



Ebba och Maria, Acando.

Ledningsbarometern 2010

Innehåll

Inledning	5
Sammanfattning Ledningsbarometern 2010	6
Strategi för AB Intervjuföretaget enligt Ledningsbarometern 2010	8
Resultat Ledningsbarometern 2010	9
Tillväxt och lönsamhetsklimat 2010 (fråga 1-3)	10
FRÅGA 1: Tilltro till tillväxten inom den egna branschen	11
FRÅGA 2: Majoriteten av företagen spår att lönsamheten för branschen förblir oförändrad	12
FRÅGA 3: Högre tilltro till det egna företags tillväxt än till branschens	13
Utmaningar och satsningsområden 2010 (fråga 4-12)	14
FRÅGA 4: Resultat av strategier och tillgång till rätt information är de största utmaningarna	15
FRÅGA 5: Osäkerheten i konjunkturen har ökat behovet av operativ kontroll och effektivisering	16
FRÅGA 6: Omsättningshöjande åtgärder står högst på agendan för planerade åtgärder.	17
FRÅGA 7: Nyckeltalsstyrning är i topp som metod vid förbättringsarbete	18
FRÅGA 8: Majoriteten av företagen ser styrning som en integrerad del av hela verksamheten	19
FRÅGA 9: I stort sett samtliga verksamhetsfunktioner har investerat i sitt systemstöd under 2009	20
FRÅGA 10: Bättre kunskap om kund och marknad toppar informationsbehovet	21
FRÅGA 11: Tillgång till rätt information är viktigt för ökad konkurrensförmåga och effektivitet	22
FRÅGA 12: Vidareutveckling i befintliga system är i fokus för IT-investeringar 2010	23
Bilagor	24
Bilaga A: Metodik	25
Bilaga B: Frågeställningar	26

Inledning

Acandos Ledningsbarometer bygger på intervjuer med företagsledare på 255 företag i Sverige. Den inleds med tre frågor om företagets förväntningar på tillväxt och lönsamhet. De följande nio frågorna fångar företagets värdering av ett antal strategiska och operativa utmaningar och företagets prioritering av åtgärder för att hantera dessa utmaningar.

Redovisningen av Ledningsbarometern börjar med Acandos sammanfattning och slutsatser. För vissa frågor har vi gjort jämförelser med tidigare års Ledningsbarometrar i analysen av svaren. Vi har valt att sammanfatta våra slutsatser i fyra fokusområden:

- › finansiellt fokus
- › marknadsfokus
- › process fokus
- › styrning och ledning.

Vi har också skapat en fiktiv strategikarta för AB Intervjuföretaget i form av ett balanserat styrkort. Utöver att vara en illustration av slutsatserna tjänar den som ett exempel på ett verktyg för att bättre hantera vad som framkommit som den sannolikt största utmaningen 2010; att maximera resultatet av lagda strategier.

I nästa avsnitt redovisas svaren per fråga under två huvudblock. »Tillväxt och lönsamhetsklimat 2010«, med allmän förväntan på lönsamhet och tillväxt. Det följs av »Utmaningar och satsningsområden 2010«, som behandlar vad företagen upplever som de viktigaste utmaningarna 2010 och vilka åtgärder företagen prioriterar för att möta utmaningarna. Till respektive fråga har vi kopplat vår bild av läget inom svenska företag och organisationer, baserat bland annat på de dagliga kontakter vi har med företag i olika branscher.

Vår förhoppning är att Ledningsbarometern ska inspirera läsaren till en stunds eftertanke och reflektion. Hur väl överensstämmer bilden med stämningläget och prioriteringarna inom den egna organisationen?

Sammanfattning Ledningsbarometern 2010

Acandos Ledningsbarometer 2010 bekräftar att en försiktig optimism återvänt. Nu sker en omorientering mot att utveckla förutsättningarna för tillväxt, utan att tappa det fokus på effektivitet som förstärkts under krisåren. De trender vi ser i Ledningsbarometern är:

- › En återvänd optimism och ett återvänt tillväxtfokus genom planerade satsningar inom produkt- och tjänsteutveckling samt på marknad och försäljning.
- › De produktivetsvinster man tillkämpat sig under krisen ska befästas genom fortsatta satsningar på effektiviseringar.
- › Kapaciteten ska höjas, främst organiskt. Försiktighet väntas vad gäller förvärv, vilket kan förklaras av att det ännu finns ledig kapacitet samt att tillgången till investeringskapital uppfattas som fortsatt begränsad.
- › Förmågan att styra och koordinera verksamheten har under krisen ställts på sin spets. Hos många verkar detta ha blottat brister eftersom flertalet nu planerar att se över sin operativa styrning och förmågan att maximera resultatet från sina strategier. Till detta hör en ökad efterfrågan på aktuell information för styrning.

