



*Stockholms Universitet  
School of Business  
Magisteruppsats  
Vårterminen 2000*

*Handledare :  
Olof Holm  
Stig G Johansson*

*Författare:  
Marianna Paakkanen  
Ann-Sophie Tegenborg*

# ***Business Intelligence***

*Intern Delgivning*

## Sammanfattning

Företag verkar idag på en komplex och global marknad präglad av snabba förändringar, samgåenden, allianser etc. Att vara förmögen till anpassning i denna omvärld ställer höga krav på företag, och det är här som Business Intelligence fyller en avgörande roll.

Business Intelligence handlar om att hämta in relevant information om kunder, konkurrenter, myndigheter, leverantörer o s v som sen analyseras för att finna en bra väg framåt, bedöma risk och formulera underlag för beslut. BI genomförs ofta efter en cykel som innehåller stegen inrikta, insamla, analysera och sprida. Cykeln kan se lite annorlunda ut från fall till fall då den ofta anpassas till den verksamhet i vilken den används.

Tidigare undersökningar har visat att spridning är en kritisk punkt i BI-cykeln där hela den föregående processen ställs på sin spets. Det är nu som den analyserade informationen ska komma till sin rätt och underrättelse ska ske till berörda parter. Denna fas är avgörande för hur ett företag ska kunna omsätta sina kunskaper, utvecklas och agera på omvärldsbevakningens resultat.

Denna magisteruppsats behandlar hur BI-funktioner arbetar med intern spridning av analyserat material, samt hur spridning av information in till BI-funktionen fungerar. Syftet med uppsatsen är att belysa:

- Vilka faktorer som kan påverka en BI-funktions interna spridning?
- Vilka faktorer som kan påverka organisationens rapportering till BI-funktionen?
- Vilken betydelse har dessa faktorer för spridningens effektivitet?

Vi har genomfört 8 kvalitativa intervjuer med större företag SEB, Electrolux, Telia, IBM, WM-data, Birka Energi, Ericsson och Siemens Elema.

Teorikapitlet utgör en plattform för vår empiriska studie och där redogörs för olika teorier som är relevanta för ämnesområdet. Den teoretiska studien samt inledande intervjuer genererade faktorer som kan påverka det interna spridningssystemets effektivitet. Dessa kategoriserades efter fyra huvudområden för att underlätta vårt praktiska tillvägagångssätt. Kategorierna är organisationsstruktur, BI-arbetets natur, BI-funktionens spridningsansvar och individrelaterade faktorer. Några av de faktorer som placerats in under dess kategorier som behandlats i intervjuerna är; BI-funktionens placering i organisationen, interna nätverk, sekretesskrav, kunskap om interna kunder, distributionsform, revirtänkande, belöningsystem, löpande och uppdragsbetonad BI, organisationskultur etc.

Analysen visar att flera faktorer påverkar både BI-funktionens spridning och rapportering till denna från övriga organisationen. De slutsatser som kan dras påvisar vilka de faktorerna med störst betydelse för spridningens effektivitet är: kultur, förekomsten av interna nätverk, feedback, distributionsform samt graden av BI:s närhet till ledningen.

## **Förord**

Det har varit mycket givande och inspirerande att skriva denna magisteruppsats. Vi har lärt oss mycket om allt vad Business Intelligence innebär och träffat många intressanta och kunniga personer.

Vi har många att tacka för att denna uppsats blev verklighet.

Tack till Peter Sandström på Bidigital för alla goda råd vid val av uppsatsämne. Vi vill också tacka Sven Hamrefors (Handelshögskolan), Sikander Khan (Stockholms Universitet) och Joakim Hällgren (Scania) för att de delade med sig av sin kunskap inom Business Intelligence under vår inledande studie av området. Ett tack även till Docere Intelligence AB och Björn Sandström för att vi fick möjlighet att delta på givande seminarier om Business Intelligence.

Vi vill rikta ett stort tack till de personer på Birka Energi, Electrolux, Ericsson, IBM, SEB, Siemens-Elema, Telia, VM-data, som har ställt upp på och tagit sig tid till våra intervjuer.

Camilla Utterud och Cathrine Broman, vår opponentgrupp, vill vi gärna uppmärksamma. Vi har haft ett värdefullt utbyte med dem under uppsatsens gång, och gett varandra stöd under de pressade situationer som uppstått.

Sist men inte minst vill vi också ta tillfället i akt och tacka våra handledare Olof Holm och Stig G. Johansson som har väglett oss framåt i uppsatsskrivandet.

Marianna Paakkanen

Ann-Sophie Tegenborg

<b>1 BAKGRUND, PROBLEM OCH SYFTE</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 BUSINESS INTELLIGENCE I VÄRLDEN</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 PROBLEMDISKUSSION</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 SYFTE</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 AVGRÄNSNINGAR</b> .....	<b>10</b>
<b>1.6 BEGREPPSANVÄNDNING</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6.1 BUSINESS INTELLIGENCE</b> .....	11
<b>1.6.2 SPRIDNING</b> .....	12
<b>2 METOD</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 METODDISKUSSION</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.1 FÖRKLARA VS. FÖRSTÅ</b> .....	14
<b>2.1.2 VÅR RELATION</b> .....	16
<b>2.1.3 OBJEKTIVITET</b> .....	16
<b>2.1.3.1 .....OCH ALLT ÄR TILLÅTET?</b> .....	17
<b>2.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>17</b>
<b>3 TEORI</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 BI-CYKELN</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 KOMMUNIKATION</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3 SPRIDNING</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3.1 ATT DELGE DET INTERNA SYSTEMET MED INFORMATION</b> .....	22
<b>3.4 ORGANISATIONSSTRUKTUR</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4.1 BI-FUNKTIONENS PLACERING</b> .....	24
<b>3.4.1.1 THE FIVE RINGS MODEL</b> .....	25
<b>3.4.1.2 DECENTRALISERING OCH CENTRALISERING AV BI-FUNKTIONEN</b> .....	26
<b>3.4.2 BI:S NÄRHET TILL LEDNINGEN</b> .....	28
<b>3.5 BI-ARBETETS NATUR</b> .....	<b>29</b>
<b>3.5.1 LÖPANDE/UPPDRAGSBETONAD BI</b> .....	29
<b>3.5.2 TIDSFÖRDELNING OCH TIDSKRAV PÅ BI-ARBETET</b> .....	29
<b>3.5.3 INTERNA NÄTVERK</b> .....	29
<b>3.5.4 SEKRETESS</b> .....	30
<b>3.5.5 KULTUR</b> .....	31
<b>3.6 BI-FUNKTIONENS SPRIDNINGSANSVAR</b> .....	<b>32</b>
<b>3.6.1 FORMALISERAT SPRIDNINGSANSVAR</b> .....	32
<b>3.6.2 DISTRIBUTIONSFORM</b> .....	33
<b>3.6.3 KUNSKAP OM INTERNA KUNDER</b> .....	34
<b>3.7 INDIVIDRELATERADE FAKTORER</b> .....	<b>35</b>
<b>3.7.1 MOTIVATION</b> .....	35
<b>3.7.1.1 BELÖNINGSSYSTEM</b> .....	35
<b>3.7.1.2 FEEDBACK</b> .....	35
<b>3.7.2 REVIRTÄNKANDE</b> .....	36
<b>3.7.3 PERSONLIGHET</b> .....	36

<b>4</b>	<b>EMPIRI - PRESENTATION AV FÖRETAGEN .....</b>	<b>38</b>
4.1	BIRKA ENERGI .....	38
4.2	ELECTROLUX .....	38
4.3	ERICSSON .....	38
4.4	IBM .....	39
4.5	SEB.....	39
4.6	SIEMENS-ELEMA.....	39
4.7	TELIA .....	40
4.8	WM-DATA .....	40
<b>5</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>41</b>
5.1	ORGANISATIONSTRUKTUR.....	41
5.1.1	BI-FUNKTIONENS PLACERING.....	41
5.1.2	DECENTRALISERING OCH CENTRALISERING AV BI-FUNKTIONEN .....	41
5.1.3	BI:S NÄRHET TILL LEDNINGEN.....	43
5.2	BI-ARBETETS NATUR.....	44
5.2.1	LÖPANDE/UPPDRAGSBETONAD BI.....	44
5.2.2	TIDSKRAV OCH TIDSFÖRDELNING PÅ BI-ARBETET .....	45
5.2.3	INTERNA NÄTVERK.....	46
5.2.4	ATT DELGE DET INTERNA SYSTEMET MED INFORMATION .....	47
5.2.5	SEKRETESS.....	47
5.2.6	KULTUR .....	48
5.3	BI-FUNKTIONENS SPRIDNINGSANSVAR.....	49
5.3.1	FORMALISERAT SPRIDNINGSANSVAR .....	49
5.3.2	DISTRIBUTIONSFORM .....	50
5.3.3	KUNSKAP OM INTERNA KUNDER.....	51
5.4	INDIVIDRELATERADE FAKTORER.....	52
5.4.1	MOTIVATION.....	52
5.4.1.1	BELÖNINGSSYSTEM.....	52
5.4.1.2	FEEDBACK .....	53
5.4.2	REVIRTÄNKANDE.....	54
5.4.3	PERSONLIGHET.....	54
5.5	ÖVRIGA FAKTORER.....	56
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER .....</b>	<b>58</b>
6.1	VILKA FAKTORER KAN PÅVERKA EN BI-FUNKTIONENS SPRIDNING TILL INTERNA KUNDER? .....	58
6.2	VILKA FAKTORER KAN PÅVERKA ORGANISATIONENS RAPPORTERING TILL BI-FUNKTIONEN? .....	58
6.3	VILKEN BETYDELSE HAR DESSA FAKTORER FÖR SPRIDNINGENS EFFEKTIVITET? .....	58
<b>7</b>	<b>KRITISK GRANSKNING.....</b>	<b>61</b>

<b>7.1 VALIDITET</b> .....	<b>61</b>
<b>7.2 RELIABILITET</b> .....	<b>61</b>
<b>8 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING</b> .....	<b>62</b>
<b>9 KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>63</b>
<b>9.1 REFERENSLITTERATUR</b> .....	<b>63</b>
<b>9.2 TIDSSKRIFTER, RAPPORTER OCH ARTIKLAR</b> .....	<b>64</b>
<b>9.3 DATABASSÖKNINGAR</b> .....	<b>65</b>
<b>9.4 SEMINARIER</b> .....	<b>65</b>
<b>9.5 INTERVJUER</b> .....	<b>65</b>
<b>9.6 UPPSATSER</b> .....	<b>66</b>
<b>9.7 ÖVRIGA</b> .....	<b>66</b>

# 1 BAKGRUND, PROBLEM OCH SYFTE

Vi kommer att inleda detta kapitel med att introducera ämnet Business Intelligence, dess betydelse, ursprung och framväxt. Vidare kommer vi att föra en problemdiskussion som emanerar ut i ett syfte. Avslutningsvis redogör vi för våra avgränsningar och vår begreppsanvändning.

## 1.1 Bakgrund

”Du har just fått 8,8 miljoner nya grannar!”

Reklam för Telia på TV4

Detta reklamcitat kan jämföras med den situation som företag i världen befinner sig i idag. Man kan inte enbart se till sin närmaste granne, konkurrent utan på grund av globaliseringen måste man se förbi de nationella gränserna för att finna potentiella konkurrenter och andra faktorer som påverkar företagets framtid. Nationsgränserna har alltså suddats ut och idag konkurrerar både företag och nationer på en komplex global marknad präglad av snabba förändringar, samgåenden, allianser etc. Att vara förmögen till anpassning i denna omvärld ställer höga krav på företag, och det är här som Business Intelligence (BI) fyller en avgörande roll.

Den allt tuffare konkurrenssituationen har lett till att allt fler företag och organisationer börjat arbeta med BI på ett systematiskt sätt för att öka den egna konkurrensförmågan. Kunskap är en viktig strategisk resurs för företagen och förmågan att utnyttja kunskaper om omvärlden är ofta helt avgörande för företagets framgång.<sup>1,2</sup>

Business Intelligence innebär att företagen bevakar sin omvärld med en systematik som syftar till att man så tidigt som möjligt ska kunna läsa av viktiga marknadssignaler och agera och förbereda sig inför vad dessa kan ha för betydelse. Business Intelligence är mer än bara bevakning. Man inriktar informationsbehovet, inhämtar information, analyserar och värderar denna samt sprider resultatet.

BI-tekniker har sitt ursprung i militära och politiska underrättelsetjänster och har successivt anammats av näringslivet. Att BI associerar till det militära är relevant i ett avseende: militära underrättelsetjänster arbetar systematiskt med både insamlande och analys av information som ”slagfältet” och ”fienden”. Från det militära området har vi också lånat termerna ”strategi” och ”taktik” som idag används på ett självklart sätt.<sup>3</sup>

BI handlar om att upptäcka och tolka trender och förändringar i omvärlden, att dra riktiga slutsatser om konsekvenserna för det egna företagets affärer och att dra slutsatser från en mängd olika pusselbitar.<sup>4</sup> Sammanfattningsvis gäller det således att vara först med att se de nya förändringar som uppkommer och som kan vara av betydelse för det egna företaget eller dess marknader. Har företaget vidare talangen att utforma en handlingsplan som svarar mot förändringarna har man också skaffat sig ett försprång och ligger steget före sina konkurrenter.

---

<sup>1</sup> www.docere.se

<sup>2</sup> Borg s. 9

<sup>3</sup> Pagels-Fick s. 14-15

<sup>4</sup> Sälj & Marknadsstrategi, nr. 5, 1999

Vi avslutar denna introduktion med ett citat från Fredrik den Store, som väl beskriver syftet med Business Intelligence.

”It is pardonable to be defeated, but never to be surprised!”<sup>5</sup>

## 1.2 Business Intelligence i världen

Detta avsnitt baseras på Calof.

Sverige är bland de världsledande i Business Intelligence. Samarbete mellan banker, akademien, myndigheter och näringsliv har hjälpt till att skapa en imponerande BI infrastruktur där en stor procentuell del av Sveriges 500 toppfirmor har BI-avdelningar i världsklass. Sverige erbjuder också bra utbildningar och examina inom BI.

Tyskland har också integrerat en BI-struktur med banker, akademien, myndigheter och näringsliv där information delas och ligger liksom Sverige bra till gällande utvecklingen inom BI.

Frankrike ger en intressant bild av en BI infrastruktur. BI ses som en del av ett pågående ekonomiskt krig som är nödvändigt för att bringa landet framgång. Vissa av de BI metoder som används i Frankrike kan ifrågasättas, t ex så buggades första klass sätena på Air France flygen i början av 90-talet, det visade sig då att en del av besättningen arbetade med intelligence frågor. Även telefonavlyssningar och hotellpersonal som kopierar viktiga dokument har förekommit.

Israel är ett intressant exempel när det gäller BI. Gilad beskriver Israels BI-kultur på följande sätt, “Israelis absorb intelligence with their mother's milk” (Gilad, 1994).<sup>6</sup> Detta är en mentalitet som finns inom Israel. Vidare är de flesta företag i Israel små, vilket innebär att de inte har samma resurser som exempelvis USA. Men deras mentalitet tar dem långt.

Japan är det land som går längst i sin strävan efter information. Filosofin är att ge landet all den kunskap som behövs för att kunna konkurrera. Flera företag bygger in filosofin “Information is the lifeblood of the organisation” i företagets kultur. Japanska myndigheter är en viktig aktör när det kommer till att samla in och sprida information. Sedan 1880 har de Japanska myndigheterna översatt värdefulla papper från hela världen för att göra dem tillgängliga för Japanska företag. Det har funnits en statlig skola inom BI för ledare sedan tidigt 60-tal. I Japan produceras ungefär 2 miljoner informationskällor dagligen.

Nordamerika ligger långt efter Europa och Asien inom området BI. Kahaner menar att medan andra länder har ägnat sig åt att utveckla och göra framsteg inom BI har Nordamerika ägnat sig mer åt etiska debatter gällande BI.

---

<sup>5</sup> Kahaner s. 15

<sup>6</sup> Gilad s. 137



### 1.3 Problemdiskussion

BI-området har expanderat under senare år. Detta baserar sig till stor del på den globala konkurrens och marknadens snabba förändringstakt som näringslivet måste finna sig i idag. Företag har insett att för att överleva i den aggressiva konkurrens detta har frambringat, måste man vända blickarna utåt och så tidigt som möjligt uppfatta förändringar som sker i omvärlden. Att ha en underrättelsetjänst inom företaget.

Antalet personer som arbetar med omvärldsbevakning på heltid och ibland upptar hela avdelningar på företag, tyder på en stor acceptans av BI-behovet i näringslivet idag. Det finns dock stora problem med att få BI-funktionerna att lyckas fylla sin funktion på det sätt som det är tänkt. Trots att BI-arbetet förenklat sett bedrivs efter BI-cykeln<sup>7</sup> till synes enkla steg, finns stora problem med att få detta att fungera i praktiken. De fyra grundstegen innebär att man inriktar informationsbehovet, inhämtar information, analyserar denna och sedan sprider/delger den till berörda parter.

Spridning är en kritisk punkt i BI-cykeln där hela den föregående processen ställs på sin spets. Det är nu som den analyserade informationen ska komma till sin rätt och underrättelse ska ske till berörda parter. Denna fas är avgörande för hur ett företag ska kunna omsätta sina kunskaper, utvecklas och agera på omvärldsbevakningens resultat.<sup>8</sup> Här finns en problematik. Pagels-Fick uppger att många erfarit svårigheter i att skapa en fungerande organisation där BI ingår som en professionell aktivitet.<sup>9</sup> Som talande exempel för hur det är tänkt att det ska fungera kan vi visa med ett exempel från verkligheten:

”En anställd vid Samsung i Los Angeles läste i tidningen att en av Amerikas sista gitarrfabriker skulle stänga p g a billig koreansk import. Denna information sände han till huvudkontoret i Seoul som genast gjorde en analys. De kom fram till att gitarrer är symboler för Amerikas oberoende och är en del av dess nationella själ. Tankar kan föras till cowboysens försvinnande. Analytiker förutsåg ett motstånd mot de billiga importerna och befarade att högre tullar skulle införas för att skydda den amerikanska branschen och det den representerar. De beslutade att sända så många gitarrer till Amerika som möjligt och bygga upp ett stort lager i landet. När tullarna senare höjdes, hade Samsung ett försprång som gav dem en möjlighet att göra en större vinst”.<sup>10</sup>

Det här visar prov på hur ett företag har lyckats få in ett omvärldstänkande hos sina medarbetare där delgivning har fungerat bra. Men så här ser det inte ut i alla företag, oavsett om man har en uttalad BI-funktion eller inte. Tidigare forskning har visat att ett av de största problemen faktiskt är att lyckas förmå personer inom organisationen att dela med sig av informationen de inhämtat och fått kunskap om.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> BI-cykeln – Term för den systematiska arbetsprocess som BI innebär

<sup>8</sup> Kahaner s. 133

<sup>9</sup> Pagels-Fick s. 3

<sup>10</sup> Kahaner s. 26

<sup>11</sup> Borg m fl s. 102

Vi har själva fått belägg för att detta är ett svårlöst problem. I vårt inledande uppsatsarbete har vi deltagit vid olika seminarier och pratat med personer som arbetar med BI som bekräftar att just delgivning, både till och från BI-funktionen, är komplicerat, och ett stort intresse finns för att se hur andra företag försöker arbeta med dessa frågor. Vår förstudie har antytt att det verkar vara så många faktorer som är knutna till en BI-funktions framgång och sätt att fungera. Detta leder oss in på uppsatsens frågeställning.

## 1.4 Syfte

Följande frågor ämnar vi besvara i vår uppsats;

- Vilka faktorer kan påverka en BI-funktions spridning till interna kunder?
- Vilka faktorer kan påverka organisationens rapportering till BI-funktionen?
- Vilken betydelse har dessa faktorer för spridningens effektivitet?

Uppsatsen är deskriptiv men även utredande till sin karaktär och målet är att skapa en djupare förståelse för intern spridning som en del av BI-arbetet. Uppsatsen riktar sig till företag och konsulter som arbetar med BI samt till personer med ett allmänt intresse för ämnet.

## 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att forska kring BI-cykeln's steg spridning. Vi kommer av naturliga skäl att beröra även andra steg i BI-cykeln då dessa är sammanlänkade, men fokus ligger på spridning i samtliga kapitel.

Vi har enbart undersökt företag som har en BI-verksamhet av mer löpande karaktär och inte enbart i form av olika ad-hoc projekt. Alla företag bedriver omvärldsbevakning i en eller annan mening, men vi ville undersöka de som vi trodde kunde ge oss en bättre förståelse för problemet, d v s de som sysslar med BI mer löpande. Detta innebar dock inte att det måste finnas en uttalad BI-funktion i organisationen.

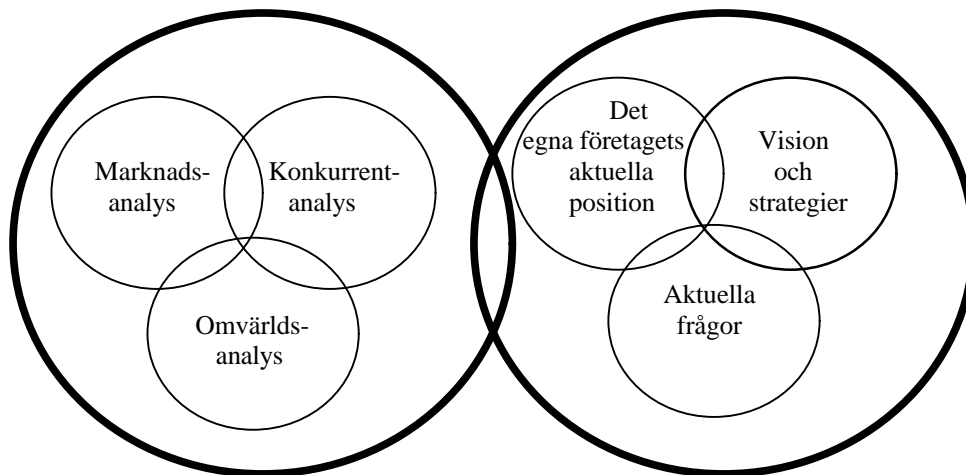
Vi valde att intervjua personer som arbetar med BI, d v s främst omvärldsanalytiker, även om den titeln inte alltid förekommer. Detta gjorde vi då vi ansåg att de har bäst insikt i hur spridningen av deras eget arbete fungerar samt hur de utnyttjar kunskaper från övriga organisationen. Ett annat alternativ skulle kunna ha varit att intervjua VD eller andra i ledande positioner som kunnat tala om organisationens interna spridningssystem i ett bredare perspektiv. Men då vi var ute efter att gå djupare in på ämnet spridning, där BI-funktionen står i centrum, tror vi att omvärldsanalytiker kan ge oss mer detaljerad information som påvisar de drivkrafter som styr deras arbete.

