



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH19
Strategic Management
Vårterminen 2018

Ett överflöd av data men ett underskott av insikter
- En fallstudie om hur Business Intelligence påverkar tjänsteleveransen i ett Professionellt tjänsteföretag

Författare

Måns Claeson 19940428-0753
William Persson 19951105-6674
Emma Sundgren 19950930-7360
Oscar Wachtmeister 19940823-6579

Handledare

Niklas Lars Hallberg

Antal ord: 13978

SAMMANFATTNING

Titel: "Ett överflöd av data men ett underskott av insikter" - En fallstudie om hur Business Intelligence påverkar tjänsteleveransen i ett Professionellt tjänsteföretag

Seminariedatum: 2018-06-05

Kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management

Författare: Måns Claeson, William Persson, Emma Sundgren och Oscar Wachtmeister

Handledare: Niklas Lars Hallberg

Nyckelord: Public Relations (PR), Professional Service firm (PSF), Business Intelligence, Data, Big Data, Kunskap

Syfte: Undersöka hur *Business Intelligence* påverkar ett professionellt tjänsteföretags tjänsteleverans.

Metod: En kvalitativ enfallsstudie med induktiv ansats har genomförts. Primärdata samlades in genom intervjuer med relevanta representanter på fallföretaget. Vidare studerades ett specifikt projekt som företaget utfört, med syftet att undersöka de processer företaget använder vid tjänsteleverans. Dataanalysen utfördes med så kallad "*Pattern-matching*" där tidigare forskning utgjorde grunden för ett preliminärt ramverk för att besvara forskningsfrågan. Empirin för fallstudien applicerades sedan på ramverket för att skapa ett reviderat, slutgiltigt ramverk.

Teoretiska perspektiv: Denna studie grundar sig främst i teorier om *Professional Service Firms*, *Business Intelligence* och *Big Data*. Artiklar som baserats på nyare, alternativa och kompletterande forskning har också använts.

Empiri: Professional Service Firms (PSFs) karaktäriseras av att företagen baserar deras verksamhet på humankapital, dock så krävs ofta komplementerande *Business Intelligence* vid projektleverans. Det är därför intressant att undersöka hur processerna ser ut i ett sådant företag. Anchor & Insights är ett branschledande PSF, och utgör därför fallföretaget i studien.

Resultat: Utifrån studien har vi lyckats förklara hur *Business Intelligence* påverkar ett PSFs kunskapsbas och värdeskapande process, som är den viktigaste resursen för tjänsteleverans. Därmed har vi, med hjälp av ett reviderat ramverk, kunnat besvara vår forskningsfråga.

ABSTRACT

Title: “An overflow of data but shortage of insights” - A case study regarding Business Intelligence’s effects on a Professional service firm service delivery

Seminar date: 2018-06-05

Course: FEKH19, Strategic Management, Degree project Undergraduate level, 15 Credits

Authors: Måns Claeson, William Persson, Emma Sundgren and Oscar Wachtmeister

Advisor: Niklas Lars Hallberg

Keywords: Professional Service Firms (PSF), Business Intelligence, Public Relations (PR), Data, Big Data, Knowledge

Purpose: To analyze how Business Intelligence affects a Professional Service Firm’s service delivery.

Methodology: An embedded, single case study performed with an inductive approach and a qualitative content analysis. The study includes a single project conducted by our chosen organisation to gain further understanding of their customer related processes. Our empirical observations were mainly collected by qualitative interviews and collection of relevant organizational documents. Data analysis was performed through “Pattern-matching” meaning that collected theory was categorized and compared to the primary data.

Theoretical perspectives: Research about Professional Service Firms, Business Intelligence and Big Data constitute the outset of this thesis. Articles based on newer and alternative theories have also been chosen to complement our grounded theory.

Empirical foundation: Professional Service Firms are characterised by grounding their activities on human capital, something we could observe through our empirical observations. However, in modern communications agencies there is a need to use Business Intelligence in service deliveries. Therefore it is interesting to analyse how the service delivery in a PSF are affected by Business Intelligence.

Conclusion: With this study, we have successfully been able to explain how business intelligence affects a PSF’s knowledge base, which is the most important factor regarding service delivery. We have therefore with the help of our final framework been able to answer our research question.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	6
Forskningsfråga.....	8
Avgränsingar	9
TEORI	10
Professional Service Firms	10
Kunskap som resurs.....	11
Den värdeskapande processen	13
Business Intelligence.....	15
Big Data	16
Relationen mellan <i>Big Data</i> och PR.....	17
Preliminärt Ramverk	18
Kunskapsutveckling - Codification vs Personalization.....	19
Individuell kunskap	20
Kollektiv kunskap	21
METOD	23
Forskningsdesign	23
Forskningsstrategi.....	23
Val av bransch, företag, respondenter och fall	25
Forskningsinstrument	28
Kvalitativa intervjuer	28
Utformning av intervjuguide.....	29
Dokument som datakälla	30
Tillvägagångssätt	31
Kritik mot kvalitativ forskning.....	33
Validitet och reliabilitet.....	35
EMPIRI	37
Relationen mellan Anchor & Insights.....	37
Insights.....	39
Företagets Processer	41
72 Hour Cabin	43
ANALYS	53

