

# **Qlikview som stöd för ledarskap och resultatstyrning i Fenno Medical Oy**

Sebastian Holmberg

Sebastian Holmberg

Examensarbete

Företagsekonomi

2013

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	3533
Författare:	Sebastian Holmberg
Arbetets namn:	Qlikview som stöd för ledarskap och resultatstyrning i Fenno Medical Oy
Handledare (Arcada):	Maj-Britt Granström
Uppdragsgivare:	
<p>Detta ämne är intressant för att man skall få veta hur ledningen indirekt och direkt har nytta av ett rapporteringssystem, eller också kallat Business Intelligence verktyg, Hur skall ledningen ha maximal nytta av programmet i sin ledning av företaget, vilken information som behövs ur BI verktyget och hur utnyttja den? Syftet med projektet är då alltså att reda ut vad för nytta företagens ledning har av programmet Qlikview. Vad är det var och en i ledningen behöver ur verktyget för att ha nytta med det i sitt dagliga ledande? Som teori används olika slag av traditionella styrningsmetoder samt modernare styrningsmetoder så som BSC (Balanced Scorecard) samt Lean- metoden som är en mera logistisk metod. Tog med den också eftersom jag under undersökningen fick reda på att myckeet information som fås ur programmet är logistiskt. Dessa olika teorier jämförs sedan med resultaten jag fått ur undersökningen. Undersökningen gick ut på intervjuer med ledningen av Fenno Medical Oy. Använde mig av denna metod eftersom det var enklast med tanke på att ledningen inte är stor, och jag fick de svaren jag ville ha direkt och enkelt. Mitt resultat fick jag att den information programmet Qlikview erbjuder åt ledningen i Fenno Medical bäst lämpar sig för de modernare styrningsmetoderna. Då menar jag närmast BSC samt Lean- metod, varav BSC visade sig lämpa bäst till rapporteringssystemet Qlikview. Slutligen kan man nämna att slutresultatet var något väntat eftersom Qlikview är ett program som är rätt så modernt och därför bäst lämpar sig för något modernare styrningsmetoder. Arbetet var mycket intressant genom hela processen.</p>	
Nyckelord:	Företagsekonomi, Ekonomistyrning, Business Intelligence, Ledning, Ledarskap, Qlikview
Sidantal:	33 sidor
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	31.1.2013

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	3533
Author:	Sebastian Holmberg
Title:	Qlikview as a tool for leadership and result performance in Fenno Medical Oy
Supervisor (Arcada):	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	
<p>This subject was very interesting because you would learn how the management benefits of a Business Intelligence program indirectly and directly. How can the management have the maximal use of the program in their job leading the company, what information they need from the program and how to use it to their benefit? The purpose of the thesis is what benefit the management has using the Business Intelligence program Qlikview. What is it that every individual member of the management needs from the program to be able to use it efficiently and benefit from it in their daily work? As a theory, different types of traditional management methods and modern management techniques such as BSC (Balanced Scorecard) and Lean are being used. The Lean –method which is more about the logistics was included because of the heavy use of the program, when dealing with logistics. These theories are then compared with the results I received from the interviews. The thesis was based on interviews with the management of Fenno Medical Oy. I used this method because it was the easiest given that management only consists of a few people, and I got the answers I wanted to have directly and easy. My result I got the information Qlikview provides the management of Fenno Medical is best suited to the modern management methods. By that I mean int this case BSC and the Lean method, of which BSC proved suitable best for Business Intelligence tool Qlikview. In the end it may be mentioned that the final result was somewhat expected since Qlikview is a program that is quite modern and therefore best suited for some of the more modern management methods. The work was very interesting through the entire process.</p>	
Keywords:	Business Administration, Financial Management, Business Intelligence, Management, Leadership, Qlikview
Number of pages:	33 pages
Language:	Swedish
Date of acceptance:	31.1.2013

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1	Problemområde .....	6
1.2	Syfte .....	7
1.3	Metod.....	7
<b>2</b>	<b>Att leda ett företag .....</b>	<b>8</b>
2.1	Ledningens uppgifter .....	8
2.2	Traditionella typer av ledningsstyrning .....	9
2.2.1	<i>Beteende styrning</i> .....	9
2.2.2	<i>Resultatstyrning</i> .....	10
2.2.3	<i>Normativ styrning</i> .....	12
2.3	BSC (Balanced ScoreCard) .....	13
2.4	Lean-thinking .....	15
2.4.1	<i>Lean värderingar</i> .....	16
2.4.2	<i>Lean arbetssätt</i> .....	17
2.4.3	<i>Lean verktyg</i> .....	17
<b>3</b>	<b>Rapporteringssystem – Qlikview.....</b>	<b>17</b>
3.1	Qlikview .....	18
<b>4</b>	<b>Fenno Medical Oy .....</b>	<b>19</b>
4.1	Nätbutik .....	21
4.2	Fenno Optik .....	21
4.3	Organisationen .....	22
<b>5</b>	<b>Undersökning.....</b>	<b>23</b>
5.1	Intervju med Bengt Wilhelmson.....	24
5.2	Intervju med Markku Heiskanen .....	25
5.3	Intervju med Sami Sipiläinen .....	26
5.4	Resultat .....	28
5.4.1	<i>Traditionella ledningsstyrningar</i> .....	28
5.4.2	<i>BSC</i> .....	29
5.4.3	<i>LEAN</i> .....	31
5.5	Analys .....	32
<b>6</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>33</b>
	<b>Källor .....</b>	<b>34</b>

## Figurer

Figur 1: Balanced Scorecard-processen. Källa (Olve, Nils-Göran, Roy Jan & Wetter, Magnus 1999 s. 31). .....	16
Figur 2: En bild över Fenno Medicals organisations uppbyggnad. ....	24

## Tabeller

Tabell 1: En tabell över Fenno Medicals lednings nytta av Qlikview i jämförelse med de traditionella styrningsmetoderna. ....	30
Tabell 2: En tabell över Fenno Medicals lednings nytta av Qlikview i jämförelse med det balanserade styrkortet. ....	31
Tabell 3: En tabell över Fenno Medicals lednings nytta av Qlikview i jämförelse med LEAN –styrningsmetoden. ....	33

# 1 INLEDNING

Det finns flera olika typer av ekonomistyrssystem i företag till stor del beroende på huru-  
dan ledarstil, hur stort företaget är, huruvida verksamheten företaget idkar, ifall det är ett  
nytt företag eller ett gammalt företag som är van vid sina egna system att göra saker och  
ting. Traditionellt har styrssystem baserat sig på ledning utgående från finansiella mål,  
finansiella tal som baserat sig på förfluten tid. Man brukar ju tänka sig att det finansiella  
i ett företag är det viktigaste, men då underskattar man oftast den informationen man  
kan få ut ur system som Balanced Scorecard eller t.ex. något logistikinriktat system.  
Nyare styrning som Balanserade styrkortet (BSC) indelar företagets verksamhet i områ-  
den som ses från både finansiella och icke-finansiella aspekter. Kunder är en av dessa  
icke-finansiella aspekter. Det visar t.ex. hur nöjd kunden är med företagets verksamhet  
m.m. Dessutom finns det också Lean- thinking som är ett modernare styrningssystem.  
Tanken med Lean är att man skall ”göra mera med mindre”. Ett logistikinriktat sätt att  
tänka på verksamheten.

Eftersom all den här styrningen behöver en massa information så är ju frågan var man  
skall få det. Det finns många olika så kallade rapporteringssystem ute på marknaden  
vilka samlar uppgifter från affärssystemet och får det till en helhet som företaget sedan  
har en nytta av inom ledningen av sitt företag. Fenno Medical, i hälsovårdsbranschen,  
använder sig av ett program som heter Qlikview som är gjort av QlikTech, som också är  
börsnoterat i USA. Fenno Medical har inte alltid använt sig av Qlikview utan använt  
sig tidigare av ett excel baserat OLAP system för sin rapportering. Har själv jobbat en  
längre tid inom företaget i olika uppgifter och har således en rätt så bred uppfattning om  
hela organisationen.