## 1.6 Begreppsanvändning

### 1.6.1 Business Intelligence

Business Intelligence (BI) handlar om att hämta in relevant information om kunder, konkurrenter, myndigheter, leverantörer o s v som sen analyseras för att finna en bra väg framåt, bedöma risk och formulera underlag för beslut.<sup>12</sup> BI genomförs ofta efter en cykel som innehåller stegen inrikta, insamla, analysera och sprida. Cykeln kan se lite annorlunda ut från fall till fall då den ofta anpassas till den verksamhet i vilken den används.<sup>13</sup>

En mer adekvat bild av BI kan illustreras via en modell.<sup>14</sup>



Figur 1 – BI-begreppet

Det mervärde som en BI-funktion skapar sker genom att systematiskt göra olika kopplingar mellan cirklarna.

En BI-funktions arbete skiljer sig från andra enheters t ex marknads-, konkurrent och omvärldsanalys genom att inte enbart arbeta ad hoc. Detta innebär att funktionen ägnar en del av sina resurser åt att systematiskt och kontinuerligt skaffa information, bygga upp kunskap samt att ta fram preliminära analyser utan avsikt att ge stöd i specifika beslutssituationer. En BI-funktion är både utredande och rådgivande.<sup>15</sup>

Att tala om intelligence kan överbetona inhämtandet i förhållande till analysen. Båda elementen måste naturligtvis ingå i en meningsfull verksamhet. Detta är dock inte tillräckligt. För att verksamhetens resultat ska få genomslag i organisationen måste dess produkter kommuniceras till potentiella interna användargrupper på ett sådant sätt att de verkligen tillägnar sig innehållet och gör det till ett verktyg i sin arbetsutövning.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> Pagels-Fick s. 3

<sup>13</sup> Seminarium, Docere Intelligence AB, 00-02-03

<sup>14</sup> Pagels-Fick s. 21

<sup>15</sup> Ibid s. 27, 73

<sup>16</sup> Ibid s. 13

Uttrycket Competitive Intelligence och Strategic Intelligence brukar användas som synonym till BI.<sup>17</sup> Det svenska ordet för BI kan främst sägas representeras av omvärldsbevakning och omvärldsanalys. Vi kommer primärt att använda oss av förkortningen BI i vår uppsats, men även ordet omvärldsbevakning kan förekomma. Oavsett vilka av dessa två ord vi använt lägger vi samma betydelse bakom, d v s använder orden som om de vore synonymer.

### **1.6.2 Spridning**

Ordet spridning använder vi som benämning på informationsflödet till och från BI-funktionen. Ibland förekommer även orden delgivning eller rapportering för att göra uppsatsen mer läsvänlig. Tilläggas kan att ordet rapportering i högre grad förekommer när vi talar om spridning *till* BI-funktionen. Det kommer av sammanhanget framgå vilken riktning på spridningen som åsyftas.

När vi talar om effektiv spridning finns flera underliggande dimensioner. Grundförutsättningar för effektiv spridning är att information överförs, tillgodogörs och förstås. Det handlar alltså snarare om *kommunikation*, fast spridning är det ordet som används för BI-arbetet. Robbins menar att kommunikation måste inkludera både överföring och förståelse av innebörd.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Pagels-Fick s. 13

<sup>18</sup> Robbins s, 124

## 2 METOD

### 2.1 Metoddiskussion

” Det är så svårt att finna *början*. Eller bättre: det är svårt att börja vid början. Och inte försöka gå ännu längre tillbaka”,

Ludwig Wittgenstein, österrikisk filosof (1889-1951) <sup>19</sup>

Detta citat kändes talande för vår situation inför uppsatsskrivandet. Ju mer information vi tog del av kring vårt ämnesområde, desto fler frågor dök upp. Vi trodde att vår osäkerhet skulle reduceras ju mer vi lärde oss men osäkerheten blev större i takt med att mer information inhämtades. Slutligen ledde dock denna inledande process till att vi fann ”vår början”, vår forskningsfråga, och det är dags för oss att börja diskutera kring metodologiska synsätt och begrepp.

Metod är ett annat namn för tillvägagångssätt och är ett redskap, d v s ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap med. Allt som kan bidra till att uppnå dessa mål är en metod, vilket gör att vi själva kommer att utgöra en del av uppsatsens metod.<sup>20</sup> Vi vill att läsarna ska förstå vårt vetenskapliga förhållningssätt när de läser vår uppsats. Här ämnar vi att på bästa sätt redogöra för de perspektiv vi har i vårt forskningsarbete. För att göra det har det här kapitlet föregåtts av intensiva diskussioner i försök att förstå oss själv och vilka metodologiska teorier och begrepp som kan känneteckna vårt sätt att bedriva forskning. Denna uppgift har ibland förefallit oss som övermäktig. Vi räknar med att de perspektiv och förhållningssätt vi har till forskningsfrågan kommer att förändras ju längre in i forskningsprocessen vi går. Ny kunskap leder till nya perspektiv och föreställningsramar.

Det ämne vi valt att forska kring är inte något vi läst om i större utsträckning tidigare. Vi började intressera oss för BI mest av en slump och har på kort tid tvingats ta in väldigt mycket kunskaper kring ämnet rent teoretiskt. Denna process kan sägas karakteriseras av explorativ forskning d v s förberedande, och syftar till att orientera utredaren om vad som är känt i ämnet sedan tidigare.<sup>21</sup>

Vi var tvungna att läsa på en hel del om BI på kort tid, då vi hade relativt lite kunskap om ämnet och hur en BI-verksamhet fungerar i praktiken. Detta kan vara viktiga förkunskaper, men vi såg det som en fördel att inte besitta för mycket kunskap inom ämnet eftersom det hjälpte oss att vara så fria från förutfattade meningar som möjligt till en början. Vi anser att det gav oss en större chans att ta in allt och inte utestänga faktorer och variabler som är viktiga för hur vi valde att praktiskt gå tillväga.

Vår forskning har gått från ett explorativt inledningsskede till att bli mer deskriptiv och i viss mån förklarande. Detta krävde, enligt oss, ett förståelseinriktat förhållningssätt, vilket hjälpt oss att tolka de samband och fenomen vi ställts inför.

---

<sup>19</sup> Molander s. 210

<sup>20</sup> Holme/Solvang s. 12

<sup>21</sup> Lundahl/Skärvad s. 79

### 2.1.1 Förklara vs. Förstå

Den vetenskapslitteratur vi läst ända sedan vi påbörjade våra universitetsstudier har gjort en ganska tydlig distinktion mellan förklarande och förstående forskning. Dessa två har ofta setts som varandras motpoler och varit det centrala i positivismen respektive hermeneutiken. Själva har vi svårt att se hur man skulle kunna förklara något som man inte först har utvecklat en förståelse inför. Vetenskapen skiljer på att se meningen bakom en händelse jämfört med att se orsaken bakom en händelse. Vi anser dock att dessa hör ihop. Trots att Max Weber främst kan sägas representera den positivistiska skolan talade han om en förståelseprocess som har två steg. Förståelse startar med inlevelse, vilken han beskriver som perception. Det är en process av social observation av data som är handlingar. Sedan följer en förklarande förståelse, där man kopplar en handling till betydelse, antingen historiskt, socialt eller idealtypiskt så som t ex det ekonomiskt rationella valet.<sup>22</sup> Här blandar Weber element som vi menar visar på hur lätt det är att förklaring och förståelse går in i varandra, och kanske också bör göra det i samhällsvetenskaplig forskning.

Oavsett om man har ett förklarande eller förstående perspektiv kan man också bedriva denna forskning utifrån ett holistiskt eller individualistiskt synsätt. Hollis har byggt upp en matris efter förklara och förstå som huvudteman och holism och individualism som mindre teman.

	EXPLANATION	UNDERSTANDING
HOLISM	Systems	Games
INDIVIDUALISM	Agents	Actors

Figur 2 - Matrix of social science<sup>23</sup>

Holismen talar om att individen styrs av samhället, som är en oberoende struktur. Individualism däremot står för synen att det är individerna som utgör och styr strukturen på samhället genom sitt handlande. Vi går inte djupare in på att beskriva de specifika vetenskapliga riktningarna för varje ruta i matrisen då en redogörelse inte är syftet med detta kapitel, utan en bredare diskussion kring de stora riktningarna inom vetenskaplig forskning. Vi anser att vårt problems karaktär främst kräver ett holistiskt synsätt, men det går inte att borste från individualismens perspektiv. Det finns en aspekt som inbjuder till en kompromiss mellan holism och individualism. Man talar om att det är *sociala* faktorer som styr det individuella handlandet.<sup>24</sup> T ex kan man se på ett företag som styrs av det kollektiva handlandet men även av vad de enskilda inom företaget väljer att göra. Vårt problem är av en komplex karaktär, då många faktorer så som organisatoriska och individuella kan påverka en organisations informations- och rapporteringsflöde.

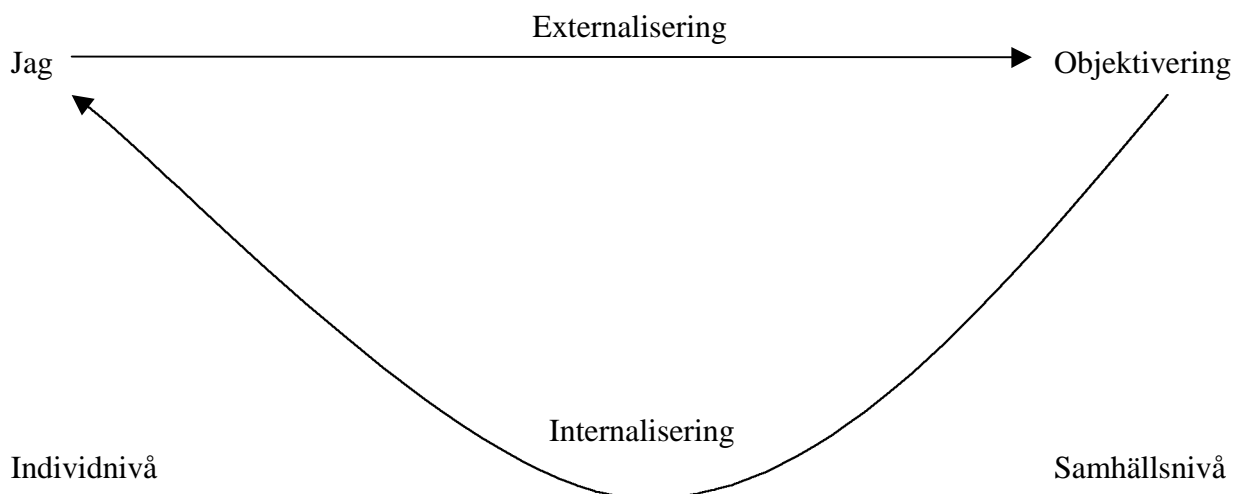
<sup>22</sup> Hollis s. 149-150

<sup>23</sup> Ibid s. 19

<sup>24</sup> Ibid s. 99-101

Vi är därmed benägna till att anse att denna aspekt kan karakterisera vårt vetenskapliga förhållningssätt. Vårt vetenskapliga förhållningssätt är också av både förstående och förklarande karaktär, men där förståelse är huvudsyftet. Att vårt vetenskapliga förhållningssätt till viss del även kan sägas ha en förklarande karaktär, beror på vår strävan att upptäcka utifrån vår förståelse. Att upptäcka möjliga samband utan att generalisera, är ju ändå en strävan mot att se orsak och verkan. Detta medför att vi känner det som om vi hamnar någonstans i mitten av Hollis modell. Detta är en punkt där han anser att all vetenskap och filosofi försvinner ut i ett enda stort svart hål.<sup>25</sup>

Några som talar för att man faktiskt kan befinna sig mer i mitten åtminstone vad gäller holism och individualism, är Peter Bergman och Thomas Luckmann. De anser att det finns ett samspel mellan samhällsnivå och individnivå. De försöker förklara det som att den enskildes förståelse av den situation han eller hon står inför bl a bygger på tidigare erfarenheter, referensramar, värdepremisser och intressen. Sättet man reagerar på är resultatet av ett samspel mellan en själv och det sociala system man är en del av. Utifrån detta samspel sker en produktion av handlingsmönster och förståelseformer (externalisering). Dessa har med tiden en tendens att stelna i bestämda maktstrukturer, värderingar och materiella strukturer (objektivering). Dessa faktorer blir sedan i sin tur avgörande för ens uppfattningar och handlingsmönster (internalisering).<sup>26</sup>



Figur 3 – Utveckling och internalisering av ramar för tolkningar och handlingsmönster

<sup>25</sup> Hollis s. 257

<sup>26</sup> Holme/Solvang s. 327

### 2.1.2 Vår relation

En faktor vi tror påverkar uppsatsens resultat är inte enbart vårt vetenskapliga förhållningssätt till forskningsfrågan, utan även vårt förhållningssätt till varandra, vår relation. Vi har känt varandra sedan vi påbörjade våra studier för fyra år sedan och har arbetat tillsammans otaliga gånger vad gäller projekt, inlämningsuppgifter etc. Vi författade även en kandidatuppsats tillsammans. Detta ger oss många fördelar under arbetet med magisteruppsatsen. Vi är medvetna om varandras starka och svaga sidor och har lärt oss av de misstag vi gjort i andra projekt. Vi har helt enkelt genom åren utvecklat ett väl fungerande samarbete vad gäller studier. Tyvärr tror vi även att detta kan vara en nackdel då vi arbetar metodiskt efter ett visst mönster, som kan göra det svårare för oss att se andra handlingsalternativ.

Vi har också gemensamma värderingar och perspektiv kring det mesta, vilket kan reducera vår förmåga att se alla kopplingar och förhållanden som kan dölja sig bakom vårt problemområde. Dessutom är vi vänner och hyser stor ömsesidig respekt för varandra. Med detta sagt ser vi att detta kan utgöra ett hot mot vår självkritiska förmåga. Vi hoppas dock att vår medvetenhet om dessa faktorer hjälper oss att övervinna detta. Dessutom kommer vi säkerligen under uppsatsens gång att ha ställts inför så många tvivel att en mer dynamisk diskussion uppstår, än vad vi är vana vid från mindre inlämningsuppgifter.

### 2.1.3 Objektivitet

I vetenskapliga diskussioner är det omtvistat om objektivitet är möjligt eller ens önskvärt att uppnå inom samhällsvetenskaplig forskning. Det tycks dock vara allmänt uttalat att vetenskapliga undersökningar och framställningar bör vara objektiva, eller så objektiva som möjligt. I själva verket tycks "vetenskaplighet" och "objektivt" ibland betyda ungefär samma sak i vissa sammanhang. Vilka betydelser kan "objektiv" ha? Listan kan göras lång, "sakligt korrekt", "hålla sig till ämnet", "opartisk och icke missvisande", "icke tillbörligt påverkat av utomvetenskapliga åsikter, målsättningar och värderingar"<sup>27</sup>

Gunnar Myrdal konstaterar att samhällsvetenskaperna inte kan vara helt och hållet objektiva eller neutrala. Vi påverkas av forskning och synsätt som finns inom det egna ämnesområdet, den politiska, sociala och kulturella miljön, vår personlighet, våra intressen, våra erfarenheter och anlag. Forskaren ställs inför en rad olika valsituationer. Han eller hon måste välja tema, frågeställning, metoder, begreppsapparat och hur resultatet ska presenteras, där nämnda faktorer spelar in. Man kan därför inte sägas vara objektiv, utan i stället tala om objektivitet kopplat till undersökningsproceduren och till saklighet och öppenhet i framställningen.<sup>28</sup> Detta anser vi vara den maximala nivå av objektivitet som vi kan uppnå.

Jürgen Habermas, tysk samhällsforskare och filosof, talar om att arbete alltid präglas av värderingar. Han menar att *kunskap* och *intresse* hänger nära samman. Detta är att betrakta som en fördel. Men eftersom man inte kan frigöra sig från sina värderingar är det desto viktigare att klargöra vad dessa innebär.<sup>29</sup> Det sistnämnda kan vara förenat med en del svårigheter då vi själva inte är medvetna om alla värderingar vi har som kan vara av betydelse för forskningsfrågan.

<sup>27</sup> Molander s. 248-250

<sup>28</sup> Holme/Solvang s. 329-330

<sup>29</sup> Ibid s. 324



### 2.1.3.1 .....och allt är tillåtet?

Innebär mindre kunskap om ett ämne att man är mer objektiv? Är detta något som är att föredra? Kan det subjektiva i tolkningar vara bättre? Vi har sett att vetenskapsfilosofer diskuterar om det är möjligt att vara objektiv. Många har förkastat tanken, men strävan efter objektivitet har för det mesta funnits där. Vi har inte hört talas om många filosofer som uttalat att subjektivitet är något önskvärt, något att sträva efter, snarare att det är oundvikligt. Tänk om vi skulle sluta med att motverka våra subjektiva tolkningar och skriva precis som vi känner och tänker, är inte det värt något? Kan det vara värt något för någon annan än oss själva? Man vet aldrig vad det skulle kunna resultera i och det skulle vara upp till läsaren att avgöra hur man vill värdera och ta till sig informationen! Innan ni för gott slår igen denna uppsats efter dessa ord sagda vill vi påpeka att vi nu inte är sådana vetenskapliga anarkister. Det här är ett av de få kapitel där vi faktiskt har tillåtelse att skriva precis vad det är vi känner, tänker och funderar kring.

Ibland kan alla dessa vetenskapliga metoder kännas betungande, hur man än gör känner man sig osäker och undrar om man gör fel. Ibland kan man undra om inte allt tänkande kring metodval och synsätt kan hämma forskningsprocessens utveckling. Paul Feyerabend, som var något av en vetenskaplig revolutionär, påpekar hur vetenskaperna och vetenskapliga teorier är mänskliga skapelser, för mänskliga behov. Varje metod har sina begränsningar och därför blir det meningslöst att försöka fastställa ett bästa sätt att forska. Det är tänkt att metoder ska ge oss större frihet i såväl våra handlingar som i våra önskningsar.<sup>30</sup> Detta anser vi är ett sunt sätt att se på vetenskapen och avslutar härmed vår metoddiskussion.

## 2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Vi kom i kontakt med och blev intresserade av ämnet Business Intelligence genom ett seminarium som vi fick möjlighet att delta i på Docere Intelligence AB den 3 februari 2000. För att skaffa oss ytterligare information om ämnet gjorde vi en omfattande databas- och bibliotekssökning, besökte seminarier och genomförde 3 inledande intervjuer. Vi intervjuade Sikander Khan vid Stockholms Universitet, Sven Hamrefors vid Handelshögskolan och Joakim Hällgren, omvärldsanalytiker på Scania. Vi har även läst en kurs i Business Intelligence på Stockholms Universitet. Således har vi skaffat oss information om ämnet både via primära och sekundära källor. Det tog oss inte lång tid att förstå vilka problem som är relaterade med BI och utifrån dessa kunskaper valde vi att fokusera på just spridning.

De källor vi använt oss av sökte vi efter brett och från flera perspektiv. Vi talade med praktiserande omvärldsanalytiker, forskare inom ämnet, konsulter samt genomförde en bred teoretisk studie. Detta motiverades av vår strävan efter att inte bli för snäva i vår syn på forskningsfrågan. Det var särskilt viktigt för oss då vår teoretiska studie skulle utgöra en grund inför den empiriska delen av uppsatsen. Att vi sökt brett och använt oss av många källor, beror även på att ämnet BI ännu är relativt ungt. Det har medfört att en del av våra litterära källor har en typ av ”konsultanda” över sig, med upplägg som praktiska handböcker. Helst ska en god källa vara helt opartisk, men de flesta berättelser innehåller någon *tendens*, som kan vara omedveten, men innebära att berättelsen är färgad av värderingar och förutfattade meningar.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Hollis s. 89

<sup>31</sup> Thurén s. 71-72

Tendensen i dessa konsultfärgade böcker är just att en stor del av innehållet baseras på författarens egna erfarenheter inom BI från arbetslivet. Det anser vi inte gör böckerna mindre värda, men det motiverade att det var än viktigare att söka brett då flera källor med motsatt tendens, sannolikt ger en fullständigare bild av ämnet.

Förstudien hjälpte oss att utforma ett verktyg för att strukturera vår uppsats och ge oss en grund inför den empiriska studien. Vi sökte ta reda på vilka faktorer som kan påverka spridning i en organisation, och kategoriserade de vi fann i fyra breda områden.

Dessa är:

- Organisationsstruktur
- BI-arbetets natur
- BI-funktionens spridningsansvar
- Individrelaterade faktorer

Den teoretiska studien är alltså en stor del av grunden för att besvara de två första frågeställningarna i syftet. Inom de fyra huvudkategorierna finns flera faktorer som teorikapitlet behandlar. Dessa faktorer låg till grund för vår ursprungliga intervjumall, se bilaga. Intervjumallen användes på ett sådant sätt att vi öppet diskuterade kring faktorerna, utan att bry oss om i vilken ordning de berördes. Intervjuerna var ostrukturerade och syftet med intervjumallen var således att utgöra ett stöd för att vi inte skulle glömma bort att ta upp samtliga faktorer, inte för att ställa direkta frågor. Vi ställde dock följdfrågor kring de olika ämnena när de berördes, vilka baserades på våra teoretiska kunskaper. Intervjuerna, det empiriska materialet, utgör den främsta grunden för att besvara den tredje frågeställningen om vilken betydelse olika faktorer kan ha för spridningens effektivitet.