Kunskapsutveckling	53
Individuell kunskap.....	55
Kollektiv kunskap	56
Reviderat ramverk.....	59
SLUTSATS OCH DISKUSSION	60
REFERENSER	62
BILAGOR	65

INLEDNING

Enligt Digitaliseringskommissionen (2016; 161) påverkar digitaliseringen allt från infrastruktur, kultur, beteenden samt förhållanden mellan samhällsaktörer och anses vara en av hörnstenarna för tillväxten på 2000-talet. Det är enligt Svenskt Näringsliv (2016) den enskilt viktigaste faktorn till vår nuvarande välfärdsutveckling och levnadsstandard. Den digitala utvecklingen, som präglar de flesta branscher och företag, beror till stor del på det faktum att information i större utsträckning finns att tillgå i digitalt format. Att vi idag genererar mer data än någonsin är en bidragande faktor för utvecklingen, som enligt Digitaliseringskommissionen (2016; 161) är av sådan hastighet att det saknar historiskt motstycke. De stora mängderna tillgänglig data har gett upphov till ett nytt begrepp; *Big Data*, vilket är ett samlingsnamn för hanteringen av stora datamängder. *Big Data* har bidragit till att företag effektivt kan samla in data om till exempel konsumenter, konkurrenter och media (Manyika et al., 2011). Detta har kommit att bli en mycket viktig komponent för att företag rent strategiskt ska kunna anpassa sig efter de trender och förändringar som sker på marknaden. Därmed kan man bemöta konsumenter på bästa möjliga vis (Bennin, Bothun & Vollmer, 2016).

För att data ska kunna utgöra underlag vid strategiska beslutsfattanden måste den bearbetas och analyseras (Digitaliseringskommissionen, 2016). De processer och metoder företag använder sig av för att effektivt generera, analysera och förankra relevant data som beslutsunderlag i arbetsprocesser brukar benämnas som *Business Intelligence* (Koronios & Yeoh, 2010). Forskningen om *Business Intelligence* har visat att det tagit allt större fokus bland företag och idag är det en av de största prioriteringarna för beslutsfattare. Detta då det möjliggör för en bättre förståelse för verksamheter och marknader, vilket kan ligga till grund för bättre beslutsunderlag (Boyer, Frank, Green, Harris & Van De Vanter, 2010). Vidare präglas de flesta

marknader idag av ökad konkurrens, där förmågan att effektivt ta tillvara på data och bearbeta denna en av de mest avgörande källorna till konkurrensfördelar (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2009; 7). Att ta tillvara på data och med hjälp av denna generera värdefulla insikter kräver dock mer än bara stora mängder data. Digital teknologi förnyar och förbättrar befintliga processer i företag men trots detta är det svårt att utveckla effektiva verktyg och metoder för att utvinna och skapa värde utifrån insamlad data (Svenskt Näringsliv, 2016). Många organisationer försöker hastigt implementera *Big Data* utan att besitta rätt kompetenser och verktyg och uppnår därför inte önskat resultat. Data ensamt är sällan värdefullt utan kräver kunskap och kritiskt tänkande för att kunna generera värdefulla insikter (Weiner & Kochhar, 2016b).

En av de branscher som påverkats av digitaliseringen är den traditionellt sett kunskapsintensiva PR¹- och kommunikationsbranschen (Weiner & Kochhar, 2016b). Företag inom PR- och kommunikationsbranschen är kunskapsintensiva och kan därför definieras som ett professionellt tjänsteföretag (*Professional Service Firm*), vilka förlitar sig på sina anställdas kunskap och expertis som viktigaste resursen för tjänsteleverans (Von Nordenflycht, 2010). Då digitaliseringen har lett till allt mer medvetna konsumenter ställs det idag högre krav på PR- och kommunikationsbyråers anställda att skapa mer interaktiva och intresseväckande kampanjer baserat på data och värdefulla insikter (Bennin et al, 2016; French, LaBerge & Magill, 2011). På grund av uppkomsten av nya forskningsmetoder, teknologier och den mer snabbväxande affärsmarknaden, har en ny form av PR skapats där analysarbete spelar en allt större roll (Weiner & Kochhar, 2016b).

