

LEDNINGSBAROMETERN 2011

Förord

Acandos Ledningsbarometer är en undersökning av svenska företags situation, utveckling och planer inför 2011. Ledningsbarometern baseras på intervjuer med 270 personer i ledande befattning hos de största och mest framgångsrika företagen i Sverige. Intervjuerna har utförts under december 2010 och har berört följande frågeställningar:

- › tillväxt och konkurrenskraft
- › förändringsarbete
- › stödsystem och informationsbehov
- › CSR och kompensationsfrågor
- › styrning och uppföljning av verksamheten.

Rapporten innehåller det generella resultat som har framkommit vid genomförd undersökning. Den innehåller även ett antal övergripande men dock signifikanta slutsatser. Specifika analyser och sammanställningar kan tas fram av Acando på begäran.

Vi riktar ett varmt tack till de 270 beslutsfattare som har tagit sig tid att medverka i undersökningen och därmed gjort det möjligt att skapa Ledningsbarometern 2011. De ledningsgrupper som har bidragit och delat med sig av information om kommande utvecklingsinitiativ och utveckling av sina respektive verksamheter kommer att få möjlighet till fördjupade presentationer av resultaten. Acando följer regelbundet utvecklingen och trenderna i det svenska näringslivet, och kan naturligtvis bistå med ytterligare förklaringar och tolkningar till förändringarna.

Sammanfattning Ledningsbarometern 2011

I Ledningsbarometern 2011 framgår att företagen förutspår en god tillväxt för det egna företaget under året jämfört med föregående år (en ökning från 56 procent till 64 procent från 2010 till 2011). Detta baseras sannolikt på insikten i verksamheten och förändringsprojekten i det egna bolaget. Följaktligen är det något färre företag som spår en ökad lönsamhet inom branschen 2011, (24 procent 2011 jämfört med 28 procent 2010). En av utmaningarna under 2011 bedöms vara att säkerställa och maximera resultat från både nya och befintliga strategier. En annan utmaning är den hårdare konkurrenssituationen på marknaden.

Undersökningen visar att tack vare förhållandevis goda vinstnivåer, genomför företagen en rad aktiviteter för att utveckla sina verksamheter och för att öka deras konkurrenskraft. Tidigare års undersökningar har tydligt belyst kostnadsrationalisering och under 2011 visar det sig att företag inom alla branscher har ett stort fokus på effektivisering genom att satsa på process- och kompetensutveckling. Lean är inte helt oväntat det överlägset populäraste ledordet i företagens förändringsarbete.

Årets undersökning visar att det är inom tre områden som företagen ser de största behoven kring systemstöd och vilja att investera i: styrning och rapportering, sälj och marknad samt Supply Chain. Endast drygt hälften av företagen anser att befintliga stöd-system inom dessa områden är tillfredsställande. Trots den mättnad som företagen säger sig uppleva, väljer ändå en klar majoritet av företagen att prioritera investeringar i styrning och rapporteringsstöd. Detta skedde även under 2010, trots att investeringsviljan ökat något sedan dess.

Ungefär hälften av de tillfrågade företagen integrerar idag Corporate Social Responsibility (CSR) i sina ledningssystem, vilket lämnar utrymme för utveckling. En majoritet anser vidare att prestationsbaserad ersättning främjar tillväxt och resultat. Det är vanligt förekommande med resultatlön baserad på företagets resultat till alla anställda eller enbart till nyckelpersoner.

En majoritet av företagen upplever att datakvaliteten på rapporter kan förbättras. I likhet med 2010 års resultat är informationskvaliteten fortsatt en viktig fråga för majoriteten av företagen. Trots ökad fokus på kunskap om kund och marknad finns ett behov av ytterligare utveckling och förbättring.

En jämförelse med 2010 års Ledningsbarometer visar att outsourcingtrenden har vänt och att insourcing nu ses som en möjlighet för att effektivisera sin verksamhet. Det kan konstateras att framtagandet av bättre information för att följa den strategiska utvecklingen är prioriterat.

Innehåll

Förord.....	8
Sammanfattning Ledningsbarometern 2011.....	9
1. Introduktion.....	8
2. Metodik.....	9
2.1 Undersökningsmetod.....	9
2.2 Val av företag för undersökningen.....	9
2.3 Svarefrekvens och respondenter.....	9
2.4 Validitet och reliabilitet.....	10
3. Resultat och analys.....	11
3.1 Tillväxt och lönsamhet.....	11
3.1.1 Förväntad tillväxt för den egna branschen.....	12
3.1.2 Förväntad tillväxt för det egna företaget.....	14
3.1.3 Förväntad lönsamhet för den egna branschen.....	15
3.1.4 Utmaningar under 2011.....	16
3.2 Konkurrenskraft.....	17
3.2.1 Åtgärder för att stärka konkurrenskraften.....	17
3.2.2 Förändringsarbete.....	18
3.3 Stödsystem och informationsbehov.....	19
3.3.1 Grad av tillfredsställande stödsystem.....	19
3.3.2 Grad av förbättringspotential avseende stödsystem.....	21
3.3.3 Investering i systemstöd.....	22
3.3.4 Prioriterade områden för investering av stödsystem.....	23
3.4 CSR och kompensation.....	24
3.4.1 Integrerat CSR-arbete i företagens ledningssystem.....	24
3.4.2 Begrepp som inkluderas i företagens CSR-arbete.....	25
3.4.3 Användningen av prestationsbaserad lön.....	26
3.4.4 Om prestationsbaserad ersättning främjar tillväxt och resultat.....	27

3.5 Styrning och uppföljning av verksamheten	28
3.5.1 In- eller outsourcing.....	28
3.5.2 Anledningar till in- eller outsourcing.....	30
3.5.3 Styrning av företaget.....	31
3.5.4 Ägandeförhållande.....	32
3.5.5 Organisationsform.....	33
3.5.6 De viktigaste verksamhetsstyrningsfrågorna de kommande tre åren.....	34
3.5.7 Informationsunderlag för beslut.....	35
3.5.8 Kvaliteten på information.....	36
3.5.9 Business Intelligence och styrning.....	37
3.5.10 Lönsamhetsinformation.....	38
4. Slutsatser	39
5. Diskussion	40

1. Introduktion

Under 2010 återhämtade sig det svenska näringslivet snabbt. Nedgången i BNP som skedde under krisåret 2009 har vänt och inom näringslivet är tillförsikten nu hög. En rad olika indikatorer pekar på en fortsatt hög tillväxt under de närmaste kvartalen, om än inte fullt så hög som under tredje kvartalet 2010, då BNP var hela 6,9 procent högre än motsvarande kvartal 2009.

Informationen ovan är hämtad från Konjunkturinstitutet, som bland annat analyserar utvecklingen och trenderna på en övergripande nivå för de svenska företagen. I Ledningsbarometern för 2011 undersöks och presenteras hur enskilda företags situation kommer att förändras gällande branschernas respektive företagens tillväxt och lönsamhet.