De kategorier vi använt oss av var inte avsedda att utesluta faktorer som eventuellt kunde upptäckas under intervjuernas gång. Vi ville belysa samtliga faktorer som kan påverka spridning och i den mån nya dök upp, reviderade vi den ursprungliga intervjumallen. Detta för att beröra faktorn med så många respondenter som möjligt, av de intervjuer som var kvar. En intervjumall bör inte vara för definitiv när det är en kvalitativ studie som genomförs utan den måste kunna anpassas.<sup>32</sup>

Vi har genomfört 8 kvalitativa intervjuer med större företag och till vår hjälp har vi haft BISNES-registret som vi fick tillgång till genom Docere Intelligence AB. BISNES är ett medlemsregister för företag som har en mer eller mindre uttalad BI-funktion eller bara finner att BI är intressant. Med följande företag har vi genomfört intervjuer: SEB, Electrolux, Telia, IBM, WM-data, Birka Energi, Ericsson och Siemens Elema. Före intervjuerna sände vi ut vår problemställning och vårt syfte till respektive företag så att de hade föraning om vad som skulle diskuteras under intervjun.

---

<sup>32</sup> Repstad s. 65

Vi använde oss av en bandspelare när vi genomförde intervjuerna, vilket är något som de flesta erfarna forskare starkt rekommenderar att man använder sig av vid kvalitativa intervjuer. Det ger intervjuaren möjlighet att koncentrera sig på vad respondenten säger och behöver inte ägna tiden åt att skriva, eftersom det kan vara svårt att engagera och koncentrera sig om man skriver. Även att komma med uppföljningsfrågor och att fånga upp lösa trådar kan vara svårt när man skriver samtidigt. Intervjuaren får också en chans att registrera det icke verbala beteendet och kan då fånga upp gester, ansiktsuttryck m.m.<sup>33</sup> En ytterligare fördel med att använda bandspelare, anser vi vara möjligheten att höra oss själva i egenskap av intervjuare, vi kan på så sätt höra om vi avbryter, pratar för fort, ställer osammanhängande frågor o s v.

Det kan dock finnas vissa respondenter som känner sig besvärade att tala när det finns en bandspelare med under intervjun. De kan känna sig hämmade och får svårare att tala fritt.<sup>34</sup> Detta var inget vi erfor, men vi erbjöd oss att genomföra intervjuerna utan bandspelare. Under intervjuerna har vi varit försiktiga med att avbryta respondenten då det kan leda till att respondenten blir passiv. Tillsammans har vi efter intervjuerna diskuterat våra tolkningar och uppfattningar av intervjun när minnet fortfarande var färskt.

---

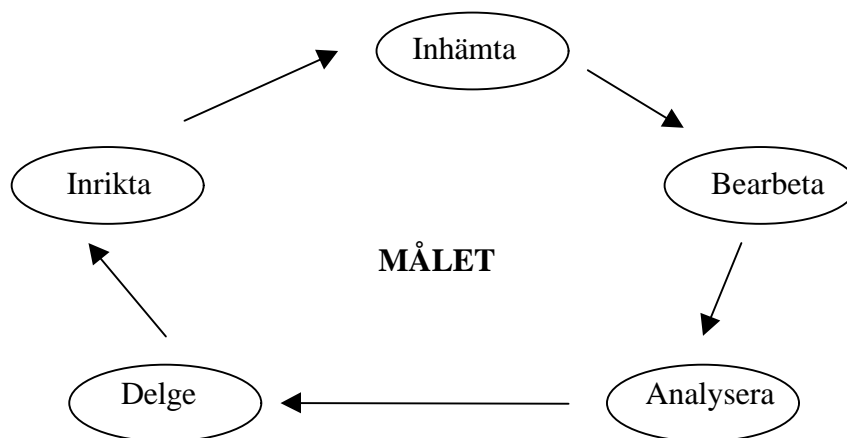
<sup>33</sup> Repstad s. 70

<sup>34</sup> Ibid s. 71

### 3 TEORI

Teorikapitlet utgör en plattform för vår empiriska studie och här redogör vi för olika teorier som är relevanta för vårt ämnesval. Vi börjar med att kort beskriva BI-cykeln för att sedan behandla kommunikation och spridning. Vidare behandlar kapitlet utvalda teorier om organisationsstruktur, BI-arbetets natur, BI-funktionens spridningsansvar och individrelaterade faktorer. Längre avsnitt summerar vi i slutet för att underlätta snabbbläsning.

#### 3.1 BI-cykeln



Figur 4 - BI-cykeln

BI-processen består i princip av fem ständigt pågående verksamheter. Vid inriktning av informationsinhämtandet definieras uppgiften och hur den är knuten till mål och strategier. Därefter inhämtas information som också bearbetas och analyseras. Detta mynnar ut i informationsprodukter som ska delges intressenterna.<sup>35</sup>

#### 3.2 Kommunikation

I alla situationer där människor möts äger kommunikation rum. Själva ordet kommunikation kommer från verbet kommunicera: meddela, stå i förbindelse med och ursprunget är latinets *communicare*: göra gemensamt.

Enkelt uttryckt kan man säga att all kontakt människor emellan är kommunikation men att vi kommunicerar på olika sätt. Vi använder kroppen genom rörelser, ansiktsuttryck, gester och vi talar med varandra. Vi skriver brev, böcker och musik samt klär oss på ett särskilt sätt. Alla intryck tar vi emot och tolkar, men våra upplevelser är olika beroende på vilka vi är. Möjligheten att kommunicera gör att vi inte är inneslutna i oss själva, utan kan utvecklas till de sociala varelser som vi är. När vi kommunicerar med andra människor så är ofta alla våra sinnen delaktiga, d v s syn, hörsel, känsel, smak och lukt. Genom dessa sinnen påverkas vår uppfattning om varandra och om verkligheten runt omkring oss.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Sandström s. 31-32

<sup>36</sup> Robbins s. 127-129

Kommunikationsprocessen består av att sända och ta emot meddelanden. I processen finns en sändare av ett meddelande samt en mottagare. Mottagaren framför sina synpunkter till sändaren, vilket kallas för återkoppling eller feedback. Mottagarens uppmärksamhet och vilja att förstå styrs av faktorer som trötthet, buller m m, men även av egenskaper och tillstånd hos oss själva som beror på våra behov, intressen, utbildning och tidigare erfarenheter.<sup>37</sup>

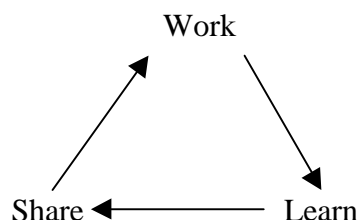
Robbins talar om hur effektiv kommunikation är svår även under de bästa förhållanden. Kulturella faktorer skapar en potential för ökade kommunikationsproblem. Hur man tar in och tolkar meddelanden baseras på kulturell bakgrund, vilken alltså är olika för alla människor. Ju större skillnad i kulturell bakgrund, desto större risk för missförstånd och misstolkning. För att minska risken för kommunikationsproblem på grund av detta faktum bör följande regler vara till hjälp:

- Anta skillnader i kultur tills gemenskap kan bevisas.
- Försök att sätta dig in i mottagarens situation.
- När man tror att det finns en gemensam kulturell grund, behandla den som en hypotes som testas flera gånger.
- Betona beskrivning snarare än värdering tills tillräckligt med tid ägnats åt att se en situation från flera perspektiv.<sup>38</sup>

### 3.3 Spridning

Efter insamling och analys av data kommer den viktigaste delen av ett BI-projekt, enligt Kahaner, nämligen spridning. Det är ett sanningens ögonblick, och ett ögonblick som otaliga projekt faller på.<sup>39</sup> Även om många organisationer är mycket duktiga på att samla information är de flesta kroniskt dåliga på att dela den, och detta representerar ett mycket stort slöseri av resurser.<sup>40</sup> För att BI-verksamhetens resultat ska få genomslag i organisationen måste dess produkter kommuniceras till potentiella interna användargrupper på ett sådant sätt att dessa verkligen tillägnar sig innehållet och gör det till ett verktyg i sin arbetsutövning. BI kan öka företagets konkurrenskraft endast om resultatet kanaliseras till de beslutsprocesser som leder till affärsutveckling.<sup>41</sup>

Czerniawska och Potter anser att grundmodellen för att skapa kunskap i företaget är ”The Work-Learn-Share Model”. Denna modell är mycket enkel. Alla som arbetar lär sig saker från sina uppgifter som genererar kunskap. Ett företag som hanterar sin kunskap effektivt säkerställer att kunskapen delas och sprids i organisationen, så att nästa gång någon genomför en liknande uppgift, kan den göras effektivare.



Figur 5 - The Work-Learn-Share Model

<sup>37</sup> Robbins s. 125, 131

<sup>38</sup> Ibid s. 133-134

<sup>39</sup> Kahaner s. 133

<sup>40</sup> Czerniawska/Potter s. 196-197

<sup>41</sup> Pagels-Fick s. 12

Modellen består av två nyckelkoncept:

- En organisations förmåga att lära sig från de uppgifter som genomförs inom den.
- En organisations förmåga att dela med sig av det den lär sig.

Många beslutsfattare klagar på informationsöverflöd som paralyserar beslutsprocessen. Vad kan göras åt saken? Czerniawska och Potter hävdar att det främst finns tre strategier för att dela och sprida kunskap som tillämpas av organisationer idag:

- The ownership strategy. Detta är den traditionella strategin där någon ansvarar för vad som är viktigt och ska göras tillgängligt.
- The push strategy. Organisationen har en roll i att säkerställa att kunskap sprids på ett sätt som gör att informationsöverflöd undviks. Ett sätt att göra det är att skapa ämneskategorier med information som lämpar sig för särskilda intressegrupper inom organisationen.
- The pull strategy. Denna strategi går ut på att den som vill veta något själv får söka efter informationen i organisationen.

Varje strategi har sina för- och nackdelar, och de flesta organisationer finner att en kombination av dessa är det bästa sättet att förvalta tillgången på kunskap.<sup>42</sup>

Att tala med varandra i organisationen är nödvändigt för beslutsfattande och åtgärder. Pfeffer och Sutton har observerat att de organisationer som är bättre på att lära och översätta kunskap i handling, förstår fördelen med ett enkelt språk, enkla strukturer och koncept. Anmärkningsvärt är att just enkelhet tillämpas mycket sällan.<sup>43</sup>

*Summering:* Företag som har en förmåga tillägna sig kunskap och lära sig av den samt dela med sig av den, har grundförutsättningar för att bygga kunskap inom organisationen. Beslutsfattare kan känna sig paralyserade av det informationsöverflöd som kan uppkomma. Ownership-, push- och pull- är strategier som kan motverka detta. Enkla koncept kan underlätta lärande.

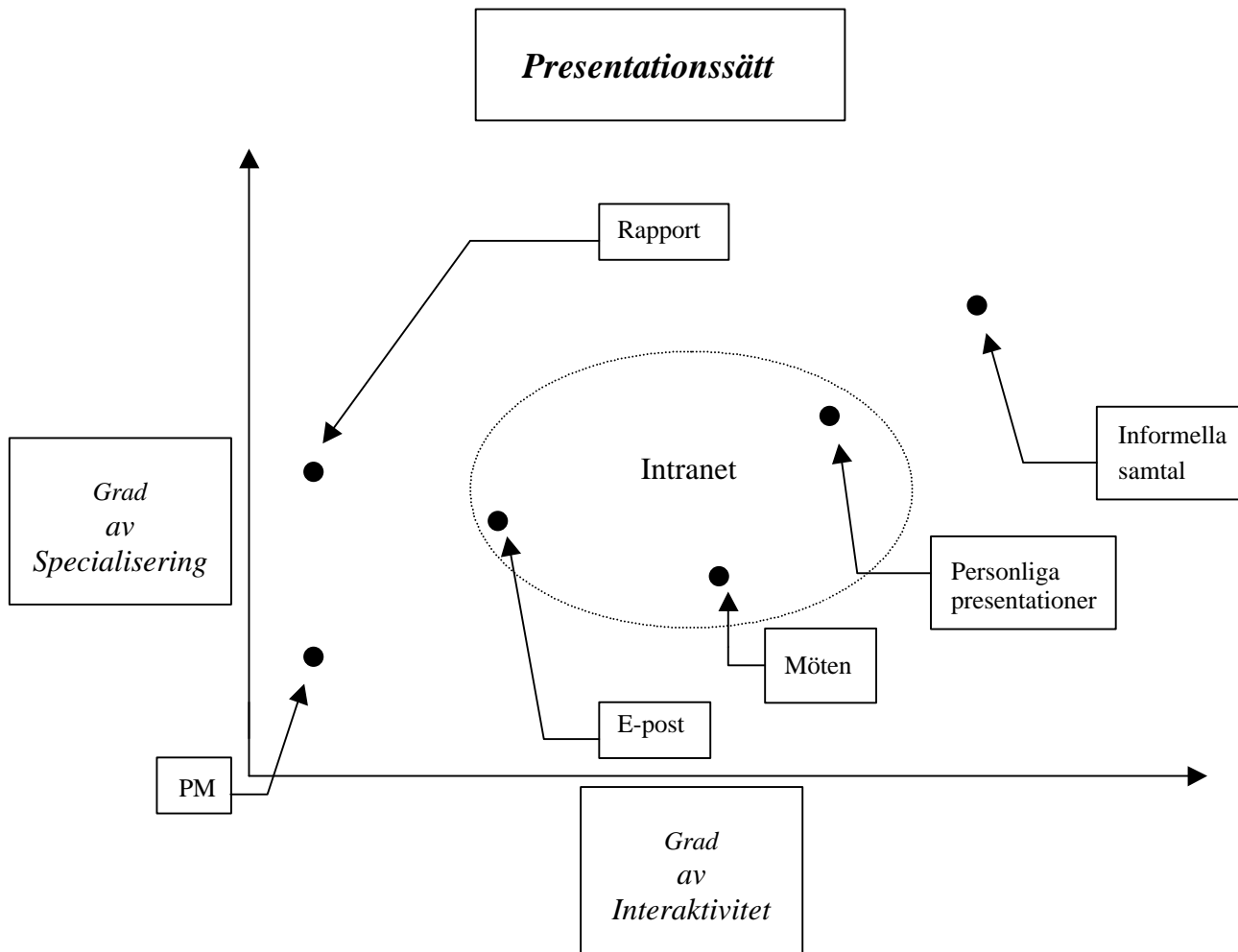
### **3.3.1 Att delge det interna systemet med information**

BI-information kan spridas internt inom företaget på flera olika sätt. Docere Intelligence AB använder sig av en modell som skiljer på de olika distributionssätten beroende på två dimensioner. Den första gäller hur specialiserad mediet är gentemot mottagaren, d v s hur väl det går att anpassa presentationen till mottagarens personliga preferenser. Den andra dimensionen gäller den grad av interaktivitet mediet tillåter. Här kan man se till hur väl mediet tillåter tvåvägskommunikation, möjlighet till frågor och svar. Modellen har inget fält som är generellt lämpligare än ett annat. Hur lämpliga de olika medierna är beror på vad för information som ska förmedlas och vilka medel som står till buds. En kombination är ofta den bästa lösningen. Även syftet med BI påverkar vilket tillvägagångssätt som är det lämpligaste. Ska BI-funktionen serva VD:n, ledningen eller hela organisationen. Det gäller också att ta i beaktande att olika medier lämpar sig olika bra för olika personlighetstyper. Nedan illustreras modellen med de olika distributionssätten.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Czerniawska/Potter s. 192-198

<sup>43</sup> Pfeffer/Sutton s. 59

<sup>44</sup> Seminarium på Docere Intelligence AB, 00-02-03



Figur 6 – Modell över presentationssätt

Calof skriver att det finns ett oändligt antal informationskällor, men den bästa källan, enligt många BI-analytiker är de anställda inom företaget. Så mycket som 75 procent av den kunskap som behövs finns inom den egna organisationen.<sup>45</sup> Friedman och Friedman konstaterar att alla BI-system måste börja med att utnyttja den information som resulterar från den normala arbetsprocessen. Detta är oerhört kostnadseffektivt och informationen är mycket värdefull. Som exempel kan nämnas en säljares kunskap om en konkurrent, en forskares kunskap om en teknologi etc. Vidare talar författarna om två problem som påverkar insamlandet av intern information. För det första är det svårt att känna igen signifikansen i informationen. Informationen finns i händerna på en anställd men ljusår från en beslutsfattare. För det andra kan viktig information försvinna i ryktesspridning. Här föreligger en paradox. Rykten och skvaller är en extremt effektiv metod för insamling av information men extremt ineffektivt när det gäller att distribuera denna.<sup>46</sup>

Vilka drivkrafter finns för att delge ett internt system med information? Frankelius och Rosén nämner bl a medarbetarnas egna personliga nytta, att företags framtid är individens framtid och möjligheten att utnyttja andras information.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Calof, 99-10-20

<sup>46</sup> Friedman/Friedman s. 85-87

<sup>47</sup> Frankelius/Rosén s. 120

Von Krogh och Roos som forskat i Knowledge Management har i sin studie bl a definierat fyra faktorer som influerar kunskapsöverföring mellan två eller flera parter. Dessa är öppenhet, kommunikationskanal, förtroende samt tidigare erfarenhet. Vad gäller öppenhet så talar man i termer av vilja till att dela kunskap och kommunicera med andra. Det handlar om förmågan att lägga alla kort på bordet, radera dolda agendor, låta motiv och känslor vara kända samtidigt som man inbjuder andras åsikter och perspektiv. Den andra faktorn, kommunikationskanal, skapar den miljö för interagerande vilken är en viktig och påverkande faktor som influerar hur man utvecklar sin kunskapsbas. De interagerar på olika sätt; mail, telefon, ansikte mot ansikte. Den sistnämnda kommunikationskanalen underlättar för faktorn öppenhet. Vad gäller effektivitet i kunskapsöverföring via kommunikationskanaler tittar man på två underliggande dimensioner; variationen av sätt den kan förmedla något och uttryckssätt, samt hastigheten av feedback kanalen kan erbjuda. Förtroende har en mängd olika dimensioner, men författarna menar att dessa har en indirekt effekt på kunskapsöverföring genom att det inverkar på uppfattad öppenhet mellan parter. Denna ses som en av de viktigaste faktorerna. Sista faktorn, tidigare erfarenhet, handlar om ett företags förmåga att känna igen värdet av ny kunskap, tillgodogöra och använda sig av denna, till stor del är en funktion av tidigare erfarenheter och kunskap. Vanligt är att företag med mer tyngd på forskning och know-how är bättre på detta.<sup>48</sup>

En magisteruppsats om BI och att vidarebefordra intern information, visar att företag är medvetna om de interna informationskällornas betydelse men att de inte utnyttjas i önskad utsträckning. Orsaker kan vara avsaknaden av system, i vissa fall resurser och tidsbrist. En annan anledning till att informationskällor inte utnyttjas kan bero på organisationskulturen. Att skapa en fungerande BI organisation där informationsinlämnande ska vara en tankegång som genomsyrar hela företaget är en tidskrävande process.<sup>49</sup>

*Summering:* BI-material kan spridas på många olika sätt t ex rapporter, e-post, möten etc. En viktig informationskälla är de anställda. Att utnyttja dessa är kostnadseffektivt och informationen de bidrar med är värdefull. Drivkrafter för att rapportera in information till BI-funktionen kan vara personlig nytta och möjligheten till att utnyttja andras information. En kultur för informationsinlämnande kan vara en annan. Vidare kan öppenhet, kommunikationskanal, förtroende samt tidigare erfarenhet influera kunskapsöverföringens effektivitet.

## 3.4 Organisationsstruktur

### 3.4.1 BI-funktionens placering

Pagels-Fick erfarenhet är att det många gånger varit svårt att skapa en fungerande organisation där BI ingår som professionell aktivitet.<sup>50</sup> Hur ska då en BI-funktion vara organiserad så att den fungerar som en effektiv stödfunktion i företaget? Friedman och Friedman menar att ju större ett företag är desto svårare blir det interna informationsflödet.<sup>51</sup> Bob Collins talar om hur organisationsstruktur och typ av bransch i hög grad påverkar hur BI-aktiviteter utförs. Om BI ska utföras på central – eller affärsenhetsnivå blir en viktig fråga.

---

<sup>48</sup> Von Krogh, Roos s. 60-66

<sup>49</sup> Hertzman/Robling/Sarihan s. 55

<sup>50</sup> Pagels-Fick s. 3

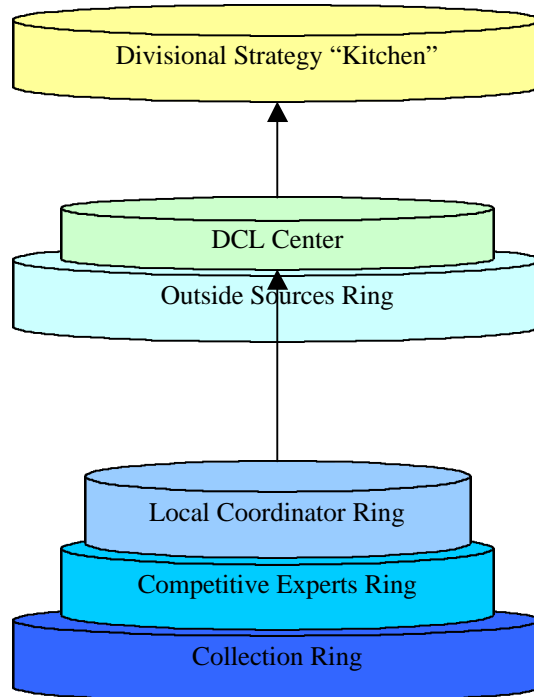
<sup>51</sup> Friedman/Friedman s. 112



Detta varierar, t ex kan ett multinationellt företag som bedriver sin verksamhet på ett mycket liknande sätt internationellt, där man har gemensamma produkter och tjänster och konkurrerar med liknande organisationsstrukturer, troligtvis vara i behov av en stark centraliserad BI-funktion som koordinerar BI-information till stöd för hela organisationen. Som kontrast till detta kan en stor diversifierad grupp ha väldigt olika BI-behov centralt och i olika affärsenheter.<sup>52</sup>

### 3.4.1.1 The five rings model

I ”The Five Rings Model” beskriver Gilad hur omvärldsbevakning ska vara strukturerad i organisationen för att bedrivas effektivt.