Företag inom PR- och kommunikationsbranschen sägs i synnerhet påverkas i allt större utsträckning av data. Samtidig förlitar de sig som ett *Professional Service Firm* (vidare nämnt som PSF) på sina anställdas kunskap och expertis som den viktigaste resursen för

¹ Public Relations

tjänsteleverans. Det är därför intressant att undersöka hur PSFs använder sig av data och närmare bestämt hur de bearbetar och analyserar den, för att generera värdefulla insikter för beslut.

Studien kommer därför att undersöka hur *Business Intelligence* påverkar tjänsteleveransen för ett PSF.

Den svenska PR-och kommunikationsbyrån Anchor & Insights är det företag som kommer utgöra grunden för vår studie. Byrån består av PR-företaget Anchor samt *Business Intelligence*-enheten Insights (Weber Shandwick, 2014). De har tilldelats upp emot femtio priser för sitt PR- och kommunikationsarbete och var mellan åren 2010-2017 det företag som fått flest priser på anrika Cannes Lions International Festival of Creativity, ett globalt event för organisationer inom branschen (PrimeGroup.com, 2018). Detta visar att Anchor & Insights kontinuerligt producerar uppmärksammade och prisade kampanjer och det kan därför antas att deras processer skiljer från dess konkurrenter. Detta samt att de har en intern Business Intelligence-enhet gör att det ett intressant företag att undersöka.

Forskningsfråga

De nuvarande teorierna kring PSFs är mycket fokuserade på hur humankapital utgör grunden för de värdeskapande aktiviteter som påverkar tjänsteleverans. Parallellt med detta säger teorier att *Business Intelligence* i allt större grad påverkar ett företags processer. Dock tar teorierna relaterade till PSF inte i beaktning den påverkan *Business Intelligence* kan anses ha på ett företags tjänsteleverans. Utifrån dessa omständigheter har följande forskningsfråga formulerats:

Hur påverkar Business Intelligence tjänsteleverans i professionella tjänsteföretag?

Avgränsingar

Studien ämnar undersöka *Business Intelligence* påverkan på tjänsteleverans i professionella tjänsteföretag. Vi har i studien valt att avgränsa *Business Intelligence* till att avse de processer och metoder för datainsamling och dataanalys, för att med en relativt bred definition undvika att studien skall bli allt för tekniskt orienterad. Vidare har vi valt att studera *Professional Service Firms* inom PR- och kommunikationsbranschen där vi, då studien är en enfallsstudie, avgränsat oss till att endast undersöka ett företag; Anchor & Insights. Då vi ämnar undersöka påverkan på PSFs tjänsteleverans har vi vidare definierat detta som den process från att ett företag mottager ett klientprojekt till dess att projektet är färdigställt.

TEORI

Professional Service Firms

Professional Service Firms, förkortat PSF, är företag eller organisationer som karaktäriseras av att de förlitar sig på sina anställdas kunskap och expertis (Von Nordenflycht, 2010). Vidare argumenterar Von Nordenflycht (2010) att det finns tre karaktäristiska drag för ett PSF; kunskapsintensitet, låg kapitalintensitet och en professionaliserad arbetsstyrka. Eftersom kapitalintensiteten i ett PSF är låg behöver kunskapsintensiteten vara hög och vilket leder till att humankapitalet blir allt viktigare. Ett företag är kunskapsintensivt då kunskap är viktigare än andra inputs och därmed står för en fundamental del av företagets producerade output (Starbuck, 1992). Alvesson (2000) menar att samtliga organisationella dimensioner skall genomsyras av en intellektuellt skicklig personalstyrka. Värdeskapandet i ett PSF kräver således att den är kunskapsintensiv, kräver högt utbildad personal och att rekommendationer är influerade av experters personliga bedömningar (Løwendahl, Revang & Fosstenløyken, 2001). Vidare har Løwendahl et al. (2001) konkretiserat faktorer för att underlätta analys och identifiering av värdeskapande variabler för ett PSF, vilka är; i) val av domän, som innebär strategier för prioritering av klienter och projekt. ii) Resursbasen i företaget, som främst fokuserar på kunskap och iii) de värdeskapande processerna. De två komponenterna *domän* och *resursbas* är fundamentala för företaget eftersom de påverkar varandra i form av vilka begränsningar och möjligheter företaget har i relation till sin tjänsteleverans.

Valet av domän är en av de viktigaste strategiska besluten för ett företag då det bestämmer vad som ska levereras, till vem, vart och hur. Detta är särskilt viktigt för PSFs eftersom deras strategiska resurs är kunskap, som förbättras genom dagliga aktiviteter. Det är därför viktigt att ha en strategiskt utvald portfölj av kunder och projekt som tillåter

kunskapsökning i linje med de organisatoriska målen, för att inte riskera en kunskapsutveckling som blir spretig och okontrollerbar (Løwendahl et al., 2001).

