

Förord

Efter en lång resa under sex månaders tid är vårt examensarbete nu färdigt. Då ämnet ”Business Intelligence” var relativt nytt för oss fick vi inledningsvis ägna oss åt en hel del efterforskning. Arbetet skulle ha varit väldigt svårt att genomföra utan den hjälp vi fått från många olika välvilliga personer.

Vi vill tacka vår handledare Carl-Johan Asplund för det stöd och den inspiration han bidragit med. Vi vill även tacka Patrik Karlsson och Fredrik Holst från Sigma Exallon för den tid och det engagemang de gett oss. Vidare vill vi tacka Håkan Fremhede från Micromediabanken.com och Jan Bjerseth från GfK Sverige vars hjälp varit ytterst värdefull.

Ett stort tack riktas också till de intervjuade personer som trots fullbokade scheman tog sig tid för oss och våra frågor. Sist men inte minst vill vi tacka alla respondenterna som besvarade vår enkät. Arbetet visade sig bli en både lärorik och utvecklande process.

Robert Persson och Jelena Shabunin

Sammanfattning

Examensarbetet handlar om framtida trender inom Business Intelligence. Avsikten med arbetet är att skapa och förmedla kunskap om Business Intelligence. En inledande teoretisk studie är nödvändig för såväl läsare som uppdragsgivare. Utan förståelse för innebörden av Business Intelligence kan läsaren omöjligen tillgodogöra sig resonemangen och resultaten som redovisas i arbetet. Slutmålet är att öka förståelsen hos Sigma Exallon för deras kunder så att Sigma Exallon därigenom får en ökad marknadskännetid med tillhörande trender för att på så sätt kunna förmedla och erbjuda sina kunder ett bättre koncept.

Vårt arbete har föregåtts av omfattande litteraturstudier. Dessutom gjordes genomgripande intervjuer, både på ett kvantitativt och kvalitativt sätt. Den djupa kvalitativa undersökningen bestod av personliga intervjuer av ett antal personer ansvariga för Business Intelligence (BI) på större företag. Intervjuerna präglades av öppna frågeställningar och diskussioner som gav stort utrymme för intervjuobjektets egna erfarenheter och kunskaper inom ämnet. Detta i kombination med aktuella artiklar om Business Intelligence låg till grund för att identifiera nyckelfaktorer som användes i den kvantitativa undersökningen.

När nyckelfaktorerna hade identifierats utformades en enkät som skickades ut per post till beslutsfattare i det svenska näringslivet.

Vårt resultat av undersökningen pekar på att det föreligger ett kunskapsgap mellan Sigma Exallon som teknikonsult och deras kunder. Det förefaller vara så att Sigma Exallon och dess kunder befinner sig på olika kunskapsnivåer inom Business Intelligence. Dialogen mellan Sigma Exallon och dess kunder mellan försvåras av att parterna har skilda uppfattningar om vad Business Intelligence kan erbjuda.

För att förbättra och öka möjligheterna för kundutveckling är det viktigt för Sigma Exallon att finna en träffpunkt med en konstruktiv dialog på kundernas nivå. Dessutom bör Sigma vidareutveckla sitt koncept mot en ny marknadsstrategi samt en ny kommunikationsstrategi. Detta kommer sannolikt att kunna minska kunskapsgapet och öka förståelsen parterna mellan. Denna del ses som en förändring i marknadsmixen genom att arbeta med såväl påverkansfaktorn som platsfaktorn.

Abstract

This master thesis relates to future trends within the field of Business Intelligence. The purpose is to create and share knowledge about Business Intelligence. A theoretical study is necessary for both readers as mandator. With no or limited understanding of Business Intelligence it will most likely be hard to follow the discussions and results of the study. The main purpose is to increase the understanding at Sigma Exallon for its customers so that they thereby will increase their marketknowledge and enabling them to provide a more appealing concept to their customer.

Our study has been preceded by an extensive research of litterateur. Furthermore were interviews carried out, both personal ones as well as by a questionnaire. The personal interviews were aimed at people responsible for Business Intelligenc (BI) at larger multinational companies. The interviews were characterized by open questions that provided a large space for the individuals to express their experience and knowledge within the field. These interviews combined with articles about Business Intelligence were the base of information from which key-factors could be identified and retrieved.

When the key-factors had been identified a questionnaire was formed. This was sent by mail to a large number of decisionmakers in corporate Sweden.

Our result indicates that there is gap of knowledge between Sigma Exallon as a technologyconsultant and their customers. It seems as Sigma Exallon and its customers are at different stages of knowledge and development within Business Intelligence. The dialogue between Sigma Exallon and its customers is complicated by the fact they have different views of what Business Intelligence can offer.

For Sigma Exallon to enhance and improve the possibilities for constructive customerdevelopment is it vital that they find the right place to interact with their customers and to do so in the customers' language. A change and development of the market- and communicationsstrategy will be necessary to achieve this. This will most likely decrease the gap of knowledge and increase the understanding between the parties. A development like this can be seen as a change in the marketing mix by working with the parameters of place and promotion.

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Problematisering	8
1.3	Syfte	8
1.4	Avgränsningar	9
2	Metod	11
2.1	Metoddiskussion	11
2.1.1	Bakgrund	11
2.1.2	Kvalitativ undersökning	12
2.1.3	Survey-undersökning	12
2.1.4	Tillvägagångssätt	13
2.1.5	Avgränsningar	13
2.1.6	Objektivitet	15
2.1.7	Källor till mätfel	15
3	Teori	17
3.1	Om Business Intelligence	17
3.1.1	Bakgrund	17
3.1.2	Definition	19
3.1.3	Historik	20
3.1.4	Business Intelligence som process	21
3.1.5	Business Intelligence och IT	22
3.1.6	Nuläget	23
3.1.7	Organisation av Business Intelligence	24
3.1.8	Uppbyggnad av BI beroende på struktur och storlek	25
3.1.9	Utveckling som driver Business Intelligence	29
3.1.10	Strategisk BI och dess genomslagskraft	30
3.2	The Decision Quality Chain	32
3.2.1	Övergripande modell	32
3.2.2	Appropriate frame	33
3.2.3	Creative and doable alternatives	33
3.2.4	Meaningful and reliable information	34
3.2.5	Clear values and trade-offs	35
3.2.6	Logically correct reasoning	35
3.3	Livscykelmodell	36
3.4	Kritiska framgångsfaktorer	39
3.5	The marketing mix	40

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

4	Empiri.....	41
4.1	Bakgrund.....	41
4.1.1	Befattningsposter	41
4.1.2	Geografi och branschindelning	42
4.1.3	Kundunderlag	42
4.2	Enkätresultat.....	43
4.2.1	Enkätutskick och svarsfrekvens	43
4.2.2	Tidsperspektiv	43
4.2.3	Initiativ för Business Intelligence	45
4.2.4	Grupper som beslutar om Business Intelligence.....	45
4.2.5	Ansvariga för genomförande av Business Intelligence- utveckling	46
4.2.6	Drivkrafter och motivationsfaktorer för BI-arbete i	47
4.2.7	Uppskattning av drivkrafter och motivationsfaktorer	49
4.2.8	Svårhanterbara faktorer i BI-utveckling.....	51
4.2.9	Var kommer BI att få störst genomslag i organisationen? 52	
5	Analys och diskussion.....	55
5.1	Livscykelanalys av Business Intelligence.....	55
5.2	Att uppnå högre besluts kvalitet med Decision Quality Chain..	57
5.2.1	Drivkrafter för utveckling inom Business Intelligence.....	58
5.2.2	Faktorer som skapar en Appropriate frame.....	58
5.2.3	Faktorer som medverkar till att skapa Creative and doable alternatives	60
5.2.4	Faktorer som ger Meaningful and reliable information ...	60
5.2.5	Faktorer bidragande till Clear values and trade-offs.....	62
5.2.6	Faktorer för Logically correct reasoning.....	63
5.2.7	Faktorer som ger ökat Commitment to action.....	64
5.3	Critical key-succesfactors	64
5.3.1	Absolut kritiska framgångsfaktorer	64
5.3.2	Kritiska framgångsfaktorer	66
5.3.3	Framgångsfaktorer	68
5.4	Övergripande reflektioner	69
5.5	Slutdiskussion	70
6	Referenslista.....	71
7	Bilaga 1 – Enkät	73

1 Inledning

”Lär känna Din fiende och Dig själv så kommer Du att överleva hundra slag.

Om Du inte bryr Dig om att lära känna Din fiende utan bara Dig själv så är chansen att segra liten. Om Du heller icke känner Din egen förmåga så kan Du vara säker på att gå Din undergång tillmötes”

(Sun Tzu, 500 år f Kr)

1.1 Bakgrund

Dagens dynamiska marknad ställer allt högre krav på snabba beslut i affärslivet. Företagens omvärld präglas av ständiga strukturförändringar som ytterst påtagligt förändrar förutsättningarna för att fatta de rätta affärsbesluten. Samgåenden, allianser och uppköp blir allt mer vanligt hos kunder och leverantörer. Detta i kombination med allt högre krav på innovation och nytänkande gör att stora krav ställs på beslutfattarnas underlag.

Globaliseringen och det nya tekniska paradigmet har bidragit till en mer komplex affärsverksamheten som blir allt svårare att överblicka. Denna nästan oöverskådliga komplexitet och osäkerhet bidrar till att ett behov av nya processer skapas för hur relevant information ska hämtas in, analyseras, riskbedömas samt utformas till ett användbart beslutsunderlag. För att ta kvalitativa beslut inom minskande tidsramar krävs ett tydligt och korrekt beslutsunderlag. Besluten måste dessutom kunna omsättas snabbt för att skapa konkurrensfördelar och få effektiv verkan. Det är för detta syfte vi använder Business Intelligence.

Business Intelligence (BI) som tidigare var känt som omvärldsanalys har blivit ett måste för att stärka sin konkurrenskraft. Alla företag är dock inte medvetna om BI som begrepp trots att de använder BI i olika omfattning. Business Intelligence är ännu i ett tidigt stadium av produktlivscykeln och

efterfrågan är fortfarande relativt begränsad. Utvecklingen går dock tydligt mot en ökad medvetenhet, acceptans och användning av Business Intelligence.

”Sigma leverar IT-lösningar och konsulttjänster till utvecklingsintensiva kunder. Verksamheten utgår från entreprenörsdrivna, nischade dotterbolag, vilka organiseras i affärsområdena Business Solutions, IT Solutions och Information Solutions. Koncernen har cirka 860 medarbetare i Sverige och Danmark. Sigma är noterat på Stockholmsbörsens O-lista.”¹

I utveckling mot BI ser Sigma en möjlighet att stärka sin position på marknaden och bli en av de ledande aktörerna. För att lyckas med detta är det viktigt att identifiera de viktigaste egenskaperna och trenderna i framtida BI - system. Just detta uppdrag fick vi från Sigma Exallon att utföra som en sista del av vår utbildning.

1.2 Problematisering

Arbetet ska ge svar på följande frågor.

1. Vad är Business Intelligence? Beskrivningen av det teoretiska begreppet ska ge grundläggande förståelse även för dem som inte har några kunskaper inom området.
2. Hur kommer BI att utvecklas i framtiden? Vilka krav måste ställas på funktionen för att uppfylla dessa användningsområden på ett fullgott sätt?
3. Hur ska Sigma som leverantör av Business Intelligence agera för att bättre nå sina kunder?

1.3 Syfte

Avsikten med arbetet är att skapa och förmedla kunskap om Business Intelligence. En inledande teoretisk studie är nödvändig för såväl läsare som

¹ www.sigma.se

uppdragsgivare. Utan förståelse för innebörden av Business Intelligence kan läsaren omöjligen tillgodogöra sig resonemangen och resultaten som redovisas i arbetet. Slutmålet är att öka förståelsen hos Sigma Exallon för deras kunder så att bolaget därigenom får en ökad marknadskänedom och kännedom om pågående trender för att på så sätt kunna erbjuda sina kunder ett bättre koncept och bättre ”produkter”. För att uppnå detta syfte måste vi svara på följande frågor:

1.4 Avgränsningar

I den teoretiska delen av vårt arbete begränsar vi oss till teorierna om Business Intelligence, The Decision Quality Chain, kritiska framgångsfaktorer, livscykelmodellen och marknadsmixen. Vi gör detta dels för att få ett väl definierat och avgränsat akademiskt underlag för vårt arbete dels för att skapa en mall till vilken vi kan relatera insamlade data. I den empiriska delen avgränsar vi oss till den informationen som vi har lyckats få fram ifrån de intervjuade personerna.

De empiriska data kommer att begränsas till att inhämtas ifrån specifika företag och befattningsroller. Vi gör detta för att få ett tillförlitligt resultat samtidigt som vi har begränsningar vad gäller såväl tid som ekonomi.

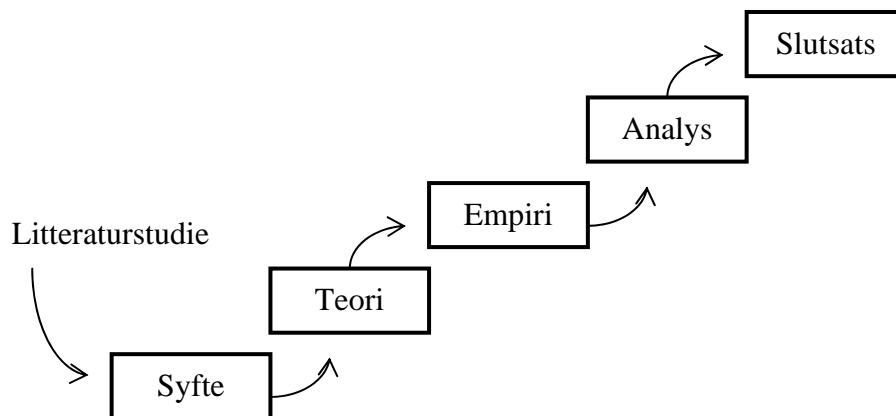
2 Metod

2.1 Metoddiskussion

2.1.1 Bakgrund

Arbetet om Business Intelligence inleddes med informationsinsamling och i existerande kurslitteratur, artiklar och andra skrifter. Vidare sattes en sammanhängande modell upp för hur arbetet skulle fortgå. Modellen är lättöverskådlig och ger en klar bild av studieprocessen. Den inledande studien bidrog också till att ytterligare definiera arbetets syfte för att tillgodose såväl Sigma Exallons önskemål som Lunds Tekniska Högskolas krav på akademisk förankring.

Teori är en nödvändig grund och det basala fundamentet på vilket kvalitativt arbete vilar på. Empiri kommer från de kvantitativa och kvalitativa undersökningarna.



Figur 2.1 Metodmodell

För att lyckas med undersökningar och få ett tillförlitligt resultat är det viktigt att problemet angrips med rätt undersökningsverktyg. Efter resonemang och diskussioner med Jan Bjerseth framkom att en kombination

av intervjuer på djup och bredd är det givna valet för att ge det eftersökta resultatet.

Detta arbete använder alltså både kvalitativa och kvantitativa metoder för datainsamling. Den kvalitativa undersökningen görs för att få fram ett informationsunderlag för utformningen av den kvantitativa undersökningen.

2.1.2 Kvalitativ undersökning

Fallstudier är en del av en kvalitativ undersökning.

”Termen fallstudier betecknar studier där intresset är riktat mot detaljerade och ofta djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall. Fallstudier är alltså lämpade för vissa explorativa undersökningar, där man vill få en detaljerad uppfattning om processer av olika slag och där man inte på förhand vet vad som är viktigt att undersöka och vad som är oviktigt.”²

Denna metod syftar till att ge fördjupad förståelse för ett ämnesområde med dess sammanhang och struktur. Tonvikten ligger på att förstå och tolka snarare än att mäta och kvantifiera. Undersökaren skapar på detta sätt en insikt i problemställningen och kan komplettera frågeställningar samt ge utrymme för vidare utvecklingar av intressanta områden.

2.1.3 Survey-undersökning

Den kvantitativa granskningen kan ske med hjälp av en Survey-undersökning.

”I en renodlad survey-undersökning går man ut och mäter upp förhållanden som man på förhand bestämt sig för att undersöka. Jämförbarheten på beskrivningen på bredden av undersökningsenheter är av stort intresse. Resultaten redovisas inte i form av beskrivningar av enskilda

² Lekvall, Per & Wahlbin, Clas (2005). *Information för marknadsföringsbeslut* Kurslitteratur, Göteborg

undersökningsenheter, utan i form av tabeller och diagram där de framgår hur dem undersökta enheterna fördelar sig med avseende på olika egenskaper.”²

Här ges det möjlighet att analysera ett mer omfattande urval och ur detta få fram statistik för enskilda faktorer och målgrupper.

2.1.4 Tillvägagångssätt

Den djupa kvalitativa undersökningen bestod av personliga intervjuer av ett antal personer ansvariga för Business Intelligence (BI) på större företag. Intervjuerna präglades av öppna frågeställningar och diskussioner som gav stort utrymme för intervjuobjektets egna erfarenheter och kunskaper inom ämnet. Detta i kombination med aktuella artiklar om Business Intelligence låg till grund för att identifiera de nyckelfaktorer som användes i den kvantitativa undersökningen.

Den kvantitativa undersökningen bestod av en enkät som skickades ut per post till respondenterna. Frågorna utformades efter de resultat som framkom vid den kvalitativa undersökningen. Därefter analyserades insamlade data för att få fram ett resultat.

De personliga intervjuerna gjordes för att erhålla en djupare inblick i ämnet medan enkäten bidrog med objektivare resultat som speglar den bredare majoriteten av beslutsfattare. Dessa två steg gav användbara och entydiga rådata. För att ge en akademiskt tyngd relateras och appliceras i den vidare analysen resultatet på mer teoretiska grundvalar.

Några av verktygen för den teoretiska analysen är The Decision Quality Chain, livscykelanalys, kritiska framgångsfaktorer samt marknadsmixen.

2.1.5 Avgränsningar

För att lyckas med projektet är det viktigt att ställa klara och tydliga avgränsningar. Detta underlättar att klargöra målen med arbetet och att uppnå ett pålitligt resultat. Något som är extra viktigt vid ett så pass brett

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

område som Business Intelligence. Därför sattes följande avgränsningar upp för undersökningsobjekten.