## 1.1 Problemområde

Man är intresserad av hur väl programmet Qlikview förser användarna med behövlig  
information som de behöver i sitt arbete. Också bl.a. hur företaget skall använda sig av  
detta rapporteringsprogram, så att de har maximal nytta av det. Vilka medel som finns

till företagets förfogande i programmet som de har mest nytta av i ledningens rapportering. Ett område är också hur informationsflödet i Qlikview passar in på de olika styrsystemen som tas upp i arbetet.

## **1.2 Syfte**

Syftet med detta arbete är att reda ut hur ledningen i Fenno Medical Oy har nytta av rapporteringsprogrammet Qlikview inom företaget som ett hjälpverktyg inom ledning av verksamheten. Centrala frågor i arbetet är:

- Vilken nytta har ledningen i Fenno Medical av Qlikview?
- Finns det någon viktig information som kunde behövas från Qlikview men som inte finns tillgänglig?
- För vilket slag av styrmetod lämpar sig programmet Qlikview bäst?

Till Fenno Medicals ledning hör verkställande direktören, ekonomidirektören samt försäljnings- och marknadsföringsdirektören. Fokuserar också på logistik- och kundservicechefens nytta av programmet fastän han inte hör till ledningen.

## **1.3 Metod**

Metoden kommer att bestå av intervjuer med ledningen i Fenno Medical samt med någon person eller personer som inte hör till ledningen men som använder sig av programmet till stor del av sitt arbete, och som har något relevant att ge till arbetet. Detta är en fallstudie som också baserar sig en hel del på mina egna observationer av företaget och dess ledning. Har jobbat flera somrar inom företaget i olika uppgifter tidigare och har dessutom, sedan april 2012 varit fastanställd på Fenno Medical Oy.

Jag valde en kvalitativ forskningsstrategi (intervju) eftersom Bell et al. 2005 (s. 297-300) i boken Företagsekonomiska Forskningsmodeller nämner att ifall man vill få reda på hur olika personer uppfattar olika förändringar är kvalitativa forskningsmetoder ett bra sätt, bl.a. intervjuer.

## 2 ATT LEDA ETT FÖRETAG

Det har skrivits flera studier om ledarskap och ledarskapsegenskaper genom åren men det är ändå svårt att kunna generalisera dessa på något vis eftersom det är så stora skillnader mellan dem. Som exempel kan man nämna att det är rätt så stor skillnad med att leda ett produktionsföretag än ett medieföretag. Vissa människor är mera lämpade för en ledarroll än andra, dessa personer ser ofta sig själva som ledargestalter likaså. (*Ylinenpää, Håkan, Johansson, Bo & Johansson, Jan 2006, s. 32-33*)

En ledare har flera uppgifter i ett företag oavsett ifall företaget är stort, litet eller mellanstort. Ledarens uppgifter kan gå från att organisera produktionen till att ordna att diskmaskinen blir reparerad. Viktigare uppgifter är ju då förstås att organisera t.ex. produktionen som att organisera distributionen av varorna man skall sälja. En av ledarens viktigaste områden är dock att kunna organisera sin personal så att alla fungerar tillsammans och det uppstår en hälsosam gemensam anda i företaget, personalen är ju framförallt ett företags viktigaste resurs. (*Ylinenpää, Håkan, Johansson, Bo & Johansson, Jan, 2006, s. 33-34*)

### 2.1 Ledningens uppgifter

Till först kan ju nämnas att det till ledningens uppgifter hör att skapa mervärde åt ägarerna. Det vill säga skapa vinst för företaget i fråga. Man kan också säga att ägarnas största intresse är att få ledningen att göra så som de vill, vilket ofta betyder att skapa mervärde för företaget. (*Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 106*)

Ledningens främsta uppgifter är att få till stånd ordning i flödet av material, pengar, personal samt information i ett företag. Man kan också kalla ledningens främsta uppgift till ”POLSK”, vilket är en förkortning av orden **p**lanera, **o**rganisera, **l**eda, **s**amordna samt **k**ontrollera. Ifall ledningen lyckas väl med sin uppgift kan de uppnå en viss nivå av effektivitet som får företaget att vara mycket mer konkurrenskraftiga i jämförelse med andra företag. (*Nilsson, Nils, 1999, s. 16*)



## 2.2 Traditionella typer av ledningsstyrning

Ledningen har en stor roll i ett företag och gör en massa olika saker, men man kan också påstå att utövande av styrförsök tar ut en hel del av deras arbetstid. Ledningsstyrning är en sorts maktutövning, som är riktad mot att stabilisera resurserna i ett företag samt att samla och kontrollera individuella och gemensamma handlingar. Det är vanligt att ledningsstyrning innehåller mekanismer för att specificera, övervaka och utvärdera handlingar i en organisation. Ofta innefattar den också diverse sanktionsmöjligheter när olika processer inte går som väntat. *(Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 154)*

Detta kapitel kommer att koncentreras på tre typer av styrningsmetoder. Dessa tre metoder heter beteende styrning, resultatstyrning samt normativ styrning.

### 2.2.1 Beteende styrning

Beteende styrning handlar i stor del om att utforma och övervaka arbetarnas arbetsprocesser. Vanligtvis sker detta genom att man förenklar och strömlinjeformar arbetsprocessen, genom vilket man samtidigt minskar på arbetströsklarna och därmed möjliggör användandet av mindre kvalificerad arbetskraft. Man kan konstatera att de är aningen föråldrade men inte helt döda som det påstås. *(Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 156)*

Beteende styrning skall ses som en egen specifik kategori som innehåller många olika metoder av styrning. Organisationer styrs aldrig av enbart en metod utan utav en kombination av dessa som inte utesluter varandra. Ett typiskt sätt att skilja på de olika metoderna inom beteende styrning är att kategorisera direkt övervakning, teknologisk styrning samt byråkratisk styrning. *(Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 156-157)*

Det är omöjligt att med säkerhet avgöra av vilken orsak ny sorts styrmetoder utvecklas, men vid utvecklingen av teknologisk styrning hade ökandet av maskinerna i produktionen en mycket stor roll, dessutom märktes det att de konflikter direkt övervakning ledde

till minskade på effektiviteten i produktionen vilket var ett konkret problem. Den här sortens styrningsmetod (teknologisk styrning) handlar om att designa och använda teknologin, dvs. maskinerna, för att planera och utföra arbetsprocesserna. Ett exempel av denna sorts styrning är det löpande bandet där själva arbetet kommer direkt till den som skall bearbeta istället för att förmannen behöver delegera dessa uppgifter till arbetaren, med andra ord ges själva arbetet av maskinerna åt arbetaren. Förmännens uppgift ändrades lite genom detta då de inte mera behöver delegera arbeten utan numera fokusera på att arbetarna gör de uppgifter som är givna till dem av maskinerna och att de inte slarvar eller blir efter i sitt arbete. Det här leder till att förmannens insats behövs först då när arbetaren inte gör som den teknologiska styrningen ger denna, dvs. maskinerna. En stor fördel med teknologisk styrning till den direkta övervakningen, av åtminstone arbetsgivarens synvinkel, är att konflikter minskar mellan förmannen och arbetaren då arbetaren tillslut ”accepterar” att det är teknologin som styr och ställer och inte förmannen som tidigare, de bara kontrollerar att allt går rätt till. (*Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 157*)

En tredje metod inom beteendestyrning heter byråkratisk styrning och är antagligen den mest diskuterade och använda av de olika metoderna. Såsom teknologisk styrning är det svårt att fastställa hur byråkratisk styrning kom till rätta. Där som teknologiska styrningen visade sin sårbarhet (genom arbetsgivarens synvinkel), genom att stoppa hela produktionen ifall arbetarna inte var nöjda och vägrade arbeta eller ifall teknologin gick sönder av nån orsak och arbetarna inte hade något och göra. På grund av dessa sårbarheter blev byråkratiska styrningen mera och mera använd inom organisationer under mitten av 1900-talet. (*Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 157-158*)

