



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Konsultation inom Business Intelligence

- Hur förhåller sig konsulten till leverantör och kund?

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SYSK02 i informatik

Framlagd: 2014-06-03
Författare: Tobias Andersson
William Potocki
Handledare: Markus Lahtinen
Examinatorer: Magnus Wärja
Mirella Muhic

Abstrakt

Titel:	Konsultation inom Business Intelligence - Hur förhåller sig konsulten till leverantör och kund?
Författare:	Tobias Andersson William Potocki
Utgivare:	Institutionen för informatik
Handledare:	Markus Lahtinen
Examinatorer:	Magnus Wärja Mirella Muhic
Publiceringsår:	2014
Uppsattstyp:	Kandidatuppsats
Språk:	Svenska
Nyckelord:	Business, Intelligence, BI, Konsultation

Abstrakt

I takt med att Business Intelligence har blivit mer aktuellt bland organisationer har allt fler konsultbolag växt fram. Konsulterna arbetar i en central roll mellan programvaruleverantör och slutkund för att ta fram BI-lösningar. Denna roll är viktig att diskutera för att förstå varför kunden ej kan gå direkt till leverantören. I denna studie har vi undersökt hur konsultation ser ut inom BI för att förstå hur konsulter arbetar när de tar fram BI-lösningar. Den empiriska undersökningen har gjorts i form av intervjuer med konsultbolag som arbetar med att ta fram lösningar inom BI. Resultatet är att det arbete som konsulten utför är mycket kundnära och rollen handlar om att vinna förtroende för både partners och slutkund. I val av partners är det marknaden som bestämmer och det sker kontinuerlig avstämning med partners för att se till att affärsmålen uppnås. Vid framtagning av lösning och kommunikation med kund är den största problematiken att specificera krav. Vanligtvis är det försäljningschefer eller controllers som ser behovet med BI och det är således dessa aktörer som konsulten arbetar mot. Användningen av BI är därmed mest frekvent i finansavdelningen och på en administrativ samt operativ nivå.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	5
1.1 Problemformulering.....	5
1.2 Syfte	6
1.3 Avgränsningar.....	6
2. Företagande, konsultation och BI.....	8
2.1 Konsultation.....	8
2.1.1 Relation till kund.....	9
2.1.2 Relation till partners.....	9
2.2 Business Intelligence	10
2.2.1 Affärsvärde	11
2.2.2 Exempel på BI.....	12
2.2.3 Leverantörer av BI.....	13
2.3 Verksamhet	13
2.3.1 Value chain	14
2.4 Sammanfattning av det teoretiska ramverket.....	15
3. Undersökningsmetod	18
3.1 En kvalitativ ansats	18
3.2 Semistrukturerad intervju.....	19
3.2.1 Genomförande av intervjuer	19
3.2.2 Intervjuguide	20
3.2.3 Relation till teoretiskt ramverk	22
3.3 Val av enheter	22
3.4 Analys av insamlad data	23
3.5 Validitet.....	23
3.6 Reliabilitet.....	24
3.7 Kritik till metodval.....	24
4. Konsultens roll i BI-sammanhang	25
4.1 Konsultbolagens relation till BI.....	25
4.1.1 CGI.....	25

4.1.2 Enfo Pointer	26
4.1.3 Tacticus	26
4.1.4 Företag X	26
4.1.5 Affecto	27
4.1.6 Stratiteq	27
4.1.7 Analys	27
4.2 Konsultens uppgift	28
4.3 Partnerskapet mellan konsult och leverantör	28
4.3.1 Upprätthålla partnerskapet	29
4.4 Kommunikation med slutkund.....	31
4.4.1 Fånga kundbehov	32
4.4.2 BI-kompetensen hos kund.....	33
4.5 BI-lösningens område	34
4.5.1 Ledningsnivåer.....	35
4.5.2 Primära processer.....	35
4.5.3 Analys	37
5. Diskussion.....	38
5.1 BI-konsultens partnerskap	38
5.2 BI-konsultens kommunikation med kund.....	40
5.3 Arbetsområde.....	41
6. Slutsats	43
6.1 Förslag på framtida forskning.....	44
Källförteckning	45
Bilagor.....	48

1. Introduktion

Med allt mer konkurrens på marknaden har organisationer under de senaste två decennierna upptäckt styrkan med analyser, vilket lett till att data börjat samlats in på en allt högre detaljnivå (Chaudhuri, Dayal, Narasayya, 2011). För att konkurrera med denna stora volym data är det viktigt att datan som samlas in från samtliga system presenteras i standardformat, integreras, förvaras i datalager, och görs lättillgänglig för alla intressenter inom samtliga organisationsnivåer.

Termen *Big Data* har uppkommit som en respons på de tekniska problem det finns i dagsläget med att lagra, säkerställa och analysera den ständigt ökande mängden av data inom organisationer (Nunan & Di Domenico, 2013). Det beskrivs av Nunan & Di Domenico (2013) att 90% av all data i världen har producerats de senaste två åren. Detta är en enorm ökning jämfört med tidigare. Dock är datan inom ett företag bara värdefull om den går att använda på ett korrekt sätt.

Enligt Davenport (2006) har detta lett till att organisationer idag investerar miljoner i Business Intelligence-lösningar som samlar in data från olika källor. Business Intelligence (BI) handlar i grund och botten om ett företags tillgång av data och analys av den information som finns för att förbättra beslutsfattandet i ett företag (Gartner, 2014). BI har blivit ett nödvändigt verktyg för att ett företag ska kunna ha förståelse för sin verksamhet och styra den på ett bra sätt. Det behövs således för att företag ska kunna behandla och samordna stora mängder av data (Hosack et al. 2012).

Power (2007) beskriver termen BI som en paraplyterm, det vill säga ett samlingsbegrepp som många saker kan placeras under. Vidare menar han att BI är en uppsättning av begrepp och metoder för att förbättra ett företags beslutsfattande med hjälp av stödsystem. Det faktum att företag utvecklas och får större mängder data från olika källor gör att BI blir ytterst värdefullt. Organisationer måste helt enkelt ha ett verktyg för att kunna samordna datan och göra nåt med den.

Nyttan med BI är stor (Williams och Williams, 2003). Detta har resulterat i en mängd olika leverantörer av BI-verktyg. Några av dessa är Microsoft, Plateau, Qlik, IBM och SAP. Leverantörerna arbetar främst på en teknisk nivå för att leverera en sammanhållen mjukvara med bra funktioner. Som en reaktion av detta har det uppkommit konsulter vilka är mer intresserade av kundens verksamhet och deras behov med en BI-lösning.

1.1 Problemformulering

I takt med att konkurrensen på marknaden ökar genomgår företag förändringar i deras sätt att hantera data och fatta beslut för att öka sin konkurrenskraft (Kahaner, 1997). I kombination med detta är det också ett faktum att datamängderna ökar, vilket har lett till att allt fler företag idag väljer att implementera BI-verktyg i deras verksamhet (Isik, Jones, och Sidorova, 2011).

Programvaruleverantörer av BI-verktyg arbetar som tidigare nämnt på en teknisk nivå med att utveckla en programvara med bra funktioner. Resultatet av programvaran är en analysplattform där användaren kan sätta ihop en egen lösning. Som ett resultat av detta har det uppstått mellanhänder, BI-konsulter, vilka agerar språkrör och erbjuder anpassade lösningar till slutkund.

Vid implementationen av ett BI-verktyg är det viktigt att ställa sig frågan var det kan tillföra störst värde. Som konsult måste det finnas kännedom om kundens verksamhet för att veta var hos kunden en lösning kan bidra mest och hur den kan hjälpa kunden (Kubr, 2002). Om BI-projekten inte görs på rätt sätt kan de enligt Moss och Atre (2003) bli dyra. Det är därmed viktigt för en BI-konsult att ha förmågan att se var BI-lösningen ska implementeras och vilken programvaruleverantör som är mest lämpad.

Som slutkund förlitar du dig på konsulter i hopp om att förbättra verksamheten och som programleverantör ställer du krav på konsulter i form av olika partnerskap. Kompetensen och kunskapsbasen behöver dock oftast inte skilja markant mellan konsult och kund (Bradshaw et al. 2012). Det handlar snarare om att BI-konsulter måste göra ett aktivt val av programvara och därmed ha olika förhållningssätt till olika leverantörer. De måste föra en kommersiell kommunikation med leverantörer för att hitta det specifika paket som slutkunden behöver.

I denna uppsats kommer vi utreda hur konsulten arbetar mellan programvaruleverantör och kund för att ta fram BI-lösningar, samt även undersöka inom vilka områden hos slutkund arbetet sker.

Problemformuleringen mynnar ut i följande frågeställning:

- Hur arbetar BI-konsulter gentemot programvaruleverantörer och kunder för att ta fram lösningar som ger värde?
- Inom vilka områden hos slutkunden sker arbetet?

1.2 Syfte

Syftet med denna undersökning är att utreda och presentera hur konsultation ser ut inom BI och vart i slutkundens verksamhet BI-lösningarna tas fram. Genom att jämföra hur konsulter arbetar är ändamålet att hitta gemensamma nämnare och presentera ett resultat som undersöker BI-konsultens roll när lösningar tas fram. Detta görs baserat på intervjuer där vi diskuterar hur konsulten arbetar gentemot programvaruleverantörer och kunder.

1.3 Avgränsningar

Vi kommer inte att utgå från ett specifikt BI-verktyg eller en specifik leverantör, utan vi kommer fokusera på konsultbolagen som har partnerskap med leverantörer. Därmed kommer vi inte behandla data från varken slutkund eller utvecklare till BI-verktygen. Vår avgränsning är således konsultbolagen och deras arbetssätt. De är språkrör mellan kund och leverantör och kan därför bidra med mest relevant data till undersökningen.

Det faktum att vi enbart intervjuar BI-konsulter är också en avgränsning. Fokus ligger på

konsultrollen i förhållande till BI var hos slutkunden arbetet sker. I teorin presenteras konsultrollen ur ett allmänt perspektiv, för att i resultatet visa hur detta arbete ser ut för en BI-konsult. Intervjuerna har därmed gjorts med konsulter som arbetar med BI.

Intervjuerna har avgränsats till följande sex företag:

- CGI
- Enfo Pointer
- Tacticus
- Företag X
- Affecto
- Stratiteq

2. Företagande, konsultation och BI

Detta kapitel tar upp den allmänna synen på konsultation och konsultens centrala roll till partners samt kunder. Här presenteras några av de BI-leverantörer som finns på marknaden och som konsulter väljer att ingå partnerskap med. Vidare definieras BI i samband med att begreppet exemplifieras. Med hjälp av ledarskapsnivåer och Porters värdekedja har vi också valt att beskriva ett företag för att se inom vilka områden BI-lösningen tas fram. I slutet av kapitlet har vi sammanfattat delarna vi benämner som vårt teoretiska ramverk för denna undersökning. Det teoretiska ramverket används för att sättas i relation till konsultation inom BI och för att se var arbetet sker hos slutkund.

2.1 Konsultation

Förr såg organisationer på extern konsultation som en sista utväg och om det ansågs vara vitalt att få en specifik uppgift gjord så kunde organisationen överväga att hyra in en konsult. Dock gjordes detta med ånger för att de själva inte kunde hantera uppgiften (Steele, 1975). Processen av att ta emot professionell hjälp i olika kontext hos organisationer har emellertid blivit allt vanligare och är inte längre något som anses vara onormalt.

Idag finns det flera definitioner på vad konsultation faktiskt innebär. Enligt Kubr (2002) kan konsultation ses utifrån två olika synsätt. Ur det första synsättet är konsulten fri från ansvar men har i uppgift att hjälpa den som har ansvaret för en viss arbetsuppgift (Steele, 1975). När du bedriver konsultation försöker du förändra eller förbättra en situation utan att ha direkt kontroll över implementeringen. Med andra ord är en konsult någon som hjälper och möjliggör saker (Kubr, 2002).

Det andra synsättet på konsultation är att se på det som en speciell och professionell tjänst, vilket innebär att konsulten är kvalificerad och har kompetens inom ett visst område (Kubr, 2002). Ur detta synsätt hyrs konsulten in i organisationer för att med sin expertis identifiera problem, analysera problem, rekommendera lösningar och om det behövs hjälpa till att implementera lösningarna (Kubr, 2002). Vidare kompletterar de två nämnda synsätten varandra. Konsultation kan ses både som en professionell tjänst och som en metod för att erbjuda rådgivning samt hjälp. Detta poängteras även av Steele (1975), som anser att konsultation bör ses som en funktion snarare än en specifik roll.

Som tillägg på de två perspektiv av vad en konsult är lyfter Bradshaw, Cragg och Pulakanam (2012) fram fler roller av konsulter. Förutom att konsulten agerar som en hjälpare hand i specifika arbetsuppgifter och vidarebefordrar expertiskunskap, anser Bradshaw et al. (2012) att konsulten även agerar mellanhand med uppgift att förmedla erfarenhet och diagnostik. Med erfarenhet från tidigare projekt kan konsulten ge råd och implicit eller explicit hjälpa sin kund att formulera samt definiera sina behov. Som mellanhand kan konsulten också vara kundens kontaktpunkt till ett brett utbud av specialisttjänster.

I rollen som IT-konsult mellan kund och leverantör är konsulten involverad i flera olika steg enligt systemutvecklingslivscykeln (Bradshaw et al. 2012). I denna konsultroll tillhandahålls tjänster i form av rådgivning att hitta lämplig programvara. När programvara är bestämd sker utbildning, support och integration av programvara med befintliga system.

2.1.1 Relation till kund

Konsultrollens relation till kunden har diskuterats förut. Belkhdja, Karuranga och Giasson Morin (2012) beskriver i en artikel vilka utmaningar och möjligheter det finns i kommunikationen. De utförde intervjuer på diverse konsultföretag och drog därefter slutsatser utifrån dessa. En del av slutsatsen är att konsulter borde vara mer intresserade av att bygga upp en tillförlitlig relation snarare än att utnyttja kunder genom att medvetet öka längden på uppdragen. Belkhdja et al. (2012) menar på att konsultrollen lätt kan försummas och hävdar att högsta prioritet bör vara överföring av kunskap för att öka kundens kompetens.

Vidare tar Belkhdja et al. (2012) upp kundens förhållningssätt som en möjlig problematik. Det är viktigt för konsulten att identifiera vad för typ av kund de arbetar med. Om kunden ser konsulten som en symbolisk resurs kan det lätt uppstå fördomar som förstör relationen. Förekomsten av symboliska mål i samband med projektet är därmed inte fördelaktigt. Symboliska mål innebär att organisationer avser att förmedla den bild som organisationen vill att omvärlden ska ha och det behöver således inte ha något att göra med det organisationen faktiskt gör (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Kunden bör därmed vara aktivt involverad i de uppdrag som finns med konsulten (Belkhdja et al. 2012).

Konsulterna som blev intervjuade klagade särskilt på kundernas brist i engagemang och oförmåga att förtydliga uppdraget (Belkhdja et al. 2012). Dessa saker pekades ut som de största utmaningarna i samarbetet mellan kund och konsult. Att lyckas fånga kundbehov är en vanligt förekommande problematik för företaget som konsulterar. Följaktligen borde det rimligtvis vara konsultens uppgift att fånga kundens behov och se till att projektet är definierat rätt. Laribee (2009) talar om Domain-Driven Design samt *Ubiquitous Language* som innebär att det språk som används ska vara inom kundens språk vokabulär. Det är viktigt för den som konsulterar att använda sig av kundens affärsspråk för att minska gapet mellan aktörerna och på så vis förstå varandra bättre.

Belkhdja et al. (2012) menade även på att konsulterna i deras undersökning hade en överlägsen attityd. Konsulterna hävdade att deras kunder var sämre gällande kompetens, kunskapsbas, samarbete och förmågan att specificera krav. Detta trots att flertalet investeringar gjorts för att klara av att hantera de brister konsulterna beskrev att kunderna har. Det kan dock antas att detta påstående inte gäller för samtliga kunder och att kompetensen rimligtvis skiljer sig inom olika branscher. BI är mer moget än vad det var för fem år sedan och kompetens samt kunskapsbas behöver därmed inte skilja markant mellan kund och konsult i dagsläget.

2.1.2 Relation till partners

Det har inte gjorts lika mycket forskning på konsultens relation till sina partners som det har

gjorts på relationen till kunderna. Skälet till detta kan vara att kommersiella relationer innebär mer känslig information och något som en konsultfirma vill hålla internt. David Garret (2003) beskriver i en artikel hur en konsultfirma kan gynnas av partnerskap och vilka fördelar det kan ge. Han menar på att bra partnerskap är en grundpelare i båda aktörers verksamhet. De bygger upp en relation som innefattar att de kontinuerligt ger varandra arbete att utföra.

Vidare beskriver Garret (2003) att en partner kan vara allt från en inkomstkälla till någon som stöttar dig i arbetet och ser till att affärerna flyter på. Problematiken är dock att välja rätt partner. Om partners som tidigare nämnt är grundpelare i verksamheten är det viktigt att välja de partners som kan ge störst värde. Garret (2003) menar att en partner bör vara komplementär och inte konkurrerande. Exempelvis en webbutvecklare kan ingå partnerskap med en nätverksbyggare då dessa inte konkurrerar utan snarare kompletterar varandra. Nätverksbyggarens kunder behöver hemsidor och webbutvecklarens kunder behöver nätverk. Med andra ord förklarar Garret (2003) att partnerskap ska ingås med de som kan generera arbete åt dig och öka din lönsamhet.

Garret (2003) tar också upp vikten av att ha en skriftlig överenskommelse med partnern. Det kan alltid uppstå tvister i en kommersiell relation och då är det viktigt att veta vad som gäller. Förslagsvis kan partnerskapet innefatta försäljning av en mjukvarulösning som är mycket attraktiv på marknaden och som kan gynna båda parter arbete. Då bör det specificeras vem som har rättigheterna till källkod, varumärke, patent, etc. I vissa fall kan partnerskap innefatta arbete tillsammans och då bör det avtalas om hur vinsten ska fördelas.

2.2 Business Intelligence

Termen Business Intelligence (BI) myntades av Gartner Group i mitten av 90-talet. Då var BI från början ett samlingsnamn för beslutsstöd och de tillvägagångssätt som användes för att hjälpa organisationer att förbättra användningen av de allt mer ökade datamängderna (Isik et al. 2011). Med BI som en alltmer omdiskuterad term har det också växt fram en mängd olika definitioner på vad BI egentligen är.

Vissa definierar BI ur ett holistiskt perspektiv om hur beslutstöd sker i hela organisationen medan andra ser på BI från ett mer tekniskt inriktat perspektiv (Isik et al. 2011). Eftersom att beslutstagande är en central del i all verksamhet är det därför inte konstigt att organisationer spenderat massvis med pengar i BI-projekt (Borking, 2009). Som vidare beskrivning är syftet med BI att införa stöd och förbättra beslut i verksamheten.

En vanlig inställning är att BI är en sorts allkonst som ska lösa alla de frågor som inte de andra systemen förmår att hantera (Borking, 2009). Enligt Isik et al (2011) är BI en kombination av både organisation och teknik. I huvudsak handlar det om att presentera historisk information till användare för analys som i sin tur möjliggör förbättrade beslut och ledningsstöd.

Som stöd för detta menar Woodside (2011) att BI-system används som ett sätt för att förbättra en organisations förmåga att sammanställa och analysera data för att ge ökad kunskap om verksamheten, vilket leder till bättre och snabbare beslut. Enligt Woodside (2011) är det dock

viktigt att poängtera att BI inte bör ses som en ensamstående produkt eller system. BI är en arkitektur av integrerade system som ger användarna möjligheten till enkel tillgång och lagring av information för beslutsfattande och lärande ändamål.

Som återkoppling till Isik et al (2011) om det organisatoriska perspektivet anser Elbashir, Collier och Davern (2008) att BI kan ses som ett strategiskt informationssystem som organisationer implementerar för att förbättra beslutsfattande och för att skapa sig konkurrensfördelar. Dessa konkurrensfördelar sker enligt Elbashir et al. (2008) i operativa och taktiska processer. Elbashir et al. (2008) menar att denna nya utveckling har gjort det möjligt för linjechefer att få tillgång till relevant och aktuell information för att kunna fatta bättre och snabbare beslut. Exempelvis dagliga kund- och produktuppdateringar.

Som summering på begreppet BI, används begreppet för att beskriva i stort sett alla de stöd för styrning och uppföljning som existerar i organisationer. För att underlätta kan begreppet enligt Borking (2009) delas in i fyra olika funktionaliteter - målstyrning, analys, övervakning och beslut.

2.2.1 Affärsvärde

Som en reaktion på ökad datainsamling och analys av större datamängder i kombination med ett ökat tryck på bättre och snabbare beslut har många organisationer påbörjat användningen av BI för att öka förståelsen av den data som genereras både internt och externt (Öyky, Mary, och Anna, 2014). I en årlig undersökning 2010, röstades BI enligt Isik et al (2011) fram av IT-chefer som den mest nödvändiga applikationen och tekniken. I relation till denna omröstning menar Isik et al (2011) att forskning visar på BI och dess framfart då de flesta företag fokuserar sina IT-investeringar på just BI.

När organisationer funderar på att implementera BI-verktyg är en av nyckelfaktorerna enligt Popovi, Turk, och Jakli (2010) att förbättra informationsprocesser. Popovi et al. (2010) menar på att mål om förbättrad datakvalitet, ökad självbetjäning, dataintegrering av flera källor tillsammans med en interaktiv och lättillgänglig data är viktigt, men att detta endast är en av motiveringarna till investering av BI-verktyg.

Trots en frammarsch och de investeringar som gjorts menar Isik et al (2011) att inte alla BI-verktyg lyckas nå upp till ledningens förväntningar. Den vanligaste orsaken till varför BI-projekt misslyckas är brist på övergripande arkitektur och att tydliga beslutsprocesser ofta saknas. Elbashir, Collier, Sutton, Davern, och Leech (2013) menar på att alla kan implementera BI-verktyg, men det är hur BI-verktyg integreras och används i verksamheten som är avgörande för vilket värde BI-verktyget ska ge.

För att erhålla ett värde upplyser Elbashir et al. (2008) att det är viktigt att beakta utmaningarna med att integrera BI i en organisations ledning och operativa processer. Ur ett bredare perspektiv är strävan om att leverera affärsvärde via BI en fråga om att avgöra hur en organisation kan använda BI för att förbättra administrativa och operativa processer (Williams och Williams,

2003). Med andra ord erhålls affärsvärdet av BI i de ledningsprocesser som påverkar de operativa processerna, vilka driver intäkter och reducerar kostnader.

En av grundorsakerna till att organisationer misslyckas med att implementera BI är ofta att det inte finns någon klar förståelse för kapaciteten bakom det. Detta gör att värdet med BI-verktyget försvinner. Vid implementering av BI-verktyg är det därför viktigt att organisationen inte underskattar det arbete som krävs i form av process och förändringshantering för att få ut ett värde av sina BI-investeringar (Williams och Williams, 2003).

Innan BI kan implementeras är det viktigt att organisationen först har en uttalad strategi. Utan en strategi kommer BI-projekt bara att förvärra situationen (Borking, 2009). För att BI ska ha möjlighet att generera ett affärsvärde och påverka organisationers prestation bör BI-verktyg därmed integreras i verksamhetens aktiviteter och strategi (Elbashir et al. 2013). Med ökad integrering av BI i verksamheten kan organisationer därigenom förbättra sina primära aktiviteter och i sin tur öka kärnkompetensen, vilket gör organisationen mer konkurrenskraftig.

För att erhålla ett affärsvärde med BI är det enligt Williams och Williams (2003) följaktligen både en strategisk möjlighet och utmaning att uppnå dess potential. Med tillräckligt mycket noggrannhet och vilja vid framtagningen av BI-lösningen är det dock svårt att misslyckas med att erhålla affärsvärde.

2.2.2 Exempel på BI

Williams et al. (2003) tar upp ett exempel på BI. Låt oss säga att en bank implementerar en kundrelationsstrategi baserat på skillnader i kundlönsamhet. För att strategin ska vara möjlig implementeras ett BI-verktyg som talar om vilka kunder som värderas som mycket lönsamma, vilka som är mindre lönsamma och vilka kunder som inte är lönsamma. Enbart den här kunskapen är inte tillräcklig för att säkerställa att banken inte går miste om kunder som är mest lönsamma (Williams et al, 2003).

Williams et al. (2003) menar på att det även behövs administrativa och operativa processer som beaktar skillnader i kundlönsamhet, så att den mest lönsamma kunden prioriteras. Till exempel kan banken avstå från en förseningsavgift av låneinbetalning för en lönsam kund, men inte för den mindre lönsamma kunden.

Den centrala idén är att ge bättre service till de kunder som driver in mest pengar till banken. För att lyckas med detta behöver banken enligt Williams et al. (2003) ett BI-verktyg som gör det möjligt att se vilka kunder som är mest lönsamma för banken och med detta som stöd sedan erbjuda service i proportionalitet till kundens värde.

I kontext av kundrelationshantering, även kallat CRM, är BI därmed den analytiska processen som handlar om att samla in information om kunder och deras beteende (Hocevar och Jaklic, 2010). Målet är att förbättra hanteringen av relationer till kunder och genom detta öka kundnöjdheten hos lojala och lönsamma kunder. Med integrerade strategier för implementation av BI-verktyg menar Hocevar et al. (2010) att företag därmed kan bli framstående i deras

hantering av kundrelationer, vilket i sin tur är en konkurrensfördel.

2.2.3 Leverantörer av BI

Gartners kvadrant bestämmer vilka mjukvaruföretag som är visionärer och ledare inom BI. Schlegel, Sallam, Yuen och Tapadinhas (2013) är författare till förra årets upplaga av Gartners BI-analys. I nedanstående figur visas den kvadrant som Gartner tog fram för år 2013 och det går tydligt att urskilja olika egenskaper med leverantörerna som tagit sig till listan. De egenskaper som finns är: marknadsledande, visionärer, utmanare och specialiserade. Schlegel et al. (2013) menar dock på att det nödvändigtvis inte är de ledande aktörerna som är bäst, utan förslagsvis kan en specialiserad aktör ge mer värde än en marknadsledande. Allt handlar om hur leverantören anpassar produkten i linje med affärsmålen i organisationen där implementeringen sker.