Kunskap som resurs

En resursbas är brett definierat som de materiella och immateriella tillgångarna ett företag innehar. I ett PSF är nyckelresursen kunskap, något man kan se ur två perspektiv. Antingen ses kunskap som en resurs i sig självt, vilket betyder att ett företag som har bättre kunskap relativt konkurrenter har en fördel. Det andra perspektivet innebär att kunskap är en av många inputvariabler för innovation och värdeskapande. Detta betyder att företag som inte har en unik kunskapsbas kan, med rätt processer och lite tur, skapa en tjänst som är överlägsen konkurrenters.

Kunskap som resurs innefattar vidare fler dimensioner som behöver tas i beaktning för att analysera dess potential för värdeskapande. Ett företags kunskapsbas består av två typer av kunskap; den individuella och kollektiva kunskapen. På den individuella nivån finns det tre typer av kunskap som är viktiga för värdeskapande; i) informationsbaserad (uppgiftsrelaterad kunskap, ”*know-what*”), ii) Erfarenhetsbaserad (tyst och subjektiv kunskap, ”*know-how*”) och iii) personlig kunskap (talang, kreativitet, intuition) (Løwendahl et al., 2001). Den kollektiva nivån av kunskap inom ett företag beskrivs som kombinationen av färdigheter, rutiner, normer och värderingar som utvecklats och delats av anställda som arbetat tillsammans. Den kollektiva kunskapen är hårt knuten till kulturella system inom organisationen och de sociala processer och aktiviteter som möjliggör lärande. Därför inkluderas även företagets formella rapporteringssystem, till exempel formella och informella planerings-, koordinerings- och kontrollsystem, som en del av den kollektiva kunskapen (se figur 1) (Løwendahl et al., 2001). Wright, Coff & Moliterno (2014) menar även att de två nivåerna av kunskap samspelar i en

organisation och positivt påverkar både den totala kunskapsportföljen och den interna effektiviteten. Eftersom varje individ besitter unik kunskap ökar företagets totala kunskap för varje individ som adderas. Genom att individer utvecklar arbetsrelationer och tyst kunskap relaterat till vanor, stil och preferenser kan organisationen fungera bättre och mer effektivt på kollektiv nivå (Wright et al., 2014). Det mest fundamentala i ett PSF är enligt Løwendahl et al. (2001) kunskapsbasen, eftersom kunder köper tjänster som kräver specifika kombinationer av kunskap är det en indirekt men viktig komponent för tjänsteleveransen. Vidare är den viktig för de anställda som är involverade eftersom den bidrar med direkt värde, både genom kollektivt- och individuell kunskapsutveckling. Dessutom är det svårt, dyrt och tidskrävande att förändra kunskapsbasen vilket gör att det är av stor vikt att den ligger i linje med företagets strategiska mål.

	<i>Individual knowledge</i>	<i>Collective knowledge</i>
Fact-based knowledge, 'know-what'	Facts, expertise.	'Codified knowledge' (Hansen et al., 1999), databases, information about who knows what.
Experience-based knowledge, 'know-how'	'Grey hair' (Maister, 1993); 'personalized knowledge' (Hansen et al., 1999), skills.	Norms, routines, best practices, shared 'ways of doing things', 'organizational skills' (Nelson & Winter, 1982).
Dispositional knowledge, identity	Aptitudes, talents, intelligence, etc.	Shared culture, mechanisms of socialization, unique language or code, corporate identity.

Figur 1: Olika nivåer och dess kunskapsstyper (Løwendahl et al., 2001; 918)

Den värdeskapande processen

Enligt teorin använder sig PSF:s främst av kunskap för att genom sin tjänsteleverans skapa värde för sina kunder. Hur värdet skapas påverkas alltså i sin tur av hur företaget ordnar sin kunskap, något som enligt Hansen, Nohria & Tierney (1999) kan präglas av två sätt; *Codification* eller *Personalization*. Genom kodifiering tillhandahålls högkvalitativa, tillförlitliga och snabba lösningar implementerade med informationssystem genom att återanvända kodifierad kunskap. Tvärtom så ämnar *Personalization* lösa komplexa strategiska problem genom kreativa och analytisk tunga lösningar som kanaliseras genom individuell expertis.