Figur 7 – The five rings model

Modellen består av tre nivåer. Den nedersta nivån representerar informationsinsamling på en lokal nivå i affärsområdet, t ex en verksamhetsgren. Informationen samlas då in av de som arbetar där, ”experts”, och vidarebefordras av en som är ansvarig för competitive learning (Director of Competitive Learning=DCL) till nivå två i modellen. Här finns främst DCL:n samt de hjälpmedel denna har för att hämta information från omvärlden, ”Outside Sources Rings”. Informationen behandlas och sprids slutligen till modellens högsta nivå, som består av affärsområdets beslutsfattare.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Collins s. 131-132

<sup>53</sup> Gilad s. 173-199

### 3.4.1.2 Decentralisering och centralisering av BI-funktionen

Gilads modell står för en decentraliserad tillämpning av omvärldsbevakning, vilken han anser fungerar i alla typer av företag. Att i stället ha en centraliserad omvärldsbevakning i toppen på företaget skapar större risker för blinda fläckar, d v s felaktiga, men förhärskande övertygelser om egen förmåga.

Att en decentraliserad tillämpning av omvärldsbevakning är att föredra stöds av Lennart Borg, som trots att han inte anser att det finns ett recept på en ideal organisation, anser att den decentraliserade varianten är mer effektiv än en centraliserad.<sup>54</sup> Pagels-Fick anser inte heller att det finns ett allmängiltigt svar på frågan om hur en funktion för BI ska organiseras. Många faktorer påverkar; företagets storlek, företagets kultur, om man vill att BI ska vara en separat enhet eller inte, vilka BI:s kunder är, BI-funktionens uppgifter etc. Att BI behövs i affärsenheter är självklart. Det vanliga är dock att den begränsas till enhetens verksamhetsområde. Det finns goda skäl för att dessa enheter ska skapa ett väl sammanhållet nätverk för nära samverkan. BI bedrivs inom flera av företagets funktioner och man ska inte tro att det finns ett värde i att centralisera all BI till enhet. Kontaktnätet och möjligheten att utföra BI-arbete är ofta spridd inom organisationen. Pagels-Fick påpekar vikten av att ta tillvara dessa resurser i ett företag, att göra dem synliga så att de systematiskt kan utvecklas och i ett nätverk bindas samman med övriga delar av organisationen.<sup>55</sup>

I många företag är BI-funktionen placerad i avdelningen för strategisk planering som rapporterar direkt till ledningen. I andra finns den i varje affärsenhet. Kahaner anser att om den är placerad i varje affärsenhet måste dessa kommunicera. För bästa effekt och makt bör BI-funktionen placeras tillräckligt högt upp i organisationen att den ådrar sig respekt, men samtidigt bör den vara tillgänglig för alla inom organisationen. Den ska vara nära de primära användarna men samtidigt tillgänglig för alla i företaget. Kahaner anser att BI fungerar bäst när man tänker på det som en process och ej en funktion.<sup>56</sup>

Om BI-funktionen finns högt upp i hierarkin uppstår enligt Pagels-Fick ett organisatoriskt dilemma. Hierarkiska attityder leder till att ingen ser det som naturligt att gemensamt använda en resurs som organisatoriskt hör till en sidoordnad enhet. Om BI bedrivs som en central funktion är den oftast utformad som stab till ledningen. Detta kan leda till ett för stort avstånd till operativa enheter och därmed en bristande känsla för deras väsentliga behov. Det finns flera lösningar på detta:

- Nätverksorienterad lösning
- Distribuera BI-funktioner inom organisationen
- Skapa en intern tjänstemarknad d v s en större gemensamt hållen BI.

---

<sup>54</sup> Borg m fl. s. 116

<sup>55</sup> Pagels-Fick s. 74, 89-96

<sup>56</sup> Kahaner s. 44-45

- *Det nätverksorienterade synsättet*; Det finns argument både för och emot en decentralisering av BI-funktionen. Det optimala är varken den ena eller andra ytterligheten, utan en kombination som söker tillvarata fördelarna med båda formerna. Organisationsenheter som divisioner, affärsenheter och utlandsbolag behöver egna resurser för BI. Den nödvändiga förankringen och fokuseringen kan inte uppnås på annat sätt. Endast personalen på sådana självständiga enheter känner situationen tillräckligt väl för att kunna arbeta med affärsstrategier, affärsplaner och stöd till den operativa verksamheten. Samtidigt behövs en central och gemensam funktion med ett bredare perspektiv som täcker hela företaget, industrigrenars framtid, konkurrenternas företagsutveckling o s v. En sådan central funktion skapar också ett tillräckligt stort underlag för att bära specialiserade kompetenser och uppnå synergieffekter mellan dem. Företagets decentraliserade resurser har behov av en central BI-funktion för sin kompetensutveckling och yrkesidentitet. Kommersiella relationer och kontakter med externa informationskällor kan också hanteras bättre om de centraliseras.<sup>57</sup>

Tyson förespråkar också att BI-funktionen organiseras som ett nätverk, fast ett decentraliserat sådant. Han anser att kunskapen i en sådan miljö har större möjlighet att överleva trots förändringar i organisationsstrukturen.<sup>58</sup>

- *Distribuera BI-funktioner inom organisationen*; Pagels-Fick tycker att i allmänhet att det är negativt att splittra BI-resurserna, då det inte gynnar samarbete. Han påpekar dock att splittring och decentralisering inte behöver vara synonyma. En organisation för BI kan vara uppdelad på flera enheter, medan den fysiskt är placerad på ett ställe. Det finns mycket att vinna på fysisk samlokalisering.
- *Intern tjänstemarknad*; En intern tjänstemarknad anser Pagels-Fick passa bäst i hierarkiska organisationer.<sup>59</sup>

Ovanstående kan relateras till Fulds syn på att införa något som kan liknas vid interna tjänstekontrakt. Han talar om att BI bör ta betalt för sina tjänster, vilket kommer leda till att den interna kunden bättre kommer uppskatta servicen som BI ger. Detta medverkar också till att BI-funktionen blir en mer serviceorienterad enhet, där den tvingas vara känslig för kundens behov. Detta ger en status som gynnar både kunden och BI-funktionen<sup>60</sup>.

*Summering*: Avsnittet visar hur BI-funktionens uppbyggnad och placering i organisationen har betydelse för BI-arbetets, och därmed även spridningens, effektivitet. Det råder delade meningar om BI-funktionen ska vara centraliserad eller decentraliserad. Vid förespråkande för decentralisering uppges tillgänglighet och närhet till operativa enheter som fördelar, medan en begränsad syn till enhetens verksamhetsområde kan ses som en nackdel. En central funktion kan koordinera BI-information till stöd för hela organisationen och ådra sig respekt, samtidigt som avståndet från övriga organisatoriska enheter kan medföra brister i kunskapen om deras behov. Nätverkande anses gynna samverkan och minska avståndet mellan enheter så att synergieffekter kan uppstå.

---

<sup>57</sup> Pagels-Fick s. 98

<sup>58</sup> Tyson s. 52

<sup>59</sup> Pagels-Fick s. 105

<sup>60</sup> Fuld s. 84

### 3.4.2 BI:s närhet till ledningen

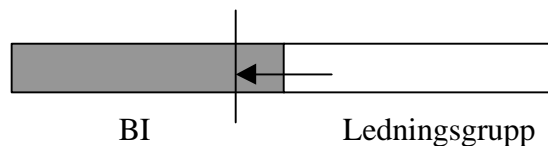
Tyson ser på omvärldsbevakning som en del av företagets strategiska planeringsfunktion och anser därför att den bör vara nära knuten till organisationens strategiska beslutsfattare. Kopplingen här emellan är oerhört viktig för utfallet av omvärldsbevakningen.<sup>61</sup>

Pagels-Fick beskriver att samarbetet mellan BI och ledningsgruppen kan ske *direkt* eller via en *tredje aktör*. Om det sker direkt kan förenklat ske på tre sätt:

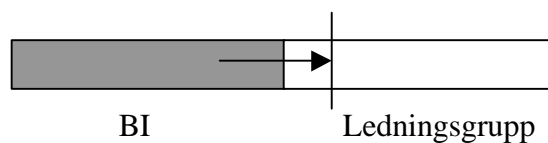
1/ En person från ledningsgruppen förmedlar skriftligt eller muntligt ett uppdrag till BI-funktionen som efter en tid levererar resultaten till gruppen. Det finns en tydlig organisatorisk skiljelinje.



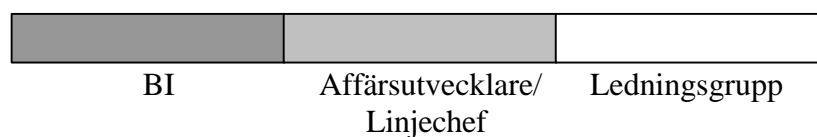
2/ En medlem i ledningsgruppen inte bara förmedlar utan följer aktivt arbete, deltar i möten, ger kommentarer, förmedlar ledningens värderingar etc.



3/ En person från BI placeras i ledningsgruppen och blir en aktiv diskuterande part. Detta sker vanligen bara om BI-funktionen har en chef eller annan person med bred erfarenhet och tillräckligt stort förtroende för att släppas in.



Om samarbete sker med en tredje aktör kan det t ex vara en person som arbetar med affärsutveckling men som ej ingår i den aktuella ledningsfunktionen. Det kan t ex vara en linjeförman som får i uppdrag att bereda frågan och kontaktar BI.



Utan integration mellan organisatoriska gränssytor riskeras effektiviteten. Missförstånd kan lätt uppstå, det gäller att skapa arbetsgemenskap genom att se till att delprocesser förskjuts så att de inte sammanfaller med gränsen för olika organisatoriska enheter.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Tyson s. 30

<sup>62</sup> Pagels-Fick s. 82-84

Sandström betonar vikten av en nära knytning mellan BI-funktionen och ledningen genom att förespråka att det ska finnas en centralt ansvarig BI-chef som helst ska arbeta direkt under VD. Först med en sådan konstruktion menar han att man skapat förutsättningar för att funktionen får den framtoning den bör ha i företaget. BI-chefen kommer då vara uppdaterad vad gäller alla viktigare beslut i företaget.<sup>63</sup>

*Summering:* Sammanfattningsvis kan man säga att en koppling mellan BI och ledning influerar utfallet av omvärldsbevakningen till stor del. Samarbete mellan BI och ledning kan ske direkt eller via en tredje aktör, och om gränser mellan organisatoriska enheter inte integreras, riskeras effektiviteten.

## 3.5 BI-arbetets natur

### 3.5.1 Löpande/Uppdragsbetonad BI

När en BI-funktion får i uppdrag att genomföra en viss studie eller undersökning uppstår normalt inga problem, enligt Pagels-Fick. Beställaren står då redo att ta emot de beställda resultaten och integrera dem i sin verksamhet. Däremot kan det vara annorlunda när BI-funktionen själv löpande söker och analyserar väsentliga nyheter, nya mönster eller identifierar en ny affärsmöjlighet eller hot och framkastar förslag till förändringar inom det egna företaget. Detta beror på att det inte alltid finns processer som effektivt fångar upp sådana spontana resultat, för in dem i organisationen och tar vara på dem. Den potentiellt goda idén blir liggande, vilket kan ske därför att informationen berör något som är helt nytt för företaget, d v s ett “not invented here-syndrom”. Det finns helt enkelt ingen naturlig mottagare. Det kan också ske därför att den eller de som borde vara berörda har andra prioriteter.<sup>64</sup>

### 3.5.2 Tidsfördelning och Tidskrav på BI-arbetet

Friedman och Friedman anser att det är värdelöst att fokusera på ett insamlingssystem om inte informationen som samlas in kan spridas vid passande tidpunkter.<sup>65</sup>

Tidsfördelningen mellan inriktning, insamling, analys och spridning är en viktig del i BI-processen där spridning är en kritisk faktor för att BI i överhuvudtaget ska vara av någon betydelse. Om man lyckats bra med att inrikta, insamla och analysera men sen inte lyckas sprida informationen så har hela BI-processen varit värdelös. Det gäller att finna en bra balans mellan dessa steg i processen. Uppenbart är att ofta läggs för mycket tid på insamling och analys men för lite tid på spridning.<sup>66</sup>

### 3.5.3 Interna nätverk

För att lyckas skapa en medvetenhet om BI-frågor och förstå vilka behov som finns inom organisationen underlättar det om man skapar ett internt intelligence-nätverk, enligt Collins. Genom detta kan man också finna goda informationskällor inom organisationen som kan underlätta BI-arbetet.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Sandström s. 99

<sup>64</sup> Pagels-Fick s. 74, 100

<sup>65</sup> Friedman/Friedman s. 90-91

<sup>66</sup> Hällgren Joakim, Intervju 00-04-13, Scania

<sup>67</sup> Collins s. 78-81

Ibland finns det en BI-funktion i varje affärsenhet i en organisation. Men Pagels-Fick påpekar att denna ofta begränsas till enhetens verksamhetsområde. För att medarbetarna inte ska tappa kontakten med varandra, utan istället utnyttja varandras kunskaper och erfarenheter för att bättre förstå helheten, finns goda skäl för att dessa enheter ska skapa ett väl sammanhållet nätverk för nära samverkan.<sup>68</sup>

Pfeffer och Sutton talar också för att nätverk och kontakt mellan människor är viktigt. De säger att när kunskap överförs genom historier och skvaller istället för enbart genom formella datasystem så vinner man också information om den process som användes för att ta reda på kunskapen. När man endast läser rapporter eller deltar i presentationer lär sig människor inte viktiga nyanser i arbetsmetoderna t ex misstagen som gjordes, vad som var kul och vad som var tråkigt, vilka som varit hjälpsamma och vilka som har hindrat processen. Den kunskap som används och anses vara värdefull är oftast den som överförs genom att människor talar med varandra. Nätverk där all information inte utbyts via elektronisk media utan via att människor talar med varandra, blir därför viktig för att inte gå miste om viktiga nyanser.<sup>69</sup>

### 3.5.4 Sekretess

Ett känt uttryck från Napoleon lyder:

“He who defends everything, defends nothing”

Pfeffer och Sutton nämner här två viktiga poänger. Den första gäller att inse att ingen har resurser att helt och hållet hålla allting hemligt. Sekretess kostar och det är inte alltid som det är värt detta pris. Ett företag som försöker hemlighålla mycket förlorar också förmågan att reagera på viktiga saker som är betydelsefulla för företaget. Om allt hålls hemligt finns inte ens information tillgänglig om vilka faror som kanske hotar, och företaget har då ingen chans att reagera på signalerna. Det måste byggas upp en förståelse för hur viktigt det är med ett visst informationsflöde. Den andra poängen gäller att ju fler som känner till en viss information desto större chans finns att informationen ska läcka ut. Därför anser Pfeffer och Sutton att så få människor som möjligt ska ha reda på viktig information. De uttrycker vikten av att veta vilka som främst berörs av informationen.

Som redan nämnts är sekretess kostsamt. Kostnader kan bestå i att bygga upp ett väl fungerande säkerhetssystem och tiden som går åt till att ta hand om all information som ska sekretessbeläggas. En annan effekt av för mycket sekretess är att färre människor vet vad som är på gång, vilket medför att ett fåtal personer har en mycket inflytelserik position inom organisationen och kan utnyttja de kunskaper som de har fått tillgång till.

Fuld uppger att inget företag, oavsett hur stort det är och hur ogenomträngligt det än verkar, kan blockera strömmen av företagsinformation. När ett företag utövar affärer så måste de ge ut information. Detta är en av anledningarna till att information läcker ut. Det går inte heller att stoppa detta informationsflöde då det i sådana fall skulle vara omöjligt för företaget att vara verksamma. Problemet är människan. Det finns lika många potentiella läckor som det finns människor i ett företag.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Pagels-Fick s. 96

<sup>69</sup> Pfeffer/Sutton s. 19

<sup>70</sup> Fuld s. 439-440

*Summaring:* Det går ej att förhindra läckage och en ström av företagsinformation som sprids, men företag kan arbeta med att sprida medvetet, till berörda parter. Detta är inte alltid önskvärt, då det är kostsamt och kan påverka förmågan att reagera på viktiga signaler.

### 3.5.5 Kultur

”Business Intelligence är en kulturfråga, en filosofi. Det handlar om att skapa ett underrättelsemedvetande”

Björn Sandström<sup>71</sup>

Pagels-Fick talar om att förståelse för en företagskultur är viktig för att BI ska fungera. Han säger att en BI-funktion måste arbeta inom och med den företagskultur som råder. Det går inte att skapa en struktur eller en organisation för BI som är teoretiskt bra men inte harmonierar med kulturen.<sup>72</sup>

Pfeffer och Sutton påstår att det finns många bevis på att det är mycket viktig för företaget att ha en underliggande filosofi inom företaget som är väl kommunicerad, förstådd och delad. Problemet är att många företag som har en vision eller ett mål nedskrivet någonstans inte lyckas implementera det i organisationen.

Vidare talar Pfeffer och Sutton om att människor som är nya på ett företag snart kommer att agera som och imitera de människor som redan finns inom företaget. Vet man att ett problem hotar företaget så handlar man på samma sätt som man tidigare gjort när man löst liknande problem. Man gör saker och ting som de alltid har gjorts. Å andra sidan när företagen fortsätter att göra saker på samma sätt skapas med tiden en kontinuitet. Detta hjälper företaget att etablera organisationens kultur och värden. Att göra saker och ting på ett visst sätt bygger upp organisationens sociala identitet och gör den unik. Ett företags kultur är inbyggd i dess verksamhet och i dess agerande, i dess traditioner och i dess ”ta för givet aktioner”.<sup>73</sup>

Hamrefors anser att en av de viktigaste faktorerna som gynnar BI i stort, är en intern kultur som främjar egna initiativ och ett klimat med högt i tak.<sup>74</sup> Hamrefors talar vidare om en BI som består av två olika delar och är en kombination av organiserade och spontana aktiviteter. Den organiserade aktiviteten är omvärldsbevakning som sköts av olika specialister. Den spontana omvärldsbevakningen är den som företagets medarbetare hela tiden utför. Båda delar är mycket viktiga menar Hamrefors, men basen för BI måste ändå vara vad medarbetarna ser och hör. De utgör den naturliga uppmärksamheten i en organisation. Om företaget ska skapa en förmåga till förutsägelser måste man först förstå den spontana omvärldsbevakningen, d v s veta hur anställda uppfattar verkligheten. Det är ledningen som bör hitta en balans mellan synen på strategi och struktur. Om man organiserar en bevakning av verkligheten måste man också veta hur den passar ihop med hur medarbetarna uppfattar denna.<sup>75</sup>

<sup>71</sup> Seminarie med MasterTeam, 00-03-15

<sup>72</sup> Pagels-Fick s. 90

<sup>73</sup> Pfeffer/Sutton s. 37, 69, 75

<sup>74</sup> [www.ericsson.se/accessmagazine](http://www.ericsson.se/accessmagazine)

<sup>75</sup> Ibid

*Summering:* En företagskultur som skapar förståelse för BI påverkar dess sätt att fungera. En medvetenhet om omvärldstänkande hos medarbetarna medverkar till skapandet av en naturlig uppmärksamhet inom organisationen.