En generell strategi som kan urskiljas för 2010, baserat på intervjusvaren, är en expansiv strategi med fokus på organisk tillväxt och effektivitetsförbättringar. För att sätta utmaningarna och satsningarna i ett sammanhang har vi delat in dessa i fyra kategorier:

Finansiellt fokus – balanserad tillväxt

Majoriteten av de tillfrågade företagen tror, inte oväntat, på en tillväxt för den egna branschen 2010. Även lönsamheten väntas följa med, om än inte i motsvarande grad. I synnerhet inte konkurrenternas lönsamhet. Företagen har alltså en mer positiv syn på sin egen lönsamhetstillväxt än på branschen i genomsnitt. Tillgången till investeringskapital framhålls som fortsatt begränsad. Delvis på grund av detta planeras expansion inte ske genom förvärv. I stället framhålls expansion genom trimning av befintliga resurser och ett utnyttjande av befintlig överkapacitet som uppstått under krisen.

Marknadsfokus – förstärkt marknadsposition genom nya tjänster och produkter till rätt pris

Företagen ser nu framför sig en marknad i tillväxt samtidigt som hotet från så kallad lågkostnads-konkurrens upplevs högre än 2009. För att ta tillvara möjligheterna till tillväxt och förstärkt marknadsposition planeras ökad satsning på produkt- och tjänste-

utveckling. Priskänsligheten uppfattas som fortsatt hög och ska mötas genom än hårdare arbete med effektivisering och processutveckling.

Processfokus – allt ska trimmas, allt ifrågasätts

Ledningsbarometerens resultat är entydigt: alla steg i värdekedjan ska trimmas. Trenden för de åtgärder och verktyg man planerar att använda pekar på en ökad användning av lean produktion och lean administration. Det är koncept som två tredjedelar planerar att använda. ABC-kalkylering som komplement till lean är det fortfarande en minoritet som ser ett värde i, även om trenden är ökande. Kompetensutveckling rankas nu mycket högt.

De satsningar som planeras inom informationsteknik är främst utveckling av befintliga system. Man kan även utläsa en svag tendens till ökade nyinvesteringar, där 23 procent avser investera i nytt systemstöd (från 19 procent 2009). Av de nyinvesteringar som planeras har nu systemstöd för styrning och rapportering passerat system för CRM och supply chain i popularitet. Vidare förbereder över hälften av företagen kompetenshöjande åtgärder för bättre användning av systemen.

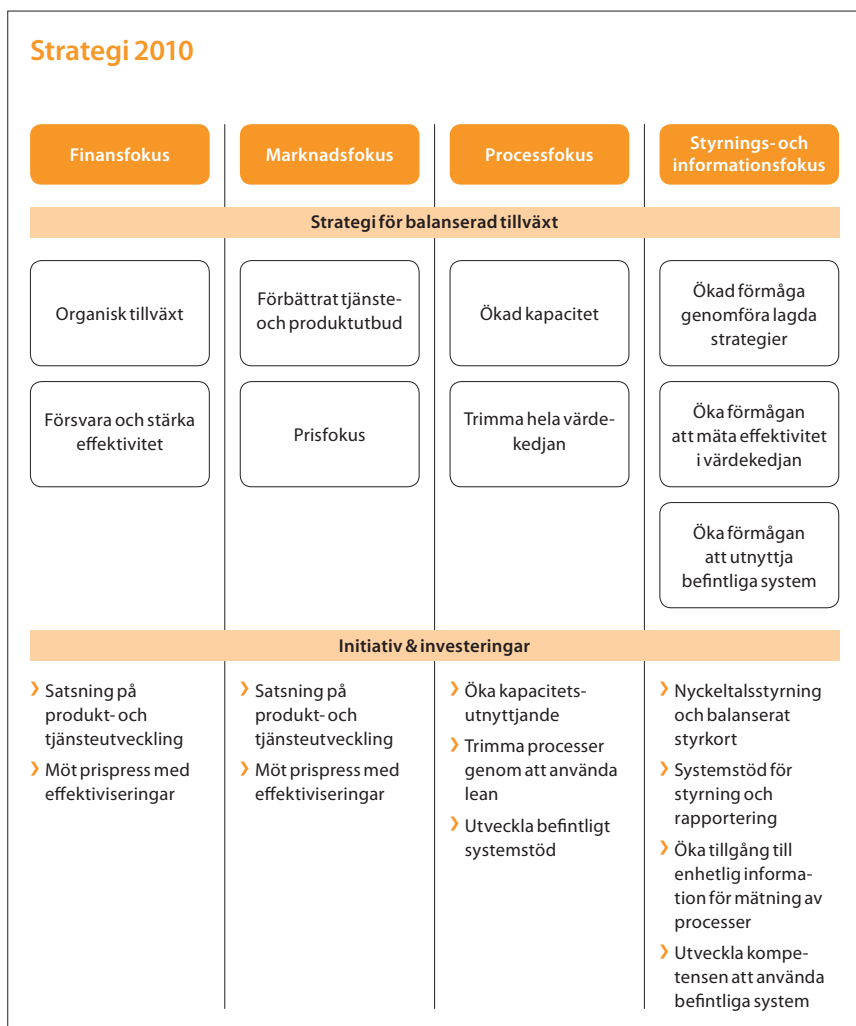
Styrning och ledning – resultatet av lagda strategier ska maximeras

När man beaktar trendsiftet mot ett mer expansivt marknadsläge, samtidigt som resurserna för offensiva åtgärder är begränsade, kan det tyckas logiskt att den styrningsfråga som anges som största utmaningen är att säkerställa resultatet av befintliga beslutade strategier. De verktyg som rankas högst för att lyckas med detta, är nyckeltalsstyrning och i dess förädlade form Balanserat styrkort. En ökad användning av dessa verktyg förutsätter förbättrad informationstillgång, vars betydelse nu enligt företagen också rankas högre än tidigare.