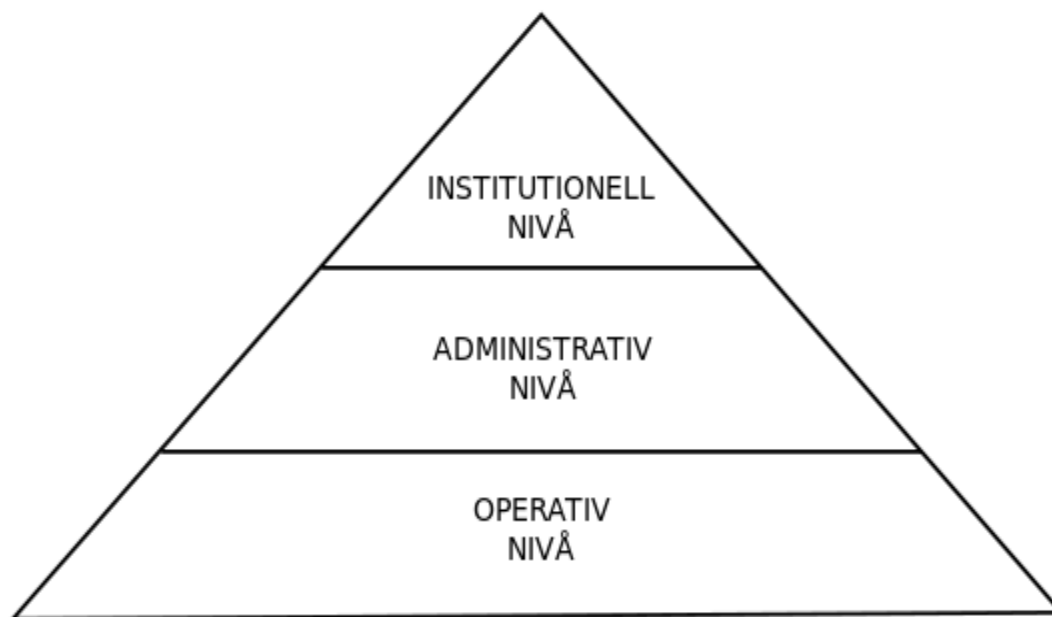


Figur 2.1: Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms (Schlegel et al. 2013)

2.3 Verksamhet

En verksamhet kan delas upp i olika områden med hjälp av olika modeller. Som tidigare nämnt innebär BI bland annat att förbättra beslutsfattandet inom ett företag. Att fatta beslut kan kopplas till ledarskap då beslutsfattande handlar om att styra en organisation baserat på den information som finns tillgänglig. Ledarskap kan förekomma både i högsta ledningen och hos en vanlig

arbetare i det vardagliga arbetet. Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver de olika ledningsnivåerna med en figur (se figur 2.2). Här delas ledarskapet upp i tre nivåer: den institutionella nivån, den administrativa nivån och den operativa nivån.



Figur 2.2: Ledningsnivåer i organisationer

På den institutionella nivån är, enligt Jacobsen & Thorsvik (2008), högsta ledningen av en organisation som ansvarar för mål, planering, budgetarbete och strategi. Högsta ledningen har viktiga symbolfunktioner såsom att ge en värdegrund som de anställda kan identifiera sig med samt att förmedla de normer och riktlinjer organisationen ska ha. Dessa symbolfunktioner ger högsta ledningens arbetsuppgifter en karaktär där man ämnar säkerställa långsiktighet, helhet och sammanhang i det arbete som utförs.

Vidare beskriver Jacobsen & Thorsvik (2008) den administrativa nivån där mellanledarna finns. Dessa ansvarar för begränsade områden av organisationen, exempelvis avdelningar. Deras viktigaste uppgifter är att sätta upp mål, administrera, organisera och integrera arbetet i den enhet de ansvarar för. De fungerar även som språkrör mellan den institutionella- och operativa nivån. Även här kan det förekomma symbolfunktioner.

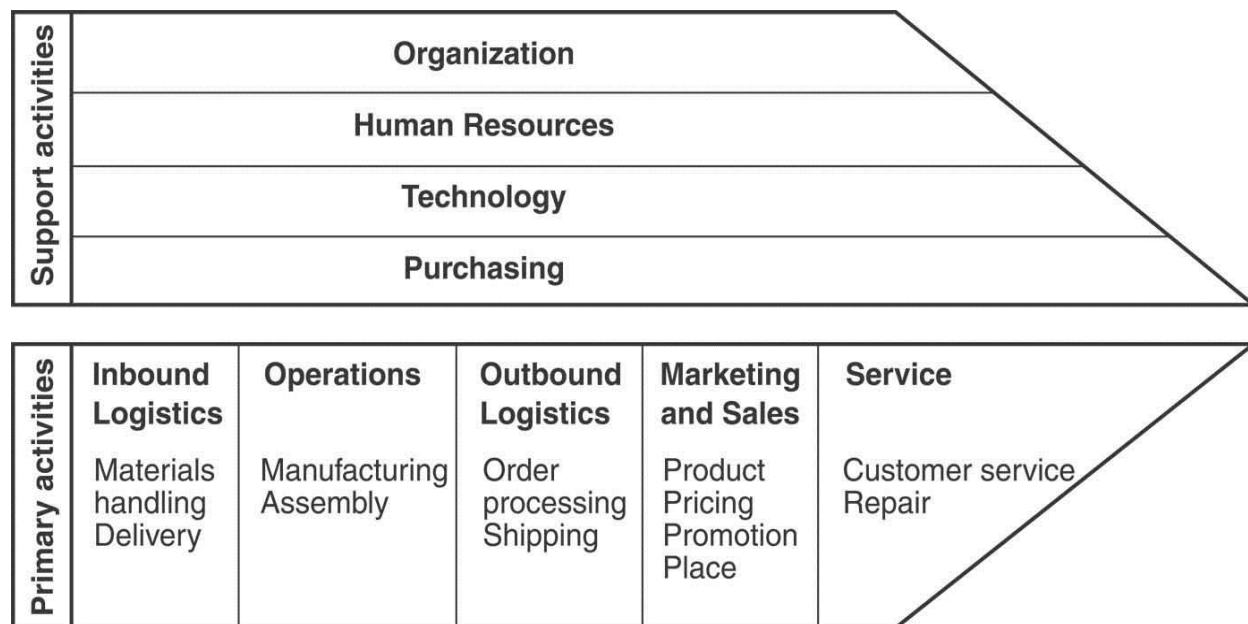
Längst ner i figuren är den operativa nivån (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Här sker det vardagliga, operativa arbetet med ledare som har uppsikt och ansvar för organisationens kärnaktiviteter. Det kan exempelvis vara en arbetsledare i ett produktionsföretag. Ledarskapet och beslutsfattandet är avgränsat till den grupp de har ansvar för och det handlar mestadels om att samordna och handleda. Denna nära relation till medarbetarna innebär ofta att motivera, stötta och uppmuntra arbetet.

2.3.1 Value chain

Michael Porter (1985) är en professor vid Harvard Business School som i sin bok introducerade

flertalet modeller som idag är högaktuella. En av dessa är *Value Chain* som är ett sätt att se på ett företag ur ett processperspektiv. Värdekedjan tittar främst på processer av värde i syfte att öka intäkterna och minska kostnaderna.

Tillsammans är processerna i värdekedjan en serie av oberoende aktiviteter som i slutändan levererar en vara eller tjänst till en kund (Porter, 1985). Aktiviteterna delas upp i primära och sekundära processer som Porter (1985) menar på att alla företag har. De primära processerna utgör kärnkompetensen inom företaget medan de sekundära processerna behövs för att lyckas med de primära. I figur 2.3 visas en bild över värdekedjan.



Figur 2.3: Value Chain

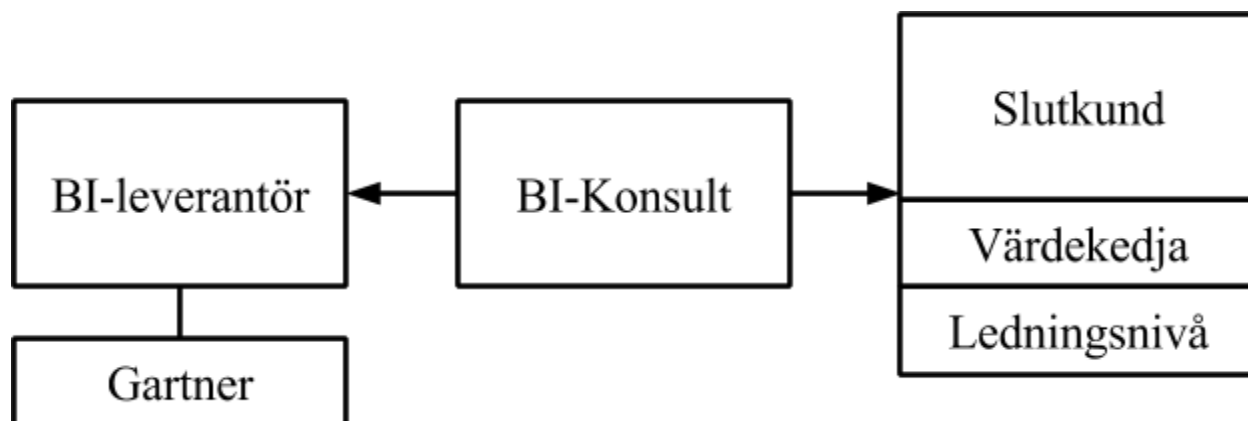
Som vidare utveckling av Porters värdekedja menar Porter (1998) att organisationers värdekedja även har samhörighet till organisationers konkurrensfördelar. För att en organisation ska kunna skapa sig konkurrensfördelar är det enligt Porter (1998) viktigt att värdekedjan är strukturerad som ett gemensamt system där aktiviteterna är sammanlänkade till varandra snarare än en kollektion av separata delar.

För att lyckas med detta är det enligt Porter (1998) organisationens strategi som är avgörande. Strategin styr både hur organisationen utför individuella aktiviteter samtidigt som den organiserar hela värdekedjan (Porter, 1998). För att vinna konkurrensfördelar gäller det därmed att utforma nya sätt att bedriva verksamheten och det kan exempelvis vara att förändra aktiviteternas procedurer eller att bistå med ny teknik för att stödja och optimera aktiviteterna.

2.4 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

För att illustrera hur BI-konsulten agerar språkrör mellan BI-leverantör och slutkund har vi tagit fram en modell (figur 2.4). Figuren visar BI-konsultens centrala roll mellan

programvaruleverantör och slutkund. Den visar även att en verksamhet är uppdelad i olika områden med hjälp av Porters värdekedja och ledningsnivåerna. I vårt fall ska detta användas för att illustrera inom vilka områden hos slutkund BI-lösningen tas fram och således var BI-konsulten arbetar. Ramverket är grunden i vår empiriska studie där vi använder BI-konsulterna som datakälla.



Figur 2.4: Konsultens centrala roll

De teorier vi valt att titta närmare på i litteraturstudien är samtliga associerade till konsultens centrala roll mellan leverantör och slutkund. Konsulten arbetar nära både BI-leverantör och slutkund samt agerar ständigt språkrör mellan dem. Innan resultatet av vår empiriska undersökning presenteras utgör det teoretiska ramverket en kunskapsbas om vad tidigare forskning har sagt om konsultation, BI och verksamhet.

För att beskriva hur BI-konsultation ser ut har det definierats hur konsultation ser ut i allmänhet. Konsultrollen kan lätt försummas och enligt Belkhodja et al. (2012) bör högsta prioritet vara överföring av kunskap för att öka kundens kompetens samtidigt som konsulten måste förstå kundens verksamhet. Konsultation till slutkund kan således ses både som en professionell tjänst, men även som en metod för att erbjuda rådgivning och hjälp (Kubr, 2002). I rollen som IT-konsult är konsulterna även involverade i diverse steg i systemutvecklingslivscykeln.

Följaktligen blir konsultrollen som tidigare nämnt en mellanhand till leverantören och slutkunden. Därmed gäller det att upprätthålla en god relation till de båda. I konsultens relation till kund är en av de största utmaningarna enligt Belkhodja et al. (2012) bristande engagemang hos kunder i kombination med att fånga kundbehov. Konsulten måste därmed se till att kunden är involverad i projektet för att öka engagemanget, vilket även underlättar för konsulten att förstå kundens verksamhet.

I konsultens relation till leverantör framläggs det bevis för att ett bra partnerskap är en grundpelare i båda aktörers verksamhet. De bygger upp en relation som innefattar att de kontinuerligt ger varandra arbete att utföra (Garret, 2003). Leverantören tillförser konsulten med en viss expertis och relationen blir komplementär istället för konkurrerande. Med ett bra

partnerskap ökar försäljningen således för båda aktörer. Eftersom partners är en grundpelare i verksamheten är den största utmaningen att välja rätt partner.

Enligt Isik et al. (2011) är BI en alltmer omdiskuterad term och det har därmed också växt fram en mängd olika definitioner på vad BI egentligen är. I huvudsak handlar BI om att presentera historisk information för att kunna fatta bättre och snabbare beslut och därmed skapa sig konkurrensfördelar. Beslutstagare kan därmed snabbt få tillgång till den information som krävs för att fatta beslut och undvika att beslut tas på ren intuition. Det finns flera BI-leverantörer att välja på och många av dem återfinns i Gartners kvadrant över visionärer och ledare inom BI.

Vår syn på en verksamhet har definieras med hjälp av en modell för ledningsnivåer samt Porters värdekedja. Att definiera synen på ett företag bidrar till att lättare kartlägga inom vilka områden en verksamhet väljer att implementera BI. Värdekedjan är nära knuten till vår undersökning eftersom Porter (1985) menar att samtliga företag innehar de primära processerna. På så vis är detta en grund för att se på vilken nivå och inom vilka primära processer BI används mest frekvent och således var i slutkundens verksamhet BI-konsulten arbetar för att ta fram lösningen.

Vår syn på konsultation, BI och verksamhet utgör vårt teoretiska ramverk som vi återkopplar till i undersökningens empiri och diskussion. Figur 2.4 illustrerar även den avgränsning som gjorts, vilket är konsultens roll inom business intelligence. Det är som tidigare nämnt BI-konsultens arbete som är primärt fokus i undersökningen och vad det teoretiska ramverket utgör grunden för.

3. Undersökningsmetod

Som grund i vår undersökning har vi valt att följa rekommendationer från Jacobsen (2002). Här beskrivs vårt tillvägagångssätt och vår motivering till val av forskningsstrategi, datainsamling, analys av data och kvalitetsgranskning av insamlad data.

För att undersöka hur BI-konsulter agerar språkrör mellan kund och leverantör ansåg vi att en intensiv undersökningsmetod var att föredra. Den intensiva undersökningsmetoden innebär enligt Jacobsen (2002) att skapa sig en totalförståelse med så många variabler som möjligt för att sedan skapa sig en detaljerad och fullständig bild. Den intensiva undersökningsmetoden har därför gett oss möjligheten att gå in på djupet i vår undersökning.

Innan undersökningen påbörjas är det enligt Jacobsen (2002) viktigt att lägga fram en forskningsstrategi för tillvägagångssättet. Jacobsen (2002) menar på att det finns två tillvägagångssätt, induktiv kontra deduktiv datainsamling. Med dessa två strategier har vi främst förhållit oss till den induktiva ansatsen i form av öppna frågor, vilka ska ge oss en uppfattning av verkligheten i form av intervjuer. Enligt Jacobsen (2002) är det dock oberoende av strategi naivt att tro på att undersökning kan göras helt utan förutfattade meningar. Således har vi även förhållit oss till en analytisk ansats för att skapa en tydlig klarhet i våra förväntningar och antaganden innan data har samlats in.

Det induktiva tillvägagångssättet innebär att vi i vår undersökning har arbetat baklänges från empiri till teori. Med en induktiv ansats har vi med förutbestämda och öppna frågor tydligt kunnat få den information som är relevant för vår undersökning samtidigt som vi försökt ha så lite förutfattade meningar som möjligt. Detta innebär att vi först har undersökt verkligheten, bearbetat undersökningen och utifrån detta skapat oss en egen verklighetsuppfattning. Med utgångspunkt i vår uppfattning har vi därefter jämfört vår verklighetsuppfattning med vetenskaplig teori.

3.1 En kvalitativ ansats

Enligt Jacobsen (2002) finns det ytterligare två olika ansatser att reflektera om vid undersökning av verkligheten, den kvalitativa ansatsen respektive kvantitativa ansatsen. Den kvalitativa ansatsen är enligt Jacobsen (2002) mest lämplig när vi är intresserade av att få fram hur människor tolkar och förstår en given situation i form av primärdata. Den kvantitativa ansatsen fokuserar å andra sidan på standardiserade frågeformulär som inte alltid ger en lika detaljerad och korrekt bild av verkligheten, men som snabbt kan sammanställas och jämföras.

Den kvalitativa ansatsen kännetecknas av öppenhet vilket innebär att vi som undersökare i förväg kan bestämma vilken information vi letar efter. Med öppna intervjuer som förespråkas i den kvalitativa metoden är det enligt Jacobsen (2002) lättare att få en korrekt förståelse av verkligheten. Istället för att tvinga fram svar genom fasta svarsalternativ kan den intervjuade personen som tidigare nämnt lättare ge en korrekt bild av verkligheten.

För att identifiera hur en BI-konsult förhåller sig till sina leverantörer och hur BI-verktyg förädlas hos kund, kräver vår undersökning en metod som går på djupet och som är öppen för kontextuella aspekter. På så vis läggs fokus på ett fåtal enheter. Enligt Jacobsen (2002) rekommenderas därför metoden för insamling av kvalitativ data och det är därmed den metodansats som vi valt att följa. Jacobsen (2002) ger även tydligt bevis på att användningen av kvalitativa metoder är mer förenade med induktiva ansatser av den orsaken att de är mer öppna för ny information.

3.2 Semistrukturerad intervju

Enligt Jacobsen (2002) är det vanligt att öppna intervjuer till en viss grad är strukturerade. Även om det avviker från den kvalitativa metodens ideal så menar Jacobsen (2002) att förstrukturering inte behöver betyda att datainsamlingen begränsas. Istället kan det användas för att sätta specifika samtalsämnen i fokus och samtidigt behålla en hög grad av öppenhet.

För att samla in data till vår undersökning har vi valt att föra öppna individuella intervjuer med uppgiftslämnare. Intervjuerna har varit semistrukturerade genom att vi fört en dialog med en intervjuguide bestående av ett begränsat antal breda och öppna frågor för att sätta vissa aspekter och observationer i fokus.

En viss grad av struktur är bra för att kunna styra intervjun. Det är dock viktigt att intervjun inte blir för strukturerad så att intervjun består av frågor med fasta svarsalternativ (Jacobsen, 2002). Därmed har våra öppna intervjufrågor inte haft några fasta svarsalternativ, utan det har varit upp till uppgiftslämnaren att fritt ge sin korrekta helhetsbild. Till de öppna frågorna har vi även haft stödfrågor, vilka har hjälpt oss att styra intervjun så att vi lättare kunnat undersöka det vi anser är viktigt i förhållande till vårt ramverk (figur 2.4).

3.2.1 Genomförande av intervjuer

Innan varje intervju skickade vi ut intervjuguiden för att den intervjuade personen skulle kunna förbereda sig. Vid öppna samtal är det enligt Jacobsen (2002) mer givande med besöksintervjuer än telefonintervjuer. Av den orsaken fördes intervjuerna som fysiska besöksintervjuer och inte via telefon. Genom att se hur uppgiftsgivaren reagerat vid ytterligare fördjupningsfrågor har vi kunnat avgöra när entusiasmen ökat kontra minskat och har därmed kunnat avgöra när det varit dags att gå vidare till nästa fråga. Detta hade varit betydligt svårare vid telefonintervjuer.

Enligt Jacobsen (2002) bör intervjuerna vara mellan 30 till 90 minuter långa och vi har medvetet försökt hålla en tidsaspekt på ungefär 40 minuter för att samla in så mycket information som möjligt innan uppgiftslämnaren hinner tappa fokus.

En av intervjuerna gjordes i universitetets lokaler medan de andra var på plats hos företagen. För att inte glömma av vad som sagts och för att få med så mycket detaljer som möjligt valde vi att spela in samtalen. Med hjälp av anteckningar har vi samtidigt noterat vad som sagts och även om allting spelats in visar anteckningarna ett tecken på intresse, vilket enligt Jacobsen (2002)

motiverar den intervjuade att tala ännu öppnare.

3.2.2 Intervjuguide

Inledningsvis valde vi att först ställa korta bakgrundsfrågor om företaget och uppgiftslämnaren. Därefter ställdes frågor om konsultens förhållningssätt till BI-leverantörer samt hur och var BI-lösningen implementeras. Som avslutning på intervjun gav vi uppgiftslämnaren fritt utrymme att dela sin uppfattning om varför konsultrollen överhuvudtaget existerar.

Intervjuguiden som använts i intervjuerna har baserats på frågeställningen och det teoretiska ramverket (figur 2.4). Det är ett begränsat antal frågor tillsammans med öppna följdfrågor som stöd beroende på de svar uppgiftsgivaren lämnat. För att förstå frågornas relation till undersökningen har vi nedan valt att specificera varje del av intervjuguiden.

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om dig själv (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)
- Berätta kort om företaget

Bakgrundsfrågorna har varit ett sätt för oss att inleda intervjun. Med inledande frågor har vi mjukstartat intervjun och därmed uppnått en avslappnad stämning. Om intervjun börjar på det här sättet så undviker vi enligt Jacobsen (2002) att samtalet låser sig. Genom att ha en tydlig bakgrundsdata om företagen och uppgiftsgivaren har vi kunnat diskutera situationer i förhållande till olika aspekter. Exempelvis är företagen olika stora, de intervjuade personerna har olika roller och företagen arbetar med olika BI-verktyg. Detta är saker vi haft i åtanke när vi diskuterat BI-konsultens roll gentemot programvaruleverantörer och kunder.

Förhållningssätt till BI-leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?
- Vilka är de största utmaningarna med att välja en leverantör?
- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Detta kan direkt kopplas till frågeställningen och det teoretiska ramverk som tagits fram. För att undersöka BI-konsultens roll gentemot programvaruleverantörer och kunder valde vi att börja intervjuguiden med leverantörerna. Det är här arbetet börjar för konsulten och det kändes mest naturligt att den intervjuade först berättade om partnerskapen. Vi har medvetet frågat efter utmaningar i relationen för att problematisera förhållningssättet till leverantörerna, vilket har gett oss ett bra resultat. I valet av leverantör har svaren en direkt koppling till Gartner (Figur 2.1). Sista frågan är en extra bred och öppen fråga om hur kommunikationen ser ut för att få uppgiftsgivaren att fylla i saker som missats under tidigare två frågor.

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?
- Vilka är de största utmaningarna med att implementera en BI-lösning hos kunden?
 - Hur stor kompetens har kunden inom BI?
- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?

Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Denna del är den mest omfattande i intervjun. Precis som föregående intervjudel är denna kopplad direkt till ramverket och frågeställningen. Här undersöks BI-konsultens förhållningssätt till kunden där vi återigen försöker problematisera relationen genom att fråga uppgiftsgivaren om vilka utmaningar som finns. Därefter är den sista frågan en metod för att sätta finger på var och inom vilka ramar arbetet sker hos kunden. För att identifiera områdena där BI-konsulten tar fram lösningar hos kunden använde vi oss således av ledningsnivåerna och Porters värdekedja. Bilder på dessa modeller visades och förklarades för uppgiftsgivaren.

Övrigt

- Varför finns BI-konsulter som mellanhand mellan kund och leverantör?
 - Varför kan inte kunden gå direkt till leverantören?

Den sista delen av intervjun var ett sätt för oss att få en allmän diskussion om konsultrollen och varför den överhuvudtaget existerar. Det är en bred fråga som givit uppdragsgivaren en frihet i sitt svar. Trots detta har svaren för denna del matchat relativt bra och det har varit en bra och viktig del av intervjuguiden för att öka förståelsen för konsultrollens relation till kund och leverantör.

3.2.3 Relation till teoretiskt ramverk

Intervjuguidens relation till det teoretiska ramverket (figur 2.4) är tydlig. Uppdelningen av intervjun är direkt kopplad till konsultens förhållningssätt till kund och leverantör. Det är tydligt att det är konsultbolaget, uppgiftsgivaren, som är mellanhanden i relationen och även den aktör som intervjuats. Porters värdekedja och ledningsnivåerna används för att markera inom vilka områden BI-konsulterna arbetar hos kunden. I resultatet finns en uppdelning för dessa modeller där det specificeras var framtagningen av lösningen sker och för vilka aktörer hos slutkunden.

Det teoretiska ramverket kan även kopplas till den sista delen i intervjuguiden som ökar förståelsen för varför konsultrollen existerar. Det är bakgrundsfakta till varför konsultrollen finns och varför slutkund inte kan gå direkt till leverantör. Detta tas upp i ett kapitel i empirin som en förklaring av konsultens uppgift och existens. Utan att specificera detta kan det annars vara ganska svårt att förstå varför slutkunden inte kan gå direkt till leverantören.

Rollen som konsult är som beskrivit i ramverket en del av en systemutvecklingslivscykel och eftersom undersökningen samt intervjuguiden innebär att utreda BI-konsultens arbete finns det även en anslutning till ramverkets beskrivning av konsultation, systemutveckling och BI. Även Gartner är viktig som en del av marknadsledande leverantörer av BI. Gartner har bevisligen visat sig vara en viktig del i empirin och något som de intervjuade ofta refererar till.

3.3 Val av enheter

Enligt Jacobsen (2002) brukar öppna intervjuer ge stora mängder data och efter ett visst antal intervjuer nås en mättnadspunkt där intervjuer inte längre ger någon ny information. Med detta i åtanke valde vi att endast intervju sex konsultbolag.

Kravet för vår undersökning var att samtliga av konsultbolagen ska bedriva konsultation av BI från externa BI-leverantörer. De ska med andra ord inte utveckla sitt egna BI-verktyg. De huvudsakliga skiljaktigheterna mellan de intervjuade konsultbolagen är att de arbetar med kunder inom olika branscher. Företagen är både stora, medelstora och mindre företag, vilket resulterat i en bättre helhetsbild. Ytterligare ett kriterium har varit att intervju personer med olika bakgrund och roller. De personer som har deltagit i intervjuerna har haft blandade roller så som juniorkonsult, seniorkonsult, VD och BI-ansvarig. Detta för att få med så många perspektiv som möjligt i undersökningen.