## 3.6 BI-funktionens spridningsansvar

### 3.6.1 Formaliserat spridningsansvar

Kahaner anser att företag behöver ett formellt system för att sprida information och kunskap. Chefer och andra medarbetare ska kunna fatta beslut i hela företaget. För det krävs ett regelbundet informationsflöde. Detta flöde ska vara anpassat efter struktur och kultur i organisationen. Det kan liknas vid en process som genomsyrar hela företaget.<sup>76</sup> Att ha ett formaliserat spridningsansvar i BI-funktionen är något som också kan underlätta att spridningen sker effektivt även när omvärldsbevakare lämnar organisationen och nya tillträder, enligt Joakim Hällgren. Många omvärldsbevakare utvecklar själva sin spridningsroll, och har ett informellt ansvar som baseras på vad de lärt sig om sina interna kunders behov genom åren. Det kan vara svårt för en ny att överta den rollen på samma sätt när ett formaliserat ansvar saknas.<sup>77</sup>

Ett systematiskt sätt att sprida information är en kritisk framgångsfaktor för en effektiv BI i organisationen, här hävdar Friedman och Friedman. Systemet kan vara mycket enkelt eller sofistikerat, men det måste bestå av vissa egenskaper;

- Informationen måste spridas så snabbt att det tillåter handling på denna.
- Informationen måste ha någon grad av målriktning utan att förlora den fördel som bred spridning i organisationen ger. Detta är svårt att uppnå, men mycket viktigt. BI-funktionen ska inte dumpa en mängd information på alla varje dag, då viktig information då har en tendens att försvinna i mängden och att medarbetarna till slut ignorerar hela informationsmängden.
- Informationen ska bevaras i någon typ av arkivform, så att man kan återgå till den.
- Informationen måste vara organiserad på så vis att informationsbasen över marknaden växer med tiden.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Kahaner s. 45

<sup>77</sup> Hällgren Joakim, Intervju 00-04-13, Scania

<sup>78</sup> Friedman/Friedman s. 109



### 3.6.2 Distributionsform

Kahaner anser att för att lyckas med en effektiv distribution av BI-material krävs följande;

- Analysen måste svara mot ledningens behov. Om det är en skriftlig distributionsform är det viktigt att den är kort och koncis. Backup-data kan vara långa men rekommendationer ska hållas korta. Att veta hur ledningen vill ha delgivning är alltså avgörande för hur den tas emot och accepteras.
- Analysen ska vara fokuserad, ej generell. Ofta vågar inte analytiker stå för det de tror på och har flera scenarios, men de måste försöka välja vilken som är troligast och försvara denna logiskt.
- Analysen ska vara uppdaterad, så att den kan vara användbar så länge som möjligt.
- Hög förtroendenivå hos ledningen. Många BI-analytiker anser att de är mest framgångsrika när ledningen känner dem och litar på deras arbete från t ex tidigare projekt. En del BI-analytiker inser att de måste anta en roll som försäljare, där de säljer sina idéer. Om ledningen inte köper det, har de inte gjort sitt jobb bra nog.<sup>79</sup>

Pagels-Fick menar att BI kan engagera beslutsfattare om de tar reda på en lämplig form för rapportering som de föredrar. Det gäller att finna fungerande kanaler. Hans erfarenhet är att ledningen främst vill ha skriftliga rapporter. Vidare förespråkar han också om månatliga analysrapporter där artiklar mynnar ut i förslag som ansvariga kan ta ställning till. Det kan t ex gälla vidare utredning av fråga, att bearbeta en ny kundgrupp etc. Rapporter kan skraddarsys för olika frågor och mottagare. Distribution i skriftlig form ger fördel då det kan läsas på spiltid t ex resor. Det kan också lätt sändas vidare till berörda parter. Distribution via IT-nätverk är dock oslagbart när det gäller att sprida till en stor målgrupp, men det finns en säkerhetsaspekt att ta hänsyn till här.<sup>80</sup>

Czerniawska och Potter förespråkar den virtuella domänen som distributionsform. För att på bästa sätt ta tillvara organisationens intellektuella tillgångar, måste företaget se till att data, information och kunskap plockas ut från sin fysiska domän och placeras i den virtuella domänen. Här kan tillgångarna delas, läggas ihop, manipuleras, distribueras, och allt till en låg kostnad. Så fort dessa tillgångar översätts till fysiska domäner (papper, film etc), blir de svåra att hantera och framförallt svåra att dela.<sup>81</sup>

Intranet är ett betydelsefullt verktyg inom BI-området och kan sägas tillhöra den "virtuella domänen". Pfeffer och Sutton menar dock att lägga teknologi på ett problem, sällan är ett bättre sätt att effektivt åstadkomma kunskapsresultat.<sup>82</sup> Stein Kleppest, forskare vid Lunds Universitet, påstår att företag som vill effektivisera kommunikationen mellan medarbetarna med hjälp av elektroniska medier, kanske i själva verket bygger murar som förhindrar spridning av viss information och kunskap. E-post kan aldrig ersätta den fysiska kontakten. Han menar att det finns olika typer av kunskap och att alla inte låter sig överföras via IT. Den tysta kunskapen, som är svår att klä i ord blir därmed svår att överföra medvetet. Mycket av det som forskningen sagt grundar sig på att kunskapen är explicit och kan verbaliseras. Men en väldigt stor del av kunskapen i företag är tyst, och svår att identifiera.

---

<sup>79</sup> Kahaner s. 134-135

<sup>80</sup> Pagels-Fick s. 149-158

<sup>81</sup> Czerniawska/Potter s. 196-197

<sup>82</sup> Pfeffer/Sutton s. 19

Kleppes anser att det är naivt att tro att kommunikation i alla lägen blir mer effektiv över elektroniska medier. I stället skapas nya problem. Vi är som människor beroende av fysiska kontakter för att lära känna andra och få förtroende. När man möts ansikte mot ansikte, kan man t ex framföra kritiska synpunkter, men ändå med miner visa att man trots detta uppskattar varandra.<sup>83</sup>

Enligt Calof har forskning inom BI visat att kundanpassade rapporter och ansikte-mot-ansikte kommunikation är de bästa sätten att sprida information. Det som dock fungerar bäst, oavsett organisation, är mer en funktion av beslutsfattarens preferenser och företagskultur. De lämpliga distributionskanalerna är vad som helst som får beslutsfattare att uppmärksamma informationen och agera efter denna.<sup>84</sup>

*Summering:* Ett recept på en effektiv distributionsform finns inte här. Det finns fördelar och nackdelar med samtliga: skriftliga, muntliga, virtuella. Distributionsformen bör vara anpassad efter mottagarens preferenser och behov.

### 3.6.3 Kunskap om interna kunder

Pagels-Fick hävdar att effektivt beslutsstöd självfallet ska vara väl anpassat till beslutsfattarens behov. Det gäller såväl *vad* som *hur* det kommuniceras. Man måste tänka igenom en mottagarens behov och personliga arbetssätt. Mottagaren kan t ex fokusera på trender eller helhet. Vad vet de och vad vill de veta?<sup>85</sup> Collins förespråkar att man kan skapa ett internt intelligence-nätverk. Det genomförs då en intern granskning som både ökar medvetenheten om BI-frågor samtidigt som det kan ge en flygande start på nätverket. Denna granskning hjälper till att ta reda på interna behov, och även oanade källor för BI kan upptäckas.<sup>86</sup>

Friedman och Friedman konstaterar att om människor inte kommunicerar kan heller inte information distribueras. Ju längre från varandra två individer är i organisationsstrukturen desto mindre troligt är det att informationen distribueras framgångsrikt. Författarna påstår att de många gånger funnit att om man talar med rätt person i tio minuter kan det motsvara två veckors läsning för informationsinhämtande.

Hamrefors menar att en viktig aspekt för framgångsrik kunskapsöverföring är hur väl den som överför sätter sig in i mottagarens handlingsmiljö. Det handlar om att levandegöra det ogripbara. Inom organisationen arbetar alla med olika uppgifter och det skapar olika handlingsmiljöer, vilka perspektiv man har utifrån sitt arbete. Ju mer kunskap man har om mottagarens handlingsmiljö samt förmåga att sätta sig in i denna, så påverkas kunskapsöverföringen i positiv riktning.<sup>87</sup>

*Summering:* BI-analytiker bör ta hänsyn till mottagarens behov och personliga arbetssätt vid spridning. En intern undersökning kan hjälpa till att åstadkomma detta. Att förstå mottagaren i dennes miljö påverkar kunskapsöverföring positivt. Kommunikation är en förutsättning för effektiv distribution.

---

<sup>83</sup> Computer Sweden 99-02-01

<sup>84</sup> Calof, 99-10-20

<sup>85</sup> Pagels-Fick s. 85-87

<sup>86</sup> Collins s. 78-81

<sup>87</sup> Hamrefors Sven, Intervju, 00-03-27, Handelshögskolan

## 3.7 Individrelaterade faktorer

### 3.7.1 Motivation

Det är få människor som arbetar så mycket som de egentligen är kapabla till. Robbins beskriver hur en individs prestation inte bara beror på kapacitet, motivation är också en viktig faktor. Motivation är viljan att göra något och styrs av handlingsmöjligheten att tillfredsställa ett behov hos individen. Motivationsprocessen kan beskrivas så att den börjar med ett otillfredsställt behov hos människan. Det skapar spänning, vilket stimulerar drivkrafter inom individen. Dessa drivkrafter gör att människan söker de särskilda mål som skulle tillfredsställa behovet och minska spänningen.<sup>88</sup>

Gellerman hävdar att allt som inte är en inneboende del av individen men som kan påverka dess beteende, kan kallas för motiverare. En del motiverare är objekt t ex pengar, andra är människor.<sup>89</sup>

#### 3.7.1.1 Belöningsystem

Personal som sitter på mycket information måste enligt Friedman och Friedman uppmuntras och belönas för att rapportera information inom organisationen. Ett sätt att belöna människor, framförallt säljare, vilka är prestations-orienterade, är genom att utlysa tävlingar, ge bonus, provision o s v.<sup>90</sup>

Fuld avråder företag från att uppmuntra människor att sprida information genom att ge dem pengar i någon form. Det är svårt att avgöra hur mycket pengar en viss typ av information är värd. Pengar kan också leda till orättvisa och konflikter inom företaget. Istället föreslår Fuld att man ska uppmuntra och belöna sina medarbetare på följande sätt:

- Uppmuntra till att ge och ta information. Delar man själv med sig av vad man vet, får man också värdefull information tillbaka. Det gäller att bygga upp förtroende mellan medarbetarna så att de känner sig trygga att dela med sig information.
- Uppmärksamma personalen genom att nämna dem i nyhetsbrev eller i annat skriftligt media som finns inom företaget.
- Skriv ett brev till den berörda för att visa uppskattning.
- Ge mandat.

#### 3.7.1.2 Feedback

Kelly talar om att feedback är information som människor får tillbaka från andra om hur de beter sig och om konsekvenserna av deras beteende. Feedback är viktigt då det visar om man är på rätt eller fel spår och kan ge två olika resultat. Det kan hjälpa till att motivera människor att se över sitt eget beteende och ge information om vad som behöver förändras. Men feedback kan också motivera människor att försvara sitt eget beteende och vägra att genomföra förändringar. Det gäller således att ge feedback på rätt sätt.<sup>91</sup>

I Computer Sweden påvisar en artikel feedbackens betydelse för bekräftelse av att BI-analyser hamnat hos rätt person. Detta är viktigt för en framtida utveckling av BI-arbetet.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Robbins s. 47

<sup>89</sup> Gellerman s. 19

<sup>90</sup> Friedman/Friedman s. 100

<sup>91</sup> Kelly, N.Y.U.

<sup>92</sup> Computer Sweden 98-02-24

### 3.7.2 Revirtänkande

Människor har mål, värderingar, önsknings, förväntningar, motiv och fallenheter som resulterar i att personer agerar på ett visst sätt. Vi lever efter dessa ”intressen” och försvarar oss eller går till attack om någon inkräktar på dessa. För att bättre förstå dessa ”intressen” kan man dela upp dem i tre sinsemellan relaterade domäner; *uppgiftsintressen*, *karriärsintressen* och *yttre intressen*. Det uppstår ofta spänningar mellan dessa tre områden, men de går också att få dem att samverka.

När man arbetar i en organisation försöker man få en balans mellan intresseområdena. Ofta är balansen mellan dem osäker och föränderlig, vilket skapar spänningar. Nedan redogörs kort för innebörden i de tre domänerna.

- *Uppgiftsintressen*, rör det arbete eller de uppgifter man har att utföra.
- *Karriärsintressen*, är de mål, förhoppningar och visioner som individen har om framtiden.
- *Yttre intressen*, rör individens personlighet, privata attityder, åsikter, värderingar och engagemang utanför arbetet.

Detta sätt att betrakta olika ”intressen” ger viss hjälp att tyda de personliga faktorer som ligger bakom specifika handlingar och aktiviteter. Man har möjlighet att börja förstå hur människor relaterar sig själva till arbetet utifrån sina personliga ”intressen” och upptäcka vilka motiv som styr bland annat karriäriinriktning, revirtänkande, engagemang i en uppgift, intrigerande, hängivenhet och utnyttjande – faktorer som ger det organisatoriska livet dess speciella karaktär.<sup>93</sup>

### 3.7.3 Personlighet

Kahaner anser att en som arbetar med BI alltid bör säga sanningen samt vara nära ledningen. Han gör en talande liknelse med narren:

” In the days when omnipotent kings and queens ruled the world there was a guy on staff called the court jester. Our view of this person has him wearing a multicolored costume, bells jingling, and hat flopping. He danced around the king, sometimes mocking him, sometimes amusing him with jokes. When someone would try to persuade the king to do something, the jester would listen quietly but sometimes he would jump around and poke fun at the person’s ideas. He was the one person in the entire kingdom that could talk back to the king. He had reverence for the king’s position but his job was not to be a yes man. In doing his job, he was guaranteed immunity from the king’s wrath. Unlike the king’s trusted advisors, his head didn’t get chopped off when he told the king something he didn’t want to hear. Don’t ever forget, though, that the jester was smart. He walked around town and in the country listening to people, learning and understanding what the common people were thinking. He had his own information network. The jester also knew what made the king happy, what made him tick, and what he wanted.”

BI-funktionens jobb är således att tala om sanningen för ledningen även om det går emot ledningens personliga åsikter. BI-funktionens uttalanden ska inte bygga på gissningar men på strikt insamlings- och analysarbete som stödjer det som läggs fram till ledningen.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Morgan s. 181-184

<sup>94</sup> Kahaner s. 201-203

Sikander Khan uppger i en intervju att BI ofta innebär att man måste förmedla kritisk och negativ information. Därför är det viktigt att de som arbetar med BI inom företagen har hög integritet och att de är vana vid självständigt tänkande. Annars kan frestelsen vara stor att rapportera friserade rapporter för att undgå att stöta sig med ledningen.<sup>95</sup>

Pagels-Fick talar om BI-analytikerns ”rädsla” att ge en värdering och inte bara information. Det är viktigt att analytikern inte lägger personlig prestige i att beställare ska acceptera synsättet. Han måste inse att förslag ska kunna avslås utan att det ses som ett bakslag.<sup>96</sup>

Collins anser att det är viktigt att ha rätt personer i BI-funktionen. Han tycker exempelvis att det är bra med blandade perspektiv på de som jobbar. De måste vara nätverkare och ha god social kompetens.<sup>97</sup> Andra kritiska egenskaper för personer inom BI är att de har problemlösningsförmåga, att de kan driva förändringar i organisationen och att de har en god kommunikationsförmåga.<sup>98</sup>

Friedman och Friedman uppger att grunden för BI är disciplin och ärlighet. En analytiker som ljuger, framförallt för sig själv, bör inte ens ägna sig åt BI. Inom BI kan en alltför positiv attityd vara farlig då optimism kan förstöra möjligheterna att värdera. Författarna exemplifierar detta med hur BI-analytiker kan känna ovilja att rapportera nedslående nyheter. T ex att en konkurrent utvecklat en ny teknologi och kullkastat det egna företagets långsiktiga projekt. Men det är just detta som en analytiker måste vara beredd på. En annan farlig egenskap är att vara för självsäker. Det ultimata är att konstant ifrågasätta om de fakta man inhämtat är trovärdiga.<sup>99</sup>

*Summering:* En viktig del i arbetet som BI-analytiker är att ha förmågan att delge negativa nyheter. Det kräver en del personegenskaper som t ex ärlighet, integritet och mod.

---

<sup>95</sup> Leadership Briefing, Mars 2000

<sup>96</sup> Pagels-Fick s.163

<sup>97</sup> Collins s.133

<sup>98</sup> Leadership Briefing, Mars 2000

<sup>99</sup> Friedman/Friedman s.56-57

## 4 EMPIRI - PRESENTATION AV FÖRETAGEN

Här presenterar vi kort de intervjuade företagen och hur BI-funktionen är placerad i respektive organisation. Redovisningen av våra intervjuer i övrigt, integreras i analyskapitlet.

### 4.1 Birka Energi

Hos Birka Energi fungerar BI som en stabsfunktion till ledningen och avdelningen kallas verksamhetsutveckling. Sex personer arbetar med BI på Birka.

Birka Energi bildades hösten 1998 genom ett samgående mellan Gullspång Kraft och Stockholm Energi. Birka Energi är Sveriges ledande energiföretag räknat i antal kunder och det tredje största när det gäller produktionskapacitet. Förutom elförsäljning, eldistribution och kraftproduktion ingår Nordens största värmerörelse i koncernen. Koncernen har en produktmix där el, värme, nät, gas, kyla, konsult –och servicetjänster ingår och kompletterar varandra i olika kunderbjudanden. Koncernens produkter marknadsförs under varumärkena Birka Energi och HemEl. Under 1999 uppgick medelantalet anställda till 3 365 personer.

### 4.2 Electrolux

Electrolux har inte en central BI-funktion. Organiseringen av BI är för närvarande under omarbetning men f n har affärssektorerna ett självständigt BI-ansvar.

Electrolux är ett konsumentvaruföretag med inriktning på hushållsprodukter för inom- och utomhusbruk, samt vissa motsvarande produkter för professionella användare. Med en omsättning på cirka 120 miljarder kronor är Electrolux störst i världen inom hushållsprodukter, som t ex kylskåp, spisar, tvättmaskiner, motorsågar, gräsklippare och trädgårdstraktorer. I slutet av 1999 var det totala antalet anställda ca 92 000.

### 4.3 Ericsson

Ericsson har en central BI-funktion där tre till fyra personer arbetar men det finns även decentraliserade funktioner ute i organisationen. Den centrala funktionen är placerad under corporate funktionen Marketing and Strategic Business Development.

Ericssons drygt 100 000 anställda är verksamma i 140 länder. Deras samlade kompetens inom fasta och mobila nät, mobiltelefoner och infokomssystem gör Ericsson till världsledande leverantör inom telekommunikation. Ericssons kunder är både privatpersoner och nätoperatörer som driver fasta och mobila nät för röst- och datakommunikation.

## 4.4 IBM

IBM har en central BI stab i USA. På nordisk nivå finns två personer som arbetar med BI.

IBM grundades 1914 och tog namnet IBM 1924. I början producerades hålkorts- och skrivmaskiner. Idag är företaget världens största IT-företag. Med över 290.000 medarbetare och tusentals teknik- och affärspartner världen över har IBM goda förutsättningar att bidra till att företag utvecklas framgångsrikt. IBM etablerades i Sverige 1928 och idag har företaget ca 2 500 anställda i den svenska organisationen. IBM Svenska AB är ett helägt dotterbolag till IBM Nordic AB, som har huvudkontor i Stockholm. IBM Nordic AB ingår som helägt dotterbolag i IBM-koncernen. IBM Svenska AB utvecklar och marknadsför lösningar baserade på informationsteknologi, IT.

## 4.5 SEB

BI är placerad i SEB Asset Management där en person sitter som ansvarig för omvärldsbevakningen.

SEB har betjänat svenskt näringsliv hemma och utomlands i över hundra år, och har givit råd och lån till privatpersoner lika länge. De har en tradition av långa relationer, både på företags- och privatsidan, vilken de bygger vidare på. SEB grundar mycket av sin verksamhet på erfarenhet och de har spelat en central roll i att hjälpa svenska företag utomlands. Detta har givit dem det globala perspektiv det moderna samhället och näringslivet kräver. Vidare har det också medverkat till att SEB ständigt tvingats till nytänkande och anpassning till nya förutsättningar. SEB vill ha handlingskraft att fortsätta leda utvecklingen både när det gäller tjänster och tekniklösningar. Deras vision är att bli ledande på finansiella tjänster i norra Europa.

## 4.6 Siemens-Elema

Siemens har en central BI-funktion i Tyskland. Funktionen i Sverige är under utveckling och idag finns ingen heltidstjänst för BI.

Siemens verksamhet i Sverige går tillbaka till 1893 då det första Siemens-bolaget registrerades i Stockholm. Idag består Siemens Sverige av tio företag som under affärsåret 1998/1999 hade 3 690 medarbetare och en sammanlagd omsättning på 12 184 MSEK. Siemens-Elema AB utvecklar, tillverkar och marknadsför medicinsk-teknisk apparatur, system och lösningar för röntgendiagnostik, intensivvård samt för diagnos och behandling av hjärt- och kärlsjukdomar direkt för världsmarknaden. För den svenska och finska marknaden säljer Siemens-Elema egna och importerade produkter, system och lösningar till sjukvården i dessa länder.

## 4.7 Telia

På Telia finns BI på en central nivå. BI finns även decentraliserat ute i varje affärsområde. 10 till 15 personer arbetar idag med BI på central nivå.

Telias historia går långt bak i tiden. Redan 1853 togs Sveriges första elektriska telegraflinje i bruk. Inom Telia finns fem olika affärsområden, Carrier, Nät Enterprises, Företag, Mobil och Privat. Varje affärsområde ansvarar själv för egen verksamhet och dess resultat. Ett affärsområde kan bestå av ett eller flera bolag. Telia är i särklass Sveriges största leverantör av kommunikations- och informationstjänster med 9 miljoner kunder/abonnenter. Deras strategi för de kommande åren är att fokusera på tillväxtområden som mobil kommunikation, Internet/bredband, datakommunikation och internationell carrier-verksamhet. Sverige har idag bland de mest IT-mogna hushållen och användarna i världen. Telia är det ledande telekombolaget i Sverige med cirka 30 000 anställda i 13 länder.

## 4.8 WM-data

WM-data har ingen särskild BI funktion. Det finns snarare ett spritt BI-ansvar i organisationen, men det överordnade ansvaret kan sägas ligga hos koncernledningen.

1 april 1969 startade Thord Wilkne och Hans Mellström ett datakonsultföretag som fick namnet WM-data efter namnen Wilkne och Mellström. De första åren präglades mer av ungdomlig entusiasm än av långsiktiga mål och strategier men inriktningen var administrativa konsulttjänster för större företag. Under de första 10 åren var verksamheten helt koncentrerad på systemutveckling och programmering. Efter 10 års verksamhet hade WM-data vuxit till ca 125 medarbetare, som tillsammans omsatte ca 30 miljoner kronor. WM-data är idag en konsultorienterad marknad och säljer enbart sina IT-tjänster till stora företag inte till en konsumentmarknad. WM-data är ett av Nordens största och mest framgångsrika IT-företag med 8 500 anställda.



## 5 ANALYS

Vi kommer här att analysera resultaten från vår empiriska studie där grunden utgjorts av vår teoretiska studie. Teorierna används dock bara delvis som analysinstrument då främst vårt empiriska material ställd i relation till vad som är sagt i teori är vad vår analys baserar sig på. Vi fokuserar särskilt på empiri för att besvara frågan om vilken betydelse olika faktorer har för spridningens effektivitet.

Redovisningen av de empiriska resultaten integreras i texten.

