. The examples provided by the controller demonstrate that there are many ideas floating around at the Skövde headquarters, but they have difficulties with using their tools for market analysis as access to data is difficult.

4.2 Analytical maturity

Lavalle et al. (2010) present a framework to measure organizations´ analytical maturity. In an attempt to estimate the level of analytical maturity of the company in this study, and to fulfill the first objective of this work, this model (see chapter 2.3) will be used to further understand the current analytical maturity of the organization.

4.2.1 Motive

When companies use analytics to justify actions, they have already made decisions and use analytics to look back to see what happened. Those companies are categorized as *Aspirational* organizations. In this case, it becomes clear that the company in this case study has matured beyond that point and uses analytics even to guide actions. Many of the respondents described how data analysis regarding production could initiate processes. Furthermore, when more strategic decisions were going to be made, data from both the DW and sales subsidiaries were used for various calculations to guide action. The company can be categorized as *Experienced* in this particular category. Moving forward to the next maturity level, i.e. become *Transformed*, where analytics prescribe actions, may be difficult at this point because of how data is received from the sales subsidiaries.

4.2.2 Functional proficiency

This category measures the ability to use analytics in specific functions within the organization. *Aspirational* companies use analytics mainly for financial management,

budgeting, operations, production, sales and marketing. These areas are all mentioned by the respondents as being important areas. In the *Experienced* category, companies are using analytics as part of their strategy decision-making process and for business development. Furthermore, analytics is used for customer service and product research and development. Analytics seem to be more and more used for strategic decision-making, but quite late in the decision-making process. This concurs with Davenport and Harris (2007) when they say that companies that use spreadsheets usually do not use them until *"the last mile"* (Davenport & Harris, 2007, p.168) in the decision making process. It could therefore be argued that the company would fit the *Aspirational* category, with a slight touch of being *Experienced,* mainly because of their business development efforts.

4.2.3 Business challenges

If the primary business challenges are reducing costs with revenue growth as secondary, the company is considered to be *Aspirational.* To reach the *Experienced* level, companies have revenue growth as primary driver for analytics and cost efficiency as a secondary one. In this case the company has put a lot of weight on revenue growth. Many of the respondents indicate product margins as one of their key performance indicators (KPIs) and describe how they need to make sure that products are increasing revenues. It is however hard to say that the company could fit entirely into the *Experienced* category because of the way actual sales numbers are brought in. The company sells products to subsidiaries with their own product margin decided from various variables. The sales subsidiaries then sell the products to customers. Those sales figures are then sent by e-mail in Excel documents once a month. This process hinders the possibilities of using analytics to closely monitor sales and initiate internal processes to increase revenue growth based on fresh data from all the sales subsidiaries.

4.2.4 Key obstacles

Fitting the company into a category here is quite a challenge. Key obstacles for *Aspirational* companies are found to be executive sponsorship and that the organizational culture does not encourage information sharing. The organizational culture in this case does not seem to be an obstacle (although the culture of the sales subsidiaries has not been studied in this work), but getting the information is. There could be at least two reasons for lack of executive sponsorship, costs and lack of understanding regarding how a more mature analytics usage could increase business value. In this particular case, the CEO expressed needs to gain further understanding of customer segments and customer needs so one could assume that executive sponsorship is not lacking. The costs of transforming the IT infrastructure to better access sales data from the subsidiaries on the other hand could have impact on that sponsorship.

A key obstacle for *Experienced* companies tends to be a lack of skills within the line of business. Other frequent obstacles are that the ownership of the data is unclear and that data governance is ineffective. The analytical skills of the sales subsidiaries employees are unknown, but at headquarters where the analytics processes are performed there does not appear to exist any lack of skills. Data ownership could on the other hand be an obstacle. The company has subsidiaries in many countries, and needs to apply to different rules regarding data communication. In some countries, there are national laws that you are not allowed to transfer financial information between two companies in two different countries. This is well known for example within the banking sector. Key obstacles for *Transformed* companies are management bandwidth due to competing priorities and accessibility of the data. It is hard to see that management bandwidth is an obstacle at this point, but accessibility of data clearly is. As stated above, finding one category that fits is a challenge. The company is to a certain

degree in all of the categories but to be able to move from one level to the next, all obstacles within a level need to be addressed and solved. The company would therefore be placed in the *Aspirational* category.

4.2.5 Data management

Aspirational companies have limited ability to capture, aggregate, analyze or share data and information and that does apply to the company in this work to a certain degree. Sharing and capturing data regarding production is not a problem. Although the actual sales figures from the subsidiaries arrive by e-mail and in Excel sheets, they do arrive once a month. The company could be viewed to have good and strong ability to capture all data except actual sales. The effectiveness of information sharing could in some cases be said to be limited. This is expressed by the CEO who says that the company needs to find better ways to share information. One of the suggestions was to use the intranet as a platform for information sharing. Sharing information regarding customer claims was also described as slow and problematic. The problems of capturing data from the sales subsidiaries put the company in the *Aspirational* category but if e.g. sales data and customer claims were to be automatically imported to the central DW, the company would reach the *Experienced* level.

4.2.6 Analytics in action

Companies that lack rigorous approaches to make decisions and rarely use insights to guide future strategies or day-to-day operations are considered to be *Aspirational.* In this particular case the company seems to use some rigorous approaches to make decisions but as explained by all of the respondents, they use their experience just as much as hard facts when making decisions. This, of course, depends on the type of decision that is to be made. Most analytical activities are based on reports regarding productivity, products, sales and various profit calculations. The results of these calculations and the numbers found in reports all influence future decisions and actions. Although the company does not seem to use analytics to guide future strategies extensively, some strategic projects are currently being implemented where analytics are being used to find decision-making materials. The company could be categorized as *Aspirational, but on its way to the Experienced category* if insights are more applied to guide future strategies.

Table 4-1: Analytical maturity (Adapted from Lavalle et al. (2010))

	Aspirational	Experienced	Transformed
Motive	Use analytics to justify actions	**Use analytics to guide actions**	Use analytics to prescribe actions
Functional proficiency	**Financial management and budgeting** **Operations and production** **Sales and marketing**	All Aspirational functions Strategy/business development Customer service Product research/development	All Aspirational and Experienced functions Risk management Customer experience Work force planning/allocation General management Brand and market management
Business challenges	**Competitive differentiation through innovation** **Cost efficiency (primary)** **Revenue growth (secondary)**	Competitive differentiation through innovation Revenue growth (primary) Cost efficiency (secondary)	Competitive differentiation through innovation Revenue growth (primary) Profitability acquiring/retaining customers (targeted focus)
Key obstacles	**Lack of understanding how to leverage analytics for business value** **Executive sponsorship** **Culture does not encourage sharing information**	Lack of understanding how to leverage analytics for business value Skills within line of business Ownership of data is unclear or governance is ineffective	Lack of understanding how to leverage analytics for business value Management bandwidth due to competing priorities Accessibility of the data
Data management	**Limited ability to capture, aggregate, analyze or share**	Moderate ability to capture, aggregate and analyze data Limited ability to share information and insights	Strong ability to capture, aggregate and analyze data Effective at sharing information and insights
Analytics in action	**Rarely use rigorous approaches to make decisions** **Limited use of insights to guide future strategies or guide day-to-day operations**	Some use of rigorous approaches to make decisions Growing use of insights to guide future strategies, but still limited use of insights to guide day-to-day operations	Most use rigorous approaches to make decisions Almost all use insights to guide future strategies, and most use insights to guide day-to-day operations

Based on the analysis above, the results are displayed in Table 4-1. The company in this case study seems to be more in the *Aspirational* category but in a sense slowly moving to the *Experienced* category. In some areas, e.g. *key obstacles* the company seems to almost fit into all categories but to be able to advance from one category to the next, all requirements need to be met. There are many possibilities to improve and mature in analytical usage and the company seems to have many of the prerequisites to do that.

4.3 Future needs and trends

Davenport and Harris (2007) categorize future trends of BI in three major groups; Technology-driven changes, human-driven changes, and strategy-driven changes. An analysis of the material originating from the case study shows that Company A mainly focuses on technology- and strategy-driven changes. Human-driven changes were only sporadically mentioned. Furthermore, as a stand-point for this analysis, it is worth mentioning that most respondents emphasized the problem of not being able to access data in the sales offices.

4.3.1 Strategy-driven needs and trends

When reforming the budget process, managers needed to provide more detailed data than before. In the past, prognosis regarding production seems to have been done using intuition

and gut-feeling but today managers need to break down their product groups and create the bases for information based decisions. This process corresponds with the strategy-driven changes mentioned by Davenport and Harris (2007). One of the future trends is that analytics will be used in all departments paving the way for more analytically based decision-making (Davenport and Harris, 2007). A transformation in the budget process has occurred, from gut-feeling approach to more fact based prognosis and decisions. This is confirmed by the controller who says *"it was more gut-feeling before and it's more facts now"* regarding the budget process. This transformation has given both procurement and production departments a lot more detailed data to work with when planning for the future. A related issue involves management accounting. There is an expressed need by the controller of having better overview of internal costs to be able to spot anomalies faster. This need corresponds with the activity-based management described by Davenport and Harris (2007) to allocate costs accurately using activity-based costing (ABC).

Another change that seems to be around the corner is trying to create a more homogeny IT infrastructure. This is a huge strategy-driven task that not only involves global data communication but also issues related to what software to use and how to administrate IT components located in different countries. This is a subject often put forward by the respondents and seems to fit into the strategy-driven changes of trying to spread the use of analytics throughout the company. Although the costs of a project like this are high, the limited access to the data of the sales subsidiaries also comes with a price. In the words of the controller *"you can say it's expensive but the fundamental condition of running a business is having a working IT environment".*

According to the finance manager, an important project for the future is to have better insights into where the company is actually making money. This problem is well known in BI literature and is often used to describe how BI can support the business (Wixom & Watson, 2010; Davenport & Harris, 2007). The company has a huge number of different products, driving up costs; *"it is expensive to maintain this range of products"* says the finance manager. According to the same respondent, the company needs to filter out products that are not adding revenue to the business. Making these decisions demands directors and managers to incorporate more statistics and analysis when making strategic decisions regarding what products the company should focus on, and what products to terminate. One of the future trends identified by Davenport and Harris (2007) is in fact that statistics will be more and more incorporated into the strategic decision-making process. This is also related to the management accounting problem described by the controller.

4.3.2 Technology-driven needs and trends

As described in chapter 4.3, the customer claim process is quite time-consuming and expensive. The quality- and environment manager describes a need to help the sales subsidiaries to gain more competence in the area providing them the opportunity to register claims by themselves and in some cases make decisions regarding suitable actions. To be able to do that, a system needs to be installed that allows sales subsidiaries to register claims, follow claim status and get some guidance regarding possible actions. Implementing technology that can support this process will probably contribute to change in other related processes. The system could e.g. find all sales offices that sell the particular product to see if claims are coming from more than one place and if there are a lot of claims regarding the same product, automatic messages could be sent to production managers. Implementing a system would reduce a lot of manual work and probably change the behavior of employees. This is expressed by the quality- and environment manager who says *"if I had more access to*

statistics without having to do all the compiling work I would probably look at this more often".

Using alerts is one of the technology-driven factors mentioned by Davenport and Harris (2007) and the product line manager describes the need to implement some sorts of alarm to notify for example if the current inventory value is abnormal or if efficiency rates on machines are significantly higher than normal. The efficiency rate is a manual input and if the rates are too high, decisions can be made from incorrect data. Creating internal rules in the system monitoring production would minimize manual monitoring of numbers, something that is time-consuming and frequently done by managers today. One of the key elements for improving BI usage in manufacturing at Toshiba was to use more visual analytics (Davenport & Harris, 2007). This concurs with Lavalle et al. (2010) that found visualization of data to be one of the future trends in analytics. For a company that uses Excel extensively, creating dashboards in Excel might help faster analysis of large amounts of data.

One of the most hyped future trends within BI is Real-time BI (Eckerson, 2007; Davenport & Harris, 2010; Davenport & Harris, 2007; Wixom & Watson, 2010). It is therefore interesting that none of the respondents mentioned the need for real-time BI. All of the respondents said they could access the data they needed, when they need it except for the controller who needed better tools to gather data in specific areas. When specifically asked about real-time BI the CEO was skeptic *"there is a risk you become more event-driven, and that can be dangerous"*. According to the CEO, getting monthly updates helps to spot trends which suits the company better. Predicting the future is one of the tasks often assigned to BI tools and perhaps using real-time BI could be used to predict trends up to a certain degree. In literature, business monitoring using real-time BI is often depicted as essential for managers, but maybe there is more need for real-time BI in volume-operations companies compared to complex-systems companies at a strategic level. In operational and tactical level, real-time BI is in fact used as division managers and product managers can monitor production efficiency in real-time.

4.3.3 Human-driven needs and trends

Not much was identified regarding human-driven future needs during the interviews. One of the owners of Company A discussed the fact that the company was actually having problems finding office space and that seemed to have put recruitment on hold in a way. As the company is moving more and more towards fact-based decision making, one can assume that more and more employees will need to use analytics, resulting in more amateur analysts in the company. This may be an argument for a more extensive education initiative to a broader set of roles, in order to be able to leverage and take full advantage of the technology-driven initiatives. Moreover, if the company is going to compete more on analytics and start utilizing the information stored at the sales subsidiaries, the company probably needs to add few more BI professionals on their payroll. Davenport and Harris (2007) identified more analytical usage amongst front-line employees, but perhaps that trend is more likely to happen in volume-operation companies compared to complex systems companies. Other aspects of human-driven future trends involves outsourcing and offshore. Back office work or data cleaning are processes that do not need close interaction between the manager and the analyst and is therefore likely to continue to be outsourced (Davenport & Harris, 2007). It can be said that the human-driven trends is more or less about companies hiring more analysts as they compete more and more on analytics.

5 Discussions

5.1 Results in relation to the aim of this work

After analyzing this particular case, it becomes clear that this company has many opportunities to further develop their analytical skills even though they have come far in some aspects of BI. Just by having a data warehouse is a huge step, and usually considered to be fundamental for BI activities. The overall issue or the red line, so to speak, throughout the interviews is the communication with the sales subsidiaries. That does not come as a surprise as they are the point of sale. It is therefore interesting to see the problems they are having with receiving data and all the manual labor that goes into compiling Excel sheets. One of the biggest challenges for the company in near future is probably to fundamentally change their data communication processes.

BI literature has a lot of focus on volume-operations and therefore it is important to highlight some differences that become clear when studying a complex-systems company. These differences indicate that volume-operations have better access to data regarding customers compared to a complex-systems company like the one investigated in this work. However, this company only represents a complex-system company with a business model of selling products to their sales subsidiaries and other complex-systems companies may have quite different business models. However, having the maturity model as a basis for analysis is an opportunity for guiding potential future comparisons, if someone wants to contrast the findings from this case study with findings from future studies.

This work has the overall aim "*To explore how a complex-systems company may take advantage of BI"*. The examples provided clearly demonstrate how a complex-systems company like the one in this case study uses BI on strategic and tactical levels of the organization. Specific areas where BI is used were described as these areas are common in BI literature. To further analyze the usage, two objectives were created. The first objective was to analyze the maturity level of BI usage within the company (Table 4-1). Overall it can be said that the analytical maturity is somewhere between *Aspirational* and *Experienced* according to the model created by Lavalle et al. (2010). However, to be able to fully move from *Aspirational* category to *Experienced*, the company needs to address all issues related to the *Aspirational* category before being able to be categorized as *Experienced.*

The second objective was to c*ompare and identify expressed future needs with future trends in BI accounted for in literature*. Future trends in BI have been described in literature by Davenport and Harris (2007). They provided specific areas of interest that were used as a framework for identifying and compiling expressed needs and future trends. Some of the expressed needs are in harmony with BI literature, others are not. One of the more interesting findings is the fact that the complex-systems company expressed no need for real-time BI. In volume-operations, real-time BI is considered to be an important part of the IT infrastructure to achieve the business goals. Here, it is important to keep in mind that the focus of this work was on tactical and strategic level of the organization and the main field of real-time BI is, according to Eckerson (2007), on the operational level.

The CEO of the company explained a possible risk of having too much real-time information as that could result in too many event-driven decisions and that is not how the company operates. When compared to volume-operations companies, specifically online companies like google.com, Netflix.com or Amazon.com, they seem in many cases to rely on event-

driven decisions e.g. when proposing products online to customers. Here, there is a clear difference in the business models of these companies. The complex-systems company in this work prefers information that can demonstrate trends rather than real-time information. Their need is therefore to have *right-time* information instead of real-time information.

When the material collected in this work was analyzed, it became evident that the difficulties in accessing data from sales subsidiaries are strongly hindering the growth of the company´s analytical maturity. There are many tasks and projects that the company can take on in order to increase their analytical maturity but one specific project will be addressed here and that corresponds with suggestions made by Lavalle et al. (2010). The project has two phases where the first phase would be to find the questions that analytic insights can help to answer. That would create a map of where the information needed can be retrieved from. Knowing what questions to answer will help focusing the project. The next phase would then be to implement a homogeny IT environment to ensure access to all data within the sales subsidiaries. That would be the biggest challenge but as recommended by Lavalle et al. (2010) the company should attack the biggest challenges first as that will help to ensure management attention.

5.2 Reflections on the research approach

The question "why this one and not that one" is always going to come up regarding respondents. The only way to avoid that question is to interview all employees of the company. Not knowing the company very well limits the researchers influence in choosing respondent and therefore the contact persons at the company were asked about various roles and to provide people that held that role within the company. This resulted in a list of people with certain roles which, according to the contact persons, well represented others in similar positions within the company. Their judgment was trusted, and all the respondents turned out to have many interesting things to say (a lot not accounted for in this work) and it was a very positive experience to meet the respondents.

When conducting a case study, it is often mentioned in literature that it could be good to get different types of materials. This could involve doing interviews, observations and get some documents from the company. In this study, the material only came from the interviews which can be considered to be an issue. However, the interviews were long and provided a lot of materials to work with. The interviews were semi-structured and many questions came just by listening to what the respondent was saying, i.e. follow-up questions. This can lead the interviewee into talking about something that could be considered outside the scope of this project, but that did rarely happen. All the interviews went very well and the interviewees answered all the questions without hesitation.

5.3 Results in a wider context

5.3.1 Contributions to BI research

Arnott & Pervan (2008) have expressed the lack of case studies regarding decision support systems usage and argue that research in the area is disconnected from actual practice. There is a need within the research area to gain better understanding of the actual usage of the systems, and this work contributes in fulfilling that need. In this work, a complex-systems company has been studied with respect to current usage of BI tools and the maturity level of that company analyzed by using established framework from BI literature. Furthermore, expressed needs have been compared to future trends identified in literature. This work can

therefore be seen as an important contribution to the research field and helps get more insights into how complex-systems companies actually take advantage of BI.

Furthermore, in current BI literature, researchers have not been able to provide explanations' to why complex-systems companies seem to have come shorter in their BI maturity. The main focus has been on trying to promote the idea that complex-systems companies need to learn more from volume-operations companies to further develop their BI skills. This work however identifies two aspects that need to be investigated further in order to find explanations and to see if volume-operations BI usage can actually be applied to complex-systems companies. The first aspect involves the question if complex-systems companies are in general less mature with respect to analytic capabilities because of their business models. Volume-operations may need to mature faster with respect to their analytical usage as they often build their business models on technology while complex-systems companies, as demonstrated in this case study, seem to use BI tools more for support. That could influence the maturity of analytical usage, and their possibilities to reach volume-operations maturity. The second aspect is the weight and importance of BI tools for these different types of companies. The results indicate that BI tools could be less important and less business critical in complex-systems companies compared to volume-operations. One example is the strategic decision-making process where volume-operations use BI tools to help initiate strategic decisions (Davenport & Harris, 2007) while this case study demonstrates how BI tools are used late in the decision-making process.

5.3.2 Results from a practitioners perspective

The focus of this work has been on how managers at the headquarters use BI and what their future needs are. In an effort to capture broader knowledge regarding BI usage within Company A, the next logical step for Company A could be to conduct a study regarding BI usage and information needs within the sales subsidiaries. They could be expected to have different information needs and BI usage as they focus on selling, not manufacturing as is the main focus of the headquarters.

Furthermore, when viewed from Company A´s perspective, knowing what steps to take to further develop BI usage can be of high interest. This research provides Company A the opportunities to acknowledge what areas need to be addressed to be able to move to the next maturity category. The maturity model from Lavalle et al. (2010) can help the company to identify the main issues that are slowing down their process of maturing in analytics. Moreover, future BI trends have been identified and ideas presented that could help Company A to compete more on analytics by optimizing some of their internal processes.

Following the recommendations of Lavalle et al. (2010) the company should however start by gathering the analytical questions and insights the company has and then map out where the information can be found to answer these questions before focusing on creating a homogeny IT environment. Starting with important questions could help establish insights driven culture, before focusing on building a global IT environment,

When viewed from other practitioners, the results of this work is beneficial for consults, IT managers and business managers overall. It needs to be kept in mind that BI is not just an IT issue, but an organizational issue. The results can help both managers and consults to benchmark the findings with other complex-systems companies, but most of all these findings help other practitioners to understand the differences of BI needs between volume-operations

and complex-systems companies. That could prove to be quite useful e.g. for consults that believe that BI is a one-size-fits-all concept.

5.3.3 Ethical consideration

In the field of BI, ethical aspects must always be considered as BI systems are designed to store great volumes of various business data. This could include sensitive customer or supplier information. In this particular case, the data warehouse could in near future contain business information from all over the globe and that is going to demand control over who sees what information in what country. Would it be acceptable that a business manager in Brazil could be viewing customer accounts in Australia? With extensive BI environment comes great power and with great power comes great responsibility.

Another ethical consideration has to do with the student writing the report. Gaining access to top members of an organization for a 60 minute long interview regarding how they run their business demands a lot of trust. The interviewees need to be able to rely on that their words are not taken out of context, and if they say something should not be in the report they need to be able to trust that it will not appear in the report. Three respondents provided feedback regarding the empirical material. Most comments were minor details, but two specifically asked that certain information would not appear in this work and that material has been deleted as requested.

5.3.4 Discussions regarding volume-operations and complex-systems

As mentioned in Chapter 1, there is a significant difference between complex-systems and volume-operations companies. Although volume-operations companies, like Harrah´s Entertainment and Continental Airlines, need to perform operations where their potential customers are, or fly to places where enough people want to fly to, they do not need to move products from a factory in one country to a customer in another. Some of the volume operations companies provide services that can be used by millions of customers and at the same time, like Google or Amazon.com, making them essentially location free (Moore, 2008). To be able to provide their products, some complex-systems companies could strive towards being as geographically close to their customers as possible, in order to minimize logistic complications as expressed in this particular case study. However, there are of course complex-systems manufacturing companies that ship their products around the world but that means they are facing quite different problems than volume-operations that either have the customers coming to them physically (hotels, airplanes) or buying their services from the "location-free" internet.

Another major difference is the weight on CRM. Volume-operations use tools like click-stream monitoring when selling online, Amazon.com provides products the user might be interested in and Continental Airlines finds important customers and offer them office space when they are stuck because of metrological reasons, e.g. volcanic ashes (Anderson-Lehman et al., 2008). Harrah´s uses their loyalty card to see what kind of games its customers like to play during their stay at the hotel, if they drive or arrive by plane, how long they stay, how much money they spend and what kind of room they want. This information is then used to customize offers to customers in an effort to sell more of Harrah´s services (Wixom & Watson, 2010). None of these techniques are applied by the complex-systems company used in this report, and using these techniques is presumably very difficult and perhaps not suitable in some cases. However, if the complex-system company would be dealing directly with the customer that actually uses the product; some of these techniques perhaps could be applied.

According to the CEO, the company needs to better map out current and future needs of their customers both regarding product needs and information needs. To become more of an advisor to the sales offices, they would need to gain access to their sales patterns for analysis. That way they could spot things like if two products are selling well in one sales office, perhaps another office could start trying to sell them together as well.

5.4 Future work

As mentioned in chapter 5.3.1 the results of this case study identifies two major research areas that could help gaining further understanding on BI usage within complex-systems companies. Watson (2008) have stated that BI is important to complex-systems companies but harder to utilize. Why it is harder to utilize is not explained further but the results of this case study indicate that the different business models of volume-operations and complex-systems could be a major factor. That would need to be studied further to establish a theoretical framework for the BI research society and help to understand if that affects analytical maturity.

Another aspect that needs to be studied further is whether there is a fundamental difference in the importance of BI tools between volume-operations and complex-systems. Analyzing further the BI usage of complex-systems companies e.g. where BI tools are used within decision making processes could help gaining better understanding of the importance of BI tools. As demonstrated by Eckerson (2007), different types of BI are used within different levels of the organization. This work focused on strategic and tactic levels of the organization, and by including the operational level the results could be quite different. These two research areas would help to contribute to the need expressed by Arnott & Pervan (2008) for more case studies within the field of decision support systems.

References

Agrawal, D., 2009. The Reality of Real-Time Business Intelligence. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 27(1), pp.75-88.

Anderson-Lehman, R., Watson, H.J., Wixom, B.H. & Hoffer, J.A., 2008. Flying High with Real-Time Business Intelligence. In Burstein, F. & Holsapple, C.W. *Handbook on decision support systems 2*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. pp.443-62.

Arnott, D. & Pervan, G., 2008. Eight Key Issues for the Decision Support Systems Discipline. *Decision Support Systems*, 44, pp.657-72.

Benbasat, I., Goldstein, D.K. & Mead, M., 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), pp.369-86.

Bogza, R.M. & Zaharie, D., 2008. Business Intelligence as a Competitive Differentiator. In *Automation, Quality and Testing, Robotics*. AQTR, 2008. IEEE Conferences.

Bryman, A., 2009. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 15th ed. Malmö: Liber AB.

Chadhuri, S. & Dayal, U., 2011. An Overview of Business Intelligence Technology. *Communications of the ACM*, 54(8), pp.88 - 98.

Davenport, T., 2008. *Linking decisions and information for organizational performance*. USA: IBM Software Group.

Davenport, T.H. & Harris, J.G., 2007. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Davenport, T.H. & Harris, J.G., 2007. *Competing on analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Davenport, T.H. & Harris, J.G., 2010. *Analytics at work*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Dean, J.W. & Sharfman, M.P., 1996. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39(2), pp.368-96.

Eckerson, W.W., 2007. *Best Practices in Operational BI*. TDWI Best Practices Report. Chatsworth: Media Inc. TDWI.

Elbashir, M.Z., Collier, P.A. & Davern, M.J., 2008. Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9, pp.135-53.

Friedman, T.L., 2006. *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. 1st ed. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Hannula, M. & Pirttimaki, V., 2003. Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies. *Journal of American Academy of Business*, pp.593-99.

Isik, O., Jones, M.C. & Sidorova, A., 2010. *Business Intelligence success: An empirical evaluation of the role of BI capabilities and the decision environment*. St. Louis: Thirty first international conference on information systems.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Kozielski, S. & Wrembel, R., 2009. *New Trends in Data Warehousing and Data Analysis*. New York: Springer.

Laursen, G.H.N. & Thorlund, J., 2010. *Business analytics for managers: Taking business intelligence beyond reporting*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lavalle, S. et al., 2010. *Analytics: the new path to value*. Massachusetts: MIT Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology.

Levy, S., 2011. *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*. New York: Simon & Shuster.

Miller, G.J., Bräutigam, D. & Gerlach, S.V., 2006. *Business Intelligence Competency Centers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Moore, G.A., 2008. *Dealing With Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*. 2nd ed. New York: Penguin Group.

Pettey, C. & Goasduff, L., 2009. *Gartner EXP Worldwide Survey of More than 1,500 CIOs Shows IT Spending to Be Flat in 2009*. [Online] Available at: http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=855612 [Accessed 7 Febuary 2011].

Pettey, C. & Goasduff, L., 2011. *Gartner Executive Programs Worldwide Survey of more than 2,000 CIOs Identifies Cloud Computing as Top Technology Priority for CIOs in 2011*. [Online] Available at: http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1526414 [Accessed 17 February 2011].

Ponniah, P., 2010. *Data warehousing fundamentals for IT professionals*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Prevedello, L.M., Andriole, k.P. & Khorasani, R., 2008. Business intelligence tools and performance improvement in your practice. *Journal of the American College of Radiology*, 5(12), pp.1210-11.

Schneider, D.A., 2007. Practival Considerations for Real-Time Business Intelligence. In C. Bussler, M. Castellanos, U. Dayal & S. Navathe, eds. *Business Intelligence for the Real-Time Enterprises*. Seul, Korea: Springer. pp.1-3.

Shi, Y. & Lu, X., 2011. The Role of Business Intelligence in Business Performance Management. In *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*., 2011. IEEE Conferences.

Solomon, M.D., 2005. Ensuring a successful data warehouse initiative. *Information Systems Management*, pp.26 - 36.

Telegraph, T., 2012. *The Telegraph*. [Online] Available at: http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/us-election/9083167/Nearly-2-million-dead-people-listed-on-US-electoral-rolls.html [Accessed 17th February 2012].

Turban, E., Sharda, R., Aronson, J.E. & King, D., 2008. *Business Intelligence: A managerial approach*. New Jersey: Pearson Education inc.

Turban, E., Sharda, R., Delen, D. & King, D., 2011. *Business Intelligence: A Managerial Approach*. Jew Jersey: Pearson Education Inc.

Valacich, J. & Schneider, C., 2010. *Information Systems Today - Managing in the Digital World*. 4th ed. New Jersey: Pearson Education Inc.

Vassiliadis, P., Quix, C., Vassiliou, Y. & Jarke, M., 2001. Data warehouse process management. *Information Systems*, 26, pp.205-36.

Watson, H.J., 2007. The believability of data. *Business Intelligence Journal*, 12(4), pp.4-6.

Watson, H.J., 2008. Why Some Firms´ BI Efforts lag. *Business Intelligence Journal*, 13(3), pp.4-7.

Watson, H.J. & Wixom, B.H., 2007. The current state of business intelligence. *Computer*, pp.96-99.

Wixom, B. & Watson, H., 2010. The BI-Based organization. *International journal of Business Intelligence Research*, 1(1), pp.13-28.

Appendix A - Respondent 1

Kan du beskriva din yrkesroll inom företaget?

Jag leder en produktdivision på Företag A, vi har två stycken produktdivisioner, den innefattar då produktutveckling och marknadsföring. Vi tar fram nya produkter då jag får stå fram som beställare i ett projekt i ett uppdrag samt leder en avdelning med konstruktörer, ingenjörer, laboratorier och har även en produktchef som sköter marknadsföringen av sortimentet så att säga. Sortimentsansvarig och ansvarig för att ta fram nya produkter…

R & D alltså?

Ja, så att det är en kombination, divisionschef det är ju både marknadschef och R & D chef kan man säga. Så att vi har både tekniker och marknadsfolk på avdelningen för att få bättre samarbete. Vi hade tidigare några år tillbaka en mer klassisk organisation med marknadschef och en produktutvecklingschef men nu har vi slått ihop de avdelningarna kan man säga, och så delat det i produktområden i stället.

Till att försöka få det bästa från båda delarna alltså?

Ja, få större förståelse för både kunden och för utvecklingsingenjörernas arbete så att vi kommer lite närmare varandra.

Om vi pratar då lite om beslut, kan du beskriva vilka typer av beslut du jobbar med, både dagligen och de som har lite längre horisont?

Ja, dagligen så är det ju mycket operativt relaterat till driften av själva avdelningen naturligtvis, prioriteringar som kan förekomma, en del ekonomiska frågor naturligtvis, investeringar i maskinutrustning kan det vara, vi kan få köpa kompetens utanför huset som vi inte har själva i egen regi, prover och den typen av… så att det är mycket av det dagliga så att säga och där är det ju mycket ekonomiska mål som styr naturligtvis hur mycket har vi budgeterat för hur mycket har vi råd att lägga på konsultuppdrag eller på externa prover som måste göras och så där. På längre sikt så är det kanske att välja vilken typ av nyutveckling som ska komma först, vi har ju naturligtvis en bank med ganska mycket produktidéer som vi måste förverkliga då är det väl och ha mer omvärldsanalys eller uppdaterad på hur branschen rör sig, vilken bransch har snabbare tillväxt än en annan, kan vi utveckla produkter fortare för den branschen som är i en kraftigare tillväxt och den typen av frågor då.

I de här dagliga besluten, hur mycket byggs de på erfarenhet och hur mycket byggs de på att utnyttja information ifrån informationssystem?

Det är en stor del av erfarenhet naturligtvis men även mycket av aktuell information i våra system. Vi har ju resultatansvar för divisionen hur den går och vilka pengar den genererar och sånt där och så följer jag ju försäljning och orderingång mer eller mindre dagligen kan man säga…

Ja, det är de nyckeltalen du fokuserar på i din dagliga aktivitet?

Ja.

När du ska jobba mer med produktutvecklingen och försöka planera längre framåt, vad är det för typ av information du använder då?

Ja, mycket får vi ju in kanaliserad kan man säga från våra försäljningsbolag, vi är en global koncern och vi har ju 17 stycken olika försäljningskontor i egen regi utomlands så att mycket kommer ju igenom den kanalen. Vi följer ju naturligtvis en hel del också från kvartalsrapporter från exportrådet och sådana saker som vi tar i beaktande naturligtvis när vi ser att vissa regioner växer snabbare eller vissa branscher växer snabbare och så där för att få bäst utväxling av insatt tid och kapital så att säga.

Är det då, exempelvis den data som kommer ifrån säljbolagen, skickar de data in i era system här som ni kan använda för att göra analyser och jämföra?

Ja, de skickar in månadsrapporter med aktuellt utfall för den månaden och hur de prognostiserar framtiden helt enkelt. Dels på 12 månaders period rullande framåt i tiden, hur är indikationen, uppåt eller neråt eller en flat linje och sedan så gör vi den bedömningen på alla våra produktområden egentligen så att det kan skilja ganska så mycket i den här rapporten. Vissa produkter går mycket bra och vissa går sämre och på en annan marknad och på ett annat säljbolag så kan det vara helt tvärtom så att säga så att det gäller att få ihop det i en total sen för koncernen.

Så att ni är väldigt medvetna om er omgivning så att säga, externa faktorer…

Ja vi försöker ju vara det, det är något som vi jobbar mer och mer med faktiskt. Tidigare har ju vart ganska så typiskt svenskt industriföretag med mycket teknik och produktfokus så att… lanserar vi bara en bra produkt så får de se till att den säljer men nu har vi försökt att vända på det mera så att vi får ett utifrån och in perspektiv att mer marknaden får hjälpa oss och tala om vad den vill ha innan vi utvecklar massa fräcka grejer.

Det här med tidshorisonten och de besluten som tar lite längre tid, hur lång tid kan det röra sig om från att du tar ett beslut och tills du ser resultatet av det beslutet?

Ja, det kan vara flera år bort… En av de senare produkter som vi har tagit fram, den här multiblow, blåspistolen som vi ser där, den har en framtagningsperiod på 24 månader i alla fall, ifrån att vi startar och till att vi kan se en produkt. Så att det är ganska så långa perioder.

När du jobbar med de här besluten som är lite mer långsiktiga, vad är det för stöttestenar eller svårigheter som kommer fram, är det något extra som ni måste jobba med exempelvis att behöva leta efter mer information angående det här eller det här…

Ja det är lite olika beroende på typ av produkt naturligtvis men oftast får vi ju… med de krav och målställningar vi har så får man ju ofta så att säga bedöma det finansiella läget för ett projekt, hur lång är återbetalningstiden och har vi något bästa och sämsta scenario så att säga hur kan det se ut, vad händer om vi inte når den volym vi har räknat med eller att kostnaderna blir högre för att producera enheten än vad vi hade tänkt och så vidare så att det är ganska så mycket sådana scenarion som vi jobbar med.

Är det då en grupp då som tar in olika synvinklar…

Ja, vist är det så. För en så pass stor ny produkt om vi ska lansera den så är det ju, då drivs det i projektform med en projekt grupp och dedikerad projektledare som har ansvaret och sedan så är alla företagets funktioner inblandade i sådant projekt så att de får upp olika uppgifter. Sen är det jag som beställare som får återrapportering att hur det ser ut rent tidsplansmässigt, lönsamhetsmässigt och de här avrapporteringarna som jag får sen ta hänsyn till då.

Hur mycket tror du att kvantitativa analyser sker i den här processen, hos de som är med i de här besluten, hur mycket jobbar de med att analysera data?

Ganska mycket skulle jag vilja säga. Alla blir berörda på något sätt av själva kvantiteten av vad som skall fram, oavsett om du är inköpare eller produktionstekniker så måste du analysera olika tillväxt scenarion och simulera hur fabriken kan ta emot en tillväxt som är snabbare än vad vi har tänkt oss till exempel och så där så att det förekommer ju på alla delar.

Så att ni kör simulationer och prognoser hur det skulle kunna se ut…

Ja, vi får lite sånt här, vad skall man kalla det, som trappsteg så att säga när behöver vi kanske dubbla en monteringslinje eller hur långt klarar vi oss med flera skift i en utrustning och så här. Så att det är ganska så mycket data som måste, som man ser som måste vändas ut och in för att se var flaskhalsar och sådant kan tänkas finnas att vi är förbereda om det är så att något icke planerat inträffar så att säga.

Vad tycker du att är svårast med sådana beslut som har en lång tidshorisont?

Svårast, det är ju marknadsföring, det är mycket gissningar om man säger så, du tittar ju ändå in i framtiden och du vet inte hur omvärlden ser ut när produkten är färdig och lanseras. Som den här finanskrisen som var 2009 då kan det kännas modigt att lansera en ny produkt så att säga när det inte finns någon vidare köpkraft i marknaderna. Det är väl just den osäkerheten som är svår att bedöma så att säga, hur ser omvärlden ut när vi är färdiga med en ny produkt till exempel.

Skulle du beskriva dina beslut som mer data-drivna än magkänslo-drivna så att säga?

Jo, det är nog väldigt mycket data som ligger bakom, någon magkänsla kanske på…

Dagliga rutiner?

Ja som blir kanske lite ledande ändå men inte ensamt för beslutfattande egentligen utan det är mycket data. Vi måste ju påvisa ekonomi och tillväxt i det vi beslutar oss för och då är det data som ligger bakom.

Ja, olika analyser som du kör och jobbar mycket med nyckeltalen…

Ja…

Tycker du att du har den informationen som du behöver, när du behöver den, i rätt tid?

Ja, det tycker jag att jag har ganska så bra faktiskt. Det som kan var för mer den rullande driften är väl att vi, vi styrs ju mycket på månader. Januaris försäljning och januaris kostnader och så får vi veta resultat och sedan blir det februaris försäljning och februaris kostnader och det är ju klart att ju senare i månaden du är ju äldre är informationen som du tittar på egentligen. Vi har ju inte veckouppföljning eller daguppföljning på utfall på så sätt…

Är det någonting som du har funderat på att skulle vara till nytta…

Ja, det tittar vi på, vi kan ju ta fram det om vi vill men det är lite jobb med det för att vi har liksom färdiga, mycket av våra data rapporter, nyckeltal de är uppställda som vi mäter månatligen så att säga. Vi kan ju få fram information även mitt i månaden hur vi ligger till och så där men det är lite mer handpåläggning och jobb med det.

