

# Höganäs AB

## Tiotusentals tomma celler

Det var i september 2004. En av säljarna på Höganäs AB hade precis räknat ut att han bara inom ordinarie budgetprocess var tvungen att uppskatta tiotusentals olika värden i ett Excel-ark. Hur hade man kommit dit, och hur skulle man gå vidare?

Komplexiteten i budgetprocessen var inte utan orsak. Höganäs AB är världens ledande leverantör av metallpulver. Företaget är uppdelat i två affärsområden, järnpulver och höglegerade metallpulver. Järnpulver används i första hand för bilindustrin men också för allt ifrån svetsning till att berika livsmedel. Höglegerade metallpulver används främst för rostfria komponenter samt som ytbeläggning.

Höganäs AB har en produktportfölj innefattande 6000 artiklar, pulverkombinationer, fördelade på dels basartiklar dels kundspecifika artiklar. Vidare har företaget cirka 9000 kundnummer att hantera globalt fördelade på ett sjuttiotal länder. Företaget har egna enheter i fjorton länder.

## 790 Excel-filer

För att kunna planera verksamheten gör Höganäs AB försäljningsprognoser tre gånger per år, och en försäljningsbudget. Prognoserna fokuserar på innevarande år men ger säljarna möjlighet att även arbeta med kommande år. Vid budgetarbetet i september gör säljarna en prognos för resterande månader av innevarande år och budget för kommande år.

I praktiken gick budgetprocessen till så att en prognosansvarig skickade ut sammanlagt 790 förpopulerade Excel-filer fördelat på cirka fyrtio säljare världen över. I varje Excel-fil ingick en flik för varje kund, och på varje kundflik fanns en rad för varje artikel som kunden köpt. Vidare fanns där även 24 kolumner som representerade en månad var. För en kund med över 40 artiklar innebar det över tusen celler att arbeta med. *Säljarna kunde välja att inte fylla i cellerna och låta de förpopulerade värdena stå kvar, men förmågan att korrekt och konsekvent justera cellerna var tidskrävande då det inte fanns någon breakback-funktionalitet\* i Excel-filerna. Möjligheterna att analysera förändringars genomslag i siffrorna var också begränsade.*

Säljarna hade nu tre-fyra veckor på sig att fylla i samtliga filer. Alla filer måste komma in och bearbetas innan de kunde matas in och summeras i affärssystemet, Movex. Movex bryter ned alla artiklarna i sina beståndsdelar för att få fram en bild av hur mycket som måste produceras av varje enskild komponent.

Ingen säljare kunde se sina totalsummor innan detta var gjort, och ingen hade en fördel av att vara snabb på att fylla i Excel-filerna. I regel fanns alltid några fel i filerna som gjorde att respektive säljare fick återkomma med korrigerade värden, innan helheten kunde behandlas i Movex. Från Movex exporterades sedan informationen vidare till ett datalager, varefter analysarbetet tog vid.

## Tre månaders klippande och klistrande per år

– Budgetprocessen tog mig hela september och halva oktober. All tid gick åt att administrera Excel-filer, att klippa och klistra. Det fanns ingen tid att verifiera eller analysera några siffror och kontrollera hur det stod till med priserna respektive volymerna. I slutändan var det alltid väldigt svårt att hinna, säger **Johan Walther** som var prognosansvarig.

För försäljarna var de 790 Excel-arken ett gissel under över tre veckors tid. De tre årliga försäljningsprognoserna gick till på samma sätt, men de var mindre omfattande och tog ungefär hälften så lång tid vardera som försäljningsbudgeten.

Situationen var ohållbar. År efter år riskerade Höganäs att missa sina tidsgränser för budgetarbetet. Ett arbete som i slut ändan skulle mynna ut i en presentation för styrelsen. Alla inblandade insåg behovet av ett tillförlitligare och smidigare system. I januari och februari 2005 jämförde Höganäs AB en rad olika planeringslösningar. I mars kom svaret att Cognos Planning var den lösning som passade Höganäs AB:s kravspecifikation bäst.