I de inledande studierna och djupintervjuerna har inte några omfattande avgränsningar fastställts. Intervjupersonerna valdes efter storleken på företaget. Inriktning skedde mot stora multinationella företag på grund av antagandet om deras bättre insikt i området än mindre företag som inte har samma behov för Business Intelligence. Vi djupintervjuade fem personer med direkt anknytning till Business Intelligence-enheten eller då denna saknades, personer med insyn i utvecklingen mot Business Intelligence.

Avgränsningen för den kvantitativa undersökningen sattes med ett fåtal parametrar i avtagande ordning. Den viktigaste var omsättningen på de undersökta företagen, kravet på omsättning sattes till 400 miljoner SEK eller högre. Denna nivå bedömdes som lämplig för att identifiera företag som är i behov av Business Intelligence och har de resurser som krävs för att implementera det inom företaget.

Den nästföljande prioriteringen i urvalet skedde med hjälp av befattningsposter. Den vi bedömde vara av störst intresse var ekonomichefer som ofta är delaktiga tidigt i processen av implementeringen av olika BI-lösningar. Det är också denna befattning som innehar möjligheter att fördela resurser och driva igenom projekt som kräver en viss ekonomisk insats.

Nästa befattning som avsågs relevant för undersökningen var marknadschefen. Marknadschefen har i sitt arbete ofta ett stort behov av att identifiera och analysera marknader, konkurrenter och omvärlden. Detta fält täcker upp den traditionella externa delen av Business Intelligence, till skillnad från ekonomichefen som har ett större intresse av den interna verksamheten.

Den tredje befattningen som var av intresse var IT-chefen. Denna befattning involveras i det sista steget av införandet av BI-lösningar, det vill säga när behoven är fastställda och beslut om investering är taget.

Geografiskt ingår endast företag med huvud- eller delkontor i Sverige. Initialt var en avgränsning avsedd mot företag endast i södra Sverige, men i detta område fanns inte ett tillräckligt stort antal företag med omsättning över 400 MSEK varför urvalet utökades till att gälla hela Sverige. Analogt resonemang tillämpades för branschindelning där en avgränsning inte kunde

ske på grund av allt för få företag med tillräcklig storlek. Detta bidrar dock till att undersökningen blir mer objektiv och generellt gällande för hela näringslivet.

2.1.6 Objektivitet

Avgränsningen med tre befattningsposter medför en viss subjektivitet för vår undersökning som läsaren bör vara medveten om. Resultatet kan härigenom bli något skevt då just dessa personer kommer att framhäva sina behov och önskemål som gynnar dem själva i deras arbete inom en viss yrkesroll.

Denna avgränsning är dock ett måste för att få ett hanterbart undersökningsunderlag och dessa tre bedöms som mest intressanta för BI. De är de som har mest intresse, behov och förmåga att driva igenom förändringar i företaget mot ökat användande av Business Intelligence.

2.1.7 Källor till mätfel

Vid användning av frågeformulär finns tre felkällor som kan påverka tillförlitligheten på undersökningen - respondenten, instrumentet och intervjuaren.

Respondenten är den som undersöks och respondenterna kan ha vitt skilda uppfattningar om det ämne som undersöks. Olika uppfattningar påverkar hur respondenten kommer att svara och även personliga erfarenheter och åsikter kan speglas i svaren. Stress, glömska, trötthet och önskvärd självuppfattning är andra faktorer som kan leda till att respondenten gissar eller justerar sina svar. Brist på egen vinning vid besvarandet kan också leda till snabba och ogenomtänkta svar. Det finns också en risk att den som intervjuas uttrycker generella åsikter och uppfattningar som den tror är gemensamma och dominerande för större grupper.

Frågornas formulering är också av yttersta vikt. Faktorer som oklart språk, otydliga formuleringar, känsliga frågor och ledande frågor kan ge en negativ effekt på resultaten.

Ordningsföljden på frågorna inverkar också på resultaten då respondenten lägger olika stor eftertanke på frågorna beroende på när de förekommer i undersökningen samt på respondentens svarsenergi. Antalet frågor och dess ordning bör alltså väljas med stor omsorg. Få frågor ger lägre upplösning på undersökningen medan för många bidrar till att respondenten tröttnar och svarar oeftertänksamt.

”Det uppenbara motmedlet är noggrann förprovning samt provintervjuer med formuläret. En annan typ av instrumenteffekt är inverkan av frågornas ordningsföljd och av var i instrumentet en viss fråga är placerad. Avslutande frågor tenderar att besvaras noggrant, dem i mitten av ett block mindre noggrant.”³

Den tredje faktorn är intervjuaren själv. Genom personliga värderingar kan urvalet av intervjupersonerna bli snett. Denna problematik är redan avhandlad i föregående kapitel. Vidare föreligger vid de personliga djupintervjuerna en risk att vi genom vårt eget uppträdande påverkar den intervjuade. Detta kan till exempel ske genom ”halo-effekten” där en positiv inställning till den intervjuade leder till en välvillig tolkning av dennes svar.

³ Lekvall, Per & Wahlbin, Clas (2005). *Information för marknadsföringsbeslut*, Kurslitteratur, Göteborg

3 Teori

3.1 Om Business Intelligence

Business Intelligence är ett något svårdefinierbart uttryck och kan tyckas väldigt diffust för många. Inledande ges här en basal liknelse för att öka förståelsen för begreppet.

Företag kan liknas vid en bil i färd. Tidigare har ledningen endast haft tillgång till kvartalsrapporter och vilket kan liknas vid en blick i backspeglarna. Den ger svar på var vi varit men kan inte på något sätt ge vägledning om var vi är på väg. Här kommer Business Intelligence väl tillpass som en instrumentbräda i bilen som övervakar vad som händer just för tillfället i verksamheten, i detta fall bilen.

Business Intelligence blir sedan en grund att stå på för att skapa ett styrssystem där man kan koppla till ratt och pedaler för att på så sätt kunna blicka ut framåt genom vindrutorna och styra bilen efter vart vi ser att vi är på väg.

Det blir alltså ett kraftfullt styrverktyg för att styra verksamheten och anpassa sig till den föränderliga vägen.

3.1.1 Bakgrund

”We see BI as a company’s ability to leverage the information resources that they have available – whether internal or external to their organization – to drive real business decisions and to take action. It’s turning data into information and information into decisions and actions.”

Mike Schroek, PriceWaterhousecooper

Business Intelligence är ett engelskt uttryck som accepterats i många språk och används flitigt i ekonomiska och finansiella sammanhang. Begreppet omfattar ett stort område och tyvärr finns inte någon direkt svensk väletablerat översättning av begreppet. Detta gör att begreppet kan användas

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

i olika sammanhang där dess betydelse varierar mellan olika organisationer och personer, vilket kan orsaka oklarhet kring begreppet. Det närmaste ord som traditionellt beskrivit Business Intelligence är omvärldsanalys. Dock är även omvärldsanalys ett ganska brett begrepp i sig själv och som i sin tur består av olika delområden.

Business Intelligence kan lätt uppfattas att bara handla om omvärldsanalys. Så ser verkligheten dock inte ut i dagens affärsliv utan istället har Business Intelligence kommit att handla allt mer om den egna verksamheten. Konkurrensen har hårdnat och för att kunna överleva på den dynamiska marknaden måste företagsledning snabbt kunna ta rätt beslut, som grundas på korrekta och aktuella beslutsunderlag. Här kommer BI in i bilden som är ett värdefullt verktyg som medverkar till att få fram önskad data så snabbt som möjligt. Utvecklingen i affärslivet samt teknologiska framsteg har gjort att BI får täcka ett allt större område och även behandla intern redovisning.

Business Intelligence kan delas upp i två klart åtskilda områden såsom intern och extern BI. Det är dock svårt att påstå att de områdena har klara och tydliga avgränsningar. Områdena har stark interaktion mellan varandra och fungerar som en bro mellan organisationens interna och externa affärsliv.

Med hjälp av BI samlas intern data inom organisationen. Denna bearbetas, analyseras och resulterar därmed i information och senare även som kunskap inom organisationen. Det handlar ofta om transaktioner, kassaflöden, rapporteringar och olika finansiella redovisningar. Fokus läggs på försäljning, bokningar, redovisning, kunder, ärendehantering, trafikplanering, produktion och så vidare.

Det externa användningsområdet berör framför allt den yttre miljön med marknadsanalyser, konkurrentanalyser, omvärldsanalyser och marknadsundersökningar. Dessa delområdena är skilda till innehåll men angränsar till varandra. Marknadsanalys och konkurrentanalys överlappar varandra i viss utsträckning med den skillnaden att konkurrentanalys inriktar sig mer mot organisationens konkurrenter och marknadsanalys koncentrerar sig på kunderna.

Organisationens allra viktigaste uppgift är att uppnå sina mål och för att möjliggöra detta krävs av företaget att definiera och tydliggöra sina strategier. Detta arbete kan underlättas och stödjas av Business Intelligence.

BI kan bidra med stort värde vid framtagandet av kvalitativa beslutsunderlag vid frågor likt dessa.

3.1.2 Definition

Det finns en uppsjö av olika definitioner på Business Intelligence. Orsaken till de olika tolkningarna av BI är mest troligtvis dess väldigt breda användningsområde. Alla definitionerna vilar på en grundtanke att Business Intelligence ska återge en klar bild av dagsläget samt om framtiden. Under Business Intelligence ryms olika prognoser, möjliga scenarier och utvecklingar samtidigt som det är en process som integrerar affärsprocesserna inom företaget. Det är oerhört viktigt att organisationens ledning och anställda ska inneha samma uppfattning om BI och definierar det på samma sätt. I och med begreppets bredd är det lätt hänt att tolkningen skiljer sig mellan olika individer. Detta kan skapa svåra problem i form av riktlinjer, målsättningar och missförstånd mellan ledning och anställda. För att undvika dessa problem måste företagets ledning väcka förståelse om ämnet hos sina anställda samtidigt som organisationen genomsyras av gedigen samarbetsanda.

Här nedan följer några exempel på hur olika definitioner av Business Intelligence kan se ut.

”Prognoser och verksamhet som omfattar att kartlägga informationsbehov samt hämta in bearbeta, analysera och delge uppgifter om marknadens konkurrensfaktorer såsom branschvillkor, kunder, konkurrenter och leverantörer”

Björn Sandström

”Att hämta in relevant information, analysera, finna en vinnande väg framåt, bedöma risk och formulera underlag för beslut”

Göran Pagels-Fick

”Business Intelligence är en aktivitet för att övervaka ett företags externa omgivning med syfte att hitta information som kan införas i företagets beslutsprocess.”

Benjamin Gilad & Tamar Gilad

Som synes skiljer sig definitionerna åt, även om de ter sig likartade, något som kan leda till förvirring. Definitionens variation kan bero, enligt tidigare, just på alla de olika områdena som innefattas av BI. Den definition och tolkning av Business Intelligence som denna rapport bygger på lyder så här:

”Business Intelligence är en lösning för att skapa informationsunderlag, som skapar bättre beslutsunderlag inom en organisation.”

3.1.3 Historik

Traditionellt så härstammar Business Intelligence ur den sedvanliga omvärldsanalysen. Företagen upptäckte ett behov av att bevaka omvärlden och marknaden för att kunna förutse hur förändringar kom att påverka den egna verksamheten. Tonvikten låg på att bedöma marknadsförändringar och fluktuationer i efterfrågan av företagets produkter samt bevakning av konkurrenter och ny teknologi.

Tidigt kunde man se fördelarna med detta men länge var omvärldsanalysen väldigt osystematiserad och primitiv. Många av analyserna led också brist på objektivitet just då det inte var en systematisk process utan mer enskilda projekt med olika arbetsgång för olika projekt. Även den mänskliga faktorn gavs stort utrymme att påverka resultaten såväl negativt som positivt.

Möjligheten för bättre och mer avancerade Business Intelligence-funktioner har blivit större i takt med att den teknologiska utvecklingen har möjliggjort allt mer komplexa lösningar. Insamlad data har funnits i överflödiga mängder och gjort det möjligt att utföra allehanda sorters analyser.

En nackdel med detta överflöd av data var dock att antalet personer som kunde analysera och få ut värdefull information ur systemet reducerades till ett fåtal. För varje enskild förfrågan var en beslutsfattare tvungen att kontakta en systemkunnig medarbetare för att få ut den efterfrågade informationen.

Allt mer har även fokus skiftat från att tidigare varit väldigt inriktat mot omvärldsanalys till att även innefatta verksamhetens egna affärsprocesser. En utveckling som gjort att detta område nu i princip dominerar över

omvärldsanalysen. Företagen har här sett en möjlighet till att effektivisera och bättre styra organisationen efter rådande förhållande.

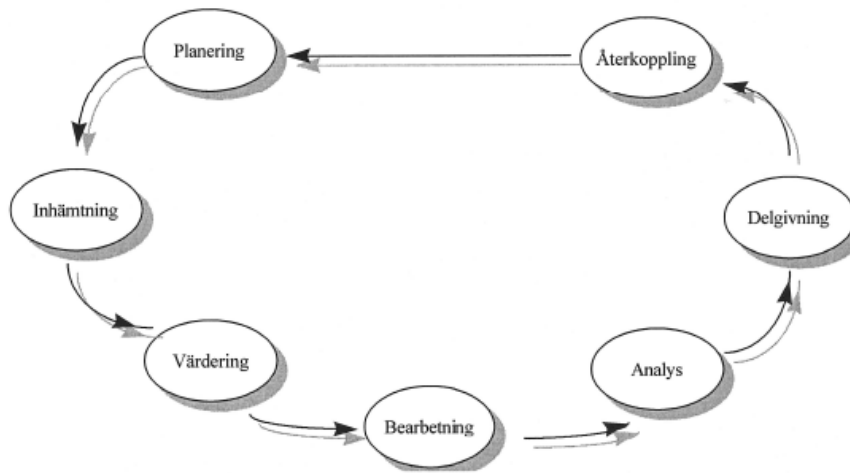
Det är även så att en utveckling har skett över de senaste åren där man insett nyttan med Business Intelligence i hela företaget. Tidigare har BI varit något som varit reserverat för ledningen och deras beslut. Ju mer Business Intelligence har utvecklats har företagen kommit till insikt att en korrekt utformad Business Intelligence funktion kan vara till stor fördel på såväl taktisk som operationell nivå.

3.1.4 Business Intelligence som process

Business Intelligence skall ses som en process då den kontinuerligt skall övervaka och bidra till verksamheten. Den bör alltså inte beaktas som en enskild produkt eller förfrågan.

Grunden i BI-system är alltid en underliggande processmetodik. Metoden eller processflödet består av sex huvudsteg, dessa är dock svåra att urskilja och är i verkligt bruk tätt sammanflätade.

Första steget är planering av målet med BI-verksamheten, därefter följer inhämtning av data och värdering av densamma. I det fjärde steget sker en bearbetning av rådata som sedan analyseras i nästföljande steg. Efter analysen sker en delgivning av resultatet och därefter följer det sista steget som är en återkoppling till de uppsatta målen för BI-verksamheten.



Figur 3.1 – Business Intelligence som process⁴

Det är dock viktigt att understryka att dessa delsteg inte är separata och utförs endast en gång. Grundläggande förståelse för processtänkande är av vikt för att leda till fullgott resultat.

3.1.5 Business Intelligence och IT

IT ses ofta som en av de mest betydande faktorerna för utvecklingen av BI i en organisation. Då Business Intelligence bör beaktas som en process kan man i viss mån relatera införandet av BI i en organisation till processbaserad verksamhetsutveckling.

Traditionellt sett har dock gällt att vid införandet av IT-system har dessa anpassats till rådande processer och företagsstruktur. Detta ger ett felaktigt användningssätt då möjligheter till förenkling, rationalisering och effektivisering går förlorade. IT bör alltså inte användas på gällande företagssystem innan systemet grundligt har utvärderats.⁵ Det kan alltså vara

⁴ Pagels – Fick, Göran (1999) *Business Intelligence*, Industrilitteratur med samarbete med BUSAD, Stockholm

⁵ Ljungberg, Anders & Larsson, Everth (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling* Studentlitteratur, Lund

nödvärdigt med en ordentlig översyn och eventuell omstrukturering innan ett BI-system kan införas på ett framgångsrikt sätt.

För att vidare skapa ett framgångsrikt system är det nödvändigt att det faktiska behovet analyseras innan lösningen implementeras. Det vill säga att man skapar ett system byggt för det verkliga behovet och inte för dess möjligheter.

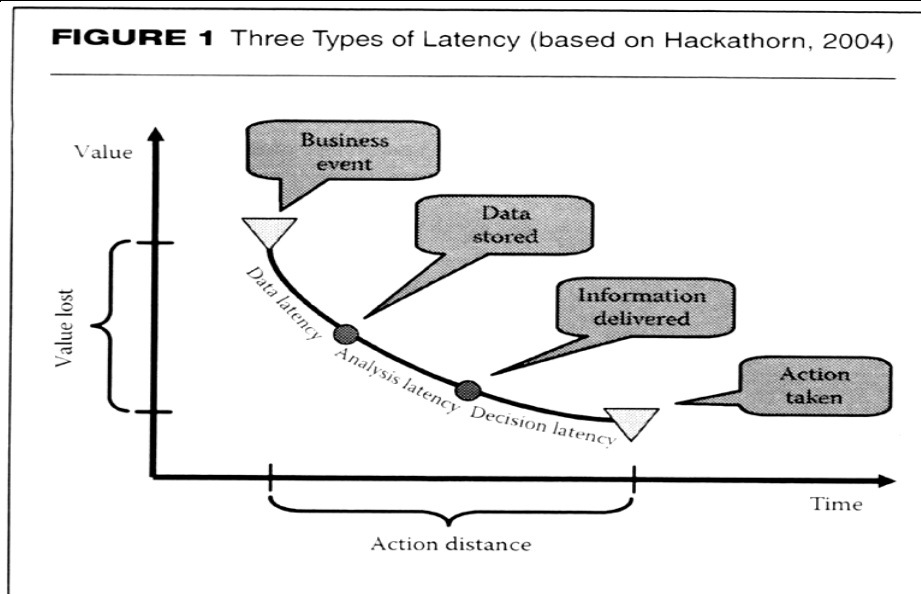
3.1.6 Nuläget

Dagens användning av Business Intelligence är till stor del inriktat på utvecklingen mot så kallade ”dashboards”. Innebörden i detta är att få ett instrument som tydligt illustrerar och övervakar företagets processer i realtid. Realtid kan vara ett något missvisande ordval då affärsbehovet inte alltid kräver data i realtid. Mer korrekt är det att tala om information i rätt tid till det behov det ska fylla.