### **2.2.2 Resultatstyrning**

Resultatstyrning skiljer sig från beteende styrning på så sätt att beteende styrning fokuserar sig mera på hur saker och ting fungerar i en organisation var igen resultatstyrning fokuserar mera på de ekonomiska aspekterna i en organisation. Detta kan också kallas ekonomistyrning. Ekonomistyrning är en sammanfattning av olika sorters resultatstyr-

ningar, största delen baserat på ett företags nyckeltal m.m. (Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 160)

Man anser att resultatstyrningen är en viss form av beteende styrning, istället för att säga åt arbetstagarna hur de skall bete sig på en arbetsplats, berättar man hur de skall uppnå ett visst resultat för företaget. Man kan också stöta på en förkortning som MBO – *management by objectives* i olika litteraturer istället för resultatstyrning. Resultatstyrningen anses som en mera progressiv form av styrning än vissa former av beteende styrning eftersom arbetstagaren i det här fallet har friare händer i att uppnå det mål som är satt för dem. Den här formen av styrning gör dock det att ansvaret ofta flyttas från chefen till den underordnade, eftersom denna måste uppnå ett specifikt mål. Det är allmänt att chefer ofta tycker om detta sätt av styrning. Den här formen av resultatstyrning är tätt ihopkopplat med att stora organisationer bröt upp till mindre avdelningar i slutet av 70-talet. De bildade flera mindre resultatenheter, genom vilka de hade enklare att göra förändringar i organisationen för att således möta konkurrensen från andra företag snabbare och effektivare, kallas också för att divisionalisera. (Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 160)

Resultatstyrning går ut på att skapa marknadsmekanismer eller åtminstone mekanismer som liknar dessa. Istället för att försöka leda stora företag med hjälp av regler och planer försöker man ge de enskilda enheterna i företaget frihet att själva bestämma hur de vill gå tillväga med den lilla regeln att de klarar av att uppnå vissa förutbestämda mål. Det gäller att man ger varje enskild enhet en viss mängd resurser varefter varje enhet för sig bör generera ett positivt resultat. I många resultatenheter i dagens läge har man kunder och leverantörer från en och samma organisation. Resultatenheterna har en bild av något slags marknad med intäkter och kostnader, men i verkligheten förekommer det knappt någon konkurrens överhuvudtaget. (Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 160)

Ofta anses det att budgeteringen, sedd från en styrningssynpunkt, för ett företag ligger någonstans mellan beteende styrning och resultatstyrning. Detta på grund av att man inte tycker att styrning med hjälp av budget är samma som att styra med resultat eftersom budgetering för ett företag handlar om att lägga upp en plan på hur mycket resurser

man förbrukar under ett räkenskapsår. Budgeteringen ger resurser i personal, hur mycket man har att lägga på maskiner, förbrukningsmaterial dessutom hur mycket materiella resurser företaget har till sitt förfogande. Budgetering som ett styrningssätt är relativt råddigt men man kan ändå se styrningseffekter i det. Det som kanske är otydligt är det att budgeteringen inte visar hur man skall använda resurserna man har till sitt förfogande utan visar endast vad man har för resurser. Man kunde möjligtvis se i vilken riktning man vill att en budget skall riktas men detta kommer inte fram på ett helt tydligt sätt i budgeteringen. Dessutom anger budgeteringen inte tydliga mål för verksamheten, spelregler eller normer, och inte heller hur man skall lyckas med det. *(Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 161)*

### **2.2.3 Normativ styrning**

Normativ styrning så som resultatstyrning är en indirekt form av beteende styrning. Målet med normativ styrning är att förstå arbetstagarnas tankar, föreställningar, tolkningar och uppfattningar m.m. Man kan också förklara den här typen av styrning med att den svarar på vissa frågor såsom ”Vilka är vi?”. ”Vad är, för oss, rätt och fel?” m.m. Alla dessa frågor börjar med ”Vi” eftersom det är det vi fokuserar på. När man diskuterar om normativ styrning är det delad förståelse och delade innebörder som man lägger sitt intresse på. *(Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 164)*

Det som normativ styrning egentligen handlar om är att man vill i en organisation påverka på de anställdas verklighet samt deras föreställningar om sig själv. Iden med normativ styrning är att ifall man formar de anställdas tankesätt och förståelse så kommer de i framtiden att göra saker och ting på ett sätt som organisationen önskar sig. Metoder för normativ styrning är ofta vara rekrytering och socialisation. Matchningsmetoden vid rekrytering av ny personal är något som används av organisationer som går med normativ styrning. Vanligtvis så rekryterar man ju på basis av hur kvalificerad en person är för det jobbet man den söker för, medan man i matchningsmodellen använder en så kallad kravprofil på sidan om kvalifikationer. Kravprofil är något som berättar åt arbetsgivaren om den ansökandes andra egenskaper så som dess personlighet, ambitioner, värderingar samt mål. På detta sätt får man en anställd som både fyller kraven för jobbet men som

också fyller organisationens värderingar, normer och attityder. (Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 164-165)

Vid användning av matchningsmodellen kan man lägga märke till att den som intervjuar den sökande lägger mycket tyngd på att presentera organisationen åt denne. Idén är att ge en så riktig bild av företaget och organisationen som möjligt och inte försöka försköna bilden på något sett för den sökande. Man gör detta på grund av att man redan då man intervjuar personen vill få reda på ifall denne har accepterat och förstått att de är en krävande och en otroligt prestationsinriktad arbetssituation. Som sagt så vill man alltså få reda på ifall den intervjuade är villig att ställa sig in på företagets olika normer m.m. och att personen i fråga ser sig själv som en del av det hela. Ifall den sökande ännu fyller de kvalifikationer man söker till det jobbet så har kravprofilen en ytterst stor inverkan i valprocessen av en ny anställd. (Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 165)

Då rekryteringen av den nya anställda har slutförts är det dags för socialisationsprocessen för att lära den nya personen allt om organisationens normer m.m. Socialisation i en organisation går ut på att introducera personalen till organisationens normer genom olika sorters processer. Dessa processer är oftast något slags introduktionskurs eller vidareutbildning. Oftast sker dessa olika processer på arbetstid inte under andra tillfällen utanför jobbet. Under dessa kurser och utbildningar lär man de nya medlemmarna i organisationen om t.ex. sådant man gör och sånt man inte gör. (Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2007, s. 165-166)

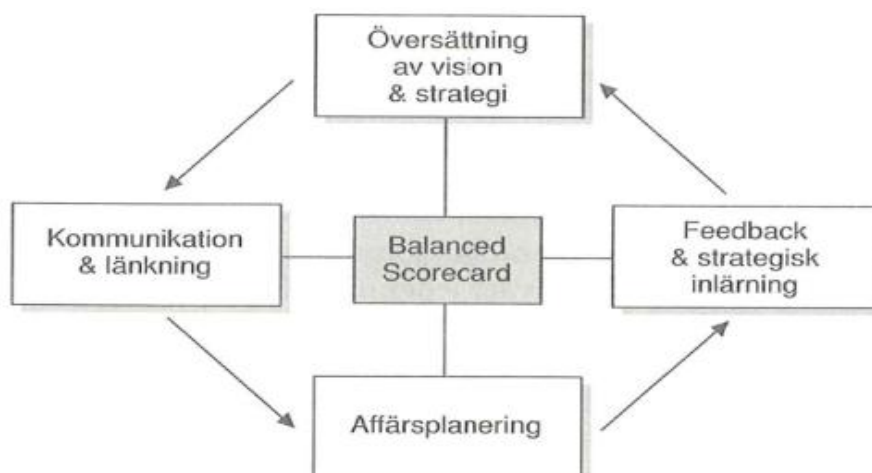
### **2.3 BSC (Balanced ScoreCard)**

Balanced Scorecard blev ordentligt känt först i början av 1990-talet då Robert Kaplan och David Norton publicerade en artikel om det. De hade då tillsammans med diverse företag kommit på olika sätt att mäta prestationer i den så kallade ”framtidiga organisationen”. De fyra grundpelarna i deras teori består av:

- Finansiell framgång, hur man skall se ut för sina ägare?
- Hur uppnå den vision man vill, dvs. hur man vill visa sig för sina kunder?
- För att uppnå tillfredsställelse hos ägarna och kunderna, i vilka processer internt måste man lyckas vid
- För att uppnå vårt mål, hur skall vi bevara förmågan att ändras och förbättras?