En särskiljande fördel var att Cognos hade en bättre breakback-funktion, en funktion som tillåter ifyllnad av flera celler utefter tidigare utfall och förändringar som fördelas med olika nycklar. En annan var att Cognos hade ett workflow-schema, där administratören lätt kan följa hur långt de olika användarna kommit i sin inmatning av data.

\* Breakback = automatisk tillbakabrytning av data – förmågan att kunna mata in en totalsumma och sedan få denna att "brytas tillbaka" över posterna i en dimension. Om tiden är en parameter kan användaren då till exempel få en automatisk periodisering utifrån historiska data när nya summor tillförs.



Johan Walther

## Tre månaders implementering, under omorganisation

Implementationsarbetet inleddes i mitten av maj, med målet att kunna starta lösningen den sista augusti, och släppa in användarna en vecka senare. Från Höganäs sida drevs implementeringen av projektledare Johan Walther, en superanvändare och en till två personer från it-avdelningen. Cognos bistod vid behov med två rådgivare, och integrationen genomfördes av två konsulter från Intellibis.

Implementeringsteamet sinkades av semesterperioden, en pappaledighet och inte minst en omorganisation av Höganäs AB under sommaren. Lösningen kunde startas i skarpt läge en vecka försenad, den tolfte september. Implementeringsteamet drev under inledningskedet på användarna med en egentillverkad manual, videokonferenser och en flitigt bemannad help desk.

För att underlätta arbetet så var modellen som användarna fick se så nära ursprungsmodellen som möjligt. Flera mera avancerade funktioner i Cognos Planning upplystes användarna inte aktivt om.

### Fördubblad snabbhet, halverad administration

Efter implementationen av Cognos Planning tar det nu säljarna två veckor att fylla i sina siffror direkt i det webbaserade systemet. Breakback-funktionen som gör att säljarna kan välja att bara variera vissa förändrade nyckelfaktorer över valda kunder eller tidsperioder och sedan få samtliga celler ifyllda utifrån tidigare utfall plus dessa nya effekter är mycket uppskattad.

– Verktyget är så lätt att arbeta med att användarna titt som tätt börjar använda det som analysverktyg. Man måste påminna dem om att Cognos Planning är till för insamling och planering, inte analys, säger Johan Walther.

Workflow-funktionen gör att ansvariga kan följa hur långt olika säljare kommit, och hålla tidsgränserna.

– Tidigare tog det sex veckor att göra en försäljningsbudget, tre att göra en försäljningsprognos. Nu har vi ett snabbare system för säljarna och administrativt sett nästan ett automatiskt system för administratören. Vi har minst halverat tiden på administration redan, och kan lägga den på att analysera siffrorna istället, säger Johan Walther.

### Transparens, tillförlitlighet och tillväxt

Siffrorna kan omedelbart ses av ett tjugotal personer, alltifrån vd och neråt genom organisationen. Det är ett avgörande mervärde att både säljarna själva och respektive ekonom direkt kan se alla förändringar och konsekvenserna av dessa. På så sätt finns en omedelbar kontroll och en mycket snabbare reaktionsförmåga hos organisationen. Individuella accessrättigheter finns, så medarbetare bara kommer åt de siffror de ska vara insatta i, och alla förändringar kan spåras.

– Vi slipper risken av olika versioner, du kan alltid se vem som gjort vad. Man ser ganska snabbt om några siffror sticker ut, och hinner följa upp dem, säger Johan Walther.

Implementeringen avslutades med en enkät till användarna. De ansåg att det nya systemet sparade betydande mängder tid som de kunde lägga på sina huvuduppgifter, vare sig dessa hörde till försäljning, analys, ledning eller annat. Det kom inte som någon förvåning att en stor majoritet av användarna var mycket nöjda med den nya lösningen.