Vi valde att endast intervju konsultbolag eftersom dessa har bäst insikt om BI-konsultens förhållningssätt till leverantörer och kunder. Konsultbolag agerar språkrör mellan leverantör och slutkund och det är därmed mest lämpligt att de själva beskriver hur de förhåller sig till sina leverantörer och slutkunder. De vet även var hos kunden arbetet görs och mot vilka aktörer.

I vårt val av företag var det viktigt för oss att konsultbolagen var nära till hands och därför valdes företag med kontor i Malmö och Lund. Vårt urval grundade sig därmed i att vi genom en enkel googlesökning hittade företag som arbetar med BI i närheten. Vi deltog även under Samdays

arbetsmarknadsdagar på ekonomihögskolan i Lund där vi fick kontaktuppgifter till ett par företag som arbetar med BI. Resultatet gav oss företagen CGI, Enfo Pointer, Tacticus, Företag X, Affecto och Stratiteq som samtliga är lokaliserade i Malmö och Lund.

3.4 Analys av insamlad data

I de kvalitativa ansatserna understryker Jacobsen (2002) att undersökningen bör påbörjas med specifika beskrivningar och sedan röra sig mot mer generella. Med hjälp av inspelningar från intervjuer kunde vi skapa detaljrika beskrivningar av den insamlade datan i form av transkriberingar. I transkriberingarna framgår det exakt vad som har sagt i intervjuerna.

Vad det gäller kategorisering av data så gjordes detta redan vid skapandet av vår intervjuguide. Genom att kategorisera frågorna i förhållande till vårt ramverk som består av leverantör, konsult och slutkund var intervjuerna i princip redan kategoriserade. Att kategorisera intervjufrågor till ramverket underlättade avsevärt när vi sedan etablerade samband och iakttagelser i den insamlade datan.

Enligt Jacobsen (2002) är etablering av samband det sista steget i analysfasen vilket innebär att tolka data samt leta efter olika samband och intressanta förhållanden. Stegvis kan metoden även anpassas till den nya kunskapen som vi tillägnar oss för varje intervju (Jacobsen, 2002). Detta är något som vi själva uppmärksammat i våra intervjuer. För varje intervju har vi förvärvat nya kunskaper, vilket lett till att vi blivit mer insatta i det område vi undersökt. I varje intervju har vi också gjort nya iakttagelser som vi nyttjat för att gräva djupare i nästkommande intervju. Med detta tillvägagångssätt har intervjuerna kompletterat varandra för att skapa en helhetsförståelse.

3.5 Validitet

För att empirin ska vara giltig är det enligt Jacobsen (2002) viktigt att återge en bild från flera personers uppfattningar. För att uppnå denna giltighet har undersökningen som tidigare nämnts baserats på intervjuer med personer från sex olika konsultbolag med olika branschfokus och roller. Att intervju konsultbolag som är verksamma i varierande branscher i kombination med uppgiftslämnare med olika roller har därmed bidragit till en större trovärdighet.

För att ytterligare garantera undersökningens trovärdighet har samtliga av de intervjuade personerna haft en gedigen kunskap samt erfarenhet om konsultation i anknytning till BI. Med deras expertis kan vi således försäkra oss om att den insamlade datan från intervjuerna har givit oss en korrekt bild av verkligheten. Genom att intervju konsultbolagen minimeras även risken för insamling av opålitlig data, vilket hade varit större om vi valt att intervju BI-leverantören av den orsaken att leverantören till synes kan ge en felaktig bild i syfte att försvara sitt rykte på marknaden.

För att undersökningen ska vara valid är det också viktigt att data granskas ur ett kritiskt perspektiv (Jacobsen, 2002). Av den orsaken har vi genom hela undersökningen haft ett kritiskt förhållningssätt mellan teori och insamlad data för få en så korrekt bild som möjligt. Jacobsen

(2002) menar att det ibland kan finnas dolda förklaringar till särskilda omständigheter och dess betydelse. Därmed har vi i våra intervjuer även ställt kritiska följdfrågor till de svar vi fått under intervjuerna.

3.6 Reliabilitet

Enligt Jacobsen (2002) är det viktigt att granska undersökningens tillförlitlighet eftersom att metoden kan påverka resultatet. Jacobsen (2002) menar att intervjuens tillförlitlighet påverkas av det han kallar för undersökareffekt och kontexteffekt.

Med undersökareffekt menar Jacobsen (2002) att uppgiftsgivaren påverkas av undersökaren, vilket kan vara hur undersökaren är klädd, hur denne talar, vilket kroppsspråk som används och engagemanget. För att undvika påverkan på uppgiftsgivare i samband med intervjuer har vi tagit ställning till samtliga av dessa faktorer. Under intervjuerna har vi varit neutralt klädda, talat på ett lugnt, förstående sätt och visat engagemang när uppgiftsgivaren har talat.

Kontexteffekten kan förklaras som artificiell eller naturlig och är relaterad till det sammanhang där information har samlats in (Jacobsen, 2002). Skillnaden mellan artificiella eller naturliga sammanhang är den miljö som undersökningen sker i. Om det är ett artificiellt sammanhang är det en miljö som uppgiftsgivaren inte är bekant med och i naturliga sammanhang en miljö som uppgiftsgivaren är van vid och som känns välbekant.

I våra intervjuer valde vi att beakta dessa kontexteffekter. I alla intervjuer förutom en har intervjuerna förts på uppgiftsgivarens kontor. Allt för att uppgiftsgivaren ska känna sig bekväm i situationen och minimera att deras åsikter påverkas.

3.7 Kritik till metodval

Jacobsen (2002) riktar viss kritik till metodansatser om kvalitativa semistrukturerade intervjuer. För det första menar han att kvalitativa undersökningar är resurskrävande och att undersökningen blir begränsad till ett fåtal enheter. Med ett fåtal enheter uppstår generaliseringsproblem, vilket gör att enheterna som representanter ifrågasätts. Ytterligare en svaghet i kvalitativa undersökningar är att data är ostrukturerad och blir därmed komplex och svårtolkad (Jacobsen, 2002). Detta förutsätter av vi som författare kan hantera den detaljrika och komplexa information som kvalitativa undersökningar innebär.

Kvalitativa och kvantitativa ansatser utesluter egentligen inte varandra. De kan snarare komplettera varandra och deras användning är olika bra beroende på den problemställning som ska belysas (Jacobsen, 2002). Ur ett kritiskt ställningstagande till vårt metodval anser vi därmed att undersökningen hade gynnats av att tillgå en kvantitativ undersökning som komplement till den kvalitativa undersökningen. Detta för att uppnå både djup och bredd i undersökningen.

4. Konsultens roll i BI-sammanhang

Det har konstaterats att BI är ett bekant begrepp inom organisationer och att dess värde inte verkar ha undgått någon. Möjligheten att kunna sammanställa data samt ge ökad förståelse för den egna verksamheten och förbättra beslutsfattandet är ovärderligt för dagens företag (Woodside, 2011). Det har även beskrivits en viss problematik vid implementering av BI, vilket resulterat i behovet av konsulter som tar fram lösningar. Dessa språkrör mellan BI-leverantörer och slutkunder har den kompetens som krävs för att ta fram lösningar för BI-verktygen samt kunna implementera dem på ett korrekt sätt för den specifika slutkunden.

Resultatet av undersökningen baseras på sex intervjuer med följande företag: CGI, Enfo Pointer, Tacticus, Företag X, Affecto och Stratiteq. De personer som har intervjuats är Jonas Linders (bilaga 2), Johan Leveen (bilaga 3), Stefan Fleron och Henrik Borg (bilaga 4), Jonas Eriksson (bilaga 5), Andréas Danielsson (bilaga 6) och Thomas Schiffer (bilaga 7). Dessa personer kommer härnäst refereras med sina efternamn.

Företagen levererar lösningar till slutkunder baserat på olika BI-verktyg från olika partners. I detta kapitel kommer de sex företagen först beskrivas för att sedan mer ingående diskutera hur konsultrollens arbete ser ut när BI-lösningarna tas fram. Med utgångspunkt i det teoretiska ramverket presenteras även på vilka ledningsnivåer samt inom vilka primära processer BI-verktyg ger störst värde och där konsulterna således arbetar främst.

4.1 Konsultbolagens relation till BI

De intervjuade konsultbolagen arbetar på ett eller annat sätt som BI-konsulter. Vissa arbetar enbart med BI och andra har det som ett affärsområde. Gemensamt för samtliga är att de har partners, BI-leverantörer, som de har ingått avtal med. Detta partnerskap är enligt Leveen en kommersiell relation där de båda aktörerna syftar till att hjälpa varandra.

Som ett språkrör mellan partners och slutkunder arbetar alla företagen med att ta fram lösningar för de BI-verktyg som leverantörerna tillgodoser de med. Det är således en fråga om att kunna förädla olika verktyg och ta fram den lösning som ger slutkunden störst värde. För att få en bättre inblick i de företag som har intervjuats följer en beskrivning av dem.

4.1.1 CGI

CGI är ett multinationellt konsultbolag med 68000 anställda i 40 olika länder (CGI Sweden, 2014). De erbjuder alla sorters IT-lösningar som bidrar till verksamhetsutveckling och har funnits i över 35 år. Rent strukturellt är CGI uppdelat i tre skikt. Det översta skiktet är business consulting med verksamhetsnära tjänster som hanterar förändringsarbete. Här förklarar Linders att BI finns som ett erbjudande.

Vidare finns professional services som är hanterverkare inom IT och även i denna nivå är BI representerat. I skiktet längst ner är drift och förvaltning. Linders menar dock på att det finns

vertikaler genom skikten och att BI förslagsvis kan återfinnas inom alla nivåer. Det är en matris mellan erbjudanden till kunden och hur CGI ska leverera IT-tjänster. CGI har båda globala och lokala partnerskap inom BI. Linders som arbetar på kontoret i Malmö nämner bland annat Qlik, Microsoft och Tableau som BI-leverantörer.

4.1.2 Enfo Pointer

Hos Enfo Pointer intervjuades Johan Leveen som är regionschef på kontoret i Malmö. Han har arbetat med BI i 10 år och beskriver Enfo Pointer som en del av Enfo-familjen där Pointer är specialister på BI. Enfo-familjen är en koncern som har specialistbolag inom respektive område inom IT-branschen. Enfo Pointer sysslar dock enbart med BI och är ett konsultbolag med 50 anställda i Stockholm och Malmö. Enfo Pointer har funnits i 14 år och har valt att vara produktberoende. De har partnerskap med bland annat Microsoft, Qlik, IBM Cognos, SAP BusinessObjects och Anaplan.

Leveen förklarar att framtagningen av lösningarna innefattar mycket teknik, men även en del management och rådgivning. Enfo Pointer arbetar således också med rådgivning om arkitektur inom BI. Detta innefattar arbete med att följa upp kundens verksamhet och konsultera i hur implementeringen ska se ut. Enfo Pointer arbetar enligt Leveen med stora kunder i Sverige som har en omsättning på mellan en och tio miljarder. IT är inte den primära målgruppen för företaget, utan IT är ett stöd i affärerna och upphandlingarna.

4.1.3 Tacticus

Hos Tacticus intervjuades VD:n Stefan Fleron tillsammans med Henrik Borg som är BI-ansvarig. De är utbildade civilingenjörer och har båda varit med och byggt upp företaget Tacticus. Tacticus AB startades 2006 och har sedan dess vuxit till att bli ett av Sydsveriges ledande och snabbast växande konsultbolag inom affärssystem och beslutsstöd (Tacticus, 2014).

Med totalt 55 anställda har Tacticus enligt Fleron och Borg kunskap i verksamhetsutveckling och har därmed förståelse för processerna i kombination med erfarenhet inom industrin. Tacticus är helt fokuserade på affärssystem och BI med branschfokus i tillverkningsindustrin samt distribuerande företag. Deras kärnkompetens i fråga om processer finns inom verksamhetsområdena finans, logistik, tillverkning och CRM (Tacticus, 2014). Inom BI utgår företaget huvudsakligen från Qliks och Microsofts BI-verktyg.

4.1.4 Företag X

Eriksson har en bakgrund med systemvetenskaplig utbildning och har sedan två år tillbaka arbetat som juniorkonsult på BI-avdelningen hos Företag X (FX). FX grundades 1986 och har sedan dess växt till att bli ett av nordens ledande konsultbolag. Enligt Eriksson har FX inte någon speciell inriktning, utan är istället mer generella IT-konsulter som erbjuder olika tjänster. De väljer internt vilken typ av kompetens som de vill gruppera sig och utvecklas inom. Anledningen till detta är för att undvika uppdelning av olika verksamhetsområden och istället få ett bättre samspel mellan olika projektdeltagare.

I verksamhetsdelen för BI är de för närvarande ungefär 30 personer med en blandning mellan renodlade projektledare och BI-specialister. De arbetar enligt Eriksson till störst del med Microsoft och Qlik. Val av partnerskap och leverantörer bestäms enligt Eriksson på en hög ledningsnivå, men till viss del även inom de olika verksamhetsgrupperingarna.

4.1.5 Affecto

Hos Affecto i Malmö har Andréas Danielsson intervjuats. Andréas Danielsson har arbetat som konsult sedan 1997 och är idag senior business advisor. Han har även en roll som kallas solution area manager, vilket i princip kan beskrivas som affärsområdeschef för business analytics.

Danielsson beskriver att Affecto tillhör en finsk koncern med ungefär 1100 anställda och är etablerade i de nordiska länderna samt Baltikum. Av dessa är 140-150 anställda i Sverige. Affecto arbetar med BI, corporate performance management, data management och collaboration. Enligt Danielsson är Affecto ett nischat konsultbolag inom beslutsstöd samt BI som arbetar med att konfigurera SharePoint och sedan koppla ihop det med BI. Enligt Danielsson arbetar Affecto med alla de ledande programvaruleverantörerna på marknaden och i dagsläget är det SAP, Microsoft, Oracle, IBM, Qlik, Tableau och Informatica.

4.1.6 Stratiteq

Thomas Schiffer är en utbildad ekonom med inriktning i ekonomisk analys och har de fem senaste åren arbetat som konsult, varav de två senaste åren på Stratiteq. Innan detta var Schiffer verksam som konsultchef för BI på företaget Logica som numera heter CGI. I nuläget är Schiffers roll på Stratiteq business analyst och projektledare där hans fokus ligger i att förstå behoven och uttrycka det i distinkta krav för utvecklingen.

Stratiteq är ett företag i Malmö med ungefär 75 anställda. De är verksamma inom tre områden och förutom BI menar Schiffer att de även arbetar med CRM och portaler. Stratiteq arbetar mycket med Microsoft och detta val har varit ganska naturligt eftersom deras BI-plattform lätt kan integreras med portalsidan så som SharePoint och CRM. Förutom Microsofts BI-plattform erbjuds även QlikView i hög utsträckning.

4.1.7 Analys

I jämförelsen av de intervjuade konsultbolagen har det identifierats skillnader och likheter i relationen till BI. Konsultbolagen arbetar främst inom olika branscher och av den orsaken har de också olika typer av slutkunder. Gemensamt bedriver samtliga konsultation inom BI och agerar språkrör mellan BI-leverantör och slutkund.

Vid val av partnerskap är några av konsultbolagen produktberoende medan andra har valt att begränsa sig till ett fåtal BI-leverantörer. Det kan dock konstateras att samtliga intervjuade konsultbolag främst arbetar med de marknadsledande BI-leverantörerna Microsoft och Qlik. De konsultbolag som valt fler partnerskap än Qlik och Microsoft har således valt att bredda utbudet av BI-leverantörer för att kunna erbjuda sina slutkunder större valmöjlighet. Konsultbolagen visar därmed på olika strategier i sin relation till BI. För några av konsultbolag är det viktigt att

fokusera och bli ordentligt duktig på ett fåtal plattformar medan andra valt att bredda sig inom flera.

4.2 Konsultens uppgift

Arbetet för en BI-konsult är snarlikt andra former av konsultation. Det handlar om att agera språkrör och hitta den lösning som passar kunden bäst. Inom BI utvecklar sällan konsultföretagen egen programvara och en BI-leverantör har oftast ingen konsultation för sin produkt. Fleron och Borg förklarar att skälet till detta är att det inte går att vara bäst på allt. Konsultrollen har således uppkommit som ett resultat av att det sker specialisering inom olika områden.

Fleron och Borg förklarar vidare att det är svårt att blanda modellerna för licensförsäljning och produktutveckling med konsultation. Fleron har arbetat inom båda områden och förklarar att produktutveckling handlar om att hålla fast sig vid produkten och ta intryck från omvärlden. Det som händer när produktutveckling och konsultation blandas är att varje inkommande kundkrav påverkar produkten. Detta kan leda till att produkten inte blir sammanhållen och defragmenterad. Istället blir den spretig i form av att alla kundspår har styrt utvecklingen.

Följaktligen borde rimligtvis en produkt som blivit fragmenterad inte vara konkurrenskraftig på marknaden. En leverantör av ett framgångsrikt BI-verktyg har oftast en nisch den förhåller sig till och som den är bäst på. Om varje kundkrav, direkt eller indirekt, påverkar utvecklingen blir det svårt att hålla sig till den konkurrensstrategi som finns. Ifall en produkt fokuserar på exempelvis analys och rapportering från många svårhanterliga källor, kan det vara svårt samtidigt vara bra på enstaka datakällor med data som ej behöver förändras. Varje slutkund har ett unikt behov och då är det fördelaktigt att kunna få ett sammanhållet BI-verktyg för det specifika problemet, snarare än ett verktyg som är måttligt bra på allt.

Danielsson delar också åsikten om att de två sidorna inte går att kombinera och förklarar hur konsultationsarbetet är mycket närmre verksamheten och kunden. *“Det är en konflikt att sälja licenser och konsulttimmar”* förklarar han (Danielsson, S. 70). Konsulten syftar till att hitta en lösning för kundens verksamhet och sälja konsulttimmar för detta, medan leverantörernas primära fokus är licensförsäljningen.

Ur kundens synvinkel är det därmed problematiskt att gå direkt till leverantören. En BI-leverantör har endast expertis inom sin egen produkt och har inte den breda BI-kunskapen som en konsult har. En konsult kan ge förslag på många olika verktyg och hitta en specifik lösning som passar bäst för kundens verksamhet. Leverantörerna säljer på så vis inte affärsinsikter i samma mån som konsulterna gör. Av detta skäl har konsulten uppkommit som en viktig del i BI-ledet.

4.3 Partnerskapet mellan konsult och leverantör

Som tidigare nämnt är relationen till BI-leverantörerna kommersiell och det finns ofta ett

partnerskap mellan aktörerna. I valet av leverantörerna menar både Linders och Leveen att det är marknaden som styr. Leveen förklarar att det helst ska vara ett stabilt mjukvaruföretag med en produkt som fungerar för kundbasen och är beprövad sedan tidigare. Med detta menar han företag som bevisligen har varit framgångsrika. Microsoft, Qlik, SAP och IBM är bra exempel på detta.

Vidare förklarar Leveen att konsulten anpassar sig efter Gartners kvadrant eftersom denna bestämmer vilka mjukvaruföretag som är visionärer och ledare inom BI. Det kan dock konstateras att Gartners kvadrant för BI inte ger en heltäckande bild av verkligheten. Det utelämnas leverantörer som Gartner inte anser vara kvalificerade för att komma med. Någon av dessa kan rimligtvis vara just vad ett företag behöver i linje med sina affärs mål. Exempelvis är inte Cloud BI med i kvadranten och Leveen menar på att molnbaserat BI är något som ligger helt rätt i tid.

Även Danielsson menar på att det är marknaden och Gartner som bestämmer i valet av leverantör. Han förklarar att exempelvis i Norge och Danmark är SAP samt Informatica stora. I Sverige är det Microsoft, IBM Cognos och Qlik som är ledande. Då görs det val efter vad kunden efterfrågar i respektive land. Samtidigt måste konsultföretaget enligt Eriksson också gissa hur det kommer se ut i framtiden.

Att välja rätt leverantörer kan vara avgörande för att generera nya affärsmöjligheter och få fler kunder. Fleron och Borg menar att det är viktigt att välja en leverantör som ger täckning för kostnaderna. Valet av en leverantör innebär en investering för konsultbolaget där det kan behövas nytt folk eller utbildning av befintliga personer. Då handlar det i slutändan om att få avkastning på den investering som görs i valet av leverantör.

Schiffer delar samma uppfattning som Fleron och Borg. Det handlar om att göra rätt investeringar i BI-verktygen och hoppa på rätt "häst". Det går aldrig att veta vilken BI-leverantör som kommer bli framgångsrik och samtidigt är leverantörerna mycket duktiga på att sälja in sig hos konsultbolagen.

Schiffer menar också på att det är viktigt att inte arbeta med för många verktyg. För att kunna bli riktigt bra på något går det inte att bredda sig för mycket. Ifall en konsultfirma väljer att ha för många partners får de klagomål från BI-leverantören eftersom de givetvis vill att konsultfirman säljer deras mjukvara i så stor utsträckning som möjligt. Detta är enligt Schiffer det största skälet till att det är viktigt att inte ha för många partnerskap.

4.3.1 Upprätthålla partnerskapet

Efter att BI-konsulten har gjort sitt val av leverantörer gäller det att föra en god kommunikation för att upprätthålla ett bra partnerskap. Danielsson beskriver kommunikationen som kommersiell och kompetent. Han menar att partners har en strategi för hur de vill använda sina konsultpartners till att implementera BI-lösningarna.

Både konsult och leverantör har enligt Leveen partneransvariga som används som språkrör inom

partnerskapet. Dessa träffas regelbundet för att se till att affärsplanen följs. På så vis kan båda aktörer hålla sig uppdaterade om vad som görs, vilka mål som finns och vad som behöver göras för att uppnå önskat resultat. Dessa är oftast säljare och chefer enligt Danielsson. Sedan finns det även konsulter som är kompetensansvariga för att se till att rätt kompetens finns i konsultbolaget.

Enligt Danielsson görs också marknadsaktiviteter med partners, vilket även Leveen berättar. Detta kan vara kampanjer, utskick, gemensamma seminarier och så vidare. På så vis förmedlas även kunder mellan konsulterna och leverantörerna enligt Leveen. Leverantören kan rekommendera en konsultpartner till en specifik kund och konsulten kan rekommendera leverantörens BI-verktyg. Precis som tidigare nämnt i teorin är partnerskapet komplementärt och inte konkurrerande.

Danielsson talar också om certifieringar, vilket även Fleron och Borg tar upp. Leverantörerna har enligt Danielsson förväntningar såsom att konsulter och säljare ska ha certifikat för att få sälja deras programvara och ta fram lösningar för den. Rent generellt är det leverantören som har mest krav på konsulten för att denne ska få lov att sälja lösningar med leverantörens verktyg. Dock kan konsulten också ställa krav på leverantören i specifika case då det kan behövas en teknisk specialist eller liknande.

Hela partnerskapet är i grunden en resa. Fleron och Borg menar på att det börjar med att leverantören värderar konsultbolagets förmåga att kunna sälja deras produkt. Anser leverantören att konsulten är duglig så sker tidigare nämnda certifiering av konsulter och säljare. Därifrån utvecklas relationen och Fleron och Borg menar att det görs investeringar för att bygga upp partnerskapet och nå högre volymer. Resan kan sammanfattas som lång, men nödvändig för att kunna bygga upp en bra relation. Det tar tid att bygga upp goda relationer oavsett i vilket sammanhang det gäller.

Eriksson tar upp problematiken med uppdateringar i leverantörens mjukvara. Konsulter kan ha viss kompetens i dagsläget, men när det släpps uppdateringar till BI-verktygen kan det krävas stora satsningar hos konsultbolagen för att sätta sig in i dessa. Eriksson menar att det är ganska svårt att komma leverantören så nära att de vet vilket håll de "drar" sin produkt åt. Likadant är det gällande förvaltningsarbete där det är enkelt att skriva ett avtal för dagsläget, men som sedan blir problematiskt när det släpps uppdateringar. Schiffer nämner dock ett område för knowledge transfer som är avsett för att förmedla kunskap om uppdateringar till produkterna.

I dialogen mellan konsult och leverantör är det viktigt för konsulten att markera vilken kund som är ens egen. Det kan annars finnas risk att leverantören förmedlar vidare uppdrag till konsulternas konkurrenter enligt Schiffer. Leverantören vill som tidigare nämnt enbart sälja så många licenser som möjligt medan konsulten försöker ta fram en bra och hållbar lösning för kunden. Därmed bör konsulten således agera försiktigt mot leverantören för att inte riskera att tappa kunder.

4.4 Kommunikation med slutkund

I kommunikationen med kund måste BI-konsulten ha ett presentabelt och professionellt förhållningssätt. Kunden måste ha förtroende för konsulten för att våga lägga ett stort projekt i deras händer. Linders berättar att det primära målet för konsultrollen är att hjälpa kunden bli bättre genom att få kunden att uppnå sina mål. BI-verktyget är stödet för detta och ifall konsulten gör ett bra arbete så återvänder kunden ofta. Konsultrollen handlar således om att bygga upp ett förtroende hos kunden det arbetas mot. Linders menar även på att konsulten i vissa sammanhang kan bli mer partner med kunden än med leverantören. Detta är rimligt eftersom det är kunden som står för konsultens huvudintäkter i form av sålda konsulttimmar.

Det är vanligt med hög konkurrens för en BI-konsult enligt Eriksson. När en kund har ett problem och behöver en BI-lösning så skickas offerter till flera konsultbolag. Därefter får kunden bilda en uppfattning om vilket konsultbolag som kan ta fram den bästa lösningen. Som konsult är det i detta sammanhang enligt Eriksson viktigt att lyssna på kunden och inte verka för överlägsen. Konsulten har vanligtvis mer kompetens och det gäller att inte vara för påflugnen och vilja ändra de krav kunden har.

När BI-konsulten arbetar menar Leveen att det ofta handlar om att förhålla sig till kunden befintliga system. Kunden kan ha en tydlig strategi där Microsofts plattform utgör grunden, och då ligger det nära till hands att även implementera en BI-lösning från Microsoft. Ofta kan det vara svårt för kund att sätta sig in i nya miljöer och gränssnitt om IT-kunskapen inte finns i tillräckligt stor utsträckning bland de som ska använda lösningen. Dock menar Leveen att vissa BI-verktyg kan ha vissa specifika styrkor som gör att en ny plattform kan vara att föredra.