Men det är något ni har funderat över och håller på och tittar på…

Ja, det gör vi, till och från. Just det här med orderingång till exempel som är viktigt för oss för kommande satsningar, om det gäller att rekrytera personal och så vidare så vill man ju ha en barometer så att säga, fortsätter ordarna att trilla in i rätt takt eller hur ser det ut och det är klart är man i som nu då snart i slutet på mars då är ju februari siffror lite för gamla egentligen för och ta några beslut på idag tycker jag. Då vill man ju ha framtill i igår i alla fall hur det ser ut så att säga så att man inte har mer än ett dygn gammal information.

Det är det du försöker sikta på, att försöka få information som inte är mer än 24 timmar gammal…

Ja…

Skulle det förändra mycket i beslutfattande tror du, nu har du erfarenheten av att ha äldre information, har du sett att du kanske hade tagit ett annat beslut om du hade lite yngre data, har du märkt det?

Nej, det kan jag inte säga att jag har märkt men man kanske skulle bli ändå tryggare i sitt beslut, att det var nog mer rätt kanske än vad man trodde då, förhoppningsvis, det är klart något beslut kan man, kan bli omvärderat kanske med ännu färskare information, det är inte omöjligt men jag ser det i för sig inte som något stort problem idag men det vore bra att ha det, ännu färskare.

Tror du att det är någon information som du skulle kunna behöva i real-tid… är det något som är så pass viktigt?

Nej, det är tveksamt, det ser jag inte riktigt idag att jag skulle behöva…

Är det något du har i real-tid idag?

Nej, det är väl själva affärssystemet, leveranser och order in och ut och sådant det uppdateras varje natt om jag inte är felinformerad så att färskare än så har vi inte. Jag ser ingen egentligen behov idag för min roll i alla fall att ha real-tids information så i affärssystemet.

Vad är det du lägger mest tyngd på att övervaka i affärssystemet, vilka siffror, nyckeltal… vad är det du tycker är absolut viktigast?

Vi har haft fokus på tillväxt och lönsamhet så att det är mycket det man följer. Försäljning, orderingång, täckningsgrader så att vi liksom tjänar pengar på det som säljs så att vi inte… och det kan jag följa med 24 timmars noggrannhet kan man säga.

Det är 24 timmars information så att du ser det ganska tidigt hur företaget i helhet står till…

Ja, det gör jag.

Använder ni någon slags benchmarking för att kolla hur konkurrenter i samma bransch jobbar och jämför? Det kan då handla om både internt och externt…

Jo det gör vi till en viss del. Det är klart att våra konkurrenter har vi, i historian följt ganska noggrant. Vi har ju en vision om att vara världsledande med de produkter vi har så att där har vi naturligtvis ganska så god koll på vad våra konkurrenter har i form av produkter och vi vet till viss del hur de är organiserade också och vilka resurser de har för produktutveckling t.ex. så att det försöker vi följa en del. Även deras bokslut och sådana saker så att vi vet… Benchmarka vår prestation så att säga på det viset.

Om du tittar kanske två år framåt, vilka analyser tror du att företaget över huvudtaget skulle ha störst nytta av, exempelvis kring data visualisering, simulationer eller rapporteringar osv.?

Ja, vad skulle jag säga, jag tror mycket rör själva fabriken, produktionen, bättre styrning, idag kör vi kanske med veckoplanering och jag tror sådant kommer att gå till kortare tidsfrister också. Dagplanering och uppföljning, effektivitet, produktivitet, jag tror att det är där den stora skillnaden kommer att bli för oss framöver.

Att det blir mer kring planeringar… och då mindre kring övervakning d.v.s. att ha på dator skärmen olika mätgrejer och sådant…

Nej, det tror jag inte riktigt… utan bättre, flexiblare styrning, produktion så att säga så att man kan svänga snabbare och göra flexiblare arbetssätt på något vis. Vi har ganska så långa ledtider idag, mycket produkter som har många operationer innan de är färdiga för försäljning och sådär, och där tror jag att vi kommer att få jobba ganska så mycket nu framöver för att korta ner och få en bättre styrning på…

Skulle du kunna beskriva lite samarbetet mellan Företag A och kunder som ni jobbar med för att ta fram nya produkter, hur går det till?

Just den divisionen som jag driver har inte särskild mycket sådana kundunika projekt. Vi gör ju oftast en produkt för den allmänna marknaden som skall säljas via ett antal distributionsnät så att säga… För våran division så bygger det mer på att vara ute på fältet och intervjua användare slutförbrukare som jobbar inom industrin till exempel och använder våra grejer, kan man få synpunkter från många så samlar vi ihop de och gör en form av rankning av de här synpunkterna naturligtvis som vi tar med in i projektet och en kravspecifikation då. Så att där har vi ju, vi gör en viss form av kundundersökningar med enkäter och så vidare och hur man upplever våra produkter och så där men det är inte så att det kommer en, oftast inte i alla fall ett stort företag och frågar efter en specifik produkt som vi skall utveckla utan vi utvecklar ju här då till den stora breda marknaden globalt så att säga…

Så att ni är aktiva ute och pratar med kunder…

Ja, mycket våra säljbolag till hjälp men även personal här på utvecklingsavdelningen som ger sig ut ibland och gör intervjuer och frågar kunder och användare hur produkterna upplevs, hur de fungerar, hur de kan förbättras, om användarna saknar några funktioner som produkterna inte har idag osv.

Och den informationen som de samlar, kommer den in i ert system så att ni kan utnyttja den där, eller er det någon form av…

Ja, det blir ju mer i form av rapporter, Word fil egentligen, så här tyckte den och den och den användaren av produkten.

Det blir inga kvantitativa…

Nej, det har vi inte lyckats få till…

När du skall göra lite mer kvantitativa analyser när ni jobbar med R&D, kan du beskriva lite hur det går till?

Ja, oftast har vi ju fram eller vidareutvecklar någon produkt som vi redan har i sortimentet så att där går vi mycket på historik naturligtvis så att vi tittar på, ja det kan vara i form av

prestanda på en produkt, värden kanske i liter per minut eller tryck klass, kvantitativa saker som vi känner att marknaden utvecklas åt annat håll. Vi behöver öka på den här prestandan vi tar då och tittar både vad gäller reklamationsstatistik som vi har till exempel, hur stor andel av vår reklamerade produkter faller på grund av att de inte tål något vist slitage eller högttryck eller vad det kan vara. Sen så tittar vi också på branschen, omvärlden så att säga, hur går utvecklingen på tryckluftverktyg till exempel som våran produkter används till. Ökar man kraven där, kör man med högre tryck, då måste vi följa efter och se till att våra produkter också då fungerar till samma ändamål så att vi inte blir efter. Sen så använder vi också våra säljbolag och ger de i uppdrag att plocka in kvantitativa mål. Det kan vara i form av volym, antal enheter och de frågar i sin tur sina återförsäljare och kunder liksom att, om vi kan ta fram den här produkten med den här prestandan och vad är er bedömning att hur många kan man ha avsättning för i marknaderna så där så att det pågår ju på ett antal olika håll och vägar för att få ihop den här helheten så att säga…

Och mycket är då extern information…

Ja det är det.

När ni skall ta ett längre, lite mer strategiskt beslut då jobbar ni i en grupp, kan det hända då att olika divisioner har olika mål som kanske kan krocka mot varandra, hur mycket backar man upp sina mål och perspektiv med information och fakta ifrån BI?

Det är ju mer fakta naturligtvis, ju hårdare en koalition blir, åtminstone fungerar jag så, ju mer fakta måste jag ha för att stå upp för min sak så att säga. Till sist då är det ju företagsledning och ägare som får hjälpa oss om vi inte kommer överens i form av prioritering eller vad det kan vara. Där sitter ju både jag och min kollega i företagsledningen så att vi får ju ta fram fakta där och sen får vi försöka enas inom ledningen så att säga.

Inom ledningsgruppen, hur mycket tycker du att ni kan fokusera på relevant information, kan det bli fokus på irrelevant information också?

Ja, vi tror att vi har relevant information för det mesta så att det är väl, tycker jag att vi ändå har…

Om du tittar bakåt till något specifikt strategiskt beslut och tänker på den processen och de diskussionerna ni hade, var det mycket ”så här efteråt då var detta ganska onödigt” så att säga…

Jag är själv ganska så ny i min roll här som divisionschef. Jag har jobbat länge på företaget i för sig men jag är divisionschef sedan maj förra året så att jag har inte riktigt historiken i själva ledningen hur besluten har tagits där tidigare så att jag har egentligen inte så mycket att tillföra där faktiskt.

Det är ju oftast så att man ser det bara efteråt, när man tittar tillbaka, men under tiden man jobbar med frågorna då känns det som helt relevant information…

Ja, men klart vi har gjort vissa fel satsningar som vi, där vi inte har kanske analyserat tillräckligt noga liksom att marknaden har hunnit ändra sig ganska så radikalt till dess att vi är framme med vissa produkter så där så att det har vi råkat ut för några gånger… Samtidigt så har vi ju förstått vikten av det och lärt oss ganska så mycket liksom, ”fan vi har inte råd och gå på magkänslan utan vi behöver ha mer relevant information” liksom gå från tro till vetande liksom, det är viktigt för oss.

Ja, så att ni har efter de här ”misslyckanden” fokuserat mer och mer på att vara data drivna…

Ja, det tycker jag…

Och ni analyserar mycket mer… Är det något som diskuteras när ni träffas i projektgrupperna typ ”den här informationen som du har hittat är…”

Jo det gör vi, det blir en naturlig del så att säga i grupperna att man visar på var informationen kommer ifrån och hur troligt eller hur väl underbyggt är det… Just vad gäller själva projekt finansieringen kring projektet har vi blivit mycket bättre att påvisa liksom. Det här kan vi räkna hem därför att… och så visar vi liksom dels med hjälp av historik vad har vi gjort inom liknande områden men även att man kan få hjälp av institut och andra branschorganisationer kanske för att ta fram data, hur ser tillväxten ut inom just det här och vad prognostiseras för tillväxt inom olika områden så att det här har vi blivit mycket mycket bättre på, på senare år…

Är det då typ SCB data från olika länder?

Ja, det finns mycket sådant idag, det går att köpa sig en hel del detaljerad information också från sådana här undersökningsföretag eller vad man kallar de…

Om vi går tillbaka till beslutsgrupperna, kan du få en känsla av att olika personer med olika makt kan ha påverkan…

Ja så kan det vara…

Hur blir det då när någon med mycket makt ställs emot någon som har mycket information och fakta bakom sig, då krockar egentligen makt med information…

Ja, det kan ju förekomma, jag försöker komma på ett konkret exempel som jag kan relatera till men… Oftast blir det ju så att den med mycket makt behöver oftast inte ha like mycket data som den andra måste ha så att det är ganska så vanligt att beslutet kanske inte blir taget vid det tillfället som det var tänkt utan att man får en koalition och att ja, ”vi är överens om att vi inte är överens” så vi får gå tillbaka och skaffa ytterligare data för att kunna ta beslutet. Så att det är ganska så vanligt att vi backar tillbaka och för att göra grundligare undersökningar om vi känner att vi vet inte riktigt vilket ben vi ska stå på så att säga så att det är väl vanligast förekommande att, vi säger att det här är inte tillräckligt för att fatta beslut på. Vi måste ha mer underlag och noggrannare analyser och fler synpunkter eller vad det kan vara för att kunna gå vidare då.

Så att beslutet kanske tvingas inte längre fram av den som har mer makt…

Nej…

Så att ni har kommit över den typen av... som var kanske mer förr i tiden?

Jo det kan kanske ha varit liksom, ”nej men nu kör vi på den”, ”nu säger vi så ändå” liksom. Men jag tycker ofta att vi får backa tillbaka och göra undersökningen bättre och underbyggd så att säga. Få fram mer underlag och fakta… Det beror ju på typen av frågeställning naturligtvis och hur stor den är och hur mycket impact har den på framtiden och så vidare men har det större dignitet så är det ofta som vi får gå tillbaka och göra om arbetet lite mer noggrant och grundligt för att ta rätt beslut…

Du beskriver egentligen att det sker en förflyttning om man kan så säga från mer intuitiva/magkänslo- beslut till mer rationella beslut utifrån fakta och informationssystem, och speciellt i större frågor…

Ja det tycker jag.

Så att, har man inte fakta och information, då har man inget att säga…

Nej, egentligen. Lite så är det. Vi blir noggrannare och noggrannare får jag säga och man lär sig också att till nästa gång göra undersökningen ännu bättre från början och ha med sig ännu mer fakta in i beslutsfattandet så att säga så att, det känns som att det väger tyngre och tyngre…

Hur bra tycker du själv att du är på att analysera information…

Nja, jag är nog inte särskilt bra på det… men jag lär mig ju att bli bättre och tar hjälp när jag inte hittar det jag söker och så, så att det går nog framåt… sakta men säkert i alla fall.

Appendix B - Respondent 2

Kan du börja med att beskriva din yrkesroll?

Det är ju inte helt lätt, men produktlinjechef är titeln och det betyder att jag har ansvar för produkten, alltså försäljningsmässigt till våra bolag. Produktsortiment, ja allting med produkten plus att jag har också utvecklingssidan, vad vi ska utveckla och så vidare.

Företag A har ett ganska brett produktsortiment…

Ja, mitt område är inom högtryckshydrolik, vi har fyra affärsområden, tryckluft, hydralik, vätskor och högtryckshydralik. Den biten har jag, och det är ungefär en tredje del av vår omsättning men, det är bara sju procent av alla artikelnummer. Litet sortiment som genererar stora omsättningar. Vi säljer allting via våra egna försäljningsbolag. I Företag A AB här, så säljer vi inte direkt till någon som använder grejerna utan vi har försäljningsbolag runt om i världen. Till dem säljer vi, och de i sin tur antingen direkt till OEM kund eller till distributörer. Så att vi alltså inte har direkt kontakt här med kunder. För oss är kunder våra egna bolag fast när jag säger kunder i den här intervjun, då pratar jag om kunder som använder produkten. Det skiljer ganska mycket på vårt tryckluftssortiment, det säljs väldigt mycket via distribution, ut till järnhandlare och överallt. Högtryckshydralik däremot säljs nästan enbart direkt till OEM kunder, alltså som monterar våra kopplingar till sina verktyg, nästan enbart till OEM kunder, alltså ingen distributionsförsäljning.

Kan du beskriva lite vilka typ av beslut du jobbar med, dagligen och när det gäller längre tidshorisont?

Ja, det är inte lätt att förklara det här på, relativt kort och så. Om vi pratar om ett utvecklingsprojekt där du utvecklar en produkt, resultatet av försäljningen ser du ju inte förr än långt efter. Men vi tänker på våra informationssystem här, det är det som är din utgångspunkt eller? Hur vi använder informationssystemet?

Ja, både beslutsprocessen och vilka beslut du jobbar med och sedan kommer vi in på vad är det för typ av information som du använder när du tar de här besluten…

Ja, det går nästan inte att säga utan och… Det är hur mycket information som helst. Det ju all information från en enskild kund till… om den enskilda kunden säger att den här produkten behöver vi utveckla si och så rent tekniskt, den här produkten kommer jag att behöva ha många fler av i framtiden… Sen kan det vara beslut… då är man ner på försäljningsnivå. Sen kan det vara i den andra endan beslut nere på skruv och mutter nivå där monteringen kommer och produktionsteknikern kommer och säger att vi ser att det här är krångligt i monteringen och vi behöver göra en förändring. Det kommer att innebära att tillverkningskostnaden stiger, kan vi ta det? Kan produkten bära det eller, och så vidare.

Hur får du fram det, hur jobbar du då i informationssystemet och vilken information använder du då?

I så fall är det muntlig information.

Ok, jag antar då att du måste ta reda på att den här kostnaden stiger på något sätt genom att använda information…

Ja, och det finns ju massor av information i datorn, olika rapporter… Det är ju som i alla andra företag man håller koll på produktsortimentet, vad det har för täckningsgrad, är det

någon produkt som har stuckit iväg, som helt plötsligt visar sämre bidrag än tidigare och vad beror det på i så fall. Då kanske man behöver gräva i olika… Då kan man köra fram informationen i kuben som vi säger då, i databasen. Då kan man se, aha, här har vi en produkt som har sämre bidrag, vad beror det på? Då kan man se att här har produktionskostnaden stuckit iväg, beroende av olika orsaker. Volymerna gått ner… vi fick byta till en annan maskintyp som är mindre effektiv, så att det finns hur många olika sätt som helst att hämta information alltså.

Hur är det när det handlar om mer dagliga rutinmässiga grejer, använder du då informationssystemet lika mycket som med lite större…

Det är svårt att säga att det finns någon daglig rutin grej, vad skulle det vara?… Det är klart att man håller koll på försäljningssiffrorna varje dag kanske och där finns det rapporter man tittar på så kan man se att ”jaha nu har vi sålt så här mycket den här månaden och täckningsbidraget är si och så mycket, ja det verkar ju stämma”. Men om man tittar på siffrorna och ser, ja nu har vi sålt för, halva månaden har gått och vi ligger på hälften av budget och det ser bra ut men bidraget är långt här nere… vad är det här nu då? Ja, ibland så hittar man ett rent inmatningsfel på någon produkt eller något annat.

Beslut tas ofta utifrån erfarenhet och känsla, man känner att något är rätt, vid andra typer av beslut använder man ren fakta eller data som man har. Hur är det i de besluten som du tar?

De besluten som jag tar är så vitt skilda, de är allt ifrån… vad ska vi sätta på pris på den här offerten på de här 10,000 kopplingarna som har ett årsvärde, volymvärde på fem miljoner? Allt ifrån det till att, ja allt till minsta skruv och mutter nivå när det gäller teknik, alltså antingen produkten i sig, ska vi ändra en tiondel på den här lättringen här och få lite bättre grepp eller så… Det är så vitt skilda saker så att…

Med den här typen av beslut, pratar ni ihop er då och bygger på egen erfarenhet eller kollar ni i informationssystem för att titta på det fakta som ni har och går vidare från det?

Det är väldigt svårt att säga generellt, det beror precis på vad det handlar om. Det är klart om det är en teknisk grej då tittar vi i CADen och ibland så behöver man inte ens göra det utan då känner man ”ja det här känns inte bra” här är det något som inte är rätt och så fixar man det. Det är så vitt skilda uppgifter alltså så att… Om vi börjar i ena endan med beslut om den här offerten ja då har man förstås grävt sig ner i och analyserat liksom, inköpspris på komponenterna, tillverkningskostnad, konstruktionen av produkten för det första förstås. Och då finns det massor av kalkyler bakom. Produktkalkyler, då har man en tillverkningskostnad sen ska man sätta ett pris, hur sätter man priset då? Ju man har generella regler kring vilket bidrag man ska ha och sen funderar man vad vet jag om den här kunden, vad vet jag om den här produkten, vad kan vi ta betalt. Finns det någon annan affär som ligger med i potten alltså kan vi få den här affären ja då har vi stor chans att få den, ja och då kanske vi ska gå ner i marginal mot vad vi normalt har för att få den andra biten också. Och den informationen hämtar man ifrån… Den kan sitta här i huvudet, man har pratat med någon av våra bolagschefer ute som har den, man kanske har en gammal information i ett mötesprotokoll från att man besökte den kunden. Man tittar förstås i siffror i datorn på liknande produkter, vad borde den här kosta i relation till andra… Det är en typ av beslut. Då har man tittat på rätt många ställen och använt erfarenhet man har lagrat i hjärnan någonstans och plockat ihop det här med hård fakta från statistik och så vidare. Det är en typ av beslut och andra är med de här små tekniska grejerna. Killen på labbet frågar ”nu har jag kört det här pulsprovet och det här och det här har hänt, skall vi fortsätta, ska vi sluta?” Det är en helt annan typ av beslut, då finns det liksom inget informationssystem som stödjer mig i att… ja.

Är det vid den typen av beslut som erfarenheten och magkänslan tar över?

Ja, säg att han har kört ett pulsprov, ett livslängdsprov, ”nu har vi kört så här långt, det är inte riktigt så långt som vi har tänkt men det här och det här har hänt, ska vi fortsätta eller ska vi stoppa?” Javisst det finns information att hämta där också, då kan man titta på ett gammalt provningsprotokoll på en liknande produkt, ”jaha, ok, det ser ut att vara jämförbart” då kanske vi bestämmer att vi inte kör längre utan vi är nöjda där. Eller så finns det inga motsvarigheter då har man liksom bara någon inre känsla att ”nej det här känns inte riktigt bra du får göra si eller så”. Så att det är väldigt spritt alltså. Det går inte att säga att jag använder, att varje dag så använder jag information från det och det systemet, och tar de här besluten.

Hur mycket utav den informationen som du använder till beslut som har längre tidshorisont att se utfallet av bygger på intern information jämfört med extern information exempelvis från säljbolagen eller kunder?

Ja de skickar ju in prognoser till exempel, vad de kommer att behöva kommande året. Budget är ju en sak förstås som alla bolag sätter på hösten i pengar. Sedan går det ett tag och då får man kolla stämmer budgeten eller inte? Kommer vi fram i produktion att vi behöver mer resurser framåt. Då skickar vårt bolag in sitt behov i antal, på ett antal nyckelprodukter som vi har plockat ut, sedan får man ge en hård prognos i antal på dem. Tittar man på den, ”ja det ser ut att vara skillnad, går det upp, går det ner?” Behöver jag justera prognosen i systemet eller inte? Det är information som kommer utifrån, som vi begär in då.

Och den informationen är ju väldigt viktig eftersom ni använder den som underlag för planering…

Ja, men sedan vet de ganska lite, jag menar de får ju inte speciellt mycket information ifrån sina kunder. En kund som gör saxar och klipper för att få loss folk som vi säljer kopplingar till, frågar du de hur mycket de kommer att behöva nästa år, ja det är inte så ofta de vet det. Då kan de säga ”ja, nu är det vår och vi vet inte riktigt men nu till hösten då vet vi att då kommer myndigheterna att bestämma hur mycket pengar de anslår till räddningstjänsten. Då får vi se, anslår de mycket pengar? Ja då… eller lite. Blir det mycket pengar så kommer varje brandkår att vilja köpa, men med lite mindre så… det vet vi inte just nu. Man får en bild av närmsta tiden men sen, på den sikt som vi egentligen vill veta alltså, ett år eller ännu längre för att kunna ge en bra information till produktion och för att de skall kunna bedöma, ja ska vi köpa en maskin till? Ska vi knyta upp mer volym hos en underleverantör? Vi kanske lägger ut X antal arbetstimmar hos de och vi kommer att behöva X antal mer arbetstimmar. Ska vi säga till en person som har en tillfällig anställning att, jo du kommer att vara kvar, vi kan sätta dig på tills vidare anställning. Det är ganska svårt att få in den… De besluten tar man nog mer på magkänslan. Mer på magkänsla och att man läser tidningar, följer med på nyheterna för att de säger på nyheterna att nu er det neråt i ekonomin i Asien, så att då kan man misstänka att det blir nog lite mindre försäljning där. Det finns ingenting i sådant läge, ingen information som kommer in, så att det är ingen prognos från en kund som går ner eller från våra bolag som går ner på engång utan… då får man ha lite magkänsla.

Vad gäller för tidshorisont med större beslut, hur lång tid kan det handla om?

Det kan vara flera år.

Vad tycker du att är svårast med den typen av beslut?

Det varierar men… Det svåraste är att veta att man gör rätt produkt. Veta att någon kommer att vilja ha den produkten. Det är det svåraste. Ibland är det enkelt för att då har någonting

liksom hänt. Något har gått fel med en befintlig produkt så att vi behöver ändra den. Då är det ganska enkelt men ska man komma med en ny produkt som är generell för hela marknaden. Det vill man inte prata om så mycket innan. Om vi börjar från andra hållet, om vi säger att vi gör en kundunik produkt, vi har en kund, han har ett önskemål eller krav eller möjlighet för oss. Här har jag en produkt, här skulle eran koppling passa om den kunde se ut si och så och klara det här och det här. Jaha, säger vi det verkar intressant. Då har vi den kunden att jobba mot, och då är det lättare. Då kan vi bolla idéer så här. Kanske vi gör prototyp och så får han kolla på den, ”ja den verkar bra” sen så provar han lite, ja det verkar fungera, och så går det ett antal omgångar så här med lite prototyper och ändringar och så samarbetar vi. Men, när vi sitter själva på vår egen kammare och säger ”ja nu skall vi göra en ny produkt här” som skall lanseras till alla. Den informationen vill man inte sprida kors och tvärs, och skicka prover för tidigt för att det snappar konkurrenter upp och, ja de här som får proverna de kanske visar de för en annan tillverkare och så. Utan då vill man ju hitta någon kund, som man litar på som kanske kan vara partner där man kan göra fältprov och sådana grejer. Då är det svårare att veta, kommer den här att accepteras på marknaden eller inte?

Det är då alltså ganska nära samarbete mellan er och kunder i sådana fall…

Ja, det är det ju. I vissa projekt är det så. I vissa projekt jobbar vi mer efter eget huvud och tror att här finns det en marknad för en sådan här produkt. Och så gör vi en sådan, och sedan lanserar vi den och så hoppas vi att det går bra för att vi har de indikationerna och så vidare. Och under tiden då så har vi jobbat kanske mer, tätt med ett par utvalda som har fått, som vi har kört fält prov kanske och så. Men då har vi feedback från två tal, men vi är ändå beroende av att hela marknaden vill ha produkten för att volymen som vi har till de som vi har kört fält prov hos det räcker ju inte för att… Utan vi är beroende av att många fler accepterar produkten och köper den. Och till man vet det, ett sådant scenario, det kan ju vara flera år i vissa fall. Oftast inte så långt, men det kan gå upp till flera år.

När det är ett sådant långsiktigt projekt, jobbar ni då i projektgrupper med folk från hela företaget som kommer in i projektet?

Ja, det är en projektgrupp som jobbar med… Det finns en projektledare sedan finns det en konsult eller två, produktionstekniker från montering, produktionstekniker maskinverkstad, en inköpare, planerare, kvalitetstekniker… och produktchef. Det är den vanliga sammansättningen på en projektgrupp. De kör ett sådant projekt efter en utvecklingsmall. Utvecklingsmallen finns i olika omfattning, grönt, blått och svart projekt. Grönt är ett lite mindre omfattande och det svarta är mest omfattande.

Beror det på storleken av projektet?

Nja, det kan bli svart projekt av några olika anledningar. Antingen kan det bli svart projekt för att det är totalt ny teknik för oss, helt okänd teknik som vi inte har jobbat med innan. Eller så också kan det bli svart för att det är visserligen känd teknik men, det är så stora antal för att det blir så hög omsättning så att det blir liksom att vi har räknat rätt och allting för att om vi har räknat fel så… I med att det är 100.000 stycken så blir det stor effekt. Omsättning är en, teknik, vi delar in det i olika och så finns det en mall som går i olika faser, börja med förstudie, konstruktionsfasen och så vidare…

Så att det handlar om hur resurskrävande projekten är egentligen?

Ja det kan man säga, hur resurskrävande de är eller hur… vilken inverkan de kan få på ekonomin om man säger så. Det kan kräva ganska lite resurser i för sig, men får en stor inverkan på ekonomin.

När ni är så pass många som kommer åt ett sådant projekt, då kanske man kan anta att alla har olika perspektiv och åsikter och så vidare…

Ja i min roll då blir det att förse projektet med dels en teknisk kravspes, vad är det för produkt vi skall utveckla och hur många skall vi göra. Alltså måste jag ta in information från bolagen ute, hur mycket kommer vi att sälja, enkelt uttryckt. Det är de viktigaste inputen från mig då.

När det är så här många i ett sådant projekt, kan makt och position ha påverkan på de beslut som fattas i gruppen om vi jämför med exempelvis att ha information och fakta? Om vi sätter upp scenariot att någon har stor makt möter någon som har fakta och information, kan det förekomma krockar eller svårigheter i ett sådant scenario?

Ja, det kan det väl göra även om jag aldrig har tänkt som så ”fan nu har vi en krock här för att han har makt och han har fakta det är… men visst kan det göra det. Det är klart att någonstans finns det en chef som måste ta beslut och bestämma. Och om han tycker eller säger att den här aspekten är väldigt viktig och så finns det någon annan som har lite fakta och säger ”ju men, jag vet att jag har fakta från att den lösningen du pratar om den fungerar inte, den går inte att montera” till exempel. Lösningen ja visst, den är jätte snygg och fin, men det är nästan omöjligt att tillverka en sådan bit. Men det är inte ofta som det är en sådan konflikt, utan säger jag som chef, produktchef att nu vill jag ha den här produkten och den här detaljen ska se ut så, så att vi får det här jättefina utseendet här och att vi får det här jättefina greppet eller designen. Då landar det i en kalkyl sen och vi får räkna vad det kostar att tillverka den biten. Och så får jag information tillbaka ”jo du kan få den men den kommer att kosta så här mycket”. Jaha det var inte bra tänker jag och får tänka om då om det är för dyrt. Så att det är ett samarbete.

Jag förstår, jag tänker lite i banorna typ hur viktigt det är i en sådan grupp att ha information och bakgrundsfakta jämfört med magkänsla och erfarenhet…

Ja det är viktigt förstås att ha fakta. Det är det ju. Alltså i form av kravspes och vad vi skall göra och så vidare, det är klart. Hur många skall vi sälja, men det är ju inte fakta ändå… Hur många vi skall sälja är ju inte fakta, det är en prognos.

I den här projektgruppen, skulle du då säga att det är mest datadrivna beslut eller att besluten bygger mycket på erfarenhet och muntlig information?

Det är mycket erfarenhet, mycket erfarenhet…

Och muntlig information?

Ja, visst är det så. Men sedan när man kommer till tekniska grejer i projektet, då är det mycket… man dockar då mot tekniska lösningar som man har gjort innan, de finns ju någonstans i datorn kanske, liknande komponenter och så vidare. Och du kan få information, du kan köra flödesberäkning i datorn till exempel. Vi kör hållhastighetsberäkning och så.

Gör ni då någonslags simulationer av den här tänkta produkten, hur luft flödar igenom eller vätska och så vidare…

Ja, och vi kör elementberäkning där du ser påkänningar i produkten. När du kör en sådan beräkning då får du en färgglad bild sedan. Du kan se att… här är spänningarna väldigt höga,

här kommer inte materialet att hålla. Då får man fundera, kan vi ta bättre material? Kan vi ändra det här skarpa hörnet till ett runt? Behöver vi helt enkelt ha mer tjocklek där? Det är en teknisk grej då.

Det är många saker att tänka på…

Ja det är det, det är ju massor med information allt från tekniska grejer till… Inköp kanske kommer med sin input här att den här biten vi tittar på här, den här vet vi att det finns väldigt få leverantörer på. Det finns väldigt få som kan tillverka sådana åtminstone i närområdet säger vi då. Men, de kanske vet att kunden vill liksom ändra här så att vi har, så att vi slipper den här konstiga ytbehandlingen för att ta ett exempel. Då har vi massor med leverantörer att välja på. Det blir massor av information som kokas ihop från många olika håll. Produktionsteknikern i maskinverkstan säger att ”den här biten kommer vi inte att kunna köra, det är ingen maskin som passar” eller så säger han att ”du har ett hål här på sidan, kan du ta bort det så skulle det göra att vi har massor med maskiner att välja på”. Monteringen säger kanske att de här två bitarna som ska sitta ihop, det kommer att bli väldigt svårt att montera, men om vi gör så här i stället så kanske det skulle vara lättare. Då tar man vara på de synpunkterna och då ändrar man det som går, så får man fram en… så att det är massor av information från olika håll och mycket utifrån det är baserad på erfarenhet. Det måste man ändå säga. Mycket utav sådant kan man inte gå in och titta på i en tabell eller någonting så att säga.

Men tycker du att du har all den information som du behöver och får du den när du behöver den, rent tidsmässigt?

Alltså för min del, det som man egentligen skulle vilja ha det är ju hur många du kommer att sälja…

Och det är ju kanske inte så lätt att ta fram…

Nej, det är den svåraste informationen att få, det finns egentligen ingen som riktigt vet. Man har ju kollat på marknaden förstås, vårt bolag där säljer i Japan och sen kommer med input att den här produkten skulle passa här hos oss och här har vi kunder si och så många… Vårt bolag i USA säger kanske något annat så att det där bakar man ihop och så får man ju till någon form av prognos men det är den absolut svåraste informationen. Det finns liksom inget sätt att, den finns inte färdig någonstans. Tittar man på hela sortimentet då, vad som skall hända med det. Det vill vår produktion gärna veta. Okej vi gör en budget på hösten, och det är ju en bra indikation till produktion hur kommer det att bli jämfört med historian då. Då börjar de att planera och ”ja här ser vi att det börjar komma ner, vad ska vi göra nu med det och det, oj här går det upp, ska vi köpa en maskin till, ska vi anställa mer folk”. Sen dröjer det inte länge innan budgeten är inaktuell. Det räcker att det går en månad eller två. Nu till exempel, när vi gjorde budgeten i november, december och sedan ser vi att januari, det är en bit över budget, februari också, då ställer man sig frågan ”kommer det här att fortsätta?” Vi har faktiskt inte förberett oss för de här volymerna. Kommer det att fortsätta mars, april, maj, juni också? Den informationen finns liksom inte att hämta in från, att gå titta någonstans. Utan då har vi som jag sa prognosen från våra bolag där de säger vad de tror att de behöver de kommande tolv månaderna. Har de gjort en ny bedömning sedan tidigare, vi tar in det varannan månad i för sig på antal utvalda produkter som står för ganska stor del av… Vi har ju 6000 artikelnummer, de kan inte ge prognos på alla de. Men i mitt fall, så har jag kanske valt ut, jag tror att det är 30 eller någonting. Prickar vi rätt på de 30 ja, de står för så stor del av volymen och arbetsbelastningen i verkstaden så att, och för intäkter och allt i hopa. Tittar man på det… Jaha, nej… på tolv månaders sikt så tror inte de att det kommer att bli bättre än

förut så att, då får jag tänka ja vi hade visserligen bra januari och februari men vi kan räkna med att mars, april, maj blir lite lägre. Då kanske jag skall gå in och sänka prognosen i systemet.

Och då bygger du på säljbolagens…

Ja, dels på det och dels på min egen känsla. Ganska många gånger så har jag en känsla själv som går lite emot vad de tycker faktiskt. Det är så att, jag har märkt att en säljare ute, de har en viss mentalitet, de är liksom säljare, de tenterar liksom att, vad skall man säga. När deras information kokas ihop till en prognos, då blir den, när det går upp då hänger deras prognos med lika fort. När konjunkturen går ner, då bromsar inte de lika fort med sina prognoser. Det har man lärt sig efter ett tag, så fungerar det med… När man plockar in många olika siffror från alla våra bolag och slår ihop de, så blir det fel. I en uppåtgående konjunktur så har de för låg prognos och i neråtgående så har de den för hög.

Jaha, det är intressant. Så att du ser det när du tittar på deras prognoser, är det utifrån jämförelse från senare år eller är det en känsla som du har?

Ja det kan man ju se i efterhand och utfall. Och det enkla ser man ju, när vi satte en budget här på hösten och efter ett år så kan man se ”ja, vad blev det?” Tittar man på konjunkturen så här så ser man att, det är för, ja, som jag sa, hänger inte med i uppgång och hänger inte med i nergång heller.

Så att det är något som du utnyttjar informationssystemet till, att bevaka…

Ja, det är ju en vanlig statistik som finns i systemet. Uppföljningar, utfall jämfört med budget och så, det finns. Sen plockar man ju på sig när man tar beslut om, ska jag höja prognosen… Vi har ju en prognos i systemet som produktion baserar sina resurser på. Det kan jag gå in på, antingen på enskilda artikelnummer eller på en grupp av produkter och då kan jag tala om för systemet att nu tror jag framåt att vi kommer att köra enligt historian plus 20 %. Då räknar det upp alla behov med 20 % och sätter behovet i maskintimmar och mantimmar som vi behöver då. Där finns det mer information som inte finns i något av våra system. Det är kanske så att man läser en rapport från export rådet, konjunkturinstitutet, vi har en rapport från Lloyds som kommer varje månad från… en viktig del för mina produkter är industrin i Asien, skeppsbyggnaden där, motorbyggnad och skeppsbyggnad. Där kommer det omfattande statistik på hur det ser ut med orderingång och hur många fartyg som skall byggas och så vidare. Den är svår att använda men det är ändå en källa som man kan få en viss…

Indikation…?

Ja en indikation ifrån ja.

Men alltså vi har ingen information i våra system annat än vad alla andra företag har, alltså budgetsiffror, försäljningsutfall…ja…

Orderingång…

Precis, orderingång och allt det här… då tittar man på det och gör en bedömning om framtiden.

Mina beslut har en väldig bredd alltså, från teknik från skruv och mutter nivå, bagateller va… till att göra en offert som vi har 10 000 000…

Ja, och större R&D projekt som tar många år…

Ja precis, som tar många år, ja många år är kanske, men det kan ta några år.

Så att du tycker att du har för det mesta information som du behöver i systemen, alltså information som man kan få, informationen om hur mycket man säljer i framtiden är ju kanske inte något man kan få…

Ja, men den är kanske ändå den allra viktigaste informationen, på den bygger vi våra kalkyler på. När vi gör en ny produkt, då ska vi sätta ett pris. Då har vi gjort en bedömning, ska vi sälja 10 000 varje år. Då räknar vi pris på 10 000 och sätter pris på det, blir det sedan något annat, den viktigaste informationen det är den som inte finns tyvärr…

Ja, det är nog den informationen som flesta önskar sig…

Ja, man har försökt ändå få det genom att göra marknadsundersökning, kanske intervjua några kunder, plocka ihop det som finns alltså, konkurrenter har liknande produkt och vi har en känsla att de säljer 100 000 sådana och då borde vi faktiskt kunna ta 10 % av det. Det är mycket sådant alltså. Väldigt många beslut hur man gör, dels hur man konstruerar en produkt, hur många man skall tillverka varje gång styrs av hur många man kommer att sälja och det är den informationen man inte kan hämta någonstans färdig.

Annan typ av information, om vi tittar på mer interna kortare beslut?

Ja, man får hämta information från olika håll alltså, försäljningssiffror har vi förstås som alla andra företag, försäljning, orderingång och sedan det kanske inte finns några färdiga rapporter så att man kan ganska lätt själv göra en rapport, jag kan gå in på mina produkter. Jag kanske har lite annat behov för mitt sortiment än vad min kollega Ove har som har tryckluftsortiment. Mycket flera artikelnummer och så vidare, jag har kanske smalare… så att man kanske har lite olika behov. Då kan man enkelt i systemet göra sig sin egen rapport… Ja, nu vill jag se vilka produkter som ger best bidrag, vilka produkter har ändrat sig mest sedan förra kvartalet kanske, vilka produkter ligger ständigt på minus bidrag. Så kanske man kör fram en sådan.

Hur gammal är den informationen som du bygger en sådan rapport på?

Den är ju sällan äldre än sedan förra dagen alltså, över natt.

Det uppdateras över natten alltså.

Ja.

Och du kan se då direkt dagen efter hur det står till...

I princip, sen finns det då information exempelvis... Om man ser att "här har vi en produkt med jäkligt lågt bidrag" vad är det som har hänt kan man ju fundera på då. Den informationen kan ju va lite äldre, det kan vara så att det ligger helt fel tillverkningskostnad och den blir inte uppdaterad förrän nästa gång vi kör. Men den allra mesta informationen är färsk, alltså från dagen innan. Alla försäljningssiffror är ju... Tittar jag nu idag så "ja vad har vi sålt till igår då?" Orderingång likadant.