För alla fyra aspekter finns en vision och strategi. Och alla fyra har ett mål, med konkreta målsättningar samt handlingsplaner. Balanced Scorecards roll är i stort sett att lyfta fram det som är problemet i företaget och som kräver vård. Kaplan & Norton använder sig av ett kretslopp för att lättare visa processen (*se figur 1*).

De fyra perspektiven i det balanserade styrkortet brukar vara det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt lärandeperspektivet. Dessa fyra perspektiv bildar slutligen en helhet som kallas det balanserade styrkortet. De allmänna så kallade styrtal för dessa fyra perspektiv är följande. Det finansiella perspektivets allmänna styrtal är att se till att det investerade kapitalet får avkastning och finansiellt förädlingsvärde. Kundperspektivets styrtal igen är tillfredsställelse, återköpsbenägenhet, marknads- och kontoandel. Kundperspektivet är något som blir allt mer viktigt i dagens företagsvärld. Processperspektivets styrtal är kvalitet, ledtid, kostnad samt nya produktlanseringar. Sist det lärande perspektivet, vilket består av styrtal som personaltillfredsställelse samt tillgänglighet till informationssystem. (*Kaplan, Robert & Norton, David, 1999, s. 47*)



Figur 1. Balanced Scorecard-processen. Källa (Olve, Nils-Göran, Roy Jan & Wetter, Magnus 1999 s. 31).

Det som de flesta företag strävar efter är ett bra finansiellt resultat, eftersom det är det som håller företaget vid liv. Men de övriga måtten man får ut av Balanced Scorecard har en möjlighet att ge tidiga signaler och fungerar också bättre som en inriktning av verksamheten, till skillnad från den finansiella faktorn. Eftersom Balanced Scorecard inte innehåller alla mått och nyckeltal som ett företag behöver i sin verksamhet, på grund av det här förblir många andra mätetal inom företaget fastän man skulle använda sig av BSC. Det som BSC gör är att den hjälper ledningen att fokusera på det som är det viktiga i verksamheten just då. *(Olve, Nils-Göran, Roy Jan & Wetter, Magnus, 1999, s. 30-31)*

BSC är rekommenderat som ett situationsanpassat verktyg. Detta betyder alltså att företaget använder sig av styrkortet för att kunna kommunicera och analysera företagets strategier och visioner bättre. *(Olve, Nils-Göran, Roy Jan & Wetter, Magnus, 1999, s. 31)*

Utgångspunkten för när man börjar jobba med styrkortet är att veta sin vision. Visionen är det som beskriver vad företaget vill åstadkomma, var företaget vill vara inom en viss tid. Styrkortet skall vara vägvisaren för hur man skall lyckas uppnå den vision man har satt åt företaget. Då man har sin vision klar för sig och företaget, gäller det att dela upp den i perspektiv. Som nämndes tidigare är de vanligaste perspektiven det finansiella, process-, kund- samt utvecklings-/ lärandeperspektivet. Även om dessa fyra perspektiv är de vanligaste att ha med i sitt styrkort är det totalt upp till själva företaget att välja vad för perspektiv man vill ha med i sitt styrkort. *(Kaplan, Robert & Norton, David, 1999, s. 47)*

## **2.4 Lean-thinking**

LEAN är en metod för verksamhetsutveckling. Syftet med LEAN är att skapa det största möjliga kundvärde med de resurser man har till sitt förfogande. Man anser att LEAN t.ex. förenklar, ökar kvaliteten för kunden och ökar dessutom på företagets lönsamhet, därför lönar det sig att satsa på det. Man kan uppfatta Lean som så att det är uppdelat i

tre olika delar. Dessa tre delar är Lean värderingar, Lean arbetssätt och slutligen Lean verktyg. (*Vad är lean?*)

På grund av att Lean- thinking inte är så lätt att förstå från första stunden så är den mycket användbar för undersökning av de fem lean principerna:

- Identifiering av kunden och specificering av värdet
- Identifiera och klargör värde strömmen
- Skapande av flow genom eliminerande av avfall
- Svara på kundernas efterfrågan
- Fortsatt perfektion

Man skall alltid börja sin undersökning från indentifieringen av kunden och specificeringen av värdet. Därefter jobba sig neråt på listan. (*Jones, Daniel & Womack, James, 2003, s. 28*)

#### **2.4.1 Lean värderingar**

Denna Lean –metod är i första hand en sorts uppställning av olika värderingar vilka då de kopplas ihop bildar en sorts ledningsfilosofi och en företagskultur. Som exempel om vad Lean handlar om, kan man nämna t.ex.:

- Principen om att man alltid kan göra någonting bättre. Det betyder att desto flera saker man lyckas förbättra med en situation, desto fler nya dörrar för förbättringar kan identifieras.
- En klassiker. Principen om att man istället för att söka den skyldige i ett problem skall man se situationen som en möjlighet för förbättring.
- Principen om att man alltid skall se sig själv först i spegeln och börja förbättringen från den vinkeln. Alla ansvarar för sig själv i form av förbättring.
- Sist men inte minst principen om att man alltid skall koncentrera sig på kundvärdet i företaget. Detta gäller interna så som externa kunder.

(*Vad är lean?*)



### **2.4.2 Lean arbetssätt**

Lean är då alltså delad i tre beståndsdelar och den andra av dem är gemensamt och visuellt arbetssätt. Den här beståndsdelan går delvis ut på att man tar reda på vilka processer man jobbar för tillfället med inom ett företag. Varefter man skriver upp på tavlor förbättringsåtgärder för processen i fråga så att alla kan vara med i arbetet, så att det således skulle gå snabbare framåt. Vad som skrivs och ställs upp på tavlorna i fråga är inte det viktigaste i det här fallet utan det att man har ett sorts flöde med arbetsuppgifterna som till exempel från idéer som utformas till att dessa idéer är i rullning till att själv arbetsuppgiften är avklarad. (*Vad är lean?*)

### **2.4.3 Lean verktyg**

Sista delen av Lean är, Lean verktygen. Dessa verktyg används inom företag för att stegvis ta företaget vidare i sitt förbättringsarbete. Man brukar nämna de 5 S:na som ett nyckelverktyg. De 5 S:na består av att sortera, systematisera, städa, standardisera samt att sköta om. (*Vad är lean?*)

## **3 RAPPORTERINGSSYSTEM – QLIKVIEW**

Rapporteringssystem eller också kallat Business Intelligence (BI) är ett sätt att effektivt analysera och få rapporter åt ett företag som ett beslutsunderlag samt enkel åtkomlig uppföljning av organisationens verksamhet. Business Intelligence är något som företag idag använder sig mycket av. Alla vill analysera och rapportera, speciellt finansiella siffror relaterade till kunderna. Man gör detta för att kunna göra beslut gällande trender i försäljningen samt lönsamheten i företaget.

(*Vad är Business Intelligence (beslutsstöd)?*)

Att jobba med Business Intelligence verktyg betyder att man samlar in information från olika källor (i Fenno Medicals fall ur Qlikview) så att man således kan styra verksamhe-

ten i den riktning man vill. Då man utför ett Business Intelligence arbete brukar man börja med insamling av data därefter är det bearbetning av den insamlade datan som gäller. Då man bearbetat informationen skall man sammanställa och analysera datan. Vad man får ut av analysen är sedan det slutliga resultatet som man presenterar. Allt detta görs med tanke på att man skall ha ett bättre botten för beslutsfattandet.