I vissa fall finns menar Danielsson att det redan finns en BI-lösning hos kunden och då måste konsulten förhålla sig till denna. Det kunden behöver hjälp med i dessa sammanhang kan vara stöd för en ny process eller data. Danielsson tror att det största skälet till att det behövs en förbättring i den befintliga BI-lösningen är för att kunden bytt affärssystem. Kunden vill även själv bygga rapporter och göra analyser. Konsultens uppgift blir då att bygga ett stöd som kunden kan arbeta i på egen hand.

En utmaning som tar mycket tid i framtagningen av BI-lösningar är datakvalitet enligt Danielsson. Med detta menar han att när två system ska integreras hänger inte datan ihop. Kunden tror vanligtvis att de har löst sina datakvalitetsproblem, men när konsulten påbörjar arbetat visar det sig vara fel. Dessa problem förekommer i olika grader och det blir mer problematiskt desto fler källor som ska integreras.

Konsulten hjälper även till med valet av BI-verktyg enligt Danielsson. I slutändan menar dock Eriksson på att det ändå är kunden som tar det sista beslutet. Kunden har hört talas om ett specifikt verktyg och kanske till och med sett konkreta exempel på det. Nackdelen med detta är att kunden ej har koll på vilka alternativ det finns i enlighet med affärsmålen. Förslagvis finns det andra verktyg som är bättre lämpade för den specifika kundens verksamhet. Även Schiffer

delar uppfattningen om att kunden hört talas om ett varumärke, men att konsulten ändå kan behöva rådfrågas. Han nämner även att en kombination av flera verktyg kan fungera i ett stort företag med en komplex miljö.

4.4.1 Fånga kundbehov

Leveen förklarar att framtagningen av BI-lösningen alltid börjar med en form av nulägesanalys som tar upp problematiken hos kunden. Det gäller att prioritera vilka aktiviteter som är mest aktuella att förändra för att uppnå en lösning. Exempelvis kan utmaningar inom försäljning vara mer prioriterade än utmaningarna inom inköp eller produktion. Då påbörjas arbetet med försäljningsbitarna.

Leveen menar på att det är vanligt att projekten mynnar ut i en detaljrik kravspecifikation på hög nivå. I försäljningsexemplet kan detta handla om att definiera hur försäljningsarbetet sker och hur kunden önskar att mäta samt följa upp försäljning. Då menar Leveen på att det förs en kommunikation med säljare och säljchefer hos kunden för att kunna gräva ner sig i vilka nyckeltal som ska följas upp, definitionerna på dessa och hur de ska räknas ut.

Att gräva ner sig i kundens nyckeltal och definiera vad som ska mätas, kan återkopplas till tidigare beskrivna *Ubiquitous Language* där konsulten syftar till att använda det språk vokabulär som finns på kundens arbetsplats (Larabee, 2009). Att använda sig av kundens språk är en förutsättning för att få en väldefinierad kravspecifikation som fångar kundbehoven och som är lättförstådd av alla inblandade aktörer. Schiffer nämner att det inom IT-branschen är vanligt att tala i alltför tekniska termer, vilket följaktligen även inkluderar BI-leverantörer och konsulter. Det är viktigt att prata i verksamhetstermer då BI avser att ge värde till verksamheten.

I interaktionen kan det enligt Linders vara så att kunden enbart skickar ett pappersark med krav till konsulten. Så här vill konsultbolagen inte arbeta då de ej ser kunden som en kravställare. Ett bättre fokus är att titta på kundens verksamhet och dess behov. Insamlingen av krav bör enligt Fleron och Borg ske i iterationer där det dokumenteras förslag på lösningar utifrån diskussionen. När kund och konsult är överens och det finns en uppdragsbekräftelse kan arbetat påbörjas. Även själva framtagningen av lösningen är en iterativ process där det görs kontinuerlig avstämning med kunden. Danielsson menar också på att det agila arbetssättet är det mest optimala för att få nöjda kunder i slutändan.

Kravinsamlingen är en problematisk del i konsultarbetet och Danielsson menar att en stor utmaning ligger i att kunden har svårt för att formulera sitt behov. Kunden är övertygad om att de är tydliga med sina krav, men konsulten vet att kraven kommer ändras i takt med att arbetet fortlöper. Danielsson förklarar att kravbilden är rörlig, varför det är svårt att definiera exakta behov. Kunden brukar specificera vad de vill ha, men konsulten förtydligar genom att svara att det bara är antaganden.

Stefan och Fleron förklarar att utmaningarna ligger i gränslandet mellan det tekniska och att förstå verksamhetens behov. Det vill säga att kunna samtala med exempelvis en VD eller en

ekonomichef och förstå hur deras behov kan omsättas i en BI-lösning. Eriksson tror dock att problemen med kravinsamlingen förekommer oavsett om ett BI-projekt görs internt eller externt. Det är således svårt att veta hur resultatet kommer se ut i slutändan oavsett vilken aktör du frågar.

4.4.2 BI-kompetensen hos kund

Leveen förklarar att BI-kompetensen hos kund idag är hög. Kunder vet vilka styrkor det finns med BI och att det är en nödvändighet för att förbättra beslutsfattandet. Många är även intresserade av att bygga egna saker och då är det konsultens uppgift att ta fram en lösning som möjliggör detta. Linders menar även på att kompetensen för att ta fram en egen lösning ofta finns inom organisationen. Han förklarar att utmaningen brukar ligga i att kunderna är oense internt om vilken BI-lösning man vill ha och åt vilka aktörer. Konsultens roll i detta sammanhang blir således istället att komma in som en utomstående aktör och berätta vad som är rätt.

Linders tror att anledningen till att kunden inte förmår att använda den egna kompetensen är på grund av ägarskapsfrågan. Det är svårt att sätta finger på vem som styr och äger BI. Det kan förslagsvis både vara en IT-fråga och en affärsfråga. Det går även att fråga sig om beslutet ska tas på den institutionella, administrativa eller operativa nivån. Schiffer menar dock att det oftast är ekonomichefen som står bakom BI, vilket även Leveen säger.

Vidare berättar Linders att det är de utomstående konsulterna som fattar besluten och får förtroende från alla aktörer hos slutkunden. Efter konsulterna har tagit fram en lösning är det ofta kundens IT-avdelning som sköter det fortsatta underhållsarbetet. De större företagen har ofta en BI-avdelning eller åtminstone en BI-arkitekt. På så vis finns det följaktligen kompetens hos kunden eftersom de förmår att förvalta lösningen själv.

Även Schiffer talar om förvaltningsarbetet efter framtagningen av BI-lösningen. Han menar liksom Linders att det sker hos kunden och påpekar även att det är här det bör ske. Detta eftersom kunden ej ska behöva vara beroende av en specifik firma och för att få ut så mycket värde som möjligt av lösningen är det bra att vara införstådd i den. Exempelvis när kunden ska titta på vissa siffror är det bra att känna till från vilken källa datan kommer ifrån. Schiffer förklarar det som en verksamhetskunskap som är en stark konkurrensfördel gentemot andra företag. BI-kompetensen inom förvaltningsarbetet är således viktig för kunden.

Danielsson tar upp större företag som kompetenta till att ta fram BI-lösningar själva. Vidare berättar han att en del kunder driver BI-projektet själv, men hyr in konsulter för att få viss spetskompetent och kunna slutföra projektet i tid. Även Schiffer delar denna uppfattning och menar att konsulterna som hyrs in behövs eftersom de har en bredare erfarenhet och arbetat i olika branscher. Kompetensen och resurserna finns alltså inom företaget, men Danielsson förklarar att dessa människor ofta har andra arbetsuppgifter utöver BI. Det finns dock konflikter även här och Schiffer menar på att det är svårt att få ett stort företag att komma överens.

En ytterligare utmaning kan enligt Schiffer vara att ett företag har en gammal BI-lösning med

bara ett fåtal personer som är insatta i lösningen. Nackdelen med detta är att dessa personer fått en stor makt då de mer eller mindre kontrollerar hur det går för hela företaget. När sedan en ny lösning ska tas fram kan dessa BI-kompetenta människor vara svåra att handskas med. De personer som har mest kompetens inom BI kan således bli projektets största motståndare.

4.5 BI-lösningens område

Konsultrollens primära uppgift är som bekant att ta fram en lösning till kunden. Det viktigaste i detta sammanhang är att i slutändan leverera affärsvärde till kunden. Då är det viktigt för konsulten att ta reda på i vilka områden BI-lösningen kan medföra störst värde hos kunden. Oftast har kunden ett problem och lösningen är nödvändigtvis inte att implementera BI i alla områden som kan kopplas till detta problem, utan enbart där behovet av BI finns. Kunden måste ställa sig frågan vilka aktörer som ska använda sig av BI-verktygen och konsulten måste se till att verktyget medför ett värde för dessa.

I intervjuerna med företagen gavs olika svar på var hos kunden ett BI-verktyg används mest frekvent och tillför störst värde. Linders menar på att företagstypen styr var BI implementeras. Det vill säga beroende av vad ett företag sysslar med och hur de arbetar kan BI ge värde på olika sätt i olika områden. Det finns inget fulländamål med BI utan det finns för att stötta verksamheten. Linders beskriver problematiken med hjälp av en figur för värdediscipliner.

Linders förklarar att figuren illustrerar tre värdediscipliner och att varje företag måste ha en konkurrensstrategi för att lyckas på marknaden. Värdedisciplinerna är operativ effektivitet, kundnärlighet och produktledarskap. Grundprincipen är enligt Linders att en verksamhet måste välja ett av dessa områden och försöka bli marknadsledande just här, samt uppnå en acceptabel nivå inom resterande två områden. Det går alltså inte att vara bäst inom alla områden på en gång.

Linders hänvisar till värdedisciplinerna när han förklarar varför BI används inom olika områden. Beroende av om ett företag satsar på att vara kostnadseffektivt, produktledande eller kundnära så ger ett BI-verktyg värde inom olika områden. BI ska i grund och botten tillföra värde till den strategi ett företag har och lösningen bör därför implementeras i det område som stödjer strategin. Om ett företag förslagsvis syftar till att vara kundnära är det rimligt att implementera en BI-lösning som stödjer det CRM-system som finns.

BI är som tidigare nämnt ett brett begrepp och kan användas inom alla värdediscipliner. Värdet i BI-lösningen har många olika faktorer som spelar in. Schiffer menar exempelvis på att värdet med BI försvinner om inte kunden vet hur eller var de ska använda det. Värdet försvinner även om kunden inte kan underhålla BI-verktyget på ett korrekt sätt.

Det kan till och med bli skadligt för företaget om verktyget används på fel sätt eller i fel område. Exempelvis menar Schiffer att om det görs en ändring i någon av källorna eller processerna som tillhör BI-systemet kan fel data visas och på så vis ge negativa konsekvenser. BI kan således bli mycket kostsamt och värdet faller bort ifall det inte hanteras rätt och används i rätt område.

4.5.1 Ledningsnivåer

Med utgångspunkt i de ledningsnivåer som återfinns i det teoriska ramverket (figur 2.4) kan det konstateras att BI används mest frekvent på operativ och administrativ nivå. Linders beskriver att tillämpningarna av BI är smala och används i det vardagliga arbetet, varför det finns relativt långt ner i hierarkin. Även Schiffer delar denna uppfattning och menar att BI används ytterst sällan på institutionell nivå. Han förklarar att det är på administrativ nivå det tillför värde eftersom all uppföljning av verksamheten sker där.

Schiffer menar dock på att den största nyttan i beslutsfattandet förekommer på den operativa nivån där BI kan ge uppdateringar i det vardagliga arbetet. Även Danielsson menar på att information i realtid på den operativa nivån är ovärderligt för att hålla en hög kvalitet på besluten. Fléron och Borg exemplifierar detta med att en ansvarig inom produktion kan se hur det går för flera produktionslinjer samt jämföra dessa.

Vidare hävdar Danielsson att de flesta användarna av BI är på administrativ nivå eftersom controllers och mellanchefer finns här. Det är dessa som jobbar med verktygen och ser till att de underhålls. Den som är uppdragsgivare för BI hos kunden finns enligt Danielsson också på den administrativa nivån.

Att nyttan sker på operativ och administrativ nivå innebär följaktligen inte att den institutionella nivån är fri från BI. Här kan det enligt Danielsson finnas dashboards över företaget för att få dataunderlag till beslut och analyser. Dock sker arbetet för att ta fram denna data på administrativ nivå av exempelvis en controller. Eriksson menar att informationen från en BI-lösning oftast når den institutionella nivån genom fysisk kommunikation.

Fléron och Borg har samma uppfattning gällande användningen i de olika ledningsnivåerna, men menar att det kan se annorlunda ut i ett mindre företag. I ett litet företag med bara några få anställda kan mycket väl VD och CFO vara användare till BI-verktygen och självständigt arbeta med analys på motsvarande sätt som en avdelning gör i ett större företag.

Schiffer ser potential på den institutionella nivån och tror att intresset här kommer öka i framtiden. Även Leveen tror att alla nivåer kan ha behov av BI och ser en potential i att ta bort manuella steg mellan nivåerna. Leveen berättar att företag tidigare kunde sitta och klippa/klistra i Excel för att förse människor högre upp i hierarkin med beslutsunderlag.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att den största användningen av BI sker på den administrativa och operativa nivån hos kunden, men att värdet på ett eller annat sätt når alla nivåer. BI-kompetensen är hög idag och i takt med utvecklingen tränger värdet in hos fler aktörer. Nyttan är stor för beslutsfattandet på den operativa nivån, men kan enligt Danielsson bli ännu större. BI-konsulter arbetar främst mot den administrativa nivån och det är således här som det största värdet med lösningen finns hos slutkunden.

4.5.2 Primära processer

I det teoretiska ramverket (figur 2.4) beskrivs Porters värdekedja där en organisations primära

processer finns. Leveen konstaterar att användningen av BI-lösningen är jämnt fördelad över alla dessa processer, men att det vanligtvis startar ur ett säljperspektiv. Även Fleron och Borg menar på att det startar i försäljningen eftersom det finns störst behov i denna process. BI är oftast en fråga om att analysera försäljning och kunna se hur mycket intäkter och kostnader det finns. Fleron och Borg hävdar även att BI är sällsynt inom service och marknadsföring.

Eriksson menar på att värdet är olika från kund till kund, vilket kan kopplas till Linders beskrivning av värdediscipliner. Beroende av hur en kund differentierar sig ger BI olika mycket värde i olika processer. Schiffer menar å andra sidan att om BI är byggt för att ge nytta till ett företag så ger lösningen mervärde i samtliga delar. Han hävdar dock att det händer mest inom marknadsföring, försäljning och service. Det är här BI har utvecklats mest de senaste åren i takt med att nya strategier har uppkommit.

Schiffer nämner även att BI har kommit långt inom produktion, vilket kan kopplas till nyttan som tidigare beskrivs om den administrativa nivån. Även Linders säger detta och förklarar att BI exempelvis används för att fatta beslut om hur mycket varor som ska köpas in. Vidare tillägger Linders också att försäljningen är en stor bit när exempelvis säljchefen vill få säljdata rapporterad.

Den finansiella biten är således där en BI-lösning påbörjas och detta är följaktligen rimligt eftersom det oftast är en controller eller försäljningschef som ser det största behovet i verktygen. Det traditionella användningsområdet för en BI-lösning är att kunna skapa rapporter och göra analyser baserat på diverse data. Oftast är detta försäljningsdata presenterat på dashboards som används för att förbättra beslutsfattandet.

Potentialen med BI är dock stor inom alla processer av att döma från intervjuerna. BI-verktyg växer sig allt bredare och skapar nytta inom fler områden. Det är sannolikt att BI i takt med den framtida utvecklingen kommer kunna användas lika frekvent inom alla processer. Det vore optimalt för ett företag att ha ett BI-verktyg som övervakar hela processen från ingående logistik till service och sammanställer data i realtid samt förbättrar beslutsfattandet inom alla områden.

Datamängden ökar inte enbart inom försäljningsområdet och förmågan att kunna sammanställa stora mängder data kommer i framtiden bli essentiellt för en verksamhet. Danielsson nämner *big data* och ser detta begrepp som ett av de största skälen till att BI-verktyg kommer växa bredare. Han menar på att mängden data exempelvis ökar inom både marknadsföring och kundservice.

I ingående logistik kan du enligt Danielsson titta på kvaliteten hos leverantörerna och sammanställa från vilka leverantörer det har beställts varor med minst reklamationer och dröjsmål. Vidare menar Danielsson att detta även kan ske inom utgående logistik för att se vilken kvalitet det egna företaget håller i leveranstider, lagernivåer och diverse rutiner. BI är i nuläget störst inom försäljning och påbörjas här eftersom de som sponsrar BI-projektet sitter på finansavdelningen.

Danielsson berättar även om begreppet *predictive maintenance* som innebär att förutspå när en

maskin går sönder och ha förmågan att underhålla den innan det sker. Han menar på att företag kan spara stora summor pengar inom detta område och ser störst potential med BI inom detta område. Detta kan följaktligen även användas på andra inventarier än bara maskiner. Istället för att spendera pengar på inköp av nya inventarier kan de gamla underhållas.

4.5.3 Analys

Sammanfattningsvis kan värdet i en BI-lösning variera beroende på vilken differentieringsstrategi ett företag har. Linders tar upp värdediscipliner och förklarar att ett företag kan satsa på operativ effektivitet, kundnärhet eller produktledarskap. Det går bara att vara bäst inom ett område. På så vis ger BI-verktyget värde beroende på vad ett företag satsar på.

Det har visat sig att BI används mest frekvent på en operativ och administrativ nivå. Det är oftast en controller eller försäljningschef som ser behovet med verktygen. På så vis faller det naturligt att BI används mest i försäljningsprocessen i värdekedjans primära processer. Dock finns potential inom samtliga processer och ledningsnivåer. Användningen finns där också, men inte i lika stor utsträckning som inom finans.

5. Diskussion

BI-konsulten har uppkommit som ett resultat av att det inte går att vara bäst på allt. Programvaruleverantören för BI-verktygen vill sälja så mycket licenser som möjligt, medan konsulten arbetar nära kundens verksamhet för att ta fram affärsinsikter. Detta är hur arbetet ser ut i många områden för konsultation och rimligtvis det som bevisligen är mest optimalt. Av att döma från de intervjuer som har gjorts kan det konstateras att konsulterna är BI-specialister, inte utvecklingsspecialister. Konsulterna tar fram BI-lösningar som handlar om mycket mer än bara de tekniska bitarna.

Rollen som konsult i BI-sammanhang är ett viktigt förädlingsarbete där arbetsuppgifterna är skiftande. Kubr (2002) beskriver att konsultation är någon som hjälper och möjliggör saker. Inom BI handlar detta främst om att ta fram en lösning i enlighet med kundens verksamhetsmål. I detta avseende finns det många delar att beakta och rollen kan vara allt från kravställare åt kund till att ingå i ett BI-projekt som styrs av kunden. Konsultrollen är även en mellanhand för att förmedla erfarenhet och expertiskunskap (Bradshaw et al., 2012). Detta är bevisligen likadant inom BI då konsulten förmedlar sin BI-expertis till kunder och lär de att arbeta med verktygen.

Överlag har de konsultbolag som intervjuats varit överens gällande den data vi samlat in och vi har fått snarlika svar på de frågor som har ställts. De sex företagen har till viss del olika leverantörer och tar fram lösningar för olika mjukvara, men svaren har ändå varit överensstämmande. Därmed kan det konstateras att språkrörsrollen för en BI-konsult är likartad oberoende av vilket konsultbolag och vilka partners dessa har.

5.1 BI-konsultens partnerskap

I valet av partner och mjukvara måste konsulten ha koll på vad marknaden vill ha. Det gäller att titta på BI-analytiker som Gartner för att se vilket BI-verktyg som är populärt just nu och vad kunden vill ha. Detta för att se vilka mjukvaruföretag som är visionärer och ledare inom BI (Schlegel et al. 2013). Även geografiska aspekter kan spela roll. I ett land kan en mjukvara vara mycket populär, medan den i ett annat land kan användas ytterst sällan. Det gäller för konsulten att ha god fingertoppskänsla och göra rätt investeringar.

Valet av mjukvara kommer enligt Fleron och Borg spela roll i många år framöver och det kan bli mycket kostsamt att välja en leverantör som är på nedgång. Den högsta prioriteten är att ge täckning för de kostnader som valet av leverantör innebär. Precis som i alla investerings-sammanhang måste konsulten göra kalkyler och uträkningar för att se om det är värt att satsa pengar i en viss mjukvara och leverantör.

Det finns en problematik i att ta sig an för många BI-leverantörer enligt Schiffer. Leverantören vill att konsulten ska sälja deras programvara i så stor utsträckning som möjligt och väljer konsulten att arbeta med för många leverantörer kan det därmed bli knackigt i partnerskapen. För att undvika detta bör ett urval av ett fåtal leverantörer göras.

Vidare kan valet av ett fåtal BI-leverantörer även kopplas till den nisch konsulterna själva har i form av att vara BI-specialister. Det går ej att vara bäst på allt och eftersom BI-branschen är bred är dessa specialiseringar nödvändiga för att kunna få ut maximalt värde i BI-lösningen. Det är en stor bransch där spetskompetens värderas högre än bred kompetens. Detta gäller från likväl kundsidan som leverantörssidan.

För att upprätthålla partnerskapet sker det kontinuerlig avstämning. Det är en resa för konsulten där det gäller att bli bättre på verktyget och således kunna tjäna mer pengar. Konsultbranschen inom BI är även en förtroendebransch. Konsulten måste bygga upp ett förtroende för sin leverantör i avsikt att få sälja lösningar till deras mjukvara. I detta avseende gäller det även att få förtroende för kunden och ta fram lösningar med nöjda kunder. Leverantören behåller partnerskapet om du som konsult har nöjda kunder.

Garret (2003) menar på att partnerskap ska vara komplementärt och inte konkurrerande. Detta uppfylls inom BI-branschen då programvaruleverantören som tidigare nämnt vill sälja licenser. Garret (2003) förklarar även att partnerskap är grundpelare i ett konsultbolag, vilket kan konstateras vara sant i BI-sammanhang då konsulterna behöver sina partners för att få hjälp med tekniska detaljer och ta fram bra lösningar.

Garret (2003) förklarar följaktligen att partnerskapet även genererar arbete åt båda hållen. Detta har visat sig vara sant i BI-sammanhang också. Leveen berättade att programvaruleverantörer kan rekommendera konsultbolag för specifika uppdrag och att konsultbolagen föreslår leverantörer, vilket således hjälper dem att sälja licenser.

Vidare kan det konstateras att kommunikationen med partnern är viktig för att överföra kunskap. Eriksson talade om att det kan vara problematiskt att ta del av allt nytt i mjukvarans uppdateringar, medan Schiffer nämnde att det finns en kompetensöverföring inom partnerskapet. Rimligtvis finns kompetensöverföringen även hos det företag Eriksson arbetar på, men det upplevs ändå som mer problematiskt. Intressant är dock att både Eriksson och Schiffer arbetar med verktygen Microsoft och Qlik. Partnerskapen borde således se relativt likartade ut både inom kompetensöverföring och i andra avseenden.

Det som kan fastställas utifrån de två synsätten på kompetensöverföringen är att partnerskapen har utvecklats på olika sätt. På något sätt är det ena företaget bättre på att ta till sig kompetens om uppdateringar, medan det andra har svårare för det. Ett möjligt skäl till att det ser annorlunda ut är att det ena företaget är ett av nordens ledande konsultbolag, medan det andra är ett mindre företag i Malmö med 75 anställda. Kompetensöverföringen är sannolikt svårare i det större företaget eftersom informationen färdas genom fler led.

Det går att diskutera om storleken på konsultbolaget kan spela roll i kvaliteten på BI-lösningarna. Förslagsvis är ett mindre företag med under 100 anställda kanske mer lämpligt än de större. Oftast är stora företag uppdelat i flera affärsområden, medan ett mindre företag kanske enbart sysslar med BI. I detta avseende borde rimligtvis det mindre företaget bli mer specialiserat inom

BI-området och kan lägga ett större fokus på saker som bland annat kompetensöverföring.

5.2 BI-konsultens kommunikation med kund

I kommunikationen med kund är det viktigt att ha ett professionellt förhållningssätt för att vinna kundens förtroende. Det är hög konkurrens och kunden skickar offerter till flera konsultbolag för att sedan välja det bolag de anser vara bäst. Då gäller det för konsulten att kunna visa på varför de ska välja deras bolag till att ta fram BI-lösningen. När offerten är godkänd med ett konsultbolag sker insamling av behov som bevisligen ofta blir en rörlig kravbild. Denna process beskrivs även som problematisk och svår.

Innan offerten är godkänd är det enligt Eriksson viktigt att inte vara för överlägsen mot kund. Belkhodja et al. (2012) förklarar i sin undersökning att konsulter generellt har en överlägsen attityd och hävdar sig själva vara bättre än kund gällande kompetens, kunskapsbas och samarbete. Inom BI kan det dock konstateras att mognadsgraden är högre hos kund, men att det ändå gäller att förhålla sig till kunden och ha en bra attityd.

Eriksson menar att kunden ofta har ett verktyg i åtanke när kontakt görs med olika konsultbolag. Om kunden exempelvis önskar ett specifikt BI-verktyg är det osmart av konsultbolaget att i detta skede föreslå andra verktyg och försöka ändra kundens kravbild. Även om konsulten vet att det önskade verktyget inte är i linje med kundens affärs mål är det ändå viktigt att lyssna på kunden och försöka låsa affären.

Det är en svår problematik för konsult att implementera det kunderna behöver och det kunderna tror att de vill ha. Linders menar att konsulter därför vill arbeta nära kundens verksamhet och behov. Även (Borking, 2009) menar att kunden behöver en uttalad strategi innan en BI-lösning kan tas fram. Därför blir det svårt när kunden kommer med en papperslapp och önskar ett specifikt BI-verktyg med specifika funktioner.

Skadan kan bli stor om kunden är envis med ett specifikt verktyg som konsulten bevisligen vet är fel lösning enligt verksamhetsmålen. Det är en svår problematik för konsult att välja om uppdraget ska genomföras och det blir en fråga om att antingen lämna ifrån sig uppdraget eller ta fram en lösning kunden inte blir nöjd med. Därmed är det viktigt att välja verktyg utifrån kundens behov och titta på bland annat de värdediscipliner som Linders talar om.