För Acando, ett konsultföretag med inriktning inom management och IT, är det väsentligt att känna till vilka faktorer som bygger tillväxt och lönsamhet i olika branscher. Det är även väsentligt att ha kunskap om vilka förändringsinitiativ som planeras, hur viktiga olika funktioner är för företagets framgångar samt hur de styrs och följs upp. Med Ledningsbarometern har ambitionen varit att finna svar på dessa frågor genom att utföra ett stort antal intervjuer med ledande befattningshavare hos utvalda företag.

2. Metodik

2.1 Undersökningsmetodik

Respondenterna som har intervjuats är ledande befattningshavare, medlemmar i ledningsgrupper eller motsvarande från företag i utvalda branscher inom det svenska näringslivet. Frågorna har varit flervalssfrågor där varje fråga har ett antal förbestämda alternativ där respondenten ska välja svar som passar det egna företaget på bästa sätt. För vissa frågor har respondenterna kunnat svara med ett eller flera alternativ. Svarstiden för en intervju har varit mellan 20 till 30 minuter.

Frågeformuläret har bestått av följande fem delar:

- › tillväxt och lönsamhet
- › konkurrenskraft och åtgärder för att öka den
- › systemstöd och informationsbehov
- › CSR och kompensation
- › styrning och uppföljning av verksamheten.

2.2 Val av företag för undersökningen

De företag som har deltagit i undersökningen har mer än 700 miljoner kronor i omsättning, fler än 300 anställda och representerar elva olika branscher. För vissa branscher har andelen svarande företag varit så få att det är omöjligt att dra några branschvisa slutsatser. Industri är den i särklass största sektorn med störst andel av de svarande företagen. Offentlig sektor (stat, landsting, kommuner) har inte ingått i undersökningen.

2.3 Svarsfrekvens och respondenter

Av de 470 företag som faller inom de definierade undersökningskriterierna, har totalt 270 medlemmar i företagets ledningsgrupp intervjuats. Målet var att erhålla 250 svar och utifrån det så kan svarsfrekvensen anses som god. Respondenternas vanligast förekommande befattning är ekonomichef, följt av logistikchef och verkställande direktör. Tack vare respondenternas olika befattningar får de svar som erhållits ses som korrekta.

2.4 Validitet och reliabilitet

Urvalsmetoden och det stora antalet intervjuer som har genomförts medför att validitet och reliabilitet bedöms som tillräcklig för att slutsatserna ska betraktas som trovärdiga. Det som kan ifrågasättas är generella branschvisa slutsatser på grund av att antalet företag per bransch kan anses vara för få inom vissa branscher.

3. Resultat och analys

Studiens olika frågeställningar och resultaten från de 270 genomförda intervjuerna presenteras i de kommande fem delkapitlen. Delkapitel 3.1 berör tillväxt och lönsamhet i branschen, hur det intervjuade företaget förhåller sig till branschen och vilka upplevda hinder som finns för ökad tillväxt. Delkapitel 3.2 berör allmänna frågor avseende företagens konkurrenskraft samt vilka områden som prioriteras för att förbättra den. Delkapitel 3.3 berör mer specifika frågor om vilka systemstöd och informationsverktyg företagen använder. Delkapitel 3.4 berör frågor kring CSR och kompensation medan delkapitel 3.5 berör hur verksamheten styrs och följs upp.

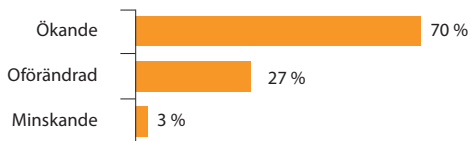
3.1 Tillväxt och lönsamhet

Denna del syftar till att kartlägga hur företagen upplever konjunkturläget samt utvecklingen för de valda branscherna i stort under det närmaste året. I avsnittet behandlas planerade tillväxt- och lönsamhetsförändringar för branschen och det intervjuade företaget. De upplevda hinder som finns för tillväxt analyseras och de förväntade förändringarna uttrycks i relation till utfallet under 2010.

En tredjedel av företagen förväntar sig en minskad eller oförändrad tillväxt för den egna branschen under 2011, medan två tredjedelar spår en ökad tillväxt. Lönsamheten i branschen förväntas vara oförändrad (56 procent) eller ökande (24 procent). För det egna företaget är däremot fler positiva med en tro på en ökande (64 procent) eller oförändrad tillväxt (33 procent). Med en naturligt större insikt i den egna verksamheten och de egna förändringsprojekten förväntar sig det enskilda företaget en större tillväxt under 2011 än 2010 (en ökning från 56 procent till 64 procent). Vi ser dock en ännu större ökning vad gäller tron på tillväxten inom den egna branschen i stort – från 57 procent under 2010 till 70 procent för 2011. Hårdare konkurrens upplevs av de flesta (69 procent) som största hinder för ökad tillväxt, i likhet med säkerställandet och maximerandet av resultatet från nya eller befintliga strategier (69 procent).

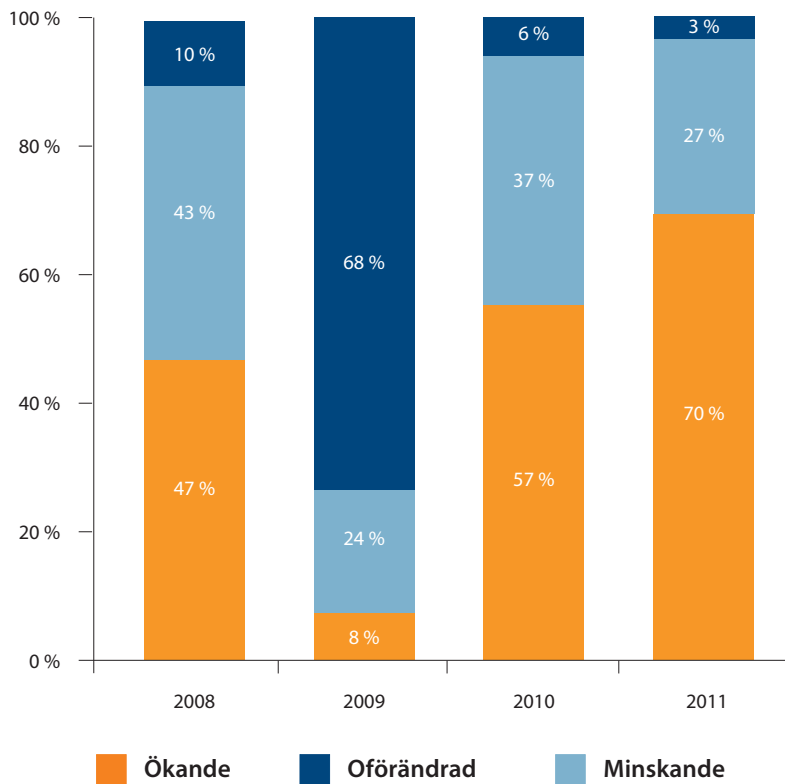
3.1.1 Förväntad tillväxt för den egna branschen

Enligt vår undersökning, se figur 3.1.1.A, finns det höga förväntningar på tillväxten i den egna branschen. 70 procent av de tillfrågade företagen tror på ökande tillväxt, en ökning jämfört med 2010, och endast 3 procent tror på en minskande tillväxt. I figur 3.1.1.B ser vi att tron på branschens tillväxt ökat ordentligt sedan 2009, som i sin tur speglar 2008 års kris. Den fortsatt positiva syn på branschen är inte noterbart branschspecifik, utan mer eller mindre allmängiltig.