( *Vad är Business Intelligence (beslutsstöd)?* )

Många anser att Business Intelligence i sig är ett rätt så oklart begrepp och därför finns det också flera olika definitioner på det. En definition av Business Intelligence är att det är ett sorts verktyg som hjälper en organisation att samla in, bearbeta och presentera informationen så att andra inom organisationen har nytta av det. Det sägs också att BI används till en hel del för att styra, planera, analysera och att följa upp den informationen man får ur sitt rapportsystem så att ledningen eller någon annan som tar beslut inom ett företag, kan göra de rätta besluten. Det är alltså kort och koncist ett verktyg som hjälper företag och företagets beslutsfattare att göra kloka och rätta beslut angående företagets verksamhet.

( *Vad är Business Intelligence (beslutsstöd)?* )

### **3.1 Qlikview**

Fenno Medical använder sig alltså av rapportssystem i sin verksamhet, Qlikview närmare sagt. QlikTech är det företaget som ligger bakom Qlikview och är grundat i Sverige. Numera har QlikTech sitt huvudkontor i USA. QlikTech har expanderat rejält under de senaste åren och är för tillfället aktiv i över 100 länder i hela världen.

( *QlikTech* )

Qlikview anses som ett mycket bra BI verktyg tack vare sin sök funktionalitet och analys av särklass. Programmet är otroligt lätt att använda. Enligt ”allt om business intelligence” är det lite som att jobba med ett Microsoft Office program, vilka också är mycket lättanvända. Man kan lätt med Qlikview hantera traditionella BI-lösningar men man har också en ny möjlighet för analyser i realtid. Dessa analyser kan lätt delas och skickas. Man kan t.ex. ta en analys och direkt ur programmet öppna resultatet i en excel fil.

( *QlikTech* )

Qlikview har ett rykte om sig att vara mycket lättanvänt jämfört med de andra giganterna inom samma bransch. Det angår inte endast de enkla sökningarna som programmet har utan också då det är frågan om större analyser.

( *QlikTech* )

## 4 FENNO MEDICAL OY

Fenno Medical Oy är grundat år 1991 av verkställande direktören Jan Holmberg och försäljnings- och marknadsföringschefen Markku Heiskanen och är i dagens läge ett av Finlands största privatägda företag inom branschen. Båda personerna har en lång erfarenhet inom sjukvårdsbranschen. Fenno Medical Oy var till en början beläget i Helsingfors Malm men snart märkte de att utrymmet tar slut av växande business och bestämde sig för att söka nya utrymmen för företaget.

Till en början försökte man hitta något utrymme runt om i Helsingfors utan större framgång, då kom den goda idén att bygga ett eget hus vilket senare framstod som en mycket bra idé. Fenno Medical Oy:s nya hus byggdes i Vanda nära flygfältet och stod klart 1998. Genom det nya bygget fick man ett fungerande lager samt trevliga arbetsområden åt personalen och man har dessutom expanderat en aning på lagret sedan dess.

Från första början var idén att man i Fenno Medical är uppdelat i flera olika produktgrupper så som laboratorieprodukter, kirurgiprodukter m.m. och detta är i funktion än idag. Det har ansetts som fungerande under de 20 åren som företaget har funnits och därför har man inte velat ändra på det. (*Fenno Medical Oy, Yritysesittely*)

Fenno Medical Oys huvudmän består i största del av marknadsledare inom sina egna områden. Ett nära samarbete med huvudmännen ger ofta ett bättre resultat och detta gäller också för Fenno Medical. Det ordnas ofta skolnings tillfällen för försäljarna och andra dylika evenemang. Som stora huvudmän kan t.ex. nämnas Paul Hartmann AG, Terumo. (*Fenno Medical Oy, Päämiehet*)

Fenno Medical har varit verksam under 20 års tid, sedan 1991. Under alla dessa år har de endast gjort förlust en gång och det var under deras första räkenskapsår. (*Fenno Medical Oy, Historia*)

Fenno Medical Oys omsättning för förra räkenskapsåret (1.11.2010-31.10.2011) var ungefär 27 miljoner euro. Det som är bra med sjukvårdsbranschen är att den är rätt så stabil, inga stora förluster men inga enorma vinster heller. I förhållande till omsättningen sett har de senaste årens vinster inte varit så jätte bra men ändå positiva, och för i år förväntar man sig något bättre lönsamhet.

Fenno Medical Oy är då alltså ett företag som säljer sjukvårdsprodukter till sjukhus och privata konsumenter i Finland. Fenno Medical är i princip uppdelat i tre områden: primärhälsovård, specialistsjukvård samt laboratorieprodukter. (*Fenno Medical Oy, Tuotealueet*)

Inom primärhälsovården har Fenno Medical följande områden: sårvård, hygien, inkontinens, kontinens, stomiprodukter samt övriga sjukvårdsprodukter. Detta är den volymmässigt största businessen inom Fenno Medical men inte den lönsammaste. Det senaste räkenskapsåret minskade försäljningen på dessa så kallade olönsamma produkter medan omsättningen ändå steg. (*Fenno Medical Oy, Tuotealueet*)

Inom specialistsjukvården har man kirurgi, urologi, pediatrik, första hjälp, skyddsprodukter, kardiologi, radiologi, anestesi, intensivvård, neurologi samt psykiatri. De här produktgrupperna är dyrare och säljs inte i så stora volymer som produkterna i den första gruppen. (*Fenno Medical Oy, Tuotealueet*)

Sist så kommer laboratoriegruppen som består av maskiner och tillbehör. Till maskinerna hör elektrokemi, köldteknik, värmeteknik, omskakare samt diagnostik. Till tillbehören, så kallade Life Science produkter, hör provbehandlingsprodukter, cellodlingsprodukter, filtreringsprodukter, provlagringsprodukter, provtagningsprodukter, mikrobiologiprodukter, PCR produkter, skyddningsprodukter samt andra laboratorietillbehör. Många av dessa produkter är relativt nya inom Fenno Lab eftersom de kom först år

2008 till försäljning hos dem. Som stora märken kan nämnas Starlab samt Greiner Bio-One. (*Fenno Medical Oy, Tuotealueet*)

## **4.1 Nätbutik**

Vintern 2011 startade Fenno Medical i samband med förnyade hemsidor en nätbutik för att nå mera kunder på det sättet. Nätbutiken består av tre butiker: en för den privata konsumenten, en för företag och proffs inom branschen samt en för kommunerna som beställer produkter hem åt användaren. Den sist nämnda butiken hade företaget tidigare en version av men den förbättrades nu radikalt.

Butiken för konsumenterna började ordentligt först hösten 2011 och där kan man köpa närmast produkter inom hälso- och sjukvården, så som inkontinens och sårprodukter m.m., man har dock som tanke att öka produktutbudet märkvärdigt inom den närmaste tiden. I den här butiken har man också möjlighet att betala direkt på nätet via sin nätbank vilket möjliggör ett snabbt och smidigt uppköp och dessutom diskret med tanke på produkternas känslighet. Dessutom finns det också ett alternativ att köpa produkterna på räkning. Den här servicen outsourcades vintern 2012 till ett företag som heter Klarna. Det möjliggör att företaget får pengarna direkt av uppköpen och Klarna sköter om faktureringen av kunderna. Det här systemet är bra då man inte alltid kan lita på kundernas betalningsförmåga och på det sättet alltid få betalt.

Butiken riktad för företag och proffs inom branschen är till stor del använd av laboranter och andra företag inom laboratoriebranschen. Det har setts som rätt så lyckat eftersom det har minskat mycket på kundservicens andel av beställningarna och de kan koncentrera sig på andra saker istället.