De nyckeltal som du följer dagligen, vilka är de helst? Är det de här försäljningssiffrorna och...

Dagligen alltså man följer regelbundet är förståss försäljningssiffror, täckningsbidrag eller täckningsgrad som vi följer alltså TG. Kapitalbindning i lager, även man inte följer kanske, jag följer inte det i pengar så mycket det är mer omsättningshastighet.

Och det är den informationen som uppdateras dagligen...

Ja, det kan man säga. Den uppdateras per natt. Visst uppdateras vid månadsslut också. Vi kan titta på kapitalbindningen vid månadsslut till exempel. Vi kan titta på det dess emellan också men det är nästan ingen idé för att... Det beror litegrann på hur... Om vi har gjort en stor monteringsbatch, 1000 kopplingar, har vi hunnit skeppa ut de eller råkar de ligga kvar... Det är ett samma scenario vid månadsslut iför sig...

Då har du längre tidshorisont som ger kanske bättre indikationer...

Ja, ja. Men alltså information som man följer är ju... det här är en rapport som görs varje månad, som skickas ut kan man säga, där har vi vårt tryckluftssortiment, här har vi högtryckshydraliken, där har vi vätskorna, här har vi hydraliken och så vidare...

Om du tittar på en rapport och ser exempelvis att någon siffra är röd, börjar du då gräva dig ner i...

Ja, det är kanske en rapport som sätts samman vid månades slut och skickas ut till fler i företaget men sedan har jag under månadens gång gjort kontroller flera gånger på mitt sortiment. Jag tittar mycket på specifika rapporter angående mina produkter och kan se om vi ligger enligt budget för månaden... Täckningsgraden tittar jag på och kan se trender, exempelvis om vi var högre i fjol men då kanske vet jag att nu har Euro kursen gått ner, i princip alla våra kostnader är i svenska kronor, alla löner och allting men vi säljer allting i Euro. Det är klart att om vi har en period då vi fick 9,30, nu får vi 8 och... Klart att då går TG ner utan att vi har gjort någon förändring. Det är en sak man får tänka på. Sedan kan man också hitta fel. Man har kanske råkat sälja produkt för fel pris eller någon har matat in, satt ett komma täcken fel eller... Det kan ganska ofta vara att, ja någon har gjort något inmatningsfel någonstans. Även om det som säljs från prislista plockas automatiskt så att det blir inte fel men... Man har kanske plockat ett pris från en offert vi har gjort som man har råkat skriva fel. Det kan ju hända. Då kan jag se det och gräva mig ner. Jag kan välja en huvudgrupp och göra diagram. Då kanske jag ser "det här stämmer inte" och då kan jag gräva mig ner i olika serier, "är det där felet ligger?" Nej... är det där... nej... oj där har vi något som har hänt det är någonting i serie 117 som är fel... Då kan jag slå isär den, och då kommer jag på artikelnummernivå och där har vi det kan vi säga. Då kan jag hitta exempelvis att här har vi faktiskt gjort ett inmatningsfel någonstans.

Om du ser en konstig siffra, vad händer då? Pratar du med någon som matar in siffrorna då och...?

Ja litegrann, ofta blir det då Respondent 3 som har någon form av support till produktchefer kan man säga. Eller så går jag direkt till order och säger att nu får de korregera. Det är sånt här som kanske upptäcks förmodligen ändå vid månadsslut men, det kan vara bra och få koll på siffrorna tidigt. Sedan försöker man se trender också. Sen kan man se exempelvis en månad där "helsike vad orderingången stack iväg" vi kanske ligger dubbelt över budget. Då dyker upp en hög siffra i vår statistik. Då kanske ägarna eller VD sitter på sitt kontor eller min chef och säger "yes, fan vi har fått världens order!" Då är det kanske bra om jag har sagt "nja, det här beror på att ett bolag har lagt in en order som täcker nästa kvartal" och volymen är precis motsvarande det vi har haft historiskt.

Aha, så att de har beställt allt på en gång för ett helt kvartal...

Ja och de gör egentligen som vi vill, lägger in en order här och sen säger när de vill ha leveranserna. Då har vi fått ett jätte bra sätt att köra produktionen efter. Vi får in ordern i

systemet och kan börja jobba, vi gör lika många varje månad, men då hoppar orderingången där. Då kan det vara bra att jag talar om det, nu är det här som har hänt. Det är ingen merförsäljning jämfört med historiken. Sedan finns det andra kuber som man kan plocka in lagervärden och så vidare så att det finns massor av information att hämta där man kan dels titta på faktiskt utfall, även använda för att se trender då.

Och detta uppdateras varje natt...

Ja, det gör det, det är väldigt aktuellt.

Och det är Cognos som du använder då?

Ja, men vi kommer att byta system i för sig men ändå få ut samma information och kanske lättare att få ut Excel baserad information som man kan bearbeta lite lättare. Jag kan idag ta ut siffrorna till Excel idag.

Exportera till Excel alltså...?

Ja...

Jobbar du mycket med Excel idag?

Nja, inte så mycket men det här system vi skall införa då får du Excel baserad på en gång. Som jag har förstått då är det ganska mycket underhåll på det här systemet på IT avdelningen. Men samma information kommer jag att få, för att se fakta, följa trender...

Är Excel användning någonting som du skulle vilja ha mer av, eller mindre, har du tänkt någonting på det?

Nej, jag har egentligen... inte tänkt på det så mycket utan det jag får här tycker jag att räcker för min del, även om jag inte får det Excel baserad med en gång men jag får ju en graf här med en gång och jag kan titta och följa trender och så och vill jag titta på siffror och kanske bearbeta siffrorna, att summera olika produkter eller produktområden eller på något sätt så kan jag göra det också, det kan jag göra...

...

I årets början band vi så här mycket miljoner och nu binder vi så här många... mina produkter ligger där och ja, vi binder ungefär lika mycket som vi gjorde vid årets början men någon annan som kanske inte har skött sig... här har vi en stor skillnad, det har gått från den kapitalbindningen till ditt, och då vet vi att "ju, här lanserade vi massor av nya produkter nu" och då stiger lagervärdet. Förut hade vi X antal produkter, nu har vi 2X antal produkter, då har man en naturlig förklaring. Hade det varit på mitt sortiment som dragit iväg, ja då är det någonting i vår planering och sett att jobba som hade varit fel...

Men det upptäcker du relativt fort eftersom du kollar ofta på siffrorna, det är inget som blir en överraskning om ett halvår eller så...

Nej inte om ett halvår, men sedan pratar vi mycket internt om att när någonting händer då vill vi mer få en signal ifrån systemet så att man slipper och leta...

Aha, typ meddelande på e-mail då eller?

Ja ungefär va, någonting händer, det går helt åt helsike med täckningsgraden och så visar det sig att någon har matat in ett telefonnummer i fältet där priset skulle stå... eller någonting... Då

vill vi ha ett system det kanske inte ens går att mata in så många siffror i fältet, du begränsar det till... priset behöver inte mer en visst antal tecken... Men dator är ganska bra på att sortera och jämföra information så att då skulle den kunna "plinga" till så att säga och ge en varningslista eller så.

Tänker du då på angående dina produkter, TG, lagerbindning och så vidare att du får någon indikation om det är något som inte stämmer. Om du har en TG gräns på viss minimum procent och maximum procent, att du får meddelande om något inte är inom dessa ramar?

Nej inte riktigt det är mer när man gör... jag kanske sitter här och tänker "den här produkten, här tjänar vi jäkligt bra med pengar, väldigt bra bidrag, men volymen är lite halvknackig..." Den kanske för dyr? Ska man gå ner i pris? kanske jag då får upp volymen och så tjänar vi mer pengar... och så jag kanske tar ett sådant beslut och sänker priset och... utan då att veta att vi tjänar så mycket pengar berodde faktiskt på att produktkalkylen var fel, alltså det låg fel värde i... Det fanns exempelvis inte med något värde på... säg att vi skickar en produkt på härdning och ytbehandling, för någon anledning så fanns inte kosten för det med i...

Underskattade tillverkningskostnader...

Eller att i systemet så har någon matat in fel verkningsgrad i maskinen som svarvar produkten och då gör det att den blir väldigt, man har lagt in väldigt hög verkningsgrad och så blir det fel då. Då blir den väldigt billig... och då kan jag ta fel beslut på det då. Då skulle man egentligen vilja ha ett larm att, nej ytbehandling kan faktiskt inte vara gratis, det får inte vara tomt i det fältet. Som ett exempel. I produktkalkylen där det då finns svarvning och tvättning och ytbehandling och sedan kommer det när till montering och täthetsprovning och allting... Det får inte vara blankt i något utav de fälten. Då borde man få ett alarm. Det typen skulle vi kunna förbättra. För att undvika att ta fel beslut.

Ett internt koll i systemet så att säga...

Ja, men det finns jätte mycket information att hämta det finns information att hämta som räcker för mig och blir över... Alltså jag måste vara inne i flera system och så här va men...

Men du tycker att du har all information som du känner att du behöver för att styra och lösa dina uppgifter?

Ja, det känner jag att jag har.

Om du skulle välja typ fem grejer som du övervakar mest, vad är det som är viktigast för dig att ha koll på?

Det är lite svårt att svara på... det är ganska enkelt svar på frågan är att säga förståss försäljningsutfall, täckningsgrad, orderingång... Men samtidigt så bevakar jag kanske lika mycket hur går det i utvecklingsprocessen med den produkten. Hur långt har vi kommit till provningsplanen på den här produkten. Det finns ju inte lika enkelt att hämta, hur långt man har kommit i provningsplanen kan jag inte se lika lätt som jag kan se ett försäljningsutfall.

Hur tar du reda på den typen av information?

Den tar man ju reda på mer muntligt alltså man kollar rent fysiskt eller pratar med killen som gör det eller pratar med konstruktören hur långt har du hunnit med de här ritningsuppdateringarna, hur ligger det till med konstruktionsjobbet... Det går inte att titta på... det står inte i datorn att "konstruktören, han har gjort 70 % av ritningarna" den informationen finns ju inte utan den informationen måste jag uppdatera rent muntligt. Sedan kan jag förståss

gå in och på ett projekt, i provningsplanen så kan jag gå in och titta i datorn att, det provet är gjort, det är gjort, det är gjort... men jag kan ju inte se att de pågående och hur långt de har kommit och så.

Kan du då se en checklista så att säga, om du skall göra 10 prover, och de har gjort sju eller något sådant?

Ja, men just det jag följer mest är ju... beror på vad vi tänker då, både på... du sa de fem grejer jag följer mest... några av de är garanterad då förståss försäljningsutfall och det, och det andra är ju dagliga jobbet, hur vi ligger till rent arbetsmässigt. Men det hämtar jag inte ut ifrån något informationssystem. Så pratar vi informationssystem så är det ju försäljningsutfall, orderingång, TG utveckling, kapitalbindning, lageromsättningshastighet. Det är egentligen de grejerna som finns i Excel filen då...

Ni får också in prognoser från bolagen via Excel filer?

Ja, bolagen brukar ju alltid vara lite för optimistiska med hur det verkligen blir sedan. Då får vi göra en justering här och lägga in en faktor. Räkna med historiskt utfall, sätter man en faktor typ 1,2. Då räknar det upp prognosen framåt.

Då får du alltså in 20 procent extra...

Ja, då kommer vi få reda på hur det är med beläggning i maskinerna och så vidare...

ja, de som jobbar med maskinerna får den informationen och kan planera om så att säga...

Ja...

Det är en manuell process alltså för dig att ändra...

Det är en manuell process ja det är det. Det här är en framtid, det kan ju aldrig komma in liksom...

Ja, från säljbolagen då skickas det en Excel fil som måste manuellt bearbetas här alltså...

Den måste bedömas och se om vi skall göra någonting eller så ja. Sen är det väldigt olika hur mycket man tittar på den här men... Orderingång är kanske viktig att titta på för att det faktiskt är någonting som de har, de order de har lagt. Det här är någonting som de tror och delar av detta ligger ganska långt bort, det ligger ett helt år framåt. Då kanske jag kan sitta här och veta att "ja det mesta kommer nog ändå att bli i slutet av den här perioden, ja, jag gör ingen justering nu, jag väntar med att justera prognosen till nästa månadsskifte eller så". Där får man ha en känsla för de produkter man är ansvarig för.

Ja, och du vet från erfarenhet att exempelvis att det brukar vara mer på hösten som de beställer mer eller så...

Ja, lite så ja. Jag vet att i det här fallet så har största inverkan på den här produkten faktiskt Företag A i Spanien, de tar alltså största delen. Och så vet jag att "fan de brukar ju alltid vara för optimistiska just där" ah då kanske jag väntar att justera prognosen eller så också vet jag att här har vi den största delen från säg Spanien igen då, han brukar alltid vara för pessimistisk då är det nog bäst att jag justerar... Alltså lite sådan känsla. Det här är bara en del i pusslet för att göra någon prognos om framtiden. Och den är lite olika betydelsefull tror jag beroende på vad vi jobbar med, vår tryckluftshydralik, vätskor eller andra sortiment. Det är någonting vi får in manuellt, vi sätter ihop det manuellt och vi får göra förståss korregeringen manuellt.

Grunduppsättningen för flesta produkter är så att systemet tittar på försäljningen de senaste sex månaderna och tar det gånger två, så mycket kommer det att bli i framtiden.

Så att systemet gör en prognos automatiskt de nästa sex månaderna...

Ja.

Ett halvår gånger två...

Ja, där kan vi välja olika. Vi hade liksom, vi hade tre månader bakåt förut och sedan tog vi det gånger fyra för att få en idé om framtiden. Men ju kortare period du tar ju mer slår det upp och ner beroende på... Vi kom fram till att just sex månaders utfall är ganska bra att basera, det mesta av våra sortiment. Sedan måste vi sätta in förståss helt manuellt om det är en helt ny produkt som inte har någon historik... Det kan man kanske se upp med ibland när man vet att man har ett par sommarmånader med i den här sex månads... Här har vi med juli och augusti men det är kanske ingen jättestor skillnad, det är lite neråt men det har spelat ut sin roll litegrann det går inte lika mycket nu i juli som det gjorde förr... Det var noll förr i tiden...

Det här är egentligen en koll jag gör varje månad, hur kommer den senaste månaden nu att påverka den här sex månads... som är basen alltså.

För att få en uppskattning om hur det kommer att påverka resten av året så att säga

Ja, och bedöma om jag behöver göra en manuell justering eller inte. "Nja systemet tar nog hand om det här självt nu" kan jag tycka då.

Appendix C - Respondent 3

Kan du börja med och beskriva din yrkesroll?

Ja, den är lite splittrat och så, men jag började här på Företag A för 10 år sedan som produktionstekniker, jobbade med det i ett halvår ungefär. Sedan kom jag mer och mer mot marknadshållet men egentligen inte med marknadsföring i den formen att det är trycksaker och så utan jag jobbar väldigt mycket med statistiker, analyser, support internt till ledningsgrupp, produktionschefer, produktchefer, all möjlig statistik, data man vill få ut ur systemen, olika former av analyser och rapporter… Sedan jobbar jag också, sedan tre år tillbaka så jobbar jag mycket med bolagen och organisationsutveckling utav våra 16 säljbolag. Jag har rest runt till alla våra bolag runt om i världen tittat på hur de jobbar, framför allt hur de jobbar internt med prospektering och hur deras IT system ser ut, de interna flödena, tittar mycket vad de har för IT stöd. Hur de jobbar med rapporter och uppföljningar… Här internt är det jag som är den som gör mest rapporter och så vidare. Jag måste matcha våra Cognos kuber med något annat så att jag kör, jobbar med Access databaser för andra typer av analyser och det är väldigt mycket från fall till fall och det är väldigt ofta så att jag begär in uppgifter från bolagen, försäljningsrapporter… det kan vara allt möjligt, det kan vara lagerrapporter, försäljningsstatistik… många olika typer av rapporter som jag ska sen sammanställa här internt då. Som sagt, vi har 16 bolag så att det är ganska mycket rapporter för min del. Jag supportar också ganska mycket i våra försäljningskuber och hur man jobbar med kuberna för att… i vår IT avdelning där är det mer fokus på själva mjukvaran som sådan, inte kanske så mycket på användandet, jag är ju den som sitter och… Det första jag gör jag öppnar Excel ungefär… Jag jobbar med siffror hela tiden…

Så att det är väldigt mycket business analytics för dig…

Ja, det är väldigt stor del av min vardag. Det är ganska lite som är samma rapporter hela tiden. Vi har några givetvis månadsrapporter och så vidare. Veckorapporter går ut per automatik via mejl annars är det väldigt mycket ”skulle vi kunna titta på detta i jämförelse med detta jämfört med utfall” och så vidare så att jag måste hämta information kanske från ett antal olika ställen och så sätta ihop det då…

Jobbar du både då med extern och intern information?

Ja det gör jag.

Är den externa informationen då först och främst ifrån säljbolagen eller hämtar ni information utan den interna miljön?

Vissa utav våra bolag ligger i samma miljö som vi gör, då är det lättare att hämta den informationen på egen hand, då har jag ju olika kuber som jag kan hämta information ifrån. Sedan har vi ett bolag som ligger i ett annat system som drivs här ifrån, det är Singapore som vi har ett affärssystem gentemot, där då själva installationen ligger då här på Företag A AB men de jobbar via nätet, så att den informationen kommer jag också åt själv. Men i övrigt så är det ju försäljningsstatistik som jag ber att få eller månadsstatistik eller månadsrapporter då som de skickar till mig, och det är något som jag skulle förändra, jag skulle inte vilja jobba med de i Excel filer, jag vill ju ha mer en kub eller jobba med pivot tabeller eller någonting för att kunna lättare sammanställa informationen för att nu är det väldigt mycket manuellt att klippa och klistra för min del.

Så att den informationen från de bolagen som inte är här i er miljö är mest i form av Excel filer, inte datainput i ert data warehouse?

Nej, det är det inte. Ibland skapar jag egna, alltså jag kan göra pivot tabeller på det, alltså lägger upp det på det viset att det ska vara lätt att sammanställa men det är någonting jag får göra på egen hand i sådana fall, det går inte in i vårat DW. Men det är ett önskemål från min sida… Eftersom jag lägger mycket tid på det. Jag skulle vilja jobba mer kanske med utveckling utav analyserna och så vidare så att det är… Inte den manuella delen…

Är dit mål då kanske att försöka få alla bolagen in i DW så att du kommer åt all information där?

Ja absolut, det vore det allra bästa, nu är det ju, det är svårt för att de har olika… det är lokala försäljningssystem och i vissa fall så är de väldigt enkla så att det är svårt kanske att få ut exporter i det formatet du önskar och så vidare men vi har egentligen inte, vi har inte styrt upp det på det viset vi har inte bett att få försäljningsstatistiken på det viset… Man måste styra upp att ”du lägger du artikel nummer där och kundnummer där” och så vidare, då får vi styra upp det i så fall och vi har inte gjort det. Vi har ju det som ambition och även när det gäller lagersaldon och… inte bara försäljningsstatistiken men även lager kvantiteter och så vidare det finns väldigt mycket information ut i bolagen som vi skulle vilja samla här då…

Skulle du kunna ge mig något exempel på vad det är för information du jobbar med när det handlar om lite mer komplexa frågor?

Ja, det här att sammanställa två databaser eller något sådant, jag tycker inte det är så komplext så här men vad vi gjorde för några år sedan då hade vi tio tal olika prislister till exempel och de skulle då samordnas till en prislista så skulle man räkna ut effekten om vi nu går ut med den här nya prislistan vad får det för effekt för varje bolag inom varje valuta beroende på vilken kvantitet de har köpt av alla de här 1000tals artiklarna. Det var ganska intressant, simulering, vi fick bygga simulering för detta för att kunna simulera fram rätt rabatter till varje bolag. Det kan vara en sådan grej eller som att vi håller på med strategi arbete nu där vi skall titta på försäljningen, den tänkta försäljningen per huvudgrupp tre år framåt till exempel. Och då skall man då sammanställa per huvudgrupp, vi har ett 30 tal huvudgrupper, försäljning per bolag, per valuta per huvudgrupp till exempel. Eller också är det enklare att vi ska analysera en prislista, vi kanske tittar på teckningsgraden i en prislista, och så lägger vi till kvantitet, såld kvantitet för att även om det ser ut ”ok vi har inte så bra bidrag på några produkter” men vi säljer de å andra sidan inte så att det spelar inte så stor roll liksom så att det är klart att då måste vi koppla på ytterligare en faktor som att, försäljningsstatistiken… Så att det finns ingen standard del här utan det är väldigt mycket fall till fall men det som är återkommande det är ju månadsstatistiken, den sammanställer jag och skickar ut en månadsrapport egentligen där vi ser försäljningen mot budget, lageromsättningshastigheter, ja alltså nyckeltalen för verksamheten egentligen…

Är det några speciella nyckeltal som du följer dagligen, som är viktigast för dig?

Nej, utan det är egentligen samma som de flesta andra, det är ju orderingången, försäljningen för perioden, och nu är vi i mars då, då kanske man går in och kollar, vi har en standard rapport som man bara kan öppna upp och kolla så där, så här mycket har vi fakturerat till och med idag, så här mycket har vi i budget, och sedan är det egentligen först efter månadsskiftet som det arbetet drar igång med att titta på ”ok vad blev faktureringen kontra budget” och så vidare, och titta på olika marknader om det är något som sticker ut och även om man hittar något som är fel för att ibland är det ju så att någon har lagt in något fel, i stället för pris har

de lagt in ett artikelnummer på nio siffror liksom… Då får man liksom rätta det då och se till att det blir rätt innan statistiken går ut. Vi tittar även på lageromsättningshastigheten och följer det, vi försöker få ner vårt lager så att det är det vi jobbar med.

Simuleringar nämnder du innan, jobbar du mycket med sådant, framtida prognoser och framtida scenarion?

Ja, jag är den som är ansvarig för att lägga in prognoser och sådant, försäljningsprognoser eller produktionsprognoser egentligen i vårt affärssystem och det är klart det blir ju resultatet av att man ser en försäljningsutveckling så att jag tar ut rapporter som innehåller, det kan vara försäljning på olika tidsperioder och jämför det med årsbehov när vi har det i systemet till exempel och då kan man se liksom ”ok nu är det något som avviker, nu har det dragit iväg försäljningen väldigt mycket här” i en viss serie kanske och då går vi in och gör en justering antingen upp eller ner eller så låter vi det vara. Vi har ju en prognosmetod i vårt system som använder sex månaders historik gånger två och så lägger det fram det i tolv månader. Får vi en försäljningsutveckling som är starkt uppåt så visst då ökar vi prognosen också men det är inte alltid tillräckligt så att vi kanske lägger på en faktor. Eller så också vet jag att det är en kampanj som kommer eller… vi har information ifrån marknaden. En annan sak som vi får in från bolagen, det är ju en inköpsprognos på ett urval artiklar, ett antal nyckelartiklar. Det är inte så många artiklar, det kanske rör sig om 150 artiklar eller någonting men ser vi där att ”ok nu tror de att de kommer att köpa mycket mycket mer här” då gör vi också justeringar baserat på det då. Men det är inte så mycket simulering så, utan vi använder dels marknadsinformationen vi har, vi tittar på historiken, vi kollar vad vi har för årsbehov i systemet idag, stämmer de överens eller måste vi gå in och göra någon justering…

Gör ni olika scenarion också typ det bästa som skulle kunna hända, bolagens prognoser stämmer och det värsta, exempelvis bolagens prognos är fel med 20 %?

Nej, inte på det viset, det gör vi inte.

Ni känner kanske inget behov för det?

Nej, jag tror faktiskt inte det utan vi jämför med det som vi producerar mot idag och kollar… ”ok vi har ett utfall som är såhär, vi tror vi kommer att sälja så här mycket” och prognosen är kanske någonstans där emellan. Vi kanske tycker det är ok, eller också gör vi en justering. Det är inte så mycket mer att leka med liksom utan att… vi har inte så mycket mer parametrar egentligen och tyvärr är det så att även om bolagen sitter närmast kunden där ute så, så är det ofta att vi är mer rätt än de så att… Vi har ju ett steg emellan, vi har ju våra säljbolag mitt emellan och sedan har vi kunden längst ut så att det handlar egentligen mer om att försörja deras lager, det är inte en ren försäljning ut till kunden så att vi har lite förskjutningar där också.

Ja, er kunder är i princip säljbolagen…

Precis, sen har vi en del, vi har några större direkt kunder också som vi säljer direkt till men vår huvudsakliga försäljning går ju via våra säljbolag.

Tycker du att du har all information som du behöver för att utföra analyser eller är det något du saknar, har du rätt information i rätt tid?

Internt så har jag väl det, jag vet ju vart jag skall hämta mycket information. Jag kan lite sådana här SQL frågor och så vidare sen är det ju att jag tillhör ju inte IT avdelningen så att jag har inte full tillgång till allting. Så att det kan ju vara en stopper ibland att jag inte kan

komma åt vissa saker utan jag måste be om liksom ”skulle jag kunna få en lista med det här så kan jag koppla ihop det jag redan har här”.

Det handlar om rättigheter i databasen alltså, roller?

Ja precis. Det är inte så jätte ofta, men då får jag be någon på IT avdelningen att ”ok jag vill ha en lista med artikel nummer” så kopplar jag det till den andra informationen som jag egentligen jobbar med här då.

Är det information som kommer i en Excel fil eller får du det i BI verktyget, i en kub i Cognos?

Nej, det är en Excel fil i så fall.

Du jobbar rätt mycket i Excel alltså?

Ja, jag jobbar väldigt mycket med Excel.

Pivot tabeller…

Ja det fungerar jättebra, det är mycket idag och det är där som vi kommer att lägga våra framtida kuber i. Egentligen att jobba mer i pivot tabeller än i Cognos. Pivot tabellerna använder jag ofta eller så kör jag någon Access databas, beror lite på vad jag skall göra för någonting. Ska du göra matchningar så är ofta Access databasen bättre, då är det inga problem med format och så vidare som du kan få i Excel ibland.

Det är mycket Microsoft verktyg som du använder alltså?

Ja det är det, vi går väldigt mycket mot Microsoft och försöker hålla den linjen.

Och du tror att du kommer att jobba mer och mer med Excel i framtiden jämfört med andra BI lösningar?

Ja vi har byggt några Excel kuber i stället för att vi hämtar upp det i Cognos som vi gör idag. Det skall vi byta ut mot de här Excel kuberna i stället. Vi har ju det idag mot Singapore och så vidare så att det jobbar jag också i. Jag tog ut hela Företag A i Italien data här om dagen när jag var där nere och gjorde deras försäljningsrapporter i pivot tabeller. Det fungerar jättebra att göra så att jag jobbar väldigt mycket i Excel. Excel är ju bra, men det är inte alltid som det fungerar som jag vill så att ibland får jag använda Access i stället. Men annars så oftast är det så att jag begär om något register, har jag artikelnummer så kan jag hänga på det vilken lista jag än har så att säga så att internt, jag får väl det mesta eftersom jag vet vart jag skall hämta informationen och så vidare. Jag kan också bygga, vi har någonting som vi kallar reporting services där jag kan gå in och plocka, jag kan göra lite egna frågor där jag kan välja ut vissa fält i artikel register egentligen och bara dra ut det jag vill ha. Men när det gäller bolagen där är det mycket trixare då måste jag väldigt ofta jobba med mallar, att jag säger att nu vill jag ha någonting, nu vill jag ha det i det här formatet för att jag skall sammanställa alla de här 16 bolagen sen så att… Det är det som är knöligt för mig och det är det som tar mest tid. Och så är det så att bolagen förändrar någonting eller lägger in en extra rad och då skiter sig allt när jag skall sammanställa det du vet man har en sammanställningsflik och så skall man liksom. Man måste gå igenom allting och sen är det tjatande att de skall skicka in i tid och… Alltså det är den delen som tar tid för mig.

Rent tidsmässig, både arbetet och att få informationen tar för lång tid…

Ja, alltså de blir bättre och bättre att skicka in det i tid men att jag ska hinna sammanställa, jag reser ganska mycket och man ska hinna vissa saker, är det något återkommande så lägger jag upp det så att det är bara att klistra över den nya informationen men det ska ändå göras 16 gånger och kollas igenom. Är det något nytt som ska göras då ska man ju bygga alla de här kopplingarna du vet och hämta upp informationen på alla flikarna och allt det här. Sådant tar ju tid, man ska vara säker på att det blir rätt för att vi pratar om många miljoner ibland liksom så att… Budgetsammanställningen, jag gör ju alla budgetsammanställningarna för alla bolagen så att allt sådant här tar ju mycket tid och det är alltid alltid alltid Excel så att… Man måste väl hålla tungan rätt i mun. Det är den externa informationen som tar längst tid det är ju klart. Mycket av den informationen som jag begär om, inte mycket skall jag väl säga men en del av den är sådant som inte finns i deras system utan där begär jag de om att ”ok nu vill jag ha budget för nästa år” eller jag vill ha en prognos för si och så eller lång tid framåt, det är information som de måste lägga in så att det är inte så att jag måste tanka ut den någonstans ifrån heller utan att de måste lägga in sin kunskap i den så att säga. Sen att sammanställa det så skulle jag kanske vilja kunna göra det på ett annat sätt. Jag tycker ju om att jobba med kuber och så, det är ju enkelt. Vi håller på och styr upp det nu men det är inte alltid de har klassat kanske produkterna precis som vi lett att de ska klassa de för att vi har ju en viss struktur. Vi har kanske, om vi säger att vi har sju tusen aktiva artikelnummer nu, de ligger i en artikelgrupp som i sin tur ligger i en huvudgrupp och det är ofta på huvudgruppsnivån som vi jobbar när vi pratar statistik och budgetar och så vidare. Så att det är viktigt också att de har klassat sina produkter rätt så att de får ut den informationen, använder rätt begrepp så att säga.

Att samma artikel tillhör samma huvudgrupp i olika säljbolag alltså?

Ja och ibland har de till och med egna artikelnummer så att… Men om man tittar tillbaka sedan jag började så har vi ju gjort jättemycket på den fronten, vi har styrt upp väldigt mycket och vi hade inte alls den här uppföljningen som vi har idag… men det tar ju tid.

Skulle du säga att beslut på högre nivå inom företaget har blivit mer data drivna än erfarenhets drivna eller magkänsla jämfört med tidigare?

Ja, alltså, vi hade försäljningsstatisktiken förut också egentligen, i budgeten och så. Vi har egentligen inte tagit några beslut på känsla så förut, det har vi inte gjort tidigare heller men vi har tillgång till mycket mer information nu. Tar vi bara vårt lager i stället för då hade vi bara en total så här så kan vi nu se lagret kanske per huvudgrupp eller vi får mer prognoser eller vi får mer input så att säga ifrån de än tidigare. Vi har ju alltid haft budgetprocessen en gång om året där vi går igenom försäljning och budget per huvudgrupp så att den har inte förändrats på det viset men vi vill ju ha mycket mer information nu alltså det här behovet ökar hela tiden. Det skall vara mer, tightare så att säga mellan oss och Företag A gruppen. Det handlar också om att optimera, optimera lagren, optimera hela säljprocessen egentligen.

Hittar ni då olika optimeringsmöjligheter genom att gräva i och analysera data?

Ja.

Det verkar ju intressant att jobba med…

Ja jag tycker det är mycket intressant. Jag tycker om att hålla på med siffror, det är ganska självständigt och så, det är roligt och varierande och man hittar olika information. Man sammanställer alla de här arken och så ser man ”oh shit” det blev ju så här, det var så här det blev på totalsidan liksom. Det är jätteroligt och sedan kan man dela den informationen internt, det är roligt. Jag tycker ju om att hålla på med siffror och så…

Om du tittar kanske två, tre år fram i tiden vad tror du att kommer att vara viktigast för Företag A vad gäller information och informationssystem? Är det fler rapporter, bättre visualisering av data, real-tids information och så vidare?

Vi jobbar hela tiden med att försöka knyta ihop oss mer och mer men det är klart att real-tids information, då menar du på minut nivå liksom… Det vet jag inte om vi absolut måste, vi har en strategi där vi går mot att integrera i samma miljö som vi jobbar i. Och det ger oss den möjligheten för att då har vi ju informationen med en gång. Däremot så måste vi utveckla vårat informationsflöde absolut, om vi inte går mot att integrera alla i samma miljö så måste vi hitta andra sätt att jobba med rapporterna för att det tar väldigt mycket tid och det kan bli fel jag menar det är ett manuellt arbete. Det är också så att det är väldigt personbundet, jag vet inte vem som ska göra det om inte jag gör det. Jag vet inte om de vet hur man gör allting heller och det är ju inte bra för ett företag att det är så avhänt på en person och det blir det ju gärna om du bygger väldigt mycket manuella Excel filer och kopplingar och så vidare i stället för att du har en databas att hämta informationen ifrån. Är det så att vi säger att bolagen får ha sina respektive system där ute då måste vi försöka hitta kanske sätt att samla informationen. Om vi säger att de kanske skickar information i ett visst format som vi kan sedan ha i en kub till exempel så att vi lätt kan analysera den och kunna göra pivot tabeller eller om vi använder Cognos eller vad det är. Det måste vi ju förenkla. Om inget annat för att det tar ganska mycket tid för min del och det efterfrågas mer och mer den typen av rapporter.

Du känner mer och mer behov…

Ja, man behöver vara mycket närmare, man måste kunna följa trender och om man vill snabbt kunna se vad som händer och… vi efterfrågar ju mer och mer information från bolagen så är det ju och vi måste bygga bättre verktyg för det helt enkelt, det tror jag.

Är ni i en slags mognadsfas nu, jobbar ni aktivt med det nu att försöka få mer och mer integrerat…

Ja, men det kanske är så att vi kommer kanske inte till det att allting är integrerad heller så att… Vi kanske bestämmer oss att det räcker nu för att vi inte är stora nog eller… säljbolagen är väldigt små och det kostar väldigt mycket men då måste vi också ha en annan lösning för att kunna skicka information och dela information mellan varandra och det kan man ju göra på andra sätt givetvis. Få den informationen ifrån lokala system ändå men att vi har ett annat stöd för det för att det håller ju inte i längden heller och… alla dessa Excel rapporter så att… Men det har hänt jätte mycket, när jag började här för tio år sedan så hade vi inget sådant där, vi hade väldigt lite rapporter ifrån bolagen på det viset. Det är klart att de skickade ju in totalena ”det här är så här mycket har vi sålt den här månaden”, resultatet och så vidare men inte så detaljerad försäljningsstatistik egentligen. Det är som du säger, det är lite mognadsfas tror jag för oss, vi har inte varit stora nog heller för att ta oss an det riktigt, vi har haft mycket annat att fokusera på. Men vi närmar oss ju detta absolut…

Har det skett en förändring dem senare åren hur man backar upp sina beslut med information tycker du? Om vi tittar på angående säljbolag till exempel, är du med i att samla ihop information kring att öppna ett nytt säljbolag, i själva beslutsprocessen?

Inte i en sådan process, det är jag inte med egentligen. Och det är inte så mycket kanske baserat på dagens försäljningsstatistik eller så utan det är mer kanske en marknadsanalys som man har gjort i form av behovet av våra produkter på den marknaden eller vi ser en potential kanske. Det är information som inte jag har på det viset. Men det är klart att vi baserar våra, eller många av våra beslut på mer fakta. Vi har mer fakta, vi har mer information om

slutkunder och försäljningsstatistik och hur produkterna rör sig och inom vilka segment de säljs så att säga, förut så kunde vi se att vi säljer serie 115 till den och den marknaden men vart går det sen då? Nu vet vi att ”okej, de här kunderna är inom de här segmenten och det är inom…” ja kanske lite mer information än vi hade förut även om vi hade… Vi har ju ganska bra koll på större kunder ändå för att de är ju ofta, alltså våra produktchefer är ofta involverade i de affärerna också så att… De vet ju liksom men… det här ger ju ytterligare dimension så att säga.

Köper ni in någon information från externa bolag?

Ja jag faktiskt köpte strax före jul och så köpte jag några sidor i en… från Freedonia här om veckan så att det händer, absolut. Vi håller ju på just nu med sorts strategiarbete och före jul här köpte jag in ett… ganska stor rapport gällande *construction machines* är det egentligen så att det händer.

Kan det vara rapporter och kvantitativ data, rena siffror alltså?

Ja, det är oftast en mix. Del över hur läget ser ut och kvantiteter absolut, försäljningsstatistik, också vad man tror på framtiden, potential…

Hur skulle du säga att fördelningen är mellan att analysera data jämfört med att sammanställa rapporter?

Det är mycket att sammanställa. Jag vet inte riktigt för att jag gör inte bara det heller, jag håller på med lite annat, med priser och prognoser och lite support i största allmänhet i bolagen och även inom IT systemen vi har. Men det är klart analysdelen, det är inte bara jag som gör det, jag gör statistiken och sedan gör ju varje produktchef kollar upp sina områden och så vidare. Så att, det är mer när jag ser någonting som sticker ut kanske, om det är något som avviker eller… Då får jag gå ner och titta ner på transaktionsnivå ibland för att hitta orsaken till det…

Då är du inne i ett riktigt analysjobb så att säga…

Ja, då bottnar det oftast i att man har sett någonting som… att det är minus på täckningsgraden eller någonting för december, det är fel vet vi ju så måste vi kolla vad det beror på, så hittar vi felet så får vi försöka åtgärda det då, beroende på vad det är för fel.

//Respondent 3 visar exempel på en inköpt rapport//

Den här köpte vi precis före jul, den är på 500 sidor och det täcker ju upp egentligen alla marknader inom *construction mining, heavy equipment market* för Kanada till exempel eller Japan eller…

Marknadsanalyser alltså…

Ja, och även vad tror de om framtiden, hur kommer behoven att se ut… Du har ju siffror, du har texten givetvis… Vi skickade ut ett uppdrag till bolagen före jul att de ska göra ett arbete här inom vissa utvalda segment och en strategi för de och då köpte vi in det här som hjälp till dem. Där de kan hitta sina respektive marknader då, och läsa om utvecklingen, försäljningsstatistik…

Ja, så att de hittar sin marknad i rapporten och ser att prognosen är på väg uppåt då ser de det som en potential…

Ja, alltså den här går ut 2015 då till exempel, men det är klart de kanske håller inte med om det här, det vet inte jag. Sitter du i Kina så kanske du vet mer, de får lägga till sin egen kunskap då. Men det här var ju tänkt att vara en hjälp åt dem. Det finns ju hur mycket information som helst och hämta…

Har du köpt in rådata direkt till DW:t?

Nej, det har jag inte.

Känner du inget behov eller är det inget du har inte hittat data som…?

Nej, det har jag aldrig letat efter faktiskt. Inte så, utan ofta är det ju så, som i det här fallet, vi ger ju bolagen i uppgift så att säga att på sin respektive marknad kartlägga potentialen.