FIGUR 3.1.1.A: Hur bedömer ni tillväxtsituationen inom den egna branschen 2011?

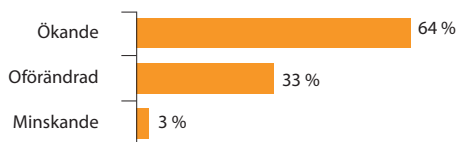
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
189	70	Ökande
74	27	Oförändrad
7	3	Minskande
<hr/>		
270		



FIGUR 3.1.1.B: Förväntad tillväxt för den egna branschen 2008–2011

3.1.2 Förväntad tillväxt för det egna företaget

Vad gäller det egna företags tillväxt är företagen något mer positiva jämfört med föregående år. 64 procent av företagen bedömer att de kommer att se en något ökande tillväxt för det egna företaget; motsvarande andel år 2010 var 56 procent. Samtidigt bedöms tillväxten för den egna branschen i stort ligga något högre, 70 procent, vilket konstaterades i figur 3.1.1. A. Det innebär alltså att företagen förväntar sig att tappa marknadsandelar till konkurrenterna, och mycket riktigt anser också 69 procent av företagen att ökad konkurrenssituation är en av de största utmaningarna 2011, se figur 3.1.4.



FIGUR 3.1.2: Hur bedömer ni tillväxten för det egna företaget, i förhållande till branschen 2011?

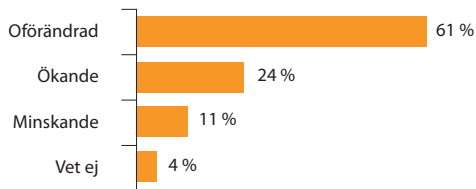
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
172	64	Ökande
89	33	Oförändrad
9	3	Minskande

270

3.1.3 Förväntad lönsamhet för den egna branschen

När det gäller lönsamhetsutvecklingen för den egna branschen är de tillfrågade företagen mer pessimistiska. Företagen har en tendens att tro på ökad tillväxt men på bekostnad av lönsamheten. 28 procent av företagen trodde på en ökad lönsamhet under 2010 jämfört med 24 procent för 2011. 61 procent tror på en oförändrad lönsamhet.

De flesta företagen arbetar med någon eller några former av effektiviserings- eller rationaliseringsprogram och bedömer att dessa kommer att påverka resultatet positivt under 2011. Under punkt 3.2.1 visar det sig att företagen arbetar brett med åtgärder inom de flesta områden för att öka lönsamheten. De lägre förväntningarna på en förbättrad lönsamhet återspeglas i ökade satsningar på lean och effektiviseringsprojekt snarare än investerings- och utvecklingsprojekt. Under punkt 3.2.2 märks att företagen bland annat anser att hård konkurrens (69 procent) är en av de största utmaningarna under 2011, också en trolig förklaring till den relativa pessimismen vad gäller lönsamheten i den egna branschen.



FIGUR 3.1.3: Hur bedömer ni lönsamheten inom den egna branschen i förhållande till övriga branscher 2011?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
164	61	Oförändrad
65	24	Ökande
31	11	Minskande
10	4	Vet ej
270		

3.1.4 Utmaningar under 2011

Två utmaningar framträder tydligt som särskilt viktiga för företagen. Den första är konkurrensituationen och den andra är att säkerställa och maximera resultatet från nya eller befintliga strategier. Det stämmer väl överens med den relativt pessimistiska inställningen vad gäller det egna företaget tillväxt relativt branschen som helhet. Den tredje utmaningen är kompetensutveckling, vilket är i linje med den försiktiga optimism som går att skönja i graferna. Företagen är överlag positiva inför framtiden men väljer att under 2011 satsa på interna effektiviseringsåtgärder snarare än stora investeringar, se figur 3.2.1.



FIGUR 3.1.4: Vilket eller vilka är era största utmaningar under 2011 inom ert företag?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
187	69	Konkurrensituationen
186	69	Säkerställa och maximera resultat från nya/befintliga strategier
127	47	Kompetensutveckling
112	41	Ökande direkta kostnader (arbete och material, energi)
111	41	Konjunkturläget
91	34	Underleverantörskapacitet
80	30	Tillgång på arbetskraft
79	29	Produktionskapacitet
49	18	Harmonisering till lag- eller standardkrav (ISO, SOX, Basel 2)
47	17	Tillgång till kapital
2	1	Annat

1071

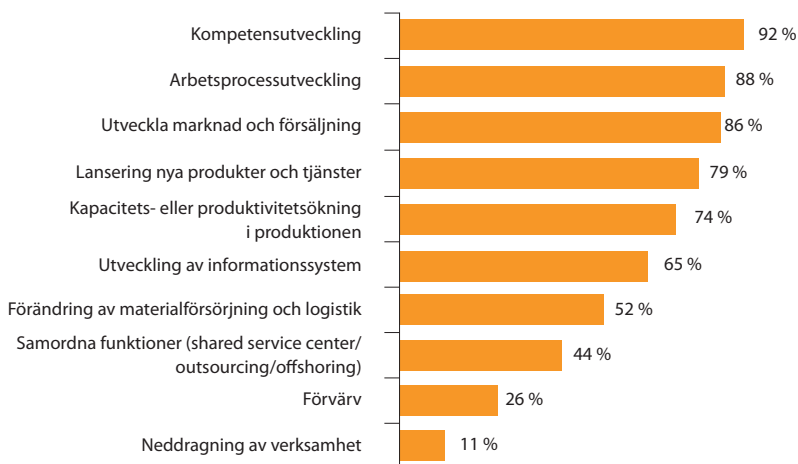
Antal respondenter 270

3.2 Konkurrenskraft

Denna del syftar till att ta reda på hur företagen ser på sin egen konkurrenskraft, vilka åtgärder planeras för att stärka konkurrenskraften och vilka metoder samt prioriteringar kommer användas för att realisera åtgärderna. Vi ser ett tydligt fokus på process- och kompetensutveckling hos företag inom alla branscher.

3.2.1 Åtgärder för att stärka konkurrenskraften

Kostnadsmedvetenheten är fortsatt hög och nästan 9 av 10 företag väljer att effektivisera sitt arbetssätt och höja produktiviteten hos sina anställda för att på sikt öka konkurrenskraften. Det är helt i linje med det ökade intresset för lean som Acando på senare år sett, och som också bekräftas i årets undersökning, se figur 3.2.2. Det är även i linje med föregående års resultat, men vi ser också att företagen planerar att skynda på utvecklingen av informationssystem (65 procent 2011 vilket är en ökning med 15 procent jämfört med 2010).