## **4.2 Fenno Optik**

År 2008 grundades Fenno Optik, mera känt som Fenno Optiikka, som ett dotterbolag åt Fenno Medical. Fenno Optik är en optikkedja som består av gamla Tähti Optikko före-

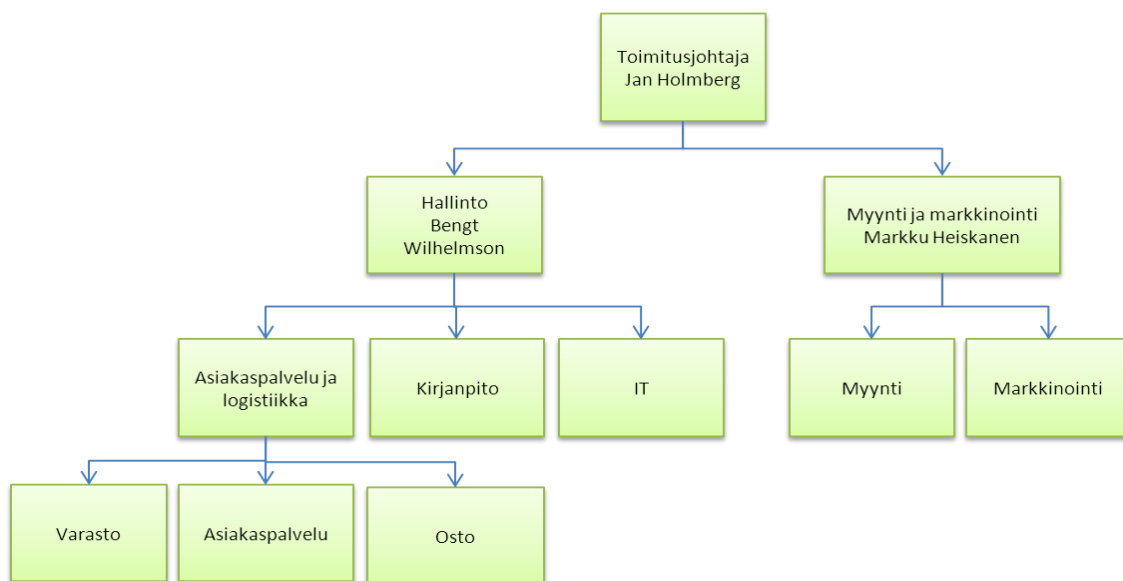
tagare som inte ville gå med i Specsavers då dessa blev uppköpta. Fenno Optik hade det svårt i början då de större företagen inom branschen gick ett priskrig med varandra. Fenno Optik valde att inte gå med i detta, och skulle heller inte ha kunnat eftersom de skulle ha blivit utkonkurrerade direkt. De valde istället att fokusera på kvalitet och då också lite dyrare produkter. Nu har man märkt att detta var ett bra beslut. (*Fenno Optiikka, Yritys*)

Fenno Optik har idag ca 80 butiker runtom i Finland och mera väntas det komma. Företagets första positiva räkenskapsår slutade den 31.10.2011, vilket är en mycket god nyhet efter den svåra starten företaget hade år 2008.

### **4.3 Organisationen**

Fenno Medical är ett medelstort bolag och är därför uppbyggt enligt det. För tillfället har företaget runt 50 anställda, varav de flesta jobbar vid Vanda kontoret. Ledningen består av tre personer: Verkställande direktören, Ekonomidirektören samt Försäljnings- och Marknadsföringsdirektören. Under ledningen har man då de olika grupperna som svarar till ledningen, så som kundstjänsten, lagret, de olika produktcheferna, marknadsföringsavdelningen m.m.

Eftersom företaget inte är så stort så går informationen kanske inte alltid genom de kanaler som visas i figur 2, Fenno Medicals organisations uppbyggnad, men man strävar till att informationen skall gå enligt hierarkin. (*Fenno Medical Oy, Tuotealueet*)



Figur 2. En bild över Fenno Medicals organisations uppbyggnad.

## 5 UNDERSÖKNING

Undersökningen gick ut på fyra stycken intervjuer, som jag utförde i Fenno Medicals utrymmen i Vanda. Hade 11 stycken frågor om programmet Qlikview och om de intervjuade personernas uppgifter inom företaget. Närmast gick frågorna ut på hurudan nytta de har av programmet i sitt eget jobb och ifall de tycker att det har hjälpt dem. Jag intervjuade Ekonomidirektören Bengt Wilhelmson, Försäljnings- och marknadsföringsdirektören Markku Heiskanen och Logistik- och kundservicechefen Sami Sipiläinen. VD:n Jan Holmberg var det också tanke att intervjua men eftersom han inte använder sig av programmet överhuvudtaget valde jag att inte ta med det i undersökningen. De som jag vet att använder sig av det mycket i sitt arbete är Bengt Wilhelmson samt Sami Sipiläinen. Markku Heiskanen använder sig inte så mycket av det, bl.a. på grund av att han inte får ut all information ur det som han skulle behöva i sitt arbete. Utförligaste svaret fick jag av Sami Sipiläinen som är av den här gruppen yngst, samt en av de bättre på att använda programmet.

Frågorna var följande:

1. Vad är er uppgift på Fenno Medical?
2. Hur många anställda har ni?
3. Vad för information behöver ni från Qlikview?
4. Är det någonting ni skulle behöva från Qlikview som inte finns tillgängligt?
5. Har Qlikview hjälpt er mycket inom ditt arbete?
6. Använder ni Qlikview dagligen i ert arbete?
7. Använder ni Qlikview vid ledarskap?
8. Kan ni förklara hur ni använder Qlikview inom ledarskap i praktiken?
9. Är Qlikview ett bra verktyg inom ledarskap?
10. Krävs det mycket övning för att ha nytta av Qlikview?
11. Är Qlikview ett redskap ni skulle rekommendera andra?

## **5.1 Intervju med Bengt Wilhelmson**

Bengt Wilhelmson är Fenno Medicals ekonomidirektör och har ansvar för ekonomin. Han har 15 anställda under sig, bl.a. Sami Sipiläinen som jag också intervjuat och som ansvarar för logistiken och kundservicen. Bengt Wilhelmson anmäler sig som en stor beundrare av Qlikview programmet och är en mycket frekvent användare av det. Han använder programmet närmast för analys av försäljningen och för att kolla över leveranssäkerheten inom företaget. Qlikview är som tidigare nämnt ett program som fokuserar sig enbart på försäljning och Bengt Wilhelmson uttrycker därför ett intresse att få med transaktioner från affärsbokföringen också. Bengt menar, till frågan om programmet har hjälpt honom mycket inom sitt arbete, att Qlikview är ett väldigt flexibelt och snabbt analysverktyg som är speciellt bra för AdHoc analyser. AdHoc analys är kort och



koncist ett Business Intelligence verktyg som hjälper att besvara en specifik business relaterad fråga.

Bengt Wilhelmson säger också att Qlikview helt praktiskt är till nytta inom ledarskap. Han menar att med hjälp att man får en mångsidig analys av försäljningstransaktionerna ger ett bra underlag för beslutsprocessen som följer därefter. Flexibiliteten och snabbheten av programmet är någonting han lyfter fram flera gånger eftersom det ger en möjlighet till en mångsidig analys av detaljinformationen i företaget.

Qlikview är också enligt Bengt ett mycket enkelt program att lära sig att använda. Enda som krävs för att man skall kunna använda sig smidigt av programmet är att känna till själva basinformationen och källorna för informationen som systemet baserar sig på. Han avslutar ännu intervjun med att säga att de tidigare på Fenno Medical använde sig av OLAP -tekniker men att Qlikview är betydligt mycket smidigare och att han därför rekommenderar det över det andra.

## **5.2 Intervju med Markku Heiskanen**

Markku Heiskanen är Fenno Medicals försäljning- och marknadsföringsdirektör och har sju anställda. Markku meddelar att han närmast följer med försäljningssiffror på Qlikview, av självklara orsaker då han bl.a. försäljningsdirektör på företaget. Markku meddelar att han gärna skulle se information om kostnader på Qlikview, så som personalkostnader, marknadsföringskostnader, fraktkostnader m.m.. Han efterlyser också budgetuppföljning och meddelar dessutom att en mera mångsidig täckningsbidragsuppföljning vore bra.

Så som Bengt Wilhelmson så säger Markku att Qlikview är ett verktyg han använder inom sitt dagliga arbete samt inom ledning. Hur han använder Qlikview inom ledning sådär i praktiken nämner han övervakning av genomförandet av försäljningen. Till skillnad från Bengt Wilhelmson menar Markku att han hade små svårigheter i början för att lära sig programmet bra, han säger ändå att det är ett mycket bra verktyg inom led-

ning av försäljningen. Markku nämner ännu i slutet av intervjun att han nog skulle rekommendera programmet men endast för uppföljning och övervakning av försäljningen.