Ni känner kanske inget behov till det…

Nej inte just nu men alltså det är intressant tanke, det är klart man kan hitta motsvarande… Det svåra tycker jag att hitta rätt analys då, det beror ju på vad man är ute efter. Man måste hitta rätt information. Men det är väl inte uteslutet. Det är först nu som vi egentligen kanske vi köpt in sådant här, det är inte så jätte ofta och de är inte särskilt billiga heller… men det kan ju vara någonting att titta på. Vi tittar ju mer och mer på segment, då pratar vi kanske om jordbruksindustri eller oljeraffinaderi eller… om de har något specifikt så då kan man ju absolut plocka ut information om det. Men det är inte så att vi, talar om för bolagen heller, att nu ska ni attackera det här och det här men det är klart vi har ju fokus områdena och vi säger att nu skall vi på mellantryckshydraliken inom vissa fokusområden så jobbar de med det givetvis men det är inte så vi… Vi gör inte så mycket arbetet åt de om du förstår vad jag menar… Det är klart, det här är ju en stor hjälp men de måste ändå ta reda på var finns potentialen på min marknad, vilka är de stora aktörerna eller var skall vi gå in och prospektera så att säga utan att det ligger mer på bolagen själva att på sin respektive marknad göra det jobbet egentligen. Men däremot kan man tänka sig köpa in information om… Om man tänker sig att vi vill öppna ett nytt säljkontor i Mexico så… Varför skall vi göra det för? Då måste vi kunna ta reda på information om Mexico och potentialen där för våra produkter. Men den processen som sagt har inte jag varit så delaktig i. Jag tror att det är mer… Den här typen av marknadsanalys är kanske man tittar på då mer än att enbart titta på kvantitet så att säga. Då tittar man på vad finns det för kunder för oss på den marknaden…

Och anställer någon som är på plats…

Ja det gör vi absolut, det är ju oftast någon som finns på den marknaden som blir bolagschef då eller som svarar för försäljningen där så att dem… det är deras uppdrag så att säga… Att ta reda på mer om den marknaden och styra det arbetet där.

Vi har varit lite på det innan, men den informationen som du jobbar med dagligen, den har du i rätt tid, när du behöver den alltså?

Ja, det tror jag…

Informationen är inte för gammal för dig alltså…

Nej, det tycker jag nog inte. Utan jag har… Förutom det här med bolagen, det handlar om mer manuell hantering så att säga som tar lite tid. Men annars så har jag det jag behöver.

Företag som Amazon.com, Google och flera använder sina BI lösningar för att följa och analysera sina kunder, hur gör ni här på Företag A?

Vi vänder och vrider på våra siffror på ett annat sätt tror jag och det kan vara väldigt produktionsrelaterat ibland att vi skall följa tillverkningskostnader till exempel över en tid. Det händer ju också att vi gör, då har det egentligen ingenting med försäljningen att göra utan det handlar om att titta på våran kost för att tillverka den här nippeln, över åren, och varför går det upp och varför går det ner och hur skall vi jobba för att få ner kosten till exempel. Det kan vara den typen av beslutsunderlag vi måste få fram i en analys för att titta på hur vi skall prissätta framöver. Skall vi göra i större batcher och så vidare och så vidare. Då spelar kunden inte så stor roll egentligen liksom, försäljningsstatistiken är intressant men…

Appendix D - Respondent 4

Kan du börja med och beskriva din yrkesroll, vad du jobbar med?

Jo, jag jobbar ju med kvalitet och miljöfrågor och i miljö då är det frågan om yttre miljö alltså det är det som påverkar företaget utanför företagets väggar till skillnad från arbetsmiljö som är ju det som påverkar oss som jobbar i företaget men jag jobbar med yttre miljö, och kvalitet. Det här som jag jobbar inom kallas centralkvalitetsmiljö vilket innebär att det är en stabsfunktion. VD är min chef då, och jag försöker jobba med övergripande frågor inom kvalitet och miljö, och då har vi ju olika typer av systematik i detta ju och det finns kvalitets och miljö ledningssystems som i vår värld kallar verksamhetssystem som är ju specificerande dokumentation över vad som skall göras och inte göras för att upprätthålla en viss kvalitetsnivå på produkterna.

Typ ISO standarder eller BS standarder?

Ja det är ISO relaterat som sagt. Och sen motsvarande då på yttre miljö som heter ISO 14001 heter ju standarden då. Så att egentligen baseras mitt jobb på den typen av aktiviteter som beskrivs i de standarderna, alltså jag kan ju säga att det är egentligen så standarderna är ju sådana att det är ju erfarenheter som har tagits från många länder och så att säga kokats ihop till någonting som säger att ”om ett företag jobbar med de här sakerna, då kommer företaget att bli framgångsrikt”. Man beskriver liksom inte hur man skall göra utan man beskriver ju vad som skall göras. Det här hur man skall göra det får man själv fundera ut så att det passar företaget och så vidare då…

Själva processerna liksom…

Själva processerna och vem är ansvarig och hur skall det gå till och så. Och typiska aktiviteter då som finns inom de här områdena det är ju avvikelse hantering till exempel. Det finns ju både kvalitet och miljö och för kvalitet då gäller det ju avvikelsehantering på hårda produkter alltså på komponenter och sådant. Och avvikelser menas då att det avviker från specifikation på ett eller annat sätt. Om det finns en specifikation så att säga ”så här skall det se ut, så här skall det fungera” och det inte gör det, då är det en avvikelse och då har man ett sätt att strukturerat hantera den typen av avvikelser och det gäller även för miljö då, om man… man träffar på någon form utav avvikelser inom miljö till exempel att, i avfallshantering till exempel att… enklare grejer att, farligt avfall som vi har ju som inte liksom läggs på rätt ställe och går till destruktion på ett riktigt sätt och då är det ju också en avvikelse då från specifikation då, då blir det också en avvikelse ärende i en avvikelserapport. Det är ju en utav kärnaktiviteterna i de här systemen. Och sedan har man ju också då, det är egentligen avhjälpande och korregerande kallas det då men sedan har man ju förebyggande också där man försöker att så att säga hitta risker, göra riskbedömningar och hitta system för att se till att felet aldrig uppstår med olika typer av riskbedömningar bland annat då, strukturerade arbetssätt i det tidiga skedet, innan man börjar producera och så försöker man ju säkra, kvalitetssäkra saker och ting. Det är de grejerna jag jobbar med dagligen då.

Hur mycket jobbar du då med informationssystemet och informationen i systemet?

Ja, alltså ett utav informationssystemen är kundreklamationer. Det är ett informationssystem. Och även hanteringssystem naturligtvis alltså, hur skall det gå till och olika ärende hitt och ditt och så vidare. Och den andra grejen i just det här avseendet är ju interna avvikelser då av olika slag. Det skall säga, kundreklamationer kan betraktas som extern, som händer utanför

företaget och så får vi information om det att nu har kunden haft problem, men det mesta är ju inne i företaget att vi själva hittar avvikelserna, problemen…

I produktionen då?

I produktionen eller på andra ställe då va. Där finns det, där har vi ju då olika typer utav databaser då, sådant som registreringar och sådant som vi tar ut statistik ur och så vidare så va.

Så att när det sker reklamationer eller när det händer avvikelser inom företaget då är det loggad in i systemet?

Ja, då registreras det i systemet.

Och då kan du dra ut det…

Javisst, då kan jag dra ut det och jag kan få ut statistik och sådant naturligtvis också, hur många utav en viss typ och under en viss period och så vidare… Det hänger ihop iför sig då men att det man jobbar med också det är så kallade revisioner, där vi både har extern hjälp från det norska Veritas som kommer hitt och gör en revision en gång om året. Och också då kollar systemen och kollar att vi jobbar på ett riktigt sätt och så vidare då. Men sedan har vi också motsvarande interna revisorer så att vi är ett gäng här på Företag A som är, sex, sju som jag är ansvarig för då, sex, sju interna revisorer så att vi gör alltså mer strukturerade revisioner alltså vi bestämmer att som till exempel att nu i april så skall vi ha revision om hel vecka och då så gör vi upp med olika processägare och avdelningschefer och säger att ”den veckan så och så, de dagarna och den tiden då kommer vi och granskar eran verksamhet och vår avsikt är att fokusera på det och det och det” i eran verksamhet. Och då är ju själva grundidén att de själva först skall liksom kolla upp så att allting verkar okej då och sedan kommer vi och kollar det. Och sedan, om vi hittar något som avviker då har vi lite olika möjligheter. Vi kan skriva en avvikelse rapport som är mer formell så att säga ”det här måste du göra någonting åt och vi måste komma överens om när du skall göra det och när det skall vara klart och vi kommer att granska sedan när du har gjort det för att se om det är riktigt gjort” och så där va. Men vi kan också ge en mer av karaktären rekommendationer i rapportform då och säga ”det här tycker vi inte att är bra det här bör ni titta på” och så. Det blir ju också faktiskt en form utav rapport eller ett form utav avvikelser då också som ligger till grund för statistik och, man kan titta på hur det har gått och så. Annars kan jag inte påstå vad jag kommer på så här så är det väl inget, alltså jag är ju inte i linjen du vet, så att jag har liksom inte beroende utav så att säga i form utav daglig information om läget. Däremot får jag ju rapporter om försäljning och bokslut och liksom alla sådana grejer.

Ja, månadsrapporter och…

Månadsrapporter och liksom du vet men det jag representerar tar ju inte direkt ställning till det utan det är mer utav informationskaraktär. Vi har liksom inga möjligheter och påverka det på något sätt så, att vi skulle kunna göra någon aktivitet då om vi ser att det liksom säljer dåligt eller så det kan vi inte göra något åt så. Hela verksamheten är ju inte, vad ska vi säga, någon daglig styrning så förutom att vi styr, ja daglig styrning det är fel att säga så för att det har vi ju men då är det de här speciella ärendena som vi dagligstyr alltså ett reklamationsärende eller avvikelsehanteringsärende styr vi ju med daglig styrning och så. Med visualiseringstavlor och möten och sådant då. Det är ju mer av karaktären enskilda ärenden då.

Ni jobbar då med frågor som ni inte ser utfallet av under en bra tid, kanske ett par år?

Så är det ju med kvalitetssäkring över huvudtaget alltså, de stegen du tar idag, om du tittar på lite större mått, de visar sig inte, om du tar till exempel om du vill minska kundreklamationer, alltså titta lite mer generellt på, och det gör vi också, där vi säger att ”vi måste bli duktigare på riskbedömningar i produktutvecklingens tidiga skede” så att vi kan så att säga minimera avvikelser när vi går i produktion. Ja det kan vi vidta åtgärder och det gör så också men innan det visar sig i någon form utav kundreklamationsstatistik att vi har blivit duktigare det ligger nog rätt så långt fram, sådana grejer du vet. Så att det är svårt och se effekterna, alltså direkta effekter utav sådana aktiviteter och det är en problematik rent allmänt att räkna hem sådana grejer på det sättet då. Det går an liksom och, i produktionen och ta bort en störning eller minska, korta tiden för produktion och så vidare det blir liksom att räkna hem, men räkna hem en utökad riskbedömning i produktutvecklingens tidiga skede det är inte helt lätt att göra kalkyl på det utan det måste helt enkelt man får ha någon mån av grundfilosofi någon grund övertygelse att det här är rätt att satsa pengarna här då istället, det kostar mindre och sätta pengarna nu än att försöka göra det sen då och rätta till när det blir fel.

Hur är din relation till säljbolagen?

Ja alltså den… jag kan säga säljbolagen är ju ganska fristående som du säkert har förstått när du har varit här förut och styrningen… alltså från oss som huvudkontor är ju ganska ringa då vad, den är inte välutvecklad om jag säger så. Däremot så mina kontakter med dem är ju i allmänhet i kundreklamationsärenden då, så att det… I princip kommer nästan, ja alla kundreklamationer kommer ju från våra säljbolag som i sin tur har fått de från slutkund då. Det är det ena, det andra det är att jag är involverad i alltså stora krävande kunder, det har jag inte nämnt förut men det är ju en grej då också. Att typ en du vet fordonskunder och stora sådana inbyggare vad det gäller kvalitets- och miljökrav, framför allt kvalitetskrav då. Där är jag involverad och hjälper till då med utvärdera deras krav, du vet. De har rätt så häftiga kravspecifikationer på allt möjligt då. Och där är jag med och försöker utvärdera det då och försöker tolka det och försöka tolka det och försöka få någon ordning på det. Och det är i offertskedet men även i produktions… eller ja, när kundordern kommer sedan. Nu kom kundordern och då är det med ett sådant papper med dokumentation på hur vi måste göra och då är jag inblandad i det också då. Och även när vi har kunder på besök och det är kvalitetsprover och sådant, jag är också inblandad i det.

Jobbar du någonting med den yttre miljön hos säljbolagen?

Nej.

Det är bara varje land för sig som sköter det…

Ja, det gör varje land för sig. Och det är även så med kvalitetsledningssystemen, där jobbar också varje land för sig, alltså vi har ingen samordnad aktivitet i det avseendet. Det har vi inte, utan vad det går ut på är att Företag A moderbolag, inklusive vår produktionsenhet i Lönsboda, vi har ordning och reda, vi har kvalitetsledningssystem, vi har liksom så va. Och sedan är det så att än så länge så har vi klarat oss mer eller mindre med att säljbolaget i Tyskland då till exempel har sagt så här att ”ja men våra produkter kommer från Sverige och kommer från vårt huvudkontor i Skövde och de är certifierade enligt 9001 och 14001 och du kan lugnt köpa de här grejerna det är helt okej så. Så har vi lyckats hantera det här mer eller mindre hittills då. Även om det är ju naturligtvis en svaghet iför sig då men så är det ändå. För att det är mycket hos säljbolaget som också behöver styras upp då, hanteras förstås, i säljprocessen också.

När du jobbar med dessa frågor, hur mycket bygger du dina beslut på intuition, magkänsla eller erfarenhet jämfört med data och information från dina informationssystem?

Det är nog ganska information från systemen ändå, det skulle jag nog vilja säga. Alltså till exempel om vi tar kundreklamationer så tittar vi alltid på historik, har vi haft andra sådana här ärenden tidigare som vi kan liksom basera våra antaganden eller analys på. Samma gäller ju vid avvikelser internt också, det finns en databas och man kan gå och titta på det artikelnumret och se om vi har haft det här förut eller så, den feltypen och sådär. Sedan är det klart, det är mycket på erfarenhet också, det måste det ju vara, det är det väl iför sig då. Det är någon form utav kombination naturligtvis. Men tittar vi på de lite, för sedan är det också så att vi gör ju en analys på eller gör analyser på både kundreklamationer och interna avvikelser och försöker och se då röda trådar och försöker och se olika typer och då har vi då… Det har vi pejl på så att vi vet vilken feltyp som är vanligast förekommande och vi vet vilken orsakande avdelning som har liksom flest så att säga orsakande avvikelser och så vidare då. Då gör vi förbättringsprojekt eller så på just de områdena där vi vet att vi har flest problem, eller mest problem så att det är ju baserat, det är faktabaserat. Det är baserat på statistik och så, och i en viss mån erfarenhet också men jag menar vi kan visa med siffror att det är måttfel. Vi har ett exempel nu håller vi på och jobbar nu med något som kallas måttfel och där kan vi ju med statistik visa att det är det, det felet, den feltypen som är vanligast förekommande och så kan vi också sätta in aktiviteter där.

Kan det hända när du tar beslut utifrån erfarenhet att du använder systemen efteråt för att stödja beslutet, att du jobbar liksom bakåt så att säga?

Ja, det händer nog… Att man liksom går in efteråt och kollar, är det verkligen så här. Jag kan inte peka på något direkt exempel men så är det.

Men det kan hända…

Ja, absolut, det kan det göra. ¨

Det är kanske något man tänker inte så mycket på…

Nej absolut inte, det är liksom så där att… Nej, man är så van vid att jobba på ett visst sätt du vet och man är van vid att det finns vissa fakta i olika system och man… Nej, man tänker inte så mycket på det, det gör man inte… Jag vet inte vilket som är vilket riktigt, ibland är det liksom intuition och lite magkänsla ibland kanske man… men någonstans kommer ju det ifrån så att förmodligen har man ju någon erfarenhet i bakgrunden som liksom ger man den möjligheten. Och i vissa fall så känns det riktigt och ta fram fakta och basera beslut på det då.

Jobbar du någonting med simulationer, möjliga framtida scenarion eller prognoser utifrån olika möjliga händelser…?

Nej, det är nog mer känslomässigt eller mer erfarenhetsmässigt eller lite så. Alltså en grej som jag har jobbat ganska länge med det är ju då att vi ser att fler och fler kunder ställer högre och högre krav och det beror på att vi kommer in på en för oss en mer krävande kundkategori som vi inte har haft förut, alltså typ fordonsindustrin. Och är klart att, då har ju jag haft klart för mig att så här är det, den här typen av produkter som vi nu säljer den här typen utav kunder som jag har erfarenhet ifrån, även om de inte säger så idag, precis nu, så kommer de inom en viss tid och ställa krav på oss, på just det här. Och nu måste vi liksom förbereda oss och vi måste börja jobba med det nu så att vi inte ligger efter sedan när de verkliga kundkraven kommer.

Så att du försöker vara ett steg förre så att säga…

Ja absolut och det känner jag nog att det är jag rätt så duktigt på om jag säger så, att liksom förutse. Men det är nog någon form utav kombination med att jag har kontakt med kunder och det kommer, det ligger i tiden och man läser artiklar och du vet, hänger med så. Som gör att man förstår att vi kommer ditt fast nu vet jag inte exakt när men vi måste börja förbereda oss för detta. Och det kan vi säga att det är en viss del ganska stor svårighet att sälja in det i resten av organisationen.

Till ledningsgruppen då…

Till ledningsgruppen till exempel javisst. Det är ganska svårt för att i allmänhet är det så att man är så, skall vi säga ockuperad utav den dagliga verksamheten om du tänker dig så att man liksom… Ja i vissa lägen i alla fall. Ibland blir det så att, enligt mitt tycke att man inte lyfter blicken riktigt då som man kanske borde göra för och… se framåt och så.

Det är kanske svårt de gångerna när du inte har mycket fakta för att backa upp…

Nej visst är det så det är klart att jag kan ha presenterat att ja nu har jag sju kunder här som jag vet att redan ställer kraven nu och liksom mer… ja absolut haft bättre faktaunderlag så hade det naturligtvis gett bättre effekt. Men i allmänhet är det lite så känner jag för oss människor, jag tror inte att det är något speciellt för oss utan det är först när du står inför faktum då förstår du först att nu måste jag göra något. Och det är ju genomgående för hela mänskligheten kan man säga.

Det finns också politik i beslutfattande, hur upplever du det i diskussionen med ledningsgruppen, tycker du att beslutfattare kan fokusera på sina egna mål i stället för organisationens mål?

Ja, det är en intressant fråga. Det är svårt att säga, kanske i viss mån är det är så, inte rakt av men i vissa situationer så klart så. Man hade väl önskat att ledningsgruppen inte var så, att kunna vara lite mer, vad ska vi säga. Lite mer, alltså man är rätt så låst i sina roller och även i sin, alltså det här med att lyfta blicken som jag pratade om… Däremot lyfter man nog blicken i liksom vad det gäller utveckling av försäljning och liksom nu skall vi ha nya marknader och nu… ja ungefär så, javisst nu skall vi starta ett företag där och liksom sådär… Där är vi ju framgångsrika och det är ju jättebra men hur skall vi säga, man kanske inte… enligt min mening då, man borde liksom tänka liksom helheten lite mer att det drar med sig andra saker också. Du kan inte bara göra den här grejen för att då måste du göra de här sex också, så hänger det inte ihop om man säger så. Jag vet inte hur det är på andra företag men jag skulle kunna tänka mig att det är lite såhär det fungerar… Vi är inga visionärer såhär liksom utan vi är rätt så fasta i…

Ja, så är det ju…

Ja, i alla verksamheter. Det är först när det knackar på dörren som man hoppar till…

Kan du komma på något exempel där du har hållit på med sådana här typer av strategiska frågor med ledningsgruppen?

Jo det är egentligen det jag tänker på det är de utökade kvalitetskraven som fordonsindustrin ställer typ TS16949 det finns en standard sådan som jag hör att du känner till. Och där krävs det ju, det är standarden som fordonsindustrin jobbar efter och som de förr eller senare kräver av oss leverantörer.

Så att det egentligen inte har kommit ditt nu…

Nej, och där kan vi säga att det framförde jag kanske för fem sex år sedan, den frågan, att vi måste ta tag i detta och så vidare. Och det har väl hänt något och så men vi har egentligen inget sådant beslut idag. Och då är liksom resonemanget så att ”ja men vi säljer väldigt lite direkt till fordonsindustrin” alltså till en lastbil, som sitter direkt i lastbilen direkt utan vi säljer kanske till en slangtillverkare som sätter på vår produkt på slangen och sedan säljer han det ditt så att säga. Så att vi ligger liksom inte i första ledet då i många fall.

Sedan kan jag säga också beträffande miljö att det är ganska, det är ju så att standarden föreskriver att man skall ha miljömål. Man ska jobba med och ständigt bli bättre för att minska energiförbrukning eller utsläpp eller vad det kan nu vara. Det kan man själv så att säga bestämma vad man vill ha för typ av miljömål. Men det jag kan säga är att, det är ganska svårt också att komma igenom med den typen av miljömål som är lite mer… Du vet både EU och Sverige har ju miljömål på minskningar av energiförbrukning och minskning av utsläpp av koldioxid och sådana grejer. Och det är ganska svårt och komma igenom med den, lite mer övergripande typen av mål, miljömål, som kanske energiförbrukning okej, det finns ju pengar i det. Energi kostar ju. Så att det går ju även och… man vill ju ha det så helst att ett sådant mål även ger pengar om man säger så.

Man vill se besparningarna på papper…

Ja man vill se pengarna, hur mycket sparar vi och så. Det är jävligt svårt att få till sådana mål faktiskt. För beträffande energiförbrukning då är det ju så jädrans besvärligt så att… verksamheten utökas ju hela tiden och man köper nya maskiner som drar mer energi och man… ja du vet gör olika saker som måste ha det i relation till någonting annat. Relation till antal tillverkade produkter eller antal anställda. Men det är ganska svårt att hitta en sådan grej. Men tittar vi på några stora företag, jag har sneglat på SKF till exempel, alltså de har ju, de säger så här ”vi skall minska koldioxidutsläppen från alla våra 78 fabriker i hela världen med 5 % om året eller 3 % om året”, smack! Ja men om vi säljer mer då? ”Det skiter vi i, vi skall minska i alla fall”. Så säger de då liksom och då blir det liksom lättare att hantera, det blir i alla fall lättare och kommunicera de än om man säger ”om vi säljer mer också då blir det mindre så och kanske…”. Där känner jag också då att det är mer politiska beslut i detta. Vill vi vara i framkant, vill vi visa för våra kunder och för våra intressenter i övrigt också, kommuner och så vidare och så vidare, närboende. Att vi är ett miljömedvetet företag och vi vill visa att vi verkligen jobbar aktivt med att minska, förbättra… ta vår del i detta då. Och då är det klart kanske det innebär också att vi måste ta sådana beslut som gör att det inte är självklart att det måste tjäna pengar på det om man säger så utan det kan kosta också. Nu skall jag iför sig inte vara så kritisk för att det är också så att vi har gjort saker som har kostat som jag tycker att är väldigt bra. Vi har alltså övergått från vanlig elenergi till vindenergi för hela företaget och det kostar pengar. Det kostar mer att köpa vindenergi än att köpa vanlig energi. Det har vi gjort, och det är jättebra. Så att det är lite både och men…

Så att hela fabriken här drivs av vindenergi?

Ja.

Det är ett stort strategiskt steg egentligen…

Ja det är ganska stort steg och nu ska vi iför sig skilja på uppvärmning för att där har vi fjärrvärme och det är ju iför sig anses ju också som ganska miljövänligt. Man eldar sopor här

nere eller vid KSS. Men all energi i övrigt till svarvar, belysning och kompressorer och så vidare det är videnergi.

Hur aktivt tycker du att ledningsgruppen själv letar efter information inom miljö och kvalitet?

Det är inte mycket utan de förväntar sig att jag skall… så att säga peka.

Ja, de förväntar sig att du levererar liksom ”så här ser det ut”…

Ja, såhär vill jag göra…

Är det några speciella nyckeltal som du tycker extra noga på, du följer ju inte försäljningssiffrorna jättenoga som du var inne på men är det några specifika saker du följer extra?

Alltså dagligen finns det inget sådant, där jag tittar på statistik eller siffror hur det har gått eller så. Månadsvis kollar jag ju och då är det i grunden den statistiken som jag nämnde om kundreklamationer och interna avvikelser. Det är i den grand jag tittar på, månadsvis.

Ja, och det räcker med månadsvis, du känner att du har den information du behöver, när du behöver den?

Ja det får jag lov att säga. Alltså grejen är ju att det är i allmänhet rätt så långsiktiga grejer det där så att man kan ändå inte, alltså det är sällan man agerar på en månads… heller, det är mer halvårsvis eller kanske årsvis som man tänker att ”nej men nu har det här stuckit iväg och nu måste vi försöka ta tag i det här”. Det händer inte så snabba ryck utan det är ganska långsam förändring, om det inte kommer ett specifikt ärende som kostar väldigt mycket eller blir väldigt stort och så vidare, det har vi ju sådana här också som i grunden knäcker statistiken då kan vi säga. Men enskilda ärenden, i allmänhet är det så att man tar ärende för ärende så att det blir liksom ”vad har vi nu gjort för fel med det här ärendet? Ju det är det här som inte har fungerat okej, vad gör vi nu då för att inte, att det här problemet inte uppstår igen då och så vidtas det ett antal åtgärder då, specifikt. För att vi inte skall upprepa den typen av fel. Så att jag kan inte säga att jag har några sådana… sådant underlag som är beslut för mig, av den karaktären, nej det har jag inte.

Och den informationen som du behöver, den har du i den tid du behöver den alltså…

Ja. Det får jag nog säga. Sedan skulle man hoppas naturligtvis att informationen genererades mer lättvindigt alltså automatiskt och sådana där grejer alltså vi håller ju på med, flyttar över Excel ark och håller på, man kan säga att det tar oss ganska mycket tid att få fram siffror och statistik och så. Så det är klart att det vore ju önskevärt att vi kunde det.

Är det några specifika områden som man använder Excel mer än andra områden?

Nej det är ju så egentligen att hela den här statistiken jag talar om alltså för kundreklamationen och för interna avvikelser den är… Systemen är sådan att vi måste exportera till Excel och sedan bearbeta siffrorna där och göra diagram och sådant.

Så att allt det görs i Excel?

Ja, alltså vi har ju inte databas, databasen ligger åt sidan så att vi får liksom flytta över Excel för att få ut något vettigt från dem, kunna sortera och styra och få ut lite grafer och sådär.

Det är alltså inte siffror som sitter i DW alltså…

Nej det gör det inte.

Kan du då inte utnyttja BI lösningarna, kuberna för att göra rapporter och analyser då?

Nej, inte inom detta område. Det är att det ligger i andra system som… Det är kanske med kundreklamationer möjligtvis men det är ingen som har jobbat med det i alla fall. Det kanske går jag vet inte… Inte som det är idag…

Är det mycket manuellt arbete då som du behöver göra?

Ja, inte jag personligen men jag har folk som gör det så att det är ganska mycket, det är det. Det tar kanske någon… nu är det månadsstatistik som vi kör och det kan ta, ja en dag i månaden i alla fall att få till det.

Är det sammanställning av reklamationer från bolagen, och sedan avvikelser under månaden…

Ja ungefär så och orsakande avdelningar och vem som är, hur mycket det är, antal ärenden och så.

Får du det då skickat som Excel ark från säljbolag?

Ja, nu är det så att det är centraliserad så att alla kundreklamationer kommer hitt så att vi har koll på själva, det registreras här alltså.

Ok, skickas informationen, eller registrerar man… hur går det till?

Jo det går till så att beträffande kundreklamationer så finns det ett såkallad DDM system som egentligen har, där man har konstruktionsmaterial, alltså ritningar, CAD modeller och allting sådant och det är ett sådant system med ordning och reda där. Där registrerar vi kundreklamationer i den, i en mapp där alltså ett ärende får en mapp. Och sedan kan det haka på olika dokument där, i den mappen så att man hela ärendet klart för sig. Det kör man sedan ut med någon form utav rapportgenerator som man kan liksom få ut och i viss ordning i alla fall. Tidsintervaller och så. Det i sin tur sedan exporteras över till Excel och där i sedan så krånglar vi lite med olika typer utav, städar lite till och grejer. Siffrorna kommer automatiskt, de exporterar vi, de lägger vi inte in manuellt. Sedan gör man lite olika grejer där och sedan lyckas man få fram lite diagram och lite grafik där. De visualiserar vi de på olika tavlor och så. Ungefär samma beträffande interna avvikelser så görs det i databaser och därifrån så exporteras det till Excel och hanteras liknande.

Tittar vi på önskemål så vore det ju härligt om man kunde, och det skulle nog vara så att om man hade mer tillgång till statistik utan att jobba med det så mycket så skulle man säkerligen titta på det oftare, det tror jag att man skulle göra.

Skulle det då vara ett bättre beslutsunderlag?

Ja jag tror det att man skulle… hur har det varit den här veckan eller så. Hur många är det vi har fått in, hur ser det ut, vad är det för typ av ärende som har kommit, är det något som är extraordinärt och sådär.

Är det något behov som du känner nu att…

Nej inte så direkt, utan det är mer en fråga om att det är resurskrävande, tar tid och det känns liksom att… annars så ser jag, om man tittar lite framåt, det jag ser framför mig det är det att

företaget växer, och som jag nämnde för dig, så är det så idag att vi har 17 – 18 olika bolag ute i världen och alla de vad gäller kundreklamationer skickar in helt enkelt på mejl en rapport ”nu har vi fått sådant ärende” och sedan skickar de godset hitt så tar vi emot godset, registrerar det och undersöker vad det är för fel och sedan svarar vi då säljbolaget med en rapport att vi har hittat det här felet och det är si och så och vi kommer att göra det och detta och sedan gör säljbolaget om det eventuellt eller skickar vårat svar, det är olika, till kunden och så vidare. Det här är ju ohållbart på längre sikt. Vi knäar redan idag utav sådana här ärenden så att det jag ser framför mig det är att säljbolagen själva så att säga tar första stöten vad gäller kundreklamationer så att de i sin tur har både kompetens och system för att själva registrera ärendet och kanske i många fall ta beslut själv ”det här och det här är fel, vi skickar nya här” men att vi så att säga kan se det här globalt, att de rapporterar in på någon portal eller liknande med en databas så att allt går in och man kan liksom, vi kan se här hur många har kommit in och var ligger det, har de tagit beslut om detta själva? Ja det har de gjort, har de skickat ersättning? Ja det har de gjort. Men även naturligtvis att hela kommunikationen kan var i det systemet att vi kan svara i samma system och att vi inte behöver skicka mejl som vi gör idag, göra Word rapporter och så vidare. Och att det är transparant på det sättet att säljbolag kan själv gå in och titta på sina ärenden och se hur långt har det kommit, har Skövde gjort något åt det här eller har de liksom över huvudtaget öppnat ärendet…

Att kunna följa status på sitt ärende alltså…

Ja, ärendestatus, och typ kunna också svara, att man ser i statusen att nu är det svarat och så. Det ser jag som en grej som måste komma förr eller senare. Det är inte rymligt att vi skall skicka gods jorden runt bara för liksom att det skall komma hitt och tittas på.

Det måste vara väldigt kostnadsamt, ni har exempelvis bolag i Australien…

Ja visst och så skickar de i allmänhet när det är brottom med flyg och det går med UPS så att det är ju en hel del kostnader förknippade plus att det drar rätt mycket personal här. I många fall så kunde säljbolagen själva ta beslutet.

Och då speciellt om de hade en mall från er kan jag tänka mig… första hjälpen så att säga.

Javisst, och vissa ärenden då vet ju vi om att det här är ett återkommande problem som vi har åtgärdat men åtgärden är gjord på nyproduktion så att det som finns ute är behäftat med den här problematiken och då är ju vi inte så intresserade att titta på det en gång till för att vi vet redan vad det är och då skulle säljbolaget kunna själva då ”ja juste” med information ifrån oss.

Ja precis, när de registrerar…

Då ser de att det är ett sådant här problem. Det skulle vara läckert på sikt. Med ett sådant system.

Är det någonting som ni diskuterar nu, har ni börjat känna mer och mer detta behov?

Ja, jag har ju pratat med IT om det, första hand med IT chefen. Jag har taget upp det med företagsledningen och så vidare men det är inte prioriterad helt enkelt. Sedan är det även svårt med det naturligtvis då, det är ju klart att det vore ju önskat att man skulle kunna göra en kalkyl och säga ”ja om vi gör på det här sättet så kommer det och liksom kunna minska administrationen och det kommer att bli så och så mycket effektivare” och så.

Är det några andra områden som du känner att här behöver vi komma lite mer in med IT stöd?

Ja det finns andra områden också som jag har påtalat, som jag har också rapporterat och har en utredning gjord och det är vid godsmottagning utav köpmaterial. I många fall så har en form utav mottagningskontroll när godset kommer in och det är också väldigt kantigt och trögt beteende vi har idag med registrering i flera system, och också där en massa Excel ark och grejer som ligger vid sidan om.

En manuell registrering då alltså?

Ja.

När någon tar emot någonting då skriver man in manuellt i Excel ark?

Det börjar ju där. Först tar någon emot något och sedan inte nog med det sedan registrerar det i M3 som är affärssystemet, sedan registreras det i en typ utav våg, som skriver ut vad det väger i allmänhet, ja i alla fall det skriver ut också en godsflagga där ute och så vidare då, och det är bögigt i sig då men sedan kommer till något som kallas kvalitetskontroll där det är ett antal kvalitetstekniker som plockar ut slumpmässigt och mäter lite mått och grejar. Och det resultatet som kommer fram där, det är också omständigt, och det går att göra väldigt mycket här om man har lite smartare IT system för att hantera det. Det är också även så att det är med den typen av kontroll att man vill kunna styra det på ett smart sätt så att, man vill ju inte kontrollera allt inkommande gods, utan man vill ju välja olika system, genom att välja ”nu vill jag välja den här typen av artiklar från den leverantören, den skall alltid gå in för kontroll medan den här artikeln från den leverantören den skall gå direkt in till lager” det är olika spår så och sedan vill jag kunna säga att ”om det inte har hittat något fel på de här tre partier, tre partier i följd i det här spåret som går in på kontroll, då vill jag att det automatiskt skall gå över och gå i spåret direkt ut i lager”. I en viss tid, en gång om året vill jag att det skall gå in i kontroll och så vidare. Så att hela den styrningen saknas idag, den gör vi manuellt och det blir inte bra. Så att det finns, det är ett område som vi skulle kunna få bättre hjälp utav IT systemen. Sedan är det här med spårbarhet, och det vet jag inte om någon har pratat med dig om men, det har gjorts en bra förstudie där, alltså behovet av spårbarhet. När jag kunden får en produkt, om det blir något fel på den då vill man ju återkalla produkter och då vill man veta vilken batch utav en viss komponent det är i, om den finns monterad just i den som jag har skickat. Eller till och med om den komponenten är svarvad av ett råmaterial som är utav en viss batch som vi vet att det har blivit fel på, den typen av spårbarhet. Och där har vi ett behov av att vara duktigare. Så det är ett område ytterligare då, inom kvalitet som finns behov utav IT stöd, eller utvecklat IT stöd.

Ja, IT har blivit företagens livsblod så att säga…

Ja och det är oftast tyvärr där som flaskhalsen sitter, du vill göra så mycket men du har begränsade resurser, det är kostnader iför sig.

Ja, och IT chefen sitter ofta med samma problem som du, att kunna räkna fram med kalkyler hur mycket man tjänar eller sparar…

Ja det är nog liknande.

Om vi återkommer lite kort till dina huvuduppgifter, skulle du då säga att du jobbar mest i Excel?

Ja, alltså jag kan säga att jag personligen jobbar inte så mycket i systemen så, utan mycket utav min tid är mer av karaktären kommunikation med folk om jag säger så. Diskutera och försöka få igenom grejer här och där liksom, alltså mitt personliga… Däremot avdelningen vi är ju fem personer så att det är vissa här som jobbar väldigt mycket med Excel, vissa jobbar väldigt mycket med DDM systemet och så. Vissa andra med Lotus, men jag personligen jobbar inte med sådant där särskilt mycket. Men däremot så får jag ju information och fakta som jobbar med det här, vi har ju också daglig styrning, det är jag med på så att jag har kläm liksom på dagsläget hela tiden.

Appendix E - Respondent 5

Skulle du kunna börja med och beskriva din yrkesroll, vad du jobbar med här?

Jag jobbar som inköpschef här på Företag A och ansvarar egentligen allt kan man säga direkt material som vi köper, allt sådant som ingår i våra produkter, det kan vara färdiga produkter också men ofta är det komponenter, råmaterial, lego-tjänster... Allt sådant som egentligen ingår i det som vi sedan skall sälja. Och ansvarar för en avdelning, vi är totalt fem personer, där det ingår tre stycken inköpare, eller strategiska inköpare och det ingår en SQA som vi kallar det för, en kvalitetsutvecklare eller leverantörsutvecklare. Så att vi är egentigen en stabsfunktion kan man säga som jobbar strategiskt med inköpsfrågor, långsiktigt. Det vill säga hur skall vi köpa, från vilka skall vi köpa. På vilka marknader skall vi vara. Och så vidare och så vidare, det är ju en mängd olika aspekter i det hela. Vi är också ansvariga för alla köpprocesser som sker inom bolaget. De som sedan köper eller jobbar operativt med inköpen, det vill säga lägger inköpsorder, leveransbevakar och allt sådant där. De personerna sitter decentraliserad ute i organisationen så att vi kallar de för materialplanerare. Där har vi åtta stycken ungefär som både köper in då, anskaffar varor och gods men som också hanterar själva materialplaneringen i de olika produktverkstäderna som vi har. Vi är ju uppdelade på olika produktverkstäder. Så att i grunden så ansvarar jag för alla direkta materialköp och med den organisationen mellan stabsorganisationen som är.

De här åtta materialplanerarna följer de då en mall eller något sådant som ni har förberett här? Typ ni skall köpa från de här... och så vidare.

Absolut, vi sätter upp alla affärerna här och när affären är säkrad både kommersiellt och kvalitativt så överlämnar vi uppdraget till materialplanerarna, nu kan du så att säga, nu skall du köpa härifrån. Så fungerar det.

Skulle du kunna beskriva lite mer beslut som de arbetar med, både dagliga och de som har lite längre tidshorisont.

Ja, om du tar det ifrån ytterligheten här egentligen så är det ju så att jag är ansvarig för att bygga upp en visionär mall för företaget. Var vi skall vara någonstans, på en visionär grund. Vi tittar långt framåt. Hur skall inköps verksamheten utvecklas inom Företag A koncernen. Där har du en utav mina huvudpunkter, om vi börjar på den nivån, väldigt långt bort tidsmässigt.

Hur långt kan det röra sig om?