Tillgång till information för att utvärdera aktiviteterna inom marknad och försäljning, CRM och supply chain anses mycket värdefull för konkurrenskraften. Då intentionen är att öka förmågan till operativ styrning som skär över flera processer och informationskällor, rangordnas jämförbarhet och informationskvalitet högst bland åtgärdsalternativen inom informationstillgångsområdet.

Strategi för AB Intervjuföretaget enligt Ledningsbarometern 2010

Det typiska företaget i 2010 års Ledningsbarometer, AB Intervjuföretaget, väljer en strategi för balanserad tillväxt. För att realisera en sådan strategi, ser mål och initiativ, per fokusområde, ut som i nedanstående strategikarta:



Resultat

Ledningsbarometern 2010

På de följande sidorna redovisas en sammanställning av svaren på intervjufrågorna. Intervjufrågorna är fördelade på ett block som rör allmän förväntan kring lönsamhet och tillväxt »Tillväxt och lönsamhetsklimat 2010« samt ett block som behandlar vad företagen upplever som de viktigaste utmaningarna och vilka åtgärder företagen prioriterar för att möta utmaningarna »Utmaningar och satsningsområden 2010«.

Tillväxt och lönsamhetsklimat 2010 (fråga 1–3)

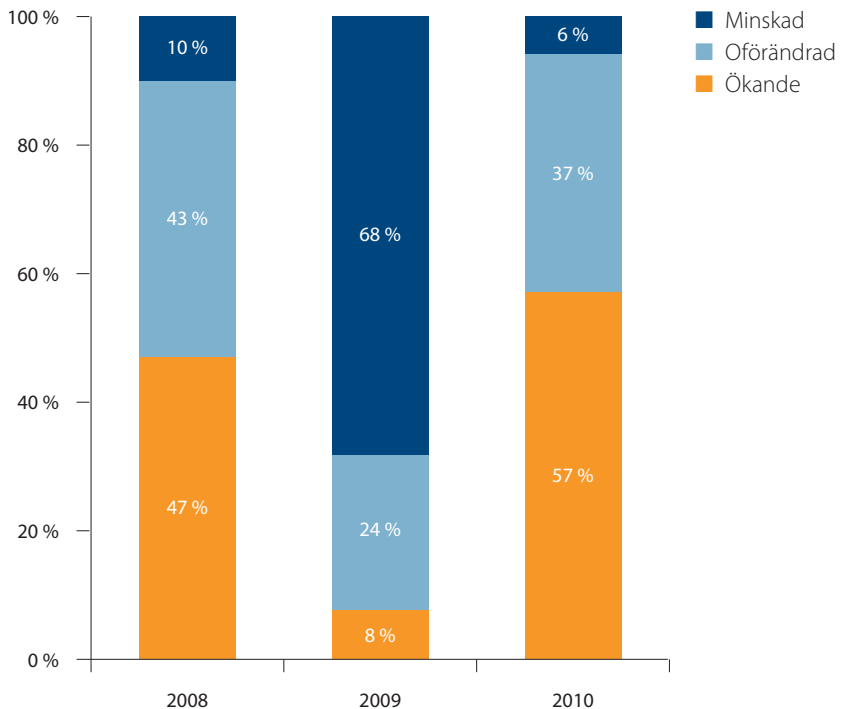
En majoritet av företagen i Acandos Ledningsbarometer 2010 tror på ökande tillväxt i den egna branschen, vilket ligger i linje med den allmänna uppfattningen att »det värsta är över«. Ett tydligt trendbrott är att endast 6 procent fortfarande tror på en fortsatt vikande trend. I 2009-års Ledningsbarometer såg hela 68 procent en minskande tillväxt framför sig. Förväntningarna på ökad lönsamhet för den egna branschen är dock lägre än tron på tillväxt, vilket indikerar fortsatt prispress. Endast en dryg fjärdedel tror på en ökande lönsamhet. I linje med tidigare års Ledningsbarometrar är företagen mer positiva till det egna företagets lönsamhet än branschens.

FRÅGA 1

Tilltro till tillväxten inom den egna branschen

Den allmänna tilltron till en konjunkturvändning avspeglas i Ledningsbarometerns resultat. Den vikande trenden för de flesta branscher har brutits.

Över hälften av de tillfrågade företagen anser att tillväxten inom den egna branschen kommer att tillta 2010, en rejäl ökning från förväntningarna samma tid 2009 (8 procent).



FIGUR 1: Hur bedömer ni tillväxtsituationen inom den egna branschen 2010?