FIGUR 3.2.1: Vilka av följande åtgärder planerar ni att genomföra under 2011?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
248	92	Kompetensutveckling
237	88	Arbetsprocessutveckling
232	86	Utveckla marknad och försäljning
212	79	Lansering nya produkter och tjänster
200	74	Kapacitets- eller produktivitetsökning i produktionen
175	65	Utveckling av informationssystem
141	52	Förändring av materialförsörjning och logistik
119	44	Samordna funktioner (shared service center/outsourcing/offshoring)
70	26	Förvärv
29	11	Neddragning av verksamhet

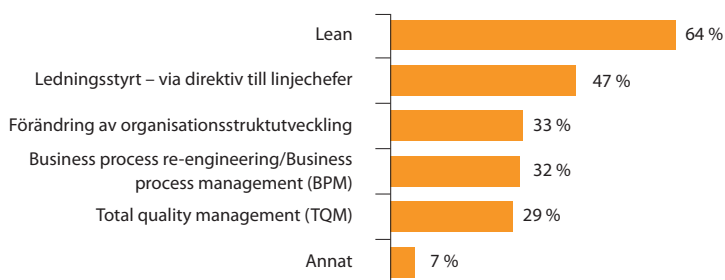
1663

Antal respondenter 270

3.2.2 Förändringsarbete

Att 88 procent av företagen planerar att utveckla sina arbetsprocesser avspeglar sig tydligt i figur 3.2.2. Lean är det överlägset mest populära verktyget när det gäller just företagens förändringsarbete och lean har även ökat markant i popularitet från föregående år.

Dubbelt så många kommer att bedriva förändringsarbete med lean än med förändring av organisationsstruktur, BPM eller TQM. Det återspeglar 2010 års ledningsbarometer enligt vilken arbetsprocess- och kompetensutveckling var den omsättningshöjande åtgärd som stod högst på agendan. Lean-trenden är fortfarande mest påtaglig bland industriföretagen.



FIGUR 3.2.2: Hur kommer ni att bedriva ert förändringsarbete?

Antal	Procent	Svarsalternativ
172	64	Lean
127	47	Ledningsstyrt – via direktiv till linjechefer
90	33	Förändring av organisationsstrukturutveckling
87	32	Business process re-engineering/Business process management (BPM)
78	29	Total quality management (TQM)
19	7	Annat

573

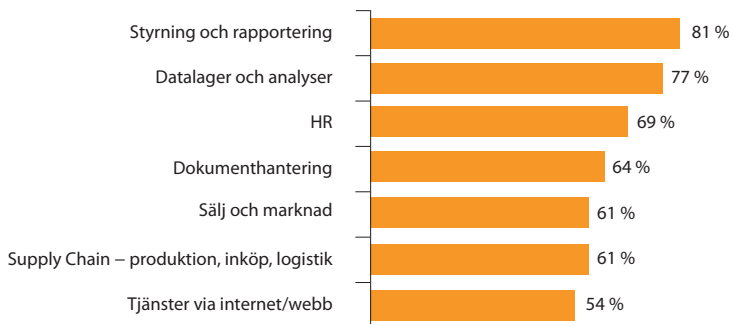
Antal respondenter 270

3.3 Stödsystem och informationsbehov

Här behandlas företagens syn på systemstöd gällande vilka system de har idag, var de ser den största förbättringspotentialen, hur de planerar att investera under året och inom vilka specifika områden. De tre områden som företagen prioriterar att investera systemstöd i är styrning och rapportering, sälj och marknad samt inom Supply Chain. Störst förbättringspotential verkar finnas inom sälj och marknad samt Supply Chain då endast drygt hälften av företagen, inom de flesta branscher, anser att befintliga stödsystem inom dessa områden är tillfredsställande. Även informationstjänster via internet/webb kan utvecklas. En klar majoritet av företagen väljer att prioritera investeringar i styrning- och rapporteringsstöd, trots den mättnad som företagen säger sig uppleva inom detta område. Så skedde även under 2010 trots att investeringsviljan då var något lägre.

3.3.1 Grad av tillfredsställande stödsystem

Som framgår av figur 3.3.1 anser hela 81 procent att tillfredsställande stödsystem inom styrning och rapportering finns. Trots det anser hela 27 procent att tillgång till en mer kvalitativ information om styrning och rapportering skulle bidra till en förbättrad konkurrenskraft, se figur 3.3.2. Endast hälften av företagen, inom de flesta branscher, är nöjda med sina tjänster via internet/webb, trots den enorma uppmärksamhet som riktats mot detta område under senare år. Där finns tydlig förbättringspotential.



FIGUR 3.3.1: Inom vilka områden har ni idag tillfredställande stödjande system?

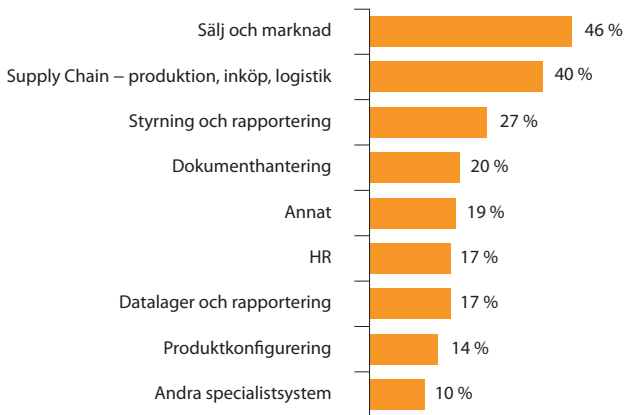
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
218	81	Styrning och rapportering
208	77	Datalager och analyser
187	69	HR
173	64	Dokumenthantering
166	61	Sälj och marknad
164	61	Supply Chain – produktion, inköp, logistik
145	54	Tjänster via internet/webb

1261

Antal respondenter 270

3.3.2 Grad av förbättringspotential avseende stödsystem

Tillgång till mer kvalitativ information inom främst sälj och marknad samt Supply Chain hamnar högst på listan när företagen får önska. Alltså är det bland annat inom dessa områden som företagen planerar att öka sina investeringar, se figur 3.3.4. Jämfört med tidigare år ser vi ingen markant förändring. Kundvård och kunskap om kunden är fortsatt centralt, och vi ser ett intresse för traditionella CRM-system och SCM-lösningar. Även om 81 procent anser att tillfredsställande stödsystem finns för styrning och rapportering, är det 27 procent av respondenterna som anser att bättre tillgång till kvalitativ information skulle förbättra konkurrenskraften. Den största förbättringspotentialen verkar istället finnas inom sälj och marknad, där motsvarande siffra är 46 procent.



FIGUR 3.3.2: Inom vilka av dessa områden skulle tillgång till mer kvalitativ information bidra mest till att förbättra er konkurrenskraft?

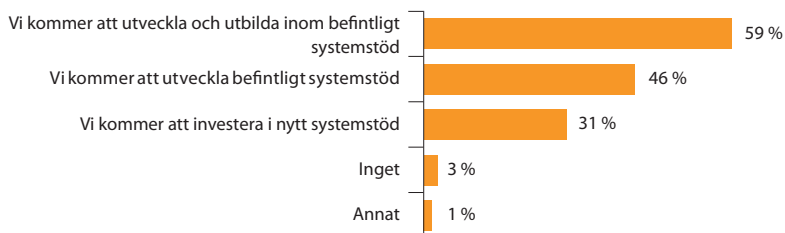
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
123	46	Sälj och marknad
107	40	Supply Chain – produktion, inköp, logistik
72	27	Styrning och rapportering
53	20	Dokumenthantering
51	19	Annat
46	17	HR
45	17	Datalager och rapportering
38	14	Produktkonfigurering
26	10	Andra specialistsystem

561

Antal respondenter 270

3.3.3 Investering i systemstöd

Ledningsbarometern visar att majoriteten av företagen kommer att investera i stödsystem, genom utveckling eller nyinvestering, under det närmaste året. Det är inom Supply Chain, styrning och rapportering, sälj och marknad samt finans som investeringarna kommer att göras, vilket framgår av figur 3.3.4. Under 2010 planerade 90 procent av företagen att investera i stödsystem, vilket innebär att investeringsviljan har ökat.