Ja, en vision det finns ju olika aspekter på hur lång en vision skall vara men i min värld så ligger den nu på 10 års horisont. Det vill säga jag har en bild framför mig hur jag ser inköpsverksamheten om tio år på Företag A och mitt ansvar är att få den förankrad i bolagsledningen, i styrelsen och sedan utifrån det bygga en strategi. Det vill säga hur skall jag komma ditt, vilka verktyg behöver jag, hur ser min bemanning ut, hur ser min kompetens ut och var i världen kommer jag att befinna mig. Våran värld kretsar ju inte bara kring Skövde utan den kretsar ju runt de bolagen vi har i världen. Och till min hjälp där så har jag en modell, en visionär modell på vilka inputs behöver jag för att kunna bygga den här strategin på rätt sätt. Och den strategin måste ju också förankras i styrelsen. Så att jag sitter just nu mitt uppe i ett strategiarbete fram till 2015. Där jag målar upp då tillvägagångssättet alltså hur och vad skall vi göra för att gå mot den här visionen. Så att där har du den visionära delen. Du har den strategiska delen och sedan har du också en operativ del, det vill säga hur skall vi utveckla verksamheten och hur skall vi förbättra våra flöden med allt vad det innebär. Väldigt

mycket mer då styrt mot nyckeltal. Visionen är ganska luddig egentligen, den är mer som en ledstjärna, strategin mejslar fram vilka huvudåtgärder, vilka strategiska steg måste vi ta. Med den operativa delen där jobbar jag väldigt mycket med min avdelning, mina medarbetare. Det vill säga hur styr vi den dagliga verksamheten, hur målstyr vi, vilka nyckeltal har vi, vilka aktiviteter pågår. hur skall vi förbättra leveransservice. hur skall vi arbeta och vad är det vi gör för kostnadsbesparingar. Hur har vi det med avtalsteckning, alltså med våra leverantörer. Hur ser våra leverantörer ut, hur förbättrar de sig. Kapitalbindning, allt det här som är vardagen i vårt arbete. Det är alltså ett arbete och ett ansvarsområde som sträcker sig från vision mot strategi mot den dagliga operativa verksamheten. Och det är också en taktisk del i det hela, alltså hur skall vi arbeta med leverantörerna, är det rätt leverantör vi har där eller kan vi byta, kan vi flytta volymer. Hur mycket skall vi köpa i Asien, hur mycket skall vi köpa i Europa, vad händer i öst Europa, skall vi flytta volymer från Sverige till lågkostnadsländer? Alltså alltihopa det här, scouting verksamhet, benchmarking, allt det här. Så att det ingår en hel del, inköpsmoment i ett sådant här arbete.

Det är ganska brett...

Det är väldigt brett arbete. Men egentligen så är ju min... jag har egentligen två huvudansvar om man benar ner alltihopa det här. Det ena är att jag skall bidra till att vi ökar vår lönsamhet men jag måste också bidra till att vi ökar vår konkurrenskraft. Det vill säga de leverantörer vi har som försörjer oss med någon form utav kärnkompetens skall bidra till att våra produkter kanske är bättre än vad våra konkurrenter är så att egentligen är det att skapa konkurrenskraft, skapa en förbättrat lönsamhet.

Kan inte de två sakerna egentligen arbeta emot varandra? Att ska mer konkurrenskraft kan kanske innebära mer kostnad...

Ja, det kan det vara. Absolut, men det kan också vara så att med hjälp av det vi tar nya kunder, nya marknader. Alltså ofta så ligger konkurrenskraftdelen väldigt mycket lierad med vår produktutveckling. Det vill säga hur arbetar strategiskt inköp tillsammans med produktutvecklingen. Det handlar ju väldigt mycket om att växa in i det här man kallar värdekedjan eller värdeflödet. Att hitta tvärfunktionella samarbeten som gör att vi kan lansera produkter eller jobba ihop med OEM kunder på mer effektivt sätt än vad våra konkurrenter kan. Tittar vi på mer lönsamhet delen så är den ofta mer relaterad till att egentligen sänka kost. Alltså den kostnadsmassa du har idag, kan du sänka den. Kan du rationalisera? Kan du köpa mer effektivt. Det handlar inte bara om att sitta och pruta om du förstår vad jag menar utan det handlar om att se hela supply chain, hela värdeflödet och där i sänka kost. Men alla de action som vi jobbar med de skall egentligen bringa ner på den nivån. Det skall synas i resultatet att en inköpsavdelning är effektiv. Det är det det går ut på.

När du arbetar med de saker när du måste titta lite mer framåt, om du tittar bakåt i tiden och tänker på 2 - 3 mer strategiska beslut hur jobbar du då med informationssystemet? Hur mycket information har du där, hur ser en sådan beslutsprocess ut om vi tänker utifrån informationssystem?

Ja, det är ju en stor fråga. Det är en mängd olika informationer som måste ta in. Om vi tar ett exempel med att... säg så här, du kommer till en slutsats att du behöver flytta volymer till mer konkurrenskraftiga leverantörer. Det är en slutsats du har kommit till. För att komma till den slutsatsen så behöver du först och främst besitta någon form utav marknadskunskap. Alltså dels marknadskunskap utifrån vad vill bolaget ta vägen. Vad vill våra bolag någonstans, våra försäljningsbolag. Hur ser de på sin framtid? Inom vilka områden kommer de att utveckla sig, eller vill de utveckla sig? Då pratar vi om strategisk och visionär marknadsföring, alltså var

vill vi växa? Är det nya kundgrupper nya kundkategorier nya produkter eller är det en växande marknad och så vidare. Och utifrån den bilden som vi då egentligen inte får in via något datasystem i den bemärkelsen utan det är en informationshämtning som sker ute i världen på våra bolag, i säljbolagen. När vi tar till oss det, så ser ju vi också på hur skall vi positionera oss nu för det här. Det vill säga om vi ser, vilket vi redan har gjort då, att vi skall växa i Kina exempelvis. Vi har ju en enhet i Kina som har en tillväxt, en väldigt bra tillväxt men vi vill ju göra mer. Då är vår inställning till det, och det är ett strategiskt ställningstagande vi har gjort, det är ju då att vi skall inte bara sälja i Kina utan vi skall också tillverka där. Det vill säga vi vill inte använda Kina eller Indien eller Brasilien eller var det är någonstans som enbart en lågkostnadssourcing utan vi vill ha någonting vad vi kallar för *"time to market"*, det vill säga vi skall vara nära våra kunder. Och i ett sådant scenario så kopplas det omedelbart i mitt huvud "okej, vi ska utveckla Kina, då måste vi också utveckla inköpsverksamheten i Kina". Vi måste bygga upp en infrastruktur runt en sådan tillverkande enhet för att klara av just det här *"time to market"*. Är kunden där, så skall vi också ha sourcing, tillverkning montering för att kunna flexibelt och snabbt leverera. Och så tänker vi när det gäller globalt. Att i Kina ser vi den utvecklingen, och kanske också då som en Asiatisk hubb egentligen kan man tänka sig. vi ser den i Europa och kanske framför allt i öst Europa och vi ser den i syd Amerika, nord Amerika så att den visionära bilden, ditt jag vill komma där finns det också ett innehåll i att jag måste bygga inköpsstrukturer där våra framtida tillverkande enheter skall vara. Och därför säger jag då att om man kommer fram till den slutsatsen att vi skall verka mer i öst Europa så betyder det att jag vill utveckla nya leverantörer, i den regionen.

Det är era säljbolag som alltså berättar för er hur läget är, men den informationen kommer också någonstans ifrån, var kommer den ifrån?

Den informationen plockas normallt in av bolagen själva när de tittar på vilken utveckling sker på den marknaden. Om man tittar på, det kan vara jordbruksindustri, det kan vara vindkraft det kan vara entreprenadmaskiner, det kan vara gruvjobb det kan vara skeppsbyggnad, offshore alltså där vi vet att våra produkter passar in. Och den data plockas normalt sätt ifrån olika typer av system, det kan rent vara konsulthjälp som man får. Här pratar vi om... vad skall man säga, det är svårt för mig att veta exakt hur de plockar in sin data egentligen, jag skulle kunna tänka mig och vi tar ju faktiskt hjälp av exempelvis exportråd eller handelskammaren sådana här saker, det finns faktiskt konsultföretag som kan hjälpa dig med den här typen av marknadsanalyser så att det bygger ofta på den typen av information. Men samtidig så har vi ju en scanner ute, vi får det från kunder, det kan ju vara stora kunder till oss som förflyttar sina verksamheter.

Och då är det kanske mer muntlig...

Då är det en muntlig information där du får reda på i mötet med kunden eller du kan få information muntligt eller via media generellt, att du ser att någon skall investera kraftigt i Kina. Eller vad nu det kan vara, Ryssland, eller vad det kan vara.

Nyhet om någon som är kanske stor kund hos er...

Ja, det är en väldigt komplex grej, du kan inte säga, jag kan inte vara så konkret så att jag säger ja det är från den kanalen vi plockar informationen, det kan jag inte göra. Inte på den nivån.

Jo, och världen är ju väldigt dynamisk...

Ja den är otroligt dynamisk och det gäller ju att du har en närvaro på den globala marknaden för att kunna snappa upp sådana här saker.

Så att man kan säga att den informationen är egentligen utanför ditt grepp så att säga...

Den är egentligen utanför mitt grepp utan jag förlitar ju mig väldigt mycket på att det är så korrekt information som möjligt. Men sedan tar ju företaget baserat på det ett strategiskt ställningstagande och där sitter jag själv med i ledningen, jag sitter ju med i ledningsgruppen i företaget så att jag är ju själv med i de besluten. Det vill säga tror vi på det här, i så fall, vad gör vi?

Om vi håller oss till Kina till exempel eftersom du har varit inne på det, nu har du tagit upp olika grejer som att ni behöver bygga infrastruktur för att ni vill tillverka där också, hur jobbar då ledningsgruppen men sådana frågor, hämtar ni någon information själva som ni tar med till mötet angående ert specifika område då?

Ja det kan man säga, det som förväntas av mig då i sådant läge, att om ledningsgruppen säger, som sedan går vidare ofta till styrelsen då, om styrelsen då säger "ja vi tror på det här, vi vill sätta upp en enhet i Kina". Nu har vi ju redan en enhet där, så att för vår del handlar det om att bygga den vidare, låta den bli större...

Precis, om du tänker tillbaka till den beslutsprocessen kring den här frågan skall vi starta en enhet i Kina, hur gick den processen till?

Ja, enheten startade egentligen före min tid, för att enheten har funnits där i tio år. Och jag är ganska övertygad om att beslutsgrunden för att säga ja vi skall vara i Kina det är just för att det är en sådan otrolig tillväxtmarknad. Och att det var egentligen det att skapa ett fotfäste i Kina, det var egentligen grunden för det här, tror jag.

Om du tänker på sådana här stora frågor som du har varit med i beslutsprocessen, kan du ge ett par exempel på sådana beslut.

Ja, jag har ju varit med i det beslutet som säger att vi inte bara skall hålla på med montering i Kina utan vi skall producera där också.

Och det är ju en stor förändring...

Det är en stor förändring och det betyder att vi bygger en enhet på en helt ny nivå, och det är egentligen att vi har mer och mer kommit till insikt att det handlar inte bara om att hitta vad man kallar för *low cost sourcing* det vill säga, hitta lågkostnadstillverkning i Kina skäppa det till Europa för att sedan montera och sälja det här borta det är inte det det går ut på för oss. Utan vi skall hitta hem till det här "*time to market*" och för att ta fram det strategiska beslutet att i stället för att bara använda Kina som en lågkostnadsmarknad till att gå till "*time to market*" det är ju ett strategiskt beslut. Det är ett beslut som jag har varit delaktig i, att inte bara ha tillverkning i Skövde, utan att ha tillverkning även globalt.

Detta är riktigt intressant och jag kan tänka mig att det fanns många olika åsikter angående detta beslut inom ledningsgruppen. Det är mycket risker med detta...

Det finns definitivt risker med det...

Var det några specifika svåra frågor som ni fick jobba extra mycket med inom gruppen?

Jag tror egentligen inte att det var några, den största och den svåraste frågan det var egentligen att få alla mentalt med på att vi måste hänga med även försörjningsmässigt. Du vet, Företag A har av tradition haft all tillverkning lokaliserad i Sverige. Och sedan har vi utvecklad vår koncern genom att bygga försäljningsbolag runt om kring i världen och då har vi byggt en grundstruktur för att bli globala rent försäljningsmässigt. Vi har en lokal förankring vi har lokal säljare, flera stycken oftast då som verkar på den lokala marknaden men vi kom ju då till insikt att vi på långt sikt inte kommer att kunna försvara det här kostnadsmässigt, det är den ena aspekten. Den andra aspekten är att vi blir mer och mer övertygade om att vi inte heller logistiskt kan försvara den tiden av ledtider eller transportkostnader hela den här delen. Det kommer att bli en börda för oss framöver om vi inte flyttar hela supply chain, eller delar av den anpassad för de marknaderna ditt där den skall vara. Så att det räcker inte mer för en koncern att säga att vi skall sälja på den marknaden, utan vi måste vara där även med supply chain för att få det till att fungera på lång sikt. Och det var tror jag mer än mental process för många att gå igenom och köpa den tanken. Det är klart att då kommer det ju för vissa personer till viss del litegrann av en hotbild, man börjar titta på vad kan det få för konsekvenser för den verksamheten vi har i Sverige. Betyder det att vi kommer mer eller mindre att rationalisera bort personer, tjänster, ja you name it va. Nu är vi såpass lyckligt lottade att vi befinner oss i en väldigt kraftig tillväxtkurva så att vi ser inte det här hotet så uppenbart utan vi ser det snarare som en nödvändighet att kunna gradvis då börja bygga den här infrastrukturen...

Det är en förberedning inför framtiden...

Det är en förberedelse för någonting som kanske inte ligger 10 år bort utan ligger 20 år bort.

Skulle du då säga att det var inte att hitta tillgänglig information som var det svåra det var mer att skaffa koncensus kring beslutet.

Precis, det kan man säga, när det var på den nivån. Det mer konkreta arbetet, när du börjar och... Det blir ju mer inköpsrelaterat då. När du kommer till den slutsatsen, styrelsen kommer tillbaka till mig och säger "ja, nu måste du ta ansvar för att bygga den här infrastrukturen runt den här enheten" då blir det mitt jobb att bygga upp en leverantörsbas regionalt då, runt den här tillverkande enheten. Det vill säga, vad är det då vi skall köpa, vad skall vi göra själva och vad skall vi köpa...

Precis, och var kommer den informationen ifrån?

Ja, och den informationen tar vi i huset när vi tittar igenom våra kärnkompetenser då måste vi, vi vet ju vad vi har alltså, den informationen har vi ju, i grunden kan man säga så här att vi exempelvis har som en hörnsten det är att vi svarvar, en av våra grundkompetenser om du tittar på tillverkning det är att vi är jäkligt duktiga på svarvade detaljer som sedan ingår i en koppling. Och då säger vi det att, vill vi behålla den kärnkompetensen, svar ja, då börjar vi med att bygga upp svarvkompetens...

I den regionen...

I den regionen, det vill säga, vi måste anskaffa maskiner vi måste utbilda personal, vi måste bygga in den kompetensen och då tar vi naturligtvis hjälp härifrån. Men allt det som inte då ska ingå i vår kärnkompetens, och det ligger ju i det strategiska arbetet då har vi strategidokument, att vi har bestämd oss för det så den informationen hämtar jag inte ifrån IT systemen heller, utan den kommer fram genom verksamheten...

Då genom möten, erfarenhet...

Möten, erfarenhet, benchmarking också, vi tittar på hur duktinga är vi på det här då, är vi konkurrenskraftiga...

Då behöver du ha någon information angående dina konkurrenter...

Javisst, då kan du ofta få genom kanaler, genom nätverk och sådana saker...

Mest muntligt då eller?

Ja muntligt du kan få rapporter du kan fiska upp saker i årsbokslut, verksamhetsberättelser och så.

Ja precis, och då har du också information som kanske inte sitter i själva DW utan i mejl och så vidare...

Ja, absolut, sådant kommer ju också. Alltså för mig kan du säga att jag har ju väldigt stor nytta, när jag tittar på ett företag, och även på konkurrenter, då har jag väldigt stor nytta av faktiskt ett rent systemstöd. Jag köper ju en tjänst idag som är ifrån Dun & Bradstreet. Det vill säga där du kan ta mycket detaljerade företagsupplysningar. Det vill säga, du kan gå och få det senaste årsboksslutet, du kan få deras ballansräkning och du kan få deras resultatredovisning och du kan titta på hur ser deras bemanning ut och hur går det för de så att du får en ekonomisk karta på dina konkurrenter exempelvis. Och det gör jag ofta också på en leverantör. Där har du en konkret kanal, som jag behöver.

Det är alltså inköpt extern data

Det är alltså, jag får en företagsbild. Och den tar vi med jämna mellanrum på både konkurrenter och leverantörer så att vi har en koll på hur går de i förhållande till oss exempelvis. så att vi kan alltså benchmarka oss i förhållande till de. Och den hämtar vi in via den typen av IT stöd.

Hämtar du det ad-hoc eller är det något du samlar för att skapa historik?

Nej, på alla mina leverantörer som jag har så har jag en löpande redovisning och får jag per automatik. Och det får jag mejlväg, då får jag ett mejl. När det gäller konkurrenterna så brukar vi göra det en gång per år. Då samlar vi in den fakta, sammanställer och sedan så tittar på det som en del av vårt... det är ett analysverktyg egentligen. Men i övrigt så är det alltså, man kan kalla det *market intelligence* på något sätt. Som inte direkt är styrt mot någon kanal utan vi använder informationsinhämtning, vi hör någonting någonstans, vi pratar med någon någonstans, vi nätverkar får signaler, vi tar till oss det och sedan gör vi muntliga, alltså vi pratar med varandra, vi diskuterar fram kan man väl säga någon form utav målbild. Och det kommer ifrån internet, det kommer ifrån den typen D&B analyser det kommer kanske ifrån exportrådet, det kommer kanske ifrån handelskammaren det kanske kommer från konkurrenter, jag menar vi pratar med konkurrenter också. Vi träffas på mässor, på utställningar du vet, "*through the grapevine"* där litegrann.

Det gäller att ha öronen öppen...

Ja. Och lyssna, känna, och vara där tror jag att det handlar mycket om, vara närvarande. Det går liksom inte att ta beslut om Kina, om du inte är där. Du måste vara närvarande, du måste förstå vad som händer, du måste ha en bild av det.

Jobbade ni med kvantitativa analyser inför beslutet att starta produktion i Kina?

Javisst, vi tittade ju på naturligtvis vad är det vi tror på att vi kan ha i volymutveckling exempelvis, vad har vi för bas, finns det en lönsamhet i det. Alltså du sätter upp en trolig prognos kan du säga. Om vi startar på den volymen, vad tror vi den skall vara om två år? Vad tror vi att den skall vara om 5 år.

Gjorde ni då olika scenarion?

Ja, worst case, idealläge och någon form utav mitten, nominell...

Ett lagom läge...

Ja, såhär ungefär, så att man får ett spann då.

Så att ni gjorde då olika scenarion

Ja, absolut. Och då bygger ju det på att du skall kunna göra någon form utav lönsamhetskalkyl i slutändan. Och den informationen den plockar vi direkt ifrån våra system, där vi tittar på vad vi tror att tillverkningskostnad exempelvis kommer att ligga på den här detaljen. Så här mycket kommer maskinerna att kosta, så här mycket personalen att kosta, så här mycket kommer lokalen att kosta och så vidare. Alla både direkta och indirekta kostnader som du behöver för att göra en typ av lönsamhetskalkyler som inkluderar en försäljningsutveckling som måste vara byggd på vilka kunder pratar vi om. Vad är det för kategorier och var finns de och så vidare. Så att det är en typ av prospektering som du gör men som sedan skall leda ner till ett kvantitativt underlag egentligen för styrelsen. Det måste du ha, du måste ha siffror att gå på, innan du tar beslutet.

Jo, man måste ju se att det blir lönsamt...

Ja, och den data, den plockar vi ifrån våra befintliga system om vi tittar på kostnader, om vi tittar på materialkostnader och så vidare. Kalkylerar fram alltså...

Tittar ni på då typ "jag vet att det tar så här lång tid i Sverige och kostnaden per timma i Kina är så och så"... Så att ni skalar ner till "kinesisk kostnad" så att säga.

Precis. Samtidigt då som vi också tittar på hur ser det ut på, finns materialtillgången till att börja med, du vet vi har en specifikation också...

Precis, det skall vara en viss typ av material, viss typ av kvalitet och så vidare...

Ja, det skall vara ett visst material, och då kommer frågan till mig. Finns det tillgång till det här materialet i Kina, eller jag börjar alltid med att ställa mig den frågan. Om vi skall vara där borta, har jag över huvudtaget basen för att vara där borta. Det vill säga, finns tillgången där, där den skall finnas. Och den första frågan är råmaterial då. Finns det råmaterial leverantörer där, som kan ta fram det här materialet. Är det här materialet exklusivt för de, eller är det god tillgång så att säga. Finns det några risker i det här, och det gör man igenom egentligen dels genom att titta, scouta där är ju internet är ju en bra start om man tittar på tillverkning, alltså vilka stålleverantörer kan finnas, i regionen eller i det landet. Och sedan måste man ju prata med de...

Och åka ditt...

Och åka ditt. Och göra en första scouting. Och så måste man jobba inom supply chain, hela tiden och titta på, vad är det då... Om vi nu säger att vår kärnkompetens i kina skall vara svarvning säger vi, det är där vi skall börja. Ja, det betyder att inköp måste ju då vara där när

det gäller råmaterial, när det gäller alla andra komponenter som skall in där. Det kan vara plast, det kan vara gummi, tätningar kulor fjädrar what ever liksom. Och då måste jag hela tiden, det är då jag börjar min scouting process, och den bygger jag ofta utifrån en grov karta som jag kan få via internet eller jag kan få via våra lokala representanter som är där. Jag kan få den via kanske några av våra befintliga leverantörer, men då har jag en roadmap, en grov karta som säger att "inom det där köpområdet, så tror vi att de här kanske fyra fem leverantörerna finns". Inom detta området tror vi på de här, och så vidare och så vidare. Och då måste jag börja scouta, och då startar mitt arbete faktiskt i en process, som vi har beskriven där, som vi alltid har. Det är en process karta, och så går egentligen arbetet till kan man säga, oavsett var vi är någonstans. Den här processen är applicerbar oavsett om du är i Sverige, eller om du är i Korea eller i Kina eller var du nu är. Och det är då vi börjar titta på att vi tar det strategiska beslutet först sedan går vi in i den här grundoffereringsdelen, men underlaget där, där jag får min grundinformation ifrån, den kan delvis vara via något system då va, men den är också plockat ifrån leverantörer, kollegor och så vidare. Sedan kommer jag behöva information igen. Jag måste ta fram nyckeltal på de här leverantörerna jag måste ju se kan jag lita på de, sedan måste jag gå igenom en offereringsfas, jag måste gå igenom en bedömningsfas, det vill säga vi gör alltid en *audit* på våra leverantörer innan vi tar beslut om vi skall köpa ifrån de. Så att vi vill lära känna och förstå leverantören. Innan vi går igång. Det betyder ju att vi reviderar och gör en *audit*, det vill säga tror vi att den här leverantören kommer att leva upp till våra krav och våra förväntningar? Har han den kommersiella, har han tryggheten har han den kommersiella förutsättningen har han de kvalitativa förutsättningarna har han organisationen har han kunskapen, har han processerna har han säkerheten, har han de nödvändiga rutiner, processer som behövs. Det är ungefär som när en tredjeparts auditör kommer till oss och kontrollerar oss, vi gör likadant. Fast kanske inte i så stor omfattning.

Kanske inte som med ISO standarder...

Nej, men inte långt ifrån. Så att i det strategiska arbetet, om man tittar på det i det visionära och strategiska arbetet, så är det i grunden kanske inte så mycket stöd du har i från ett konkret systemverktyg, utan de besluten tas ofta mer, vad skall säga, det är väldigt... dynamiskt, jag tror du sa det själv alltså. Du använder dina kanaler, din erfarenhet, din kunskap och dina nätverk dina konkurrenter, dina leverantörer. Du tar hjälp ibland av vissa institut eller konsulter eller någonting så här för att få samlad bild. När du sedan skall ta ner det till ett tänkt resultat, då använder du mer dina system för att få fram lönsamhet, när du skall få fram teoretiska nyckeltal.

Ja, när du har samlat in data för att göra det, men det är egentligen inte för än då, som du faktiskt börjar fatta beslut...

Precis.

För att det gör du ju inte innan, då har du inte gjort analyserna, så att då blir det egentligen data-drivna beslut när besluten äntligen fattas...

Ja det blir ju hårda beslut, de bygger ju på nyckeltal...

Och fakta...

Och fakta.

För att processen innan, den...

Den är ganska luddig och öppen

Precis, och när du sedan har fått informationen, då byter du från att lita på erfarenhet, till mer hård fakta beslutfattande...

Ja, jajamän.

Så att det är egentligen först då som informationssystemen kommer in...

Ja.

Om vi tittar på ledningsgruppen, och säger att du har samlat in fakta och information och sedan sitter du på mötet med olika personer med olika mål för sin egen enhet och med olika makt, jag antar att det kan krocka lite, jag vill det här och du vill det här. Kan makt ha mer betydelse jämfört med det fakta som du kommer in med i en sådan grupp?

Ja, det är ju en bra fråga... Nja, nej jag tycker nog faktiskt att vi är ganska faktabaserat företag. Alltså, det skulle ju kunna vara att en VD exempelvis "kör över" någon som ändå lägger fram fakta på bordet och säger "nej men så här är det inte, herr VD"... Och jag menar, nu är det ju så att en VD eller en styrelse har naturligtvis den makten. De kan ju exempelvis säga till mig att "vi hör vad du säger och vi ser dina siffror men vi ska ändå göra det här" eller hur? Det kan ju förekomma, absolut. Men jag tycker väl att vi som företag, i vår kultur som vi har här så tar vi ofta beslut som är faktabaserade och vi söker, det tror jag nog, normalt sätt så tror jag att det är både bra och dåligt den svenska kulturen litegrann konsensus va. Vi skall ha med alla för att beslutet skall överhuvudtaget kunna gå och genomföra.

Jo, det har jag fått höra mycket...

Tyvärr, alltså ibland är det en nackdel om man skall vara riktigt ärlig, att vi har den typen. Men i grunden så ser inte jag de, jag har inte upplevt de frågorna speciellt svåra om jag skall vara ärlig, alltså makt kontra fakta.

Influens till beslut kanske?

Absolut, visst finns det där.

Makt används då kanske mer som influens typ titta lite mer på det här...

Ja absolut, visst kan det vara så.

Men annars så är det mycket faktabaserat här...

Ja det skulle jag vilja påstå. Alltså är det så att, om vi som ledningsgrupp eller styrelse känner tillförsikt med det presentationsunderlag som läggs upp, om vi tror att kalkylen håller, om vi tror att den är realistisk och vi bedömer att vi också har förmågan då, kompetensen att klara av ett sådant projekt, då baserar vi det väldigt mycket på den kalkylen, det gör vi. Men sedan kommer vi naturligtvis att följa det, att bevaka det så att det verkligen går i linje med det som vi har sagt, och vill.

Ja och det kräver ju att ni samlar information...

Ja absolut, vi gör ju en, alltså, jag kan säga så här, ofta är det fråga om att ta ett investeringsbeslut. Det vill säga "okej, så här ser kalkylen ut och det betyder att vi har en pay-off på den här tiden, kommer att påverka cashflow så här och så vidare och så vidare och sedan så ser vi en lönsamhet där vad det kan vara år två eller tre eller fem eller vad det kan vara. På det måste vi ta ett formellt investeringsbeslut och i det så ligger det ju faktaunderlag

också. Det är offerter, upplägg på det här som någon då har gjort, det är en typ av förstudie som görs då där du måste samla in information. Sedan är det ju tunga beslutet, skall vi satsa de här vad det nu är, x antal miljoner kronorna på detta? Säger vi "ja" till det, det är då resan börjar, det är då upphandlingsprocesserna måste starta, det är då projekteringen måste kicka igång och så vidare va.

Gör ni sedan efterkalkyl?

Ja.

Jobbar ni mycket med efterkalkyler?

I de stora projekten, ja. Vi är väl faktiskt lite halvdåliga på det i den operativa verksamheten. Vi skulle nog kunna göra mer efterkalkyler än vad vi gör idag, generellt sätt. Stämma av våra kalkyler.

Blev det verkligen som vi tänkte typ...

Ja.

Som då bidrar till internt lärande i organisationen... exempelvis vem kan man lita på, vem gör bra kalkyler...

Ja, absolut. Vi skulle kunna bli mycket mycket bättre på det tror jag.

Om vi nu går till den operativa delen, vad har du för stöd för dina dagliga rutinarbeten så att säga?

Ja, i den operativa delen, så är det så här att vi har i grunden ett antal system som vi använder för att analysera och för att ta dagliga beslut egentligen.

Kan du ge exempel på de?

Vi har i grunden så har vi ett MPS system som heter M3 som våra anskaffare, materialplanerare jobbar i dagligen, ur det systemet, eller du kan börja med och säga i det systemet så innehåll det ett antal saker. Det innehåller vilka artiklar vi köper ifrån vilka leverantörer för hur mycket, hur mycket pengar pratar vi om. Vi mäter deras leveransförmåga, allt det som har med att göra med hur leverantören levererar in och vilka kostnader som ligger där. Där har vi all den data i grunden kan man säga, alltså hur många inköpsorder lägger vi, hur orderbekräftar leverantören, allt det här. Det har vi i vårat MPS system, där har vi ett systemstöd. Ur det systemet, så tankar vi då in i olika rapporter eller i också det vi kallar för kuber. Det vill säga, vi kan bygga egna rapporter. Vad är jag intresserad av, då kan jag pussla ihop det och få en bild av, hur ser den här affären ut, med den här leverantören? Och då är den bara relaterad till kostnader och leveranser kan man säga. Sedan har vi ett annat system som vi idag hanterar alla avvikelser i, det heter Lotus Notes. Och där har vi ett avvikelsesystem det vill säga där rapporteras in alla störningar vi får av den här leverantören, kvalitativa så. Det kan vara en reklamation, en avvikelse på någon spes eller någonting.

Det som Jan jobbar med alltså...

Jan jobbar mycket med det ja, precis. Och det är ju ett område där framför allt vår SQA alltså, Supply Quality Assurance jobbar med då va. Så att skall vi ha den bilden så måste vi komplettera, skall vi ha hela bilden så måste vi komplettera med den data vi får ur Lotus

Notes. Och de här systemen tillsammans sedan ger en mer komplett bild av hur den här affären går.

Då skapar du en mer holistisk bild alltså...

Ja. Och sedan har vi ett tredje system som heter DDM och där ligger alla tekniska underlag för den här leverantörens varor. Det vill säga alla specifikationer, alla standarder som styr den varan eller artikeln som vi köper. Så skall vi också då börja titta på komplexiteten i köpet då måste vi också veta och se vad är det för typ av prylar vi har där. Den använder vi ju inte i själva leverantörsanalysen speciellt mycket, men vi måste ha tillgång till det så att vi kan se vad är det för en vara som vi handlar och hur jobbar leverantören med de kanske kritiska mått som är där eller de speciella krav som vi ställer på den här. Så att vi har ju ett systembehov på den operativa delen som är väldigt stort. Och där handlar det om att hitta rätt analysverktyg egentligen. Det handlar väldigt mycket om det att kunna fånga data från många olika ställen till en samlad bild så att du kan ta ett beslut så fort så möjligt. Då är ju de här rapporterna vi har, eller kuben som vi har bra verktyg för att snabbt kunna få ihop den här bilden.

Hämtar den då information från alla de tre olika systemen?

Ja, inte idag fullt ut från Lotus Notes och DDM, men i morgon så hoppas vi ju på det, om du förstår vad jag menar. Det är en av de uppgifterna som våran IT avdelning har, det är att bygga broar, mellan de här system öarna som tyvärr finns. I den ideala världen så skulle vi ju vilja ha alltihopa integrerad. Men IT har ju det som en av sina uppgifter, det är ju egentligen "skit i vad det är för system som ligger bakom" det vi skall ge dig det är det bästa analysverktyget. Sedan vilka broar de bygger, det bryr inte jag mig speciellt mycket om utan jag vill ha analysen så snabbt och enkelt som möjligt.

Och det var nog tanken med att installera ett data warehouse...

Absolut, och IT jobbar ju med det här, de har egentligen redan nu en grov karta över hur det här ska se ut framåt. Och där har vi också en utmaning framöver. Det är ju det att det handlar inte bara om de system som ligger här lokalt i Skövde, utan det handlar om integrering med våra bolag. Hur skall vi kunna få in data även från de, för att se hur det fungerar med orderflöde, med supply chain och så vidare. För att vi måste ha verktyg som inte bara fungerar i Skövde utan de måste fungera globalt. Den här hubben som vi skall ha i Kina, den måste kunna speglas in till mitt analysverktyg för att det är mitt ansvar att dra rätt slutsatser och analyser av vad som händer där borta. Det kan vi inte hålla på med bara skicka mejl och sådana här grejer, skicka massor Excel filer.

Ja, det handlar om att få fram ett globalt IT...

Ja, det handlar om ett globalt IT och en global struktur som är hållbar.

Och det är ju en utmaning...

Det är en stor utmaning. Så IT har en hel del framför sig. Det är en spännande resa, att bygga det här.

När du kommer in på morgonen, vad är det som du har på skärmen, är det några nyckeltal som du rutinmässigt tittar på under dagen?

Man kan väl säga att det primära för mig det är ju alltid hur ligger vi till mot våra mål. Vi mäter ju idag ett antal nyckeltal som vi har på avdelningen som är övergripande för inköpsverksamheten. Och de hänger där...

//Respondent 5 tar fram Excel filer för demonstration.

Jobbar du mycket med Excel?

Ja, väldigt mycket.

Skulle du säga att det vore kanske det mesta stödet som du använder?

Ja, idag så är det så.

Sedan har ni också Cognos...

Ja de använder vi mycket också.

Här ser vi hur vi ligger till i slutet av februari. Den data, kommer inte ifrån något system, i den bemärkelsen. Den är däremot hämtad i grunden ifrån ett system. Där vi tittar på vad är våran befintliga kostnad och där måste vi har vårt MPS system till hjälp, där ser vi vad det kostar idag. Och vad kommer det att kosta i morgon om vi gör förändringen. Den här vad kommer det att kosta i morgon, den tar vi fram i Excel.

Hur tar du fram det?

Jag ta fram data kanske via ett nytt inköpspris, eller vad det nu är. Jag får fram data via kanske en offert, jag får fram data via en volymfil eller någonting sådant här. Men jag gör beräkningen i Excel. I grunden kan du säga att det är en volymberäkning. Men för att få ihop beslutsunderlaget, så måste du plocka det, och så måste du lägga i ordning den i Excel för att få den jämförande framtida kalkylen mot den nuvarande. Då tar du beslutet. Sedan när du har tagit det beslutet, då fyller du på systemet med den nya data.

I MPS då?

Ja precis, det är då som du säger, nu flyttar vi, nu köper vi från han i stället för den. Då lägger du in den data, i systemet och säger du till materialplaneraren då, att nu skall du börja köpa ifrån den istället. Då rapporteras det in som en besparing här.

Och det blir en ny prognos i MPS, andra förutsättningar och annat resultat...

Yes!

Så att du tar data ifrån MPS, lägger till extern data som exempelvis offerter och kokar ihop det i Excel...

Kokar ihop det i Excel, får en lönsamhetskalkyl och sedan lyfter jag in den data till MPS igen. När vi har tagit beslutet.

Här har vi en rapport, som är direkt kopplat ur MPS systemet, så där går jag in i rapport generatorn, *report services* har vi egentligen. Den är en sammanställning egentligen ur MPS systemet. Så att här har jag ett antal rapporter som ligger under inköp. Så här kan jag ta fram lagervärdet, just nu om jag vill ha ett snapshot.

Tycker du att du har överhuvudtaget den information som du behöver, när du behöver den?

Ja.

Det är absolut så, det är ingen data för gammal för dig?

Nej, jag tycker nog att jag har relativt färsk data att bygga mina beslut på.

När vi tittar på leveranssäkerhet och leveransservice, så får vi det i kuben. Den här powerplay eller kuben som vi också har. Och den ligger inte i rapportgeneratorn utan den ligger i Cognos. Så att där har du egentligen en sammanfattning av det jag bevakar, och det jag jobbar med, löpande. Det är emot de här nyckeltalen, med de här olika verktygen.

Framtida sikten då är att försöka få allt in i kuben eller i...

Helst in i det vi kallar data warehouse.

ja, då har du mycket mer chans att leka med informationen

Absolut, flytta, dra...

Och inte bara här utan också "hur går det i Shanghai, hur går det i Brasilien och så vidare...

Exakt, bygger vi den Cognos plattformen här, så vill jag ju kunna ha den oavsett var jag är. Jag vill kunna se Kina, jag vill kunna se Brasilien...

Och det är ju Business Intelligence...

Det är det verkligen. Den typen av information, den är otroligt viktig och kommer att bli ännu mer viktig i framtiden där vi måste bygga analysverktygen utifrån ett globalt perspektiv. Och det tror jag att ligger väldigt mycket i utmaningen för IT framför allt att kunna bygga de strukturerna och att kunna både drifta det och sköta det 24/7 i realtid.

Nu kom sa du ett nyckelord, realtid...

Ja...

Det är ett krävande mål, den informationen som du jobbar med nu, måste du ha den absolut i realtid?

Aah, nej jag skall inte säga att det... Det är väl egentligen inte det prioriterade kravet, det skall jag inte säga. Det beror litegrann på hur frekvent, hur finkirurgiska analysverktyg skall du ha. Förstår du... Alltså det... du förstår vad jag menar med finkirurgi...

Detaljnivå... granularitet...

Ja, det är ju en fråga som jag egentligen inte har tagit ställning till alltså. I vissa fall så kan det ju vara så att det kan räcka med månadssiffror. Det beror väldigt mycket på vilken fråga vi har. I andra lägen kanske du måste ha en daglig styrning av. Alltså om du tittar på andra nyckeltal som kanske ligger borta från inköp om vi pratar om fakturering och orderingång, den här typen av data som är otroligt viktiga för hela företaget så tror jag att du måste ha en frekvent, mycket frekvent uppdatering.

Men är det någonting här som du jobbar med som... det är ju bra att ha...

Ja det är bra att ha, men nej, som jag säger, det är inte det som är högst på prioriteringslistan. Utan det som är mest väsentligt för mig, det är att jag får tillgång till informationen, så enkelt som möjligt. Att jag slipper ifrån att spendera tid på att få den samlade bilden. Där har du min huvudprioritering egentligen...

Och att det är global information...

Ja, absolut, absolut. Jag måste se på, jag måste kunna se det globala inköpet här uppe, det måste jag ha en totalbild av, men jag måste kunna bryta ner det på enskild nivå. Hela spektra där, mellan det ligger det olika subnivåer, jag måste kunna bryta ner det så att den här inköpskartan, den skall i framtiden vara global. Och bara genom att klicka ner mig. Så skall jag kunna se vilka enheter köper då ifrån vilka...

Precis, och se exempelvis om vi kan använda samma leverantörer i olika länder...

Exakt. För att nu börjar vi prata *global purchase*... du förstår va?

Absolut...