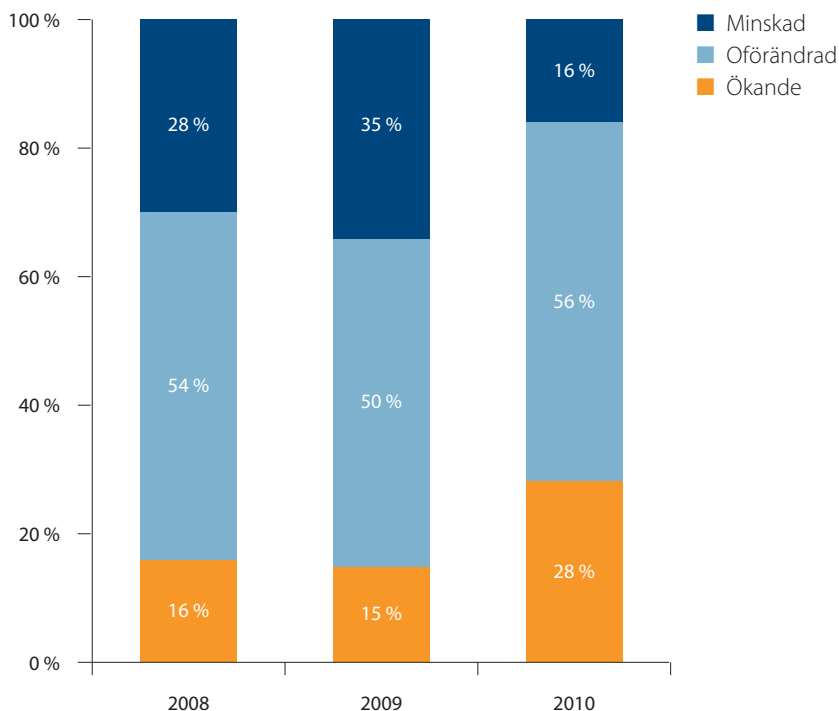
Reflektion: Detta resultat är förväntat och ligger i linje med de signaler vi får hos majoriteten av de företag och kunder vi möter.

FRÅGA 2

Majoriteten av företagen spår att lönsamheten för branschen förblir oförändrad

En majoritet av de tillfrågade företagen tror att lönsamheten förblir oförändrad för branschen, även om tillväxten spås öka.

- › Vi ser en avsevärd ökning i respondenternas förhoppningar om en förbättrad lönsamhet jämfört med Ledningsbarometern 2009, från 15 till 28 procent.
- › Andelen företag som förväntar sig en minskande lönsamhet för branschen som helhet har halverats jämfört med föregående år, från 35 till 16 procent.



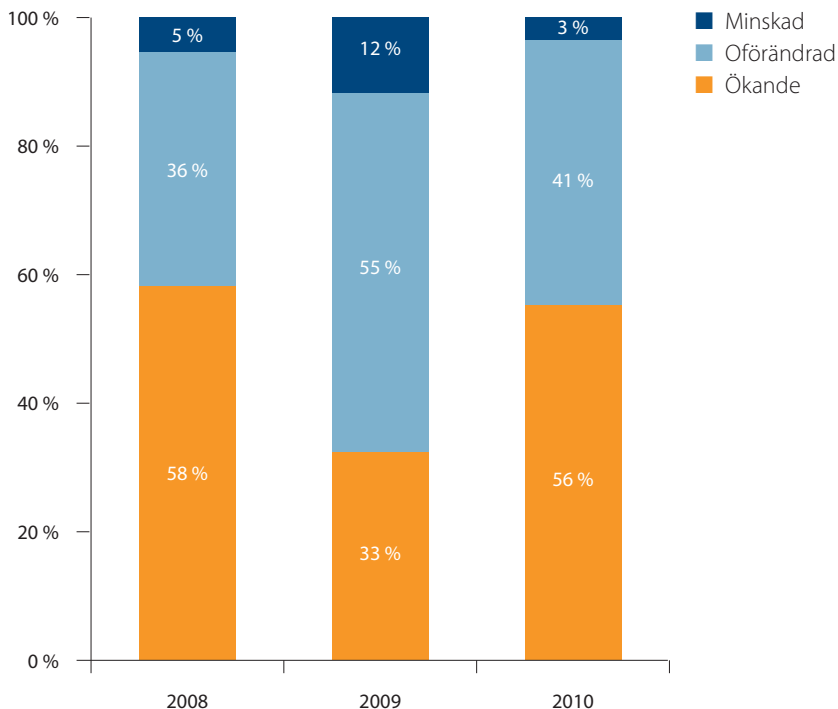
FIGUR 2: Hur bedömer ni lönsamhetssituationen inom den egna branschen i förhållande till övriga branscher 2010?

Reflektion: Förväntningarna på en förbättrad lönsamhet återspeglas i en ökad ambition att initiera investeringar och utvecklingsprojekt. Cyklerna är dock fortsatt långa och beslutsprocessen utdragen. Det indikerar att det finns ett uppdämt behov av att genomföra nödvändiga effektiviserings- och utvecklingsåtgärder, men beslut fattas efter en mycket noggrann utvärdering av kostnader och nytta.