En av utmaningarna är att korta ner tiden mellan affärshändelse och beslut. Värdet av informationen minskar med tiden sedan händelsen inträffat och det finns tre olika fördröjningar som bidrar till att minska informationsvärdet.⁶

- Datafördröjning – Tid mellan affärshändelse och datalagring
- Analysfördröjning – Tid mellan datalagring och genomförd analys
- Beslutsfördröjning – Tid mellan analys och affärsbeslut

⁶ Watson, Hugh J (2006). *Real Time Business Intelligence*, Information System Management, 23:1



Figur 3.2 – Informationsvärde efter tid och fördröjning⁶

Målet för många organisationer är idag alltså att förkorta denna fördröjning för att få så kvalitativ information som möjligt i sitt beslutsunderlag. Att förkorta data- och analysfördröjning behandlar oftast tekniska lösningar som är relativt enkla att arbeta med. Den mest utmanande fördröjningen är beslutsfördröjningen. Denna har en stark koppling till hur personal inhämtar och arbetar med informationen, vilket kräver en förändring av affärsprocesserna samt hur personalen använder information i sina jobb. Informationskvaliteten är endast hög om besluten tas samt leder till handling inom en viss tid.

3.1.7 Organisation av Business Intelligence

”Bedömningarna ska ligga så nära besluten som möjligt, är en standardmotivering. Resultatet blir tyvärr ofta ökad närsynthet och kortare tidsperspektiv. Långsiktig planering förvandlas till kvartalstänkande.”

Göran Albinsson Bruhner

Hur en Business Intelligence-funktion bör vara uppsatt i ett företag finns det ingen färdig lösning för. Allt beror på en lång rad omständigheter om själva företaget och det fält inom vilket det verkar. Viktigt och avgörande för

framgång med en BI-funktion är att processen införs stegvis och kan anpassa sig till och verka inom den företagskultur som finns. Vidare finns ett behov av att BI-funktionen har ett antal olika interna starka kunder så att funktionen inte ska uppfylla något självändamål.

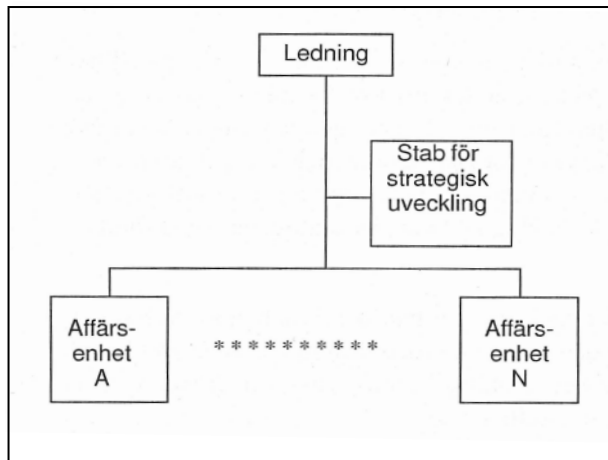
Tidigare i rationaliseringens och outsourcingens spår så lades ofta omvärldsanalysen, som en del av Business Intelligence, ut hos konsultföretag. Detta skulle leda till en objektiv omvärldsanalys men denna trend har stagnerat då företagsledningar upptäckt ett beroende av dessa tjänster samtidigt som kompetensen om detta utvecklas utanför företags dörrar. Detta beroende leder till ökad sårbarhet och minskad flexibilitet på grund av behovet att vända sig utåt vid varje ny förfrågan. Risken för informationsläckage är också uppenbar med användandet av externa konsulter som även kan vara kontrakterade av konkurrerande företag.

En annan aspekt med externa konsulter är att man förlorar närheten till den egna ledningen och företaget. Det ger brist på kontinuitet och förankring samtidigt som det är svårt för utomstående konsulter att få en djup förståelse för organisationen. Denna förståelse är av stor vikt för att kunna förstå företagens möjligheter och potentiella marknadstillfälle.

Andra faktorer som påverkar organisationen av Business Intelligence är till exempel storleken på funktionen, interna attityder och kunder, syftet med BI och dess finansieringsform.

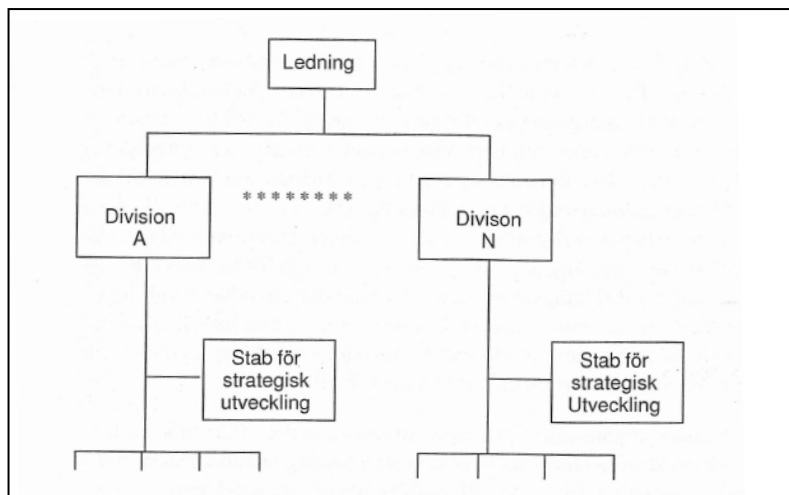
3.1.8 Uppbyggnad av BI beroende på struktur och storlek

Beroende på företagets strukturella uppbyggnad och organisation kommer olika krav att ställas på själva enheten för BI och dess uppbyggnad. Råder en centraliserad företagsstruktur med en uppdelning i traditionella enheter såsom till exempel tillverkning, distribution och utveckling är det effektivast att ha en central enhet för BI. Detta ger bäst resultat i denna organisationsform för att uppnå tillväxt, effektivitet och lönsamhet igenom hela organisationen.



Figur 3.3 - Avdelningsstruktur⁷

I en verksamhet uppbyggda av divisioner med olika affärsområde, krävs ett något annorlunda upplägg för funktionen. Här erfordras istället att varje separat affärsdivision har sin egen enhet då kraven på uppföljning och bevakning kommer att vara skilda de olika affärsområdena emellan. Varje affärsområde får alltså sin egen BI-enhet som optimeras efter deras krav och affärer.

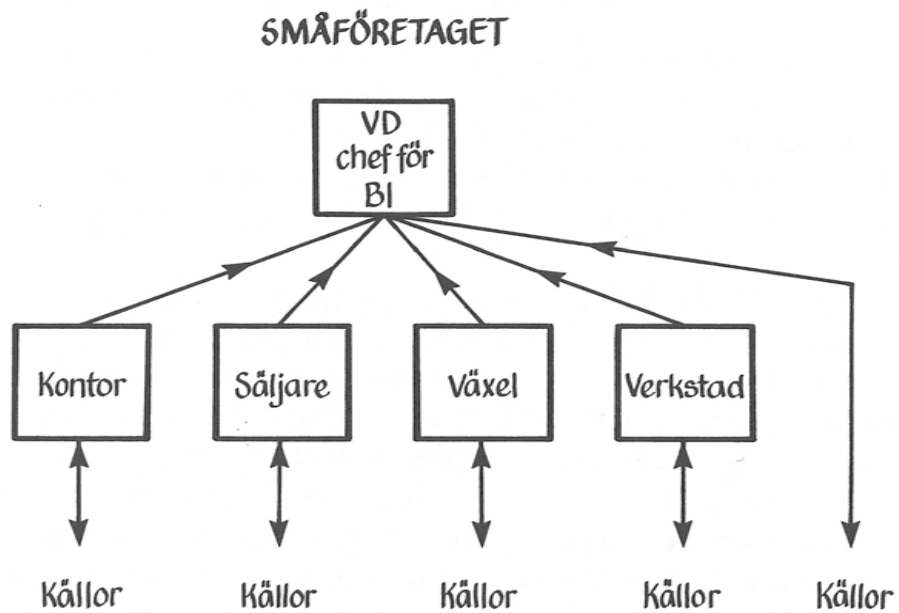


Figur 3.4 – Divisionsstruktur⁷

⁷ Pagels – Fick, Göran (1999) *Business Intelligence* Industrilitteratur med samarbete med BUSAD, Stockholm

Trots den generella uppdelningen av företags uppbyggnad ska det inte förglömmas att alla företag är unika och det är svårt att hitta ett företag som skulle matcha exakt i ovan beskrivna ramar. Dagens globaliserade värld bidrar också till att organisationers struktur växer sig mer komplex. Företagens struktur varierar starkt beroende av bransch, resurstillgång, storlek och konkurrenssituation. Många företag tvingas att göra olika avvägningar och får försöka kombinera olika typer av struktur i en form som är individuellt anpassad efter företagets behov. BI-lösningar anpassas och dirigeras i samma takt efter företagets struktur och storlek. Samtidigt bör de grundläggande principerna för Business Intelligence bibehållas med de riktlinjerna som definierar det primära syftet. Detta är en komplicerad process som kräver stort engagemang och förståelse för möjliga problem.

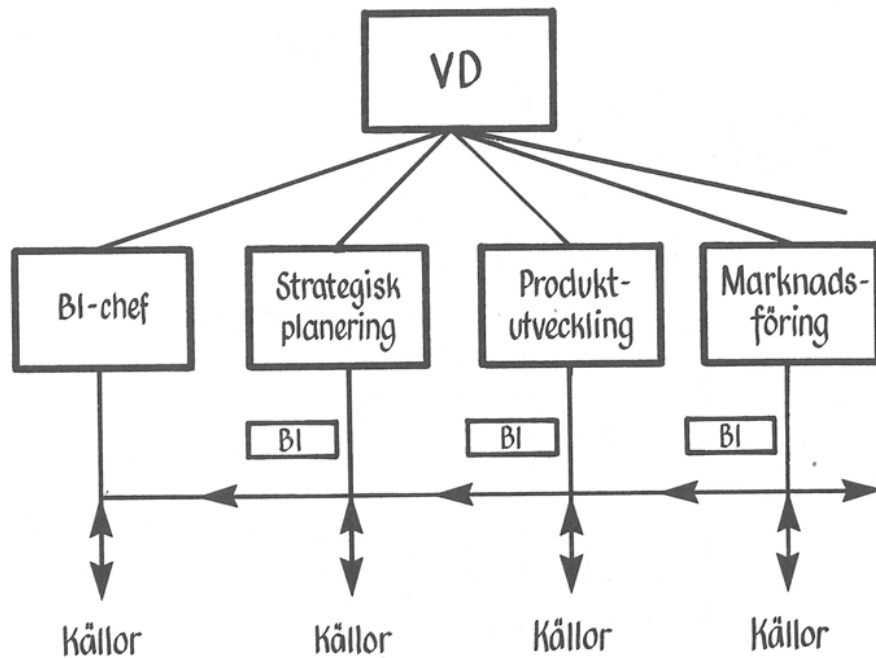
Det föreligger även en viss skillnad på den optimala uppbyggnaden av BI beroende på företagets storlek. Vid studier av små och medelstora företag kan konstateras att BI-ansvarig oftast är VD:n själv, detta då det är relativt enkelt och naturligt att engagera sig i BI-funktionerna i mindre företag. Dessutom kan besluten tas efter organisationens mål och följa strategiska riktlinjer. I och med att det inte finns något mellanled blir informationsflödet kortare vilket ger förbättrad kvalitet på tagna beslut samtidigt som tidsbesparingarna ökar. Detta innehar dock sina negativa sidor i form av dominansen av en individs tycke och individuella uppfattningar, vilket kan resultera i felaktiga beslut och skeva lösningar. En annat möjligt problem med en VD som BI-ansvarig är brist på tid och hög arbetsbelastning ifrån andra arbetsuppgifter. Detta märks särskilt när organisationer ska expandera och etablera sig på nya marknader. I det här fallet måste VD:n se om sin position och bilda en BI-enhet. Detta är oundvikligen en del av expansionsprocessen och gynnar organisationens framtid.



Figur 3.5 – Business Intelligence i småföretag⁸

De flesta stora företag har en ganska komplicerat funktionsuppdelning. Detta ställer höga krav på utformningen av BI och dess kvalitet och funktionalitet. Dessa företag etablerar normalt en BI - enhet direkt under VD:n. Varje enhet bygger i sin tur upp BI-funktionen som anpassas för enhetens individuella behov.

⁸ Sandström, Björn (1998). *Business Intelligence: företagets underrättelsetjänst* Liber AB, Malmö



Figur 3.6 – Business Intelligence i större företag⁹

3.1.9 Utveckling som driver Business Intelligence

Förutom de direkta effekter vad gäller effektivitet i organisationen som Business Intelligence ger, finns det även andra faktorer som driver företagen att utveckla denna funktion.

De senaste åren har medfört en hårdare lagstiftning med högre krav på företagens rapportering. De skall kunna redovisa sin verksamhet på ett fullgott sätt med god transparens. Detta bör dock inte endast ses som något ont utan kan tvärtemot ge nya möjligheter om företagen observerar två områden.

Fortsatt god insikt utifrån om vad företaget presterar är angeläget, men detta gäller inte endast traditionell finansiell rapportering. Framförallt är det

⁹ Sandström, Björn (1998). *Business Intelligence: företagets underrättelsetjänst* Liber AB, Malmö

viktigare att kunna förmedla till en bredare målgrupp vilka faktorer som driver det operationella resultatet. Här kommer olika lösningar inom Business Intelligence väl till pass.

Dessutom bör företagen överväga vad de mäter och rapporterar. Finansiella måldata är fortfarande av vikt, men allt mer värde läggs på ogripbara faktorer såsom goodwill, varumärke, intellektuellt kapital och företagsstyrning för att nämna några exempel.

Tar företagen hänsyn till detta och lyckas visa det på ett bra sätt kommer företagen att kunna erhålla en högre värdering på marknaden och locka till sig investerare, samarbetspartners och kunder i allt högre grad än tidigare.¹⁰

3.1.10 Strategisk BI och dess genomslagskraft

En av de mer betydande faktorerna för hur framgångsrik en BI-lösning kommer att vara beror starkt på hur sammankopplad den är med företagets övriga affärsidéer och processer, det vill säga till vilken grad BI är integrerat i företaget. I många fall införs BI som en enskild lösning anpassad för ett specifikt behov. Detta tillvägagångssätt tillför nytta för specifika problem men tillvaratar inte den potential som BI i ett större perspektiv innehar. En större helhetssyn på BI-verksamheten där strategin för denna går i linje med affärs- och IT-strategin gör att företaget kan få ett bra genomslag och positiv effekt av deras Business Intelligence.

Skillnaden illustreras tydligt av Tabell 3.1 nedan. Från att gå från enskilda och enkla verktyg övergår funktionerna till att bli mer genomgående tvärs över företaget och därmed bidra med såväl djup som bredd. Utan integrerad BI ställs förfrågningarna till IT-specialister som plockar fram informationen ur systemen, vad som istället bör uppnås är att det är de verkliga användarna själva som använder systemen. Beroendet av IT-kunniga för informationshämtning leder också till en kund/service gruppering i företaget istället för en positiv laganda med en gemensam syn på företaget och dess Business Intelligence.

Mycket av BI har tidigare varit fokuserat kring regelrätt rapportering med historiskt fokus. Istället är det önskvärt att interaktionen med BI-lösningen

¹⁰ Imhoff, Claudia (Mars 2005). *Corporate Governance*, DM Review

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

sker spontant och aktivt vid behov. Det gäller också att få möjlighet till en större framtidsfokus än tidigare.

Ett skifte i fokus från slutverktyg till lösningstänkande är också ett steg i utvecklingen mot integrerad BI. Ofta sätts allt för stor vikt vid slutanvändarverktyg för olika användargrupper och mycket arbete läggs ner på lösningar som inte kan användas i andra delar av företaget. Genom att skifta fokus och arbetssätt mot mera lösningstänkande kan lösningar som uppkommer i en del av företaget nyttjas av hela eller andra enheter i samma företag. Nyttan blir då flerfaldt större än i första fallet.

Som synes kommer Business Intelligence inte till sin fulla rätt och har möjlighet att utnyttja dess fulla potential förrän rätt strategi sätts upp och arbetet präglas av rätt tankesätt.

Innan – Taktisk BI	Efter – Integrerad BI
Enklare funktioner	Tvärsgående funktioner i tvärsgående organisationer
Användaren är en Poweruser eller IT-specialist, oftast ett dussin i antal på medelstora företag	Riktiga "end-user-functions", hundratals eller tusentals användare får hjälp
Användningen är passiv - driven av rapportering	Aktiv användning - driven av undantag och regler
Kund/service gruppering	Gemensam utveckling och laganda
Historisk analys	"Appropriate-time" med framtidsinriktade möjligheter
Produkt- och vertygsbaserad	Lösningsbaserad

Tabell 3.1 - Skillnaden mellan taktisk och integrerad BI¹¹

¹¹ Ramsaran, Cynthia (Jan 2005). *Bank Systems & Technology*, The Intelligence Factor 42:1

3.2 The Decision Quality Chain

3.2.1 Övergripande modell

Affärsvärlden ställer allt högre krav på beslutstagande, att göra beslut baserade på missbedömningar och bristfälligheter får allt värre konsekvenser i ekonomins ökade takt. För att tackla detta vänder sig många företag mot olika modeller varav en är The Decision Quality Chain – en modell för att bedöma och förbättra besluts kvalitén i en organisation.

Business Intelligence är nära kopplat till besluts kvalitén då det är en process avsedd just för att öka besluts kvalitén genom att ta fram olika beslutsunderlag. För att utvärdera hur BI kan förbättra besluts kvalitén är det lämpligt att relatera den till en modell. Det finns olika teoretiska modeller vilkas syfte är att förbättra besluts kvalitén. En vanligt förekommande och allmänt renommerad är The Decision Quality Chain.