Där av är ju den här typen av analysverktyg otroligt viktigt. Och det kommer ju också, tror jag, att leda till att vi får ett bättre strategiskt arbete. Vi får en högre kvalitet på de strategiska beslut vi skall ta. Så att om vi knyter ihop säcken nu litegrann där vi var tidigare, så nämnde jag för dig att vi tar de strategiska besluten litegrann "såhär" va. Så kan det vara så att med ett sådant verktyg, så kommer du att få mer faktabaserat underlag än vad vi idag har... Och det är det jag tror att det skulle kunna leda till. För att då kanske det är så att du kan ta strategiska beslut baserat på en köpkategori. Du ser mycket snabbare att "oj va fan är det som händer i Taiwan?" hur ligger det i linje med det vi har sagt att vi skall ha.

Precis, och då är det inte muntlig information ifrån Taiwan, utan...

Den är faktabaserad... Det kan få en sådan, positiv effekt uppåt i den här pyramiden, inte bara operativt utan även strategiskt.

Precis, du vill ju att du har business intelligence på den operativa nivån också som supportar hela vägen upp, skapa en loop...

Exakt, jebb. Där tror jag att du kan se den positiva spinoffen av det här...

Appendix F - Respondent 6

Skulle du kunna börja med och beskriva din yrkesroll och vad du jobbar med?

Jag har tidigare varit ekonomi och personalchef men sedan ett år tillbaka snart så jobbar jag som group controller kan man väl säga. Jag vet inte hur mycket du känner till men vi är ju en grupp av rätt många företag, runt 20 företag. Då har vi Företag A AB här som producerar varorna sedan har vi säljbolag ute i världen som säljer och just nu så jobbar jag till största del med de säljbolagen.

Som controller...

Som controller kan du säga, ställer samman deras rapporter, jag hjälper de med ekonomiska frågor, följer upp de, försöker få de att bli lite bättre, bättre rapportering, bättre kontroll över sina kostnader och resultat, att vi får resultaten i rätt period och att de är vaksamma på saker och ting och förutser en del av. Nu har vi försökt höja rapporteringen en nivå mot tidigare.

Vad är det för typer av beslut du jobbar helst med?

Just nu så är det väl att få bolagen, deras rapporter att bli likformade att vi har, i och med det är väldigt små bolag som en del har en egen ekonomisk avdelning, en del lägger ut det på en leverantör och det jag försöker nu det är väl och hitta en samsyn så att man försöker till exempel som jag sa periodisera in kostnaderna i rätt period så att vi vet att det är så här det ser ut så att det inte kommer i december en jätte uppkost för att de inte har tagit med det då. Jag kan ta som exempel vi hade ett företag som inte tog med avskrivningar för att det gjorde de bara i bokslutet så att hela året visade de ett hyfsat resultat och sedan "pang" i december så kom avskrivningen då och då har vi trott att företaget går bättre än vad det egentligen gör under hela året än det. Så att sådana saker eller att vi vet om att det kommer att bli... vi har en sak som vi håller på och jobbar lite extra med nu och det är lagret. Det köper ju produkter utav oss men sedan köper de även från andra leverantörer och det vi har försökt göra nu det är att ställa samman hur mycket har vi på lager där ute, i vilka produktgrupper är det för och kunna dra in den information till Företag A AB dels för att vi vill ha koll på vad är det som de har i sitt lager där ute och sedan också så är det bra för oss att se var växer det, var krymper det, för att står vi och producerar massa här och deras lager på just den produktgruppen ökar och ökar då kanske vi står och producerar på övertid här medan vi kanske borde dra ner vår tillverkningstakt för att den hamnar på våra säljbolags lager. Och då kan vi ändra våra prognoser så att vi drar ner tillverkningstakten på just de produktgrupperna då. Samtidigt som vi vill titta på, när det är i lager så har vi trögrörliga produkter, det kan vara något som ett företag har köpt för att de hade kunder på detta, kunden hoppar av och sedan ligger de kvar med ett lager, och där ligger det, i ett år, två år, tre år... medan vi kanske skulle kunna sälja det till ett annat säljbolag här borta som fortfarande säljer av det. Här är det risken att det ligger och blir gammalt och inkurant. Sista tiden har vi tittat på hur ser ert lager ut? Är det nya fräsa grejer som snurrar eller är det gammalt som ligger där? Och är det gammalt som ligger där, finns det någon annan i gruppen som kan använda det? Kan de ge något erbjudan till en gammal kund för att bli av med det eller måste vi skrota det? Och skrotar vi det så hamnar det ju i resultatet då. Det är också en sådan här grej att, vi håller nu och tar reda på hur mycket material har vi som är i riskzonen, hur mycket är obsolet så att, jag kan säga sista tre fyra fem månaderna har jag jobbat med det. Företag för företag, titta på skall vi kanske ha, införa en inkurans trappa, likvärdig i alla bolag då, under förutsättning att lagarna i de olika länderna tillåter detta va men de länder jag har varit i kontakt nu så ser det ut att fungera, att vi skall kunna ha det. Och det är också en sådan grej att köper vi bara dit grejer och lägger och lägger på hyllan och vi aldrig säljer de så har vi också visat för bra resultat. Vi har stått och

producerat någonting som vi inte behövde, i stället för att producera någonting som kunde sålt. Det här är också lite och försöka få upp lageromsättningshastigheten, se till att vi inte producerar för mycket och producerar rätt grejer, om vi nu har gamla grejer försöka bli av med de innan vi vår skrota de då. Det är väl en fråga jag jobbar just nu med, en annan fråga är lite strategi så här. Ägarna satte upp en målsättning om att de vill att vi skall ha en tillväxt på 8 - 10 % per år, de har ett avkastningsmål, de har ett soliditetsmål de har kassalikviditetsmål och så vidare, några ekonomiska nyckeltal. Det vi tittar på nu då det är ju, okej klarar vi och leva upp till vad ägarna har för förväntningar på oss? Så att det jobbar jag en del med också. Det tycker jag också är en intressant fråga liksom, vad måste vi göra för att nå ditt de vill? Det är kul område tycker jag.

Om vi tar först och tittar lite på biten där du kollar de här bolagen, du behöver då förmodligen information från dem, hur kommer den till dig? Hur får du den informationen och hur jobbar du med den?

När det gäller bolagen så, det normala är att jag tar fram ett format på en mall och ber de att rapportera in i den mallen.

Är det då en Excel fil?

Ja, Excel fil ja, det är det vanligaste. Men sedan så, nu sedan ett år tillbaka så är tanken att jag skall åka ut och besöka företagen, sätta ner med de, kanske få ut deras lagerlista, titta på hur ser den ut, har de möjlighet, alltså har man möjlighet att se när godset kom in, alltså har man möjlighet i deras databas att se hur gammalt är godset eller inte. Och det är väldigt olika standard på de olika säljbolagen där ute. Vi har ju små bolag med fyra fem man till 30 man. Och ett litet bolag med fyra fem man, det är inte säkert att de har speciellt bra data hjälpmedel eller dataprogram. Det kan också vara gamla program som de har haft sedan urminnes tider och de skulle behöva uppdatera de här. När jag jobbar med bolagen så handlar det mycket om att jag får begära information på ett visst sätt...

Är det helst då e-mejl då?

E-mejl med en Excel mall i. Eller telefon då och så följa upp med en Excel mall eller någonting, och sedan är tanken att jag skall åka ut och besöka de och då tittar jag på några saker som jag sa just nu då så jobbar jag med lagret, jag jobbar med kundfodringar, för att kunna jobba vidare med detta kan man säga att jag jobbar på att bygga upp en relation med de och försöka lära känna företaget mer, försöka få ut lite vad vi tänker att vi skall jobba och att de måste bli bättre på, som lagerredovisning till exempel. Att få varje månads resultat att bli rätt, att det inte blir massa överraskningar i slutet av året.

Du skapar arbetsprocesser alltså...

Ja.

Och rutiner... att man fyller i rätt data på rätt plats och så vidare

Ja, det är mycket sådant, skapa rutiner och ett ramverk så att vi gör på samma sätt överallt så att vi vet att när företag A har fyllt i det här, så menar de samma som B och C, och att de har fyllt i vad vi vill att de skall fylla i och göra. Tar du på Företag A AB det jag jobbar med här, så kan det vara mer stora datamängder typ som i budgetarbetet där vi tar alla kalkyler i systemet och bryter ner de till minsta beståndsdel höll jag på att säga, den här färdiga produkten vad den innehåller för råmaterial, ja då bryter vi ned kalkylen till vi kommer till råmaterialet, vi bryter ner den i alla arbetsprocesser så att vi kan se vad beläggningen är i

maskin A, B, C, hur många medarbetare måste vi ha för att bemanna de här maskinerna eller för att kunna montera och kunna se inför nästa år vad vi behöver då för bemanning och maskiner och vad behöver inköp köpa in för material så att när jag jobbar på Företag A AB så handlar det mer om att jobba med stora datamängder, dra ut stora datamängder ur IT systemet, så att det är två väldigt olika arbetssätt.

Kommer du åt information kring bolagen på något annat sätt eller är det bara Excel som gäller?

Ja, jag kan komma åt, vi har tre bolag där ute som har M3 som vi har här på Företag A AB i Skövde och det sköts ju härifrån så att jag kan komma åt de bolagen via M3. Och det kan ju vara när det är något strul, nu är jag inte jätteduktig på alla grejer i M3 utan har de något strul så kan de ringa till mig och så försöker jag ha idéer om vad det kan vara för strul eller fel och så pratar jag med IT avdelningen här uppe så har de IT support på ekonomi, då kan de hjälpa mig ta fram de siffrorna i dem företagen jag behöver. Men tar du de andra bolagen då har de ju lokala IT system eller, ja, alla har lokala IT system men det kan också vara så att redovisningen ligger hos en leverantör, den finns inte ens på det bolaget. Så att då kommer jag inte åt det.

Så att det är en tredje partner som...

Sköter redovisningen, sköter ekonomin ja.

Då kan du ju inte koppla dig direkt ditt...

Nej, det är väldigt stor skillnad när man jobbar med bolagen och man jobbar på Företag A AB.

Här på Företag A AB, vad är det för system du jobbar helst med, vilka BI lösningar? Jag vet att ni har Cognos, M3 och även Lotus Notes...

Ja, Lotus Notes är väl på utgående. Det materialet jag använder kommer ju ifrån M3 fast, jag använder inte M3 så mycket utan får det exporterat till Excel. Det är så här, jag kan inte prata om alla affärssystem men jag tror de flesta affärssystemen jobbar så att de samlar ihop data men du kan inte göra några analyser i dem. Du kan inte jobba någonting...

Kreativt...

Nej men lite... jag har inte jobbat i många system men SAP är ju likadant. M3 är såhär att du föder systemet, det finns massor av uppgifter där, men skall du labba någonting med det, skall du jobba med de så måste du ta ut de i system utanför och för oss ekonomer så är det ju Excel då. Vi har Cognos men jag tycker, det kan bero på att jag inte kan Cognos, men jag tycker att det är trubbigt. Och du kan inte göra någon beräkning i det, du kan bara stuva om data där. Cognos påminner väldigt mycket om en pivot tabell men tar du ut det till Excel och gör en pivot tabell så kan du lägga om den som du vill och dessutom lägga till en kolumn och göra en beräkning plus 2 % eller såhär va så att... Excel är ju mycket mer kraftfullt och flexibelt tycker jag. Men jag vet att det finns folk i huset som tycker Cognos är jättebra. Att jag inte tycker det beror väl på att jag inte kan det lika bra.

Excel är ju ett fantastiskt program men det finns risker med det också om man jobbar mycket manuellt med inmatning av data, alltså inmatningsfel, hur ser du på det?

Du har lika stor risk när du föder M3, det föder du också manuellt, alltså det är personen som godsmottar, personer som registrerar kalkyl, så att det är lika stor chans. Du kan kolla lite med

controller i ett affärssystem men i Excel där är allting möjligt. Å andra sidan så, om du fyller i M3 fel och plockar ut siffrorna till Excel och sedan jämför data innan med... till exempel så skulle du kunna köra ut täckningsbidrag på alla produkter, då får du en jättelista med 9000 produkter. Det kan du inte gå in i M3 och titta på, men i Excel så skulle du kunna tanka ut de, hur det såg ut, förra månades täckningsbidrag och när vi har uppdaterat nu hur ser det ut denna månad. Och då kan du bara sortera de på störst förändring och då liksom är det flera 100 procent så är det troligt att det var fel förra månaden eller denna månad. Då kan jag ju hitta de produkterna som blev fel på, och att det blev fel på dem beror ju på att någon har gjort ett inmatningsfel någonstans, grunddata är fel. Då kan jag använda Excel som ett analys material för att hitta "de här 10 produkterna ser jättekonstiga ut" och så går du ut till den som är ansvarig, om det är en planerare eller en produktionstekniker och fråga, den här produkten ser konstig ut, kan du kolla på det? Då behöver de ju bara kolla på den här produkten, det går fort och så säger de, det var fel tidigare och vi har rättat det och det är därför det ser ut såhär eller "oj", det har blivit fel, vi har slagit in artikelnumret som antal. Det är sådant som händer. Då anser jag, då är Excel väldigt bra analys verktyg. Jag vet att det är många som är negativa till Excel och det är massor av risker och sådant men idag tror jag att skulle du ta bort Excel så slår det stop i alla rapporter, även i börsbolagen, alla lever på Excel idag skulle jag vilja påstå.

Ja Excel används ju väldigt mycket...

Ja, jag tror inte att vi gör mer än någon annan, kanske snarare mindre än vad andra företag gör, jag vet inte...

Kan du berätta lite om beslut som du inte ser utfallet av förrän om ett par år, mer strategiska beslut?

Det är lite det när vi skall jobba med den här strategiprocessen som jag har börjat med här. Då har ägarna sagt att de vill ha tillväxt på 8 - 10 %. Nu har vi begärt in från bolagen hur tror ni att ni kan växa på den här marknaden med de här produkterna och så vidare. Och då har vi sätt att vi får in ett underlag som säger att vi kan kanske kan klara växa med 10 - 12 % istället för 8 och 10. Men om vi skall växa med 10 12 så måste vi dra på oss en kostnadsmassa här som gör att då klarar vi inte av avkastningskravet som ägarna har. Sedan nu tror jag att det kommer att bli ett beslut att "nej, vi kan inte växa med de här 10 12 som är möjlighet utan vi får dra ner ambitionen" men det kommer att innebära att vi kan inte fortsätta jobba med produktgrupperna A och B. Vi får lägga ner de och sedan koncentrera oss på C och D och E och F. Sådant material sitter jag och hjälper till att plocka fram nu, men konsekvensen av det här, det vet vi inte förrän vi har tagit beslutet och sedan får vi ju vänta två tre år och se om det var rätt eller inte.

Nu är detta lagt upp som ett mål, och det kräver då att du samlar in olika information och data, jobbar du då mycket med kvantitativa analyser, gräver ner i informationen och kanske gör prognoser eller simuleringar?

Den gången vi gör det, mest och gräver ner så i detaljer, det är när vi gör budgeten, då gräver vi när i detaljer. Nu blir det mer översiktigt. Nu tittar vi på en grupp av familjer, eller grupp av produkter som vi samlar i familjer så att vi går inte ner, längst ner till produkten utan vi pratar "i den här gruppen" och sedan är vi ute på bolagen och tittar vad tror du för tillväxt på det här? Då tittar man på är detta rimligt eller inte och så kanske man hamnar på en detalj sådär. Men det du tänker på att riktigt grotta ner så här i stor databas med massa... det gör vi i budgetarbetet. Då säger produktchefen sedan "det här tror vi att vi skall sälja nästa år". Då har jag liksom ett Excel ark med 3 4000 rader i. Sedan får jag hjälp utav IT avdelningen, de tar

den här mängden, kör in den i M3, snurrar runt med de här antalen eller de här artikelnummern, i den här mängden, bryter ner det i kalkylen och sedan hämtar de kalkylen, bryter ner det och så får vi "det här råmaterialet skall vi använda" och så jobbar jag med inköp som säger "det här råmaterialet ska du ha, ser det rimligt ut?" Och sedan tittar man på det och då får han per rad, kan han få att utav just det här materialet så har du detta pris inlagt, detta är snittpriset, här är leverantören, så här många kilo har du köpt sista tolv månaderna, så här många säger du att du skall köpa nu. Då är vi verkligen nere på detalj på materialet och då kan han titta och säga "det är ju fel pris, det är ett decimal fel, det skall inte vara 100kr kilot det skall vara 1kr kilot". Då är vi nere på detalj. Samma tar ju fram listor till produktionen, talar om att "här har ni ett underlag, så här många montörer säger programmet att ni behöver för att ni skall tillverka 40 000 utav den där, 345 000 utav den" och så vidare. Då är vi verkligen nere på detaljer för att vi får ut dokument som är tusentals rader och gå igenom. Och det är nerbrutet på vad kalkylen... Sådant där är ju det här kanske som du tänker på vad ekonomi och controller är nere och grotta i detaljer och analyserar. Uppgifterna kommer från M3 men det är Excel som du måste använda för att analysera och hantera och lägga in målsättningar i.

Är det några specifika nyckeltal eller information som är absolut viktigast för dig i ditt dagliga arbete liksom det du har på skärmen när du kommer in på morgonen?

Nej, jag har inte så mycket sådana nyckeltal som jag direkt går och kollar. Det som är intressant det är ju vid månaden, försäljningen då. Den är lite så, vi får in, varje måndag får vi utskickat hur vi ligger till, vad budgeten är, vad orderstocken är... Men det är väldigt svårt och få en exakt uppfattning om var vi ligger där också för att vi har månadsbudgeten och så ser vi hur mycket vi har sålt och vi ser orderläget då. Men vissa faktureringar sker bara en gång i månaden så att det kan vara så att vi ligger tre miljoner under budget idag, men när vi har fakturerat klart så blev det en miljon över då. För att det är så mycket i slutet så att... det är väldigt trubbigt för och få en exakt...

Ja, och du är ju inte i försäljningen och kanske har svårt att påverka de siffrorna så mycket...

Nej utan det är mer man tittar... De nyckeltalen som vi har försökt titta på det är när man gör resultatrapporten. Hur kommer det sig att materialandelen har gått upp eller ner, eller varför har arbetsinsatsen gått upp eller ner, omkostnaderna, varför är de så mycket högre eller lägre än budget. Är det väldigt högt så kan det ju vara att vi har fått in en omkostnad som vi har glömt periodisera för eller att det har varit ett maskinhaveri i verkstaden eller vad det kan ha varit. Och om vi är mycket bättre än budget så kan det ju vara att vi har budgeterat en kostnad men den kommer att komma i augusti och har vi inte gjort periodiseringen rätt så får vi en bit varje månad medan vi bör sätta av eller lägga budgeten i augusti om det nu är i augusti. Så att därför försöker vi analysera vad avvikelsen är och varför.

Känner du att du saknar verktyg och information för ditt arbete idag?

Ja, alltså nu jobbar jag på ett annat sätt i den nya rollen så att... Men visst, har du en internredovisning som fungerar så är det oerhört bra instrument. Internredovisning med... till exempel då, det behöver inte vara mer än standard kost, standard kost och internredovisning så, då kan du hela tiden hela tiden gå in och titta på avvikelser om du vill. Och hitta de stora och se vad de beror på... Men det är lite trögare med det här.

Är det då makro funktionerna som du saknar i Excel här? Att köra olika makro som hämtar data mer automatiskt?

Ja, dels det och sedan själva datasystemet…

Om vi går tillbaka till informationen som du jobbar med, du har tre bolag som du kommer åt härifrån och sedan de andra bolagen som du kommunicerar med genom e-mejl och Excel. Om vi tittar på informationen här i huset, har du all information som du behöver och får du den i rätt tid?

Nej. Jag saknar de verktygen, makro verktygen.

Men själva informationen, den finns?

Ja den finns säkert men det går inte att få ut den. Och det är så med alla affärssystem tror jag. Att det är väldigt svårt att få ut information.

Är det något som är aktuellt nu, alltså jobbar du med IT avdelningen att få fram lösning på detta?

Nu var han iför sig och frågade här förra veckan vad jag saknar. Och jag har gått igenom detta men nu får vi se om det händer någonting men jag har ju gjort detta i flera års tid, gått igenom det. Vad jag önskar och vad jag skulle vilja ha. Men vi har inte resurser och ta fram det här och IT avdelningen är inblandat i rätt mycket så att det är väl något annat överst på prioriteringslistan. Men jag vet vad skulle kunna gå att få fram och jag vet vilka analysverktyg man skulle kunna få men vi har de inte. Men data finns ju i M3. Så är det. Du frågar hur kan du vara säker på att det blir rätt i Excel och det är så här att det inte ens är rätt i M3. Jag vet, jag kan garantera att vi har fel, alla företag har fel i det och så blir det. Och jag tror inte att vi är bättre eller sämre än någon annan utan vi ligger ungefär som andra. Men, har du verktyg som kan fånga upp de, innan den får konsekvens här... Så att jo, jag har idéer om hur det skulle kunna se ut.

Om vi återgår till lite mer strategiska beslut, nu har du fokus på lager, produkterna i lager på de här olika bolagen, men om du tittar lite mer bakåt i tiden, kan du ge exempel på strategiska beslut som du har jobbat med?

Strategiska... Jag vet inte om det var någon strategisk fråga den var kanske mer taktisk när vi bytte sätt att budgettera för att tidigare så sa man att "försäljningen tror vi går upp med 15 % ” och sedan sa man till produktionen att 15 % mer skall ni producera. Jaha, vadå? Ja, det vet vi inte riktigt men 15 %... Så jobbade man tidigare. Det jag har varit med och infört. De här 15 % har vi tvingat produktchefer och tala om vilka produkter är det som skall gå upp, och de här skall ju gå upp med 40 % för att de är nya, och den här kommer att gå ner med 5 % för att vi har tappat en kund och så vidare. Och sedan visar det sig att det blev 15 % ökning längst nere, men det är ju väldigt olika på olika produktfamiljer. Och det är det här som jag tidigare sa att vi har brutit ner.

När du jobbar med sådant här, hur mycket byggs det beslutet på data jämfört med erfarenhet och magkänsla?

Tanken är ju att det var mer magkänsla förut och det är mer fakta nu. Men allting som handlar om framtiden... jag vet inte hur mycket fakta det är iför sig då, men som vi gör nu så har vi i alla fall gett de ett underlag och talat om att "så här mycket har du sålt de senaste tolv månaderna och med den informationen du sitter nu, tror du att detta går upp eller ner?" Och då vet du att du har en ny kund som har lovat att köpa för si och så mycket. Då kan du lägga på det här, och sedan på de du inte vet, så kan du anta att "ja det blir samma som förra året" men nu har vi en konjunkturnedgång så att det blir nog samma som förra året minus 5 %. Eller det är en bra konjunktur så att det är plus tio procent. Och då har vi ändå, jag skulle vilja säga att det blir betydligt bättre än din magkänsla. När du höftar 15 % upp, så är det möjligt

att du kommer rätt med det. Men när du gör den här övningen och går ner på detaljerna lite mer så hamnar du också på 15. Men du hjälper inköp och du hjälper produktion för att nu har du talat om hur de här 15 blev till i detta.

Och var de kommer ifrån...

Ja, det skulle jag vilja säga att var ett stort skifte av, att ge bättre underlag till produktion och inköp men jag vet inte nu har du pratat med Respondent 5 och jag vet inte vad han säger... Men de som var tvingade och sitta och säga de här liksom att "jag har en ny kund här", de tyckte att det blev oerhört jobbigt jämfört med tidigare, då hade de sagt plus 15 % och nu fick de sätta ner det här och så blev det 14,5 % eller... Med något helt annat... Alltså de fick ju jobba mer, de fick jobba ett par dagar extra men det gav ett betydligt bättre underlag till produktionen och till inköp jämfört med vad vi hade haft tidigare.

Tycker du att det har skett då en, ska man säga typ mognadsförändring, alltså från mer magkänsla och erfarenhetsbeslut förr och nu har flyttat över till mer data drivna beslut?

Jag vet inte om vi säger data drivna, men i alla fall du ger ett bättre underlag, att du inte har möjlighet och... Du kan ju använda underlagen till att bekräfta det hela också så att säga...

Efteråt då menar du?

Nja, när du har fyllt i att du tror att det går upp 10 och du fyller i den här och sedan visar det sig att det blev 8 eller 12 procent, då bekräftar du ju att det du trodde från början visar även dataunderlaget nu att vi är på väg åt det hållet så att... Ja, åtminstone så säger inköp och produktion att få betydligt bättre data att luta sig emot. Att det har varit lättare för de att kunna budgetera och så. Sedan blir det ju aldrig som budget men, du vet mer åt vilket håll du skall springa.

Det är så olika nu, hur jag jobbar nu jämfört med tidigare för att nu har jag inte de här stora datamängderna jag har ingenting jag får, tala om i vilket format jag vill ha, skicka och få tillbaks det och försöka analysera och se... När man jobbar i ett stort företag där man har tillgång till all datamängd, då är det skillnad. Då kan du jobba på ett helt annat sätt.

Finns den visionen framåt att försöka få mer integrerad data från de här säljbolagen?

Ju men det har nog funnits som vision länge och man tänkte att vi startar ett bolag i England och så skall de ha M3 precis som vi har och så slänger man ut det. Men de sitter tre fyra stycken där, och så får de M3. Det är ett jättesystem för ett litet företag på tre personer och det visar sig nu att de orkar inte, de har fått ta in extra folk för att föda systemet. Det vill säga de har fått anställa folk för att kunna ge oss de uppgifter vi behöver...

För att knappa in information?

Precis, nu har vi bestämt sluta med det. Använder bara en extern byrå, det blir billigare. För att idag födde de systemet med siffror bara för att vi ville det men de klarar inte reda ut och använda de för att de tog in en bokföringsbyrå som sköter redovisningen men de kunde inte använda M3 för att det använder man inte i England. Utan de tog alla fakturor och sedan slog de in det i sitt system, fakturor som vi hade redan slått in här. Och då säger vi "ja men kan vi inte få de ut tankade bara i Excel?" Då slår det stop, för att då har man inga resurser där. Då får vi inte fram det, att vi bara skall kunna exportera, liksom det vi har i M3, lägga ut det i Excel, så kan vi skicka det i Excel till dem för att de kan tanka in Excel i sitt system. Då hade vi kunnat knappa in det, då är arbetet gjort en gång och sedan kan de ta till vara på det. Men

nu satt båda och knappade var för sig. Så att, det finns en vision och att vi skall, men vi måste ha ett enklare system och nu tittar man på AX då, om det kan vara ett enkelt system. Men det blir lite så här när vi skall göra någonting här, nu skall vi ha IT, alla skall Excel, alla skall se likadana ut. Så att när vi skall göra det åt alla företag, så blir det alltid dyrare än om de gör någonting själva där ute. När jag var i Australien förra veckan, då hade de investerat 250 000 i ett system som de själva har valt, som de själva är ansvariga för, ser till att driva och de sätter detta i verk för ett år sedan, har de haft det. Och jag kommer ditt och de är jättenöjda. Då tänker man "jaha det måste vara ett jättebra system". Hur många användare är nöjda med sitt IT system? Inom tolv månader, jag vet inte om jag har hört någon innan. Om vi skulle byta IT system, det är ingen som är nöjd med M3, eller väldigt få är nöjda med M3 idag. Om vi skulle byta detta till något annat så skulle alla säga "ja men det här vill jag ha, det fick man i M3... M3 var i alla fall bra..." skulle alla säga om vi byte till något annat då.

Ja, jag förstår, typ jasså finns inte den här möjligheten längre, vad dåligt...

Ja och det är jättedåligt, "hur skall jag göra nu då? Ni sa ju att det här var bra, och det är inte mitt ansvar det var ni som sa att vi skulle byta" och så... Men där, alla var jättenöjda... Ja men kan du få ut det här? Ja, det är bara här och här och här... Och de hade enklare att få fram saker som inte jag klarar av att få fram här, kunde de få fram. Men jag klarar inte det här, och jag har mycket större och avancerad system. Uppgifterna finns här, men vi kan inte få ut de. Vad jag tror är att, det är bra när huvudkontoret talar om vilket program man skall ha och ser till och sätter det i drift och nu föder du det här systemet. Och det fungerar på lite större företag. Hos oss är det små företag... Har man fyra fem anställda och någon kommer och trycker ut det här så är det inte lika lätt att få det att fungera som om de själva har varit med. Om ett stort bolag skulle komma till oss och säga "nu skall ni ha SAP här" och så trycka in det så skulle det efter ett tag fungera här för att vi är så många och kan ha specialister. Det kan man inte ha på ett företag.

Det blir lite overkill då...

Det blir overkill så att jag tror säkert, eller visionen här är att vi skall ha AX, eller något annat. Alla säljbolag, vi skall kunna titta, de lägger order i sitt system som går rakt in här så att de skall inte lägga in en order och skicka till oss som vi sedan lägger in och... utan de lägger in ordern och så går det raka vägen in. Då liksom har vi en besparing, att vi inte sitter och knappar in. Så att det är säkert visionen, men det är små bolag och IT kostnaden kanske blir svår att räkna hem trotts allt men då får man väl säga det att nu har vi bättre styrning på det och vi har kontroll på det. Det är möjligt att man kan räkna hem det någonstans men det är inte alltid lätt och på andra sidan kan du säga att vi inte kan leva utan IT. Vi måste ha det på något sätt. Du kan säga att det är en kostnad men det är också, en grundförutsättning idag för att kunna driva ett företag är att du har fungerande IT. Det spelar ingen roll liksom vad du gör, om du är en handverkare som snickrar så måste du ha ett datasystem som fungerar för att kunna göra fakturor och allting.

Om jag har förstått saker rätt då har ni inte enbart säljbolag utomlands utan produktion också eller är det något som är på gång?

Ja Kina är på gång...

Och i Brasilien också?

Jo, de monterar lite kopplingar och sedan gör de slangpressning har vi i Brasilien och vi har i Singapore och Australien, Tyskland, så att det har vi på lite fler ställen, att de pressar slang. Frågan är om det är produktion eller inte, det är en man på varje ställe liksom.

Ja, men när man skall utöka från att ha ett säljbolag till produktion då...

Då hamnar vi i ett annat läge. Där måste vi göra något i Kina nu då. De måste ha ett ERP system.

Då blir det ju helt andra frågor som kommer upp med olika intressenter här inomhus som har sina åsikter kring hur det skall vara. Har du känt av något politiskt spel i de frågorna...

Det finns nog lite olika falanger där. Där några säger att det bästa är att vi sätter upp ett enhetligt system, sätter upp det här och skickar ut det medan andra som säger låt de sätta upp det själva för att ni kan inte idag ge den service som vi vill ha här på Företag A AB, jag får inte mina rapporter som jag vill ha. Nu skall de drifta ett företag till. Det gör inte att jag kommer att få de här rapporterna eller verktygen vi har pratat om tidigare, jag kommer att få vänta ytterligare ett två tre år. För att de inte har tid, nu skall de göra den installationen. Så frågan är... Jag tror att det finns två lägen. En som säger låt de sköta det själva, det kommer att vara billigare och det kommer att fungera och vi får mer service här. Men andra som säger att "ah men vi skall sätta upp det för att vi vill bestämma hur de skall ha, och då kan vi kopiera det här nu, tar vi nästa land sedan då kan vi kopiera det här och sätta det i det här landet också. Ja, vad skall jag säga, båda kan ha rätt.

Och det är en aktuell diskussion idag alltså...

Ja ja, och det finns olika viljor och så vidare. Och sedan skall man komma ihåg att, vi har ju infört på ett företag, vi har ju gett de AX och vi tog fram och satte upp alla uppsättningar här och gav det till de och liksom det... Det är frågan hade de satt upp det själva hade det blivit billigare eller inte, om de hade gjort det vad kunde vi ha fått utav våran IT avdelning, vad kunde de gjort åt oss i stället? Och det är nog så att hade de satt upp det själva kanske det hade blivit likvärdig kostnad eller billigare, men nu har vi lärt oss någonting, kan vi göra den här uppsättningen själva sedan i Italien, Spanien, Frankrike och så vidare, så kommer det på sikt att bli billigare.

Ja, för att erfarenheten finns då här i huset...

Ja, så att gör vi bara det här på ett eller två eller tre företag, då är det nog dyrare men gör vi det på alla företag så kommer det att visa sig att det var bra. Men det är bara två år sedan vi försökte göra det här med M3 på England och då skulle det ut på alla företag men så upptäckte man att M3 är alldeles för komplexcerat, det är för dyrt. Mycket dyrare med licenser och allting och sedan klarar de inte sköta det för att de är för små. Kompetensen finns inte. M3 är ett mer komplexcerat system att föda också, det tar längre tid att lägga in data än vad det gör i lite lättare system.

Om vi kommer tillbaka till dina beslut och dina frågor och nu utifrån ditt dagliga arbete, hur mycket tror du att du tar beslut utifrån erfarenhet versus data i systemet?

Excel är ju på hela tiden alltså, det är det. Mycket jag gör är ju Excel, men det är klart, det beror ju på... Jag får så mycket korta och enstycksfrågor... De här korta enstycksfrågorna de får du klara dig utan Excel men som exempel idag så har jag haft uppe en diskussion med han som sitter i Spanien, vad är hans pensionskostnader för att han har inte talat om att han har några när vi sätter upp vårt bokslut här i Sverige så måste vi veta företagsledningens löner och

pensionskostnader, hur många är kvinnor och hur många är män och han hade inte rapporterat in någon för att han har inga pensionsvillkor. Då får jag gå ner och kolla "men har du någonting, är det inte någonting... lag, som det är i Sverige, enligt lag måste jag betala". Jo det var det men han hade inget speciellt avtal då. Och då säger magkänslan att han har säkert någon pension fast han kanske inte har så att vi sätter in extra pengar. Så att då fick jag ju säga att det här måste vara fel uppgift, jag går ner och frågar honom, så har jag gjort det. En annan sak är att jag har pratat med ägarna och rapporterat om vad vi tror eller jag har stämt av med bolaget i Korea i Singapore vad de kan ge för utdelning och vad skall de kunna skicka hem, vad det blir i svenska pengar ungefär med den kursen som är nu. Till att han i England har skickat ett mejl och sagt att han har möjlighet att köpa byggnaden som vi hyr idag. Vad tror vi om det? Och då har jag skrivit till honom, magkänslan säger att vi inte skall köpa, utan vi skall hyra för att det är mer flexibelt, vi kan flytta därifrån, vi kan använda pengarna till att utveckla företaget i stället för att de sitter fast i en byggnad då. Men, innan ägarna tar det beslutet så låt oss räkna på det, och så har jag gått tillbaks och sagt "hur ser vår hyra ut i år, nästa år?" För att vi skall omförhandla. Hur ser hyresmarknaden ut där, hur ser kontrakten med befintliga hyresgäster ut för att vi är fyra stycken i samma byggnad. Hur är klimatet där om någon flyttar är det lätt eller svårt att få in någon? Vad är det för hyresintäkter, vad är det för driftskostnader, vad är det för underhållskostnader, vad är avskrivningen, är det bolag vi kommer att köpa eller är det bara byggnaden? Ligger byggnaden i ett bolag? Jag har skickat massor frågor till honom. Vi hade en strategikonferens igår där... där folk sa "ja, men jag kan inte genomföra det här då måste jag anställa en gubbe till". Ok då bestämde vi att jag tar fram en blankett och så fyller alla i den på samma sätt så att jag har tagit fram den här idag för att alla skall kunna... så att vi får in kostnaderna på rätt sätt, annars så gör du på ett sätt, nästa gubbe på ett annat och den tredje på det tredje och sedan skall vi ställa samman det här och sedan, så att det blir massor jobb för mig för att ni inte har gjort på samma sätt. Jag får försöka göra en mall nu, som jag skickar ut till alla så att vi får in uppgifterna på det sättet som vi vill. Det är sådana saker som jag har jobbat med idag. Så att det blir ju enstycksfrågor hela tiden såhär.

Ja, det första steget i beslutsprocessen verkar bygga på magkänsla men så fort det skall komma till beslut då är det data som gäller, som du säger du måste göra olika beräkningar, hur mycket är underhåll, hyra och så vidare och då börjar du jobba med data...

Jo, men min erfarenhet säger att vi inte skall syssla med det här, men det kan vara en bra affär, jag vet inte, rent ekonomiskt och därför måste vi ha fakta för att kunna ta beslutet, slutgiltigt. Beträffande utdelningen så har jag pratat med henne som sitter i Singapore och hon har frågat "kan jag skriva detta i 2012 års redovisning eller måste det stå i 2011 års redovisning?" Sedan har jag gått igenom massor av mejl med olika frågor så att... det jag har oftast nu det är enstycksfrågor.

Ja, men ofta ganska stora enstycksfrågor...

Ja.

Jag kan säga att man har liksom inte jobbat så mycket med strategi här tidigare utan det... Jag kan ha fel. Min känsla är att det har blivit mer att här har det dykt upp en affär, eller att vi har fått en möjlighet här borta och så har företaget vuxit på det här sättet. Nu tror jag att man försöker ta ett grepp om det liksom. Ha en mer strategi och veta vart man vill och nu försöker vi ta reda på "okej, här är visionen, här är strategin att komma ditt" och sedan får vi bryta ner det, vad måste vi göra i år och nästa år för att komma hitt bort. Min känsla är kanske att man inte hade det lika strukturerat tidigare som man just nu försöker få in det. Jag har inte upplevt

att man har haft en uttalat strategi, hitt skall vi, se till att vi kommer ditt. Eller en vision eller mål och sådant. Eller följ den här strategin för att nå vårt mål.

Tycker du att det är på gång nu, mer vision orienterat och sedan strategier hur vi kommer ditt jämfört med tidigare...

Jag skall inte säga att vi är där nu, vi är på gång.

När du jobbar med bolagen, hur mycket påverkar omgivningen ditt arbete?

Jo det är klart att det påverkar, som nu förra veckan, så var jag i Indien, Singapore och Australien. I Indien, så är det på visst sätt, du till och med klär dig, vi hade kostym och slipps där. Men när du kommer till Australien så är de mer "lay-back"... Det var skjorta och byxor men du skulle lika gärna kunna ha jobbat i tenniströja, det är annorlunda där. Du kan skämta och liksom ha en annan dialog där. I Indien så är du mer chef från huvudkontoret som kommer och de vill ju leverera och visa att de kan och är duktiga och de är oerhört duktiga och välutbildade i Indien. Men olika kulturer, definitivt stor skillnad...

Så att man måste sätta sig i deras...

Ja och sedan så är de ju... de firar något som heter färgens dag så att mitt under mötet så kommer de in med blommor till mig och olika färger och de har färger som de drar streck i pannan och sådant här, jag fick rött och grönt här och sådant här. Och det är någonting som de vill visa att det här firar vi och då tycker de... och då får man ju köpa det då får de ju ta färg i pannan och kladda ner och ha detta då... Och man får förstå att det är olika nivåer, jag hörde det, den gamla VD:n kom till arbetsplatsen i sin bil, då tutade han och då sprang en utav killarna på kontoret ut och hämtade och bar in hans portfölj, den bar inte han in själv. Det är samma där de öppnar bildörrar när man är vid hotellet och så här. Den kan jag ju öppna själv men gör jag det så är jag antagligen lite oartig också när jag inte låter de göra det. Medan i Australien hoppar du in i bilen själv. När jag fick inga pension kostnader ifrån Spanien då, i vissa länder om jag skulle fråga vad du har för lön och så här. Då kanske de tycker att nu är jag ute och tassar lite, det har inte jag med att göra medan andra ser inga konstigheter. Det är samma med språk, de som har Engelskan som första språk eller... det är olika nivåer på språket så att när man säger en sak så... Jag kan ju inte perfekt som en Engelsman så de kanske upplever mig som dryg eller spydig bara för att jag glömde säga "please" efter medan en Indier säger aldrig "please" så att det är med språken också. Det är både språk och kultur och sedan har du en företagskultur också. Det får man också ha med när man skickar påminnelser och så här. Jag har påmint det tyska företaget någon gång och då visade det sig att jag hade fått detta eller han hade skickat till någon annan, då ifrågasätter han ju hela ordningen på hela detta företag i princip, att du inte kan hålla ordning på ett mejl. I tyskland där är det "pang, pang pang", där är det ordning och reda. De har skickat sitt på deadline och så vidare...