FRÅGA 3

Högre tilltro till det egna företagets tillväxt än till branschens

- › Tilltron till det egna företagets tillväxt har ökat markant från 2009 till 2010 (från 33 till 56 procent).
- › Endast 3 procent tror på minskad tillväxt jämfört med branschen.
- › Tillverkningsföretag är starkt överrepresenterade bland de företag som spår minskad tillväxt.



FIGUR 3: Hur bedömer ni tillväxten för det egna företaget, i förhållande till branschen 2010?

Reflektion: Över hälften av företagen bedömer att de kommer att växa mer än branschen i allmänhet. Denna optimism kring den egna konkurrenskraften ligger i linje med resultaten för Ledningsbarometern 2009 och tidigare. Resultatet indikerar att företagen nu planerar intäktshöjande åtgärder.

För en mer realistisk bild av den egen lönsamhetsutveckling kan det enskilda företaget bedöma branschens lönsamhetsutveckling och jämföra med sin egen. Skiljer den sig markant bör man reflektera över varför man skulle ha bättre eller sämre förmåga till lönsamhetstillväxt än branschen. Detta för att undvika beslut påverkade av önsketänkande eller överdriven pessimism.

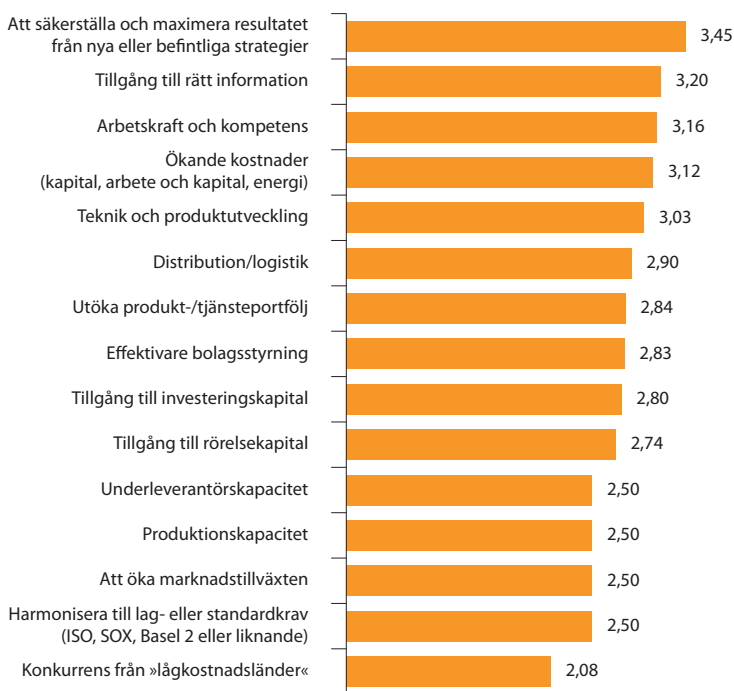
Utmaningar och satsningsområden 2010 (fråga 4–12)

Frågorna 4 till 12 fångar de mest prioriterade satsningsområdena och de initiativ eller åtgärder företagen planerar för 2010.

FRÅGA 4

Resultat av strategier och tillgång till rätt information är de största utmaningarna

- › Över hälften av respondenterna ansåg att maximera resultat av strategier är »Mycket viktigt«.
- › Tillgång till rätt information har gått från att vara lågt prioriterat 2009 (23 procent), till att vara näst högst prioriterat 2010 (80 procent).
- › Konkurrens från så kallade lågkostnadsländer upplevs inte som ett större hot.



FIGUR 4: Hur rangordnar ni följande utmaningar för ert företag, på en skala 1-4 där 1 står för "Inte viktigt alls" och 4 för "Mycket viktigt" när det gäller...?

Reflektion: Rangordningen av utmaningarna stämmer väl överens med de områden inom vilka Acando idag får mest förfrågningar. Vad avser arbetskraft och kompetens ser vi även en koppling till de stora pensionsavgångarna och kompetensöverföringen till 90-talisterna som vi bedömer angelägen. Vi har där sett en viss avsaknad av beredskap och en tendens att skjuta problemet framför sig. Avseende tillgång till rätt information ser vi en tydligt ökad efterfrågan på konsulttjänster inom information management och business intelligence som styrker detta. Vi är dock något överraskade över sista punkten, konkurrens från lågkostnadsländer, som vi anser relativt ofta kommer upp som en utmaning när det gäller tjänstedelen av en produkt.

FRÅGA 5

Osäkerheten i konjunkturen har ökat behovet av operativ kontroll och effektivisering

- › Hela 78 procent ser ett behov av effektivare operativ styrning.
- › 3 av 4 företag ser ett behov av att utveckla sina stödprocesser.
- › Bara vart fjärde företag ser outsourcing som ett fokusområde.



FIGUR 5: Inom vilka av följande områden har det rådande konjunkturläget lett till att ledningens fokus inom bolagsstyrningen ändrats inför 2010?

Reflektion: Osäkerheten i den ekonomiska utvecklingen under 2009 har ökat pressen på företagen att få kontroll på sina kostnader, minimera risker och få tillgång till bättre beslutsunderlag. Av detta kan man utläsa ett ökat behov av flexibilitet för att snabbare kunna reagera på förändringar.