### 5.1 Organisationsstruktur

#### 5.1.1 BI-funktionens placering

En kort sammanfattning av de intervjuade företagen visar att fem har en BI-funktion placerad på central nivå, men hos två av dessa var denna placerad utomlands. Hos fyra av dessa fem företag finns BI-funktioner även på decentraliserad nivå, ute i affärsområdena. Undersökningen visade att de företag med fler BI-analytiker på central nivå, d v s säga en större BI-funktion, också var de som hade en tydligare struktur för BI och dess arbete. Två företag hade enbart BI på decentraliserad nivå och ett företag kan varken sägas ha det ena eller det andra. Detta företag uppgav att BI bedrivs på alla nivåer i organisationen, men det finns ingen fastställd struktur för hur arbetet går till.

#### 5.1.2 Decentralisering och Centralisering av BI-funktionen

Hälften av företagen har alltså en kombination av centraliserad och decentraliserad BI, där man delger både koncern- och affärsområdesledning, och den kombinationen kan vi relatera till en nätverksorienterad struktur som kombinerar fördelarna med de båda formerna. Denna struktur ska enligt teorin minska avstånden i organisationen och därmed gynna samverkan via ett nätverksförfarande. Detta är något som över hälften av företagen, sex stycken, poängterar är mycket viktigt i organisationen av just denna anledning. De resonerar kring möjligheterna att utnyttja interna resurser. Att notera är hur ett företag där nätverkande inte praktiserades i någon större utsträckning, uttryckte sig:

”Det är otroligt korkat att alla sitter och gör sina egna grejer. Här sker ingen överföring mellan divisionerna.”

Detta företag arbetar nu med att bygga upp ett internt nätverk mellan sina divisioner.

Sex företag diskuterade vidare kring internt nätverkande och de beskrev det som en övergripande arbetsmetod för analytiker att samla in och utbyta information med varandra. Fyra företag uppgav att nätverken erbjuder förkortade sökvägar och detta tror vi påverkar hastigheten i spridningen från BI till interna kunder på följande sätt. Informationsinsamling är en viktig och tidskrävande del i BI-arbetet, och den typ av nätverk som utnyttjas som informationskälla i företagen, motverkar att för mycket tid läggs på insamling. Det i sin tur, möjliggör mer tid till spridningsarbete och borde också underlätta att informationen är aktuell i högre grad vid spridningstillfället.

Intervjuerna visade också att där nätverkande mellan analytiker i organisationen förekom, var förfarandet främst av informell karaktär. Detta är ganska naturligt för BI-funktionerna, då de arbetar som självständiga informationsinsamlare med både fasta bevakningsområden och uppdrag. Man utnyttjar nätverket efter behov och att det är informellt blir då en naturlig följd.

En nätverksstruktur av en informell karaktär tror vi dock inte påverkar rapportering från övriga organisationen till BI-funktionen på samma positiva sätt. Teorin förespråkar enkla strukturer och koncept som kan ge organisationen en naturlig fokuspunkt att rapportera till, och informella nätverk analytiker emellan kan vara av komplicerad art då de är mer osynliga. Till vem ska man vända sig? Risker för detta tror vi dock är liten då två företag påstår att det naturliga för en medarbetare är att rapportera till analytiker inom sitt affärsområde. Följden av det är att analytikern ansvarar för att informationen utnyttjas vidare i organisationen och sprids i nätverksstrukturen.

Tre företag anser att storleken på en organisation, och det faktum att organisationen ofta är geografiskt spridd, är ett större problem för effektiv spridning än var i företaget BI-funktionen är placerad. Det vill säga om BI-funktionen finns på central nivå eller decentraliserad är av underordnad betydelse. Detta ställer vi oss frågande till då vi anser att organisationsstorlek och geografisk spridning är starkt knutet till hur en organisationsstruktur byggs upp. Låt oss utveckla detta resonemang med ett exempel. Om nu organisationen är väldigt stor, och framförallt geografiskt spridd, finns större anledning till exempelvis en kombination av centraliserad och decentraliserad BI. Den centraliserade funktionen kan få ett koordinerat ansvar medan de decentraliserade arbetar mer operativt inom sina enheter och behov knutna till dessa. Om det i kontrast till detta, låt oss säga, enbart fanns en central funktion skulle tillgängligheten för övriga organisationen kunna bli lidande enligt teorin, och spridning både till och från BI påverkas på samma sätt som avstånd. Detta exempel är baserat på teorin, men även på det faktum att detta stöds av att hälften av de intervjuade företagen är så stora att de har BI placerad på flera nivåer, för att vara tillgängliga och nära sin primära kund.

Ett företag utmärker sig särskilt i vår empiriska studie genom att inte ens ha en särskild funktion för BI överhuvudtaget, eller ens några som på heltid arbetar med BI som analytiker. Här är respondentens syn att kulturen i organisationen främjar ett omvärldstänkande hos alla, på alla nivåer.

”Vi har helt enkelt ingen särskild formell BI, utan den är väldigt informell. Men det betyder ju inte att den inte förekommer.”

Vidare poängteras att företaget är ett kunskapsföretag, och att man arbetar i kunskapsbranschen. Hur påverkar denna struktur, eller snarare avsaknad på struktur, rapportering? Det finns ju ingen naturlig kanal för delgivning. Respondenten talade då om ett pusselläggande grundat på den kunskap som finns inom organisationen. Detta pussel baseras inte på rapporter eller särskilda databaser, utan en verbal kommunikation och öppenhet inom organisationen som vidgar vyerna. Företaget arbetar aktivt med att uppmana till kommunikation och informationsspridning, och hävdar att det ligger i rollen som ett kunskapsföretag. Här har alltså kultur ersatt struktur för organisering av BI. Kulturen är också knuten till branschens natur i detta fall. Ett företag, med en strukturerad BI-funktion, stödjer tanken om att struktur kan ersättas av kultur:

”När BI verkligen fungerar kanske man inte ens behöver personer som arbetar med enbart BI”

En teori som menar att en intern kultur främjar egna initiativ, och är en av de viktigaste förutsättningarna för fungerande BI, stödjer också denna tanke enligt oss.

Vi har sett hur det i teorin bl a förespråkas för en kombination av decentraliserad och centraliserad BI där nätverkande används för motverka avstånd och gynna samarbete. Teorin berörde dock även en typ av organisering som fysiskt samlokaliserar BI-resurserna och därmed underlättar spridning mellan analytiker. Det innebär att information som rapporteras till eller samlats in av analytiker utnyttjas och delas med fler. Ett av företagen har en BI-funktion som i viss mån kan liknas vid detta. BI-funktionen är här placerad centralt men analytikerna är uppdelade efter de som arbetar med strategiska resonemang respektive de som fokuserar på operativa delar. Där finns enligt respondenten en naturlig dialog mellan dem. Här arbetar de alltså sida vid sida och har samma bas, även om de taktiska omvärldsanalytikerna ofta jobbar ute i organisationen för att få närhet till den interna kunden. Respondenten uttryckte sig så här om denna funktions dialog:

”Det handlar om att överbrygga klyftan. Man ska inte tro att man kan komma med slutsatser rent strategiskt och tro att den operativa delen av organisationen raskt ska göra om det till något taktiskt. Så fungerar det inte utan man måste följa med det tills man hittat de operativa tolkningarna”

Denna struktur gynnar främst indirekt rapportering till BI då de taktiska omvärldsanalytikerna enbart har sin bas på den centrala nivån, men i övrigt spenderar stor tid ute i organisationen som förser dem med mycket information. Vi ser på denna struktur som ett nätverk mellan analytiker, men inte ett informellt och mindre synligt sådant. De tillhör en och samma bas.

*Summering:* BI-funktionens placering och struktur i företaget påverkar både spridning till och från denna, särskilt i en geografiskt spridd organisation. En nätverksstruktur med centrala och decentraliserade nivåer på BI är ofta en naturlig lösning för att minska avstånden i organisationen men samtidigt vara nära den primära kunden. Närhet till den primära kunden främjar både spridning till och från BI-funktionen. Nätverksförfarande har ofta en informell karaktär och erbjuder förkortade sökvägar till kunskap för BI-analytikern. Det innebär att mindre tid går åt till insamling och mer blir över till övrigt BI-arbete, som analys och spridning. Även rapportering till BI-funktionen främjas av nätverkande, fastän på ett mer indirekt sätt. Nätverkande är av stor betydelse för spridningens effektivitet, då den närhet och kommunikation som förfarandet innebär, främjar en naturlig men mer komplex kanal för delgivning.

Organisationskultur har berörts som ett alternativ till en strukturerad BI-funktion. Där skulle BI fungera på alla nivåer, och spridningen främjas av ett gemensamt omvärldstänkande med kommunikation och öppenhet som hörnstenar i kulturen. Hur kultur vidare kan påverka spridning och vilken betydelse den har, behandlas i stycket ”Kultur”.

### **5.1.3 BI:s närhet till ledningen**

Sex företag anser att BI:s närhet till ledningen är god. En av dessa påpekar dock att den är god endast till affärsområdesledningen och i princip obefintlig vad gäller koncernledning. Vi konstaterar att detta företag nästan uteslutande arbetar med löpande BI, och de övriga med både löpande och uppdragsbetonad BI. Denna aspekt leder till vår syn på att uppdrag direkt från ledningen är sammanlänkad med graden av närhet till ledningen. Uppdrag kan skapa en naturlig förutsättning för en nära kontakt med ledningen.

Två företag anser att kontakten med ledningen är svag. Den ena respondenten uppger att medvetandet om vad BI handlar om är undermåligt trots att det i denna organisation finns en central BI-funktion, som enligt respondenten agerar mycket passivt. Den andra respondenten saknar ett engagemang för BI i ledningen och uppger att de inte involverar sig något i BI-arbetet. Detta uppfattas dock inte som något problem, då enheterna i företaget är organiserade som självständiga sektorer. Gemensamt för dessa är att de representerar decentraliserade funktioner som nästan enbart arbetar med löpande omvärldsbevakning. Det stärker vårt resonemang ovan om uppdrag som en grundförutsättning för kontakt med ledningen.

Teorin betonar vikten av samarbete mellan BI och ledningen, och att en integration mellan dessa två organisatoriska gränssytor är avgörande för BI-arbetets effektivitet. Här reagerar vi över ordet samarbete. Hur mycket samarbete innebär egentligen uppdragsgivande till BI? Bland våra respondenter som anser att de har en god kontakt till ledningen berodde det, enligt oss, på graden av uppdragsgivande. Det innebär en kontakt när resultaten ska presenteras men hur ser kontakten ut däremellan, vid sidan om uppdragen, och hur påverkar den spridning t ex ut mot övriga organisationen? Och rapportering till BI-funktionen? Tre av företagen som anser att de har en god relation till sin ledning, saknar ändå ett djupare engagemang för BI, som skulle kunna gynna särskilt rapportering till BI. Detta via att ledningens engagemang skulle främja en BI-kultur i organisationen. Vi tror att detta även skulle gynna effektivitet i spridning från BI, i det att en ökad medvetenhet om nyttan med BI, kan främja tillgodogörande av spridd information som t ex nyhetsbrev, och särskilt anpassade databaser. Ytterligare en aspekt på detta är att ledningens engagemang skulle kunna minska det arbete BI lägger ner för att marknadsföra sig själva, och därmed ägna sig mer åt själva BI-arbetet.

En teori understryker betydelsen av att BI har en chef med överordnat ansvar för att ha en god kontakt med ledningen. Bland de intervjuade har fyra företag överordnat ansvariga för BI. Dessa har också alla uppgett att de har en god kontakt med ledningen.

*Summering:* Sammanfattningsvis anser vi att ju bättre närheten är till ledningen desto bättre möjligheter har företagen att sprida information effektivt. Uppdragsgivande skapar en naturlig förutsättning för nära kontakt mellan ledning och BI-funktionen. Ett ökat medvetande om BI i organisationen är knutet till ledningens engagemang och stöd för funktionen, och kan gynna rapportering både till och från BI. En nära knytning till ledningen är således en betydelsefull faktor för effektiv spridning.

## 5.2 BI-arbetets natur

### 5.2.1 Löpande/Uppdragsbetonad BI

Fem företag arbetar med både löpande BI, d v s när man kontinuerligt ser på särskilda bevakningsområden, och uppdrag som kommer från olika håll, främst ledningsgrupper. De övriga två arbetar nästan enbart med löpande bevakning. Enligt teorin underlättas effektiv spridning från BI-funktionen, vid förekomst av uppdrag, då en mottagare står beredd att ta emot resultatet. Resultatet från löpande BI riskerar däremot att inte effektivt fångas upp, då beställare saknas. Det verkar inte vara så att företagen anser att löpande BI influerar spridningens effektivitet negativt i särskilt stor utsträckning. Den löpande omvärldsbevakningen, hävdar flera, kommer till sin rätt via diverse nyhetsbrev och rapporter.

Ett företag uppger dock:

”Det är ju så att allt det som kommer ut, men som egentligen inte är beställt, ser man många gånger på lite som direktreklam...man slänger det. Tidsbrist ligger till stor del bakom detta. Även om man är intresserad, så vill man ha materialet vid rätt tidpunkt.”

Detta citat visar, enligt oss, en viktig poäng. Visst kan själva distributionen av löpande BI-resultat fungera rent praktiskt, men hur god kunskap och kontroll har BI-funktionen över hur denna tas emot och tillgodogörs? Detta är en viktig del av effektiv spridning, och vi kommer beröra ämnet vidare under ”Kunskap om interna kunder”.

*Summering:* Huruvida BI-arbetet är av löpande eller uppdragsbetonad art, har en viss inverkan på spridning från BI. Om den är uppdragsbetonad är det troligare att mottagare tillgodogör sig informationen. Denna faktor anses dock inte vara av större betydelse för spridning enligt företagen.

### **5.2.2 Tidskrav och Tidsfördelning på BI-arbetet**

I fem av företagen finns det tidskrav på BI-arbetet, främst i form av inlämnande av månads- och kvartalsrapporter. Tidskraven är oftast knutna till uppdrag. I ett av dessa företag anser man att tidskraven utgör ett problem då personerna inom BI måste arbeta intensivt med rapporten inför varje kvartal. Företaget menar att tidskraven resulterar i att andra viktiga delar i BI-arbetet blir lidande. Exempelvis blir företagets avidentifiering av hemligt material åsidosatt. Respondenten nämner att företaget har en sträng policy gällande sekretess, vilket innebär att de måste ta bort delar i dokument för att kunna lämna ut rapporten i organisationen. Detta är något som de alltså inte finner tid till idag. Tidskraven uppfattas däremot inte som problem hos de övriga företagen. De känner att de trots tidskraven hinner med att utföra andra arbetsuppgifter och projekt.

De tre kvarvarande respondenterna har däremot inga uttalade tidskrav vid inlämnande av rapport utan presenterar istället sina resultat sporadiskt när någonting av vikt dyker upp.

Vi tror att tidskraven i viss utsträckning kan påverka BI-funktionens interna spridning men då främst i kombination med andra faktorer som exempelvis personalbrist, eller hög sekretessnivå, som nämnts i företagsexemplet ovan. Men tidskraven utgör ju också ett skede för när spridning faktiskt ska ske. Att andra arbetsuppgifter blir lidande må så vara, t ex spridning av löpande operativ bevakning. Det sker dock under begränsad tid. Således är tidskrav inte av större betydelse för spridningens effektivitet.

Det finns ingen regel för hur fördelningen ska se ut mellan insamling, analys och spridning utan företagen måste anpassa dessa bitar till sin verksamhet. Tidsfördelningen mellan insamling, analys och spridning ser lite olika ut i de företag vi intervjuade. Två av företagen spenderar ca femtio procent av sin tid till insamlande och femtio procent till analys och spridning. Två andra av våra respondenter berättar att de lägger ned ungefär en tredjedel vardera på insamling, analys och spridning. De övriga företagen hade ingen riktig uppfattning om hur tidsfördelningen såg ut hos dem. Tre av våra respondenter uttryckte även en önskan om att de vill ägna mer tid åt presentation och spridning.

I de fall där uppdrag av ad-hoc karaktär utförs, utgör ofta insamlingsförfarandet en större del av BI-arbetet, enligt två respondenter. Vid löpande uppdrag är viss informationsinsamling mer automatiserad och mer tid kan läggas på analys och spridning.

Att företagen, trots att de inser vikten av spridning inte ägnar mer tid åt denna del, tror vi delvis kan bero på tidsbrist. Vår reflektion är att insamling och analys tar tid, och måste få ta tid. Om detta inte tillåts och risken för att inkorrekt information sprids ökar, vilken effektivitet i spridningen finns då att tala om? Ett företag nämner särskilt hur de kommit över de värsta strukturproblemen med insamling och spridning och nu kan ägna mer tid åt analys, särskilt källanalys.

Om insamling och analys sker på stor bekostnad av den interna spridningen genom att tillgodogörande av BI-arbetet försämras i organisationen, hämmas spridningens effektivitet. Det var dock inget företag som upplevde att tidsfördelning påverkar dem i en sådan utsträckning. Tidsfördelningen bedömer vi därför vara av mindre betydelse för BI-funktionens spridning.

*Summering:* Tidskrav på BI-resultat är knutet till uppdrag och regelbundna rapporter. Denna faktor representerar en tidpunkt när spridning ska ske och har bara en viss negativ påverkan på spridning från BI. Detta när tidskraven i kombination med t ex personalbrist kan medföra att en spridning av löpande bevakning blir lidande. Tidskrav har inte någon större betydelse för spridningens effektivitet. Tidsfördelning mellan insamling, analys och spridning är också av ringa betydelse för spridningsarbetets effektivitet. Vid uppdrag av ad hoc-karaktär kan möjligtvis insamlingsförfarande ta en större del än vid löpande bevakning, på bekostnad av tid ägnad till spridningsarbete.

### **5.2.3 Interna nätverk**

Då vi berört interna nätverk som en viktig del i hur en BI-funktion är organiserad kommer vi inte utveckla detta avsnitt vidare i den frågan. Däremot är en kort diskussion kring naturen på själva nätverkan det befogad. Bland de intervjuade användes nätverken som en övergripande arbetsmetod för snabbare informationsinsamling och kunskapsutbyte. Hos de flesta respondenter innebar detta en kommunikation främst via elektroniska medier och telefon, och personliga möten inträffar mer sällan. Ett företag uppgav att de träffas i diskussionsmöten varannan månad, och det får ses som relativt ofta jämfört med andra företag. I teorin däremot hävdar Pfeffer och Sutton vikten av nätverken för nyanserad kunskapsöverföring, då mer kunskap vinnas genom att inte enbart kommunicera via datasystem. Författarna lägger alltså ett antagande om personlig kontakt bakom nätverkande. Vi ställer oss frågande till detta resonemang då vi sett att nätverkande i stor utsträckning är ett symptom på stora, geografiskt spridda organisationer. Kunskapsöverföring via formella datasystem och andra medier ter sig som ett självklart hjälpmedel för medlemmar i nätverket att minska avståndet till varann.

Vilken betydelse har då nätverk för BI-funktionens interna spridning? De erbjuder, som vi tidigare nämnt, förkortade sökvägar till information som kan medföra att mer tid ägnas till analys och spridning.

Interna nätverks betydelse för rapportering till BI-funktionen är av en mer indirekt karaktär. Att komma ihåg är att när vi berört interna nätverk har vi hittills främst syftat på nätverk analytiker emellan. Givetvis kan andra ingå i dessa nätverk som är också är värdefulla informationskällor för BI, utan att för den skull arbeta specifikt med omvärldsbevakning. Om detta förekommer, det kan t ex gälla produktansvariga och olika typer av strateger, är det en typ av direkt informell rapportering som sker till BI, då en ge och ta situation kan uppstå. Här främjas alltså spridning både till och från BI.

Följaktligen ser vi att interna nätverk är en betydelsefull påverkande faktor för spridning.

*Summering:* Interna nätverk främjar rapportering till och från BI, huvudsakligen på ett informellt vis. För BI-analytikern resresenterar nätverken en lättillgänglig kunskapsbas som besparar tid i informationssökande. De ingående i nätverken kan också representera skilda enheter i organisationen och via dem kan en indirekt rapportering både till och från BI-funktionen ske. Ett internt nätverksförfarande underlättar på ett betydelsefullt sätt spridning i stora, och framför allt geografiskt spridda, organisationer.

#### **5.2.4 Att delge det interna systemet med information**

Här redovisar vi endast kort respondenternas svar kring hur rapportering till BI-funktionen kan gå till i deras organisation, då vi tror det kan vara av allmänt intresse för läsaren. Vilka faktorer som sedan påverkar den interna rapporteringen behandlas i övriga avsnitt.

Av våra respondenter anser alla företag att det finns en enorm informationskälla inom organisationen. Alla företag med undantag av ett, tycker också att det kan vara en fördel att erhålla information från de anställda då de har mer kunskap och erfarenheter om den egna organisationen än exempelvis en konsult. Den respondent som är av en annan åsikt anser att information från medarbetarna i organisationen inte går att få objektiv och anlitar hellre konsulter som de anser vara mer objektiva.

Intranet erbjuder en kanal med bra tillgänglighet till BI-resultat för medarbetarna i organisationen. Intranet används av företagen för att delge organisationen med information och nyheter. Alla företag med undantag av ett har också återkopplingsmöjligheter, d v s det finns möjlighet för medarbetarna att knyta åter till BI-funktionen med information, synpunkter och kunskap. Exempel på återkoppling till BI är chatmöjligheter, d v s medarbetarna kan chatta med BI, ett annat exempel på återkoppling är via en mailbox som medarbetarna kan maila till. Intervjuerna har visat att spridningen till BI har börjat fungera bättre i större utsträckning. Även hotlines förekommer för direkta frågor.