Konsekvenserna kan bli stora om lösningen inte är enligt affärsmålen och mängder av pengar bränns på meningslös utveckling. Det är vanligt att arbetet för BI-konsulten handlar om att förbättra befintliga lösningar och då kan det i vissa fall innebära att behöva skrota en lösning helt och ta fram en ny lösning. Därför är det ur en ekonomisk synvinkel viktigt att försöka göra rätt från början för att undvika problem i ett senare skede.

Belkhodja et al. (2012) beskrev att konsultens största utmaning är att samla in krav. Han menar att kunden inte är tillräckligt engagerad eller kompetent till att förtydliga uppdrag. Denna problematik hittades även inom BI och togs upp på samtliga intervjuer. Kunden har bevisligen

inte förmågan att specificera sina behov för konsulten.

Det går dock att ställa sig frågan om vilken aktör som ansvarar för att specificera kundens verksamhetsbehov. Konsulten är expert på att ta fram affärsinsikter för BI, men kunden känner bäst till sin verksamhet. Slutledningen är att de två sidorna måste hitta en balans och ansvaret vilar rimligtvis inte på någons axlar. Verksamhetsbehov är något som måste tas fram genom agilt arbete. Det måste ske en kontinuerlig diskussion och det är viktigt för kund att ha i åtanke att kravbilden är rörlig. Laribee (2009) menar på att detta arbete bör ske med kundens vokabulär för att minska gapet mellan aktörerna.

Det går även att konstatera en problematik hos slutkunden med att använda den interna IT-kompetens som finns. Trots att kunden enligt Linders har den expertis som krävs för att implementera en BI-lösning, väljer denne ändå att ta hjälp av konsulter. Oftast handlar det om interna meningsskiljaktigheter där olika aktörer vill ha olika funktioner och behöver därför en utomstående åsikt för att övertygas om vad som behöver göras. I vissa fall är kunden projektägare, men hyr in diverse spetskompetens för att slutföra projektet i tid. Hursomhelst kan slutsatsen dras att kunden inte förmår att använda den interna BI-kompetensen fullt ut.

Ett ytterligare dilemma som påvisades i datainsamlingen är att personerna hos kunden med mest BI-kompetens kan bli projektets största motståndare. Skälet till detta är att kunden kan ha en gammal lösning som bara ett fåtal människor har förståelse för. På så vis vill de inte förlora den makt de fått genom att vara de enda som förstår lösningen. Detta är en svår situation att tackla för konsulten och resultatet visar inte på någon lösning till problemet.

Sammanfattningsvis präglas framtagningen av BI-lösningen av det agila arbetssättet. Det är detta arbetssätt som har bevisat sig ge flest nöjda kunder i slutändan eftersom konsulterna vet att kravbilden är rörlig. Kraven ser aldrig likadana ut i projektets början som de gör i slutet. På så vis är det viktigt att arbeta i iterationer för att gå tillbaka och göra ändringar i lösningen när kunden upptäcker nya saker de vill ha.

Det kan också konstateras att BI blir kostsamt om det inte förvaltas på ett korrekt sätt. Kunden behöver ha god kompetens och tydliga användningsområden för de aktörer som ska använda BI-verktyget. Lösningen ger inget värde om den inte används och underhålls rätt. Därmed är det viktigt att kunden är med och tar fram lösningen för att lära sig verktyget. Det är även en stark konkurrensfördel att kunna förvalta lösningen på egen hand och inte vara beroende av en firma.

5.3 Arbetsområde

BI-projektet påbörjas ofta på försäljningsavdelningen hos kunden. Det är vanligtvis en controller eller försäljningschef som ser behovet med BI och det är således även där arbetet med BI-lösningen sker. Det går även att diskutera potential i andra områden såsom produktion, logistik och kundservice. Danielsson ser potential inom *predictive maintenance*, där det handlar om att underhålla inventarier innan de går sönder.

Elbashir et al. (2008) förklarar att BI kan ses som ett strategiskt informationssystem som organisationer implementerar för att förbättra beslutsfattandet och skapa sig konkurrensfördelar i operativa och taktiska processer. Detta har bevisat sig stämna baserat på de intervjuer som har gjorts. Utifrån ledningsnivåerna som tas upp av Jacobsen & Thorsvik (2008) kan det konstateras att arbetet med BI främst sker på en administrativ nivå och att nyttan även finns på operativ nivå.

Michael Porters värdekedja innehåller primära processer som finns i varje verksamhet (Porter, 1985). Utifrån denna modell går det att konstatera att BI används mest i försäljningsprocessen, men att nyttan sker över hela kedjan. Hela organisationen påverkas direkt eller indirekt av de beslut som fattas utifrån datan i BI-verktygen. Det finns dock en stor potential för användning av BI inom alla processer.

Sammanfattningsvis arbetar BI-konsulter främst med att ta fram värde i kundens finansavdelning i form av rapport- och analysverktyg. Värdet ligger i förmågan att kunna sammanställa flera datakällor och i takt med att datan ökar och begrepp som stordata har uppkommit, ökar behovet ständigt. Värdet och framtagningen av lösningen breddar sig således till andra områden och om användningen i dagsläget finns på den operativa och administrativa nivån kommer BI i framtiden med all sannolikhet även ses på den institutionella nivån.

6. Slutsats

Denna undersökning gjordes i syfte att utreda hur konsulten arbetar mellan programvaruleverantör och kund för att ta fram BI-lösningar, samt även undersöka inom vilka områden hos slutkund arbetet sker. Den frågeställning som har besvarats är: Hur arbetar BI-konsulter gentemot programvaruleverantörer och kunder för att ta fram lösningar som ger värde? Inom vilka områden hos slutkunden sker arbetet?

Resultatet av undersökningen är att BI-konsulterna arbetar i en förtroendebransch där det handlar om att vinna förtroende både för leverantör och för kund. I den språkrörsroll som BI-konsulten har gäller det att ha ett bra förhållningssätt till båda sidorna och kunna använda sin BI-expertis till att ta fram bra lösningar.

I valet av partner kan det konstateras att det inte är konsulten som väljer partner, utan kunden och marknaden som bestämmer. BI-konsulten är anpassningsbar och gör således val utefter vad deras kunder vill ha. På så vis är konsultens interna åsikter inte lika viktiga, utan det är kunden som är i fokus. Då används bland annat Gartners kvadrant för att se vilka leverantörer och mjukvaror som är i ropet. Här kan det dock konstateras att verktyg bör väljas utefter kundens verksamhetsmål för att säkerställa att lösningen ger mervärde hos slutkund.

I kommunikation med partner görs kontinuerlig avstämning för att se till att affärsmålen följs. Det sker även en kompetensöverföring för att uppdatera konsulten i programvaran. Denna kompetensöverföring har konstaterats vara svår i vissa fall då konsulten inte vet i vilken riktning deras partners väljer att utveckla sina produkter.

I kommunikation med kund upplever konsulten att kravspecificering är det största problemet. Det är svårt för kund och konsult att tala samma språk och förstå varandra. Slutsatsen är att kommunikationen inte bör ske på en teknisk nivå, utan snarare i verksamhetstermer utifrån de behov kunden har. Arbetet sker agilt och kravbildningen är rörlig under framtagningen av lösningen.

Användningen av BI-lösningen är störst inom finans och försäljning. Lösningen används mest frekvent på en administrativ och operativ nivå. Det största skälet till detta är att det oftast är controllers eller försäljningschefer som ser behovet av BI eftersom de aktivt arbetar med beslutsfattande på en detaljrik nivå. Den institutionella nivån fattar de övergripande besluten och behöver därmed inte lika mycket detaljer i den information de baserar sina beslut på.

Sammanfattningsvis är konsultens roll som mellanhand nödvändig i BI-sammanhang. De agerar som BI-specialister medan programvaruleverantören enbart är specialist inom sitt egna verktyg. BI är mer än bara en teknisk aspekt och för BI-konsulten handlar det om att förstå kundens verksamhet och hitta en lösning i enlighet med kundens affärs mål. Användningen av BI startar oftast på en administrativ nivå inom finans, men används också i stor utsträckning på operativ nivå. Potentialen är dock stor inom andra områden i takt med att datamängderna ökar och fler områden ser möjligheterna med BI. Business Intelligence är något som har växt under de senaste

åren och något vi tror kommer utvecklas ytterligare.

6.1 Förslag på framtida forskning

Resultatet visar som tidigare nämnt på att slutkunden oftast har BI-kompetens inom företaget, men inte har förmågan att ta fram en lösning på grund av olika skäl. Det går att diskutera varför ett företag inte förmår att använda sin kompetens när expertisen bevisligen finns. Stora summor pengar hade kunnat sparas in och det går att fråga sig varför det egentligen är så här. Måste det alltid finnas en utomstående åsikt för att garantera att någonting görs på rätt sätt? Ett företag borde rimligtvis ha bäst insikt i den egna verksamheten och borde därmed vara kapabla till att ta fram en lösning själv när expertisen finns.

Vår gissning är att problematiken ligger i det sociala samspelet inom organisationen och att man helt enkelt är osäker på vad som ska göras. Det blir säkerligen många olika åsikter som ska vägas in, och många grupper/avdelningar har olika saker att säga till om. Rimligtvis är många företag även drabbade av *Group Think*. Detta innebär att en grupp och dess medlemmar är kritiska mot information som kommer utanför gruppen som inte stämmer överens med gruppens egna idéer/tankar (Granström, 2006). Andra delar av företaget glöms bort inom gruppen och företaget ses inte som en helhet. Grupptänkandet kan mycket väl vara ett av skälen till att företag är oense vad det gäller BI. Olika aktörer, grupper, avdelningar har olika förslag på vad som är rätt lösning och det är främst det egna behovet som vill uppnås.

Detta kan följaktligen även kopplas till BI-projektets motståndare. Som tidigare nämnt kan de med störst BI-kompetens vara störst motståndare till att ta fram en ny lösning. Hur ska dessa personer hanteras inom ett företag och varför är de i grund och botten motståndare? Överlag verkar hanteringen av kompetens och resurser inom ett företag vara svårt, och vår gissning är att detta främst sker i stora företag med över 100 anställda. Detta eftersom det är fler åsikter och aktörer som ska enas om en lösning.

Huruvida det är sociala aspekter eller något annat som är orsaken till problematiken att använda den interna BI-kompetensen återstår att undersökas. Det går att konstatera att det är ett tämligen onödigt problem som det borde finnas en lösning på. Det kan utan tvivel sparas in mycket pengar på att lösa problemet.

Källförteckning

Belkhdja, O., Karuranga, É. and Giasson Morin, G. (2012): Reflections on the client–consultant relationship: Challenges and opportunities in a context of organisational change. *Journal of General Management*, 37 (3), pp. 1-19.

Borking, K. (2009): *Bortom business intelligence*. 1st ed. Stockholm: Sine Metu Productions.

Bradshaw, A., Cragg, P. and Pulakanam, V. (2012): *IS Consultants and SMEs: A Competence Perspective*. p.25

CGI Sweden (2014): [online] Company overview. Available at: <http://www.cgi.se/company-overview> [Accessed 17 Apr. 2014].

Chaudhuri, S., Dayal, U. and Narasayya, V. (2011): An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54 (8), pp. 88--98.

Davenport, T. H. (2006): Competing on analytics. *Harvard business review*, 84 (1), p. 98.

Elbashir, M. Z., Collier, P. A. and Davern, M. J. (2008): Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9 (3), pp. 135--153.

Elbashir, M. Z., Collier, P. A., Sutton, S. G., Davern, M. J. and Leech, S. A. (2013): Enhancing the Business Value of Business Intelligence: The Role of Shared Knowledge and Assimilation. *Journal of Information Systems*, 27 (2), pp. 87--105.

Garret, D. (2003): Consultant's Corner: The Benefits of Strategic Partnerships', *Certification Magazine*, 5, 11, pp. 56-57, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 15 April 2014.

Gartner. (2014): Gartner IT Glossary - Business Intelligence (BI). [online] Available at: <http://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/> [Accessed: 10 Apr 2014].

Granström, Kjell. (2006): *Dynamik i arbetsgrupper: om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.

Hocevar, B, & Jaklic, J. (2010): 'ASSESSING BENEFITS OF BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS - A CASE STUDY', *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, 15, 1, pp. 87-119, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 21 April 2014.

Hosack, B., Hall, D., Paradise, D. and F. Courtney, J. (2012): A Look Toward the Future: Decision Support Systems Research is Alive and Well. *Journal of the Association for Information Systems*, 13 (Special Issue), pp. 315-340.

Isik, O, Jones, M, & Sidorova, A. (2011): 'BUSINESS INTELLIGENCE (BI) SUCCESS AND THE ROLE OF BI CAPABILITIES', *Intelligent Systems In Accounting, Finance & Management*, 18, 4, pp. 161-176, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 15 April

2014.

Jacobsen, D. I. (2002): Vad, hur, och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. 1:a uppl, Studentlitteratur, Lund, 503 s.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008): Hur moderna organisationer fungerar. 3:e uppl, Studentlitteratur, Lund, 580 s.

Kahaner, L. (1997): Competitive intelligence. 1st ed. New York: Simon & Schuster.

Kubr, M. (2002): Management consulting. 1st ed. Geneva: International Labour Office.

Larabee, D. (2009): An Introduction To Domain-Driven Design
<http://msdn.microsoft.com/en-us/magazine/dd419654.aspx> [Hämtad: 2014-04-14]

Moss, L. T., & Atre, S. (2003): Business intelligence roadmap: the complete project lifecycle for decision-support applications. Addison-Wesley Professional.

Nunan, D. A. and Di Domenico, M. (2013): Market research and the ethics of big data. International Journal of Market Research, Vol. 55

Popovi\c, A., Turk, T. and Jakli\c, J. (2010): Conceptual model of business value of business intelligence systems. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 15 (1), pp. 5--30.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, Free Press.

Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

Power, D.J. (2007). A Brief History of Decision Support Systems. DSSResources.COM, World Wide Web, <http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html>, version 4.0, March 10,

Schlegel, K., Sallam, R., Yuen, D. and Tapadinhas, J. (2013): Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms. 1st ed. [pdf] pp.1-64. Available at: http://www.walmeric.com/body/pm/2013_gartner_magic_quadrant_for_bi_and_analytics.pdf [Accessed 18 Apr. 2014].

Steele, F. (1975): Consulting for organizational change. 1st ed. Amherst: University of Massachusetts Press.

Tacticus (2014): Tacticus - Kort om Tacticus. [online] Available at: <http://www.tacticus.se/kort-om-tacticus-2.aspx> [Accessed 2 May. 2014].

Williams, S. and Williams, N. (2003): The business value of business intelligence. Business Intelligence Journal, 8, pp.30--39.

Woodside, J. (2011): Business Intelligence Best Practices for Success. Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation, pp. 556-562.

Öykü, I, Mary C., J, & Anna, S n.d., (2014): 'Business intelligence success: The roles of BI capabilities and decision environments', Information & Management, 50, pp. 13-23, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 15 April 2014.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om dig själv (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)
- Berätta kort om företaget

Förhållningssätt till BI-leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?
- Vilka är de största utmaningarna med att välja en leverantör?
- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?
- Vilka är de största utmaningarna med att implementera en BI-lösning hos kunden?
 - Hur stor kompetens har kunden inom BI?
- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?

Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Övrigt

- Varför finns BI-konsulter som mellanhand mellan kund och leverantör?
 - Varför kan inte kunden gå direkt till leverantören?

Bilaga 2: Intervju med CGI

2014-04-04, Malmö

Medverkande:

Jonas Linders

Intervjuare:

Tobias Andersson

William Potocki

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om dig själv (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)

Jonas Linders: Jag skulle vilja beskriva mig själv som lösningsområdesansvarig eller solution area manager för BI, CPM och big data. CPM i detta fall står för Corporate Performance Management och är en systerdisciplin till BI.

- Berätta kort om företaget

Jonas Linders: Vi har omorganiserat oss ett par gånger nu, men om vi tittar på våra erbjudanden snarare än den formella organisationen så är vi rent strukturellt det klassiska grekiska templet i tre skikt. Det översta skiktet är business consulting, alltså ganska verksamhetsnära tjänster som hanterar change management, det vill säga förändringsarbete. Här ligger BI som ett erbjudande. Under business consulting har vi professional services som vi kan kalla för IT-hantverkare. Det är nog inte en adekvat beskrivning men det är folk som är väldigt duktiga med vissa teknologier. Där finns naturligtvis BI också representerat men i det skiktet finns även folk som är duktiga i DBA eller specialiserade på specifika verktyg. I det tredje skiktet, bottenplattan, är drift och förvaltning. Så det är dessa tre nivåerna vi har på CGI. Genom dessa nivåer finns det vertikaler genom det här. Bygger man en BI lösning så måste den hållas i drift och förvaltas. I någon mån kan man säga att det är en matris mellan konkurrens, erbjudande ut till kunden och hur vi producerar.

Förhållningssätt till BI-leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?

Jonas Linders: Vi är produkt och branschoberoende implementatörer av BI-lösningar.

Tobias Andersson: Så ni går till kunden och så får de själva bestämma vilka lösningar de vill ha?

Jonas Linders: Ja. Det är av den anledningen att de produkter som finns på marknaden, med ganska få undantag, har en god anledning till att vara bäst på något. Om man bortser från vad kunden behöver så kan man egentligen välja vilket BI-verktyg som helst. Utgångsläget måste vara behovet i första hand och produkten i andra hand och det är så vi jobbar. Vi har inga färdiga BI-lösningar som vi kommer med under armen som vi sedan sätter ihop till en färdig kartong, utan de är av hög grad kundanpassade allihopa. Sedan finns det ju nyanser av det svaret. Att jobba med alla går i praktiken inte, men vilket BI som är populärast ser olika ut från marknad till marknad. I norden är Microsoft oerhört starka inom BI. Lika starka är de dock inte om man ser till södra Europa eller USA. Längre ner i Europa är det ofta förekommande med SAP i större organisationer och då är SAP:s BI mer förekommande. Sedan har vi Qlik som i Sverige är jättestarka, framförallt när det gäller front-end och visualiseringsbitarna och i USA är det Tableau som är starkast på marknaden. Som sagt, vi jobbar med alla beroende på marknadens preferenser.

- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Jonas Linders: CGI har en rad partnerskap, både globala och lokala. Det kan se väldigt olika ut beroende på vilken typ av partnerskap vi pratar om. Om vi håller fokus på de stora, globala, så har vi fasta roller och organisationer som hanterar partnerskap. Samarbete kring affärer sker alltid på en nationell nivå där affärsrelationen med kund har sin hemvist. Som jag sa tidigare så har vi devisen ”behovet först, produkten sen”, vilket innebär att vi först vill förstå behovet hos kund och vara överens med kund om vilken/vilka produkter som är relevanta innan vi tar kontakt med

produktleverantörer och eventuellt gör en gemensam insats för att vinna affären. Undantag från ovanstående regel är främst i upphandlingar av RFP då kunden specificerat sina krav och vi förväntas svara med en lösning.

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?

Jonas Linders: I vår kommunikation och diskussion med kunden brukar vi ge dem verktyg. Vi har egentligen ingen egen uppfattning. Vi vill hjälpa kunden att bli bättre, att de får förverkliga sina strategier och genom detta nå sina mål. Om vi är behjälpliga i den resan så kommer ju kunden också tillbaka. Det är väldigt mycket av en förtroendebransch som vi jobbar i. Vi är nästan mer partners med våra kunder än vad vi är med leverantörer.

Tobias Andersson: När kunder kommer till er och vill ha hjälp med att uppfylla sina strategier i sin organisation, vad har de då oftast problem med?

Jonas Linders: BI betraktas lite som en commodity, alltså smör och bröd typen av leveranser hos de större företagen i Sverige. Som bevis på det jag påstår så om ni pratar med de större namnkunnigare företagen i Sverige så kommer ni märka att väldigt många av dem har sin egen BI-avdelning eller åtminstone en egen BI-arkitekt. Det har funnits så länge att kunden inte är okunnig. Det är inte säkert att de vet hur de ska lösa det, men oftast har kunden en stor förståelse för vad BI är. I vår interaktion med kunderna händer det att de skickar en papperslapp med specifika krav om vad produkten skall ha för funktioner. Om CGI får råda så är det helst inte detta vi eftersträvar. Det vi vill är att genom business consulting ha en dialog om utmaningarna i kundens verksamhet. Vi betraktar inte kunden som en kravställare, utan ser snarare på vad kunden har för behov. Om du till exempel kommer till en arkitekt och ska få ett arkitektritad hus är första frågan inte, ska du ha A eller B? Det är istället en fråga om hur ser din familj ut? Hur vill ni leva ert liv? Vad är viktigt för er, är det att umgås med vänner? Det är alltså mer på den nivån som man börjar dialogen. Efterhand trappar man ner och går in mer på specifika krav om hur många kvadrat huset ska vara.

- Vilka är de största utmaningarna med att implementera BI-lösningen hos kunden?
 - Hur stor kompetens har kunden inom BI?

William Potocki: Om kunden redan är duktig på BI, varför väljer de att anlita er konsulter istället för att själva gå direkt till leverantören och sedan implementera BI i verksamheten?

Jonas Linders: För att verksamheten ser på IT-avdelningen som att de inte förstår oss. Så enkelt är det. Sanningen behöver komma utifrån. Det låter bisarrt, att de har kompetensen i huset men att de någonstans lyckas prata förbi varandra. IT är inte tillräckligt intresserade av business och business har inte tålamod att lyssna på IT om tabeller och relationer. De vill ju bara ha en dashboard och hur svårt ska det vara tänker business. På detta viset lyckas man prata förbi varandra och ibland blir det ruskigt infekterat. Som konsulter är vi alltså inne och medlar. De har jätteduktiga killar samt de rätta produkterna och behöver ibland inte alls byta ut sitt BI-verktyg utan bara bestämma sig för att jobba i gemensam riktning. Det är lite fascinerande, och precis som du säger en högst relevant frågeställning. Om de nu redan har kompetensen i huset, varför förmår de inte att använda den kompetensen på ett bra sätt? Det här kallas ofta för governance, vilket är frågan om ägarskap, vem äger och styr BI? Är det IT eller business? Om det är business är det i så fall det gemensamma sambandet i det som ni valt att kalla för den institutionella nivån som bestämmer vad BI är för någonting? Eller är det varje avdelning som ska få BI att göra sitt och sen är det upp till IT att försöka få ihop totalen? Det är den här problematiken som är vår existens berättigande. Vi kommer med ett utifrånperspektiv med erfarenhet från andra kunder, vilket är primärt och ofta det som leder till förtroende om att göra strategiska förflyttningar hos kund. Sedan tar ofta kundens egen IT-avdelning vara på det och fortsätter. När man arbetar med BI krävs det att man jobbar gemensamt i organisationen och när vi konsulter anlitas är det för att relationen har kontrat någonstans internt. Man kan inte bara slänga in sitt krav på papperslapp till IT-avdelningen. Det handlar inte bara om att välja rätt, utan man måste även vara överens om att dra i rätt riktning.

- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?

Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Jonas Linders: Jag anser att det rent hierarkiskt är ganska långt ner i organisationen och förmodligen används det mycket med operativ information och i operativt beslutstöd. Därför tror jag att det ger störst mervärde på operativ nivå. Det är ofta i beslut som exempelvis inköp av fem eller femtio varor som BI används. Möjligtvis används BI också på taktisk nivå när exempelvis säljchefen ska titta på försäljningen och hur mycket som ska betalas ut i slutet av månaden. Ungefär så här smala är tillämpningarna och därför anser jag att BI används ganska långt ner i en klassisk organisationshierarki.

Tobias Andersson: Du menar alltså att det är på den operativa nivån i det vardagliga arbetet snarare än på högsta ledning?

Jonas Linders: Ja, om man ser på det hierarkiskt så är det så. Det används längre ner i värdekedjan eller vad man nu väljer för modell att se på saken. Sedan finns det ju organisationsteoretiker som säger att man inte alls ska se det ur ett hierarkiskt perspektiv.

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Jonas Linders: Jag vet inte om ni känner igen modellen competing value disciplines. Ni har säkert hört begreppen som kommer ifrån modellen. I princip säger herrarna att ett företag inte kan vara bäst på allt. Så utifrån företagets affärsstrategi kan vi antingen komma fram till att vi är så kallat operational excellent, client intimate eller innovators. Vad modellen egentligen säger är att antingen är jag tillräckligt bra eller så är jag världsbäst. Om företaget sedan bestämmer sig för att vara världens bästa enligt en av dessa strategier så kommer de endast vara tillräckligt bra på de andra två axlarna. Så vad är då poängen? Jo, om vi tar bilindustrin till exempel. Ett företag med operational excellence som strategi eftersträvar att få så mycket kvalitet för så lite pengar som möjligt. Exempel på såna företag kan vara Ford och Toyota. Dessa företag lovar med andra ord kunden att de ska få så mycket bil för pengarna som möjligt, medan de som strävar efter product leadership istället lovar dig att om du någonsin ska köpa en bil så går det inte att köpa en bättre bil än hos oss. Så kan ni ge mig några exempel på sådana bilar?

William Potocki: BMW eller möjligtvis Ferrari?

Jonas Linders: Vad betyder Audi? Forsprång genom teknik och det är precis vad dem säger. Apple är också ett exempel på företag som strävar efter product leadership. Den tredje strategin är customer intimacy och där är Rolls Royce är typiskt exempel. När du köper dig en Rolls Royce får du hänga med i fabriken och se exakt hur de bygger bilen och kanske till med får en webbinloggning där du kan gå in och se din egen bils tillverkningsprocess där du också får anpassa processen efter egna önskemål. Däremot är det ingen som säger att detta kommer vara billigt. Men det är väldigt nära kunden, alltså transparens i processerna.

Jonas Linders: Beroende på verksamhetens strategi så implementeras BI till större del i verksamhetens viktigaste processer. Om vi till exempel ska implementera BI hos företag som Ford och Toyota så är det ju nästan en nödvändighet att om jag ska leverera världens billigaste pris på en definierad kvalitet så löser man det hela rakt av i produktion. Om vi istället hade implementerat BI i företag som BMW eller Audi så hade vi förmodligen fokuserat BI i utvecklingsavdelningen. Världens bästa produkter, och produkter börjar sitt liv i R&D avdelningen. I denna avdelning sitter herrarna som måste tänka utanför lådan och det är deras huvudsakliga konkurrensnisch. Är det

begripligt?