Även här ligger resultatet i linje med vad vi upplever hos våra kunder. Allt fler åtgärder initieras vad avser effektivisering och trimning av stödprocesser, till exempel inom personal och ekonomi, men även processer för ledning och styrning. Inom ledning och styrning startas flera initiativ runt styrmodeller.

FRÅGA 6

Omsättningshöjande åtgärder står högst på agendan för planerade åtgärder

- › Nästan 9 av 10 företag väljer att effektivisera sitt arbetssätt och höja produktiviteten hos sina anställda.
- › Endast vart fjärde företag kommer att fokusera på förvärv.
- › Ledningsbarometern 2008 och 2009 gav en snarlik bild av prioriteringarna.



FIGUR 6: Vilka av följande utvecklingsåtgärder planerar ni under 2010?

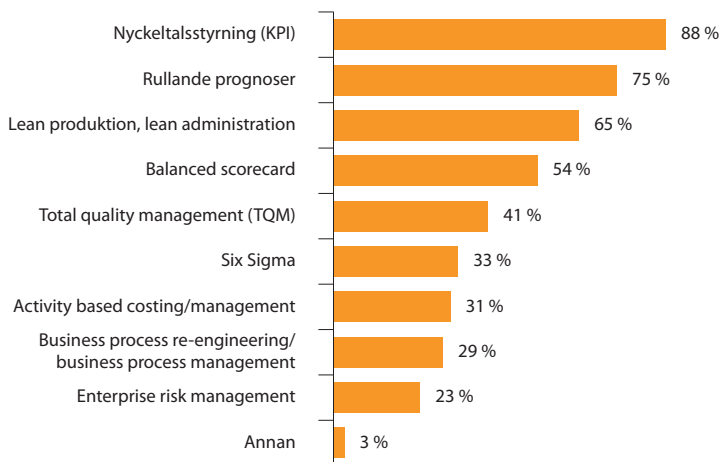
Reflektion: Ledningsbarometern visar att företagen väljer att fokusera på åtgärder som syftar till att stärka marknadspositionen, vilket ligger i linje med den ökade tilltron till framtiden. Kostnadsmedvetenheten är fortsatt hög, vilket framgår av behovet av att effektivisera verksamheten genom process- och kompetensutveckling.

Vi ser en stor ökning av förbättrings- och effektiviseringsprogram baserade på lean. Flera företag och organisationer skapar permanenta funktioner eller enheter för att fokusera på lean inom verksamheten. Något förvånande är att centralisering av stödfunktioner kommit långt ner, där vi i stället upplever en tredje våg. Det kan dock bero på att den tredje vågen ofta handlar om effektivisering av redan centraliserade stödfunktioner, snarare än själva centraliseringen eller etableringen.

FRÅGA 7

Nyckeltalsstyrning är i topp som metod vid förbättringsarbete

- › Nära 9 av 10 företag anger att de kommer att arbeta med nyckeltalsstyrning under 2010.
- › 3 av 4 företag kommer att använda sig av rullande prognoser.
- › Lean är en fortsatt attraktiv metod för att effektivisera verksamheten.



FIGUR 7: Med tanke på de planerade utvecklingsåtgärderna: Kommer ni att använda någon av följande metoder/verktyg i ert förbättringsarbete?

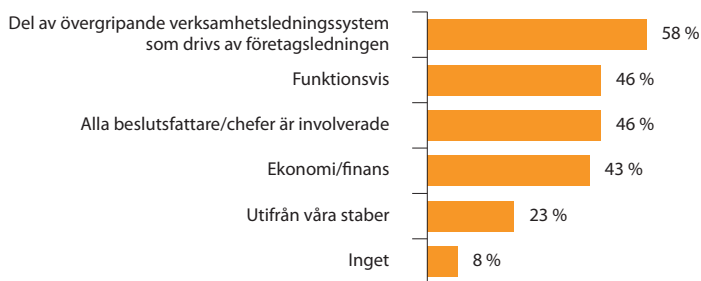
Reflektion: Det är ingen överraskning att nyckeltalsstyrning och lean är prioriterade som metoder även 2010, då utvecklingsåtgärderna i fråga 6 i huvudsak speglar förra årets Ledningsbarometer. Rullande prognoser är högt prioriterat, vilket kan peka på ett behov av ökad flexibilitet och snabbare signalsystem.

Fokus på förbättrad operativ styrning ger ett uppsving för KPI-styrning. Hos våra kunder tycker vi oss kunna se att det till viss del drar med sig ABC-baserade lösningar. Målstyrning för utvecklingsinitiativ och fokusområden kompletteras också med mer KPI-baserad styrning. Generellt ser vi en ökad tendens att företagen övergår till mer beprövade metoder och erfarenhetsbaserad utveckling.

FRÅGA 8

Majoriteten av företagen ser styrning som en integrerad del av hela verksamheten

- › Över hälften av företagen anser att verksamhetsstyrning är en fråga som ska drivas på ledningsgruppsnivå.
- › Knappt en fjärdedel av företagen utgår från sina staber i verksamhetsstyrningen.
- › 9 av 10 företag tänker utveckla sina verksamhetsstyrningsmetoder 2010.