I en organisation där kunskapen är kodifierad präglas den ekonomiska modellen av *Reuse Economics*. En *Reuse Economy* fokuserar på att generera stora övergripande intäkter genom att investera i kunskapsresurser för att sedan återanvända dessa. För att återvinna kunskapen sker tunga investeringar i IT där målet är att ansluta människor med återanvändbar, kodifierad kunskap. Projektgrupperna använder sig av en högre andel juniora anställda i relation till delägare och chefer. I och med att mer juniora anställda är involverade i projektet så ser anställningsmönstret likadant ut, ofta anställs nyexaminerade universitetsstudenter som passar bra för att återanvända kunskap och implementera lösningar. En organisation som ordnar sin kunskap genom *Personalization* kännetecknas av att de klassificeras som en *Expert Economy*. *Expert Economies* fokuserar främst på att hålla höga vinstmarginaler genom att debitera sina kunder höga avgifter och erbjuda anpassade lösningar på komplexa problem. Projektgrupperna är små och består främst av seniora anställda. Investeringar i IT-system förekommer men tyngd läggs snarare på att kunskap överförs genom konversation och interpersonella, mentorsliknande relationer. Anställningsmönstret samstämmer med hur projektgrupperna är sammansatta; främst anställs personer med MBA-liknande examina som tycker om att tackla komplexa problem. I praktiken kommer dock PSFs fungera bäst genom att kombinera de två sätten. Där de arbetar

mer utefter en skala av anpassningsbarhet, snarare än att binärt välja att operationalisera ett av de två sätten (se figur 2) (Løwendahl et al., 2001).

Enligt Løwendahl et al. (2001) är det därför viktigt att undersöka de interna processerna för kunskapsutveckling för att kunna analysera den värdeskapande processen för PSFs.

Sammantaget bör därför kunskapsutvecklingen vara kopplad till organisationens övergripande strategi och därmed är det viktigt att kunskapsutvecklingen är fokuserad på de områden där företaget kan skapa mer värde än sina konkurrenter. Eftersom PSFs erbjuder kunskapsbaserade tjänster är det också kritiskt att kunskapsutvecklingen hos företaget sker i linje med det som förväntas av kunder (Løwendahl et al., 2001).

<i>Degree of customization</i>	<i>Professional services</i>
Lower	Information, market analyses, reports Certification, quality assurance, audits Expertise, advice Training Solutions to problems
Higher	Innovation, new ideas, creative design Assistance in implementation Mediation, negotiator, 'middle man role' Stand in, management for hire, spokesperson 'on behalf of'...

Figur 2: En överblick av nivåerna för anpassningsbarhet för PSFs (Løwendahl et al., 2001; 922)

Business Intelligence

Enligt studier är idag en av de främsta prioriteringarna för beslutsfattare *Business Intelligence* (Boyer et al., 2010), vilket definieras som alla de metoder, processer, system och teknologier som kan användas för att analysera data. Detta möjliggör en ökad förståelse för verksamheten, vilket i sin tur kan generera bättre beslutsunderlag (Chen, Chiang & Storey, 2012). Vidare ligger det ofta till grund för att organisationer hittar nya lösningar, ökar sin effektivitet och når sina verksamhetsmål (Boyer et al., 2010). Shollo och Kautz (2010) skiljer på två huvudsakliga dimensioner av data; intern och extern data. Intern data produceras inom organisationen och beskriver bland annat organisationens processer, produkter, anställda och prestation. Detta kan till exempel vara de transaktionssystem ett företag har till sitt förfogande eller data i form av dokument, email och annan intern kommunikation mellan anställda. Extern data berör organisationens omgivning som till exempel konsumenter, konkurrenter och marknader. Data om den externa miljön ses som särskilt viktigt för att kunna dra slutsatser om hur företaget ska positionera sig på marknaden.

Utöver intern och extern data innehåller *Business Intelligence* ytterligare två kategoriseringar av data; nämligen strukturerad och ostrukturerad. Den strukturerade datan karaktäriseras av att den tidigare har definierats, det vill säga att den är kvantifierbar. Det faktum att den är kvantifierbar möjliggör att den vidare kan bearbetas med hjälp av verktyg som till exempel kalkylblad och dataanalysprogram. Den ostrukturerade datan karaktäriseras i sin tur av att den inte är fördefinierad och är därför mer av kvalitativ sort, som till exempel multimedia² och fri text. Teorier inom *Business Intelligence* påvisar att strukturerad data sällan är tillräcklig som beslutsunderlag och bör därför kompletteras med ostrukturerad data (Shollo & Kautz, 2010).