Tobias Andersson: Ja. Du menar helt enkelt att BI har olika värde beroende på verksamhetens strategi och nisch?

Jonas Linders: Ja, det är helt och hållet vad företaget vill. BI har ju inget fulländamål, det används för att stötta verksamheten. Jag tror det är Treacy och Wiersema från MIT som har skapat modellen om Competing Value Disciplines. Ni kan ju ta en närmare titt på den och se om det finns fog i den. Vi har kommit fram till att den förklarar mycket. Om till exempel Ford har en viss vision och en strategi som ligger i linje med visionen så kan besluten fattas i linje med strategin. Men så är det oftast inte i verkligheten då beslut fattas i alla möjliga riktningar. Men om vi föreställer oss att det är så det ser ut, så skulle Ford lägga fullt fokus på produktionen.

Tobias Andersson: Jag kan samtidigt tänkta mig att det finns företag som säger att de vill bli bäst på flera value disciplines.

Jonas Linders: Ja, men sådana företag är enligt modellen dömda att gå under. De kan helt enkelt inte vara bäst på allt.

Tobias Andersson: Nej, det är svårt att vara det. Men det känns ändå som att de i viss mån försöker eftersträva det och kanske vill ha BI i mer än bara exempelvis produktionen?

Jonas Linders: Det finns kanske inte så många företag som har valt att vara så tydliga mot sig själv under så lång tid som just de exempel som jag valt att plocka. Men det är just därför vi känner igen dem. Ett företag som Skoda är ett bra exempel. När de kom in i VAG-koncernen så introducerades Skoda som ett operativ excellence företag. Men nu håller de på att glida upp mot product innovation. Det är ju inte så att competing value disciplines är statistiskt, även om det rör sig relativt långsamt så är det inte statistiskt.

Bilaga 3: Intervju med Enfo Pointer

2014-04-07, Malmö

Medverkande:

Johan Leveen

Intervjuare:

Tobias Andersson

William Potocki

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om dig själv (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)

Johan Leveen: Johan Leveen. Gick också systemvetarprogrammet i Lund, har jobbat som konsult sedan dess i olika roller i olika företag, men den gemensamma nämnaren har alltid varit IT-konsult. Både med affärssystem och sedan gled jag över till BI år 2004. Jag har jobbat med olika BI-verktyg i olika roller, allt ifrån försäljning, projektledning och implementation. Idag är jag på Enfo Pointer sedan 2006. Var med och drog igång kontoret år 2006 i Malmö. Jobbar nu som regionschef och hade rollen som försäljningschef tidigare. Jobbar mycket som projektledare eller BI-specialist och rådgivare.

- Berätta kort om företaget.

Johan Leveen: Vi ingår i Enfo-familjen och kallas Enfo Pointer. Det är vi som är specialister på BI. Enfo-familjen har specialistbolag inom respektive område inom IT-branschen där vi fokuserar på BI, medan andra fokuserar på andra IT-tjänster. Exempelvis SAP-consulting eller integrationskonsulter. Men vi sysslar med business intelligence och är ett konsultbolag bara inom detta. Vi är 50 personer i Stockholm och Malmö där jag har ansvar för Malmös del. Bolaget startade för 14år sedan i Stockholm, så det har funnits länge. Jobbar brett inom BI med ett gäng olika IT-leverantörer, så vi har valt att vara produktberoende och partners med ett antal av leverantörerna. Exempelvis Microsoft, Qlik, IBM Cognos, SAP BusinessObjects och även Anaplan numera. Det är väldigt mycket teknik, att implementera lösningarna, men också mycket management och rådgivning. Det vill säga att hjälpa våra kunder med rådgivning kring arkitektur inom BI, bygga datalager och hjälpa till med BI-plattformen. Även rådgivning kring vilken mjukvara kunden kan välja, styrkor och svagheter med olika leverantörers lösningar. Vi hjälper kunden följa upp verksamheten, hur man ska tänka för en lyckad implementation och var man börjar. Sedan tar vi också över och implementerar resten. Så vi jobbar med de stora kunderna i Sverige. Någonstans mellan en och tio miljarder i omsättning är den målgruppen vi riktar in oss på. Jobbar mycket med ekonomichefer, affärscontroller och så vidare. IT är inte vår primära målgrupp, utan IT kommer bara med som ett stöd i våra upphandlingar eller affärer. Det är inte de som är våra beställare primärt, utan det är ekonomichefen och affärscontroller.

Förhållningssätt till leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?

Johan Leveen: Vi väljer utifrån vad marknaden vill ha och de som har produkter som funkar för vår kundbas. Det ska vara en produkt som fungerar i större bolag i större koncerner och som har en beprövad teknik där vi vet att det finns ett stabilt mjukvaruföretag som kan vara med länge. Sedan är det till stor del Gartners kvadrant som bestämmer. Här pratar man om visionärer och ledare inom BI. Om vi ska vara i framkant vad det gäller rådgivning för våra kunder, måste vi jobba med den typen av produkter som är i framkant vad det gäller teknologi och funktionalitet och samtidigt har ett långsiktigt företag bakom sig. Anaplan är en ny partner till oss som vi tog med i slutet av förra året. Det är en stark spelare med en spännande produkt som ligger helt rätt i tid. Molnbaserad budget- och planeringslösning. Det är en teknik som vi tror att våra kunder kommer efterfråga och då ser vi till att hoppa på tåget och vara med på den resan tillsammans med Anaplan.

Tobias Andersson: Så vilka är alla leverantörer ni arbetar med?

Johan Leveen: Microsoft, QlikView, IBM Cognos, SAP BusinessObjects och Anaplan.

Tobias Andersson: Så det är dessa fem ni främst arbetar med?

Johan Leveen: Ja, precis. Sedan finns det andra i kvadranten som är intressanta. Tableau exempelvis. Men det går inte att arbeta med alla så vi har fått rikta in oss lite grann.

- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Tobias Andersson: Vi tänker oss att det måste finnas en del kommunikation med leverantörerna för att hålla er uppdaterade i programvaran och samarbetet?

Johan Leveen: Ja, vi har ju partneransvariga från vår sida. Jag exempelvis är kommersiellt partneransvarig för QlikView. Sedan har vi en annan som är teknisk partneransvarig för QlikView. Sedan har vi partneransvarig för Microsoft, Anaplan osv. Jag är alltså kontaktytan mot QlikView i det här fallet och de har motsvarande roll hos sig som ansvarar för ett antal partners. Vi har en dialog där vi träffas regelbundet vid varje kvartal. Vi gör ju en affärsplan tillsammans med QlikView där vi beskriver hur mycket affärer vi tror att vi kommer göra med QlikView under året som går. Då har man en plan som vi försöker hålla oss till och det är denna som vi stämmer av kvartalsvis för att se hur vi ligger till i förhållande till planen. Sedan gör vi gemensamma kampanjer och aktiviteter ut mot marknaden. Det kan vara allt från frukostseminarier till att man tar fram nån kundstory där vi berättar vad som har gjorts tillsammans med QlikView, vilken nytta kunden har upplevt osv. BI är idag, jämfört med vad det var för fem år sedan, betydligt mer moget. I de flesta företag finns någon form av BI-plattform idag och nu går man mer in i en andra våg för att se över och göra en förbättring i lösningen. Det är också en typ av uppdrag vi tar emot.

Tobias Andersson: Så det är en form av kommersiell kommunikation med leverantören där båda parter har lönsamhet i fokus?

Johan Leveen: Absolut. Våra partner vill sälja licenser och vi vill sälja konsulttimmar, så vi vill hitta en gemensam affärsrelation för att nå ut på bästa sätt. Sedan kan relationen se lite olika ut. Ibland får vi affärskontakter från våra partners där de förmedlar kunder till oss, så vi hjälper varandra på båda hållen.

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?

Johan Leveen: Vi börjar alltid med nån form av nulägesanalys där vi gör en kortare förstudie. Här sätter vi oss ner med kunden i en workshop och tittar på utmaningarna, var de befinner sig och vart de vill komma. Hur ska vi tillsammans nå dit på bästa sätt? Hur ska vi prioritera de aktiviteter vi behöver göra för att nå dit vi vill? Då får man en tydlig planering och på så sätt formar vi projektet och plockar de bitarna som är mest prioriterade och mest aktuella på kort sikt, för att sedan implementera de sakerna. Sedan går vi vidare till nästa steg.

Tobias Andersson: Så ni gör någon form av kravspecifikation då eller?

Johan Leveen: Ja, det blir det på en ganska hög nivå. Sedan tar vi vidare kravspecifikationen och gräver ner oss mer i detaljer. Man får nån form av road map. Exempelvis inom försäljning finns vissa utmaningarna och de kan vara mer prioriterade än utmaningarna inom inköp eller produktion. Då börjar vi med försäljningsbitarna och tittar vilka källor som finns i företaget. Hur jobbar vi med försäljning? Hur vill vi följa upp och mäta försäljning? Då pratar vi med säljare och säljchefer runt om i verksamheten. Det kan vara både inom och utanför Sverige. Så vi försöker samla en bild över deras utmaningar och gräver ner oss i vilka nyckeltal som ska följas upp, definitionerna på dessa och hur de räknas ut. Var hittar vi informationen? Finns information inom systemet? Hur är kvaliteten på informationen? Det är sådana frågor vi behöver svar på.

Tobias Andersson: Handlar det mycket om att anpassa sig efter kundens befintliga system?

Johan Leveen: Ja, så är det. Vi företräder ju de mjukvarorna vi har. Kunden kan ha en tydlig strategi där det är Microsoft som gäller med Affärssystem, CRM-system, etc. Då kan det ligga nära till hands att använda Microsofts BI-lösning också. För vissa spelar det däremot ingen roll. Vissa har strategin att ha ett verktyg, medan andra kan tänka sig flera olika. Vi kommer ofta tillbaka till byggnad av datalagerplattform. D.v.s. att man har en databas med all information i som man bygger upp all affärslogik kring. Sedan kan man ha olika analys- och rapporteringsverktyg på front-end sidan som kopplar ihop data. Har vi byggt upp datalager så kan vi använda QlikView, Microsoft eller annat verktyg mot denna plattform av information. Det beror egentligen på vilken strategi kunden har. Vi har så pass mycket erfarenhet så vi vet vilka styrkor respektive verktyg har och vilka nackdelar de har. Vi försöker rådgöra kunden till hur man kommer vidare både i nuläget och på sikt. En organisation har olika mognadsgrad med användare som även har olika BI-mognad. Vissa användare vill bara ha en statisk rapport medan andra användare är mer avancerade och vill kunna vända och vrida på information. Det finns även de som till och med själva vill bygga rapporter och analyser. Detta är något vi måste ta hänsyn till då aspekterna ser helt olika ut.

Tobias Andersson: Vad är vanligast då? Hur mycket kompetens har en kund? De behöver ju ändå er hjälp.

Johan Leveen: Absolut. Jag skulle vilja säga att idag är mognaden betydligt högre än vad den var för fem år sedan. Idag vet man styrkorna med BI och att det är nödvändigt för ett företag för att kunna fatta bättre beslut. Många användare är väldigt avancerade och vill bygga egna saker. Då gör vi en lösning som möjliggör detta. Det vill säga att man har en lösning där vi har kvalitetssäkrat informationen och satt alla nyckeltal så det inte råder någon tvekan om vad informationen betyder. Ska man släppa in användaren att själv göra egna saker så måste man ha koll på informationen man bygger rapporten mot.

- Vilka är de största utmaningarna med att implementera en BI-lösning hos kunden?

Johan Leveen: Det är både tekniska utmaningar och att kunderna drar åt olika håll och man är inte riktigt ense om hur man vill mäta verksamheten. En annan utmaning kan vara datakvalitet, kunden har inte någon som äger datan och den underhålls inte på rätt sätt. Datamängden kan också vara en utmaning då vissa kunder har stora datavolymer. Då måste vi bygga en arkitektur som funkar för att hantera detta. Tänker man på detta bör saker gå ganska "smärtfritt".

- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?

Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Johan Leveen: Idag tror jag det används inom alla nivåer i ett företag, både operativt och administrativt men även på en institutionell nivå. Vi börjar oftast på en hög nivå och sedan sprider det sig ner på en operativ nivå. Vi pratar både om strategiskt och operativt BI när vi är ute hos kund. Idag tror jag att alla har behov. Det finns otroligt mycket vinning i att ta bort det manuella steget som man hade tidigare. Framförallt på den operativa nivån där det satt en hel del folk som samlade in information manuellt och klippte/klistrade i Excel för att förse folk högre upp i organisationen med information för beslutsunderlag. Vänder man på detta så menar vi att det är bättre att detta sköts automatiskt och att man har kvalitetssäkrat informationen och flödet med ett BI-verktyg så att var och en själv kan konsumera den information som behövs utan att vara beroende av någon annan.

Tobias Andersson: Skulle du säga att det används mer i det vardagliga arbetet på operativ nivå eller i högsta ledningen?

Johan Leveen: Jag tror nog att många ledningar behöver information för att fatta beslut, men har nog varit vana vid att nivån under förser de med information och där finns det mycket vinningar att göra för att slippa den manuella processen. Sedan kan det vara så att den högsta nivån inte inser hur mycket arbete det ligger bakom för att få fram

den här informationen och de kanske inte ser värdet i att få processen automatiserad medan den operativa nivån, som lagt ganska mycket tid, ser ett stort värde i att slippa det manuella arbetet.

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Johan Leveen: BI tillför ju definitivt nytta överallt. Jag tror däremot att de flesta BI-projekt startar ur ett sälj- och marknadsperspektiv oftast.

Tobias Andersson: Hur tror du BI ser ut i produktionen och andra delar då?

Johan Leveen: Jag tror att man hittar det mesta i sina vanliga produktionssystem och har det mesta stödet här. Däremot tror jag sälj- och marknadsföring där man kanske har ett CRM-system, faktureringsystem, osv. och det kanske inte är helt enkelt att få ihop dessa på ett smidigt sätt om man inte har en BI-lösning. Produktionssystemet har kanske bara sig själv som källa och behöver inte BI på samma sätt.

Bilaga 4: Intervju med Tacticus

2014-04-22, Malmö

Medverkande:

Stefan Fleron

Henrik Borg

Intervjuare:

Tobias Andersson

William Potocki

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om er själva (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)

Henrik Borg: Henrik Borg heter jag, och jag är ansvarig för Business Intelligence på Tacticus. Jag har jobbat här sedan 2007 och jobbade tidigare på Sandvik i Svedela som var första jobbet efter högskolan. Jag har också läst i Lund - civilingenjör, maskinteknik. Jag har jobbat som första BI-konsult på Tacticus och byggt upp det benet. Vi har ett huvudsakligt fokus på QlikViews plattform och jag har jobbat mycket med Supply Chain relaterade frågor, men eftersom det är BI så breddar man sig ganska fort. Jag har erfarenhet inom uppföljning av finans, marknadsföring, etc.

Stefan Fleron: Jag heter Stefan Fleron, VD i bolaget och började här 2009. Innan dess har jag jobbat som ansvarig på olika bolag inom framförallt telecom, mobiltelefoni och mjukvara i mobiltelefoner. Min roll på Tacticus är att driva bolaget.

- Berätta kort om företaget

Stefan Fleron: Vi är helt fokuserade på stödsystem kring affären, dvs. affärssystem och business intelligence. Det vi jobbar med är verksamhetsutveckling åt företag med stöd av affärssystem där vi implementerar processer i dessa och gör förändringar på affärssystemet. När vi tittar på informationen i affärssystemet använder vi business intelligence för att mäta och se trender/förändringar eller status på hur det ser ut just nu. Affärssystemen används för att samla in data och handleda processerna i företaget så att man jobbar på rätt sätt i företaget. Vår kunskap är på verksamhetsutveckling, att förstå processerna och ha erfarenhet inom industrin. Henrik har flera års erfarenhet från industrin och har jobbat i produktionen och vet hur man ser på det. Plus att man har en högskoleutbildning bakom sig. När vi rekryterar till bolaget så blandar vi oftast mellan relativt ny-examinerade och seniorer från industrin som suttit i en tjänst som inköpschef, ekonomichef, produktionschef, servicechef och så vidare. Den kunskapen är ovärderlig och det är mycket svårare att utbilda sig på detta än på systemen. Vi tar ofta in denna typ av personer som sedan lär upp sig på systemen över tiden. Oftast har de varit med om en implementering hos kund på sitt tidigare företag och sett båda sidorna. De kanske inte har en djup förståelse i systemen men vet ändå hur saker fungerar. Kunskapen om hur processerna fungerar i ett företag är mycket svårare att lära sig än datorsystem. Det är här vårt fokus ligger i bolaget.

Stefan Fleron: Vi har kontor i Malmö och Göteborg. Huvudkontoret är här i Malmö och här är vi ungefär 55 anställda. I Göteborg är vi 6 anställda. Vi har även haft kontor i Halmstad och Stockholm, men där har vi dragit oss tillbaka. Så nu fokuserar vi på Göteborg och Malmö.

William Potocki: Jobbar ni inom alla branscher eller har ni något specifikt fokus?

Stefan Fleron: Vi fokuserar på tillverkningsindustrin. 85 % av vår omsättning kommer från kunder inom tillverkande industri. Det kan vara diskret tillverkning, processtillverkning, lite allt möjligt.

Henrik Borg: Sedan har vi distribuerande företag också.

Stefan Fleron: Ja, många av de här tillverkande företagen, speciellt de svenska, går mer mot distribution och lägger

ut tillverkningen. Brio är ett lysande exempel som var ett tillverkande leksaksföretag men som numera bara designar och distribuerar. Allt tillverkas i Kina hos underleverantörer. Sedan inom business intelligence är vi mycket bredare. Det är ju ett verktyg som används brett och där blir processerna mer tydliga. Försäljningsprocess, inköpsprocess eller finansprocess kan man jobba med inom olika branscher. Det skiljer inte så mycket. Där är vi alltså bredare.

Henrik Borg: Där har vi en bredare flora av kunder, men vi har ett fokus på tillverkande företag och distribuerande företag, business to business. Men vi har även kunder inom retail, business to consumer. Det är också en nisch vi kommer arbeta med framöver och som vi satsar på.

Förhållningssätt till BI-leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?

Henrik Borg: Vi har haft QlikView sedan jag kom in här. Det har varit den plattform som vi har haft kompetens i och den som vuxit snabbast på marknaden. QlikView är ju marknadsledande i Sverige med en marknadsandel på 50 % enligt dem själva. När vi tittar framåt ser vi vilka trender det finns på marknaden och vad som är i ropet. Då är QlikView fortfarande en stark aktör och kommer komma med en ny generation. Det finns även andra plattformar som är intressanta, Tableau till exempel. Även Microsoft har en plattform som följer med och finns på många ställen, så det är en plattform vi jobbar och levererar tjänster inom. För att tillägga en sak till det Stefan sa, så jobbar vi med affärssystem och beslutsstöd och har tre ben. Vi har business intelligence, ett affärssystem som heter Movex M3 som ägs av Infor och sedan har vi Microsoft Dynamics AX, Microsoft Business Solution. Implementerar man t.ex. Microsoft business solution så implementerar man Microsofts plattform där det finns massa grejer i den, förkonfigurerade rapporter osv. Detta räcker sällan för att täcka hela behovet. Då säljs ofta Microsoft på det sättet att du har med dig en licens och plattform som du kan jobba inom där det finns en möjlighet och ett behov som behövs tillgodoses. Dels för att hantera totalleveransen av ett affärssystem, men även för befintliga kunder så finns det ett behov att utveckla den. På samma sätt har M3-delen med Infor en egen BI-plattform som vi också kommer behöva närma oss och fördjupa oss inom för att kunna göra en totalleverans. En parameter är att vi från BI-sidan kan utifrån våra övriga leveranser följa med i det. Sen är det ju vad som händer på marknaden och vilka produkter som växer. Det är egentligen inte produkten eller teknologin som styr utan det är vad vi behöver leverera till kunden, vad man vill uppnå och att kunna göra rätt val av teknologi för detta.

Stefan Fleron: Sen är det också i utgångspunkt från kundens perspektiv vad dessa vill använda BI till. Vissa behov är ren rapportgenerering och rapporterna ska spridas till många. Då blir det en viss typ av BI-system som är lämpad för kunden rent kostnadseffektivt. Vill man istället titta på system där man undersöker och upptäcker, dvs. hur det ser ut i verksamheten på en mer avancerad nivå. Då är det oftast en annan typ av system som har en väldigt stark visualiseringsmotor. Till exempel Tableau och QlikView. Tittar vi på de rapportgenererande systemen så är det mer äldre och traditionella leverantörer. Till exempel Infors BI är en väldigt stark rapportgenerator som kan rapportera data från affärssystem på ett effektivt och bra sätt, och distribuerar det på ett kostnadseffektivt sätt. Det är mycket av detta vi upplever när vi jobbar mot kunden, exempelvis vad kostnaden blir för att X antal personer ska dra nytta av de här rapporterna. De lite modernare systemen blir ofta ganska dyra när man är många som ska använda det medan de andra blir ganska kostnadseffektiva då det är rapporter som genereras. Så där skiljer det sig rent filosofiskt eller vad man ska säga.

William Potocki: Vilka är det ni har partnerskap med då?

Henrik Borg: På BI-sidan har vi Qlik och Microsoft. Sedan kan vi leverera tjänster utan att ha partnerskap, men det är en annan sak.

- Vilka är de största utmaningarna med att välja en leverantör?

Henrik Borg: Om man väljer att ta in en ny produkt och leverantör så är den största utmaningen att veta att det här har bäring och veta vilken täckning vi får för de kostnaderna. Det är en framtida investering där vi antingen behöver rekrytera in en person eller utbilda befintliga personer. Så det är ju den största utmaningen, dvs. att få avkastning på

den investeringen man gör.

- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Stefan Fleron: Vi är återförsäljare av systemen. Därför har vi tät dialog om hur försäljningspipen ser ut.

Henrik Borg: Vi har satt upp mål för hur mycket vi ska sälja. Det är man väldigt intresserad av att följa och sedan har vi också kommunikation avseende de tjänster vi levererar, så att vi har rätt kompetens rent kvalitetsmässigt. Sedan kan man säga att vi är ett tjänstedrivet företag medan våra partners är produktbolag som är licensdrivna. Där har vi olika intresse. Vi vill sälja lösningar som är värdeskapande för kund och våra partners vill sälja så mycket licenser som möjligt.

Stefan Fleron: Den övergripande visionen är egentligen samma för båda. När det väl kommer till krita så mäter de antal sålde licenser och är inte så intresserade av hur det går för kunden. För oss är det precis tvärtom. Vårt fokus är på hur bra systemet används hos kund och sedan kommer licensförsäljningen. Så det skiljer och där är det alltid en utmaning med att jobba med leverantörer i det sammanhanget.

William Potocki: Hur fungerar det när ni ingår ett kontrakt med partnern?

Henrik Borg: Man budgeterar en affärsvolym. Med Qlik till exempel har man olika nivåer beroende på hur mycket man säljer och då åtar man sig en viss affärsvolym att sälja. Då är det inte antal licenser, utan det är en fråga om intäkter.

Stefan Fleron: Första gången när man blir partner så gör de en värdering av vårt bolag om de tror vi har förmågan att sälja till en viss nivå. Tror de på detta så commiterar man sig till att anställa, sälja, utbilda konsulter i verktyget och då ska man certifiera ett antal konsulter i olika delar av verktygen och säljarna ska certifieras. Det är en rätt stor investering att komma in på den nivån vi är på nu. Det är rätt mycket pengar som ska investeras för att komma dit. Sedan när man väl har blivit partner och bevisat att man säljer så sker det uppföljning varje kvartal och år för nya volymer. Då gör man en resa i partnerskapet.

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?

Henrik Borg: Det handlar om att kunden har en utmaning som man vill uppnå ett visst resultat för. Då sätter man sig ner med kunden och ställer frågor för att förstå vad man vill uppnå. Detta gör man i ett antal iterationer där man återkommer med förslag och dokumenterar ett förslag på lösning utifrån diskussionen. När man är överens och har gjort ett estimat, eller till och med har en uppdragsbekräftelse, så går man vidare. Om man redan har plattformen så går man vidare till projektet och har man inte plattformen så sätter man upp den med servers och så vidare. Sedan utvecklar vi och extraherar informationen från olika datakällor, sätter upp hela plattformen, bygger applikationerna och programmerar. Sedan är det ju en iterativ process där man gör kontinuerlig avstämning med kund. Man visar vilken data som har plockats fram och tar reda på hur kunden vill se och verifiera sina siffror. Sedan gör vi detta till en punkt då man är överens om att det är klart. Detta är en relativt kort period. BI är mer en process än ett projekt. När det första arbetet har gjorts och plattformen har byggts upp så pågår utvecklingen kontinuerligt med små justeringar över tiden.

William Potocki: Brukar ni fortsätta assistera kunden eller klarar kunden detta internt?

Stefan Fleron: Det är både och.

- Vilka är de största utmaningarna med att implementera en BI-lösning hos kunden?
 - Hur stor kompetens har kunden inom BI?

Henrik Borg: Det är väldigt olika. Kommer man till en kund där man redan har haft en BI-plattform eller har en BI-plattform så kan det variera. Detta kan vara allt från lång erfarenhet inom en specifik plattform eller där man har

kunskap med sig från tidigare arbetsgivare. Det är väldigt olika hur kompetent man är. Utmaningarna ligger nog mer i gränslandet mellan att kunna jobba i plattformen rent tekniskt och att förstå verksamhetens behov. Det är där vi har vår nisch där vi kan prata med VD, ekonomichef, logistik och förstå det och veta hur detta omsätts i ett system. Kunna göra en konkret leverans av detta.