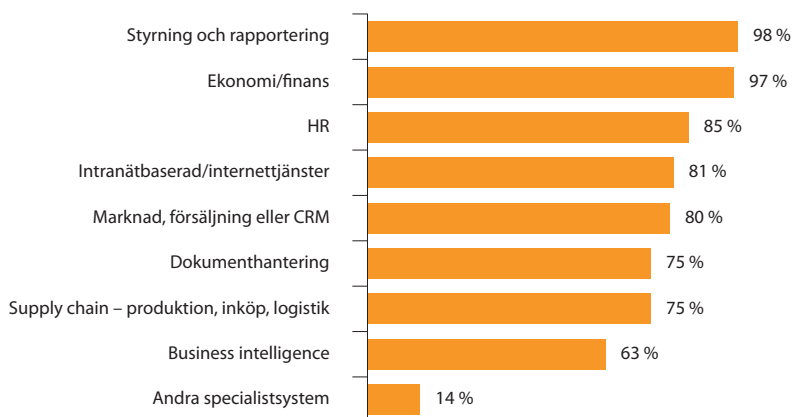
FIGUR 8: På vilket av följande sätt avser ni att arbeta med era verksamhetsstyrningsmetoder under 2010?

Reflektion: När kraven på kontroll och riktighet i prognoser mot utfall ökar, blir det också allt viktigare att bolagsstyrningen tar ett helhetsgrepp på företagets tillstånd och ger en fullständig bild av läget. Med de olika arbetssätt som står till buds ser man att företagens val av verksamhetsstyrningsmetoder ofta inte handlar om »antingen eller« utan »både och«. Något förvånande är dock att en tiondel anser »inte alls« i valet av verksamhetsstyrningsmetod under 2010.

FRÅGA 9

I stort sett samtliga verksamhetsfunktioner har investerat i sitt systemstöd under 2009

- › Användningen av system för business intelligence har ökat jämfört med 2009, men är fortfarande lägre än andra system områden.
- › Det är mindre fokus på dokumenthantering och internettjänster än föregående år.
- › Endast 14 procent av systemstödet ligger utanför de utpekade traditionella områdena.



FIGUR 9: Inom vilka områden/funktioner har ni idag stödande system?

Reflektion: Jämfört med Ledningsbarometern 2009, har i stort sett samtliga områden/funktioner fått ett utökat systemstöd. Intressant att notera är att även om systemstöd för styrning och rapporteringsstöd finns på i stort sett samtliga företag, är det fortfarande det område som företagen prioriterar högst utifrån ett förbättringsperspektiv för verksamheten (se fråga 5).

FRÅGA 10

Bättre kunskap om kund och marknad toppar informationsbehovet

- › Nära hälften av företagen upplever att bättre information om kunder och marknad skulle öka deras konkurrenskraft.
- › Knappt vart fjärde företag anser att deras information är fullgod för deras ändamål, och ser inga förbättringsmöjligheter.
- › Tillgång till kvalitativ information för stödfunktioner uppfattas generellt sett som god.



FIGUR 10: Inom vilka av dessa områden skulle tillgång till mer kvalitativ information bidra mest till att förbättra er konkurrenskraft?

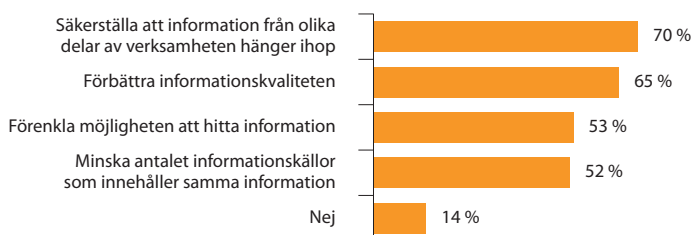
Reflektion: Kundvård och kunskap om kunden står i centrum i årets Ledningsbarometer. Marknad, försäljning och CRM är de områden som prioriteras allra högst.

För att förbättra informationen om marknad och kund ser vi ett intresse för traditionella marknads-, försäljnings- och CRM-system. Vi ser också att företag och verksamheter försöker skapa en strategi och förhållningssätt till sociala medier ur kund- och marknadsperspektiv.

FRÅGA 11

Tillgång till rätt information är viktigt för ökad konkurrensförmåga och effektivitet

- › Inom samtliga fyra områden som frågan avser, anser minst hälften av de tillfrågade företagen att de har ett behov av att arbeta med informationskvalitet och åtkomst.
- › Totalt 86 procent av de tillfrågade företagen kommer att arbeta med informationskvalitet 2010.
- › Endast 14 procent anser att deras tillgång till information med hög kvalitet är fullgod.



FIGUR 11: Avser ni att under 2010 förbättra möjligheten till effektiv åtkomst och kvalitetssäkring av information i syfte att öka er konkurrensförmåga och effektivitet enligt något av nedanstående påståenden?