Modellen är uppbyggd i sex separata delar som inte bör ses som en linjär sträcka utan som en cirkulär process, i likhet med Business Intelligence som inte är en enskild produkt utan en ständigt förbättrande process.



Figur 3.7 – The Decision Quality Chain¹²

¹² Matheson, David & Matheson, Jim (1998). *The Smart Organization* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

3.2.2 Appropriate frame

”A frame is a window through which we view a particular problem. Unless we make a deliberate effort to do otherwise, we frame problems in terms of our beliefs and prejudices, predisposing ourselves to see these problems in a certain ways, reality notwithstanding.”

David Matheson & Jim Matheson

Första steget i processen är att skapa sig en klar och tydlig uppfattning inom vilket ramverk sitt företag rör sig. Det vill säga vilka verksamhetsområde företaget har, över vilka kompetenser förfogar företaget och vilka resurser finns att tillgå.

Företagsledningen skall alltså ha klart för sig inom vilken bransch företaget verkar i och vilken position företaget har på respektive marknad. Ledningsgruppen måste alltså ha en tillfredställande helhetssyn på var och hur företaget verkar. I detta steg är det viktigt att säkerställa att uppsatt Appropriate frame går i linje med företagets vision, strategi och framtida målsättningar.

3.2.3 Creative and doable alternatives

Processens andra steg innebär att företaget identifierar och skapar ett antal möjliga beslutsalternativ. Det är av yttersta vikt att de framtagna alternativen är möjliga att genomföra och ligger inom företagets ”Appropriate Frame”. Det vill säga att beslutsalternativen är verklighetsförankrade och inte baserade på överdriven tilltro till den egna organisationen.

Det här steget är viktigt i den bemärkelsen att det här kan skapas nya möjligheter till nya affärer om processen genomsyras av innovationsanda och fritt tänkande. Stor potential finns att hämta i nya obeprövade vägar. Dock måste alternativen som tidigare sagt vara realiserbara.

Beslutsalternativen bör utgöra en väl blandad mix som täcker ett brett urval och uppfyller tre kriterier:

- Klart skilda alternativ som inte är små variationer av samma koncept
- Rimliga alternativ som är faktiskt genomförbara och inte överdrivna åt något håll
- Övergripligt antal alternativ (3-7 st.) för att möjliggöra urval, men ej så många att utvärdering dem emellan försvåras¹³

Genom att ta dessa faktorer i beaktning så skapar organisationen en gedigen grund att arbeta vidare på.

3.2.4 Meaningful and reliable information

Alla beslut syftar till att möta en förändrad framtid och nya situationer. Givna fakta om morgondagen finns naturligtvis inte att tillgå utan företag får förlita sig på prognoser och andra mindre tillförlitliga informationskällor. Valet av informationstyp bör grundas på att informationen endast kan belysa beslutsproblematiken men inte ge en komplett bild. Detta samtidigt som den är meningsfull och tillförlitlig.

Traditionell rapportering och prognostisering är inte tillräckligt bra för dagens informationssamhälle med dess benägenhet för snabba förändringar. Den är benägen att översvämma beslutsfattare med äldre siffror och punktprognoser, istället för att bidra med intelligens och vägledande perspektiv.¹³

Några andra avgörande faktorer är medvetenhet om osäkerhetsfaktorer, klara definitioner, kvantifiering av osäkerheter, opartiskhet samt att ej låta antaganden dölja ovissheter. Dessutom bör informationen hållas på en övergripande nivå så att beslutsfattare inte fastnar i jämförelser på detaljnivå.

¹³ Matheson, David & Matheson, Jim (1998). *The Smart Organization* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

3.2.5 Clear values and trade-offs

För att vidare jämföra alternativen som ställs mot varandra är det viktigt att alternativen relateras till en gemensam måttstock som ligger i linje med vad företaget försöker uppnå med sin strategi och sina målsättningar. Antalet mått som används bör också hållas nere då ett alltför stort antal jämförelseparametrar endast bygger en allt för komplex beslutssituation och det är även så att mätetalen ska ha en relevans för beslutet.

En annan viktig aspekt i denna delprocess är att se hur effekten av strategiska beslut påverkar affärsverksamheten. Meningen med dessa beslut, precis som alla andra beslut i företaget, är att generera affärsnytta och ökade vinstmarginaler. Då är det oundvikligen så att konsekvenserna av strategiska beslut ska relateras till konkreta ekonomiska mått.

Företagsledningen skall inneha ett långsiktigt och utmanande tankesätt, det vill säga att inte bli förblindad av kortsiktiga ekonomiska vinster och pessimistiska riskbedömningar. Ledningen bör alltså ha en positiv syn på vilka möjligheter som finns och inte bara välja det alternativ som förefaller vara det mest troliga alternativet att slå igenom.

Värde måtten bör också vara fokuserade på slutmål och inte delmål för att uppnå de föregående. Det är också viktigt att värde måtten beaktas i ett antal möjliga scenarier för att ge utrymme åt analys av olika osäkerhetsfaktorer.

3.2.6 Logically correct reasoning

Det sista avgörandet steget handlar om det logiska och vetenskapliga resonemanget som ska ligga till grund för korrekta beslut. Beslutsprocessen skall vara ett opartiskt arbete som inte stödjer personliga uppfattningar. För att detta ska uppfyllas finns det fyra kännetecken. Dessa fyra kännetecken för logiskt och korrekt resonemang är:

1. Att använda ett vetenskapligt och systematiskt sökande av kunskap till skillnad mot politiskt och partiskt rekommenderande. Vidare att

använda beslutsanalys för att klargöra och åtskilja nyckelfaktorer istället för att använda analysen för att stödja egna uppfattningar.

2. Det krävs en öppen process där indata och analys är öppna för kritik och revidering.
3. Användning av en rigorös kvantitativ process.
4. En första enkel översikt av problemet ger en initial förståelse för problemet som ligger till grund för vidare och djupare undersökning. Med start i enkla modeller ges förutsättningarna för var fokus bör ligga och vilka värdemått som är av intresse. Analysen utförs på den detaljnivå som krävs för att tydliggöra val till handling och inte på operationell nivå.¹⁴

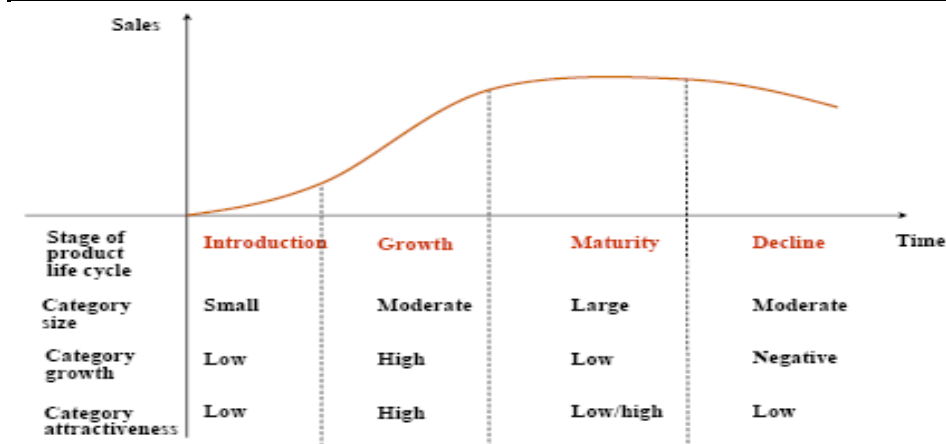
3.3 Livscykelmodell

Livscykelmodellen är en modell som speglar efterfrågan och dess förändringar under produktens livslängd. Tidsaxeln är uppdelad i fyra olika perioder: introduktion, tillväxt, mognad och nedgång. Marknaden förändras hela tiden och varje ny produkt eller teknologi kommer att passera ett antal olika stadier.

Även om Business Intelligence inte bör ses som en produkt utan som en process kan det jämföras med en produkt i detta resonemang eftersom det är en tjänst som erbjuds marknaden.

¹⁴ Matheson, David & Matheson, Jim (1998). *The Smart Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Business Intelligence – ur kundens synvinkel



Figur 3.8 – Livscykeln med tillhörande egenskaper¹⁵

Den första fasen, introduktionsfasen, handlar om produktens lansering på marknaden. Produkten riktar sig i denna fas först och främst mot ”innovators”. Detta är en viktig fas i produktens framtida utveckling på marknaden. Intensiv reklam och stora marknadsföringskampanjer väcker uppmärksamhet kring produkten och ger incitament hos kunder att handla. Marknadsföringen bör först och främst inriktas mot nämnda ”innovators”. Under begreppet ”innovators” finns en kundgrupp som är intresserad av den senaste tekniken som erbjuds på marknaden. Deras intresse kan drivas av ren nyfikenhet eller av ett samband med deras sysselsättning. Det kan till exempel vara ett teknikföretag vilket verksamhet grundas på modern teknisk utveckling. En lyckad satsning på målgruppen i kombination med en väl fungerande produkt ger medvetenhet hos övriga marknaden om produktens existens. Detta kan i sin tur underlätta produktens lansering på den övriga marknaden. Forsknings- och utvecklingsavdelningen spelar en ledande roll i den här fasen. Produktens utveckling är fortfarande en viktig process och ständiga förbättringar är lämpliga att genomföra efter responsen från de första användarna.

I introduktionsfasen är marknaden ännu rätt blygsam. Den är ganska smal och nischad vilket ibland kan göra det svårt att identifiera rätt målgrupp. Marknadstillväxten är långsam och förändringarna i kundens kunskap om produkten är långsamma. Den övriga marknaden väntar på respons från de tidiga kunderna och möjliga kunder är försiktiga och avvaktande. Deras beteende styrs möjligtvis av dålig erfarenhet ifrån andra produkter som inte

¹⁵ Alexanderson, Ola (20060124). *Affärsmarknadsföring – Föreläsning 2*. Lunds Tekniska Högskola

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

har uppfyllt förväntningarna och försvunnit i ett tidigt stadium. Det är därför inte alltför attraktivt för företag att ge sig in på marknaden i denna fas såvida de inte har en uttalad strategi om att vara först och skaffa sig en position på denna marknad.

Nästa fas som representeras i modellen är tillväxtfasen. Marknadsföringen inriktas mot övriga kunder samtidigt som marknaden nu börjar fyllas av fler aktörer som erbjuder likartade produkter. Om lanseringen gick bra sker denna process mer eller mindre smärtfritt. Bland de viktigaste aspekterna i denna fas är fokusering på en effektiv produktion och effektiv resursanvändning. Företagsledningen bör satsa på en effektiv, snabb och resurssnål tillverkning av produkten. Dock måste företaget fortfarande vara mycket lyhört mot kundernas respons på produkten. Tillväxten i marknaden är hög. I och med att fler köper produkten så ökar efterfrågan. Detta leder till ökad aktivitet på marknaden av andra företag.

Mognadsfasen är nästa steg i produktens livscykel. Så småningom blir marknaden mättad och försäljningen når sin topp. Produkten säljer fortfarande bra men intresset för den svalnar. I det här skedet koncentrerar företagsledningen sig på att optimera produktionen. Företagen försöker uppnå större marginaler genom att sälja mer av sin produkt. Företaget tillämpar en kostnadsreduceringsstrategi och ser över utnyttjandet av sina resurser inom tillverkningen. Ofta flyttas tillverkningen till låglöneländer i detta stadium. Allt detta görs för att företaget skall kunna bibehålla sina marknadsandelar samtidigt som man genom sänkta priser försöker locka fler kunder att köpa produkten. I den här perioden uppnår företaget sin maximala vinst ifrån produkten samtidigt som man har störst marknadsandel. Detta leder i sin tur till att marknadstillväxten stagnerar, det vill säga att marknaden blivit mättad. Många företag har fortfarande stora affärsintressen i produktens tillverkning och intresset för produkten på marknaden är fortfarande högt, men på marknaden finns nu många likartade varor och substitutprodukter, vilket ger en hårdnad konkurrens mellan företagen.

Nedgångsfasen är den avslutande fasen i produktens livscykel. Den här fasen karakteriseras mest av minskad efterfrågan på produkten och minskad försäljning. Vid den här tidpunkten är det svårt att väcka intresse för produkten och att driva på köpkraften hos konsumenter. Detta kan bero på olika orsaker som till exempel förekomsten av substitutvaror eller att andra företag har lyckats tillverka varan på ett billigare sätt. Man säger att

produktens livslängd har nått sitt slut. I det här läget är ledningen oftast de som tar beslut om produktens fortsatta existens. Alternativ till en nedläggning kan olika åtgärder genomföras för att vidareutveckla produkten och därigenom förlänga dess livslängd.¹⁶

3.4 Kritiska framgångsfaktorer

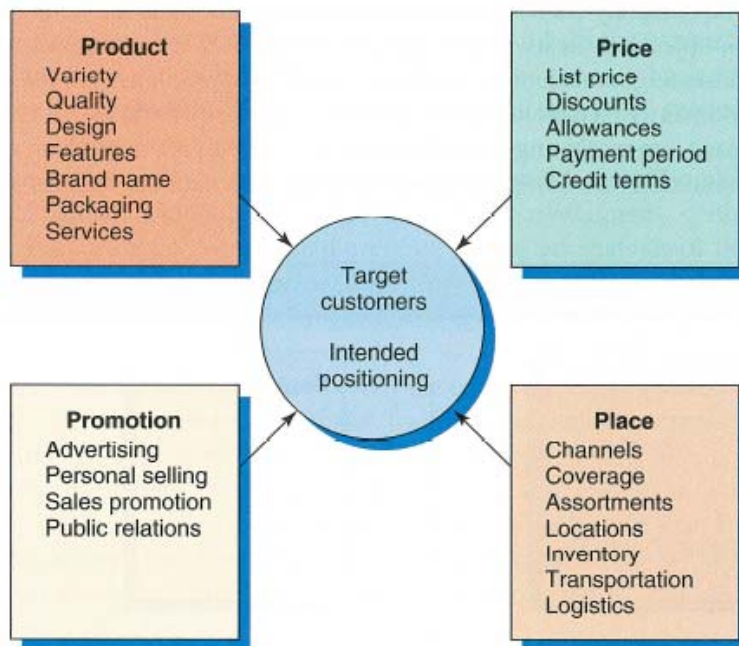
Framgång mäts genom att jämföra resultat jämte tidigare förväntningar. Framgångsfaktorer är de faktorer eller karakteristiska drag som gör att framgång realiseras.¹⁷ Många faktorer kan bidra till framgång och vissa är mer betydelsefulla än andra. De som är av absolut största vikt för framgången benämns kritiska framgångsfaktorer, dessa är absolut nödvändiga för att driva igenom en lyckad satsning.

¹⁶ Armstrong, G. och Kottler, P. (2003). *Marketing – An Introduction*, Pearson Education. New Jersey

¹⁷ Wickham, P. (1998). *Strategic Entrepreneurship – A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*. Pearson Education. Harlow

3.5 The marketing mix

Marknadsmixen består av ett antal kontrollerbara parametrar som kan användas som verktyg för att nå önskad respons ifrån en marknad. Mixen består av de faktorer som ett företag kan påverka för att öka efterfrågan och de delas in i fyra huvudgrupper – produkt, pris, placering och påverkan.



Figur 3.9 – Marknadsmixen¹⁸

Produkten innefattar kombinationen av tjänst och vara som företaget erbjuder till marknaden. Priset är det värdebelopp kunden tvingas uppge för att få produkten och placeringen är var på marknaden företaget väljer att möta sina kunder. Påverkan utgörs av alla de olika aktiviteter företagen genomför för att öka intresse och efterfrågan, till exempel marknadsföring genom kampanjer eller utbildning.¹⁸

¹⁸ Armstrong, G. och Kotler, P. (2003). *Marketing – An Introduction*, Pearson Education. New Jersey

4 Empiri

4.1 Bakgrund

4.1.1 Befattningsposter

För att säkerställa att erhållna uppgifter om respondenterna och deras befattning stämde ombads respondenterna att markera sin befattning. Därigenom ges också möjligheten att se hur de olika kategorierna besvarar de olika frågorna.

För de flesta personer stämde uppgifterna om befattning enligt adressregistret, men en ytterligare grupp skapades för de respondenter där så inte var fallet. Denna kategori benämndes övriga och innehåller befattningar såsom verkställande direktörer, personalchefer, managers på lägre nivå, affärsutvecklare, informationschefer, kvalitetsutvecklare, produktutvecklare, inköpschefer, redovisningschefer och så vidare för att nämna några.

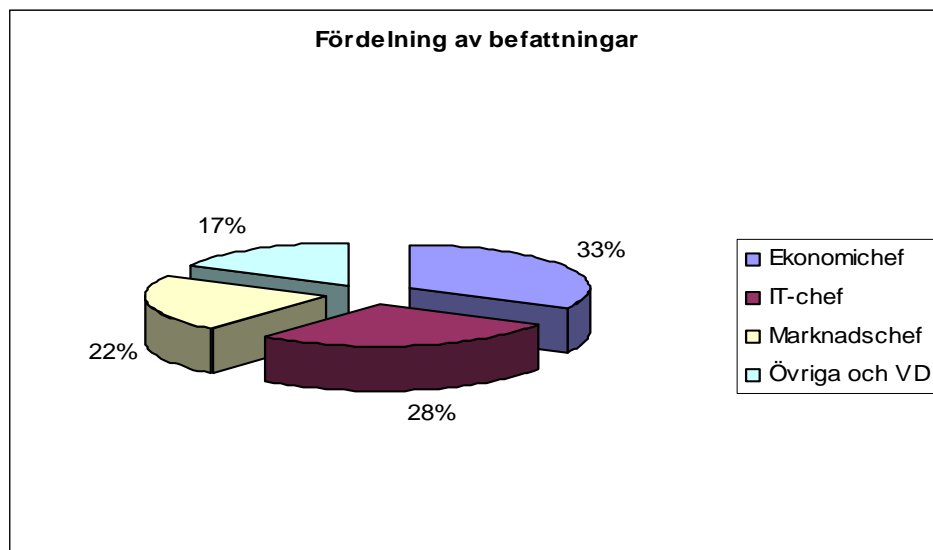


Diagram 4.1- Befattningsfördelning

4.1.2 Geografi och branschindelning

Trots att ingen specifik branschriktning skedde ansågs det ändå av vikt att veta branschfördelningen hos de undersökta respondenterna.