FIGUR 3.3.3: Vilket eller vilka av följande påståenden stämmer in på vad ni planerar att investera i under 2011, när det gäller ert systemstöd?

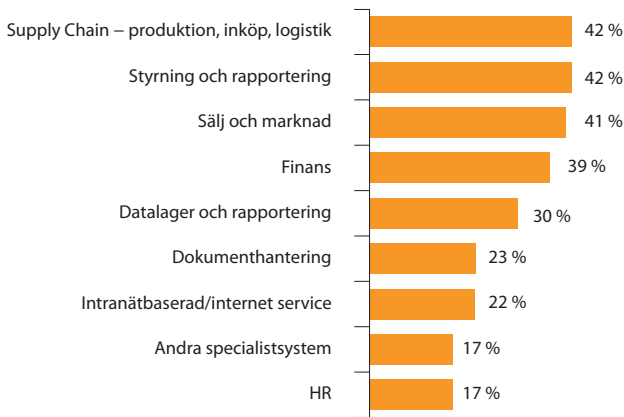
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
158	59	Vi kommer att utveckla och utbilda inom befintligt systemstöd
125	46	Vi kommer att utveckla befintligt systemstöd
83	31	Vi kommer att investera i nytt systemstöd
7	3	Inget
4	1	Annat

377

Antal respondenter 270

3.3.4 Prioriterade områden för investering av stödsystem

En genomgång av företagens planerade investeringar av systemstöd ger ett intressant resultat. Även om endast 27 procent av företagen, se figur 3.3.2, rankar förbättrat systemstöd inom styrning och rapportering som viktigt när det gäller bidrag till ökad konkurrenskraft, så är det ändå ett av två områden där flest investeringar planeras. Det är förvisso i linje med resultaten i avsnitt 3.1.4 där en överväldigande majoritet av företagen angav att en av de största utmaningarna under det kommande året är att säkerställa och maximera resultat från nya eller befintliga strategier. De flesta företagen uppgav också att de redan tycker sig ha bra stöd vad gäller styrning och rapportering. Tydligen så är frågan tillräckligt central för att "alltid" föranleda ökade investeringar. Vidare verkar bara 22 procent av företagen investera i intranätbaserad/internet service.



FIGUR 3.3.4: Inom vilket område kommer investering av stödsystem att göras?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
35	42	Supply Chain – produktion, inköp, logistik
35	42	Styrning och rapportering
34	41	Sälj och marknad
32	39	Finans
25	30	Datalager och rapportering
19	23	Dokumenthantering
18	22	Intranätbaserad/internet service
14	17	Andra specialistsystem
14	17	HR

226

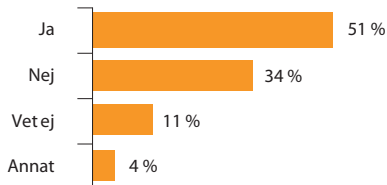
Antal respondenter 83

3.4 CSR och kompensation

Detta avsnitt berör hur företagen ser på CSR-arbete och om de använder sig av prestationsbaserade löner. Ungefär hälften av de tillfrågade företagen integrerar idag CSR i sina ledningssystem, vilket lämnar utrymme för avsevärd utveckling. En majoritet anser vidare att prestationsbaserad ersättning främjar både tillväxt och resultat. Resultatlön baserad på företagets resultat till alla anställda eller enbart till nyckelpersoner är vanligt förekommande.

3.4.1 Integrerat CSR-arbete i företagets ledningssystem

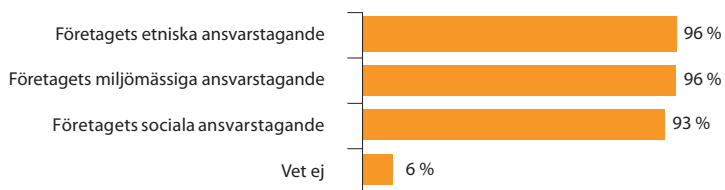
CSR inkluderar i de allra flesta fall både etniska miljömässiga samt sociala ansvarstaganden, vilket framgår i figur 3.4.2. Bara hälften av företagen har ett CSR-arbete som integrerats i företagets ledningssystem, och ett av tio företag vet inte vilket CSR-arbete som bedrivs. Det finns alltså tydlig utvecklingspotential för företagen vad gäller CSR-relaterade processer. Som väntat är det en hög grad av CSR-integrering inom konsumenttillvårda branscher, till exempel handel, som ligger betydligt över snittet. Dock finns det också inom den branschen möjlighet till förbättring. Men som konstaterats tidigare i kapitlet så väljer företagen att i hög utsträckning spara på kostnader och effektivisera sina processer, varför CSR-frågan troligtvis kommer fortsätta att vara förhållandevis lågt prioriterad. Vi noterar en svårighet att finna en korrelation mellan integrering av CSR i företagets ledningsarbete samt bolagsstyrning och prognoser för tillväxt och lönsamhet.



FIGUR 3.4.1: Har ni ett integrerat CSR-arbete i företagets ledningssystem?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
139	51	Ja
91	34	Nej
29	11	Vet ej
11	4	Annat
270		

3.4.2 Begrepp som inkluderas i företagets CSR-arbete



FIGUR 3.4.2 : Vilka delar inkluderas i ert CSR-arbete?

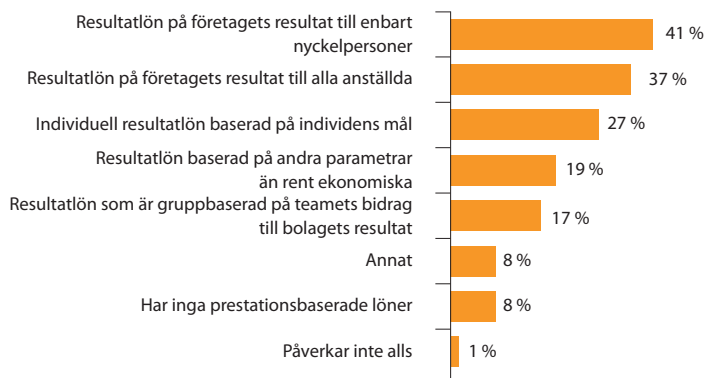
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
134	96	Företagets etniska ansvarstagande
133	96	Företagets miljömässiga ansvarstagande
129	93	Företagets sociala ansvarstagande
9	6	Vet ej

405

Antal respondenter 139

3.4.3 Användningen av prestationsbaserad lön

En klar majoritet, 78 procent enligt figur 3.4.4, anser att prestationsbaserad ersättning främjar både tillväxt och resultat. Det går inte att skönja någon tydlig branschtrend. Lön baserad på företagets resultat, antingen till alla anställda eller enbart till nyckelpersoner, är ungefär lika vanligt förekommande. Efter en korsjämförelse syns att de företag som tillämpar individuell resultatlön hamnar över snittet både vad gäller bedömningen av den egna branschens tillväxt, lönsamhet och det egna företagets tillväxt i förhållande till branschen.