² Kombination av ljud, bild och video

Big Data

I takt med den digitala samhällsutvecklingen har *Business Intelligence* blivit tätt associerat med det nyligen myntade begreppet *Big Data*. Framväxten av internet och sociala medier har gett upphov till stora mängder data, vilket har lett till att forskare det senaste decenniet har lagt allt större vikt vid begreppet. Det kan enligt Chen et al. (2012) kategoriseras som strukturerad data men är av så stor mängd och komplexitet att särskilt avancerade tekniker behövs för att lagra, förvalta, analysera och visualisera datan. Vidare menar Russom (2011) att de flesta definitioner av *Big Data* lagt ett alltför stort fokus på den stora volymen men misslyckats att ta hänsyn till andra viktiga attribut. Russom (2011) menar att *Big Data* istället borde definieras utifrån tre V:n; *Volume*, *Variety* och *Velocity* (volym, variation och hastighet). Faktorn volym refererar till den stora mängden data medan variation betyder att det finns många olika källor för data. Den stora variationen av data beror på ett mer utbrett användande av internet, som har gett upphov till en mängd nya variationer av plattformar uppkommit såsom sociala medier. *Big Data* kan också komma i olika former och Russom (2011) menar till skillnad från Chen et al. (2012) att förutom i strukturerad form kan datan vara ostrukturerad (text och språk) eller semistrukturerad. Attributet hastighet (velocity) innebär i sin tur frekvensen på den data som genereras eller levereras. Dagens mycket höga hastighet av *Big Data* gör det därför möjligt att i realtid analysera strömmande data och till exempel kunna ge webbkunder rekommendationer direkt, men det kräver också att analystekniken kan tolka datan ska på ett effektivt sätt (Russom, 2011). Det har lagts mycket vikt vid *Big Data* som del av *Business Intelligence* eftersom storskalig data kan ge information av hög precision och därför blir ett mycket värdefullt underlag för beslutsfattare (Chen et al, 2012).

Ett begrepp som är nära kopplat till *Big Data* är processen att analysera de stora mängderna data, nämligen *Big Data Analytics*. Russom (2011) definierar *Big Data Analytics* som

avancerade analystekniker som kan operationalisera *Big Data*. Vidare menar Russom att *Big Data* och analys hör samman på fler sätt, men den huvudsakliga anledningen är möjligheten till nya insikter gällande verksamheten. LaValle, Lesser, Shockley, Hopkins, Kruschwitz (2011) skriver vidare att analys av *Big Data* direkt är kopplat till ett företags prestation. Deras studie visar att bolag som i stor utsträckning använder sig av *Big Data Analytics* presterar betydligt bättre än bolag som inte använder sig av det. Vidare kunde de dra slutsatsen att det inte är datan som är det största hindret vid analys, utan det är snarare bristen på förståelse för hur det kan hjälpa verksamheten (LaValle et al., 2011).

Relationen mellan *Big Data* och PR

Data har med nya researchmetoder och avancerad teknik kommit att spela en allt viktigare roll i PR- och kommunikationsbyråers arbetsprocesser. Att använda *Big Data* i traditionella PR-funktioner kan bidra till ökad kreativitet och mer effektiva processer (Weiner & Kochhar, 2016b). *Big Data* i PR- och kommunikationsbyråer handlar huvudsakligen om att skapa insikter som kan ligga till grund för bättre beslut, men Weiner & Kochhar (2016a) menar att det krävs mer för att förvandla data till konkreta insikter. De identifierar tre element som krävs för att komma till insikter, vilka är; i) kritiskt tänkande och statistisk expertis, ii) relevant ämneskunskap och iii) tillgång till rätt verktyg. Det viktiga är inte vilken typ av data som existerar utan sättet man tänker kring och analyserar den.

Big Data har tillfört ett nytt perspektiv till den traditionella omvärldsanalysen som tidigare genomfördes av PR- och kommunikationsbyråer. Samhällstrender kan numera analyseras på ett nytt sätt och ge upphov till nya mål, strategiska positioner och enklare hitta rätt kunder i syfte att skapa värde och tillväxt. En PR- och kommunikationsbyrå ska ha mål som är meningsfulla, mätbara och rimliga, men med framkomsten av *Big Data* har möjligheten att nå

fler dimensioner än traditionella kommunikationsmål uppkommit. Strategiutvecklingen som i sin tur ska uppnå dessa mål har tidigare inneburit traditionell målgruppsinriktning, där arbete främst fokuserat på att analysera de medier som konsumeras bland målgruppen. Med rätt verktyg kan *Big Data* skannas av och analyseras snabbt vilket i sin tur gör det lättare att lokalisera vilken målgrupp som ska vara föremål för den strategiska utvecklingen. Med *Big Data* kan nya taktiska planer upprättas där syftet främst är att se vilka faktorer som har störst potential till affärsmässig påverkan (Weiner & Kochhar, 2016a).