Branschfördelningen gavs slutligen enligt nedan. Undersökningen domineras av företag i den tillverkande sektorn. I den ospecificerade gruppen ingår bland annat branscher som till exempel energi, transport och media.

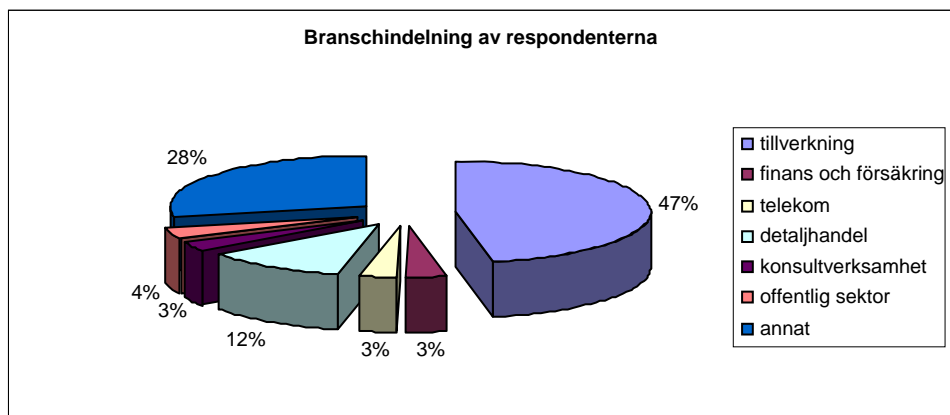


Diagram 4.2 - Branschfördelning

4.1.3 Kundunderlag

Vidare synes att merparten av respondenternas företag har andra företag som sina huvudsakliga kunder. Det är alltså företag som i störst utsträckning är verksamma inom Business-to-Business som grundar undersökningsunderlaget.

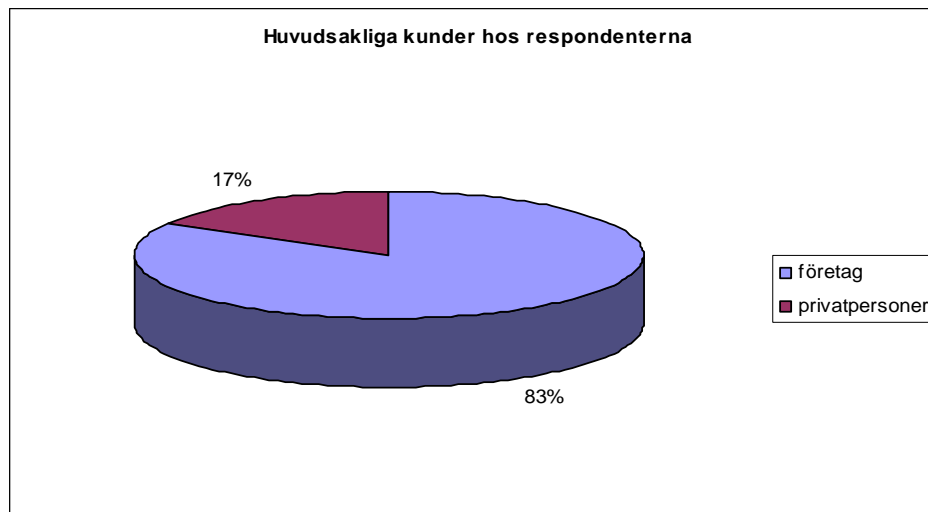


Diagram 4.3 – Kundinriktning

4.2 Enkätresultat

4.2.1 Enkätutskick och svarsfrekvens

Undersökningen skickades ut till 600 respondenter jämt fördelat på de tre olika befattningsposterna. Totalt svarade 255 respondenter vilket gav en svarsfrekvens på 43 procent.

Enkäten bestod av flervalfrågor med möjlighet att även besvara med individuell kommentar. Ett eller flera passande svarsalternativ kunde markeras utom i ett par frågeställningar som efterfrågade ett förutbestämt antal svarsmarkeringar. En viss felmarginal får beaktas då vissa respondenter utelämnat eller ej svarat fullständigt på en del frågor.

4.2.2 Tidsperspektiv

Respondenterna ombeddes även att ange vid vilken tidpunkt de ser effekterna av sina beslut. Detta för att erhålla en uppfattning om på vilken nivå i företaget respondenterna var verksamma – operationell (0 – 3

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

månader), taktisk (3 mån – 2 år) eller strategisk nivå (2 år och framåt). Procentsatsen anger hur ofta ett markerat alternativ förekom bland svaren.

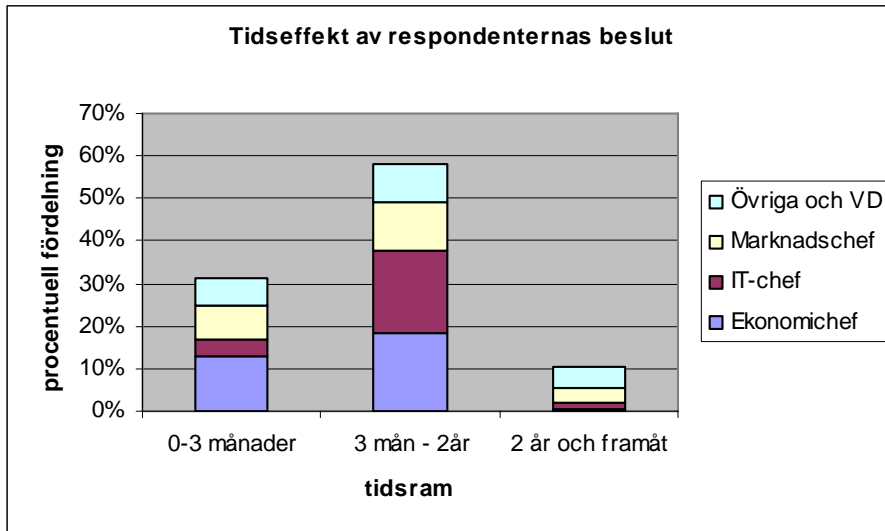


Diagram 4.4 - Tidseffekt

Respondenterna tillfrågades även inom vilka företagsnivåer de använder sig av Business Intelligence i dagsläget. Den befintliga användningen av beslutsstöd påverkar högst sannolikt den framtida utvecklingen.

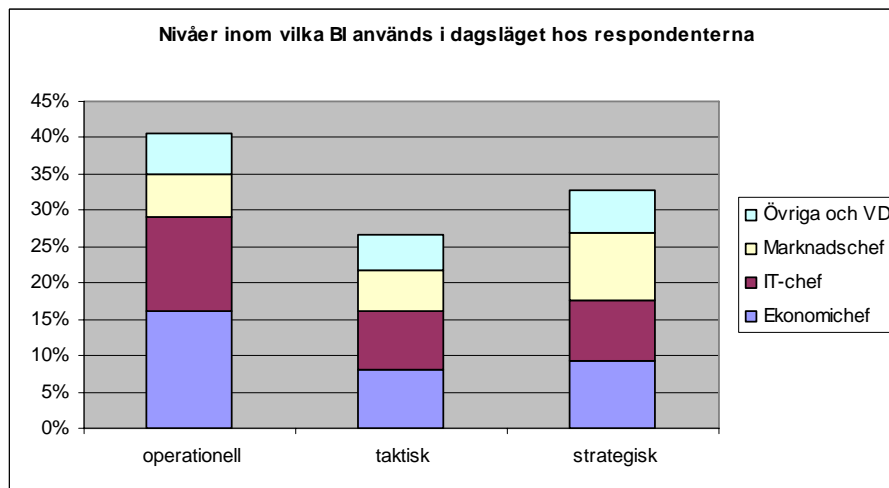


Diagram 4.5 - Användningsnivåer

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

Något förvånande är att majoriteten av beslutseffekterna hamnar i den taktiska tidsramen 3 mån – 2 år samtidigt som respondenterna anger att det är inom denna tidsram som beslutsstöd används minst. Den operationella verksamheten handhar mindre komplicerade beslut som är lättare att systematisera, varpå den operationella nivån blivit den nivån där det finns beslutsstöd i störst utsträckning.

4.2.3 Initiativ för Business Intelligence

Insikt i varifrån behovet av business intelligence oftast härstammar ifrån kan ge värdefulla insikter om var behovet av intelligenta beslutsstöd upplevs som störst. Detta kan också ge tydliga indikationer på vilka sorters tjänster som efterfrågas. Respondenterna fick här fem alternativ att välja emellan och resultatet syns nedan. Ledningsgruppen är alltså därifrån initiativen oftast kommer och därefter följer såväl ekonomisidan som marknadsavdelningen.

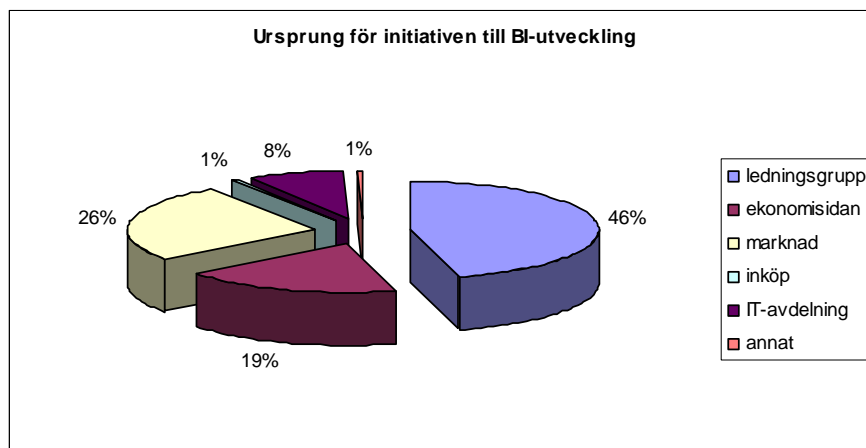


Diagram 4.6 – Ursprung för BI-initiativ

4.2.4 Grupper som beslutar om Business Intelligence

Utan stöd från beslutstagarna kan inget effektivt arbete inom Business Intelligence utföras. Vem som tar beslut om dessa satsningar är därför av stort intresse. Genom information och upplysning till rätt personer inom organisationen kan ökat stöd för BI erhållas som genom vidare satsning kan ge organisationen ökade konkurrensfördelar. Tydligt kan ses att det inte är

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

helt oväntat ledningsgruppen som är den mest förekommande beslutstagaren vid införande eller utveckling av Business Intelligence.

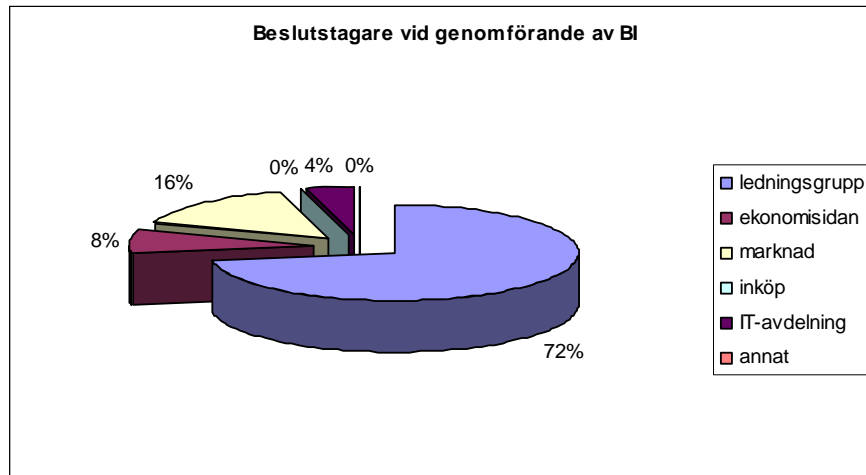


Diagram 4.7 – Beslutstagare vid genomförande av BI

4.2.5 Ansvariga för genomförande av Business Intelligence-utveckling

Utvecklingsarbetet med Business Intelligence pågår hos många organisationer men frågan är då vem som driver och styr projekten? Resultatet gavs enligt diagrammet nedan. Det är positivt att affärssidan är involverad i den omfattning som resultatet påvisar, för att nå en framgångsrik BI-lösning krävs en integration i affärsprocesserna och vem kan bättre bidra med insikt i dessa än affärssidan? Affärsverksamheten är det som bör driva dessa projekt och inte IT-avdelningen som var vanligt i stor utsträckning tidigare.

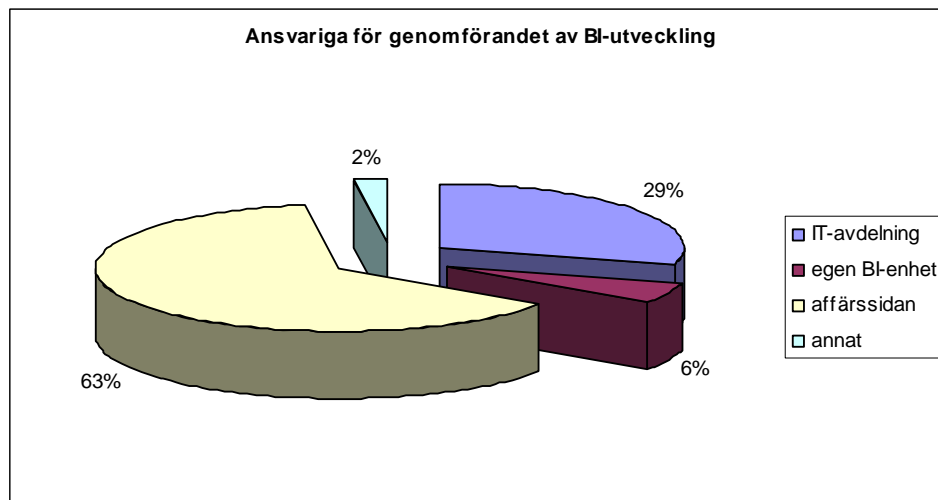


Diagram 4.8 – Ansvariga för BI-utveckling

4.2.6 Drivkrafter och motivationsfaktorer för BI-arbete i dagsläget

Respondenterna fick presenterat för sig 17 faktorer av vilka de valde fem som de fann var de största drivkrafterna för att arbeta med Business Intelligence. För resultat se diagram 4.9 nästa sida. Procentsatsen anger förhållandet emellan de olika faktorerna relativt alla angivna svar.

De tre mest framstående drivkrafterna för att arbeta med Business Intelligence är kundservice och kundanalys, stöd för affärsstrategin samt uppföljning och förbättring av affärsprocesserna. Därefter följer faktorer som bättre prognostisering, snabbare informationsberedning, konkurrentanalys och kostnadsbesparingar. Dessa är de faktorer som i dagsläget driver företag att arbeta med Business Intelligence.

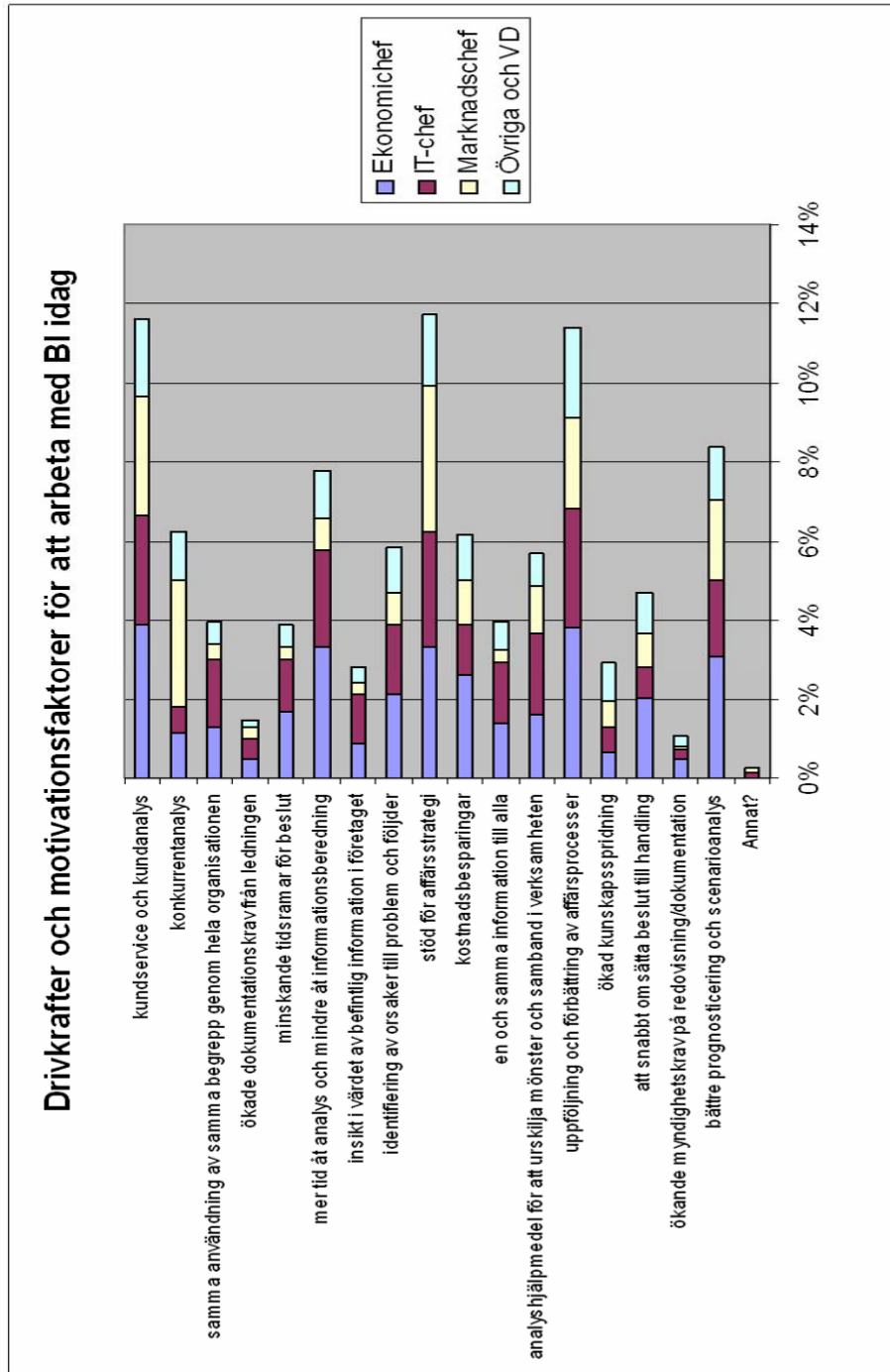


Diagram 4.9 – Drivkrafter i dagsläget

4.2.7 Uppskattning av drivkrafter och motivationsfaktorer för BI-arbete om fem år

Frågeställningen här var densamma som i föregående med skillnaden att respondenterna ombads uppskatta vilka faktorer som skulle vara viktigast om fem år. För resultat se diagram 4.10 nästa sida.