Det är verkligen många saker man måste ta hänsyn till...

Ibland kanske man inte kan skicka samma mejl till alla eller säga på samma sätt till alla.

Ringer du sälbolaget och frågar om det är något du bör ta hänsyn till innan du kommer?

Nej.

Går du bara på väggen tills du har lärt dig...?

Jag vet inte, det där är också lite farligt. Man vet ju inte om man har gått i väggen eller inte om de inte säger någonting. Klädsel frågade jag innan vi åkte och jag frågade under vägen också, vad gäller i Singapore frågade jag han som var VD i Singapore. Då sa han "nej du behöver inte ha slips, den kan du slänga" och då gör jag det, för att jag inte brukar jobba i slips. I Indien visste jag inte så då var det bättre och ta det för säkerhetsskull då, kostym och så vidare.

Appendix G - Respondent 7

Skulle du kunna börja med och beskriva vad du jobbar med, din yrkesroll?

Jag är ekonomichef här på Företag A sedan första maj förra året. Jag var tidigare redovisningschef i, ja jag började här 2008 på hösten min bakgrund är att jag har varit revisor, auktoriserad revisor på Ernst & Young så att jag har 20 årig revisorsbakgrund. Sedan bytte jag sida här för tre och ett halvt år sedan, tyckte det var kul och prova att jobba med ett och samma företag hela tiden och kanske inte bli så splittrad utan att kunna fördjupa sig lite mera så att det var mina redovisningskunskaper som var huvudorsaken till att jag fick börja här, jag började också som redovisningschef för att man hade behov av att förstärka upp redovisningsavdelningen och det är det som är mitt specialområde om man säger så, det är den kunskapen som jag har med mig och sedan så känner jag nu sedan jag har blivit ekonomichef att jag hamnar mycket mer, vidare fält sådana grejer som jag inte kanske är helt van vid. Större beslut som liksom går utanför mitt område. Det är ju lite intressant och det är roligt men det är också lite större ansvar.

Och då mer utmanande?

Ja det är utmanande. Jag sitter ihop koncernredovisningen för 2011 och liksom plockar mycket med siffror och det är årsredovisning och grejer och det är det jag kan om man säger så. Det är roligt att hålla på med det också, men sedan hamnar man på väldigt många andra områden som man måste sätta sig in i på helt annat sätt. Du blir det hela företagets bästa man skall ha för sig egentligen.

Och kanske lite mer framåt tittande?

Ja, exakt.

Mer vision och strategi då eller?

Ja det blir mer så. När jag var redovisningschef då var det mer att jag satte samman det som kom på mitt bord egentligen och så vidare men det är klart man hade lite synpunkter också men det blir lite skillnad nu.

Vad är det för typ av frågor och beslut som du jobbar med, om vi tittar både på dagliga uppgifter och sedan de som har lite längre tidshorisont?

ja, dagligen kan ju vara väldigt små frågor, jag är ganska mycket operativ om man säger så. Jag är med på avdelningen och vi stämmer av hela tiden olika saker som dyker upp. Det är kanske mer, det är inga viktiga sådana saker, det kan vara mer dels hur vi lägger upp arbetet och det kan vara lite olika hur vi skall göra. ja det blir helt, det blir sådana hanteringar men sedan när det gäller... Sedan sitter jag nu med i ledningsgruppen nu och då blir det ju mycket diskussioner om sådana här saker som... ja nu är vi inne i en strategiprocess, det har de andra kanske sagt eller? Vi pratar mycket strategi.

Vi pratar om utökad produktion i Kina och så vidare och vi pratar om vilka produkter vi skall satsa på, vilka områden, vad tjänar vi pengar på. Pratar om lager, skall vi ha hanteringen själva här "in-house" eller skall vi ha centrallager och så vidare. Det är väldigt mycket sådana stora grejer på gång som ligger liksom i pipen nu men som egentligen inte riktigt har beslutat om än.

Ja precis, jag tänkte komma till de här mer strategiska bitarna alldeles strax om det är okej. Om vi tittar först på de dagliga mer operativa frågorna, kan du ge mig exempel på sådana?

Ja, mycket går ju ut på att få redovisningen rätt och siffrorna, månadsboksluten, tillfällig redovisning, avse produceringen mellan månader och mellan år och så vidare. Mycket sådana grejer.

När du jobbar med de sakerna, vad tycker du att påverkar mest dina beslut, tar du beslut mest utifrån information du har på skärmen eller bygger du mycket på erfarenhet?

Det är en kombination givetvis. Men jag sitter ju mycket vid skärmen och analyserar puckar, siffror, väldigt mycket är det givetvis i M3 som är vårt redovisningssystem...

Jobbar du mest i M3 alltså?

Ja, det gör jag, jag jobbar mest i M3 därför att jag, jag litar mest på siffrorna som är där. Jag vet att vi har kuben om du har hört talas om det. Jag vet att det är många som jobbar med kuben och tittar där men jag jobbar mest i M3. Plus en del rapporter som hämtar siffrorna ifrån M3. Sedan är det egen erfarenhet också när det gäller saker som bokslut och den biten. Sedan försöker vi jobba lite framåtriktat som jag sa. Nu jobbar vi med det här inskanningsprojektet som vi äntligen har kommit igång med för att det effektiviserar fakturahanteringen. Det är en process, eller ett projekt om man skall säga så. Det är ju nytt för mig kan jag säga. Det har inte jag jobbat med tidigare på det sättet att driva ett sådant projekt. Då får man ju försöka och hjälpas åt och utvärdera lite olika alternativ som finns och så vidare, sätta upp tidsplaner och jobba på det sättet.

Är det alltså EDI projektet?

Ja, det är mer, ja delvis, jag vet inte riktigt EDI, det här är ju mer ett skanningsprogram, en programvara som finns som man kan använda, dels skannar man in fakturorna från en, om de kommer på post eller något liknande vi skall försöka få mer och mer komma på pdf till exempel och då finns det en koppling där så att man kan med automatik hämta nya fakturor som har kommit i pdf i en speciell inpost korg. För att läsa in det i scanningsprogrammet och så skannas det och så skall det tankas över till M3. Men EDI var mer att själva fakturan går direkt in i våra redovisning.

Ja, direkt företag till företag så att säga...

Ja det är inte det egentligen. Vi har väl försökt med något företag men det har varit lite besvärande tydligen med att få det att fungera. Så att det här är något mellanting kan man säga. Vi lägger upp mallar i den här skanningen. Det skannas av och känner av var olika siffror står och skall då hamna på rätt plats men det kräver en viss övervakning givetvis. Så det är det stora projektet som är för våren som är utöver det vanliga. Sedan jobbar jag mycket med kalkyler också, tillverkningskalkyler för att liksom kunna sätta upp, göra en fördelningskalkyl där vi fördelar våra kostnader på så bra som möjligt på olika produkter så att säga. Kunna se var vi tjänar pengar och inte. Och det är ganska mycket också och det har blivit jätte mycket diskussioner kring detta i och med att det är mycket prat om att skall man outsourca, skall man tillverka in-house, hur mycket tjänar vi på att lägga monteringen i ett lågkostnadsland och så vidare. Väldigt mycket sådana saker. Så är ganska svårt och väldigt många blir berörda och många är inblandade, många vill säga sitt och där är jag lite sådär sammanhållande kan man säga då när man sitter på själva fördelningskalkylen.

Ja precis, och detta är tunga strategiska frågor och det finns förmodligen många olika åsikter mellan olika avdelningar...

Ja...

Är det då mycket fakta och information som ni har med er på de här mötena som pratas utifrån eller är det mer känslomässig och erfarenhetsmässig diskussion tycker du?

Det är väl en blandning men det är väl kanske en liten tendens på det här stället kan väl jag tycka att det är mycket diskussioner mycket prat mycket tycker och tänker men lite trögare med beslut faktiskt. Väldigt många vill... alltså det känner jag litegrann, jag har ju varit revisor förut så att jag inte har erfarenhet men jag känner att det är väldigt många som förväntar sig att bli inblandade, man måste liksom involvera väldigt många för att annars så får man folk emot sig liksom... Vad tycker ni om detta, skall vi göra såhär? Och så vill alla tycka sitt och sitt och sitt och sedan är det väldigt trögt och få ett beslut till men om man bara försöker och någon bestämmer någonting då blir det alltid liksom emot. Men kanske lite litegrann att man skulle önska att besluten blev lite tydliga och lite mer...

Har du någon uppfattning om hur det är inom ledningsgruppen vid de här svåra besluten, kan makt av en person ha mycket inflytande i besluten?

Ja det kan man nog säga att det kan vara.

Om vi pratar då om information och fakta versus makt och inflytande, hur känner du att det ena väger mot det andra?

Ja, jag vet inte riktigt hur man skall säga det, det är klart att förhoppningsvis är det ju så att de som har makt har väl också lite på fötterna så att säga det är ju inte så att det bara är makten isig utan det är oftast ganska kunniga personer som har goda analyser så att säga men jag vill ändå säga att det har en viss betydelse. Maktstrukturen. Och det har det överallt antar jag.

Tycker du att information och fakta har börjat väga mer i beslutfattande på den högsta nivån?

Ja det är väl kanske, det är lite svårt att säga, jag har inte varit med så länge så att jag kan inte riktigt säga det... Man får hoppas det.

Vad tror du att är svårast med större strategiska beslut, är det information eller är det känslor som...

Jag vet inte. Jag tror att det är ganska svårt... Du vet det är ett familjeföretag med aktiva ägare, de sitter i styrelsen och sedan har man en ledning alltså det är lite oklara kanske maktstruktur eller beslutandestrukturer. Ibland så tror jag att det kan vara enklare, alltså är man ett dotterbolag som har en annan, man är under ett modersbolag och där sitter... och så får man bara direktiv det här och det här skall genomföras så och så och så men vi sitter på alla besluten här själva och det kan vara lite ibland svårt att veta var besluten tas.

Om vi nu går till systemstöd för dig i ditt dagliga arbete, har du den informationen du behöver för att utföra ditt jobb och i rätt tid?

Ja det tycker jag att jag har i allmänhet, tycker jag väl.

Och du kan få fram den informationen vid rätt tidspunkt så att säga, alltså när du behöver den?

Ja det tycker jag mest av det att jag kan få faktiskt. Alltså på ekonomin sitter man på rätt mycket information, man har ju tillgång till rätt mycket, man är inte avstängd från något egentligen så på det sättet utan man har möjlighet att gå in i alla program och hämta det man vill ha till väldigt stor del. Så att det kan jag nog inte säga att är några större direkta bekymmer så.

Får du någon extern information exempelvis från säljbolagen?

Vi har delat det så litegrann att Respondent 6 är den som samlar in de här bolagen och sätter samman de månadsvis. Jag har inte så mycket kontakt med de, vi har delat det så att jag jobbar mest med Företag A AB här, vårat bolag då. Fast litegrann med vårt dotterbolag i annan ort också. Men annars så har jag koncentrerat mig mest på själva Företag A AB.

Du har då inte mycket kontakt utåt till dem så att säga...

Nja lite nu när jag gör koncernredovisningen så har jag litegrann det jag måste få in uppgifter och sådant här och då har jag en viss kommunikation. Respondent 6 har det ju mer, vi har delat det så att han skall ta mest.

Men annars har du den informationen som du behöver alltså...

Ja det mesta har jag här i huset.

Du sagde också här innan "det mesta", är det något specifikt du...

Nej, det vet jag inte vad det kan vara, som jag kommer på.

Kan det hända när du har fattat beslut att du använder informationssystemet för att efteråt se om det var rätt?

Vet inte riktigt... Jag kan inte komma på något...

Jobbar du mycket med prognoser och framtida scenarion?

Ja, det är ju budgetar och som vi uppdaterar då kvartalsvis kan man säga, prognoser. Nu jobbar vi även med strategiprocessen och då jobbar vi litegrann med en treårs prognos eller strategi eller vad man skall säga.

Och tar ni fram då olika möjliga scenario?

Ja lite så...

Det bästa, det sämsta och lagom?

Ja, och sedan försöker vi få något som är mest realistiskt.

Är det bara i kring budgeten eller...

Ja det mesta är kring budgeten för att då gör vi ganska ordentlig genomgång av hela verksamheten. Där alla är liksom involverade och man liksom får ut... man skall bedöma vad tror man att man har för kostnader för nästa år och så får man jämka ihop det och så försöka och se hur det ser ut så att säga. Men sen så försöker vi redogöra men då gör vi det lite mer övergripande under året, det händer ju alltid saker det vet man ju, man vet ju alltid att det hände saker men då går vi inte i detalj så på konto kostnadsställe nivå utan mer trender och tendenser och ser liksom vad det kan bli och så vidare.

Ja, så att om ni märker att någonting händer i ett land så...

Ja det kan vara så, det har varit rätt turbulenta år vi har bakom oss nu. När vi började och lagde budgeten för 2009 liksom och det var då det började gå ner alltihopa och så vidare. Då minskade försäljningen såpass kraftigt att man fick liksom se över kostnader och jag tror till och med att vi sa upp lite folk och sedan vände det ju nästan lika snabbt så att säga, då var det åt andra hållet. Så att det har hänt rätt mycket, det har varit ganska turbulenta år så att det går inte bara och lägga en budget och sedan säga ja nu kör vi efter den vi den måste ju givetvis anpassa oss, det enda man kan vara säker på det är att det blir inte som man tror att det skall bli... Eller hur...

Jo precis...

För att det blir det aldrig... Mer eller mindre väl kan det stämma, jag har upplevt att det har varit väldigt mycket turbulens de sista åren alltså. Snabba kast. Och det är väl så de säger när man hör på nyheter och liknande att det är kortare perioder med låg och högkonjunkturer och att det är rätt så snabba vändningar.

Är det några speciella nyckeltal som du tittar på varje dag, något du följer extra noga?

Ja man kan säga eurokursen. Jag har blivit en såhär riktig eurokursfreak... Det vet jag att när jag ute som revisor var det alltid ekonomichefer som satt och tittade på valutakurser men jag var ju aldrig jätteintresserad av det men den följer jag varje dag. För att vi säljer ju i euro, allt säljer vi i euro här på Företag A och sedan säljer vi till svenska dotterbolaget, de säljer i SEK till sina kunder givetvis men vi är väldigt beroende av euron och vi har också, vi får ju göra växlingar, vi har en del terminsänkningar som vi gör men sedan är det växlingar som gäller så att jag försöker titta litegrann för att jag har ju vissa, inom vissa ramar får jag växla pengar och då vill jag gärna göra det när kursen är något högre.

Precis.

Så att eurokursen för min del är det jag följer varje dag. I övrigt så är det mer månadsvis om man säger så. Tittar på olika lageromsättningshastigheter och lite olika sådana typer av nyckeltal.

Ja, vilka nyckeltal är det helst du tittar på med lageromsättningshastigheten?

Ja det är ju kassan, soliditeten och givetvis avkastningen, resultatet...

Försäljningssiffror...

Ja, försäljningen givetvis.

Orderingång?

Ja, orderingång också, den tittar vi oftare, men det är väldigt många andra som följer den mycket mera än vad jag gör, egentligen så tittar jag på den översiktigt men många tittar på den för att de planerar ju produktionen...

Ja precis, dagligen så att säga...

Ja, jag gör det ju mer för att jag är intresserad av att se hur, ja, man vill ju veta att man har order så att man vet att man kommer att få in pengar så småningom men... Det är andra som är mer fokuserade på orderingången. I detalj kan man säga.

Är det något annat i företagets omgivning som har stor påverkan på dig och dina beslut?

Jo, det är ju givetvis som för alla andra, utvecklingen i omvärlden. Det var ju mycket diskussion i höstas vad händer med eurokrisen och de länderna och så vidare. Vi tittar på våra marknader och hur vi påverkas och så vidare, det är mycket sådana saker. Man försöker vara förbered men sedan kan man ju inte göra så mycket åt det men...

Jo, bara att försöka vara förbered...

Ja, lite så. Hur beroende är vi, hur viktigt är det för oss med södra Europa kontra... Vi försöker liksom och ha lite, ha så bra kontroll som möjligt på hur det påverkar oss så att säga. Den här krisen exempelvis.

Om vi tittar nu på lite frågor kring projektet i Kina, vad är det för typ av frågor kring det som hamnar på ditt bord?

Det är mer kalkyler, hur tänker man, hur skall man räkna när man jämför Kina kontra Sverige kontra andra alternativ och så vidare. Hur räknar man, hur jämför man, vi vet ju att lönerna är lägre där. Det vet vi om vi säger så men andra grejer som påverkar, hur det är med andra saker. Allt är ju inte så mycket billigare där om man säger så.

Kan du ge exempel på typ frågor och beslut som du har fått jobba med

Ja, jag har inte varit huvudansvarig för detta på något vis så att jag har väl inte varit så men det är ju den typen av, man försöker räkna på... Det är ju sagt lönen som är den stora besparingen om man säger så när man lägger det i ett annat land och då är det att ha rätt saker, vilka grejer skall vi ha där? Det skall helst vara arbetsintensiva produkter. Vi har mycket maskiner med mycket svarvar och sådant här också då är det inte många sekunder som går åt i man tid om man säger så för varje artikel och då har man inte lika mycket att tjäna på det.

Lönemässigt då?

Nej, precis. Mot vad man har när det är mer manuellt monteringsarbete, så att det blir mycket sådana saker. Och sedan pratar vi mycket om ledtider som vi också, det är ganska svårt att räkna i pengar, frakter fram på olika sätt påverkar också. Det är mycket sådana grejer kring hur skall vi räkna när vi jämför. Sedan kräver det att hålla igång, det kräver ju alltid mer resurser när man är någon annanstans. När man är här på plats, folk kan gå ut och titta hur ser det ut här, det har kört fast, det blev stop, det blir ju alltid hur tar vi hänsyn till det hur räknar vi med de bitarna. Vad det kommer att kräva i form utav resurser och så vidare.

De bitarna som ni tar in i dessa uträkningar, var kommer den ifrån?

Det kommer lite ifrån vårt eget sätt att räkna och tänka. Vi tittar på våra egna kalkyler och försöker applicera det, tänka på samma sätt. Vi vet ju, det vet inte jag men folk idag vet ju hur lång tid det normalt tar att göra den och den och det och det momentet och så vidare så att vi har ju, den informationen finns ju i systemet.

Okej, så att om det tar en kvart att göra det här momentet, och det kostar 100 svenskar i löner och då vet ni vad lönen i Kina är och kan använda det då, det är på det sättet alltså?

Ja precis. Sedan är det jättemycket saker som man inte vet, vi har ju en projektledare och så vidare som har varit där en del så att det faller väl mer och mer på plats hur... Vad det är för någonting, vad olika saker kostar, det är allt ifrån lokaler till, el, IT och allt möjligt.

Får du då din information ifrån projektgruppen?

Det är ju mest projektgruppen som har jobbat med detta men... man får vara lite kritisk ibland och ifrågasätta lite som ekonomichef får man lite den rollen att man skall syna grejer och vara lite bakåtsträvare...

Hålla i bromsen...

Ja hålla i bromsen lite, det är lätt att man blir väldigt optimistisk när man sitter i ett projekt och väldigt gärna vill en sak. Och då får man lite den rollen att man skall ifrågasätta kanske då och vara lite tråkig och säga "är det verkligen säkert, sparar vi så här mycket på detta?" och "har ni tänkt på det här med?" Och så vidare, det är lite den rollen vi ofta får, och det behövs ju oftast lite olika roller.

När det kommer upp sådana grejer, att det kanske behövs bromsas lite, använder du då information som du har samlat som bas eller bygger det mycket på erfarenhet?

Det också en blandning givetvis men det är klart man bygger ganska mycket på erfarenhet också, det gör man ju. Sedan är man lagd lite så som ekonomi... att man är lite mer försiktig, går inte för fort fram. Det tror jag att ligger lite i den rollen.

Och kvantitativa analyser, de är då ganska viktiga...

Ja det är alltid bra om man har något att visa på, en beräkning eller någonting eller någon erfarenhet man har plockat någonstans ifrån som man har, svart på vitt det är ju alltid en fördel. Man vill ju gärna ha lite fakta men sedan får man lägga till lite egna bedömningar.

Tillbaka till större strategiska frågor, hur mycket tycker du att de som jobbar med den typen av frågor är öppna för att diskutera sina egna intressen i frågan?

Det vet jag inte, jag vet inte om någon har ett eget intresse egentligen. Det är klart man kan ju tänka ibland tanken att det kanske är någon som tycker att det är orättvist att man har genomfört vissa grejer. Men jag tror väl att alla... det är liksom företagets bästa som alla har på fötterna så att säga. Man vill gärna vara med och medverka till att det går bra, att det lyckas, att det blir bra resultat och så vidare. Det vill man ofta när man arbetar på ett företag, oftast. Annars blir det rätt så tråkigt.

Och man kanske inte är länge kvar på företaget då...

Nej.

Om du tittar fram de närmaste två åren, vilka analyser tror du att kommer att bli viktiga att få fram, eller bli bättre på?

Jag tror att vi kommer att vilja veta mer vilka grejer vi tjänar pengar på och vilka som inte är så lönsamma och så vidare. Jag tror att det blir mer fokus på det. Att vi måste liksom sortera lite och bestämma oss för vad vi skall göra och kanske inte spreta så väldigt utan välja bort vissa grejer och säga "det här är inte lönsamt, det struntar vi i nu, det är det här och det här som vi skall göra".

Filtrering utav sortimentet alltså?

Ja, kanske. Vi har ett väldigt stort sortiment, och det är kostnadsamt att underhålla så stort sortiment och så vidare och man kanske... ja det tror jag att det kan bli viktigt. Och sedan tror

jag då som, det vi pratade om förut att det blir väldigt viktigt att veta, få mer och mer typ idé vad det kostar här hos oss för att kunna göra en bra jämförelse då. Det var inte så mycket diskussioner om det tidigare det var som jag säger, när jag började om man säger bara för tre och ett halvt år sedan då fick jag i uppgift att börja och försöka uppdatera den här fördelningskalkylen. Det fanns inte speciellt stort intresse på företaget, det var inte många som var intresserade och man kände lite "ja det här är ekonomichefen" eller redovisningen skall sitta och uppdatera det här men nu har det blivit ett otroligt intresse för detta det liksom jag satt på förmiddan med tre personer för att man ville att vi skulle sätta oss en stund för att de ville veta hur det hängde ihop, vad händer och kunna simulera kanske lite vad händer om vi köper en maskin extra här, hur påverkar det. Alltså det finns ett otroligt intresse och det har ju att göra med detta att man tittar på det här med ut-flytt kontra i-huset och så vidare. Och dessutom är det ju så att om vi skall växa som vi vill så måste vi kanske, vi har inte plats med allting här, eller vi kanske inte kan göra allting här och då skall vi göra rätt grejer här hos oss, det tror jag att blir viktigt. Att vi skall göra det som vi är bra på. Alltså vi är effektiva, kostnadseffektiva, som vi kan och det vi inte är bra på det skall vi köpa utifrån, från någon leverantör eller ha någon annanstans. Det tror jag att det blir väldigt mycket fokus på.

Det är alltså intern redovisning som du är lite inne på...

Ja och det är klart detta är ju lite utifrån min vy så att säga. Jag känner att det blir ökat intresse för det, väldigt stor skillnad mot när jag började.

Ja, det är ett behov som växer fram, speciellt kanske när det är lågkonjunktur, då fokuserar man kanske mer på de interna kostnaderna...

Ja…

Appendix H - Respondent 8

Kan du börja med och beskriva din yrkesroll?

Jag heter Respondent 8 och jag är delägare i Företag A som ägare så har man ju ett jättestort ansvar både för hela verksamheten för personal, och då i mina arbetsuppgifter så är det ju väldigt mycket att ha ett bra team i verksamheten och jag sköter mycket personalomvårdnad om man säger, om personalen, att de känner att det är en trygghet i företaget de arbetar. Jag sköter den inre miljön kan man säga jag köper alla kontorsinvesteringar jag är med i nybyggnad aktioner och ombyggnader så att jag egentligen är... ibland kallar jag mig för hustomten man är ju litegrann mamma över företaget. Det är väl egentligen min syssla, och är med i alla beslut och i alla styrelser och sådant. Vi har ju 17 bolag men där är jag inte med i alla men de som finns här i Sverige där sitter jag med i en del. Så att det är mycket styrelsearbete, mycket ägargruppsarbete och sådant. Beslutstagning över huvudtaget men jag sitter inte i någon linjefunktion mera än att jag är centralpunkten för alla fakturor som skall betalas går igenom mig att jag sätter en signatur på så att inte någon går och köper in en segelbåt eller bygger till sin villa eller någonting. Innan vi har fått det här med scanning och sådant.

Ja, det är ett projekt som är på gång...

Ja det är ett projekt nu som ligger i tiden och det skall introduceras i sommar här.

Apropå beslut kan du ge exempel på strategiska beslut som du har jobbat med?

Ja, jag tog upp, en bit det är en maskininvestering så kommer det ju ett önskemål från produktion till exempel att vi måste kunna tillverka bättre, inte bättre utan vi måste ha effektivare maskiner och då gör ju de en utredning på detta och presenterar för oss. Det är en lönsamhetsberäkning och vi har ju väldigt mycket produkter, vi har 10 000 färdiga produkter och säljer och varje produkt består ju utav många komponenter så att jag inte kan säga hur många... 50 60 000 olika komponenter vi har i verksamheten och där gäller ju att kunna producera de på bästa tänkbara sätt. Och där sitter ju jag långt ifrån den processen men då gör de en lönsamhetsberäkning på svåra detaljer och sådant som skall produceras. Och sedan kommer de med ett förslag och lägger fram i ägargruppen hur de har tänkt sig med en break-even på en såhär investering och då tar vi ställning till ekonomin.

Investeringens pay-off…

Ja precis det är ju det som styr det hela för att vi skall över huvudtaget ska… Vi kan ju inte bara köpa en maskin utan vi måste ju verkligen få den återbetald så fort som möjligt. Jag sitter ju i ägargruppen och det är ju inte långa processer utan vi sitter väldigt nära, besluten är väldigt korta här i huset på grund av det är lätt och komma med ett sådant här förslag men då tar ju vi hänsyn för att vi har ju hela den här ekonomiska bakgrunden bakom oss och då tar vi beslut om vi skall göra detta och hur vi skall finansiera det.

Hur är det i den processen, händer det ofta att ni behöver säga typ ”här behöver vi hitta mer information”?

Ja, kan hända att det blir så, men ofta är ju vederbörande väldigt, vet om detta så att de har gjort den här utredningen ofta så väldigt bra men det kan hända många gånger. Ibland får vi in olika maskintyper till exempel och då diskuterar vi det och går tillbaka, analyserar den maskintypen mer och så går de vidare och kommer tillbaka till nästa möte. Så att det är ett givande och tagande emellan.

Vad är det som är svårast med att ta ett sådant beslut?

Det är mycket som är beroende, en stor bit för oss det är faktiskt lokalytan. Har vi möjligheter att ta in maskiner, vad vi ska göra av de och då får vi flytta ut kanske en eller två andra maskiner och ersätta med en ny. Och det är så vi ofta jobbar, att vi får in en maskin som kan tillgodose kanske vad två maskiner gör idag. Så att ytan är väldigt viktig, att vi över huvudtaget har plats och ta in mer maskiner.

Om vi fortsätter lite med saker som är svåra vid större beslut, har ni hamnat i det att det är svårt att få bra information som ni kan basera besluten på, eller kan det vara svårt att skapa en koncensus kring sådana beslut?

Nej, jag tycker inte det. Det är väldigt väl underbyggt allting vi får presenterat och då är det egentligen finansieringen som är viktig, som vi ser. Så har vi ofta jobbat att vi försöker att vara så effektiva som möjligt med våra produkter och framtagning utav… det är så bra föreskrivit att vi litar på de, och vi har inte gjort några stora sneda investeringar eller någonting utan det har ofta gått väldigt bra.

Finns det något speciellt som är mer utmanande vid sådana beslut som exempelvis maskinköp?

Det enda man kanske kan tycka som ägare att man är väldigt i händerna på den som gör utredningen och ibland kanske det kan vara så att de köper in, investerar i en väldigt dyr maskin som skall kunna göra så många olika tempon eller moment i den maskinen, att den är så sofistikerad och sedan när det kommer till praktiskt utnyttjande utav maskinen så kanske de inte utnyttjar alla de här finesserna som maskinen har, och det kan man ibland tycka med facit i hand att ”varför köpte vi så dyra maskiner för när vi inte använder de?” Och det tror jag att många har tagit lärdom av att man köper maskiner som både är flexibla men ändå bäst för ändamålet. Man behöver ju inte köpa in en Rolls Royce och köra lådor i, ungefär så. Det finns sådant inom maskininvesteringar att det är en, det finns så mycket finesser som man betalar för men aldrig utnyttjar.

Och det betyder ju att ni får lita väldigt mycket på de som skapar underlaget…

Absolut, det får man göra. Man litar på dem och ibland ifrågasätter och så. Då får de gå tillbaka och göra en ny utredning för att då tycker vi att det är bättre att vi har perfekt utrustning för det vi skall ha det till, vad som är ändamålsenligt om man så säger.

Skulle du kunna ge fler exempel på strategiska beslut som du jobbar med?

Ja, jag tänkte på sådan sak som tillbyggnad eller ombyggnad eller nybyggnad för fastigheten. Vi blir ju också trångbodda vilket vi är idag. Vi är väldigt trångbodda och det är också sådant här som bara mognar fram. Helt plötsligt så har vi inte utrymme för kontor eller yta för maskiner eller sådant och då börjar det verka fram på ett annat sätt då är det inga utredningar på det viset utan det är många olika avdelningar som kanske påpekar att vi är trångbodda och vi sitter på många olika ställen. Vi har inget bra flöde på våra avdelningar utan de kan ha 50 meter att gå till sin kollega och det är ju inte så bra. Då mognar det ju fram och till slut då bestämmer vi oss för och göra en utredning ”skall vi bygga om?” Vi har byggt om väldigt mycket inne i huset här nu, allt ifrån omklädningsrum som vi har haft i lageryta, där har vi satt av en del till omklädningsrum för vår kollektivpersonal, vi håller på tar befintliga pausutrymmen och gör kontor utav och vi gör sådana små konferensrum och mötesrum bara för att vi har väldigt mycket möten och så här kortare sammanträde. Så därför har det blivit en väldig oordning på vårt flöde kan man säga. Därför så bygger vi nu i nästa halvår då skall vi

bygga en separat avdelning för en norden verksamhet, ett säljkontor som sitter här i huset och de skall flytta över ditt. Och då kommer de i egna lokaler och får ett eget liv att leva där borta i den byggnaden och då får vi loss en massa kontor här så vi kan få bättre flöde på avdelningarna. Och det är ju sådant som bara, rätt som det är så man ser under två års tid och det är ju så också med en verksamhet som växer att varje anställd har, antingen behöver han ett kontor eller också är han ute och kollektivarbetar ju då måste han ha ett personalutrymme, han måste ha en plats i matsalen. Varje människa kräver ett utrymme och det går inte bara och anställa folk och sedan har vi inte plats för de utan, då kommer man till ett läge där vi är alltså trångbodda och det märker man ganska tydligt som nu med personalutrymme att vi hade faktiskt inte omklädningsrum och sådant för vår personal och då behövs det inga äskanden på det viset som när man skall investera i en maskin eller någonting.

Ja det är en annan typ av förutsättningar och beslut, bygger den här typen av beslut mer då på erfarenhet tycker du?

Jag tror det, det är en känsla man får för verksamheten att, nu är det dags att göra någonting.

Precis, då kanske man inte kan gå in i informationssystemet och se detta…

Det finns ingenstans utan här bygger det väldigt mycket på erfarenhet, det tycker jag. Det andra är mera konkret.

Med mer data bakom så att säga…

Precis, man kan räkna fram det, men det kan du aldrig i en expansiv verksamhet, det är svårt. Så då gäller det att ha lite feeling med vad som förekommer i verksamheten och det är man väldigt delaktig i när man är här varje dag och arbetar, då ser man liksom hur det växer fram.

Det är då företagets tillväxt, expansion som gör att behovet kommer fram…

Det ligger ju till grund, och egentligen borde man ha börjat i den endan, jag skrev också som när vi startar nya bolag till exempel. Vi försöker att ha ett eget bolag på varje marknad som vi arbetar, inte att vi har agenter utan att vi har försökt och etablera oss med våra egna bolag ute. Då är det ju marknaden som styr och vi har ju alltid sökt nya marknader, vi har alltid nya produkter och nya applikationsområden som dyker upp hela tiden som vi inte för fem år sedan hade en susning om att vi skulle komma in på den kategorin. Det ena ger det andra och då växer man ju. Då är det ofta så att, ja då borde man kanske starta upp ett eget bolag där borta med egen personal som ingår i vår Företag A grupp. Då är vi inne mer i en process sedan när vi har kommit så långt. Det är ett förfarande som gör, det är beroende på att vi växer på marknaden.

Precis, och ser potentialen…

Ja absolut, absolut. Och då börjar det ju därifrån, och ibland då kan vi ha varit på en marknad och det har varit lite såhär, vi har tyckt att vi kanske bör etablera oss där och rätt som det är så händer någonting på den, vi nästan bryter oss igenom, i det landet eller på den marknaden och då helt plötsligt växer bolaget.

Och då är det ju bara och hoppa på tåget…

Ja kanske som vi håller på i Australien nu och har varit i många år men nu helt plötsligt är det mycket med gruvindustrin och mycket offshore och detta. Det tar tid också att komma som ett litet utländskt bolag och etablera sig i Australien eller i USA eller i Asien och få, bli erkänd. Och det tycker vi att det tar några år att bli erkänd på kanske… USA är lite patrioter men nu

är vi ju verksamma där sedan 1981 och 82 startar vi i USA, vi hade varit i Kanada innan men där har vi en stor byggnad och verksamhet och nu är vi ju ansedda som en långvarig leverantör kan man säga. Det tar väldig tid och Japan har tagit lång tid också och sådana marknader.

Ja, ni har visat liksom…

Ja vi har funnits och så har vi jobbast oss in sakta och sakta och nu blir vi etablerade många gånger som seriös och de ser, nu är ju internet och alla kan gå in och titta på våra produkter och så och nu blir det som ringar på vatten men det tar tid att bygga upp en marknad. Europa har vi börjat med sedan 70 talet och sedan började vi i USA och Singapore som vi jobbade med asiatiska marknaden men nu blir det att vi öppnar nya bolag i Korea och Indien och Kina och Australien… Så att det är också en sådan här process, det är kunderna som önskar våra produkter och det är då som vi vågar ta steget men det är också en finansiering, hur vi skall finansiera våra bolag och sådant och då är det också en process som jag kan tycka att är liknande som att bygga till därför att det är en känsla för marknaden. Och där har vi också duktigt folk som är ute hela tiden och känner av marknaden. Så på det viset går beslutprocessen igång för att etablera sig på en ny marknad.

Då har ni också extern information plus känsla och erfarenhet…

Ja, vi har information utav vår egen personal ute, inte att det kommer en kund och ringer till oss utan det är vår egen personal som jobbar på sin respektive marknad och försöker bearbeta sina kunder och så, och det är på det viset som vi växer.

Om vi tittar på till exempel beslutet om att inte bara ha ett säljbolag i Kina utan också börja med produktion, det är ett väldigt stort strategiskt beslut…

Exakt, och det har varit en ganska lång process.

Precis och det är ett mycket intressant exempel på strategiskt beslut…

Ja och där har du ett väldigt… Kina är ju ett praktexempel på en marknad och ett land som är inte som Europa. Du har ju någonting som är väldigt viktigt och tänka igenom och det är ju hur ser den kinesiska staten ut, det är ju kommunism och det är mycket sådant att ta hänsyn till och lära sig hur fungerar ett bolag i Kina. Äger du bolaget eller etablerar du dig och sedan så kommer… Det är mycket sådant, vi har mycket juridiska personer involverade i den här processen för att reda ut sådant här lagar och förordningar som finns i landet som inte vi tycker att är normalt. Och det är lätt att stirra sig blind på att lönerna är så låga i Kina. Vi har varit etablerade nu i Kina i ett tiotal år med bara sälj och lite produktion för den kinesiska marknaden. Vi har bytt ganska mycket personal, de är på väg att, deras standard växer ju hela tiden och de jagar ju bara högre och högre lön och de byter lätt arbete hela tiden. Det där har vi också lärt oss att man får inte ha för låga löner och tro att det är billigt, då håller man bara på och byter personal och det är ganska dyrbart också. Men nu har vi en rätt så stabil grund där borta men jag tror att de flesta företag stirrar sig blinda på personallöner där borta. Och den skall man veta att kommer och växa, inom fem år så är de uppe nästan i europiska löner. Du vet inte om… skall du investera i maskiner så är maskininvesteringar exakt lika dyrt där som här, så att det kvittar om du köper en tysk eller en japansk maskin och ställer den i Skövde som om du köper den borta i Kina och ställer den där, det är samma pris. Så att det enda som är avgörande det är löntagarens lön. Sedan har du en annan bit om du tycker att du kanske skulle vilja ”nej, jag vill ta hem de här maskinerna, placera de i Europa i stället” då går inte det utan då är kinesiska staten kanske ägare till din investering. Och då står du där… Så

att det är mycket sådana grejer som vi är tvungna att… Ja, så är det att du äger inte dina investeringar…

Du får alltså bara lov att driva…

Du får lov att driva, du får lov att investera och du får lov att driva. Det är sådana saker som vi inte är riktigt hundra på hur det fungerar men det är nog så. Sedan skall du köpa material där borta och det håller vi också på en särskild utredning, hur bra är mässingsmaterialet borta i Asien i förhållande till det vi köper i Europa, är det samma kvalitet? Jätteviktigt! Och där håller vi på och köper in och testar med alla sådana kontroller som vi måste göra. Kvalitetskontroller på själva råmaterialet och veta är det lika bra därför att vi har ju en kvalitetsmedvetenhet och vi vill ju inte sälja någonting som är sämre bara för att vi tillverkar det där borta. Så att det är många aspekter som gör att vi är tveksamma idag, och vi har lagt det på is ett tag nu på grund av att vi tror inte det är riktigt… Vi kommer så småningom att börja i mindre skala men vi börjar inte med att… vi hade stora lokaler på gång och köper 10 maskiner, dels så skall du då börja och lära upp folk som kanske inte är kunniga. Så skall du ta folk hitt, vi har också en process med hur hanterar du en kinesisk medarbetare, du måste lära dig hans kultur och förstå hur han tänker. Det är mycket så att det är inte bara att göra som alla andra stora företag med Volvo och Atlas och Sandvik, flyttar över och de ofta bygger ju en färdig fabrik och flyttar den bara över i alla dess moduler och vi har ju inte den möjligheten med vårt lilla företag. Och vad är det som säger att de gör rätt bara för att de har provat men jag tror att de går på stora, stora förluster med att etablera sig och det tar ju tid för de och så men vi måste ju vara säkra på att det vi gör är tryggare än vad jag tror Volvo, de säger så här ”ja vi sätter av 100 miljoner och så gör vi ett försök”. Och vi har inte råd…

Jag hörde nu AGA, de som jobbar med gas, de etablerade sig där borta med tre stycken färdiga arbetsmoduler och det tog inte mer än ett par månader så hade de plagierat den ena modulen och körde på egen hand så att det är mycket sådant att tänka på också.