Preliminärt Ramverk

Utifrån den teori som samlats in och presenterats ovan framgår det att tidigare forskning inte redogör för huruvida *Business Intelligence* påverkar PSFs tjänsteleverans. Enligt teorin förlitar sig PSFs på sina anställdas kunskap som den mest fundamentala resursen då företag med bättre kunskap än sina konkurrenter besitter en fördel (Løwendahl et al., 2001). Eftersom att *Business Intelligence* bidrar till ökad förståelse för den egna verksamheten och dess omvärld borde det utgöra en viktig källa för kunskap och kunskapsutveckling. Då kunskap är den enskilt viktigaste faktorn för tjänsteleverans i PSFs borde därför *Business Intelligence* påverka denna, något som inte presenteras i nuvarande teorier om PSFs. Vidare kan vi enligt teorin konstatera att den värdeskapande processen är den primära påverkningsfaktorn av tjänsteleverans i ett PSF. Då den värdeskapande processen enligt teorin i huvudsak består av kunskap som resurs (Løwendahl et al., 2001) anser vi det vara intressant att undersöka hur de olika faktorerna och nivåerna av kunskap påverkas av *Business Intelligence*.

Utifrån ett preliminärt ramverk (se *Figur 3*, s. 21) har teorin i enlighet med Yins (2006;45) metod för *Pattern Matching* kategoriserats efter de olika typerna av kunskap som ett PSF består av, nämligen; kunskapsutveckling, individuell kunskap och kollektiv kunskap. Dessa

tre områden utgör grunden för ett PSFs resursbas och ligger därmed till grund för den värdeskapande processen samt tjänsteleverans. Genom att ställa vår forskningsfråga till tidigare litteratur försöker vi med hjälp av det preliminära ramverket och dess jämförelsekategorier sammanfatta och besvara denna.

Kunskapsutveckling - Codification vs Personalization

Som tidigare presenterats i litteraturgenomgången kan kunskapsintensiva företag hantera sin kunskap på två sätt; genom *Codification* och *Personalization*. Dessa två inriktningar kan alltså ses som ett företags konkurrenskraftiga strategi. Beroende på vilken av dessa en organisation väljer att använda kommer i sin tur leda till påverkan i främst tre områden; vilken ekonomisk modell som tillämpas, strategier för kunskapsfördelning och system för informationsteknologi. Vilken inriktning en organisation väljer kommer alltså i sin tur påverka hur kunskapsutvecklingen ser ut på flera plan. Det påverkar vad för typ av personer som anställs gällande deras akademiska bakgrund, arbetslivserfarenhet och analytiska förmåga (Hansen et al., 1999)

Val av ekonomisk modell och strategier för kunskapsutveckling inom kodifierade organisationer påverkas enligt teorin direkt av vilket IT-system företaget tillhandahåller. Strategier för kunskapsutveckling³ i kodifierade organisationer kännetecknas av "*People-To-Documents*" vilket innebär utveckling av informationssystem som ämnar att kodifiera, lagra och sprida kunskap med syftet att kunna återanvändas i framtiden.

IT som faktor kan därför bestämma ifall *Business Intelligence*, som enligt Shollo & Kautz (2010) präglas av strukturerad data, påverkar kunskapsutvecklingen i företag som använder sig av *Codification*. Inom kodifierade organisationer investeras det som tidigare nämnt

³ *Knowledge management strategy*

tungt i IT i syfte att kunna återanvända kunskap (Hansen et al, 1999). Den ekonomiska modellen inom kodifierade organisationer kännetecknas av *Reuse Economics* som går ut på att en enda gång investera i en kunskapsresurs, för att sedan återanvända denna. *Business Intelligence* definieras som ett samlingsnamn för de applikationer, verktyg och praxis vid analys av information i syfte att optimera beslut och resultat (Boyer et al., 2010). Därför torde det vara rimligt att det finns kopplingar mellan teorierna om kunskapsfördelning och *Business Intelligence* vid ett PSFs tjänsteleverans.

I en *Personalization* organisation däremot läggs det inte lika mycket tyngd på IT-system. Det sker modesta investeringar i IT-system men främst nätverk som ämnar att förbättra kommunikationen inom organisationen. Kunskap ska alltså frodas genom interpersonella, mentorsliknande relationer där IT-nätverken endast agerar som stödfunktion. I en *Personalized* organisation borde därför inte *Business Intelligence* ha lika stor påverkan på kunskap eftersom att IT i det här fallet endast är en stödfunktion för den primära kunskapshandlingen, nämligen genom interpersonella relationer.

Individuell kunskap

Enligt Løwendahl et al. (2001) består den individuella kunskapen av tre komponenter; i) informationsbaserad, ii) erfarenhetsbaserad och iii) personlig kunskap. Eftersom *Business Intelligence* enligt Chen et al. (2012) i grunden handlar om att skapa en ökad förståelse för bland annat verksamheten, torde det vara rimligt att *Business Intelligence* direkt påverkar den informationsbaserade kunskapen hos en individ, som enligt Løwendahl et al. (2001) är den uppgiftsrelaterade kunskapen. Effektiva dataanalysmetoder av *Big Data*, intern, extern, strukturerad och ostrukturerad data (Shollo & Kautz, 2010) ökar mängden av information varje individ kan tillgå och borde därför även öka den individuella kunskapsnivån. Den