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

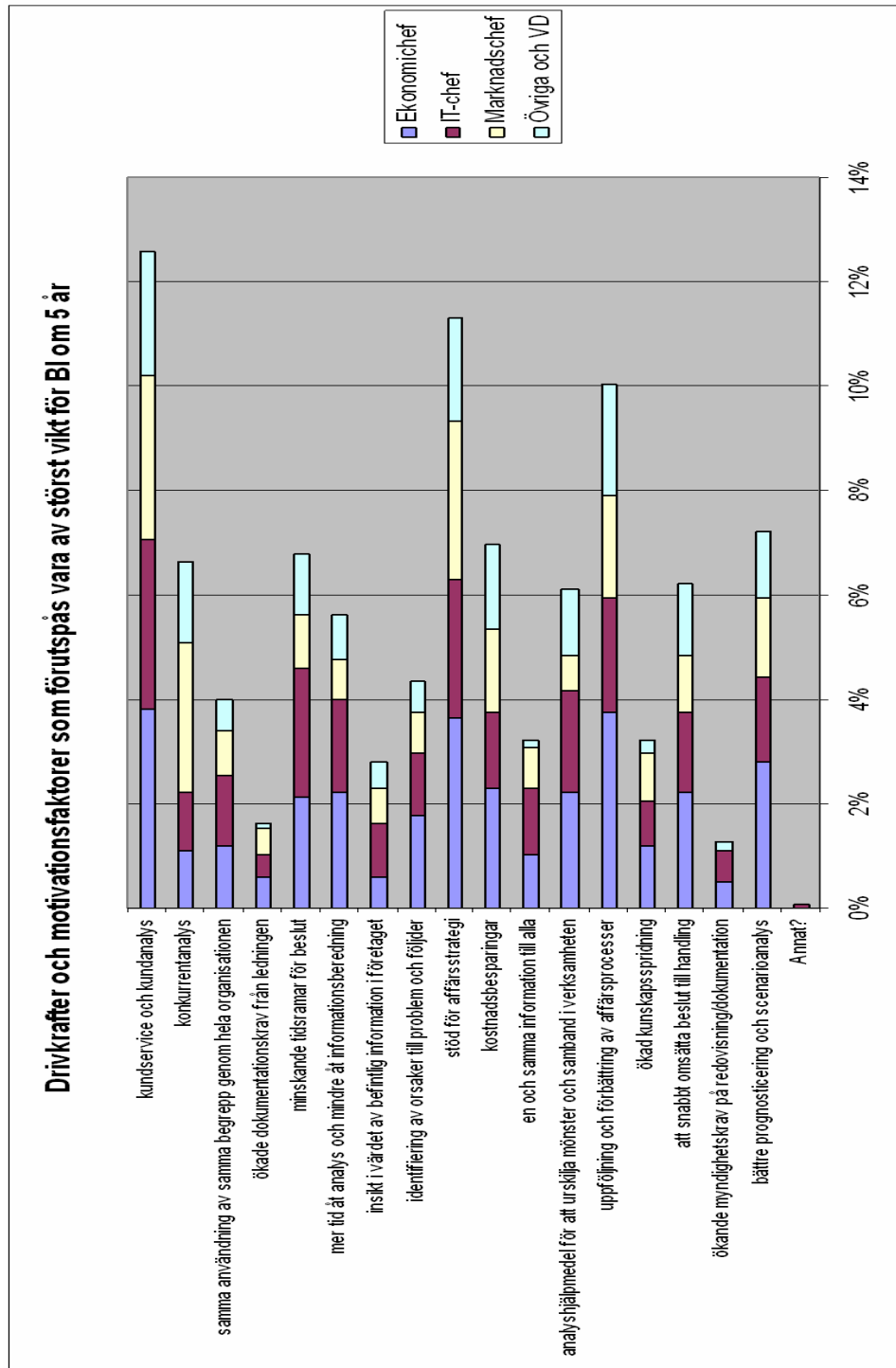


Diagram 4.10 – Drivkrafter om fem år

4.2.8 Svårhanterbara faktorer i BI-utveckling

Då arbetet med att implementera olika Business Intelligence-lösningar ofta kräver en annan kompetens än den som finns i företaget är det oundvikligen så att svårigheter och komplikationer kommer att tillstå. Det är också så att begreppet kan kännas främmande och bidra med otydliga samt svårt mätbara vinster varför ytterligare hinder kan uppstå på vägen. För att lyckas införa en framgångsrik lösning är en medvetenhet om vad organisationer uppfattar som de största hindren nödvändig.

Respondenterna fick ange fem av 15 på förhand angivna faktorer som de bedömde var de största och svåraste faktorerna att handskas med i arbetet med Business Intelligence. För resultat se diagram 4.11 nästa sida.

De tre mest framstående faktorerna som företagen upplever som svårhanterbara var att uppnå rätt datakvalité, tidsbrist för att arbeta med BI samt att integrera BI med affärsprocesserna. Även att standardisera begrepp och affärsprocesser samt dokumentation av detta upplevs som ett stort problem.

Andra faktorer som förefaller vara problematiska är att uppskatta och mäta vinsterna med BI, brist på kompetens inom BI, erhålla en datakälla för all informationshämtning samt att identifiera nyckelproblemen för BI-projekten.

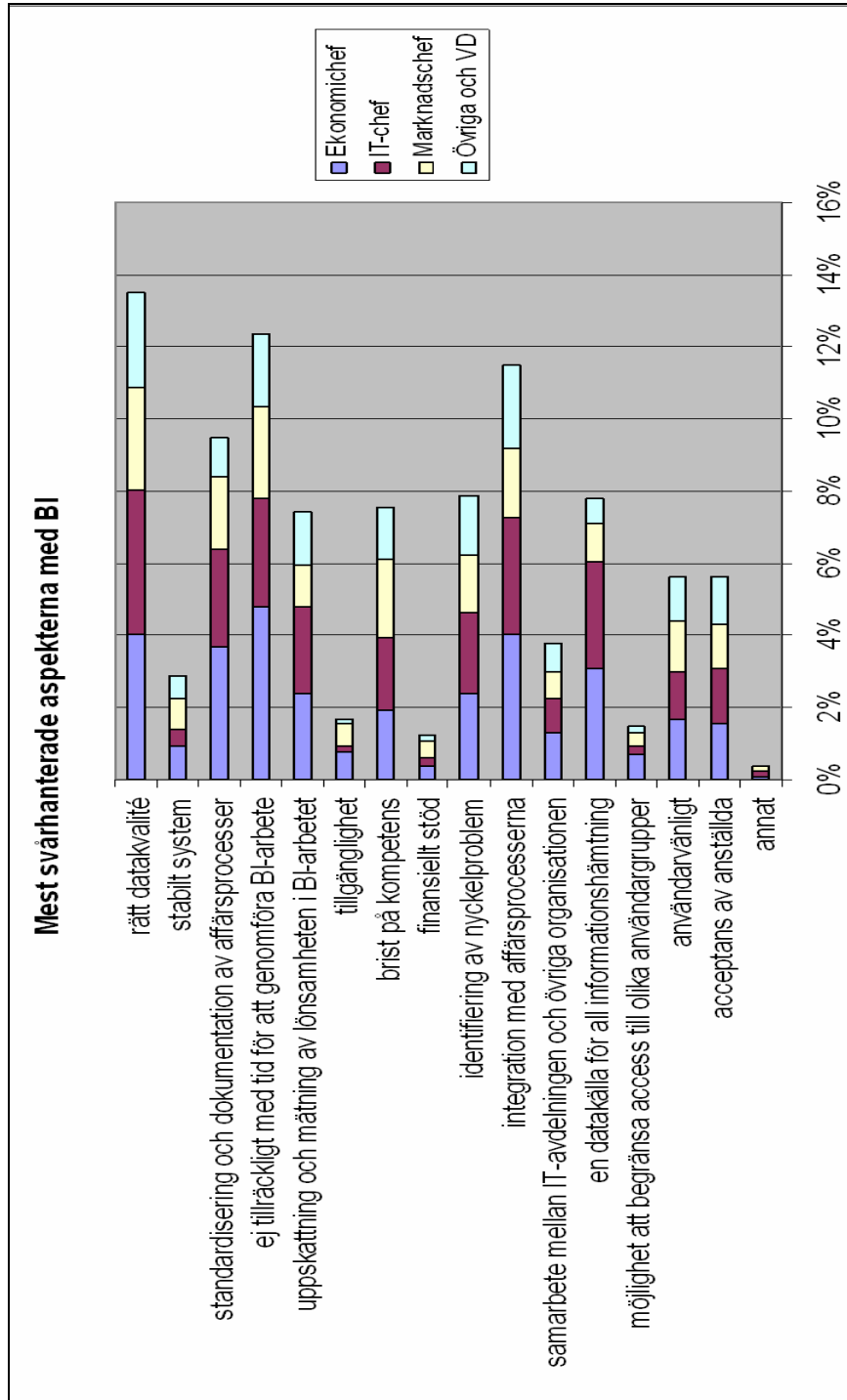


Diagram 4.11 – Kritiska faktorer

4.2.9 Var kommer BI att få störst genomslag i organisationen?

Svarspersonerna fick i denna förfrågan ange var i organisationen eller inom vilken funktion de bedömde att BI kommer få störst genomslag. Det vill säga var kommer BI-lösningar användas i längst utsträckning samt var de största fördelarna kan dras av en intelligent och effektiv beslutslösning.

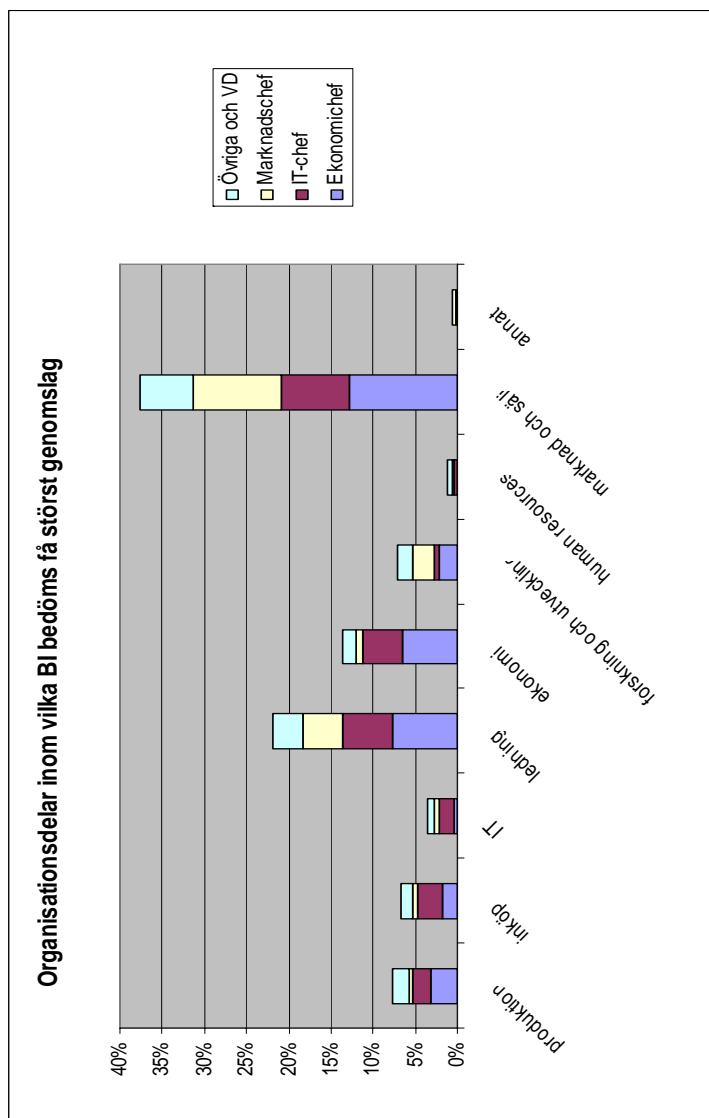
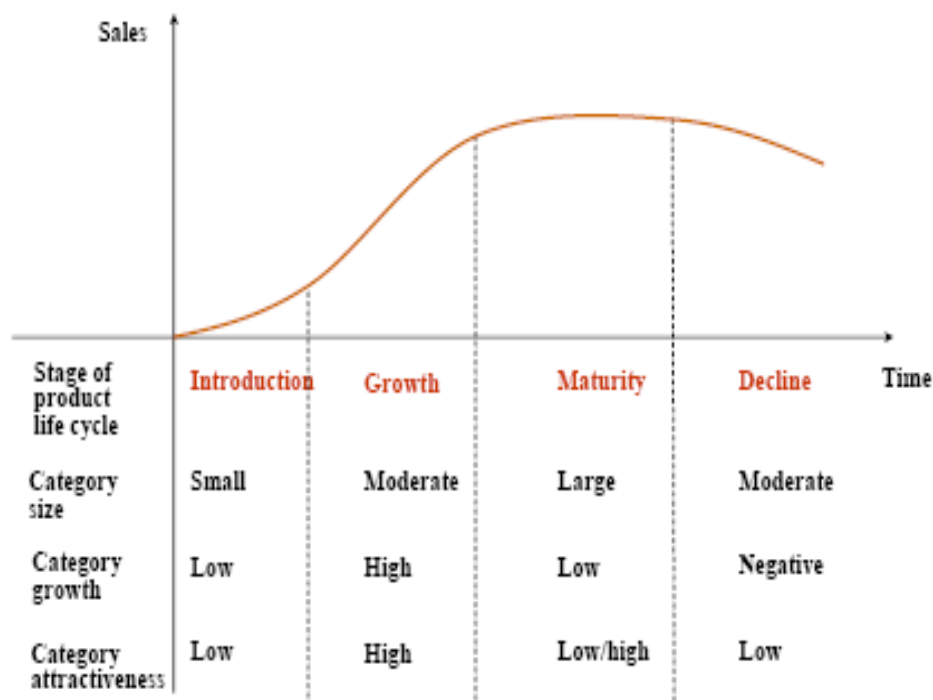


Diagram 4.12 – Genomslag i organisationsdelar

5 Analys och diskussion

5.1 Livscykelanalys av Business Intelligence

Livscykelkurvan är en av de mest använda modellerna inom näringslivet. Modellen används flitigt av de flesta företag oberoende av deras verksamhet. För varje företag som tillverkar en produkt eller erbjuder en tjänst är det viktigt att veta i vilket stadium deras produkt eller tjänst befinner sig i. Produktens positionering i livscykelkurvan uppdateras regelbundet för att bättre kunna utforma olika strategier och riktlinjer som skall stödja affärsverksamheten. Tjänsteproducerande företag tar hjälp av modellen i lika stor utsträckning som tillverkningsföretag. Varje tjänst anses naturligt som en produkt med likartat livsmönster.



Figur 5.1 – Livscykelkurvan¹⁹

¹⁹ Alexanderson, Ola (2006-01-24). *Affärsmarknadsföring – Föreläsning 2*. Lunds Tekniska Högskola

Begreppet BI är i sig själv ganska nytt och den mest passande beskrivningen för begreppet är att det är en kontinuerlig process integrerad med affärsverksamheten. Om man tittar närmare på BI som en produkt kan man konstatera att den är inte ny utan snarare en modern variant med ytterligare funktionsområden. Dagens BI erbjuder olika lösningar som kan tillfredställa de flesta behov och krav som dagens moderna företag ställer. Det är svårt att bestämma var i livscykelkurvan BI befinner sig. Är det en ny eller en gammal produkt? Inom marknads- och konkurrentanalys är tjänsten välkänd sedan länge och har där en lång historia bakom sig. Å andra sidan hävdar människor som arbetar med Business Intelligence, med syftet att tillfredställa interna behov och integrera processen i affärsverksamheten, att produkten eller processtänkandet är nytt.

Det senare påståendet är det som stämmer bäst i och med det större fokus på intern verksamhet som präglar Business Intelligence idag. Ju mer företag arbetar med BI desto djupare insikt får de om tjänstens innehåll och möjligheter. Ökad kunskap om alla nya tjänster och möjligheter som erbjuds av BI väcker oftast ett stort intresse för ämnet. Det som var orealistiskt för bara tio år sedan är idag vardag för vissa företag. Integreringen av affärsprocesserna inom en organisation och ett brett urval av skräddarsydda lösningar har blivit en oskiljaktig del av modern affärsverksamhet. Intelligent informationlösningar är på god väg att återfinnas i alla delar av näringslivet.

Var befinner sig då Business Intelligence i livscykelkurvan? Med stöd av ovanstående resonemangen bör BI sannolikt placeras på gränsen mellan introduktionsfasen och tillväxtfasen. Med vår positiva beskrivning av Business Intelligence med dess möjligheter samt ökande användning inom näringslivet är det lätt att tro att denna positionering skulle vara felaktig. Många placerar Business Intelligence i slutet av tillväxt fasen och det är just denna felaktiga placering som kan missleda företag som levererar BI.

Resultatet av marknadsundersökningen i detta arbete visar att marknaden fortfarande är omedveten om allt som Business Intelligence idag kan erbjuda. Detta är självfallet något som är olyckligt för alla parter. Säljaren som erbjuder tjänsterna missbedömer de kunskaperna om BI som kunderna besitter. Datakonsultföretagen eller andra tjänsteföretag som erbjuder BI tror att kunderna vet mer om BI än vad de verkligen gör. Detta bidrar till ett gap i kommunikationen mellan säljarna och kunderna och till att dialogen

parterna emellan försvåras och affärsuppgörelser fördröjs. Detta leder i sin tur till svårigheter för tjänsteföretagen som vill sälja sina Business Intelligence-lösningar.