Reflektion: Företagen har ett starkt behov av ökad överblick och förståelse för bolagets situation. Den största utmaningen enligt Ledningsbarometern ligger i att aggregera information och skapa förståelse för helheten. Att minska antalet informationskällor är något lägre prioriterat, vilket kan ha sin förklaring i att detta till viss del har genomförts som ett första steg mot mer kvalitativ information.

FRÅGA 12

Vidareutveckling i befintliga system är i fokus för IT-investeringar 2010

- › Över hälften av företagen anser att det finns utvecklingspotential i befintligt systemstöd.
- › Systemstöd för styrning och marknadshantering är högst prioriterat, vilket ligger i linje med de områden som anses vara av vikt för ökad konkurrenskraft.
- › Knappt 10 procent kommer inte att göra några investeringar för 2010.



FIGUR 12: Inom vilket område planerar ni att investera i ytterligare systemstöd under 2010?

Reflektion: Ledningsbarometern visar att företagen 2010 främst planerar vidareutveckling av befintliga system. Fortsatt försiktighet avseende nyinvesteringar råder. Sannolikt beror detta på att företagen upplever att de i dagsläget inte får ut den affärsnytta de förväntar sig ur sitt systemstöd. Resultatet från Ledningsbarometern ligger i linje med Acandos uppfattning att nyinvesteringarvilljan är låg, förutom fall där gamla egenutvecklade system visat sig begränsande under krisen.

Acando upplever vidare att många företag ser analys och rapportering med hjälp av traditionella affärssystem som funktionellt otillräckliga samt begränsade vad gäller informationsinnehåll. Detta driver efterfrågan på separata beslutstödslösningar.

Metodik

Undersökningsmetodik

Acando har intervjuat ledande befattningshavare, medlemmar i ledningsgrupper eller motsvarande, från ett antal utvalda företag i flera branscher. Den befattning som är vanligast förekommande är ekonomichef, följt av verkställande direktör och produktionschef. Frågorna har varit flervalfrågor, där varje fråga har ett antal förbestämda svarsalternativ, från vilka respondenten ska välja det svar som passar bäst. För vissa frågor har respondenten kunnat svara med ett eller flera alternativ. Intervjuerna har varat mellan 15–20 minuter. Urvalsmetoden och det stora antalet intervjuer som har genomförts medför att validitet och reliabilitet bedöms som tillräcklig för att slutsatserna ska kunna betraktas som trovärdiga.

Konstruktion av frågor

Frågeformuläret har bestått av 12 frågor som rör företagets syn på tillväxt och lönsamhet, konkurrenskraft, verksamhetsstyrning och systemstöd.

Val av företag för undersökningen

De företag som har deltagit i undersökningen har fler än 300 anställda, och mer än 700 miljoner i omsättning. Företagen är verksamma i totalt 11 olika branscher. Största enskilda bransch är industri som utgör cirka 60 procent av underlaget. Totalt har 255 företag lämnat sina svar. Undersökningen genomfördes under februari 2010.

Frågeställningar

Ledningsbarometern 2010 omfattade följande frågeställningar:

- FRÅGA 1** Hur bedömer ni tillväxtsituationen inom den egna branschen 2010?
- FRÅGA 2** Hur bedömer ni lönsamhetssituationen inom den egna branschen i förhållande till övriga branscher 2010?
- FRÅGA 3** Hur bedömer ni tillväxten för det egna företaget, i förhållande till branschen 2010?
- FRÅGA 4** Hur rangordnar ni följande utmaningar för ert företag, på en skala 1–4 där 1 står för »Inte viktigt alls« och 4 för »Mycket viktigt« när det gäller...?
- FRÅGA 5** Inom vilka av följande områden har det rådande konjunkturläget lett till att ledningens fokus inom bolagsstyrningen ändrats inför 2010?
- FRÅGA 6** Vilka av följande utvecklingsåtgärder planerar ni under 2010?
- FRÅGA 7** Med tanke på de planerade utvecklingsåtgärderna: Kommer ni att använda någon av följande metoder/verktyg i ert förbättringsarbete?
- FRÅGA 8** På vilket av följande sätt avser ni att arbeta med era verksamhetsstyrningsmetoder under 2010?
- FRÅGA 9** Inom vilka områden/funktioner har ni idag stödande system?
- FRÅGA 10** Inom vilka av dessa områden skulle tillgång till mer kvalitativ information bidra mest till att förbättra er konkurrenskraft?
- FRÅGA 11** Avser ni att under 2010 förbättra möjligheten för effektiv åtkomst och kvalitetssäkring av information i syfte att öka er konkurrensförmåga och effektivitet enligt något av nedanstående påståenden?
- FRÅGA 12** Inom vilket område planerar ni att investera i ytterligare systemstöd under 2010?



Acando is a consultancy company that in partnership with its clients identifies and implements sustainable business improvements through information enabled by technology. Acando provides a balance of high business value, short project times and low total cost. Acando's annual turnover exceeds EUR 135 million and the Group employs approximately 1,100 professionals in six European countries. Acando is listed at NASDAQ OMX Nordic. Acando's corporate culture is based on three core values: **Team spirit, Passion and Results.** www.acando.se