Kom det upp en oro för att ni kanske skulle flytta någon del av verksamheten från Skövde till Kina?

Så tror jag i början, och det finns ju företag som gör så. Det finns ju ett i Falköping nu som har sagt upp rätt mycket folk och flyttar över till Kina. Men det är inte vår tanke över huvudtaget utan bara det som skall säljas på den marknaden. Och det kommer säkert att bli likadant i framtiden i USA att det som skall säljas på den amerikanska marknaden också skall tillverkas där, men vi har ännu inte så stor marknad, men det kommer. Vi har även Sydamerika, Brasilien samma sak. Och det är mycket med tullar, transporter och så. Det är lättare att leverera komponenter också att de gör ett arbetsmoment, då är tullen inte så hög som om du kör en färdig produkt.

Vi har varit inne på omgivningens påverkan, exempelvis staten i Kina, omgivningen har en ganska stor påverkan på strategiska beslut…

Ja absolut hela lagförordningen i det landet, det är ju jätteviktigt att man får en uppfattning om det. Vi har ju sådant land som Brasilien till exempel som vi också har ett bolag i. Där är det svåra tullförhållande så att det går inte att tillverka där och sälja över USA till exempel utan där är det, får vi sälja direkt härifrån ditt över för att det är ingen mening… fast det kanske kan vara billigt och tillverka i Brasilien men det är ju mycket med lagar och förordningar där också. Så därför tror jag, det är någonting man får ta reda på, där har vi ju hjälp med jurister och vi har marknadsfolk ute, handelskammare och allt sådant här. Det är sådant här de jobbar med för att, de vet vad det är för kriterier som gäller för att vi skall kunna etablera oss på en

marknad. Vi har ju hållit på nu eventuellt att etablera oss i Mexico eller Venezuela, men det är svårt så att… det är svåra länder och etablera sig i. Så att det gäller att vara lite trygg också, vi vill ju inte äventyra någonting.

Om vi flyttar oss nu tillbaka till Skövde så att säga, när du är här på kontoret, är det några specifika nyckeltal som du följer dagligen?

Nej, det gör jag inte dagligen. Jag sitter och sköter hela koncernens, Respondent 6 sköter Företag A koncernen och jag sköter Företag A koncernen och de uppgifterna får jag utav Respondent 6 som jag sammanställer ihop med familjens ekonomi om man säger, det är den ekonomin som gör att vi vågar expandera. Det är med hela verksamhetens ekonomi, finanser, och det sitter jag med och visar min bror. Inte dagligen men jag jobbar med det dagligen och vi har en genomgång på det varje månad. Vi har ju inte bara bolag i Sverige utan vi har ju våra bolag utomlands också och då får jag allt detta serverat utav, dels Respondent 6 men sedan har jag en ytterligare bit. Vi försöker ju att inte låna några pengar externt, utan vi försöker växa med vårt eget kapital. Vi försöker vara självfinansierade. Men däremot går jag inte in varje dag och tittar på hur ser det ut på våran bankkonto och så, det gör jag aldrig. Jag litar till att det här flödet har vi.

Försäljningssiffror kanske?

Ja, det får jag varje vecka får jag sådana siffror men jag går inte in i detalj för det gör ju alla andra. De har sina… jag kan lite om väldigt många olika saker, det är liksom det som jag, jag har bara ett övergripande om allting. Sedan sitter alla andra som är specialister och följer sina oavsett om de följer sin produktion eller om de följer sin kvalitet eller om de följer sin marknad eller… Jag tycker inte att jag skall gå in och peta i detalj för att det kan inte jag, varken med IT eller produktion eller försäljning, jag kan inte det.

Precis, och därför har man ju specialister inom olika områden, man kan inte allt så att säga…

Ja och det är ju de som är så himla duktiga sina områden men jag är duktig på den totala biten. Och det blir ju så.

Om vi tittar lite generellt på dagliga beslut, hur mycket bygger de på magkänsla och erfarenhet jämfört med information ifrån ett IT system?

Ja, jag kan nog säga 99 %, ja, det är i stort erfarenheter, ja, säg 90 % i alla fall. Eller 80/20 kan ju vara bra, men det är ju en sådan regel, så att det må jag nog säga. Det är ju så när man har följt med ett företag från nästan starten, man har växt in i en arbetsuppgift, jag var inte mer än sju, åtta år när min pappa startade det här företaget. Man har ju varit med från man var liten, att det alltid fanns i vår familj och sedan har man tagit ansvar för mer och mer. Jag har suttit som ekonomiansvarig och så att man har ett sunt förnuft om hur det skall fungera.

Ja, du känner varenda skruv i byggnaden…

Ja man gör lite grann det, det blir så.

Om du tittar två år framåt, och du har ju nämnt att du inte utnyttjar informationssystemen mycket, men finns det något specifikt som du ser att skulle kunna vara viktigt för Företag A utifrån IT perspektiv?

Egentligen skulle jag kunna gå i pension, flesta väljer att sluta vi 65 och jag fortsätter att arbeta och jag är liksom kvar i min sista roll om man säger, jag tycker bara att rätt som det är

så kommer mina barn att axla den här rollen och de kommer ju att, inte ha den här erfarenheten utan de får ju bygga sina beslut på kanske, en större information.

Appendix I - Respondent 9

Kan du börja med och beskriva din yrkesroll?

Ja, Respondent 9 heter jag då och jag har jobbat 25 år i företaget så att jag började egentligen innan militärtjänsten kan man säga och sedan var jag ledig för den då och inledningsvis var det inte så att, i och med att jag var tredje generation i ägarefamiljen då så hade jag väl sikte på att komma in här förr eller senare men bank var väl det jag hade siktat på först och var mer eller mindre lovad på ett utav bankkontoren här i stan. Men precis innan MUK så dök det upp en möjlighet att bli ansvarig för införandet utav PC här på Företag A då. Då var det ju en väldigt liten IT verksamhet om man säger och det låg ihop med ekonomiavdelningen och så vidare... så att där var egentligen det första insteget i IT världen så att säga och så höll jag på med det i 10 år fram till 1998. Jag var också ansvarig för införandet utav Movex, vårt affärssystem som vi kör än idag även om det heter M3 nu så var det ändå det som var basen för oss då. Men hela tiden har intresset legat för att stötta vår säljsida med beslutsunderlag och intresse för själva huvudaffären och så. Så att från 98 kan man väl säga har jag gått över i mer sälj- och marknadsrelaterade roller och från maj förra året så är jag VD för Företag A AB som är själva huvudkontoret. Vi gjorde en rollfördelning jag och Individ Y som är vår koncernchef nu, han var både VD och koncernchef tidigare så att han är mer renodlad koncernchef nu och jag har ansvaret för Företag A AB enheten. Tidigare så har det varit divisionschefsroller, produktlinjechef, exportsäljare och lite annat...

Du har varit överallt alltså...

Jag har varit på ganska många funktioner i företaget så att säga.

Ja, du har det i blodet...

Ja, precis nu har man väl det, så att det med bank, det blev det ingenting av...

Hur skulle du beskriva dina huvuduppgifter, vad jobbar du mest med under dina dagar?

Om man skall se det till cheferna här på Företag A så är vi ju generellt ganska operativa i våra roller, på både gott och ont. Men jag försöker i möjligaste mån att vara tillgänglig för medarbetarna, naturligtvis har vi en hel del övergripande mål och försöker gå mot målstyrning så gott det går och så vidare. Vi är ju ett huvudkontor också så att det innebär att vi styr väldigt mycket över den produktutvecklingen vi har, det är ett utav våra adelsmärken att vi hela tiden ligger i framkant med produktutvecklingen. Vi har en väldigt bra utvecklat produktionsapparat både här i Skövde och i Stad B, det kräver också sin tid naturligtvis. Vi har mycket IT frågor, vi försöker också knyta samman hela Företag A gruppen med... i första läget orderlag och faktureringsrutiner, samordna där. Central marknadsföring kräver också en hel del, vi har många produktchefer och vi har marknadskommunikation så att det är många olika delar där som man är med och påverkar och stöttar och coachar egentligen för att det är det som är viktigt tycker jag, att man finns tillgänglig och vara bollplanket och se till så att... utvecklas på ett positivt sätt och att vi följer våra mål.

Ja, du är liksom spindeln i nätet så att säga

Ja, det är precis va...

Om vi tittar på en vanlig arbetsdag, utnyttjar du informationssystemen mycket eller använder du mer erfarenhet?

Ja, jag utnyttjar naturligtvis mycket utav valda delar utav informationssystemet. Framför allt mycket säljsiffror, man analyserar lite hur försäljningen går, det är också mycket hur... orderingången är ju ett väldigt viktigt instrument för oss nu just för att bedöma konjunkturen och vart vi är på väg och så vidare. Det här jobbar ju naturligtvis alla produktchefer med också dagligdags men för mig är det viktigt att få en övergrepp, ett övergripande grepp om man säger så på orderingång, fakturering och orderstock för att, det bottnar ju också i vad vi har för resurser till för befogade då att bolla med det så att, vi får ut det vi skall och kanske också se, är det här en hållbar trend uppåt eller neråt... och då får man ta beslut på det vad gäller resurser och sådana saker också. Men jag utnyttjar väldigt mycket framför allt den samlade statistikbiten som vi har.

Samlade statistikbiten är det något som kommer veckovis eller dagligen?

Den uppdateras varje dag så att där går jag in och... man har färdiga rapporter som man går in och tittar på och därifrån så kan man ju då borra sig ner och få lite mera konkreta svar och... Jag såg här idag att vi hade fått en stor order på en produkt i från en marknad och då liksom kan man då borra sig ner i och titta på exakt vad det beror på...

Ja, Respondent 2 visade ett exempel där det kom en stor order från bolag som köper en gång per kvartal exempelvis...

Ja, visst är det så.

Och då måste man ju veta det när man kollar trenden...

Och vissa produkter som i Respondents 2 fall det är ju mer utav avropskaraktär att man lägger en stor blockorder och sedan så fördelas den ner på ett kvartal eller ett halvår eller någonting sådant. Vissa produktsortiment är mer order in leverans ut direkt så att det är viktigt att man tittar på så att det ligger i linje då med fakturering som en konjunkturindikator.

Tittar du på någon externinformation också?

Ja det gör jag, det finns vissa, jag följer ju alltid månadsvis uppdateringar på inköpschefsindex till exempel och lite sådana saker.

Är det någonting som du tittar på via webbsidor...

Det är via webben ja.

Det är ingen data som kommer in i systemen här?

Nej det är det inte.

Orderingång nämnder du som ett viktigt nyckeltal

Ja i alla fall till att följa, vi har inget mätetal på det så mer än att vi har ju det ställt mot försäljningsbudget naturligtvis.

Är det några andra speciella nyckeltal som du tittar extra noga på varje dag? Som är alltid på skärmen så att säga?

Det jag följer varje dag det är ju egentligen försäljningen i förhållande till budgeten och även orderingången, det är väl det jag tittar dagligdags på som vi genererar själva.

Är det någon information som du känner att du saknar som du skulle vilja följa dagligen?

Jag tror att det är lite fara också att vara för... vad skall jag säga, realtids uppdaterad. Då liksom fastnar du i det, eller risken är att du kan fastna i det. Däremot om du har månadsvis uppdateringar då ser man ju mera trender, risken är annars att det blir väldigt "oj! nu hände det" och kan man bli händelsestyrd och det är också farligt. Så att jag kan inte riktigt sätta finger på det, peka på något som jag saknar så dagligdags... Man läser mycket nyhetsflöde och det har varit mycket euroturbulens och så vidare och det läser man dagligdags men det är ju mer Dagens Industris hemsida man liksom läser och tar del utav vad som skrivs där och kommentarer.

Ja, och euron är ju viktig för er eftersom ni säljer ju allting i euro...

Ja visst och det påverkar ju också att, du kanske har en volymuppgång fast du inte ser det i säljsiffrorna om euron försvagas. Då kan det vara också så att man behöver tillsätta fler resurser för att klara av den ökade volymen utan att du ser det själva i försäljningssiffror, i pengar.

Om vi tittar på den operativa delen, som du beskrev då är ni ganska operativa här och inte bara strategiska...

Ja och det måste man ju vara naturligtvis och hitta balansen. Det är inte bara så att man stänger dörren under den operativa verksamheten, vi är väldigt långt därifrån. Vi är med fötterna i verksamheten definitivt.

Ja, den myten som ibland finns om chefer som stora visionärer som bara sitter och planerar olika strategier in i framtiden hela dagen stämmer inte alltid med verkligheten...

Ja, nej nej. Däremot är vi inne i en strategiprocess nu som vi försöker hamra fast en form utav tre års plan då som vi skall försöka släppa ifrån oss under maj månad.

Har ni börjat jobba mer strategiskt jämfört med tidigare, är det något sådant på gång?

Strategiprocessen låg väl lite på is under den värsta lågkonjunkturen då 2009 och fram till 2010 då var det mer kortsiktiga åtgärder som behövdes och då var det fullt fokus på det. Men vi har tidigare haft en rullande strategiprocess också då. Och nu har vi återupptagit den med vissa modifieringar där vi har ett tydligare ägardirektiv som bas då kan man säga. Vinst mål och omsättningsmål och lite annat, grova inriktningar.

Om vi flyttar oss då till den strategiska delen, hur mycket jobbar ni med information i den typen av frågor, när ni planerar långt framåt?

Vi har den här gången valt att titta på kombinationen produktfamiljer och kundsegment och har även tagit in externa undersökningar i det här arbetet det är framför allt bolagen, våra säljbolag som har jobbat med det här materialet och det ligger som bas då för en prognoserande, ett försäljningsscenario kan man säga och se vilka områden det är egentligen som har en stark tillväxt och som bedöms också på framtiden ha en stark tillväxt då. Vad har vi för produkter som vi kan applicera på det kundsegmentet då och så vidare. Vad kräver det för produktutveckling framöver så att det är mycket sådant som ligger i det strategiska arbetet så att säga.

Och den informationen den kommer då ifrån säljbolagen alltså...

Ja, vi initierade själva upplägget och försörjde de även med de här externa rapporterna som vi har tagit inifrån olika institut. Och det har de haft som utgångsläge när de har bedömt sin marknad och sedan har vi lagt ihop alla våra marknader i någon form utav totalscenario så att

det har varit ett väldigt omfattande arbete även om vi har valt bara ett fåtal kundsegment och nischer om man säger så.

Säljbolagen samlar då in informationen angående kunder och marknad och skickar till er som underlag för beslut?

Ja, precis. Parallellt med detta har vi gjort en egen bedömning, alla produktcheferna har ju en syn på sitt sortiment och hur de vill utveckla detta och nu väver vi samman de här intryckarna till någon form utav totalplan. Det är också kopplat till framtida resursbehov och kompetensbehov för att det kan vara så att ett segment som kräver en viss typ utav standard eller en viss typ utav uppfylldes grad, det känner vi inte till så jättemycket idag men det är tillräckligt intressant för oss och då får vi väga in det i form utav kompetenstillskott och sådant.

Det kommer då i flöde av rapporter som de skickar, känner du något behov utav mer automatisering av informationsflöde mellan informationssystemen?

Ja, när vi kanske kommer till det årliga budgeterandet så finns det säkert en hel del som vi skulle kunna automatisera där, det är ganska mycket manuellt arbete då.

Ja, jag har hört det från andra också...

Ja, idag så jobbar vi med att vi tankar ut en försäljningsinformation per produktgrupperna och de får budgetera efter det scenariot och sedan så sammanställer vi när det kommer in. Lägger ihop Excel ark då egentligen.

Jobbar du mest själv med Excel, eller är det Cognos, M3?

Mindre och mindre M3 kan jag väl säga, och det är ju en kombination Cognos eller Excel...

Du var inne på rapporter tidigare, är de ifrån Cognos då?

Ja där har jag ett antal sådana standardrapporter som man tankar ur och tittar...

Påverkar omgivningen dig och dina beslut, exempelvis konkurrenter, benchmarking och sådant, jobbar du mycket med sådant?

Ja, till viss del och det blir mer att Individ Y och jag vi tittar lite på just den här benchmarking delen ihop här. Det är ju mycket information som kommer ut i marknaden som så, det är väl ett område där jag saknar någon form utav digital mötesplats för vår grupporganisation egentligen. Där man på ett enkelt sätt kan förmedla sig i stället för att ha, skicka mejl till allihopa och så vidare. Det kan gälla priser och det kan gälla konkurrent information och så vidare, det kan det göra.

Någon central lagringsplats av information då eller?

Ja, det är egentligen det som vi... kanske ett mer utbyggt intranät som vi skulle behöva ha som... på ett enkelt sätt göra att folk kan liksom förmedla sig, kommentera kanske vissa saker som kan vara... någon i organisationen lägger in något i form utav inlaga här att det finns, att vi har upplevt det här på marknaden och att konkurrenten kanske agerar på det här sättet och då är det värdefullt att övriga bolagschefer också kan förmedla sig "ja men det har vi också sett detta" tillräckligt många så att säga men då kan vi nog säga att ja men så gör nog konkurrenten nu och varför gör de det och så vidare och vad får det för påverkan på oss? Är det så att vi behöver ändra någon form utav inriktning på grund utav detta då. Så att det är

mycket information rent generellt som svävar i gruppen men vi kan inte hantera det på ett strukturerat sätt och det är ju alltid en balansgång där om du skall hitta någon form utav struktur och styrning till detta då blir det så jobbigt och komplexcerat så att... då hittar man vägar runt det här ändå. Jag tror bara för att få möjligheten att förmedla sig så behöver det vara på ett, tror jag inledningsvis, på ett ganska ostrukturerat sätt och bara att det är lätt att kommentera ett inlägg... Precis som du gör på vilken webbsida som helst, med artiklar och... Dagens Industri som exempel.

Typ ett fritext fält ungefär...

Ja lite så ja.

Och det är som du säger, det blir svårt att få struktur på det

Ja det blir det men faran är att man bygger upp för mycket systematik i det och då blir det inte använt.

Ja, att hitta saker också, folk kan kalla samma grejer för olika namn, om man skall hitta vad som håller ihop då måste man hitta balansgången mellan struktur och fritext alltså...

Ja, precis.

Intranätet är då ett område som du tycker att behöver utvecklas alltså...

Ja det tycker jag väl att det är och det är ju mycket för att korta informationsvägarna internt jag menar vi är ju en ganska spretig organisation rent generellt med många säljbolag ute och... Nu har rollfördelningen mellan Individ Y och mig möjliggjort att vi kan ändå tighta ihop det här ännu bättre och kunna gå lite mer på djupet än vad vi har mäktat med tidigare.

Om vi tittar igen på strategiska beslut som man inte ser utfallet av i minst två år efter att beslutet är fattat, kan du ge exempel på sådant beslut?

Det är mycket som går i trappsteg och vi gjorde för antal år sedan en riktig satsning på att bygga ut och utveckla vår produktutvecklingsresurs. Då investerade vi i antal nya produktutvecklare, rekryterade och det är klart att det bär ju inte frukt omedelbart men däremot har vi sätt det nu när vi har lyft upp den nyvån att nu har det blivit betydligt bättre output vad gäller nya produkter och så. Vi är ansedda som en av få aktörer i marknaden som hela tiden kommer med nya grejer och det är ju ett konkret bevis på att vi ser en effekt över tid.

Var det både maskiner och folk då som ni investerade i?

Ja, framför allt mer den mjuka biten med personalresurserna. En maskin den ser man en effekt väldigt snabbt när du investerar i det. Likadant gäller också med om du öppnar upp nya säljbolag till exempel, du ser ju ingen märkbar effekt år ett eller år två så, med vissa undantag kan jag tillägga men utan det kommer ju sen på sikt och när du jobbar in dig i marknaden. En tydlig effekt är ju också att över tid så får vi ju... vi kan säga till kunderna "ja men vi finns där ni finns" och då får det också effekt på att du kan jobba med mer globala konton då som kanske gör en upphandling på ett ställe i världen, du kanske har ett designkontor på ett ställe i världen men du har produktionen helt annanstans. Och då kan vi supporta på båda ställena där. Det var ju svårt innan om du bara utgår ifrån en enhet. Så att där ser man en konkret långsiktig effekt, det gör man absolut.

När ni i ledningsgruppen jobbar med såna här större strategiska beslut, hur mycket jobbar ni med att samla information och analysera information innan ett sådant beslut tas? Om du kanske kan tänka på något specifikt beslut då är det lättare att tänka "hur gjorde vi" annars kanske det blir "hur önskar vi att vi gör" om du förstår...

Ja precis. Vi kan återigen ta en form utav produktutvecklingsprojekt det bygger mycket på en bedömning utav marknaden och en prognostiserad försäljningsvolym. Vi tog ett beslut här för antal år sedan att bli en betydande aktör i ett nytt segment, produktsegment då och vi gjorde en plan och vi gjorde en resultaträkning på det här scenariot då, och där får man väl säga fram till nu så har vi följt den här femårs planen väldigt väl och vi har ökat omsättning väldigt ordentligt. Då gjorde vi en riktigt kartläggning utav vad finns det för aktörer idag...

Och hur fick ni den informationen?

Jo det var ett fältarbete som gjordes då egentligen utav våra produktchefer, utav våra bolagschefer och våran divisionschef som tittade på detta. "Vi vill inom fem år bli en etablerad spelare i det här produktsegmentet" för att vi såg en väldigt stor tillväxt just här rent generellt.

Använde de då exempelvis internätet...

Nej, men det bottnar väldigt mycket i ren generell marknadserfarenhet och konkurrentbevakning som man alltid jobbar med men det var mer en konkret sammanställning. Vad får det för konsekvenser vad får det för påverkan här i huset, vad är det för investeringar och resurstillskott det står för och så vidare så att det bakades också i den här planen. Sedan blev det en form utav ägarbeslut, styrelsebeslut, "ja vi bedömer att den här planen ser realistisk ut och vi är villiga att bekosta de investeringarna som behövs över tid". Men att man hela tiden mäter av att följer planen, är lönsamheten den som vi har bedömt, är tillväxten den som vi har bedömt och så vidare. Så att man hela tiden har möjlighet att ändra inriktning. Det var ju konkret sätt en väldigt stor informationsinhämtning för det här strategiska beslutet.

Ja och informationen kom från många håll...

Den kom från ifrån väldigt många håll och i och med att det var ett nytt segment som vi egentligen hade lite säljhistorik kring för vårt eget produktsortiment var på en väldigt låg försäljningsnivå och vi hade inte vissa varianter i programmet heller så att det var väldigt mycket extern information som man har tittat på där nätet naturligtvis är en oerhört viktig del men också den generella informationsinhämtningen, man är kanske på mässor och tar in sådana här prognoser ifrån vissa marknadsinstitut också som... hur bedömer man tillväxten för den här typen av utrustningen där vi kan sälja in våra produkter till. Hur ser eftermarknaden ut och så vidare. Det är många såna här marknadsinformation som man tar in.

Det är intressant, om jag förstår dig rätt, när ni jobbar med ett sådant strategiskt beslut då har ni egentligen inte stöd från ert eget informationssystem...

I det här fallet så hade vi inte så mycket att utgå ifrån mer än de finansiella ramarna som vi har att leva med naturligtvis.

Ja precis, om ni har en liknande produkt så kan ni säga att ni räknar med att den tar 10 % längre eller kortare tid och så vidare, på det viset utnyttjar informationssystemet kanske?

Ja då utnyttjar vi naturligtvis när vi tittar på produktionskostnaderna och så och ett prognostiserat volymscenario vad kräver det för maskiner och skall vi köpa de här komponenterna eller skall vi tillverka hemma, om vi tillverkar hemma, ja har vi resurser till det eller inte eller skall vi flytta ut något annat. Det är ju intern information som vi har hela tiden bollat runt med. Målpriser och vad gäller tillverkningskostnad också är sådana grejer man mäter emot då, hur ser det här ut...

Och annan information är då mycket i form utav extern information...

Ja, just i det här fallet ja.

Är det då också mycket muntlig information i tillägg till det ni läser i rapporter, att man träffar någon som exempelvis på mässor...

Ja och det har också varit en, under den här informationsinhämtningen så var det mycket dialog med våra bolagschefer och våra säljare ute hur de bedömde det och så. Det har blivit en sammanställning utav detta och bedömning.

Ja precis, och det är intressant att den här viktiga informationen kommer ifrån överallt så att säga, det är inte som ni enbart sitter och gör analyser i egna siffror så att säga...

Nej, jag tror att just den här, jag vet ju att det finns möjligheter att mata in externa typer utav data och väga samman med det du har internt för att få någon form utav bedömning. Och hur skall du vikta detta då? Det är ju alltid skitsvårt... Men det är en intressant frågeställning helt klart. Men för vår del bygger sådana beslut väldigt mycket på att man har en kunskap om marknaden, om produkterna, om konkurrenterna men framför allt också ser möjligheter i, ja helt enkelt är innovativ i sin bedömning. Våga ta beslut, liksom att det här ser tillräckligt intressant för att man skall kunna kicka igång en mer konkret förstudie och sedan får det här beslutas i olika grindar så att säga.

Bygger den biten då kanske mycket på erfarenhet och magkänsla?

Ja men absolut visst är det så. Där har vi en fördel då i och med att vi är så geografiskt spridda på olika marknader att du har en bra bas, en bred bas att ta in information ifrån. Många konkurrenter möter vi på alla de här marknaderna, är det någon skillnad i hur de agerar på de olika regionerna till exempel så tar man ju med det också.

Alltså väldigt mycket övervakning...

Ja, det är det och mycket bygger också på att återigen att ha snabb kommunikation internt.

Inom business intelligence litteraturen är mycket fokus på volymbaserade företag som exempelvis Amazon eller hotellkedjor som följer sina kunder noga. Till exempel Amazon ger förslag på andra böcker som man kanske skulle vilja köpa. Men när man kommer till företag som Företag A då är det helt annorlunda värld, ni producerar själva och jobbar närmare era kunder, utvecklar själva och så vidare. Tror du att det finns något som ni skulle kunna lära av, eller utnyttja från den här andra typen av företagen?

Ja, rent generellt tycker jag att man behöver kartlägga på ett ännu bättre sätt än vad vi gör idag behov idag och behov i morgon. Det kan vara produktbehov, det kan vara informationsbehov, det kan vara hur man beställer eller hur vill man köpa våra produkter framöver. Beställningsförfarande till exempel. Där behöver vi ett ännu bättre grepp på som så. Vi kör ju alltid kundundersökningar och så vidare men här behöver vi ha en bättre transparant så att egentligen vi frågar samma frågor till alla våra kunder utifrån våra säljbolag sätt. Och det kan

vara olika frågor beroende om kunder är en återförsäljare eller om han är en inbyggare eller en OEM kund som vi säger eller om det bara är en slutförbrukare som använder våra grejer. Slutförbrukarna brukar vi normallt sätt ta de affärerna via en distributör. Så att det är mer den här kundundersökningsdelen då att skulle kunna bli ännu bättre i det, men att bedöma ett köpmönster som... "köper du en viss produkt ja då borde du vara intresserad av detta", det kan du applicera i vissa lägen men det är mer när du har en slutförbrukare som du står inför. En återförsäljare är mer att där presenterar vi ett sortiment, att det här behöver du ha. Visst, om man kommer åt distributörens säljmönster då kanske du kan vara rådgivande "du behöver nog ha lite mer utav den här prylen på hyllan" för att du ser att det rullar på inom andra områden. Men sedan har vi också stora variationer på marknaderna, det beror också på vad du har för marknadsandel, hur ser konkurrenssituationen ut och så vidare så att det är inte ett helt lätt projekt utan för vår del inledningsvis är väl egentligen att få bättre grepp om de olika kundsegmenten då egentligen, deras behovsbild idag och framöver.

Menar du då att en viss typ kunder köper viss typ av produkter?

Nja, mer hur vi... även om de har produktsynpunkter så är det viktigt att fånga de så att det är mer åt det hållet "hur kan vi ändra vår process och vårt erbjudande" så att det möter kundernas framtida behovsbild, det är egentligen där jag ser mest behov.

Vad tycker du att är mest utmanande vid större strategiska beslut?

Jag triggas ju alltid utav kunna sätta ett långsiktigt mål, vi är ju designade för tillväxt så är det. Vi är ingen förvaltningsorganisation, långt därifrån och då har du alltid en utmaning, du vill alltid liksom växa, du vill ju bli bättre, du har en naturlig drivkraft i hela organisationen som är fantastiskt rolig att se. Det är ju en utmaning att verkligen... nu satsar vi på detta och det här är liksom det första delmålet som kanske ligger tre år fram i tiden och ditt skall vi komma men det krävs det här och det här. Men hur ser den ekonomiska analysen ut, vad finns det för parametrar det är mycket det som triggar. Det är en utmaning liksom att våga ta det här beslutet, våga satsa på detta. En sådan satsning den kan gå fel alltså. Det kan hända någonting i marknaden eller, ja något som... teknologiskifte som man inte kanske har sätt som så, det är alltid en farhåga med att ta ett beslut så att... Men det är det viktigaste, att våga ta beslut, våga tro på, att det här kommer vi att fixa, det här kommer vi att göra, vi har såpass bra kunskap om detta men det är ingen lätt väg framåt men vi ändå är liksom övertygade om att... ja, nu kör vi...

Men det är också viktigt att våga ta beslut om att det här håller inte, och att man då inte har massor av prestige inbyggt i det här... "ja men vi sa ju ändå så och nu måste vi hålla oss fast vid det här ändå fast magkänslan säger att nej det här är fel".

Och det är nog lika svårt...

Det är nog ännu svårare, och det är nog det som är styrka i att, när du väl har kickat igång någonting och du tror verkligen på det här men sedan så visar det sig efter ett tag att, "nej det här håller nog inte utan, såhär fungerar det istället" och kunna ta beslutet då att "nej, nu friser vi, nu får vi ändra färdriktning" eller helt enkelt lägga ner det. Så att beslutstagandet är det som är A och O i det hela.

Innan man tar ett sådant beslut, då finns det en beslutsprocess som vi har varit lite inne på. Du får exempelvis information ifrån säljbolagen och så vidare. Vad i själva beslutsprocessen tycker du att har mest påverkan på beslutet?

Ja det kan vara många parametrar, det är ju olika för varje typ utav strategiska beslut naturligtvis. Men vi ser ju generellt sätt att det måste liksom falla in i linje med företaget övergripande mål och långsiktiga inriktning så att det är svårt att svara på den frågan vad det är som är i själva processen fram till beslutstagandet för att det är så unikt för varje sådant beslut.

Om vi tar då exempel, kan det vara att det är svårt att få information eller kan det vara svårt att skapa en koncensus runt ett sådant beslut?

Nej, det tror jag inte är svårt att skapa konsensus utan jag tror en viktig parameter i det här är att, när du beslutar på att börja undersöka någonting då har du ju engagemangs delen, den är väldigt viktig, att du liksom brinner för att verkligen ta reda på detta utan att så att säga vinkla det åt fel håll utan det skall vara fakta som vi plockar fram här och inte mörka någonting för att det finns alltid två sidor på myntet. Engagemanget då och att du har ett... bra fakta i målet, det är väl det som är det viktiga i processen.

Att jobba med information och fakta, är det något som har blivit mer och mer hos er?

Det har nog blivit mer och mer, det var kanske mer magkänsla innan och det har blivit mer fakta nu. Och det har nog med att göra att vi har vuxit, man har en annan typ utav infrastruktur i företaget också så att jag tror att det har kommit naturligt egentligen.

Det är också kanske en generationsväxling i företaget?

Jo så är det ju, ja och sedan så möjligheten till att få tag i fakta är mycket enklare idag än vad det var för kanske 20 år sedan. Det finns ju ett hav av information att plocka ur. Det viktiga är att du inte får den vinklad utan att du har konkret information.

Nu sitter du högst i trädet så att säga och sedan har ni en ledningsgrupp i företaget, har du varit med om scenario där fakta och information möter kanske magkänsla och erfarenhet, kan det skapa en krock i ledningsgruppen?

Ja det kan det göra, absolut men det är bara bra att det gör det för att då får du upp ofta de här frågeställningarna upp på bordet och liksom får ta i de då. Så gör man ofta en bedömning och en diskussion kring detta och sedan så... många beslut utav den karaktären är ju också, det får ligga till grund för ett styrelsebeslut helt enkelt och då får jag ju presentera "såhär har projektgrupperna, ledningsgruppen kommit fram till vi vill gå på det här baserat på det och det och detta, vi ser de här farorna men också de här möjligheterna".

Och då är det kanske svårt att säga "Kalle här har en magkänsla om..."

Javisst men det får man ofta avhandla kanske innan och du tar liksom surret i arbetsgruppen då. Och det är viktigt i en sådan grupp som ledningsgruppen att du har högt i tak i den och tar tiden till att avhandla det här. När du har liksom låtet allt sjunka ner och du har konkretiserat materialet och att man är redo för att ta något form av inriktningsbeslut då måste ju alla hjälpa för det.

Det sägs i managementteorier att svenskt ledarskap kännetecknas av strävan mot att skapa konsensus kring beslut, att alla är med. Hur är din känsla angående det? Tycker du att det är så överlag?

Ja det skulle jag nog vilja säga att det är. Sedan i vissa lägen så får man ju, får jag också hålla... "nej jag vill verkligen att vi kör åt det hållet nu". Det kan vara vissa mål som man ändå får ta ett centralt beslut på som går stick i stäv mot något utav våra undermål om man säger

så, man får ändå hålla i här. Det förekommer de frågorna också men i stora drag så är det så att det kan vara mer utav konsensus. Men det är olika.

Det har sina fördelar och nackdelar...

Ja men absolut för att, jag tror inte det är bra att du har massor bara "ja" sägare, att man passivt går med fast du innerst inne ändå tycker att "nej det här känns ändå fel". Då är det bättre att upp med det på bordet då man ändå har diskussionen och avhandla det då.

Säg din mening alltså...

Ja absolut.

Det kan kanske också vara olika i olika länder också och ni har bolag i olika länder, är inte det något som du behöver då ta hänsyn till?

Så är det ju. Den svenska mentaliteten är, man förstår inte den egentligen i vissa länder. Så är det ju. Man får ju försöka hitta någon väg framåt helt enkelt och vissa länder är lite lurigare och andra inte. Vi har ju, vi kommer att utöka vår aktiviteter i Kina bland annat. En kines tänker helt annorlunda än vad en svensk gör till exempel och då är det viktigt när man möts att man har förståelse för varandra. Där kommer vi nu att ha ett antal personer här i första läget som får någon form utav grundinsikt i hur kinesen tycker och tänker, hur man ser på en hierarki i en organisation till exempel, det är också väldigt olika beroende på vart man kommer ifrån. Och likväl att våran kinesiska organisation får en bättre bild av hur fungerar en svensk. Hur ser han eller hon ut och fungerar.

Ja det är mycket att tänka om, det handlar inte bara om att slänga ut pengar och sitta och vänta...

Nej nej, sedan är det också beroende lite på vad du har för målsättning med en sådan satsning för att, är det bara en låg produktionskostnad du vill komma åt eller är det ett nytt fotfäste för en högre marknadsandel och så vidare så att det är också väldigt olika angreppssätt.

Till slut har jag lite frågor kring politik i beslutfattande. Har du sett i beslutsgruppen att det kan vara att vissa fokuserar mer på sitt eget bästa i stället för helhetens bästa, kan det förekomma?

Det kan förekomma, visst kan det det, men jag skulle vilja säga rent generellt så är det Företag A hatten på, det skulle jag vilja säga. I alla fall här i huset, sedan kan det också vara så att ett säljbolag har kanske svårt att se fördelarna på vissa centrala beslut men det är bra för gruppen. Och det är klart att det kanske man inte ser ur sin horisont. Man är här och nu och verkar på sin lokala marknad och skall servera kunden och då kan det vara svårt att kanske förstå en viss prioritering... Men där har vi blivit betydligt bättre också genom åren. Det har vi nog blivit.

Tycker du att förhandlingar och makt kan ha mycket påverkan i beslutfattande?

Det kan det ha men jag tycker inte att... vi jobbar inte riktigt på det viset.

Det är mer konsensus och fakta som gäller...

Ja, jag tror att i det långa loppet du blir mer trovärdig då. Och framför allt så är det också så om du tar en ledningsgrupp så har varje individ... där sitter ju också på väldigt mycket kompetens och då vore det kanske förmätet att bara köra över folk utan att verkligen ha en inriktning att "åt det här hållet skall vi försöka och ta oss nu då och vi skall göra det på det här

och det här sättet". Sedan finns det alltid varianter på detta men det är viktigt för att alla skall ju kunna jobba för detta och sedan kunna kommunicera ner det så att det inte bara blir ett surr i en ledningsgrupp. Tar du ett beslut då får det en påverkan i hela organisationen och då måste vi gå ut och kommunicera det här på ett enhetligt sätt. Det får inte vara någon som tvekar i det att "ja nu tog vi ett beslut och personligen så tycker inte jag att det här var bra men vi skall väl ändå köra si och så". Det faller direkt. Då tror jag också att just de här kanske mer utav... konsensus kan ibland låta lite mesigt som så va, jätte demokratiskt och så men i det långa loppet så fungerar det, absolut. Man blir mer trovärdig.

Hur mycket använder du BI applikationerna som exempelvis kuben när du tar beslut, och kan du använda information efteråt när du har tagit beslut för att se att du tog ett rätt beslut.

Ja absolut det kan man göra, man kan se att vissa beslut vad gäller produktutvecklingsprojekt har fallit ut som det var önskat och ibland till och med bättre.

Jobbar ni någonting med uppföljningar och efterkalkyler?

Ja det gör vi till en viss del, vi kan bli bättre där och vi har kört med ett produktionsuppföljningssystem nu under ett år och där kommer vi även att försöka att bli ännu bättre på att kunna mäta produktivitetshöjningar.

Generellt hur skulle du beskriva dina beslut, som data-drivna eller erfarenhetsdrivna?

Det är nog svårt att svara antingen eller utan det blir nog en kombination utav båda. Erfarenhet är alltid väldigt mycket värt. Jag tror man får se det så att det är ett samspel mellan de olika områdena och utnyttja det som det är bra på. Sedan är faran med erfarenhet det är att det kan vara så att man slår ihjäl en idé eller ett förslag på grund av "ja men det fungerar inte, det testade vi för fem år sedan och det fungerade inte och det kommer inte att fungera idag heller" men det kan vara så att förutsättningarna ser annorlunda ut. Vara för tung i en sådan inriktning kan också vara en fara för att utveckling går framåt på alla områden och förutsättningarna ser garanterat inte lika ut utan... om det inte är alldeles uppenbart fall naturligtvis.