Vår positioneringen av Business Intelligence i livscykelkurvan är ett klart steg i rätt riktning för att förbättra kommunikationsgapet. I och med att livscykelkurvan är ett väl definierat begrepp som används av de flesta företag finns redan färdiga lösningar och anpassade strategier som skulle kunna vara vägledande för till exempel Sigma Exallon då de vänder sig till nya och existerande kunder. Just det faktum att Sigma Exallon överskattar kundernas kunskaper om BI leder till onödiga svårigheter i kundkontakterna. En korrekt positionering i livscykelkurvan ger tydligare bild och kan bidra till ökad insikt på ett enkelt och illustrativt sätt.

5.2 Att uppnå högre beslutsqualité med Decision Quality Chain

Business Intelligence är tänkt som ett hjälpmedel för att ge korrekta och väl underbyggda beslut. Vilka faktorer är det då som företagen anser vara av störst vikt för att jobba med BI och kan dessa relateras till en teoretisk modell för beslutsqualité? Arbetar företagen rätt och värdesätter just de faktorer som verkligen kan leda till högre beslutsqualité?

Den undersökning som genomfördes anpassades emot några av Sigma Exallons önskemål varför en rak applicering på Decision Quality Chain blir något problematisk. Däremot kan enstaka faktorer relateras till modellen. Somliga faktorer är tämligen verksamhetsspecifika med ett tydligt användningsområde än de mer generella faktorerna och vissa av dessa kan därför komma att utelämnas i något av följande analyssteg.

Resonemanget följer vidare att även om företagen inte använder just Decision Quality Chain så är det mest troligt så att de använder någon form av liknande beslutsprocess. Det är också så att faktorer som bidrar med högre beslutsqualité i Decision Quality Chain med största sannolikhet även kommer bidra till högre beslutsqualité även där denna modell inte används. Just för att faktorer som bidrar till högre beslutsqualité i Decision Quality Chain rimligtvis kan antagas inneha liknande positiva effekter i andra beslutsprocesser.

5.2.1 Drivkrafter för utveckling inom Business Intelligence

Respondenterna fick här ange vilka faktorer som var avgörande för att motivera investeringar inom Business Intelligens. Utifrån dessa faktorer kan slutsatser dras på hur besluts kvalitén ökar med företagens arbete inom BI sett ur modellen Decision Quality Chain. Det vill säga, vad prioriteras bland företagen i deras BI-arbete och hur ökar detta deras besluts kvalité?

5.2.2 Faktorer som skapar en Appropriate frame

Vilka faktorer arbetar företagen med och prioriterar, som kan bidra till att skapa en appropriate frame? Tre faktorer identifierades som möjliga att bidra till skapandet av en appropriate frame.

Kundservice och kundanalys bidrar till en appropriate frame genom att bistå med kunskaper om företaget och dess kunder. Genom att arbeta aktivt med detta kan insikt fås i vem företaget vänder sig till och på vilket sätt. Ökad förståelse för detta gör att företagen kan se beslutsfrågorna i rätt sammanhang.

En annan faktor är konkurrentanalys. Genom att analysera marknads läget och sina konkurrenter ökar förståelsen för inom vilka ramar företaget har möjlighet att verka. Det vill säga vilka marknadssegment är möjliga och lönsamma för just det egna företaget, till exempel kan det vara svårt att ta sig in på en mogen marknad med ett fåtal dominerande aktörer.

Den tredje faktorn i undersökningen som kan bidra till en appropriate frame är benämnd stöd för affärsstrategin. Affärsstrategin är något som egentligen skall genomsyra hela verksamheten, men det är kanske av ännu större vikt att affärsstrategin beaktas just vid uppställningen av sin appropriate frame. Affärsstrategin sätter utgångspunkt för verksamhetens övergripande mål och ger därifrån ett perspektiv på hur företagets beslutsfrågor skall hanteras. Vilka är de långsiktiga målen för verksamheten och på vilket sätt påverkar aktuell beslutssituation dessa?

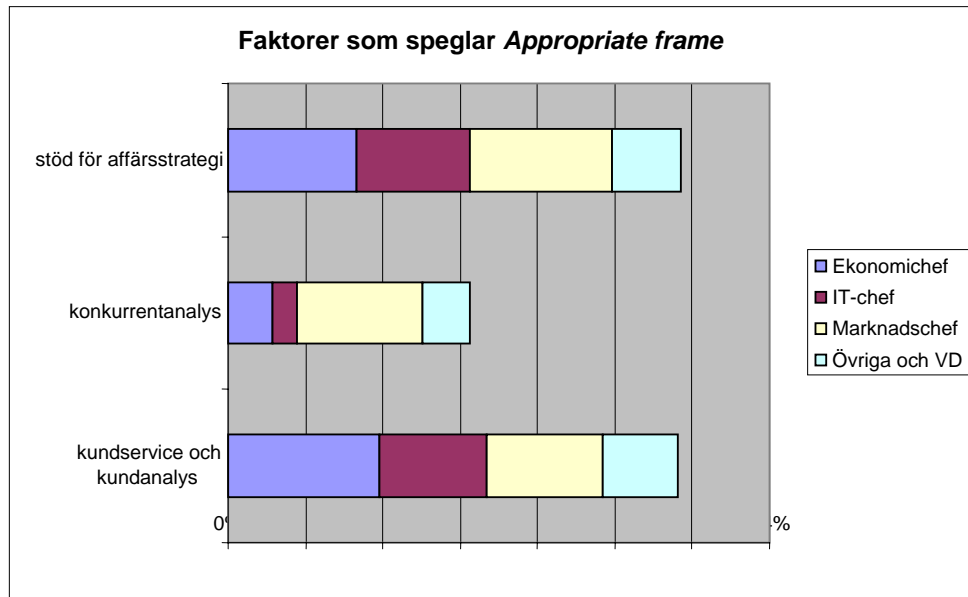


Diagram 5.1 – Faktorer som påverkar *Appropriate frame*

Som synes fokuserar företagen lika hårt på att BI skall vara ett hjälpmedel för kundservice och kundanalys som att det bör vara ett stöd för affärsstrategin. Jämförs dessa två faktorer är det uppenbart att kundservice och kundanalys är ett relativt smalt och specificerat område medan stöd för affärsstrategi innebär ett mer omfattande helhetstänkande. Det är just detta mer omfångsrika tankesätt som eftersträvas för att nå intelligenta och framgångsrika BI-lösningar. Det leder till betydligt bättre värdeskapande lösningar om BI integreras i hela företaget än då det tillsätts för att hantera enskilda områden.

Slutsatsen av detta är alltså att företag förefaller omedvetna om vikten av ett mer långsiktigt planerande och genomförande av BI. Tendensen är att BI fortfarande ses som enstaka verktyg anpassade för särskilda problem istället för genomgripande processer integrerade med hela affärsverksamheten. Båda faktorer bidrar till en *appropriate frame* och ökar besluts kvalitén men ett högre fokus på affärsstrategin och den övergripande bilden vore klart önskvärt.

Då kundservice och kundanalys samt stöd för affärsstrategin var de två dominerande faktorerna totalt sett av alla möjliga kan slutsatsen även dras att företagen satsar mest på frågor som ger en mer korrekt *appropriate frame*

enligt Decision Quality Chain. Denna del kommer mest sannolikt vara väl utformad men måhända på de andra stegens förlust.

5.2.3 Faktorer som medverkar till att skapa Creative and doable alternatives

Den enda faktor som ingick i studien som bidrar till att skapa creative and doable alternatives var faktorn ökad kunskapsspridning. Att skapa företagskultur och Business Intelligence-lösningar som bidrar till ökad kunskapsspridning emellan människorna i företaget får en direkt positiv effekt.

Medarbetarna får insikt i varandras arbete, tankesätt och kunskaper. Detta gör att den egna tankehorisonten breddas och fler möjliga lösningsalternativ kan uppbringas. Lösningar och handlingsplaner uppkommer som inte annars skulle ha uppstått utan just den synergieffekten som uppkommer mellan människorna i organisationen.

Denna faktor angavs endast som drivkraft för Business Intelligence i tre procent av det totala antalet svar. Ett något lågt resultat med tanke på de stora fördelar kunskapsspridning anställda emellan för med sig, inte bara just inom detta område utan på hela organisationen. En förklaring till det låga resultatet kan vara att kunskapsspridning medarbetare emellan är en svår och komplicerad fråga att arbeta med.

5.2.4 Faktorer som ger Meaningful and reliable information

Faktorerna kundservice och kundanalys samt konkurrentanalys ingår även i kategorin till att bidra med att ge meaningful and reliable information. Dessa faktorer är givetvis av vikt då de ger betydelsefull information vid olika beslutssituationer.

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

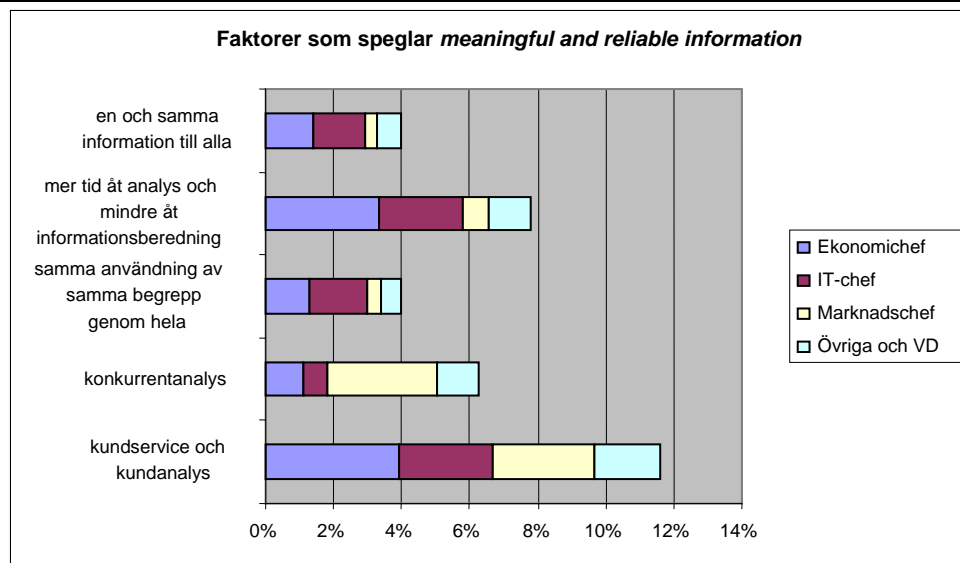


Diagram 5.2 – Faktorer för *meaningful and reliable information*

Vidare är samma användning av samma begrepp genom hela organisationen en faktor som också hör hemma i denna kategori. Informationen blir ju inte betydelsefull förrän alla förstår den. Talas det till exempel om leveranssäkerhet i företaget är det viktigt att alla talar om samma definition om leveranssäkerhet. I annat fall kommer svårigheter uppstå då det ska enas om en bästa lösning för att förbättra denna, som i det här fallet, leveranssäkerhet.

Mer tid åt analys och mindre åt informationsberedning är också en faktor inom denna kategori. Tidigare har mycket värdefull arbetstid gått åt att förbereda rapporter av olika slag, ofta genom stora och komplicerade excel-filer. Ett inte bara mycket tidskrävande arbete utan också ett förfarande som ger utrymme enskilda personer att vinkla siffrorna efter deras egen agenda. Business Intelligence har här en viktig funktion att fylla, att snabbt ta fram övergripande, korrekt och opartisk information på ett lättåskådligt sätt. Endast på detta vis kan konstruktiva diskussioner och analyser föras istället för att argumentera över vems excel-fil som är korrekt.

Något som angränsar till tidigare faktorer är nästa faktor, en och samma information till alla. Denna borgar för en bättre förståelse i diskussionerna inom företaget då alla bygger sina resonemang på samma underlag.

Företagen lägger störst vikt på kundservice och kundanalys. En trend som i mångt och mycket troligtvis härstammar från traditionellt företagande. Detta är alltså det område som anses vara absolut viktigast för företagen när de ska öka sin beslutsqualité. Detta är också ett område som Business Intelligence traditionellt varit starkt inom i många år. Många har därför kunskap och kännedom om hur Business Intelligence kan användas inom detta område vilket bekräftas av vår undersökning.

Värt att notera är också att företagen börjat observera andra faktorer som hittills fått lite uppmärksamhet. Ett tecken på att medvetenheten ökar inom företagen för vad Business Intelligence kan åstadkomma. Till exempel att mer tid kan fås till kvalitativa analyser istället för informationsberedning som inte ger något mervärde i sig själv.

5.2.5 Faktorer bidragande till Clear values and trade-offs

Endast en faktor av de undersökta kan ses som att bidra till clear values and trade-offs. Denna är bättre prognostisering och scenarioanalys, med en bättre sådan kan olika lösningsalternativ bättre jämföras mot varandra. Tydligare och mer träffsäkra prognoser om framtiden säkerställer att de olika lösningsalternativen värderas på bästa sätt.

Bättre prognostisering och scenarioplanering gör framtiden klarare för företagsledningen. Med detta som hjälp kan ledningen enklare se vilket lösningsalternativ som kommer att bäst motsvara uppsatta strategier för framtida utveckling. Viktigt är dock att det som prognostiseras är relevanta värdemått för de uppsatta målen som finns i organisationen.

I åtta procent av svaren angavs detta som en viktig drivfaktor, tydligt är alltså att företagen insett vikten av bättre prognostisering. Prognostisering är dock mycket komplicerat och präglad av osäkerhet, här kan Business Intelligence presentera rätt information på ett bra sätt samtidigt som källorna till osäkerhet kan påvisas.

5.2.6 Faktorer för Logically correct reasoning

Identifiering av orsaker till problem och följder är en viktig faktor i steget correct reasoning. Genom att inneha en Business Intelligence-lösning som gör detta systematiskt undviks partiska analyser, därigenom läggs en bättre grund för det vetenskapliga resonemanget som är så viktigt i detta steg. Beslut bör tas på logiska och vetenskapliga fakta och inte på personliga övertygelser.

Analyshjälpmiddel för att urskilja mönster och samband i verksamheten är nästa faktor som kan bidra till ett bättre och mer korrekt resonemang i företaget. Faktorn är nära sammankopplad till ovan nämnda ovan men är fokuserad på en något större verksamhetsbild. Till skillnad från tidigare är detta mer riktat på mer övergripande mönster inom verksamheten.

Sista faktorn inom denna kategori är uppföljning och förbättring av affärsprocesser. Med väl definierade affärsprocesser kan det vara mycket lämpligt att införa ett BI-system som lätt kan följa och mäta dessa processer. Härigenom ges möjlighet att snabbt genomföra ändringar och förbättringar, med korrekta vetenskapliga faktorer som grund.

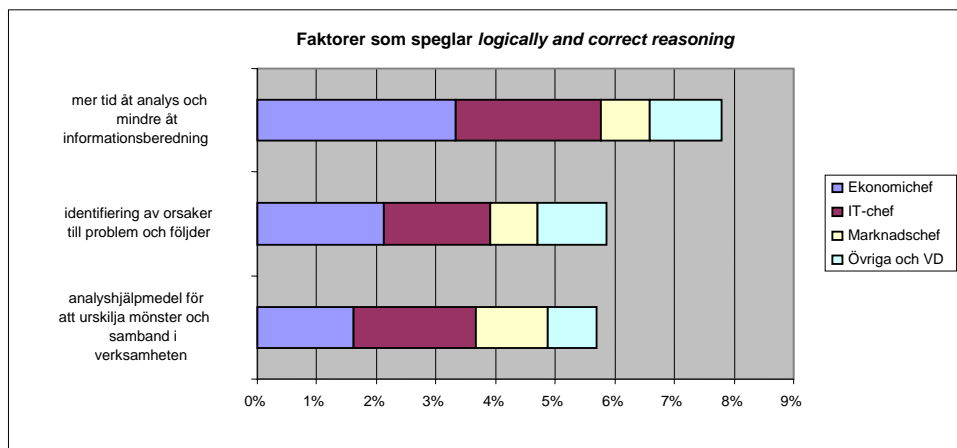


Diagram 5.3 – Faktorer för *logically and correct reasoning*

5.2.7 Faktorer som ger ökat Commitment to action

Fem procent av respondenterna svarade att snabbt omsätta beslut till handling är den viktigaste faktorn. Den här faktorn representerar real-time business management något som fortfarande är obekant för många företag. Just den här aspekten av BI är relativt nytt och den är fortfarande under utvecklingsstadiet. Dagens höga arbetstempo ställer krav på snabb omsättning av beslut till handling och detta är det avslutande steget i hela processen. Här är det oerhört viktigt att allt tidigare arbete skall leda till något positivt resultat. Försenade handlingar efter beslut leder till lägre nytta för verksamheten och förlorade värden.

5.3 Critical key-succesfactors

Resultatet av undersökningen presenterar vad företagen anser vara de kritiska faktorerna för en lyckad Business Intelligence-lösning. Detta är dock deras åsikter och skall därför inte tolkas som en absolut sanning. Faktorerna är dock klart vägledande för vad som är kritiska framgångsfaktorer inom Business Intelligence och resultaten är klart tydliga över vilka faktorer som är av störst vikt. Faktorerna presenteras nedan i avtagande ordning efter hur kritisk faktorn avses för framgång.

5.3.1 Absolut kritiska framgångsfaktorer

5.3.1.1 Rätt datakvalité

Detta är den faktor som är absolut mest framstående i undersökning och som därför anses vara mest kritisk. Rätt datakvalité är en grundförutsättning för att nå en lösning som är korrekt och tillförlitlig. Med tveksamma siffror följer tveksamma resultat.

Undersökningen visar på en ny trend där företagen uppmärksammat vikten av rätt datakvalité i större utsträckning. Tidigare sågs detta inte som något större problem utan antogs ofta att kunna lösas relativt enkelt. Framförallt är

det ju också ett område som vilar på företagets eget ansvar och som inte kan läggas ut på konsultbasis. En förklaring till att medvetenheten har ökat om detta.