Stefan Fleron: Det är en ganska lång resa om kunden aldrig har jobbat i verktygen man säljer. För till exempel inköpschef eller finanschef är det en lång resa att lära sig verktyget och använda det. Det tar ett tag att förstå hur det används och vad man kan titta på. Det är många valmöjligheter i ett sådant verktyg och ju mer de jobbar med verktyget, desto mer idéer skapas det om vad man vill mäta och titta på. Därför är den iterativa processen viktig att ha med när man tar fram verktyget för de som ska använda verktyget. Så det är de som är med i resan och lär sig hur verktyget ser ut och hur det används. Det är de som skapar nya idéer om hur verktyget kan användas. Det är fördelen framförallt med QlikView då man kan ha den här iterativa modellen. I de mer traditionella verktygen så görs en förstudie och man bestämmer vad man ska titta på, utvecklar detta och man får det man har bestämt. Iterativt arbete är mer modern programmering där man interaktivt jobbar med kunden.

Tobias Andersson: Vi tror att många företag har BI-kompetens men ändå tar hjälp av konsulter. Är det så och varför i så fall?

Henrik Borg: Det är nog beroende på hur stora bolagen är. Då får man nog titta på vilka bolag man jobbar med. Vi jobbar med bolag som omsätter 500 miljoner och uppåt. I dessa företag finns en IT-avdelning, men också kanske en superuser-avdelning. Där finns det oftast personer som är rätt kunniga och kan vara drivande. Tittar vi på mindre bolag som är under 500 miljoner så är det oftast en controller som ser ett behov, men som inte har en aning om vad som kan göras. Dessa är ofta väldigt duktiga på Excel och småprogrammering, men där gör vi det mesta jobbet. En av våra kunder har tagit över hela jobbet med QlikView-lösningen. De gör all utveckling och all vidareutveckling själva.

William Potocki: Så ni byggde bara upp fundamentet för dem?

Henrik Borg: Ja, precis. Och sedan kommer vi in och gör lite mer svåra jobb.

- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?

Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Henrik Borg: Jag tror analysbehovet är störst på administrativ nivå. Ifall vi går nerifrån och upp så på operativ nivå finns ett analysbehov, men rapportbehovet är störst. Ju högre upp i kedjan man kommer, desto större mängd och mer komplex är informationen. Man sätter samman information från olika delar och analyserar. Top management i ett stort företag sitter inte med BI, utan får bara något presenterat framför sig. I mindre företag kan däremot både VD och CFO sitta och jobba självständigt med analys, motsvarande vad en avdelning eller division kan göra i ett större företag.

William Potocki: Så du menar på att det egentligen vandrar uppåt?

Henrik Borg: Ja. Informationen som är output från en BI-plattform är väldigt viktig ju högre upp man kommer eftersom det fattas strategiska beslut här om man ser BI mer som analys än rapport.

Stefan Fleron: Jag håller med och tror att det på översta nivån är mycket statiska rapporter över hur det ser ut. Information presenteras. På administrativ nivå tror jag ett dynamiskt BI-verktyg är mycket användbart och viktigt. Beroende på hur stora bolagen är så tror jag att ju mer tillgängliga verktygen blir, desto viktigare blir dem på den operativa nivån. Exempelvis inom en fabrik där någon har ansvar för flera produktionslinjer kan det vara intressant att jämföra hur de här linjerna går och hur skiften fungerar osv. Företagen behöver komma upp på en nivå där man

sammanställer information från olika källor.

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Stefan Fleron: Inom inköp finns det ganska mycket att göra. Marknadsföring finns det inte mycket BI i. Försäljning är oftast där det startar och där det är störst behov. Man vill analysera vad man säljer och vad man tjänar. Finans är inte med i modellen, men den är en stor del av BI. Service är inte jättevanligt heller.

Övrigt

- Varför finns BI-konsulter som mellanhand mellan kund och leverantör?
 - Varför kan inte kunden gå direkt till leverantören?

Henrik Borg: Man kan inte vara bäst på allt.

Stefan Fleron: Jag har själv arbetat med försäljning av mjukvara, och varit konsult kring det. Det är oerhört svårt att blanda de modellerna. Det är två helt olika modeller man driver företaget med. Det är licensförsäljning och produktutveckling. Ett företag som Qlik har framförallt försäljning, men sen har de ju R&D (Research and development), produktutveckling. Vid produktutveckling gäller det ju att hålla fast sig vid utvecklingen och ta intryck från omvärlden. Det som händer när produktutveckling och konsultation blandas är att varje krav som kommer in påverkar produkten. Detta kan visserligen vara positivt, men om man går kunderna för mycket till viljes så får man en produkt som inte är sammanhållen och defragmenterad. Produkten blir väldigt spretig och det blir en dyr produktutveckling i mängder av kundspår. Det som dessa företag gör är att fokusera på produktutveckling och försäljning. Sedan använder de ju konsultbolag till att implementera och sälja produkterna. De som är mest framgångsrika är Microsoft som hållit en väldigt strikt linje. De har nästintill inga konsulter själva utan bara säljer och utvecklar produkter. Sedan finns andra företag som t.ex. Intentia som fanns en gång i tiden. Intentia hade modellen att man både skulle sälja och leverera produkten i en jättestor konsultorganisation. Detta krackelerade fullständigt eftersom licensmodellen och konsulterna gjorde att kunderna aldrig togs om hand efter leveransen. Ett produktbolag är bara intresserade av att sälja licenserna och sedan gå vidare med försäljningen. Då glömde man bort eftermarknaden och hanteringen av kunden efteråt. Detta är konsultbolagen bättre på och kan hjälpa företagen under en längre tid. Det är många företag som har misslyckats med att hålla ihop både produktutveckling och konsultation.

Tobias Andersson: Så ni säljer alltså lösningar och affärsinsikter medan de säljer sina produkter?

Stefan Fleron: Ja, precis. Vi säger ju att vi är duktiga på verksamhetsutveckling och systemen. Vi kan inte vara bäst på verksamhetsutveckling i alla branscher, så därför fokuserar vi inom tillverkning. Vi har konkurrenter som är bättre än oss på exempelvis offentlig förvaltning. Här har vi sagt att vi inte går in då det inte är något för oss.

Bilaga 5: Intervju med företag X

2014-04-22, Lund

Medverkande:

Jonas Eriksson

Intervjuare:

Tobias Andersson

William Potocki

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om dig själv (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)

Jonas Eriksson: Jag arbetar som juniorkonsult på företag X och tidigare har jag studerat systemvetenskap. Hos oss har vi delat upp företaget i olika verksamhetsdelar som inriktar sig på olika delar av det som vi har som marknad. En av de verksamhetsdelarna är BI och det är på denna avdelning som jag är verksam.

- Berätta kort om företaget

Jonas Eriksson: På FX har vi inte någon speciell inriktning, istället är vi generella IT-konsulter som erbjuder olika tjänster. Internt väljer vi sedan vilken typ av kompetens som vi vill gruppera och utveckla oss inom. I verksamhetsdelen för BI är vi ungefär 30 personer med en blandning av IT-konsulter som arbetar med BI, men även renodlade projektledare. Tidigare var det uppdelat i mer teknikspecifika områden. Vi hade någon javagrupp och så vidare som var specificerade på speciella områden. Då blev det ganska uppdelat i olika områden och vi har därför valt att blanda dem så att vi får mer generella grupperingar inom företaget för att alla ska ha ett bättre samspel med varandra.

Förhållningssätt till BI-leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?

Jonas Eriksson: Det beror ju på vad man tror efterfrågas på marknaden. Vi säljer ju tjänster så vi är beroende av att folk vill ha det vi säljer. Vi har ju vissa partners som vi har tätare samarbete med, till exempel Microsoft. Dessa har i sin tur vissa grader av partnerskap där du som konsultbolag måste uppnå vissa kriterier. Kriterierna kan vara att du ska ha ett visst antal certifieringar och du ska sälja ett visst antal av deras produkter och så vidare. Partners bestäms på ganska hög ledningsnivå, men till viss del även i de olika verksamhetsgrupperingarna. När BI-partners väljs så tas även beslutet om det i verksamhetsdelen för BI. Om verksamhetsgruppen för BI känner att de behöver ingå ett visst partnerskap så tas det beslutet av dem.

Tobias Andersson: Du menar alltså att det egentligen är kunden som bestämmer?

Jonas Eriksson: Ja, indirekt är det så av den anledningen att vi är beroende av att sälja den produkt som kunden vill ha. Till stor del får vi gissa om man tänker på det ur ett längre perspektiv och sedan bestämma i vilken riktning vi vill röra oss. Det tar ju tid att utbilda konsulter i nya system. För att behålla vår guldstatus med till exempel Microsoft så måste vi kanske ta två nya certifieringar varje år. Sedan kan det också vara så att vi ser ett behov av en ny programvara och då måste vi ta reda på vilka som kan utbildas inom detta för att sedan införa ett samarbete.

William Potocki: Vilka BI-leverantörer samarbetar ni mest med?

Jonas Eriksson: Till största del arbetar vi med Microsoft. Vi har även börjat dra oss in mer mot Qlik. Qlik är däremot lite svårjobbade på av den anledningen att de helst ser att vi som konsulter går deras utbildningar hos dem och att de har svårt för att lämna iväg konsulten. Med Microsoft gör de däremot så att de ser att du har kompetensen från certifieringen och lämnar därefter iväg kunden.

William Potocki: Du menar att Qlik vill ha större kontroll över konsulterna?

Jonas Eriksson: Exakt, de vill ha större kontroll och därmed blir det lite svårare att arbeta med dem. Men eftersom att de är så framgångsrika på marknaden så försöker vi etablera mer samarbete med dem.

- Vilka är de största utmaningarna med att välja en leverantör?

Jonas Eriksson: Vi blir ju en mellanhand i ledet mellan kund och BI-leverantörer som säljer sina system eller produkter. Där blir det ibland problem. Vi kan ju säga att idag kan vi detta men vi vet däremot inte i vilken riktning som leverantörerna kommer att utveckla sin produkt. Låt oss säga att vi har byggt en egen BI-lösning där vi har en egen uppbyggd grundstomme för datalager. Snart kommer det däremot nya versioner av programvara som vi måste hålla oss uppdaterade till utan att egentligen ha fått en specifikation tidigare. Det är en ganska stor utmaning att vi ska komma leverantören så nära att vi vet vart de vill dra sin produkt så att vi kan anpassa oss efter det. På samma sätt är det när man säljer förvaltningsarbete av andra tjänster. Det är lätt att skriva ett kontrakt för vad vi kan just nu, men om det kommer nya ändringar så kan vi inte det per automatik utan det måste vi först lära oss.

- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Tobias Andersson: Är det någon form av kommersiell kommunikation?

Jonas Eriksson: Ja, det är det och den ser ju ut på olika sätt. Oftast så finns det övergripande styrgrupper på ganska hög nivå mellan konsultbolaget och leverantören. Detta har jag dock inte så stor kunskap om, men det är i princip kvartalsvis eller halvårsvis som det sker upphandlingar. Efter detta förmedlas informationen sedan till oss om vad det är som gäller och vilka beslut som har fattats. Det vi kan påverka är att vi kan ha ett finger i luften om vad kunden efterfrågar och kommunicera det till våra chefer.

Tobias Andersson: Har du som konsult påverkan på hur leverantören utvecklar sin produkt, om du kanske identifierat saker som är dåligt gjorda.

Jonas Eriksson: Ja, så är det absolut. Vi försöker ju förmedla det så fort som möjligt. Det sker ju egentligen oavsett om vi är partners eller inte. Man är ju lite av en superanvändare till de system som man använder. När man har det som jobb att arbeta med system skickar man i större utsträckning felrapporter än vad till exempel en privatperson gör. Man försöker komma systemets utvecklare närmare genom att påpeka fel. Ofta är problemen redan kända hos leverantören och det är sällan att man jobbar med så små lösningar att man är först med att hitta ett problem.

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?

Jonas Eriksson: Oftast vill kunden ha en viss produkt och då säger vi som konsulter att vi har möjlighet att göra detta. Oftast brukar kunden begära ett visst BI-verktyg för att de har läst om ett specifikt BI-verktyg och att det till exempel har häftiga grafer som de vill ha. Kunden vet då oftast inte heller vilka alternativ som finns till det här utan de har bara sett detta specifika BI-verktyg som en lösning och kan väldigt lite om dess fördelar och nackdelar. Då är det ju upp till oss som konsulter att säga att det kan vi göra eller att istället erbjuda andra alternativ som kan säljas in. Det är också väldigt vanligt att kunden bestämt sig för ett specifikt verktyg och med det får vi anpassa lösningen till deras verksamhet. Väldigt ofta är det egentligen kunden som fattar beslut om vilket BI-verktyg de ska ha.

William Potocki: Så ni vägleder egentligen bara kunden utefter er egen erfarenhet och era kunskaper?

Jonas Eriksson: Ja, det försöker vi självklart göra i så stor utsträckning som möjligt. Däremot är man fast i det faktum att det är ganska stor konkurrens mellan andra konsultbolag som har andra offerter att erbjuda. Kunden skickar därmed ut flera offerter till ett flertal konsultbolag. För att vinna uppdraget är det då inte så bra om man som konsult är för kaxig om att de egentligen behöver ett annat BI-verktyg.

Tobias Andersson: Hur ser det ut när ni väl börjar implementera lösningen?

Jonas Eriksson: När man väl fått uppdraget sätter man sig ner med seniorkonsulterna, inblandade säljare, chefer

och kundens representanter. Sedan bestämmer man om vilka tekniker och program som ska användas. Säljare, projektledare och konsult är redan i samma skrå och det blir inte en jättestor brygga. Samtliga inblandade är väl medvetna om tidsestimering. Det specifika arbetet sker i väldigt stort samförstånd i grupp med kunden. Där har kunden också ett gäng av olika specialister inom olika områden. Det är mycket att ge och ta.

- Vilka är de största utmaningarna med att implementera en BI-lösning hos kunden?
 - Hur stor kompetens har kunden inom BI?

Jonas Eriksson: Det är väl egentligen väldigt mycket problem med just kravhantering. Vissa krav kan se väldigt lätt ut men det är många beslut om hur vi ska gå tillväga och hur verksamhetsreglerna ser ut i hela deras datastruktur. Det är det som egentligen är svårast. Jag tror att den delen är svårast i BI-projekt, oavsett om det görs inhouse eller med externa konsulter. Nu rör ju sig BI-verktyg mer och mer mot klickrapporter och problemet med det är ju att användarna oftast kan göra så mycket i rapporterna själva och frågan är om de vet vilket urval de gör.

William Potocki: Du menar att de ibland har alldeles för mycket funktioner?

Jonas Eriksson: Ja. Vi har sett vissa exempel på att användare säger att datorn visar fel, och att de skrivit in allt i systemet själv. Det är dock så många parametrar som styr så att det kan bli svårt att förstå vad som faktiskt presenteras. Förr i tiden utvecklades mycket mer standardrapporter om exakt vad som skulle visas. Nu kan användaren göra allt detta själv och därmed har du som konsult inte alls samma kontroll över det som presenteras. Datan kan vara helt korrekt medan användaren tycker det är fel eftersom de kanske inte förstår exakt vad det är som presenteras.

William Potocki: När ni väl implementerat lösningen, lämnar ni då över förvaltningen till kundens egen IT-avdelning?

Jonas Eriksson: Ja, oftast lämnas det över. Största tiden går till själva implementationen. Oftast har kunden någon form av kompetens som är med i hela utvecklingsarbetet. Det är lite som den klassiska vattenfallsmodellen att mycket arbete, kraft och resurser sker i början av projektet, men som sedan gradvis minskas. När själva huvudarbetet och grundstommen är utförd i BI-lösningen är det egentligen bara rapportering och underhåll som kvarstår och det är inte jättestor arbetsbörda. Så om kunden kanske inte har resurser att dra igång ett så stort projekt bistår vi även med kontinuerlig support och helst vill vi sälja förvaltningsarbete för ett fastpris istället för att sälja konsulttimmar.

- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?
Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Jonas Eriksson: Ur min erfarenhet tror jag att det är ganska jämt fördelat mellan administrativ och operativ nivå och att det är väldigt lite på den institutionella nivån.

Tobias Andersson: Tror du att informationen från BI-verktyget når den institutionella nivån?

Jonas Eriksson: Ja, genom den mänskliga kontakten tror jag att informationen sipprar uppåt och att den institutionella nivån får en ganska bra bild över hur det ser ut. Jag tror dock inte att de använder sig av BI-verktygen på denna nivå.

William Potocki: Med din erfarenhet från att läsa kravspecifikationer kanske du har identifierat vilka aktörer som definieras?

Jonas Eriksson: Ja, oftast är det ganska väldefinierat i uppdraget. I själva rapporteringen är det till exempel specificerat vilka personer som ska använda sig av BI-verktygen.

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Jonas Eriksson: Jag tror att det är väldigt svårt att säga specifikt. Det är med andra ord olika från kund till kund och jag tror att alla delar av organisationen är intresserade av det som erbjuds av BI-verktygen.

Tobias Andersson: Är det något område som du tror är vanligast?

Jonas Eriksson: Nej, tror jag faktiskt inte.

Övrigt

- Varför finns BI-konsulter som mellanhand mellan kund och leverantör?
 - Varför kan inte kunden gå direkt till leverantören?

Jonas Eriksson: Jag tror vi existerar för att efterfrågan av BI är väldigt hög. De enskilda leverantörerna kan heller inte ha den typen av resurser och bemanning att leverera till alla de som vill implementera BI-verktyg.

William Potocki: Varför tror du inte att kunderna själva har en direkt kontakt med BI-leverantören istället för att anlita konsulter?

Jonas Eriksson: Det tror jag har att göra med att kunderna vill ha möjlighet att skala upp och skala ner. För att ha specialkompetens ute bland kunderna hade du behövt en gigantisk IT-avdelning på vartenda företag. Om företaget sedan vill byta ut ett verktyg så måste de avskeda personal eller tvinga personalen att utbilda sig på nytt. I och med att det är en marknad som kräver specialistkunskap tror jag att konsultbolagen har den fördelen att de själva kan välja vilka BI-verktyg som de vill arbeta med och på så sätt bli specialister inom dessa. Det gäller ju egentligen allt där det krävs teknisk specialistkompetens.

William Potocki: Som du nämnde tidigare vill ju leverantören gärna ha kontroll över implementeringen av deras produkt och om de istället haft direkt kontakt med kunden kanske det inte implementerats korrekt?

Jonas Eriksson: Exakt, då hade de ju istället behövt en väldigt stor supportavdelning för att hjälpa kunderna och det vill leverantören helst slippa. Därför fyller konsulterna en funktion och innehar en roll som behövs.

Bilaga 6: Intervju med Affecto

2014-04-23, Malmö

Medverkande:

Andréas Danielsson

Intervjuare:

Tobias Andersson

William Potocki

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om dig själv (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)

Andréas Danielsson: Arbetar som senior business advisor på Affecto i Malmö. Har även en roll som kallar solution area manager som man i princip kan beskriva som affärsområdeschef för business analytics, vilket är det som man kallar för business intelligence idag. Jag har arbetat som konsult sedan 1997 och den mesta tiden med business intelligence. Jag har egentligen jobbat med alla möjliga delar i denna typ av lösningar, både som utvecklare av data warehouse rapporter men också som projektledare, arkitekt och analytiker. Men idag är det inte så mycket teknik, utan mest Powerpoint och rådgivning.

Tobias Anderson: Vilken utbildning läste du?

Andréas Danielsson: Jag läste systemvetarlinjen i Lund. Sedan även en kandidat i företagsekonomi.

- Berätta kort om företaget

Andréas Danielsson: Vi är ju en nischad leverantör inom beslutsstöd, business intelligence. Vi tillhör en finsk koncern med ungefär 1100 anställda så vi finns i de nordiska länderna och Baltikum. I Sverige är vi ungefär 140-150 anställda. Vi arbetar alltså bara med det egna området. De här områdena för oss är fyra delar. Det är dels det område jag jobbat med, business intelligence, men även Corporate Performance Management där vi lägger in lösningar för budget, prognos, koncernrapportering, lönsamhetsoptimering. Sedan har vi det vi kallar data management, vilket är mer avancerad dataintegration, datakvalitet, big data-lösningar, etc. Den fjärde är sedan collaboration, samverkanslösningar som kan innehålla ett element av business intelligence men som går mer mot process-stöd, dvs. att stödja en viss process hos kunden. Vår nisch där är inte att vi är SharePoint-specialister t.ex. utan vi jobbar mer med att konfigurera SharePoint och koppla ihop det med BI. Vi jobbar också med IBM inom det området. Man kan säga att vi jobbar med alla ledande programvaruleverantörerna på marknaden.

Förhållningssätt till BI-leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?

Andréas Danielsson: Det är både och vem som väljer. Vi har med oss en historik att i Norge och Danmark har varit väldigt starka inom SAP och Informatica. I Sverige är det mest Microsoft, IBM Cognos och Qlik. Finland är lite bredare. Vi har helt enkelt valt att välja de som är ledande på programvarusidan och då tittar man på Gartner och andra analysföretag för att testa programvaran. Sedan är det en del partners som söker upp oss och vill jobba med oss. Men i dagsläget har vi de stora: SAP, Microsoft, Oracle, IBM, Qlik, Tableau och Informatica.

Tobias Anderson: Så det är marknaden som styr vilka leverantörer ni väljer?

Andréas Danielsson: Ja, och sen så måste vi jobba med det som är stort i respektive land och i Sverige är det till exempel Microsoft som är ganska stora. Det beror också lite på vilken typ av kunder man arbetar med. Med mindre kunder eller offentlig verksamhet kanske det är andra programvaruleverantör som är aktuella.

- Vilka är de största utmaningarna med att välja en leverantör?

Andréas Danielsson: Från kundsidan skulle jag nog säga att det är att hitta en balans mellan att ha nåt som är

kostnadseffektivt, hitta rätt plattform, och samtidigt få nöjda användare. Då kanske användaren vill ha ett eget verktyg och sen så klart att vi har Excel-världen också. Det är ganska lätt att man hamnar i Excel oavsett vilken plattform man har valt. Många användare vill ha datan i Excel, trots att man har lagt mycket pengar på en programvara som klarar allt Excel gör. Jag skulle säga att ha balansen mellan en gemensam plattform kontra att kunna plocka det bästa.

William Potocki: Menar du att använda en plattform som redan finns inom organisationen?

Andréas Danielsson: Ja, det kan vara effektivt att använda det och få integration till affärssystemet och licensmässigt så brukar det vara ett ganska bra upplägg. Plus att om du sitter på IT och ska administrera olika plattformar är det bättre om där står SAP på allting så klart. Det är mycket enklare och ger en hög integration. Det skulle som sagt kunna vara ett exempel, att den gemensamma plattformen är SAP med ett SAP-affärssystem och då kanske väljer att komplettera denna med en BI-lösning från SAP.

- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Andréas Danielsson: Kommunikation är kommersiell och kompetent. Partner kommer med ett kundcase och säger vad de behöver hjälp med inom sin strategi. De flesta har en partnerstrategi om hur de vill använda sina konsultpartners för att implementera lösningarna eftersom de oftast inte vill göra det själva. Oftast är det så att vi jobbar tillsammans där programvaruleverantören tar in en konsultpartner som driver caset. Det är den kommersiella biten. Sedan gör vi även gemensamma marknadsaktiviteter: telemarketing-kampanjer, utskick, gemensamma seminarier, och så vidare.

Tobias Anderson: Träffas ni kontinuerligt och gör avstämningar?

Andréas Danielsson: Ja, vi har säljare eller chefer som är partneransvariga rent kommersiellt. Sedan har vi konsulter som är mer kompetensansvariga och ska se till att vi har rätt kompetens inom plattformarna.

Tobias Anderson: Har partnern förväntningar på er? Att ni ska kunna leverera enligt en plan?

Andréas Danielsson: Ja, men jag tror inte vi har något avtal där vi har skrivit in hur mycket som ska levereras. Men de har förväntan att vi ska ha vissa certifieringar för ett visst antal konsulter och säljare för att få sälja deras lösningar. Detta hindrar ju inte att vi får jobba med dem, utan det handlar mer om att vi ska vara certifierade för att få sälja deras programvara.

Tobias Anderson: Skulle du säga att de har mer krav på er än vad ni har på dem?

William Potocki: Är ni med och påverkar förändringar i programvaran?

Andréas Danielsson: Jag skulle säga att det är partnern som ställer mycket krav på vad det är vi ska göra för att vara en partner till dem. Sedan ställer vi krav i specifika case och kanske behöver hjälp från en teknisk specialist med något. När det gäller vad som ska förändras i programvaran finns det andra forum för det och det är egentligen user groups och den typen av forum. Visst kan vi ställa krav på detta, men tror det mesta kommer från kunderna och inte från oss. Sedan kan det finnas partners som är speciellt utvalda och får vara med att göra vissa tester.

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?

Andréas Danielsson: Idealet för oss är att vi får vara med och ta fram kravspecifikation, road map och strategi för hur lösningen ska användas. Till och med hjälpa till att välja vilket verktyg de ska ha. Oftast så finns det en BI-lösning på plats där man har valt en programvara och det är denna vi får förhålla oss till. Ganska ofta har de gjort jobbet med att ta fram kravspecifikation och då blir det mer att man får skriva en offert på en kravspecifikation.

Tobias Anderson: Om de har BI-plattformen, vad är det då ni gör hos dem?

Andréas Danielsson: Det kan vara att stödja en ny process eller att de kanske inte har exempelvis tillverkningsdata. Idag tror jag många av de nya delarna kommer från att man har bytt affärssystem och behöver bygga om sin BI-lösning. Man ska införa ett budgetprognosverktyg och då behöver man koppla på data warehouse, andra rapporter/analyser. Det kan också vara någon process som man har kommit fram till man måste bli bättre på för att förbättra inköp och då får en lösning för detta tas fram. Då börjar vi egentligen från att samla ihop datan i ett data warehouse för att få ut det till slutanvändaren. Idag går det allt mer mot att kunden själv ska bygga rapporter och göra analyser. De vill mer ha ett stöd för att sätta upp lösningen så att de själva kan arbeta i den. Förr var det mer att vi bygga rapporterna, men idag är det inte så utan man bygger kanske någon enstaka avancerad rapport och analysmodell.

Tobias Anderson: Så kunden är ganska kompetent inom BI redan från början och har ofta en plattform som ni lägger upp fundamentet för?

Andréas Danielsson: Jag skulle vilja säga att kunden skulle kunna vara mycket mer kompetent. Med tanke på hur verktygen ser ut idag så ska kunden kunna klara det själv, och då gäller det att bygga ett fundament och sätta principer för hur verktyget ska användas och vad som gäller. Sedan är det klart att utbildning och utrullning av lösning är något som är viktigt också. Nu pratar jag lite om hur jag skulle vilja att det var. Det blir oftast inte riktigt så beroende på tidsbrist och kompetensbrist. Man har inte resurser och råd att anställa det man behöver för att kunna driva lösningen. Det är ganska stor skillnad på vilka kunder man har och pratar med.