### 5.3 Intervju med Sami Sipiläinen

Jag bestämde mig för att intervjua Sami Sipiläinen fastän han inte hör till ledningsgruppen eftersom han också är i en chefsposition och använder sig mycket av programmet. Som jag nämnde tidigare fick jag de utförligaste svaren av Sami, vilket inte överraskade mig just alls. Sami Sipiläinen är alltså kundservice- och logistikchef i företaget. Till hans ansvarsområden hör företagets köp- och logistikfunktioner samt IT – utvecklingsprojekt. Han är förman för fem anställda vid kundservicen och offertavdelningen, två anställda på inköpsavdelningen samt chef för lagrets förman.

Sami använder Qlikview främst för uppföljning av försäljning samt vid mätning av beställnings- och leveranskedjans prestanda. Han nämner vissa saker hans speciellt använder sig av i uppföljning av försäljningen:

- Den euromässiga volymutvecklingen på produktgrupp- och kundnivå.
- Försäljningens bruttomarginaliska utveckling.
- De olika försäljningskanalernas (t.ex. nätbutiken för konsumenter, företag samt det som beställs av kommunerna hem till konsumenten) försäljningsutveckling.

Vid mätning av beställnings- och leveranssäkerheten följer han speciellt följande saker:

- Huvudmännens leveranssäkerhet till Fenno Medical
  - o Verkliga leveranstiden/estimerade leveranstiden
- Fenno Medicals leveranssäkerhet till kunderna
  - o Verkliga leveranstiden/estimerade leveranstiden

Lika som Bengt Wilhelmson så tycker Sami att det som fattas från Qlikview är uppföljning av företagets ekonomiska nyckeltal, Som ett exempel nämner han att ett dynamiskt styrkort vore bra, vilket skulle möjliggöra bättre granskning av information från flera olika vinklar och mera detaljerad information i sig.

Sami pratar om att han använder Qlikview dagligen i sitt arbete och att det hjälper honom enormt inom hans arbetsuppgifter. Praktiskt menar han att det märks genom att han får den information han behöver snabbt och att informationen är så färsk som möjlig. Han, så som Bengt, säger att det tidigare var mycket svårare att få den information man behöver snabbt och effektivt och syftar med det på OLAP systemet (som nog också används till en viss del ännu också). Sami nämner särskilt mätningen av beställnings- och leveranssäkerhetens prestanda som var mycket tid- och arbetskrävande förut och det baserade sig mera på slumpmässiga iakttagelser från olika materialkällor än nu. Han skryter också med att Qlikviews dynamiska rapportering möjliggör granskning av information från flera olika vinklar vilket leder till snabbare informationssökning.

Liksom de två andra använder Sami Qlikview som ett stöd vid beslutsfattande. Den information han får därifrån stöder honom i beslut han måste göra dagligen. Han nämner som ett exempel inköpsavdelningens handlingar vilket styrning är mycket enklare tack vare den information man får ur programmet. Som ett praktiskt exempel tar han fram följande scenario: Han märker att vår leveranssäkerhet har sjunkit märkvärdigt i någon produktgrupp under t.ex. föregående månad. Tack vare den här iakttagelsen kan han nu tillsammans med inköpsavdelningen börja lösa upp situationen, varför detta har skett. Efter analyseringen av problemet är det betydligt mycket enklare att välja rätt tillvägagångssätt och dessutom ger Qlikview feedback om det lyckats eller inte lyckats, ytterst snabbt.

Sami nämner också om att man genom programmet får information om personalens prestationsnivå, vilket då leder till att Qlikview också används som ett sorts redskap inom personalledning. Enligt honom är Qlikview ett ytterst effektivt och bra verktyg för ledning inom ett företag och vid aktivt användande stöder det också det dagliga ledandet.

Liksom Bengt anser Sami att programmets användning är mycket lätt att förstå. Han menar att man lär sig programmet lätt oavsett ens kunskap inom informationsteknik. Men som Bengt också nämnde försnabbas inläringen av programmet ifall man känner till rapporteringen källmaterial.

Sami avslutar intervjun med att han definitivt rekommendera programmet för andra företag. Han berättar att programmets ibrukttagande är mycket snabbt och att man har nytta av det direkt. Han säger också att i burktagningskostnaderna är mycket rimliga jämfört med andra rapporteringsprogram som finns på marknaden. Programmets vidareutveckling är också mycket flexibelt och till arbetsmängd rimlig. Som exempel om programmets snabbhet och flexibilitet nämner Sami att man byggde upp beställnings- och leveranskedjans prestanda mätning på endast ungefär två jobbdagar. Som sist nämner han dessutom att programmets licensmodell är mycket vettig och lämpar sig prismässigt också för små och medelstora företag.

## **5.4 Resultat**

Resultatet presenteras i tabeller som visar hur var och en av de intervjuade har nytta av Qlikview inom sitt arbete på en ledningsposition, med jämförelse till vad man behöver för olika sorters ledning. Som jämförelse teorier har jag ju valt som tidigare skrivet, traditionella ledningsstyrningar, BSC samt LEAN -styrning. För varje ledningssätt skilt skriver jag om hur var och en av de intervjuade har nytta av den information Qlikview ger dem och jämför den informationen med vad som krävs för det ledningssättet.

De intervjuade personerna är, för att göra det enklare, förkortade med deras initialer: BW (Bengt Wilhelmson), MH (Markku Heiskanen) och SS (Sami Sipiläinen).

### **5.4.1 Traditionella ledningsstyrningar**

Då man talar om traditionella ledningsstyrningar är det då närmast beteende, resultat- samt normativstyrning det handlar om.

Tabell 1. En tabell över Fenno Medicals lednings nytta av Qlikview i jämförelse med de traditionella styrningsmetoderna.

TRADITIONELLA	BW	MH	SS
<b>Beteende</b>			<b>X</b>
<b>Resultat</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Normativ</b>			

Då jag jämfört mitt intervjumaterial och teorin som handlar om dessa styrningar kan jag lugnt påstå att de här styrningsmetoderna är en aning föråldrade. Inom Beteendestyrningen kan man säga att Qlikview ger en viss sorts information åt SS då han får reda på arbetarnas prestationsnivåer genom programmet. Det vill säga att han övervakar till en viss mån de som han är förman för. Det här är ingenting MH eller BW följer i Qlikview så de kan inte implementera denna styrning i sitt arbete.

Qlikview ger till en viss mån information för resultatstyrning. Som BW, MH och SS sade i intervjuerna har de mycket nytta av försäljningssiffrorna som de har lätt att få ut ur programmet. Det hjälper dem en hel del vid deras jobb och hur de leder sina diverse anställda i deras arbete.

Normativ styrning är något av en udda styrning för mig och passar nog inte alls ihop med den informationen man får ur Qlikview. Det är möjligt att man kunde ”bygga” till nya enheter i Qlikview som kunde hjälpa ledningen i deras rekrytering av personal, men det är ingenting de själva behöver eller saknar från programmet för tillfället.

#### 5.4.2 BSC

Qlikviews information lämpar sig mycket bra för styrkortet BSC. Man kan i tabellen nedan se vilken nytta var och en av personerna har av Qlikviews information med tanke på BSC.

Tabell 2. En tabell över Fenno Medicals lednings nytta av Qlikview i jämförelse med de det balanserade styrkortet.

<b>BSC</b>	<b>BW</b>	<b>MH</b>	<b>SS</b>
<b>Finansiellt perspektiv</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Kundperspektiv</b>			<b>X</b>
<b>Processperspektiv</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Medarbetar- och utvecklingsperspektiv</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Då det kommer till det finansiella perspektivet har den information som Qlikview ger definitivt nytta. BW berättade hur man flexibelt och snabbt fick ut försäljningssiffror för analys och nämnde också att Qlikview lämpade sig mycket bra för AdHoc- analyser. MH igen nämnde att han har nytta av försäljningssiffrorna vilket igen tyder på det finansiella perspektivet. SS nämnde om försäljningens bruttomarginaliska utveckling vilket också i sig tyder på det finansiella perspektivet. Alla personer hade alltså mer eller mindre nytta av Qlikview i det fallet.