#### **5.2.5 Sekretess**

Hos fem av företagen märks en sekretessmedvetenhet, där känslig information tas i beaktande utan att respondenterna själva anser att det går till överdrift. Det finns så att säga inte direkt någon clean-desk policy i företagen. Tre av dessa företag understryker vikten av att inte ha alltför rigorösa sekretessregler, då det kan påverka en BI-funktions spridning av information, och orsaka ineffektivitet då informationen kunnat skapa nytta någonstans i organisationen. Ett företag menar att det också kan medföra att spridningen sker försent:

”Viss information kan ta lång tid att ta till sig och förbereda åtgärder inför. Om jag spanar på något nu som ser ut att börja ske om tre år, och jag väntar två år med att tala om att om ett år händer det här...då är det för kort tid för organisationen att ta till sig det.”

Tre företag påpekar att det finns mycket lite som överhuvudtaget kan hemlighållas, och följande citat är talande för dessas åsikter:

”I det informationssamhälle vi lever i är det löjligt att tro att det går att hålla saker hemligt. Man kan inte hålla på att hemligstämpla rapporter. Saker och ting sprids ändå, men att hemlighålla uppgifter kan innebära att det sprids på fel sätt. Då är det bättre att sprida information på ett medvetet sätt, med sunt förnuft.”

Detta stöds av en teori som bl a upp tar hur företag, bara genom att vara verksamma omöjligt kan stoppa att information läcker. Respondenten, vars uttalande vi citerat, menar också att det alltid är mottagaren som har tolkningsföreträde, så genom att sprida medvetet kan man också styra hur det uppfattas.

Teorikapitlet visar att sekretess kan skapa ineffektivitet bl a i fråga om kostnader och minskad förmåga att reagera på signaler. Vår reflektion är att sekretess visserligen utgör ett hinder för spridning, men används ju också just i detta syfte. Att ge oss in på att om man bör eller inte bör hemligstämpla information är inte vår sak att bedöma här, men själva existensen av sekretessregler anser vi kan inverka på spridning av icke konfidentiellt material. Detta stöds av följande situation i ett av de intervjuade företagen, där sekretesskraven är höga. I det här fallet arbetar BI-analytikerna med olika bevakningsområden som bidrag till bl a en kvartalsrapport. När själva kvartalsrapporten är sammanställd hemligstämplas den även för dessa analytiker, så de inte får veta i vilket sammanhang deras eget bidrag används. Det kan ju verka absurt att inte ens analytikerna ska få se slutresultatet, men orsaken sades bero på att många slutsatser som slutligen tas fram i rapporten är provokativa, och en del är enbart idéer. De ska inte tas som gällande i för stor utsträckning vilket kan ske om saker och ting sprids. Delar av rapporten är dock inte känslig att sprida enligt respondenten, men det krävs tid och arbete för att bearbeta och bestämma vilka som ska få ta del av vad. Vi vill påpeka att detta rör koncernstrategiska frågor. I övrigt arbetas det mycket med offentligt material i företaget.

Detta är vad vi menar med att existensen av själva sekretessen kan influera spridning, och då talar vi om spridning från BI främst. Det som inte är hemligstämpelat eller borde vara det, måste ändå gås igenom för att eventuellt klassificeras efter olika sekretessgrader. En sådan behandling är tidskrävande och kan fördröja spridningen. Även aktualiteten av informationen påverkas då, vilket medför att effektiviteten av det totala BI-arbetet försämras. Risken för att man av ren tidsbrist hemligstämplar ”för säkerhets skull”, vid osäkerhet, kan också vara en följd av sekretesskravens existens. I övrigt kan sekretess vara knutet till graden av feedback, och hur det kan påverka spridning återkommer vi till i avsnittet ”Feedback”.

*Summering:* Sekretess kan påverka spridningens effektivitet i mån av tillgodogörande av information. Att vänta med att offentliggöra material kan påverka organisationens förmåga att ta in och agera efter den. Sekretess i sig är ju till för att hindra spridning så det har självklart en påverkande roll. Däremot anser vi att själva existensen av sekretessregler och krav som måste följas kan påverka spridning även av offentligt material, då denna måste behandlas efter reglerna, vilket tar tid. Sekretess påverkar alltså främst spridning från BI-funktionen.

### **5.2.6 Kultur**

Det råder stor enighet kring kulturens inverkan på spridning bland respondenterna. Sju företag betonar vikten av hur en kultur där BI ingår i hela företagets mentalitet främjar spridningens effektivitet. Då talar man främst om rapportering till BI-funktionen. Man tror att om medvetenheten om BI var större, och medarbetarna kunde se nyttan deras kunskap kan tillföra i ett helhetsperspektiv, skulle rapporteringen öka. Två av dessa företag betonar det dessutom som något av det viktigaste för BI överhuvudtaget.



Vad gäller effektivitet i spridning från BI påverkas det också av kultur, tror vi. Spridning sker t ex via nyhetsbrev, Intranet etc. idag, men en ökad medvetenhet om BI kan göra att man tar till sig mer av BI-material. Enligt teorin skapar en gemensam kultur godare förutsättningar för effektiv kommunikation. Ju större skillnad i kulturell grund mellan sändare och mottagare, desto större risk för misstolkning. En kultur för BI och dess betydelse för organisationen kan således påverka det sätt på vilket spridd information tillgodogörs och utnyttjas, vilket är en dimension av spridningens effektivitet.

Vikten av en gemensam kultur poängteras med ett citat från en av respondenterna;

”Varför navigerar vissa företag bättre än andra? Jag tror att det beror väldigt mycket på hur högt i tak det är. I vissa organisationer tolererar man inte så mycket oliktankande. Man vill höra bekräftande budskap. Medan andra företag lever mer på detta att man ifrågasätter mer och bryter upp business. Detta anser jag stimulera mer till att man får in en omvärldsbevakning i hela sitt tänkande”.

Arbetar då företagen med kulturfrämjande åtgärder för BI? Flera BI-funktioner arbetar i stor utsträckning med att marknadsföra sig själva i organisationen. De visar att de finns och är tillgängliga samt försöker skapa en förståelse för vad BI egentligen är och hur det kan vara till nytta för organisationen. Det görs på många olika sätt. Två företag erbjuder bl a utbildningsprogram i ämnet, och totalt sex företag ”missionerar” ute i organisationen t ex via seminarier, frukostmöten, vid introduktioner för nyanställda, och som naturliga inslag i interna utbildningar. Belöningar anser vi också är ett inslag i kulturbyggande för BI, då belöningarna representerar vikten av att dela med sig av sina kunskaper inom organisationen. Även interna nätverk har som vi tidigare sett, betydelse för att öka medvetenhet, d v s bygga en kultur för BI. Det sistnämnda överensstämmer med teorin.

Ett företag understryker att människor i chefsbefattningar spelar en central roll i att förändra och förankra kultur vilket vi redan berört mer utförligt under ”BI:s närhet till ledning”.

*Summering:* Kultur är en betydelsefull faktor för effektiv spridning både till och från BI-funktionen. Detta stöds av både empiri och teori i hög utsträckning. En kultur som främjar ett omvärldstänkande i organisationen kan stimulera rapportering till BI samtidigt som tillgodogörande av spridd BI-material tillgodogörs på ett mer medvetet sätt.

## 5.3 BI-funktionens spridningsansvar

### 5.3.1 Formaliserat spridningsansvar

Företagen har formaliserat spridningsansvar främst i form av kvartalsrapporter, vecko- och nyhetsbrev. Nämnas kan att flera BI-funktioner själva har byggt upp sitt spridningsansvar. I övrigt finns ingen tydlig beskrivning eller bestämmelse för hur spridning ska ske, med undantag för ett företag. Där finns en särskild manual för detta som uppdateras regelbundet. Teorin uppger att ett systematiskt sätt att sprida information är en kritisk framgångsfaktor för effektiv BI. Företaget med manual har dock en dubbelsidig inställning till formaliserat ansvar och systematik. Respondenten anser att ett formaliserat ansvar kan underlätta på många sätt, men att det samtidigt kan hämma informationsspridning om det är alltför specificerat. Det kan då orsaka en snäv syn som medför att man inte anstränger sig i samma utsträckning för att se vem som kan ha nytta av informationen och på vilket sätt personen vill ha den.

Att spridning ska fungera bra på ett informellt sätt är i detta avseende något man eftersträvar i företaget, hävdar respondenten. Övriga företag uttalade sig inte om formaliserat ansvar som en särskilt påverkande faktor för spridningens effektivitet.

*Summering:* Ett formaliserat spridningsansvar kan påverka spridning från BI i och med att det underlättar vetskapen om vilka BI-materialet ska spridas till. Det kan också försämra BI-funktionens engagemang för att se var nyttan av informationen kan behövas, och hämma spridningen. Denna faktor är dock inte av någon större betydelse, då flera BI-funktioner själva bygger sin spridningsroll, och det ”formaliserade” ansvaret alltså etablerats av dem.

### **5.3.2 Distributionsform**

Samtliga företag berörde Intranet som en av de viktigaste delarna för effektiv distribution. Det skapar en god tillgänglighet i hela organisationen då företagen erbjuder alla sina medarbetare, med vissa undantag, tillgång till Intranet. I och med detta når BI ut brett till sina medarbetare med information och nyheter som berör organisationen.

En teori talar om att virtuella domäner är det bästa alternativet när det gäller att hantera och sprida information, snabbheten är enorm. Detta kan relateras till vad en av våra respondenter sa när vi diskuterade kring ämnet effektiv distribution,

”Intranet är något som vi använder oss extremt mycket av. Vi tycker att det är något utav det bästa som har hänt företag. Intranet och internetteknologin utgör ett ofantligt viktigt medel för oss att nå ut till medarbetarna och för medarbetare att komma åt information.”

Två respondenter nämner att Intranet är en mycket viktig del i deras distribution men känner att det finns mycket outnyttjad kapacitet i systemen och vill därför utöka användningen av Intranet. De är idag inte nöjda med användandet av Intranet och ser stora utvecklingsmöjligheter. Dessa båda har också gemensamt att de förespråkar den muntliga kommunikationsformen som överlägsen. Detta kan relateras till teorin som talar om att elektroniska medier kan bygga upp murar som förhindrar spridning av viss information och kunskap. Människor är beroende av den fysiska kontakten för att lära känna andra och få förtroende. All kunskap bör således inte spridas via elektroniska medier, då det inte innebär en högre effektivt i alla lägen. Detta stärks av en annan teori som säger att kundpassade rapporter och ansikte-mot-ansikte kommunikation är de bästa sätten att sprida information.

Ett företag sköter alla sina presentationer muntligt och skriver nästan aldrig rapporter. Veckobrev är bland det längsta man skriver. Denna organisation hade också ett spridningsförfarande som består i att de själva avgör när det är tid att delge kunskapen. De begär tid i olika möten i stället för att anordna presentationer i egen regi. Möten ute i organisationen blir ett forum för att nå ut snabbt. Sker spridningen muntligt anser man att det blir lättare att ta till sig informationen och för BI-funktionen att se reaktioner från berörda. De finner således att ansikte-mot-ansikte kommunikation är ett bra sätt att sprida kommunikation på.

Här känns det relevant att även nämna tre strategier från teorin som talar om olika sätt att sprida kunskap, the *ownership strategy*, the *push strategy* och the *pull strategy*. Gällande the *ownership strategy* har alla företag vi intervjuat nämnt att de ansvarar för att det som är viktigt görs tillgängligt för medarbetarna i organisationen. När det gäller the *push strategy* så använder sig samtliga respondenter av Intranet i stor utsträckning för att föra ut nyheter. Här anpassar även samtliga företag information efter användare av Intranet genom att t ex kategorisera ämnen och nyheter, och erbjuda särskilda sökfunktioner. Detta motverkar informationsöverflöd. Även the *pull strategy* är något som förekommer i stor utsträckning hos våra respondenter, dvs medarbetarna har själva ett ansvar för att söka efter information i organisationen. Detta sker till stor del via Intranet vilket innebär att en kombination av de push- och pullstrategin utövas i organisationerna. Övergripande sett, förekommer samtliga strategier i kombination hos våra respondenter.

Intervjuerna har visat att det råder delade meningar om vilket distributionssätt som respondenterna anser vara effektivast. Teorin förespråkar också olika synsätt gällande distributionsformen. Av betydelse för vilken distributionsform som väljs för spridning från BI, är vilka preferenser mottagaren har. Kunskapen om dessa preferenser är således en viktig förutsättning för att sprida information effektivt, vilket vi utvecklar vidare nedan i "Kunskap om interna kunder".

*Summering:* Valet av distributionsform har stor betydelse både för BI-funktionens spridning och för organisationens rapportering till BI-funktionen. Preferenser för olika distributionsformer påverkar effektiviteten i mån av sättet man tillgodogör sig informationen. Det alltmer ökande användandet av Intranet för distribution och informationsinhämtande visar på en spridningseffektivitet vad gäller tillgänglighet och snabbhet. Däremot påverkas effektiviteten negativt av att den nyanserade spridningen förloras. Intranets breda användning, som flera företag planerar att utveckla ännu mer, tror vi i viss utsträckning påverkar BI-funktionens engagemang i att ta reda på interna kunders preferenser. Den effektivitet en sådan "skräddarsydd" spridning innebär, måste dock ställas i relation till den effektivitet som elektroniska kommunikationskanaler erbjuder i form av snabbhet och tillgänglighet.

### **5.3.3 Kunskap om interna kunder**

Att lära känna mottagaren av informationen som sprids är en mycket betydelsefull faktor i hur den tas emot enligt fyra företag. Övriga företag understryker kanske inte detta i samma utsträckning men ur intervjuerna kan ändå utläsas hur man tar hänsyn till mottagarna på flera sätt, vilket kräver att BI sätter sig in i mottagarens situation.

Fyra företag har arbetat med olika sorters kvalitetsuppföljningar av BI-funktionens arbete. Ett företag har exempelvis mätt om informationen kommer fram till rätt person och på rätt sätt genom att välja ut lämpliga respondenter i organisationen, medan en annan mer gör en form av direkt uppföljning vid leverans av en del information. Då försöker man få en respons och en dialog kring om det finns något man bör ändra på till nästa gång.

Enligt teorin underlättar kunskap om andras behov och preferenser tillgodogörandet av spridd information. Man måste ta hänsyn till både vad som kommuniceras och hur man kommunicerar. Den form av kvalitetsuppföljningar som görs i företagen ovan är bara ett sätt för BI att samla kunskap om sina interna kunder. Ett företag nämner att mycket av deras kunskap om interna kunder bygger på personliga relationer där man samtidigt lär sig mycket om kundens kompetenser som BI själv har nytta av. Nätverk har alltså en positiv inverkan på kunskap om andra i organisationen.

Den marknadsföring som BI utför om sig själva ute i organisationen, bidrar också till denna kunskapsbas. Ett företag nämner bl a hur man vid promotion av BI, via frågor och åsikter, får reda på mycket om kunders preferenser. En teori talar särskilt om hur förmåga att sätta sig in i mottagarens handlingsmiljö påverkar kunskapsöverföring positivt. Att lära känna t ex den vardag en säljare lever i, underlättar för BI att sprida information på ett sätt som levandegör budskapet. Att tala säljarens språk för att effektivisera tillgodogörandet av informationen. BI-funktionernas missionerade ute i organisationen bidrar till denna möjlighet.

I avsnittet om löpande och uppdragsbetonad BI berörde vi vilken kunskap och kontroll BI-funktionen har över hur beställt material tas emot. Mycket uppdragsbetonad BI visar på behov hos beslutsfattarna och påverkar alltså kunskapen om vad som bör rapporteras, även vad gäller resultat från löpande bevakning. Även preferenser om hur det bör rapporteras kan framkomma. Det är i sin tur högst sannolikt kopplat till graden av feedback som överförs från mottagaren till BI.

*Summering:* Kunskap om interna kunders behov och preferenser har en stark inverkan på BI-funktionens spridning. Det påverkar starkt spridningens effektivitet med avseende på tillgodogörande av materialet. Kvalitetsuppföljningar, marknadsföring av BI-funktionen ute i organisationen, feedback och nätverkande bidrar till BI:s kunskaper om sina kunder.

## 5.4 Individrelaterade faktorer

### 5.4.1 Motivation

#### 5.4.1.1 Belöningsystem

När det gäller att få in information från övriga organisationen så talar teorin om belöningar som en motiverare. Fem av företagen har ej monetära belöningar, och ett talande citat för hur många uttryckte sig kring ämnet är:

”Det handlar mer om att jobba in det i kulturen – att här delar vi med oss av information. Att ge och ta information uppmuntrar också eller bara att namnge personen som gav informationen. Det är ofta mer värt.”

Detta stämmer väl överens med en teori, där just uppmuntran, att ge och ta, samt uppmärksamhet i nyhetsbrev och interna media, förespråkas. Att helt enkelt visa uppskattning i stället för att erbjuda monetära belöningar.

Ett av företagen som har monetära belöningar anser att det krävs bra ekonomiska incitament, då det tar tid för t ex en säljare att rapportera. En tid säljaren kunde tjänat pengar på i övrigt. Teorin stöder detta faktum, då just säljare anses prestationsorienterade och behöver någon typ av bonus för att vara villiga att rapportera.

*Summering:* Monetära belöningar för rapportering till BI antas inte främja denna i någon större utsträckning, och sådana belöningar erbjuds inte heller av majoriteten företag. Man tror mer på en kultur där man uppmuntrar till att dela information och belöningar sker på andra sätt, t ex genom visad uppskattning. Sådana belöningar anses betydelsefulla för att rapportering ska ske.

#### 5.4.1.2 Feedback

Sex av våra respondenter upplever att de får feedback för sitt arbete på ett eller annat sätt. Vissa företag för en dialog på vägen med ledningen medan andra får sin feedback när de genomför sin muntliga presentation. De två andra respondenterna erfar inte att de får någon feedback eller uttrycker den som mycket dålig. Vi fick under våra intervjuer antydningar till att samtliga företag tycker att det är mycket viktigt med feedback för att få bekräftelse på det man gör och för att veta om man håller sig till vad som ursprungligen var bestämt. Det finns en önskan hos tre respondenter att feedbacken från ledningen kunde var bättre.

En av företagen som kände att de inte fick någon större feedback uttryckte sig enligt följande om hur de upplever situationen;

”När man ska försöka förändra världsbilden i huvudet på människor är man inte så där jättepopulär. Man kommer dit och rör till det för dem hela tiden. Ja, man får ingen feedback i större utsträckning så man jobbar ju rätt mycket i motvind. Man ska ju inte tro att man blir glorifierad.”

En annan respondent som finner att feedbacken i företaget är bra och att medarbetarna blir uppmärksammade för sitt arbete säger följande när vi diskuterar feedback;

”Det bygger väldigt mycket på principen att om du ger något så får du något. Den som inte delar med sig får ju som regel ingenting tillbaka”

Enligt teorin behöver människor feedback i någon form för att få bekräftelse för sitt arbete och för att kunna utveckla och göra sitt arbete bättre. Utan feedback tappar människor sitt engagemang och intresse, vilket påverkar organisationen han/hon arbetar i. Ett bra exempel på hur obefintlig feedback kan påverka spridningen i organisationen ges av en av våra respondenter.

Vår respondent tror nämligen att deras medarbetare håller på information och kunskap p g a att de inte finner någon som helst anledning att dela med sig av den. Företaget tror att det är en effekt av att de anställda inte erbjuds en ”morot” för att delge informationen, d v s feedbacken uteblir. Respondenten är väl medveten om problemet och inser att det behövs någon typ av bekräftelse för att förmå medarbetarna att dela med sig av sin kunskap. Företaget nämnde också att de p g a sin dåliga feedback ofta inte kan gå tillbaka till en och samma person för att erhålla information utan att de måste vända sig till någon annan av sina medarbetare. Företaget är införstådda med att problemet är en effekt av en mycket hög sekretessnivå. Företaget får, p g a sina stränga sekretessregler, inte ge ut vissa resultat bidragsgivande medarbetare i organisationen. Respondenten tror att medarbetaren som en följd av detta känner sig åsidosatt då han/hon aldrig får se det slutliga resultatet och vilken betydelse bidraget hade för organisationen. Medarbetaren får alltså inte någon bekräftelse för sitt arbete, vilket resulterar i, enligt respondenten, att han/hon avstår från att ytterligare en gång dela med sig av sin kunskap. Det handlar enligt teorin om att ge och ta. Får man inget tillbaka vill man inte heller ge något, vilket är något som vår respondent har fått erfara. Det har tagit sig i uttryck genom att man i företaget får ”jaga” information i organisationen.

Ett annat företag anser sig införstådda med hur viktigt det är att ge tillbaka något för det man får. Respondenten talar om hur viktigt det är att medarbetarna hela tiden måste vara informerade, motiverade och engagerade. Företaget anser sig åstadkomma detta genom att kommunicera intensivt med sina medarbetare. Faktum är att man ser all kommunikation som intern kommunikation, d v s även offentliga media, artiklar etc. De vill att deras medarbetare, när de slår upp tidningen på morgonen, ska kunna läsa om sig själva. De anser att denna uppmärksamhet resulterar i att medarbetarna blir motiverade och engagerade i sina arbetsuppgifter. Det är också en typ av feedback, om än indirekt.

*Summering:* Vi anser att feedback påverkar både BI-funktionens interna spridning och organisationens rapportering till BI-funktionen starkt. Alla människor behöver feedback på sitt arbete, vilket stöds av både teori och empiri. Erhålls ingen bekräftelse tappar personen sitt engagemang och sin lust att dela med sig av information. Feedback har en stor betydelse för spridningens effektivitet.

#### **5.4.2 Revirtänkande**

När vi har diskuterat revirtänkande med respondenterna har vi förstått att detta inte är något som de har upplevt i någon större utsträckning. Men det är, enligt teorin, ändå viktigt för företagen att vara medvetna om att alla medarbetare har olika intressen som ibland kan komma i konflikt med varandra och påverka organisationen på ett eller annat sätt t ex genom att personen börjar tänka i revirbanor. En medvetenhet om dessa intressen kan göra företaget uppmärksam på de personliga faktorer som ligger bakom specifika handlingar och aktiviteter hos individen.