Tobias Anderson: Så du skulle säga att det finns kunder som egentligen hade kunnat ta fram hela lösningen själv men som ändå tar hjälp av er?

Andréas Danielsson: Ja, har du byggt upp en organisation som ett större företag har gjort så kan du ju göra det själv. Men sen är det ändå så att ett projekt kan kräva mer resurser än du har anställda. En del kunder bedriver projekten så att de har koll på det. De har kanske projektledaren, arkitekten och kravställaren för att styra lösningen för projektet, men så tar de in utvecklare och specialister för att kunna genomföra projektet i tid. Man har kompetens och resurser, men dessa resurser sitter ofta med andra saker också.

- Vilka är de största utmaningarna med att implementera en BI-lösning hos kunden?
 - Hur stor kompetens har kunden inom BI?

Andréas Danielsson: Det svåraste är nog för kunden att formulera sitt behov. Här är det svårt eftersom vi och kund kan tycka olika. Kunden tycker de är ganska tydliga, men vi vet att kraven kommer förändras över tiden. Om vi startar i maj och kunden säger att de vill ha en grön bil med två platser i den utan bagage, så kanske kunden efter en månad säger att de vill ha en blå bil med fem platser och med bagage. Det jag vill ha sagt är att det är en rörlig kravbild. Det kan vara ganska svårt att exakt formulera vad du vill ha. Det finns alltid idéer om vad man vill göra, och allt eftersom projektet utvecklas så kanske du ser vad verktyget kan göra och kommer på nya saker. Så det är en rörlig behovsbild som vi måste hantera och det är vi som konsulter mer vana vid medan kunder kanske inte alltid förstår detta. Kunden säger att de vet vad de vill ha, men vi förtydligar genom att säga att de bara tror vad de vill ha.

Tobias Anderson: Så då arbetar ni agilt och ändrar lite under tiden?

Andréas Danielsson: Ja, det vill man helst göra. Men agilt innebär också att man kanske inte vet exakt vad det kommer kosta. Det gör att det blir högre risk när vissa kunder vill ha fastpris. Eller så får man vara strikt och säga exakt vad man sätter fastpris på och arbeta med detta. Men jag tror inte att någon blir nöjd i slutändan, utan det är bättre att arbeta agilt.

Andréas Danielsson: Sedan är även datakvalitet också en viktig del som tar mycket tid i projekten.

Tobias Anderson: Vad menar du när du säger datakvalitet?

Andréas Danielsson: Det är framförallt när man ska integrera data från två olika system och så hänger det inte ihop. Till exempel att man inte har samma definition av kund/artikel i de olika systemen och såna saker. Men även när

man hämtar data från ett system förekommer det datakvalitetsproblem och det brukar ta tid i projekten. Där är ofta en brist på förståelse. När vi frågar kund om de har några datakvalitetsproblem så svarar de ofta att de har löst detta, men det är inte sant. Man hittar alltid datakvalitetsproblem ändå. Sedan är det så klart i olika grader och det blir värre ju fler system du ska integrera.

- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?

Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Andréas Danielsson: Vanligast är administrativ nivå. Där sitter mellanchefer, controllers som jobbar med det själva, men också tar fram underlag till den institutionella nivån. Kanske ibland också underlag till beslut på den operativa nivån. Men på administrativ nivå sitter de flesta av användarna.

William Potocki: Så du skulle säga att informationen fördelas över alla nivåer?

Andréas Danielsson: Generellt sett finns det företag där ledningsgruppen använder BI själva, men de flesta användarna finns på den administrativa nivån. Men jag tror att nyttan däremot är jättestor på alla tre nivåerna på olika sätt. På operativ nivå kan du få ut realtidsinformation i det vardagliga arbetet som gör att kvaliteten på beslut ökas om de kan få den här blixtnabba informationen och därmed kunna öka effektiviteten. På institutionella nivån är det väl två typer av information. Dels är det dashboards för att se hur det går, hitta förklaring till varför saker inte går så bra och sedan kanske man behöver underlag för vissa beslut och analyser. Mycket av det arbetet görs på en annan nivå av controllers till exempel som sitter på den administrativa nivån. Jag tror mellannivån är jätteviktig för att det ska bli en bra lösning för här sitter de som faktiskt kommer jobba med BI-verktygen. Man skulle kunna göra mycket mer från operativ nivå, se till att de får underlag för sina beslut i realtid.

Tobias Andersson: Vem är det som ger er uppdraget?

Andréas Danielsson: Det är en CFO eller en VD som är sponsor oftast. De som man har kontakt med och är kravställare sitter på administrativ nivå. Det är controllers i olika processer. Du har ju business controllers i alla processer, både i logistik, operations och så vidare.

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Andréas Danielsson: Traditionellt är sales och finance. Detta är de två delar där man börjar en BI-lösning i. Det är de som jobbar mest med informationen på det sättet och det är relativt enkelt att få ihop den informationen också. Sedan tycker jag det inte har använts så mycket inom marknadsföring, men med dagens big data och så vidare tror jag det finns potential här att använda information här. Jag skulle även säga att customer service är en ganska bra grej att titta på. Det finns ganska mycket data där också. Big data finns internt för customer service. Men jag skulle säga att alla processer har en nytta av BI. I ingående logistik kan du titta på kvaliteten hos leverantörerna för att se om vi får material i tid, om vi får den kvalitet vi efterfrågat. Hur mycket får vi kasta? Hur mycket får vi skicka tillbaka? Hur mycket reklamationer har vi? Det här jobbar man kanske redan med, och det är inte alltid en BI-lösning utan kan vara nåt annat.

Tobias Andersson: Företag har väl ofta produktionssystem och andra typer av system också?

Andréas Danielsson: Ja. Och på operations har du produktkvalitet. Man pratar idag om nåt som heter predictive

maintenance som är att förutse när en maskin kommer gå sönder och kunna sätta in underhållsinsatser innan det sker. Då spar man väldigt mycket pengar och där finns en jättestor potential med BI. Utgående logistik är samma. Här kan vi titta på hur bra vi själva är på att leverera i tid, kvalitet, lagernivåer, lageroptimering och så vidare. Vill man ta det ännu längre kan man försöka hitta rätt rutter men nu finns det ganska bra stöd för detta i affärssystemen. Jag skulle säga att man har nytta av BI i alla områden, men där det används mest är sales och där jag ser mest potential är marknad och predictive maintenance.

William Potocki: Så det börjar oftast på sales och sen kanske går ni vidare till andra delar?

Andréas Danielsson: Ja, det börjar med sales och finance. Det är oftast för att den som sponsrar sitter på finance och det drivs därifrån.

Övrigt

- Varför finns BI-konsulter som mellanhand mellan kund och leverantör?
 - Varför kan inte kunden gå direkt till leverantören?

Andréas Danielsson: Den här nischen finns dels för att det är ett annat sätt att arbeta på. Man arbetar mycket närmre verksamheten och du jobbar inte i en vattenfallsmodell. Man har en rörlig kravbild. Sedan handlar det om att hantera information på ett annat sätt och kunna förstå information/data. Vi konfigurerar programvara och utvecklar egentligen ingenting själva. Vi programmerar inte mycket själva.

Tobias Andersson: Så leverantören kanske satsar mer på att sälja licenser medan ni är mer kundnära?

Andréas Danielsson: Ja, de har uttalad strategi att de inte ska leverera tjänster på det sättet. Det är en konflikt att sälja licenser och konsulttimmar. Som konsult vill du hitta den bästa lösningen för kunden och sälja så många timmar som möjligt, men när du säljer licenser är det annat som driver. Timmar är inte viktigt och inte heller att hitta den bästa lösningen.

Tobias Andersson: Men ni finns som ett resultat av att programvaruleverantörerna har valt att bara sälja sin programvara och inte vill konsultera?

Andréas Danielsson: Det finns programvaruleverantörer som har konsulter också, men de vi jobbar med har antingen väldigt små organisationer som är specialister. IBM har ju en som heter global business services, men det är en helt annan del av verksamheten och de samarbetar lika mycket som vi samarbetar med dem.

Bilaga 7: Intervju med Stratiteq

2014-04-23, Malmö

Medverkande:

Thomas Schiffer

Intervjuare:

Tobias Andersson

William Potocki

Korta bakgrundsfrågor:

- Berätta om dig själv (Namn, bakgrund, roll på företaget, relation till BI, arbetsuppgifter)

Thomas Schiffer: Jag har de fem senaste åren jobbat som konsult, varav två av dem som konsult på Stratiteq. Tidigare arbetade jag på Logica som numera heter CGI. På Logica var jag konsultchef för BI i södra Sverige med globalt ansvar för BI. Innan jag började arbeta i rollen som konsult har jag dessutom arbetat i 12 år på Telia. På Telia arbetade jag med allt från produktutveckling till försäljning och i huvudsak var det BI. Jag var ansvarig för alla synergier och utvecklingsplaner för BI i samband med att Telia köpte Sonar. Innan dess så studerade jag i Lund på ekonomihögskolan där jag läste ekonomisk analys och har dessutom drivit egna firmor. Under mina 5 år som konsult har jag haft lite blandade roller. Jag har dels arbetat som ledare men även som affärskonsult, vilket i praktiken innebär att det finns en väldigt stor avvikelse mellan de krav och behov som verksamheten uttrycker sig ha och det som uppfattas av de som ska utveckla. I princip så kan det förklaras med att jag håller på med lingvistik, alltså språklära. Utvecklarna pratar ett språk och kravställare ett annat och även om de båda har svenska som modersmål är det ett stort problem samt en orsak till varför många projekt inte fungerar. Så min roll och mitt fokus ligger i att förstå behoven och uttrycka det i krav som är distinkta så att utveckling sker mot de behov som finns.

William Potocki: Skulle du säga att din roll i så fall är business analyst?

Thomas Schiffer: Ja, business analyst är mycket riktigt och projektledare är också en annan bit.

- Berätta kort om företaget

Thomas Schiffer: Stratiteq är ett företag baserat i Malmö. Vi har bara ett kontor och vi är ungefär 75 personer. Stratiteq fokuserar huvudsakligen på Microsoft som produktleverantör men har även en del andra partnerskap. Till exempel Qlik samt plattformar i CRM. Det här bolaget ägs av fyra personer som fortfarande finns i verksamheten. Ingen av dem är chefer utan de sitter som seniorutvecklare eller projektledare. Vi är ett företag som fokuserar mycket på kompetensutveckling och att det ska vara en bra arbetsplats. Från början kommer Stratiteq från tekniksidan men har efterhand utvecklat en stark affärs- och konsultsida. Vi har vuxit kontinuerligt under 10år och har även blivit väldigt lönsamt. Vårt fokus ligger enbart på projekt. Vi är alltså inga resursuthyrare, vi har med andra ord hela tiden ett affärs mål där värde ska skapas i slutändan. Vi har tre områden och förutom BI så jobbar vi dessutom med CRM och portaler, alltså allt ifrån webbsidor och intranät till mobillösningar.

William Potocki: Du nämnde att ni jobbar med leverantörer som Microsoft och Qlik. Är dessa de enda leverantörer som ni har partnerskap med eller finns det fler?

Thomas Schiffer: Inom BI är det i princip endast de leverantörerna som vi arbetar med.

Förhållningssätt till BI-leverantörer

- Hur väljer ni leverantör av BI?

Thomas Schiffer: I princip är Stratiteq en Microsoft firma. Valet att arbeta med Microsoft på BI har varit ganska naturligt i och med att plattformen integreras väldigt väl med plattformar på portalsidan så som SharePoint och plattformar i CRM. Den stora delen på BI har dock varit QlikView och det har blivit så för att det är en väldigt bra produkt som efterfrågas av kunder. Qlik har varit väldigt framgångsrika och har en del funktioner i sin mjukvara som

egentligen bara ett annat företag i världen kan jämföras med och det är Tableau som finns i USA. Förutom Tableau och QlikView finns det inte så många som är lika framgångsrika på cash management strategy.

Tobias Andersson: Tittar ni något på Gartner?

Thomas Schiffer: Vi har en del analytiker som har koll på Gartner.

- Vilka är de största utmaningarna med att välja en leverantör?

Thomas Schiffer: Utmaning är egentligen att du måste satsa på någon häst. Alla BI-mjukvaror som är på Gartner är oerhört omfattande med många funktioner och för att du ska bli duktig måste du jobba med en eller två av dem mycket. Du hinner inte med att bredda dig på flera olika BI utan du måste välja en häst som du ska satsa dina pengar på. Detta går ju däremot upp och ner som i alla branscher. Ett bra exempel är Cognos som för 15 år sedan var guldkalven inom BI De var dåtidens Qlik och ingen slog dem. Cognos blev senare uppköpt av IBM vilket ledde till att Cognos senare höll på att dö ut. Har du då investerat erfarenhet och kunskap i Cognos och inte tar dig ur i rätt tid så ligger du risigt till. Som konsult måste många vägar smalna av men samtidigt ha ögonen öppna på vilka BI-leverantörer det går bra för.

Tobias Andersson: Med andra ord handlar det om att göra rätt investering?

Thomas Schiffer: Ja, som utvecklingskonsult lägger du ner din kraft och tid på ett visst spår. Man vet ju inte alltid vilka som är framgångsrika. En annan sak är att alla BI-leverantörer är oerhört duktiga på att sälja. Därmed jagar de oss konsulter väldigt mycket om att vi ska sälja licenser och följa upp affärsvillkor, vilket innebär en ständig påverkan från BI-leverantörerna. Har du för många leverantörer är det ett ständigt klagomål där leverantörerna inte nöjer sig eftersom de vill att du som konsult endast ska sälja deras mjukvara. Detta är en av anledningarna till varför vi på Stratiteq endast har valt att samarbeta med två BI-leverantörer.

- Hur ser kommunikationen med leverantörer ut?

Tobias Andersson: Är kommunikationen kommersiell?

Thomas Schiffer: Ja, visst är det så. Detta pågår på flera olika fronter. Dels är det den kommersiella biten där vi tillsammans skapar affärer eller informerar varandra om affärer. Om vi går till kund och har en offertering av att sälja någon sorts BI så berättar vi det för våra leverantörer att dessa kunder pratar om era produkter. Detta för att gå igenom framtiden och få kickback ifrån dem. Detta är också för att se till så att leverantörerna eller kunden inte ger uppdraget till några av våra konkurrenter. Vi vill med andra ord markera att det är vår kund.

Tobias Andersson: Så ni hjälper varandra att tjäna pengar?

Thomas Schiffer: Ja, så är det. Vi ser ju till att det köps licenser och de ser till så att vi har saker att göra och att vi kan utveckla och anpassa detta. Sen finns det också ett område för knowledge transfer där de måste förmedla kunskap till oss om utveckling på produkter och samtidigt vet vi konsulter hur produkten funkar och vilka funktioner som efterfrågas av kunden.

Implementering av BI-lösning hos kund

- Hur ser arbetet ut när ni implementerar en BI-lösning hos kunden?
 - Hur ser kommunikationen med kunden ut?

Thomas Schiffer: Det skiljer sig ganska mycket beroende på kundens behov. Vår rekommendation är att försöka avgränsas, att man ska börja smått och tänka stort. Vi tittar först på vad BI ska tillföra hos kunden, deras nuvarande situation, strategi och om verksamheten följer sin strategi. Vi börjar först med någon sorts konceptualisering för att få grepp om verksamhetens strategi och deras mål med användning av BI. Det är detta som skiljer oss från BI-leverantörerna. De vill ju bara sälja licenser medan vi istället kan ifrågasätta om kunden verkligen vet varför de behöver BI och om de verkligen vill investera i det. Om man inte kan artikulera om det så är risken för att projektet misslyckas väldigt stor. När man väl har artikerat om vad verksamheten vill åstadkomma går man över i en

kravfas. Man sätter sig ner med de olika verksamhetsdelarna och bygger olika user storys. Vilka roller har vi och vilket mervärde ska BI tillföra respektive roll.

William Potocki: Menar du att ni bygger en grund för BI som ni sedan agilt applicerar i andra delar av kundens verksamhet?

Thomas Schiffer: Vår utvecklingsmodell är en mix av vattenfall och agil utveckling. I inledningsfasen är det lite mer vattenfall där man faktiskt sätter sig ner och definierar mål och sedan in i kravfas som är en mix mellan vattenfall och agil. När kraven är definierade arbetar vi sedan agilt.

Tobias Andersson: Hur ser arbetet ut om kunden redan har en befintlig BI-plattform?

Thomas Schiffer: Vi har haft två olika situationer som vi kan jämföra. I en av situationerna visade det sig att kundens befintliga BI-lösning var ett fullständigt haveri och då fick vi jobba mycket med disaster management och få kunden att komma till insikt att de har investerat ett visst antal år och en massa pengar som helt och hållet måste slängas. Det fanns inte något som vi kunde behålla utan vi var tvungna att börja om helt ifrån början. Detta är ju en utmanande situation i sig och i detta fall fanns det en massvis med konsulter som behövdes slängas ut ur kundens verksamhet för att få ordning på grejerna. Vi var i princip tvungna att bygga upp ett helt nytt system.

Tobias Andersson: Skulle du säga att BI är dyrt?

Thomas Schiffer: Nej, det är inte dyrt. BI blir dyrt när du inte förvaltar det väl och när du inte vet vad du ska ha det till. Det vanligaste problemet med BI i drift är att verksamheten inte riktigt förstår vad de ska använda det till, vilket gör att det inte finns något intresse att förvalta det under tid. Om man inte förvaltar BI ordentligt så minskar värdet över tid. Även om du har satt upp en helt ny lösning som är helt perfekt så om du inte underhåller det så förstörs värdet ganska snabbt och efter bara något år är det helt värdelöst och kanske till och med skadligt för företaget. Det kan till exempel handla om att man gör ändringar i ERP-system, ekonomisystem, produktionssystem eller i verksamhetens processer och om man då inte justerar inmatningsrutinerna till BI-systemet till att följa nya förändringar så kan det visa fel data och då är det ju farligt för företaget. BI kan vara dyrt men det handlar om förståelsen för hur man använder och förvaltar resurserna.

William Potocki: I första kontakt med kund, är kunderna då redan inställda på vad det är för typ av BI-verktyg som de vill ha eller är det vanligare att ni måste föreslå vilket BI-verktyg de bör använda?

Thomas Schiffer: Den vanligaste situationen är att vi rådgör kunden. De kan mycket väl ha med sig någon sorts varumärke, dvs. att de hört något om det. Men kunderna vill gärna diskutera om vad som bör användas. Är man en hyfsat stor verksamhet som har en ganska komplex miljö så är vår rekommendation att man kan välja både Microsoft och Qlik. Man låter Microsoft hantera de bitar som de är bra på, till exempel att aggregera, tvätta data och tillgängliggöra data medan Qlik är bra på att analysera. Det är en best of breeds att kombinera lösningarna.

- Vilka är de största utmaningarna med att implementera en BI-lösning hos kunden?
 - Hur stor kompetens har kunden inom BI?

Thomas Schiffer: De största utmaningarna är få en tydlig prioritering och en tydlig målbild. Att bygga upp ett BI-system är oftast rent tekniskt inte speciellt svårt. Idag är det ur ett tekniskt perspektiv ingen jättestor utmaning att bygga stora komplicerade BI-system. Det är svårare att få kunden att komma överens, speciellt i stora organisationer där man har olika definitioner av begrepp. Det gäller att sätta begreppen så att samtliga i organisationen är överens. Ytterligare en utmaning är också att i de befintliga BI-systemen sitter det personer som använder den gamla lösningen. Exempelvis har dessa personer varit med för 15 år sedan med att bygga upp lösningen och därmed hamnat i en situation där de är de enda som vet hur BI-lösningen skall användas. Tack vare det har de skaffat sig en position i företaget som är oerhört mäktig där kanske VD:n till och med kommer till dem för att få veta hur det går för företaget. När man sedan implementerar ett nytt BI-system som i sin natur är transparent, öppet och lätt att använda så förlorar dessa personer sin tidigare makt. Detta kan också vara en stor utmaning. Just de personer som

har bäst kunskap och som du behöver mest i projektet är de som också är de största motståndarna till projektet. Om man bara får kunderna till att bestämma sig för att definiera begrepp och affärsregler kan man vara tydlig i hur kunden beräknar företagets lönsamhet och det är likadant över samtliga avdelningar. Om man bara har bra och tydlig styrning så är det inte längre så oerhört stora utmaningar.

Tobias Andersson: Vilken roll hos kunderna är det som står bakom BI?

Thomas Schiffer: Oftast hänger det på ekonomichefen och det är oftast han som har ansvaret. Lika ofta är det också marknadschefen men då kallas det ofta inte längre BI utan CI (Customer Intelligence) och det är i princip samma sak. I BI finns det mer fokus på ekonomi och finansiella siffror medan det i CI identifieras stora mängder data som ger förklaringar till varför kunden reagerar på olika sätt. På Telia så använder vi oss av detta på mobilsidan där vi redan innan en kund var på väg att lämna kunde identifiera detta och på så vis sätta in motåtgärder för att se till kunden inte lämnar.

Tobias Andersson: De som beställer, hur mycket kan de?

Thomas Schiffer: Det är oerhört skiftande. Det kan vara allt ifrån att man är fullständigt ignorant och inte har någon som helst koll till att man har en väldigt duktig beställare som vet precis vad implementeringen innebär. Jag hade förväntat mig att man vid det här laget varit lite mer kompetent i området än vad man i många fall är. En viktig orsak till detta är för att IT-branschen och även till stor del leverantörer så som Microsoft och Qlik samt andra krånglar till saker och pratar om BI-verktygen ur väldigt tekniska perspektiv. De behöver prata i verksamhetstermer då BI-verktyg är till för att effektivisera verksamheten.

William Potocki: Hur sköts förvaltningen av systemen? Sköter ni detta eller lämnas det över till kund?

Thomas Schiffer: Vi är fokuserade på att leverera projekt och äger i vissa fall förvaltning. Vi rekommenderar väldigt starkt att kunden äger förvaltningen av den enkla orsaken att de inte ska vara beroende av en specifik firma. För att få ut ett bra värde ur lösningen handlar det också väldigt mycket om att kunden förstår lösningen. När de tittar på vissa siffror måste de veta vart datan kommer ifrån. Det handlar med andra ord om verksamhetskunskap och det är här som de skapar sig konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Om de då inte själva har kunskap om hur de gör det så är det inte bra.

Tobias Andersson: De kunderna som har en ganska hög kompetens, varför kommer de till er?

Thomas Schiffer: De flesta gör inte det, men de som kommer till oss kanske inte har tillräckligt med personer under en kortare tid och väljer hellre att anlita konsulter. Våra konsulter har ju också en bredare erfarenhet från andra verksamheter och branscher och kan därmed förmedla sin kunskap.

- Var i slutkundens verksamhet tror du BI-lösningen tillför värde och varför?

Nivåer

- Högsta ledning (Institutionell nivå)
- Mellanchefer (Administrativ nivå)
- Operativt arbete

Thomas Schiffer: Jag skulle i första hand säga att det inte är på institutionell nivå. På den nivån finns inte ett jättestort intresse att arbeta med BI. Där tror jag att det i framtiden kommer hända väldigt mycket, men än så länge används det inte särskilt mycket där. På administrativ nivå förekommer det ofta att man följer upp verksamheten och där är det mer BI. Där finns det största användningen för det. I operativ nivå tror jag däremot att man kan tillföra största nyttan och att man använder BI för att skapa sig kunskap i operativa beslut och det vardagliga arbetet.

Tobias Andersson: Tror du att det indirekt ger nytta även på institutionell nivå, med tanke på att information på ett eller annat sätt bör nå de i högsta ledning?

Thomas Schiffer: Så är det absolut men det är inte så många företag som driver strategi och förbättringsåtgärder via BI-verktyg. Det finns självklart företag som mäter och säkerställer på institutionella nivå att företaget uppnår förväntade mål. Detta förkommer dock inte särskilt ofta.

Processer

- Inköp (Ingående logistik)
- Produktion
- Orderhantering, leverans (Utgående logistik)
- Marknadsföring och försäljning (Prissättning, kampanjer, platser)
- Service (Kundservice, reparation)

Thomas Schiffer: Porter är en väldigt smart man, men den här modellen är i min värld lite outdated. Många företag ser inte riktigt ut sådär längre. Det är väldigt svårt att välja mellan olika delar i den här modellen. Om ett BI-system är byggt för att leverera mycket nytta till företaget så ger det egentligen mervärde i samtliga av dessa delar.

William Potocki: Tidigare nämnde du att ni först bygger en grund. Är det i så fall mer förekommande att man börjar i någon av dessa delar?

Thomas Schiffer: Generellt sett skulle jag säga att det är kopplat till olika utmaningar som företaget har. Jag skulle därför säga att det har varit fler utmaningar i de sista leden av modellen marknadsföring och försäljning samt service. Det är här som det skett mest utveckling de senaste åren med att till exempel nya strategier har dykt upp. I produktion har man oftast kommit väldigt långt medan det i sales and management händer mest.

Övrigt

- Varför finns BI-konsulter som mellanhand mellan kund och leverantör?
 - Varför kan inte kunden gå direkt till leverantören?

Thomas Schiffer: Det har varit en trend att många företag fokuserar på sin kärnverksamhet och därmed har IT blivit outsourcat. Detta har gjort att det helt enkelt inte funnits resurser. Ett problem är att det inte finns väldigt många konsulter som är duktiga på BI och de som är bra väljer hellre att arbeta för konsultbolagen. Att jobba med många olika kunder tillsammans med andra som också tycker BI är intressant är väldigt utvecklande och att sitta ensam i ett företag och arbeta med BI är nog inte lika roligt.

William Potocki: Jag tänker att kunden känner sin verksamhet bäst men att det kanske kan vara nyttigt att hyra in konsulter och få ett utifrånperspektiv?

Thomas Schiffer: Ja, så är det. När du arbetar på ett konsultbolag så får du ju också arbeta med nya kunder hela tiden istället för att sitta kvar på samma företag och vänta på nästa implementering eller förändring av BI. Man får istället möjligheten att utveckla sin kompetens snabbare.