Kundperspektivet hade igen endast SS nytta av den information Qlikview gav honom. Han nämnde i intervjun att han följer den euromässiga volymutvecklingen på produktgrupp- och kundnivå. I det här fallet kommer kunden in i bilden då man får reda på hur mycket var och en kund köper m.m.

Inom processperspektivet ser man en nytta av Qlikview igen. BW menade att han analyserar försäljningen med hjälp av Qlikview samt att han följer leveranssäkerheten inom företaget. MH igen nämnde att han övervakar genomförandet i de olika produktgruppernas försäljning med programmets hjälp. SS pratade om att han följer med försäljningen så som BW och MH. Han följer också beställnings- och leveranskedjans prestanda, leveranssäkerheten och leveranstiden. Han menade också att just uppföljningen av försäljningen var ett stort stöd vid beslutsfattande. Alla dessa saker har till stor del att göra med processperspektivet.

Vid medarbetar- och utvecklingsperspektivet kan man igen se en nytta av Qlikview i alla de intervjuades arbete. BW nämnde att han definitivt har nytta av programmet inom ledarskap. MH igen nämnde övervakning av genomförandet av försäljningen som en nyckeldel av sitt arbete. Det här passar in i både processperspektivet som det här perspektivet. SS igen som är förman för både lagerarbetarna och kundservicepersonalen nämnde att han får viktig information om personalens prestationsnivåer ur Qlikview, vilket hjälper honom i hans arbete med tanke på t.ex. utvecklingssamtal.

### 5.4.3 LEAN

Qlikview visade sig vara ett mycket nyttigt verktyg för jämförande med Lean- styrmetoden. Det visade sig dock att närmast SS och BW hade nytta av det i sitt arbete, eftersom de har med logistik att göra.

Tabell 3. En tabell över Fenno Medicals lednings nytta av Qlikview i jämförelse med LEAN- styrningsmetoden.

LEAN	BW	MH	SS
<b>Värderingar</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Arbetsätt</b>			
<b>Verktyg</b>			<b>X</b>

Som vi kan se ovan så passar den här styrningsmetoden inte alls för MH då han inte har någonting som helst med logistiken att göra. Den informationen han behöver och får ur Qlikview passar alltså inte alls till detta. Däremot kan man nämna att Lean värderingar med kundvärde är något som BW och SS fokuserar på. Det handlar om att alltid fokusera på kundvärdet i företaget, både internt och externt. Då BW och SS följer med vår leveranssäkerhet åt våra kunder passar detta mycket bra in. Efter att de får statistik ur Qlikview om hur bra man har levererat produkter till något sjukhus i Finland, har de en möjlighet att förbättra på det ifall det varit dåligt och samtidigt meddela om det för kunden.

Inom Lean- verktygen anser jag att SS har en viss nytta av Qlikview, Man talar om de 5 S:na som är sortera, systematisera, städa, standardisera samt att sköta om. Via Qlikview får han information om anställdas prestationer, som igen hjälper honom i att sortera och sköta om lagerarbetet i sig.

Undersökning visar att Lean- styrningsmetoden anpassar sig bäst för företag som har produktion av något slag och det har inte Fenno Medical.

## **5.5 Analys**

Enligt undersökningen verkar det som om att det informationsbehovet Fenno Medicals ledning har, syftar närmast på en av de modernare styrningsmetoderna. I det här fallet verkar det som så att BSC är det som anpassar sig bäst för Fenno Medicals behov. Men också LEAN- styrningsmetoden har en viss inverkan (närmast logistiskt dock).

Fenno Medicals ledning tänker på hela organisationens helhet istället för att endast fokusera sig på siffror. Både de finansiella siffrorna och icke finansiella siffrorna är mycket viktiga för ledningen. Som vi märkte undersöker de både leveranssäkerheten och arbetsprestationer samt försäljningssiffrorna m.m. för att kunna utveckla och förbättra på hela organisationen. Alla dessa saker är något som BSC uppfyller mera eller mindre och skulle därför kunna vara en möjlighet för företaget att pröva. De traditionella styrningsmetoderna igen anser jag är rätt så föråldrade och det tycker jag att mina undersökningsresultat också bevisade. De är något som baserar sig på gamla normer och hur man fungerade förut och passar därför inte så bra in i det allt mera utvecklande samhället.



## 6 AVSLUTNING

Det här arbetet har varit en mycket lång process för mig. Hade stunder då jag nästan gett upp men fick liv i mitt arbete igen mycket tack vare min studiehandledare Maj-Britt Granström, och hennes tålamod med mig. Att skriva arbeten har aldrig varit min starka sida och har ofta koncentrationssvårigheter då det kommer till det, därför är jag ytterst nöjd över att jag klarade av att slutföra det här sista och största arbetet.

Jag sku villa tacka Bengt Wilhelmson som är ekonomidirektör på Fenno Medical för den grundläggande idén till detta arbete. Han kom med tanken att jag skulle skriva om någonting som har med Qlikview att göra eftersom han tyckte så mycket om programmet och ansåg därför att det vore värt att skriva om. Efter diskussioner med min handledare kom vi sedan närmare in på tanken med att jämföra vad den informationen ledningen får ur Qlikview kan anpassas i olika ledningsmetoder. Tyckte själv att ämnet lät mycket intressant och konkret.

## KÄLLOR

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, red. 2007, *Organisationer, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur, s 106 – 167

Bell Emma, Bryman Alan. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi AB, 621s.

Jones, Daniel & Womack, James, 2003, *Lean Thinking Banish waste and create wealth in your corporation*, New York: Free Press, s. 28

Kaplan, Robert & Norton, David, 1999, *Från strategi till handling: The balanced scorecard*, Göteborg: ISL, s

Nilsson, Nils,. 1999, *Organisation & Ledarskap - styr rätt i en ny tid: faktabok*, 4.upp. Malmö: Liber utbildning s 16

Olve, Nils-Göran, Roy Jan & Wetter, Magnus, 3.upp, 1999, *Balanced Scorecard i Svensk praktik*, Malmö: Liber Ekonomi, s 30 - 31

Ylinenpää, Håkan, Johansson, Bo & Johansson, Jan, red. 2006, *Ledning i småföretag*, Lund: Studentlitteratur, s 32 – 34

Allt om Business Intelligence, *Vad är Business Intelligence (beslutsstöd)?* [www]  
Tillgänglig: [http://www.alltom-business-intelligence.se/business\\_intelligence\\_vad\\_ar.php](http://www.alltom-business-intelligence.se/business_intelligence_vad_ar.php) Hämtad 20.1.2013

Allt om Business Intelligence, *QlikTech*, [www]  
Tillgänglig: [http://www.alltom-business-intelligence.se/stora\\_aktorer\\_qliktech.php](http://www.alltom-business-intelligence.se/stora_aktorer_qliktech.php)  
Hämtad 20.1.2013

Fenno Medical Oy, *Historia*, [www]  
Tillgänglig: <http://www.fennomedical.fi/yritys/historia-> Hämtad 21.10.2012

Fenno Medical Oy, *Päämiehet*, [www]  
Tillgänglig: <http://www.fennomedical.fi/paamiehet> Hämtad 21.10.2012

Fenno Medical Oy, *Tuotealueet*, [www]  
Tillgänglig: <http://www.fennomedical.fi/tuotealueet> Hämtad 21.10.2012

Fenno Medical Oy, *Yritysesittely*, [www]  
Tillgänglig: <http://www.fennomedical.fi/yritys/yritysesittely> Hämtad 21.10.2012

Fenno Optiikka, *Yritys*, [www]  
Tillgänglig: <http://www.fennooptiikka.fi/yritys> Hämtad 21.10.2012

VD-Bloggen, *Vad är Lean?* [www]  
Tillgänglig: <http://www.vd-blogg.se/vad-ar-lean> Hämtad 16.1.2013