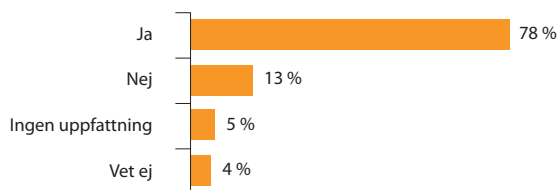
FIGUR 3.4.3: Vilka typer av prestationsbaserade löner driver lönsamheten i ert företag?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
111	41	Resultatlön på företagets resultat till enbart nyckelpersoner
100	37	Resultatlön på företagets resultat till alla anställda
72	27	Individuell resultatlön baserad på individens mål
52	19	Resultatlön baserad på andra parametrar än rent ekonomiska
47	17	Resultatlön som är gruppbaserad på teamets bidrag till bolagets resultat
22	8	Annat
21	8	Har inga prestationsbaserade löner
4	1	Påverkar inte alls

429

Antal respondenter 270

3.4.4 Om prestationsbaserad ersättning främjar tillväxt och resultat



FIGUR 3.4.4: Anser ni att prestationsbaserad ersättning främjar tillväxt och resultat?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
210	78	Ja
35	13	Nej
15	5	Ingen uppfattning
10	4	Vet ej
<hr/>		
270		

3.5 Styrning och uppföljning av verksamheten

En viktig del i att förstå företagens drivkrafter och mål är även att förstå hur de mäter och följer upp sin verksamhet. Styrningen kan delas upp i två dimensioner, kommersiell och intern.

Den kommersiella dimensionen innehåller information om vad det är som genererar intäkter (produkter) och hur lönsamhet på kunderna (produktförbrukare) mäts och följs upp.

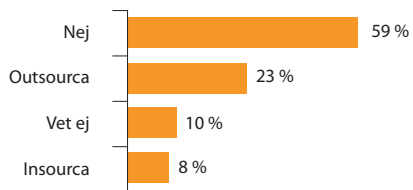
En majoritet av företagen upplever att datakvaliteten på rapporter kan förbättras. I likhet med 2010 års resultat är informationskvalitet fortsatt en viktig fråga för en majoritet av företag inom de flesta branscher. Intressant nog är det ungefär lika hög andel som upplever att bättre information kring kundlönsamhet eller produktlönsamhet skulle hjälpa företagen att öka sin vinst som dem som anser att informationen är tillräckligt bra. Trots det fokus på kunskap om kund och marknad som präglat företagens informationsbehov och investeringar under de senaste åren verkar det finnas ett behov av utveckling och förbättring även där.

Den interna dimensionen innehåller hur företagen hanterar sin interna information för att få fram underlag till beslut. Årets undersökning visar att en tredjedel av företagen kommer att in- eller outsourca verksamheterna, se figur 3.5.1. En jämförelse med 2010 års Ledningsbarmeter visar att outsourcingtrenden har vänt och att insourcing nu ses som en möjlighet för att effektivisera sin verksamhet.

En majoritet av företagen styrs av centrala direktiv från ägarna. Fortfarande är en funktionell organisation den vanligaste organisationsmodellen. De flesta företagen uppger att den viktigaste verksamhetsstyrningsfrågan under de kommande tre åren är att förbättra kontrollen på vad processer kostar och hur de bidrar till verksamheten. Här speglas företagets tydliga ambition att i framtiden fortsätta satsa på att utveckla sina processer med hjälp av lean, särskilt för företagen inom den tillverkande industrin. Framtagandet av bättre information för att följa den strategiska utvecklingen är också prioriterat, ett logiskt resultat med tanke på att säkerställandet och maximerandet av resultat från nya/befintliga strategier anses som en av de allra viktigaste utmaningarna under 2011, vilket kräver pålitlig information.

3.5.1 In- eller outsourcing

Den viktigaste anledningen till att in- eller outsourca är, enligt 59 procent av företagen, kostnadseffektivitet, se figur 3.5.2. Detta är helt i linje med övriga resultat som också indikerar att effektivisering och kostnadsbesparingar kommer att prioriteras av företagen under 2011. Efter en korsjämförelse märks att de företag som planerar att outsourca sin verksamhet spår en lägre tillväxt för det egna företaget relativt branschen jämfört med snittet.



FIGUR 3.5.1: Kommer ni att outsourca eller insourca verksamheter under nästkommande år?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
159	59	Nej
63	23	Outsourca
26	10	Vet ej
22	8	Insourca
<hr/>		
270		

3.5.2 Anledningar till in- eller outsourcing



FIGUR 3.5.2: Vilken/vilka är anledningar till in- eller outsourcing?

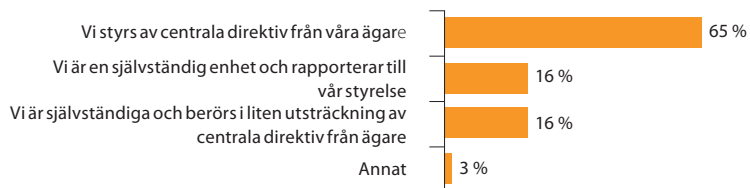
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
50	59	Kostnadseffektivitet
32	38	Fokus på kärnverksamhet
17	20	Tillgång till kompetens
15	18	Annat
13	15	Har inte tillräcklig egen kapacitet
8	9	Dra skalfördelar med andra företag
8	9	Minska distributionskostnader
6	7	Kortare leveranstid
4	5	Omognad – leverans kvalitet

153

Antal respondenter 85

3.5.3 Styrning av företaget

En majoritet av företagen styrs av centrala direktiv från ägarna. De som beskriver sig som självständiga står att finna i de flesta branscher.



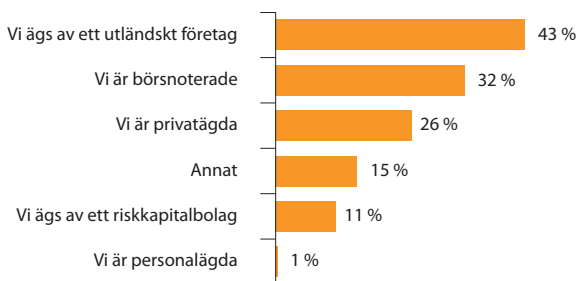
FIGUR 3.5.3: Vilket av följande alternativ stämmer bäst överens med ert företag när det gäller styrningen av företaget?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
176	65	Vi styrs av centrala direktiv från våra ägare
43	16	Vi är en självständig enhet och rapporterar till vår styrelse
42	16	Vi är självständiga och berörs i liten utsträckning av centrala direktiv från ägare
9	3	Annat

270

3.5.4 Ägandeförhållande

43 procent av företagen ägs av utländska företag.