Ett av företagen vi intervjuade anser att revirtänkande kan utgöra ett problem och resultera i att spridningen påverkas på ett negativt sätt, men tror inte att de själva är utsatta för revirtänkande. Respondenten berättar att Intranet motverkar revirtänkandet och skapar öppenhet och därmed en demokratisk plattform genom att det är tillgängligt för alla. Personer kan få mycket information via Intranet och uppmuntras samtidigt till att ge information.

*Summering:* Vi tror att revirtänkande, i den mån det förekommer, kan påverka både BI-funktionens interna spridning och organisationens rapportering till BI-funktionen p g a att revirtänkande leder till att personer håller på sitt och inte vill dela med sig. Men vi kan inte dra några sådana slutsatser. Eftersom våra respondenter inte har upplevt känslan av revirtänkande inom organisationen, så kan de heller inte uttala sig om huruvida de tror spridningen påverkas eller inte.

#### **5.4.3 Personlighet**

Under våra intervjuer har vi förstått att det kan vara en fördel att inneha en viss typ av personlighet när man arbetar med BI. Men det har varit svårt att fastställa exakt vilka egenskaper som personen bör besitta för att bli framgångsrik i sitt arbete, det verkar variera från fall till fall.

Ett av företagen vi intervjuade belyser hur viktig personlighet är för ett arbete inom BI;

”BI är nog lite personlighetsberoende. Man måste vara envis och ha sina övertygelser och tycka det är fängslande att vara ute och spana. Att se vad som händer och lägga ihop bitar”.

En annan respondent talar om social kompetens som en viktig egenskap när man arbetar med BI. Respondenten vill befinna sig nära de olika verksamheterna i företaget och träffar därför personer därifrån nästan dagligen. Respondenten berättar att BI inte enbart vill sitta och begära in en massa rapporter utan de vill synas och finnas ute i företaget. De vill vara delaktiga i vad som händer i organisationen och bygga upp relationer med sina medarbetare.

Ytterligare en respondent berättar att en viktig egenskap för dem är att ha förmågan att bygga upp ett förtroende mellan medarbetarna i organisationen. Här blir också den sociala kompetensen viktig.

Enligt teorin är styrka och självsäkerhet bra egenskaper att besitta, att vara en person som vågar tala om sanningen för ledningen, även om den inte är särskilt ljus. Att vara alltför självsäker är förstås inte heller bra för då kan man gå miste om viktiga bitar, man måste hela tiden ifrågasätta sig själv. Att vara nyfiken, ha en god analytisk förmåga och social kompetens är också viktiga egenskaper. Man måste också ha en god hand med ledningen eller som Gilad uttrycker det, man ska praktiskt taget ligga på chefens dörmatta.

Vi har förstått från våra intervjuer att många respondenter, hälften, finner sitt arbete jämförbart med att jobba i en uppförsbacke. Att arbeta med BI innebär att man har många att övertyga, man måste hela tiden ha en grund för sina påståenden och man måste vara beredd att jobba utan stöd och feedback. För att klara av detta krävs en viss typ av personlighet och vilka egenskaper en BI-analytiker bör besitta har vi inga belegg att uttala oss om, men utifrån våra respondenters inlägg kan vi säga att ett framgångsrikt BI-arbete troligen är personlighetsberoende.

*Summering:* Med utgångspunkt från vår diskussion ovan om BI-analytikerns personlighet, är det troligt att den påverkar både BI-funktionens interna spridning och organisationens rapportering till BI. Har man inte lyckats bygga upp goda relationer med personer inom organisationen eller med ledningen och är en person som ingen lyssnar på så kan det vara svårt att sprida information och då faller syftet med BI. Vi anser därför att personlighet har betydelse för spridningens effektivitet, men exakt vilka egenskaper analytikern bör ha lämnar vi därhän.

## 5.5 Övriga faktorer

Under våra intervjuer framkom en del intressanta faktorer som respondenter ansåg ha en betydelse för spridning. Dessa faktorer är externa konsulter, Intranet, bättre IT-kunskaper och omorganiseringar. Nedan redogör vi kort för vad som kom fram i samband med intervjun när dessa faktorer kom på tal.

- Externa konsulter

En respondent uttalade sig om att man använder sig av externa konsulter i stor utsträckning. Det besparade dem mycket tid vad gäller insamling och erbjöd mer tid till övriga BI-uppgifter. Efter det att denna variabel dykt upp tog vi med den i vår reviderade intervjumall som vi använde oss av vid återstående intervjuer. Det visade sig att fem respondenter, som vi berörde ämnet med, använder sig av externa konsulter i större eller mindre utsträckning. En del av respondenterna har även låtit konsulterna göra färdiga analyser.

När konsulter anlitas för insamling av information och ibland för analys får BI mer tid till att ägna sig åt spridning, men det anses inte vara av större vikt för spridningen..

*Summering:* Att anlita externa konsulter är således positivt för BI-funktionens interna spridning. Konsulterna sköter insamling och ibland analys, vilket ger BI mer tid till spridning.

- Intranet

Denna faktor har vi berört tidigare men flera företag ville understryka vikten av Intranet som ett viktigt hjälpmedel för spridning.

- Bättre IT-kunskaper

En annan intressant aspekt som diskuterades under en av våra intervjuer är IT-kunskaper. Respondenten tror att det ofta tas för givet att medarbetarna i organisationen är positiva till att använda Intranet och elektroniska medier. Även tror responderten att det tas för givet att medarbetarna är villiga att lära sig om de inte har den kunskap som krävs. Respondenten har egen erfarenhet av detta och berättar följande;

”Alla är inte vana vid datorer. För oss tog det lång tid innan medarbetarna började hämta information via nätet och vissa kommer troligtvis aldrig att vilja göra det. Vad händer då?”

Då denna variabel framkom i slutet på vår intervjuserie, kan vi inte uttala oss om dennas betydelse.



- Omorganiseringar

En ytterligare faktor som kom fram under våra intervjuer och som kan påverka spridning är omorganiseringar. Om ett företag omorganiserar mycket så kan det vara svårt för BI att veta vart man ska sprida informationen, d v s vilken avdelning eller person som ska ta del av den. Detta gäller även rapportering från organisationen till BI-funktionen. Omorganiseringar kan förvirra människor och i slutändan har de ingen uppfattning om vem som borde få reda på informationen. Omorganiseringar kan således ha viss betydelse för spridningens effektivitet men företagen verkar inte se omorganiseringar som ett större problem.

## 6 SLUTSATSER

Vi redovisar slutsatserna genom att först sammanfatta vilka faktorer som kan påverka spridning i endera riktningen för att tydliggöra vad vi behandlat i uppsatsen. Flertalet faktorer påverkar båda riktningarna och därför besvarar vi frågan om vilken betydelse dessa har för spridningens effektivitet på ett integrerat sätt, i annat fall framgår det vilken riktning på spridningen som avses.

### 6.1 Vilka faktorer kan påverka en BI-funktions spridning till interna kunder?

- BI-funktionens placering i organisationen
- Graden av löpande och uppdragsbetonad BI
- Tidsfördelning mellan insamling/analys/spridning
- Förekomsten av interna nätverk
- Kultur
- Revirtänkande
- Kunskap om interna kunder
- Externa konsulter
- BI-funktionens närhet till ledningen
- Tidskrav på BI-arbetet
- Sekretesskrav
- Distributionsform
- BI-analytikerns personlighet
- Feedback
- Omorganisationer

### 6.2 Vilka faktorer kan påverka organisationens rapportering till BI-funktionen?

- BI-funktionens placering i organisationen
- Förekomsten av interna nätverk
- Distributionsform
- Feedback
- BI-analytikerns personlighet
- BI-funktionens närhet till ledningen
- Kultur
- Belöningsystem
- Revirtänkande
- IT-kunskaper

### 6.3 Vilken betydelse har dessa faktorer för spridningens effektivitet?

- *BI-funktionens placering* och struktur i företaget påverkar både spridning till och från denna, särskilt i en geografiskt spridd organisation. Det är i hög grad avståndet mellan BI-funktionen och den interna kunden som avgör spridningens effektivitet. En form av nätverksstruktur blir ofta en naturlig lösning för att minska detta avstånd i organisationen men samtidigt vara nära den primära kunden. Denna faktor är av ganska stor betydelse för spridningens effektivitet med avseende på överföring.

- *BI-funktionens närhet till ledningen*. Ett ökat medvetande om BI i organisationen är knutet till ledningens engagemang och stöd för funktionen, och kan gynna rapportering både till och från BI. Detta är en mycket betydelsefull faktor för effektiv spridning med avseende på faktisk överföring.

- *Graden av löpande och uppdragsbetonad BI.* Uppdragsbetonad BI påverkar i viss mån spridningens effektivitet genom att det är troligare att mottagaren tillgodogör sig informationen som beställare. Denna faktor har en mindre betydelse för spridning från BI-funktionen.
- *Tidskrav på BI-arbetet* representerar en tidpunkt när spridning ska ske och har bara en viss negativ påverkan på spridning från BI. En spridning av löpande, spontan bevakning kan bli lidande. Denna faktor har en mindre betydelse för spridningens effektivitet från BI-funktionen.
- *Tidsfördelning mellan insamling, analys och spridning* är av ringa betydelse för spridningsarbetets effektivitet. Vid uppdrag av ad hoc-karaktär kan insamlingsförfarandet ske på bekostnad av tid ägnad till spridningsarbete.
- *Interna nätverk* främjar rapportering till och från BI, huvudsakligen på ett informellt och ibland indirekt vis. Ett internt nätverksförfarande underlättar på ett betydelsefullt sätt spridningens effektivitet i stora, och framför allt geografiskt spridda, organisationer. Detta avser spridningsdimensioner som överföring, tillgodogörande samt förståelse.
- *Sekretess* kan påverka spridningens effektivitet negativt i mån av att tillgodogörande av information fördröjs. Sekretess påverkar alltså främst spridning från BI-funktionen.
- *Kultur* är en mycket betydelsefull faktor både för effektiv spridning till och från BI-funktionen. En kultur som främjar ett omvärldstänkande i organisationen kan stimulera rapportering till BI samtidigt som tillgodogörande BI-material sker på ett mer medvetet sätt.
- *Formaliserat spridningsansvar* kan påverka spridning från BI i och med att det underlättar vetskapen om vilka BI-materialet ska spridas till. Denna faktor är av ringa betydelse, då flera BI-funktioner själva etablerar sin spridningsroll.
- *Distributionsform.* Valet av distributionskanal har stor betydelse både spridningens effektivitet i båda riktningarna. Preferenser för olika distributionsformer påverkar effektiviteten i mån av sättet man tillgodogör sig informationen. Snabbheten och möjlighet till återkoppling för distributionskanalen påverkar också effektiviteten.
- *Kunskap om interna kunders behov och preferenser* har en stark inverkan på BI-funktionens spridning. Det påverkar starkt spridningens effektivitet med avseende på tillgodogörande av materialet. Denna faktor bör vara nära sammanlänkad med BI-funktionens val av distributionsform, för att gynna effektiviteten.
- *Belöningsystem* i monetär form för rapportering till BI främjar inte denna i någon större utsträckning. En kultur där kommunikation uppmuntras är av mycket större betydelse.
- *Feedback* påverkar effektiviteten för både BI-funktionens interna spridning och organisationens rapportering till BI-funktionen starkt. Alla människor behöver feedback på sitt arbete, vilket stöds av både teori och empiri.
- *Revirtänkande* kan påverka spridningens effektivitet i båda riktningar. Slutsatser om denna faktors betydelse kan vi inte uttala oss om.

- *BI-analytikerns personlighet* påverkar spridning i båda riktningarna, men främst från BI-funktionen. Denna faktor har en viss betydelse för spridningens effektivitet, då mod och integritet nämns som egenskaper analytikern bör besitta för att våga överföra ofta negativ information.

- *Externa konsulter* som sköter informationsinsamling kan medföra att mer tid blir över för BI-funktionen att arbeta med spridning. Denna faktor är av mindre betydelse för spridningens effektivitet.

- *IT-kunskaper* är numera en förutsättning för mycket tillgodogörande och rapportering av information. Det finns en risk för att viljan att lära sig och använda IT tas för given, vilken skulle kunna påverka spridningens effektivitet. Hur viktig denna faktor är för spridning kan vi inte uttala oss om, då den framkom sent i intervjuerien.

- *Omorganisationer* kan leda till svårigheter för BI att veta vart informationen ska spridas, och kan således fördröja den. Denna faktor har enbart en viss negativ betydelse för spridningens effektivitet.

## 7 KRITISK GRANSKNING

I detta kapitel diskuterar vi magisteruppsatsens validitet och reliabilitet.

### 7.1 Validitet

Vi anser att vi, med de avgränsningar vi gjort, uppnått vårt syfte. Validiteten har stärkts genom en noga genomtänkt struktur för praktiskt tillvägagångssätt, vilket under arbetets gång har underlättat för oss att hålla oss till ämnet och mäta det vi avsett att mäta.

Vår strävan efter ett så brett förhållningssätt till forskningsfrågan som möjligt, där vi aktivt motverkat att få en alltför snäv syn kring ämnet, anser vi också stärker validiteten. Detta då vi ämnade forska utredande och deskriptivt.

Validiteten försvagas något av det faktum att vi i ett fall inte gjorde en tillräckligt grundlig genomgång av vilka företag som skulle intervjuas. Detta företags arbete med BI ligger på gränsen för vad vi avsett med våra avgränsningar. Det visade sig dock vara en intervju som stod i mycket intressant kontrast till övriga företag, och vi anser att intervjun tillförde analysen en dimension vi annars inte funderat kring.

### 7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i vår uppsats stärks av att vi valt att inte skriva den i form av ett uppdrag från ett företag. Uppsatsen är en självständig produkt, vilket medför att vi inte har någon som helst anledning att ”frisera” resultatet, eller att resultatet färgas av en uppdragsgivares önskemål.

Att vi använt bandspelare vid intervjuerna har underlättat för oss att återge en korrekt bild av vad som diskuterats, och därmed stärkt reliabiliteten. Reliabiliteten i detta avseende, försvagades dock av det faktum att en intervju inte kom med på bandupptagningen. Det finns en risk för att allt inte blivit korrekt återgivet, men då vi alltid sammanställde huvuddragen i intervjuerna direkt efter, och dessutom skrev en del anteckningar under intervjuerna, motverkas denna risk.

En av våra respondenter var mycket kunnig inom hur BI bedrivs inom företaget och har en bakgrund i ämnet, men var inte en person som för närvarande arbetade med BI. Det fanns då en del områden som respondenten inte kunde uttala sig om, utan bara spekulera. Vi gavs dock möjlighet att komplettera med information från andra personer inom företaget med mer vetenskap kring frågorna, vilket vi givetvis gjorde.

## **8 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING**

Under arbetet med denna uppsats, och i takt med att vår kunskap kring ämnet vidgades, blev andra frågeställningar kring BI intressanta. Våra förslag på fortsatt forskning är följande;

- En studie som på djupet belyser organisationskulturens roll för BI i företaget. Här anser vi att forskningen skulle vara intressant att bedriva utifrån organisationens, BI:s interna kunders, perspektiv.
- En fallstudie baserad på de faktorer vi konstaterat har betydelse för BI och intern delgivning. Att belysa faktorerna djupare i ett enda företag, och jämföra perspektiv från ledning, BI-funktionen samt övrig organisation, tror vi skulle vara en fruktbar forskningsfråga.

## 9 KÄLLFÖRTECKNING

### 9.1 Referenslitteratur

Anvisningar för magisteruppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet 1998.

Borg Lennart, Hamrefors Sven, m fl., Omvärldsbevakning för en ny tid – 17 perspektiv för Sverige, Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm, 1998.

Borg Lennart (red), Informationskrigföring – konsekvenser för samhälle och näringsliv, Svenska Arbetsgivareföreningen, 1996.

Collins Bob, Better Business Intelligence – How to learn more about your competitors, Management books 2000 Ltd, 1997.

Czerniawska Fiona, Potter Gavin, Business in a virtual world – Exploiting information for competitive advantage, Macmillan Business, 1998.

Frankelius Per, Rosén Carl-Gustaf, Företaget och Omvärlden – handbok i strategisk information, Liber-Hermods AB, Malmö, 1993.

Friedman George, Friedman Meredith, Chapman Colin, Baker John S., The Intelligence edge – how to profit in the information age, Crown Publisher, Inc. New York, 1<sup>st</sup> edition, 1997.

Fuld Leonard M., The new competitor intelligence – The complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors, John Wiley & Sons, Inc. 1995.

Gellerman Saul W., Att motivera till ökad insats, Richters Förlag AB, 1995.

Gilad Benjamin, Business Blindspots – replacing myths, beliefs and assumptions with market realities, Infonortics Ltd, 2<sup>nd</sup> edition, 1996.

Hamrefors Sven, Putting ”putting into perspective” into perspective, Stockholm School of Economics (Handelshögskolan i Stockholm), EFI – the Economic Research Institute, 1999.

Hollis Martin, The philosophy of social science – an introduction, Cambridge University Press, 1994.

Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur, 1991.

Kahaner Larry, Competitive Intelligence – How to gather, analyze, and use information to move your business to the top, New York, Touchstone, 1996.

Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Studentlitteratur, Lund 1982, 1992.

Molander Bengt, Vetenskapsfilosofi – En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan, Norstedts & Söners Förlag, 19XX.

Morgan Gareth, Organisationsmetaforer, Studentlitteratur Lund, 1999.

Pagels-Fick Göran, Business Intelligence – Om organisation, metoder och tillämpning, Industrilitteratur/Busad, 1999.

Pfeffer Jeffrey, Sutton Robert, The Knowing-Doing Gap – how smart companies turn knowledge into action, Harvard Business school press, Boston, Massachusetts, 1999.

Repstad Pål, Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap, Studentlitteratur, Lund, tredje upplagan, 1999.

Robbins, Stephen P., Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> ed, 1996.

Sandström Björn, Business Intelligence – Företagets underrättelsetjänst, Liber, 1988.

Thurén Torsten, Orientering i källkritik – Är det verkligen sant?, Almqvist & Wiksell Förlag, 1986.

Tyson Kirk WM, Competition in the 21<sup>st</sup> Century, St Lucie Press, 1997.

Von Krogh Georg, Roos Johan, Managing Knowledge – Perspectives on cooperation and competition, Sage Publications, 1996.

## 9.2 Tidsskrifter, Rapporter och Artiklar

Calof Jonathan L., Whats's your Competitive Intelligence Quotient (IQ)?, 99-10-20.

Haysom Tim, Competitive Intelligence an overview, Albertas University.

Kelly, N.Y.U., Giving Feedback, Artikelkompendium Organisation och Reflektion, Stockholm School of Business, 1996.

Lagercrantz Agneta, Fokus viktigast i analys av omvärlden, Svenska Dagbladet, 96-11-07.

Leadership Briefing, "Sikander Khan om Business Intelligence", Mars 2000, Årgång 6, Utges av Insight lab AB.

Leadership Briefing, "Värdet av omvärldsinformation", Mars 2000, Årgång 6, Utges av Insight lab AB.

Reinius Katarina, Omvärldsbevakning avslöjar framtiden, Computer Sweden, 98-02-24.

Åslund Björn, Computer Sweden, E-post ersätter aldrig den fysiska kontakten, Computer Sweden, 99-02-01.

Östgren Kalle, Sälj & Marknadsstrategi, Omvärldsbevakning – stjärnorna satsar på ständig signalspaning och snabba affärsbeslut, nr. 5, 1999.



### 9.3 Databassökningar

[http://www.ab.hrdc-drhc.gc.ca/lmi/other/what\\_is.htm](http://www.ab.hrdc-drhc.gc.ca/lmi/other/what_is.htm)

<http://www.strategis.ic.gc.ca/SSG/mi04122e.html>

[www.bidigital.com](http://www.bidigital.com) (ansvarig Meta Affärsutveckling)

[www.docere.se](http://www.docere.se)

[www.ericsson.se/accessmagazine](http://www.ericsson.se/accessmagazine) 2000-02-19 artikel med Sven Hamrefors - Nyckelordet är: Tillsammans

[www.fuld.com](http://www.fuld.com)

[www.scip.com](http://www.scip.com)

### 9.4 Seminarier

Seminarium, Business Intelligence, Civilekonomföreningen, 11-12 april.

Seminarium, Docere Intelligence AB, 00-02-03.

Seminarium, MasterTeam, 00-03-15.

### 9.5 Intervjuer

Dahlström Krister, Omvärldsanalytiker, SEB Asset Management, 00-04-26.

Erlandsson Rolf, Cristina Åkerblom, Informationscenter, Telia, 00-05-02

Hamrefors Sven, Ekon. Dr., Handelshögskolan, 00-03-27.

Hällgren Joakim, Omvärldsanalytiker, Scania, 00-04-13.

Jansson Fredrik, Senior VP - Sales and Marketing, Electrolux, 00-04-25.

Johansson Eva, Omvärldsanalytiker – Verksamhetsutveckling, Birka Energi, 00-04-19.

Khan Sikander, Professor and Dean, Stockholms Universitet, 00-03-28.

Rosén Nils, Director of e-business – Strategic Marketing and Cooperation Development, och Borgenstjerna Catharina, Siemens-Elema AB Electromedical Systems Division, 00-05-02.

Sedlenieks Raitis, Ericsson, 00-04-27.

Stjernfeldt Christer, WM-Data, 00-04-25.

Thorson Mikael, Global Services, IBM, 00-05-05.

## **9.6 Uppsatser**

Eklöf Mikael, Hedström Tobias, Att sprida information – en studie över existerande synsätt på distributionen av Business Intelligence information, Magister uppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet, Hötterminen 1998

Forsberg Henrik, Looser Henrik, Omvärldsbevakning i svenska företag – En jämförande studie av tillväxtföretag och deras konkurrenter, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet, Vårterminen 1999.

Hertzman Caroline, Robling Andreas, Serdar Sarihan, Business Intelligence – Motivationens betydelse för att vidarebefordra information, Magisteruppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet, Hötterminen 1998.

## **9.7 Övriga**

Sandström Peter, Bidigital