Näringslivet har i allt större omfattning präglats av stora och transnationella företag som växer i omfattning genom allianser, uppköp och joint-ventures. Detta presenterar snabbt problem just med behandlingen av data då företagen blir så pass omfattande i omfång samtidigt som de olika delarna i företagen använder olika system.

5.3.1.2 Tidsbrist för BI-arbete

Då Business Intelligence fortfarande är relativt tidigt i sin utvecklingsfas hos de flesta företag är det inte något som är högprioriterat vid resurstilldelning. Arbete med Business Intelligence får ofta stå tillbaka för den dagliga verksamheten, då en långsiktig planering saknas. Detta leder givetvis till en väldigt långsam utveckling av Business Intelligence. Vanligt är också att Business Intelligence uppfattas som en enormt stor fråga att behandla och införa och därför läggs på is.

Grunden för att lyckas med alla projekt är en stark sponsring med tid och resurser. Positivt att se är alltså att företagen identifierat och insett vikten av detta.

5.3.1.3 Integration med affärsprocesserna

Tidigare har Business Intelligence varit väldigt hårt teknikdrivna projekt men fokus har nu mer skiftat till att vara mer inriktat kring affärsprocesserna. Något som även uppmärksammades vid frågeställningen om vem som drev satsningarna inom Business Intelligence där nu affärssidan dominerade över IT-avdelningen.

Att integrera Business Intelligence med affärsprocesserna är väsentligt för dess framgång. Utan anknytning och orientering till företagets affärsprocesser är det omöjligt att bygga effektiva och värdeskapande BI-

lösningar. BI-lösningen riskerar då att bli en svart låda som sällan används istället för den värdeskapande process den bör vara

5.3.1.4 Standardisering och dokumentation av affärsprocesserna

För att integrera Business Intelligence med sina affärsprocesser är det nödvändigt att dessa identifieras och dokumenteras. Även att standardisera såväl processer som begrepp tillkommer här som en viktig del för att utforma BI-lösningar med stor genomslagskraft över hela organisationen.

I viss mån kan sägas att varje Business Intelligence-införande borde starta med en översyn, förbättring och standardisering av affärsprocesserna. Endast genom detta sätt kan BI verkligen förändra och underlätta arbetet för människorna i organisationen.

5.3.2 Kritiska framgångsfaktorer

5.3.2.1 Identifiering av nyckelproblem

Alla företag har sina problemområden och att klart definiera dessa i det enskilda företaget ger ett bra utgångsläge för Business Intelligence. Att införa Business Intelligence bör inte vara ett självändamål utan det ska förstås införas på de platser i organisationen där de verkligen behövs och kan ge nytta.

Utan en ordentlig analys av sina nyckelproblem finns en risk att Business Intelligence införs där det är lättast i stället för där det finns ett verkligt behov.

5.3.2.2 En datakälla för all informationshämtning

Denna faktor är nära sammankopplad till faktorn rätt datakvalité. Genom att inhämta all data från ett och samma ställe säkerställs det att det inte kan skapas motstridiga beslutsunderlag utifrån olika data.

Då alla medarbetare hämtar sin information ut ifrån samma datakälla kommer också deras rapporter att överensstämma bättre, vilket gör att mer tid kan ägnas åt kvalitativa analyser, resonemang och beslut. Tveksamheter över hur korrekta olika data är kan därmed elimineras.

5.3.2.3 Rätt kompetens inom BI

Vid all utveckling är det naturligtvis viktigt att rätt kompetens finns att tillgå, så även med satsningar inom Business Intelligence. Det är grundläggande att rätt kompetens finns så att satsningarna inom Business Intelligence utförs på rätt sätt från första början.

Finns kompetensen inte inom företaget, vilket är vanligt, så får företagen oftast förlita sig på utomstående konsulter. Ett annat alternativ är att vidareutbilda den egna personalen, något som kan vara svårt då det är ett så pass stort och komplicerat område.

5.3.2.4 Uppskattning och mätning av BI-arbete

Införda lösningar av Business Intelligence är ofta svåra att bedöma och mäta. Frågor som uppstår är hur pass framgångsrik en införd lösning är och vilken nytta den bidragit med. Detta är mycket svårt att värdera då lösningarna inte genererar direkta vinster och dessutom löper över längre tidsperioder.

Svårigheter finns med att uppskatta vinster som beror på exaktare prognoser, tidsbesparingar eller till exempel ökad kunskapsspridning. En direkt följd av detta kan ibland vara att satsningar inom Business Intelligence kan ifrågasättas då det är svårt att mäta och visa på direkta

vinster, vilket naturligtvis är olyckligt. Detta kan alltså vara en orsak till att dylika satsningar får svårt att tilldelas några resurser.

5.3.3 Framgångsfaktorer

5.3.3.1 Användarvänligt

För att en satsning inom Business Intelligence ska bli framgångsrik krävs det att lösningarna som etableras är lättanvändliga. I slutändan är det användarna inom organisationen som kommer att jobba med de BI-lösningar som tas fram och därför är det oerhört viktigt att de upplevs som lätta att förstå och arbeta med.

Ett problem är ju här givetvis de olika anställdas olika grad av datorvana. Vad som förefaller enkelt för somliga kan te sig ytterst komplicerat för andra. Häri ligger en stor utmaning för utvecklare av Business Intelligence, att skapa lösningar som passar alla de olika krav och utbildningsnivåer som finns inom en organisation.

5.3.3.2 Acceptans av anställda

En företagskultur är något som påverkar ett företag i stor omfattning. Det är därför naivt att införa lösningar som inte passar in i denna företagskultur och tro att de kommer användas bara för att de är effektiva. Passar användningen av lösningarna inte in i arbetssättet och tankegångarna hos de anställda kommer de att förbli oanvända.

Viktigt är alltså att jobba med acceptansen hos de anställda för den nya utvecklingen. Detta kan ske genom till exempel utbildning eller involvering i utvecklingsprocessen.

5.4 Övergripande reflektioner

Jämförs resultaten mot liknande undersökningar utförda 10 till 20 år bakåt i tiden syns en tydlig trend. Drivkrafterna har nu förflyttas från att vara tekniskt drivna till att vara mer affärs- och verksamhetsorienterade. Företagen är idag mer medvetna om betydelsen av att inneha korrekt utformade affärsprocesser samt att det är dessa som ska styra utformningen av Business Intelligence.

En annan tendens som kan uttydas ur svarsresultaten är att många företag fortfarande präglas av en traditionell uppfattning av Business Intelligence. Drivkrafter som kundanalys och kundservice är ju till exempel något som länge varit föremål för någon form av BI. En stor del av företagen förefaller alltså vara något omedvetna om de möjligheter och användningsområden som finns.

Då respondenterna ombads blicka framåt fem år i tiden och uppskatta drivkrafterna som då skulle göra sig gällande blev svaren i stort sett likartat som då frågan gällde dagsläget. Detta beror troligtvis på svårigheten att förutse fem år framåt samt att respondenten i hög grad präglas av vad som är aktuellt idag. Generellt kan alltså sägas att de drivkrafter som gör sig gällande idag även kommer vara de rådande trenderna om fem år enligt kundernas uppfattning.

Detta skulle kunna vara en indikation på att en mer utförlig och långsiktig planering vore önskvärd i flertalet företag. En mer långsiktig planering skulle sannolikt ge utrymme för fler positiva effekter av Business Intelligence genom större och mer heltäckande lösningar.

Företagen bedömde också var i företaget de trodde att Business Intelligence skulle få störst genomslag och effekt. Klart urskiljde sig här marknad och sälj som den del av företaget som bedömdes få störst användning av beslutsstöd. Frågan är dock huruvida detta resultat bör tolkas, eventuellt är det så att det är just inom detta område som beslutsstöd använts traditionellt med till exempel efterfrågeprognoser och därför blir överrepresenterat. Kännedomen om hur Business Intelligence kan verka i övriga delar av organisationen är måhända ännu något begränsade.

5.5 Slutdiskussion

Det främsta problemet som identifierades i undersökningen var ett kunskapsgap mellan Sigma Exallon som teknikkonsult och deras kunder. Det förefaller vara så att Sigma Exallon och deras kunder befinner sig på olika kunskapsnivåer inom Business Intelligence. Dialog mellan Sigma Exallon och dess kunder försvåras av att parterna har skilda uppfattningar om vad Business Intelligence kan erbjuda.

För att förbättra och öka möjligheterna för kundutveckling är det viktigt för Sigma Exallon att finna en träffpunkt med en konstruktiv dialog på kundernas nivå. Dessutom bör Sigma Exallon vidareutveckla sitt koncept mot en ny marknadsstrategi samt en ny kommunikationsstrategi. Dessa åtgärder kommer sannolikt att kunna minska kunskapsgapet och öka förståelsen parterna emellan. Denna del ses som en förändring i marknadsmixen genom att arbeta med såväl påverkansfaktorn som platsfaktorn.

Vi gör bedömningen att för Sigma Exallons del så bör påverkansfaktorn och platsfaktorn vara nära sammankopplade. Genom att välja rätt plats och där samtidigt påverka kunden på rätt sätt kommer ett mer framgångsrikt koncept att erbjudas. Ett sätt att göra detta är till exempel kampanjer där Sigma Exallon försöker utbilda och informera sina kunder om Business Intelligence och genom olika typexempel visa kunderna hur Business Intelligence kan användas i olika sorters organisationer.

För att ytterligare förbättra marknadsmixen är det av vikt att vidare aktivt arbeta med påverkan av sina kunder. Business Intelligence har tidigare varit mest använt inom marknad och försäljning varför många marknadsföringsåtgärder riktat sig till marknadschefer. En tydlig trend som nu visat sig är att det istället är ledningen som står för majoriteten av såväl initiativ som beslut om Business Intelligence. Det är därför lämpligt att i högre grad rikta marknadsåtgärderna för att sälja sin BI-lösning mot just ledningen i företaget.

6 Referenslista

Tryckta källor

Armstrong, G. och Kottler, P. (2003). *Marketing – An Introduction*, Pearson Education. New Jersey

Gilad ,Benjamin & Gilad, Tamar (1998). *The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage*, AMACOM, American Management Association

Lekvall, Per & Wahlbin, Clas (2005). *Information för marknadsföringsbeslut*, Kurslitteratur, Göteborg

Ljungberg, Anders & Larsson, Everth (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund

Matheson, David & Matheson, Jim (1998). *The Smart Organization*, Harvard Business School Press, Boston

Pagels – Fick, Göran (1999) *Business Intelligence*, Industrilitteratur med samarbete med BUSAD, Stockholm

Sandström, Björn (1998). *Business Intelligence: företagets underrättelsetjänst*, Liber AB, Malmö

Wickham, P. (1998). *Strategic Entrepreneurship – A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*, Pearson Education, Harlow

Artiklar

Imhoff, Claudia (Mars 2005). *Corporate Governance*, DM Review

Ramsaran, Cynthia (Jan 2005). *Bank Systems & Technology*, The Intelligence Factor 42:1

Watson, Hugh J (2006). *Real Time Business Intelligence*, Information System Management, 23:1

Personliga intervjuer

Carlsson, Åsa (Februari 2006). BI ansvarig på Tetra Pak

Gorecki, Gustav (Februari 2006). Docere Intelligence

Hägg, Mikael (Februari 2006). Business kontroller på Trelleborg AB

Nordahl, Håkan (Februari 2006) Tidigare konsult på Intentia AB

Persson, Mikael (Februari 2006). BI ansvarig på Alfa Laval

Internetkällor

www.sigma.se

Övrigt

Jan Bjerseth, GfK Sverige AB

Patrik Karlsson, seniorkonsult, Business Intelligence, Sigma Exallon AB

Fredrik Holst, marknadschef, Sigma Exallon AB

Alexanderson, Ola (20060124). *Affärsmarknadsföring – Föreläsning 2*.
Lunds Tekniska Högskola

7 Bilaga 1 – Enkät

Svara på frågorna genom att markera ett eller flera passande alternativ om annat inte är angivet, tack på förhand.

1. Vilken befattning har ni?
 ekonomichef IT-Chef marknadschef
 Annan? _____

2. Var i tiden hamnar effekterna av majoriteten av dina beslut?
 0-3 månader
 3 månader - 2 år
 2 år och framåt

3. Inom vilka nivåer används BI i er organisation?
 operationell
 taktisk
 strategisk

4. Vilka kunder står för merparten av er omsättning?
 företag
 Andra? _____

5. Inom vilken bransch verkar ert företag?
 tillverkning
 finans och försäkring
 telekom
 detaljhandel
 konsultverksamhet
 offentlig sektor
 Annat? _____

I följande frågor 6-9 markera endast ett alternativ per fråga.

6. Varifrån kommer företräddelsevis initiativen för BI-utveckling?
 ledningsgrupp
 ekonomisidan
 marknaden
 inköp
 IT-avdelning
 Annat? _____

7. Vem beslutar främst om genomförande av BI?
 ledningsgrupp
 ekonomisidan
 marknaden
 inköp
 IT-avdelning
 Annat? _____

8. Vem driver framförallt igenom utvecklingen av BI?
 IT-avdelning
 egen BI-enhet
 affärssidan
 Annat? _____

9. Vilka är era starkaste drivkrafter och motivationsfaktorer för att arbeta med BI idag? Kryssa de **fem** viktigaste alternativen i rutorna, samt **en** enskild faktor som är absolut viktigast i en av parenteserna.

	Absolut viktigast		Absolut viktigast
<input type="checkbox"/> kundservice och kundanalys	()	<input type="checkbox"/> kostnadsbesparingar	()
<input type="checkbox"/> konkurrentanalys	()	<input type="checkbox"/> en och samma information till alla	()
<input type="checkbox"/> samma användning av samma begrepp genom hela organisationen	()	<input type="checkbox"/> analysjälpmedel för att urskilja mönster och samband i verksamheten	()
<input type="checkbox"/> ökade dokumentationskrav från ledningen	()	<input type="checkbox"/> uppföljning och förbättring av affärsprocesser	()
<input type="checkbox"/> minskande tidsramar för beslut	()	<input type="checkbox"/> ökad kunskapspridning	()
<input type="checkbox"/> mer tid åt analys och mindre åt informationsberedning	()	<input type="checkbox"/> att snabbt omsätta beslut till handling	()
<input type="checkbox"/> insikt i värdet av befintlig information i företaget	()	<input type="checkbox"/> ökande myndighetskrav på redovisning/dokumentation	()
<input type="checkbox"/> identifiering av orsaker till problem och följder	()	<input type="checkbox"/> bättre prognostisering och scenarionanalys	()
<input type="checkbox"/> stöd för affärsstrategi	()		

Annat? _____

Business Intelligence – ur kundens synvinkel

10. Inom vilka delar av organisationen tror du att BI kommer att få störst genomslag?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> produktion | <input type="checkbox"/> ekonomi |
| <input type="checkbox"/> inköp | <input type="checkbox"/> forskning och utveckling |
| <input type="checkbox"/> IT | <input type="checkbox"/> human resources |
| <input type="checkbox"/> ledning | <input type="checkbox"/> marknad och sälj |

Annat? _____

11. Vilka områden bedömer ni vara svårast att hantera i arbetet med BI?

Kryssa de fem svåraste faktorerna i rutorna, samt en enskild faktor som är absolut svårast i en av parenteserna.

- | | Absolut viktigast | | Absolut viktigast |
|---|-------------------|--|-------------------|
| <input type="checkbox"/> rätt datakvalité | () | <input type="checkbox"/> identifiering av nyckelproblem | () |
| <input type="checkbox"/> stabilt system | () | <input type="checkbox"/> integration med affärsprocesserna | () |
| <input type="checkbox"/> standardisering och dokumentation av affärsprocesser | () | <input type="checkbox"/> samarbete mellan IT-avdelningen och övriga organisationen | () |
| <input type="checkbox"/> ej tillräckligt med tid för att genomföra BI-arbete | () | <input type="checkbox"/> en datakälla för all informationshämtning | () |
| <input type="checkbox"/> uppskattning och mätning av lönsamheten i BI-arbetet | () | <input type="checkbox"/> möjlighet att begränsa access till olika användargrupper | () |
| <input type="checkbox"/> tillgänglighet | () | <input type="checkbox"/> användarvänligt | () |
| <input type="checkbox"/> brist på kompetens | () | <input type="checkbox"/> acceptans av anställda | () |
| <input type="checkbox"/> finansiellt stöd | () | | |
| Annat? _____ | | | () |
| Ytterligare? _____ | | | () |

12. Vilka drivkrafter och motivationsfaktorer bedömer ni kommer vara viktigast för BI om fem år?

kryssa de fem viktigaste alternativen i rutorna, samt en enskild faktor som är absolut viktigast i en av parenteserna.

- | | Absolut viktigast | | Absolut viktigast |
|--|-------------------|--|-------------------|
| <input type="checkbox"/> kundservice och kundanalys | () | <input type="checkbox"/> kostnadsbesparingar | () |
| <input type="checkbox"/> konkurrentanalys | () | <input type="checkbox"/> en och samma information till alla | () |
| <input type="checkbox"/> samma användning av samma begrepp genom hela organisationen | () | <input type="checkbox"/> analys hjälpmedel för att urskiija mönster och samband i verksamheten | () |
| <input type="checkbox"/> ökade dokumentationskrav från ledningen | () | <input type="checkbox"/> uppföljning och förbättring av affärsprocesser | () |
| <input type="checkbox"/> minskande tidsramar för beslut | () | <input type="checkbox"/> ökad kunskapsspridning | () |
| <input type="checkbox"/> mer tid åt analys och mindre åt informationsberedning | () | <input type="checkbox"/> att snabbt omsätta beslut till handling | () |
| <input type="checkbox"/> insikt i värdet av befintlig information i företaget | () | <input type="checkbox"/> ökande myndighetskrav på redovisning/dokumentation | () |
| <input type="checkbox"/> identifiering av orsaker till problem och följder | () | <input type="checkbox"/> bättre prognostisering och scenarioanalys | () |
| <input type="checkbox"/> stöd för affärsstrategi | () | | |
| | | Annat? _____ | () |

Tack!