FIGUR 3.5.4: Hur ser ägandeförhållandet ut i företaget?

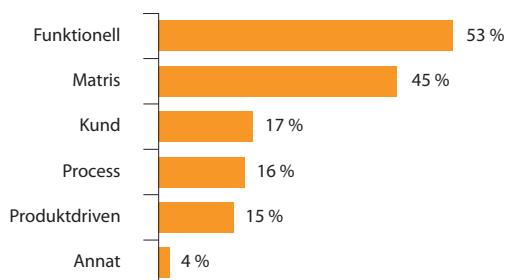
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
116	43	Vi ägs av ett utländskt företag
87	32	Vi är börsnoterade
69	26	Vi är privatägda
41	15	Annat
31	11	Vi ägs av ett riskkapitalbolag
2	1	Vi är personalägda

346

Antal respondenter 270

3.5.5 Organisationsform

En funktionell organisation är fortfarande den vanligaste organisationsmodellen.



FIGUR 3.5.5: Vilken av följande typer av organisation har ni idag?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
142	53	Funktionell
121	45	Matris
46	17	Kund
43	16	Process
40	15	Produktdriven
11	4	Annat

403

Antal respondenter 270

3.5.6 De viktigaste verksamhetsstyrningsfrågorna de kommande tre åren

En majoritet av företagen uppger att den viktigaste verksamhetsstyrningsfrågan under de kommande tre åren är att förbättra kontrollen på vad processer kostar och hur de bidrar till verksamheten. Här speglas företagens tydliga ambition att i framtiden fortsätta satsa på att utveckla sina processer med hjälp av lean, särskilt för företagen inom den tillverkande industrin. Framtagandet av bättre information för att följa den strategiska utvecklingen är också prioriterat, ett logiskt resultat med tanke på att säkerställandet och maximerandet av resultat från nya/befintliga strategier anses som en av de allra viktigaste utmaningarna under 2011, vilket ju kräver pålitlig information.



FIGUR 3.5.6: Vilka är de viktigaste verksamhetsstyrningsfrågorna de kommande tre åren?

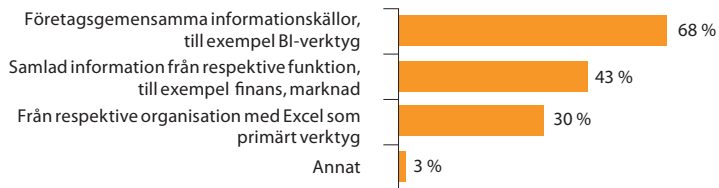
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
192	71	Bättre kontroll på processers kostnad och bidrag till verksamheten
163	60	Ta fram bättre information för att bättre följa strategisk utveckling
149	55	Bättre processer för prognostisering
148	55	Bättre uppföljning av försäljning: kund- och produktinformation
147	54	Uppföljning av Supply Chain: logistik- och produktionskostnader
99	37	Bättre uppföljning av omkostnader
84	31	Uppföljning av IT-kostnader och hur IT genererar värde
65	24	Kortare ledtid för rapportering

1047

Antal respondenter 270

3.5.7 Informationsunderlag för beslut

Ledningsbarometern visar att 30 procent av företagen idag använder Excel som primärt beslutsverktyg medan 68 procent använder BI-verktyg.



FIGUR 3.5.7: Hur får ni information som underlag för era beslut ?

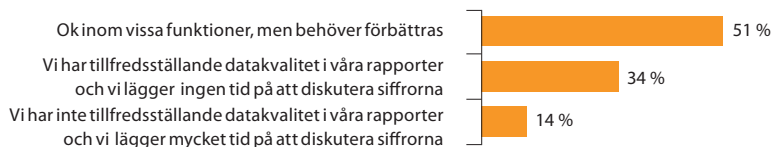
Antal svar	Procent	Svarsalternativ
183	68	Företagsgemensamma informationskällor, till exempel BI-verktyg
116	43	Samlad information från respektive funktion, till exempel finans, marknad
80	30	Från respektive organisation med Excel som primärt verktyg
9	3	Annat

388

Antal respondenter 270

3.5.8 Kvaliteten på information

En majoritet av företagen upplever att datakvaliteten på rapporter kan förbättras. I likhet med 2010 års resultat är informationskvalitet fortsatt en viktig fråga för en majoritet av företag inom de flesta branscher.



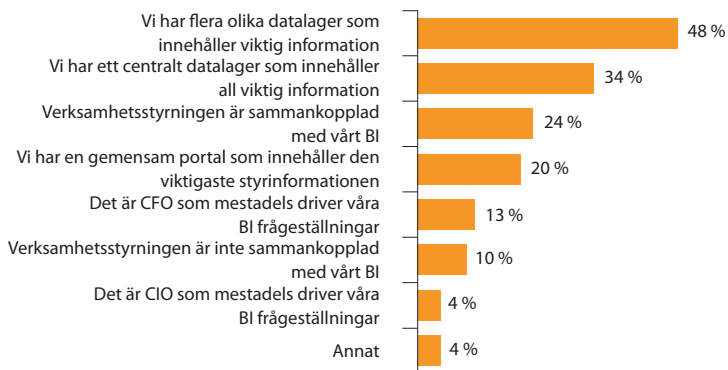
FIGUR 3.5.8: Vilket av följande påståenden stämmer bäst överens med hur ni upplever kvaliteten på den information som ni använder som underlag för era beslut?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
138	51	Ok inom vissa funktioner, men behöver förbättras
93	34	Vi har tillfredsställande datakvalitet i våra rapporter och vi lägger ingen tid på att diskutera siffrorna
39	14	Vi har inte tillfredsställande datakvalitet i våra rapporter och vi lägger mycket tid på att diskutera siffrorna

270

3.5.9 Business Intelligence och styrning

Enligt 2010 års resultat låg en stor utmaning i att aggregera information och skapa förståelse för helheten. Det är intressant att konstatera att hälften av företagen fortfarande saknar ett centralt koordinerat datalager.



FIGUR 3.5.9: Hur använder ni Business Intelligence för att utveckla företaget?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
130	48	Vi har flera olika datalager som innehåller viktig information
92	34	Vi har ett centralt datalager som innehåller all viktig information
64	24	Verksamhetsstyrningen är sammankopplad med vårt BI
55	20	Vi har en gemensam portal som innehåller den viktigaste styrinformationen
35	13	Det är CFO som mestadels driver våra BI frågeställningar
26	10	Verksamhetsstyrningen är inte sammankopplad med vårt BI
12	4	Det är CIO som mestadels driver våra BI frågeställningar
11	4	Annat

425

Antal respondenter 270

3.5.10 Lönsamhetsinformation

Det är ungefär lika stor andel som upplever att bättre information kring kundlönsamhet eller produktlönsamhet skulle hjälpa företagen att öka vinst som dem som anser att informationen är tillräckligt bra. Trots det fokus på kunskap om kund och marknad som präglat företagets informationsbehov och investeringar under de senaste åren, som framgår i avsnitt 3.3, verkar det finnas ett behov av utveckling och förbättring även där.



FIGUR 3.5.10: Vilken av följande lönsamhetsinformation skulle hjälpa er att öka er vinst eller tillväxt?

Antal svar	Procent	Svarsalternativ
96	36	Netto kundlönsamhet
98	36	Vi har tillräckligt bra information om nettolönsamhet på detaljnivå
94	35	Netto produktlönsamhet
73	27	Nettolönsamhet för olika marknadssegment och regioner
49	18	Bättre information om lönsamhet generellt
45	17	Nettolönsamhet för olika säljkanaler
26	10	Nettolönsamhet för olika leverantörer (grossist och handelsföretag)
7	3	Inget

488

Antal respondenter 270

4. Slutsatser

Det visar sig att när informationen från genomförda intervjuer har sammanställts så framkommer en intressant bild över hur företagen upplever sin situation. De slutsatser som kan dras är i flera fall mer eller mindre generella. En mer detaljerad genomgång av företagens svar, exempelvis uppdelat efter bransch, ägandeform eller funktion har inte bidragit till några nämnvärda skillnader om ej annat anges.

- **Tillväxt och lönsamhet**

Företagen upplever en fortsatt stark konjunktur och lönsamhetsutveckling samt en tillväxt som upplevs som ökande. Konkurrenssituationen ses dock som en utmaning under 2011 och det bedöms som att tillväxten ökar mer än lönsamheten. Det innebär att företagen räknar med att lönsamhet inte kommer från volymtillväxt utan från vinstskapande åtgärder internt. En intressant iakttagelse är att av de företag som ser en minskad tillväxt är hälften utlandsägda.

- **Konkurrenskraft**

Även om vinsterna är goda, arbetar företagen en hel del med att förbättra verksamheterna. Av de åtgärder som görs för att öka konkurrenskraften återfinns bland annat process- och kompetensutveckling. Lean är alltjämt ledstjärnan i utvecklingsarbetet med processer. Marknad och försäljning är de områden som företagen ser som viktigast för att utveckla sina verksamheter.

- **Stödsystem och informationsbehov**

Företagen har ett konstant behov av information och adekvata stödsystem. Stor vikt läggs på att förbättra systemen på följande områden: Supply Chain (SCM), stryking och rapportering samt sälj och marknad (CRM). Även vad gäller intranätbaserad/internet service upplever företagen stor förbättringspotential. De flesta företagen väljer dock att investera i system för styrning och rapportering.

- **CSR och kompensationsfrågor**

Bara hälften av företagen integrerar CSR i sina ledningssystem. 2008-2009 års konjunkturedgång har sannolikt inneburit att CSR-frågor fått lägre prioritet. Det går inte att utläsa någon korrelation mellan integrering av CSR i företagens ledningsarbete och bolagsstyrning eller prognoser för tillväxt- och lönsamhet. De konsumenttillvända företagen är bäst på att integrera CSR, vilket borde kunna kopplas till behovet att skapa goodwill hos konsumenterna.

En majoritet av företagen fortsätter att använda prestationsbaserad ersättning, för att det anses främja tillväxt och resultat.

Själva utformandet av lönomodellerna skiljer sig åt. De företag som tillämpar individuell resultatlön hamnar över snittet både vad gäller bedömningen av den egna branschens tillväxt, lönsamhet och det egna företagens tillväxt i förhållande till branschen. Endast en liten andel av alla företag som har resultatlön har detta för alla anställda. Merparten av alla bolag som har prestationsbaserade löner har detta för enbart nyckelpersoner.

- **Styrning och uppföljning av verksamheten**

Det framgår att 22 av företagen som har deltagit i undersökningen funderar på att insourca verksamheter. Samtidigt är det färre företag som uppger att de kommer att outsourca verksamheter jämfört med föregående år.

Undersökningen visar att numera är IT en självklar, integrerad och balanserad del av verksamheten. I likhet med 2010 års resultat är informationskvalitet fortsatt en viktig fråga för en majoritet av företag inom de flesta branscher; men en stor del av företagen upplever att datakvaliteten på rapporter kan förbättras. Kunskap om kund och marknad som präglar företagets informationsbehov och investeringar under flera år är fortsatt påtagligt. Företagen prioriterar även framtagandet av bättre information för att följa den strategiska utvecklingen.

Funktionella organisationer är fortfarande den vanligaste förekommande organisationsformen för de företag som sett en ökad tillväxt. Det är tre gånger vanligare med funktionell organisation än processororganisation.

5. Diskussion

Sammanställningen av undersökningen visar att företagen planerar för en tillväxt och lönsamhet som ökar jämfört med 2010. Förra årets försiktiga optimism visade sig vara välriktad och vi ser fortfarande en vilja att utveckla förutsättningarna för tillväxt, samtidigt som fokus på effektivitet bibehålls.

Några frågeställningar framstår som särskilt intressanta. Efter att en del korsjämförelser genomförts syns också intressanta samband utifrån Acandos perspektiv. Bland dem som är nöjda med datakvaliteten i rapporterna är vd/vvd överrepresenterade. De som är nöjda med datakvaliteten i rapporter spår också högre lönsamhet i den egna branschen i förhållande till andra branscher än genomsnittet (28 procent jämfört med 24 procent). Av de 64 procent som spår ökad tillväxt i det egna företaget i förhållande till branschen hämtar dubbelt så många information från BI-verktyg jämfört med dem som använder Excel som primärt verktyg. Det går alltså att ana ett samband mellan hög datakvalitet på rapporter och lönsamhet. De företag som använder BI-verktyg känner sig också mer optimistiska inför det egna företagens tillväxt.

Systemen för styrning och rapportering ligger i topp när företagen graderar sina systemstöd utifrån tillfredsställelsegrad. Detta speglar troligtvis den styrkeposition som styrning och rapportering har för att kunna skapa tillförlitliga resultat- och balansräkningar. I undersökningen visar det sig att vd/vvd är relativt nöjda med datakvaliteten på rapporterna. Däremot önskar sig befattningshavare under vd/vvd bättre datakvalité och systemstöd. Samtidigt finns tydliga vinster att hämta om investeringar görs även inom Supply Chain samt sälj och marknad. Systemen för sälj och marknad ligger i topp när företagen graderar områden inom vilka förbättrat stöd skulle öka konkurrenskraften. Mycket talar alltså för att information- och systemrelaterade frågor måste få större genomslag på högsta ledningsnivå.

Bättre kontroll på vad processer kostar och dess bidrag till verksamheten är den överlägset viktigaste verksamhetsstyrningsfrågan för de kommande tre åren. Netto produkt- och kundlönsamhet ligger i topp när företagen spår vilken lönsamhetsinformation som skulle öka i vinst eller tillväxt. Dessa resultat förefaller gälla för de flesta branscher och är i linje med de ökande behoven att mäta processkostnad samt produkt- och kundlönsamhet som Acando märkt av de senaste åren.

Undersökningen visar att det finns en intressant indikation på att flera företag i år funderar på att insourca verksamheter.

Till sist ligger de företag som tillämpar individuell resultatlön intressant nog över snittet både vad gäller bedömningen av den egna branschens tillväxt, lönsamhet, och det egna företagets tillväxt i förhållande till branschen.



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 is about EUR 160 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