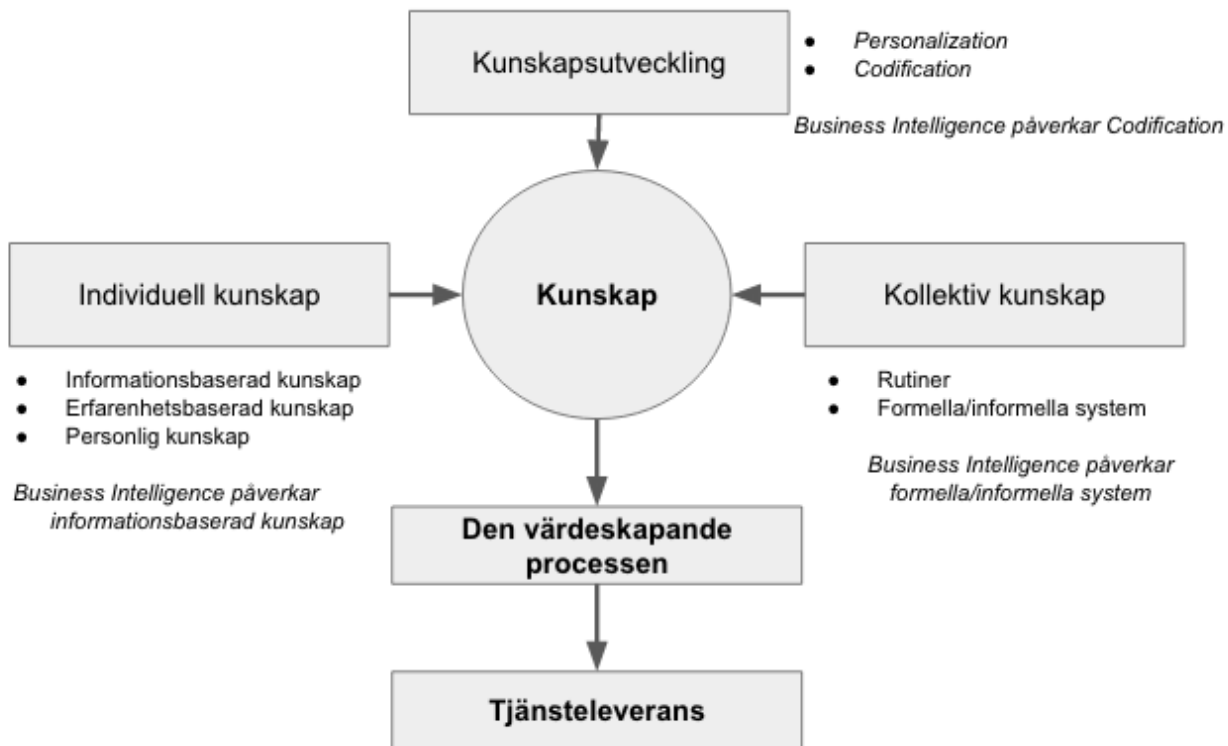
erfarenhetsbaserade och personliga kunskapen utgörs mer av abstrakt kunskap som inte kommer påverkas av att individen har tillgång till mer informationspunkter (Løwendahl et al., 2001).

Därför borde påverkan av *Business Intelligence* av den typen av kunskaper bli mindre. Baserad på den teori som presenterats ovan blir det därför svårt att dra några slutsatser kring huruvida *Business Intelligence* påverkar den erfarenhetsbaserade och personliga kunskapen.

Sammanfattningsvis torde *Business Intelligence* påverka den individuella kunskapen, i synnerhet den informationsbaserade kunskapen.

Kollektiv kunskap

Den kollektiva kunskapen grundar sig enligt Løwendahl et al. (2001) i kombinationer av rutiner, normer och värderingar inom företaget. Den totala kunskapsportfolion ökar för varje individ som adderas samt när den individuella kunskapen hos de anställda ökar. Teorin fastslår att samspelet mellan individuell och kollektiv kunskap samt den interna effektiviteten påverkar den totala kunskapsportföljen (Wright et al., 2014). *Business Intelligence* kan enligt teorin tillgodose företag med relevant information angående den interna verksamheten (Chen et al., 2012) och därför borde det rimligtvis påverka beslut relaterat till rapportering-, koordinations- och kontrollsystem. Då formella och informella system vidare inkluderas i den kollektiva kunskapen (Løwendahl et al., 2001) torde det vara rimligt att *Business Intelligence* i viss utsträckning påverkar även den kollektiva kunskapen.



Figur 3: Preliminärt ramverk över hur Business Intelligence påverkar ett PSFs tjänsteleverans

METOD

Forskningsdesign

För att besvara syfte och forskningsfråga för denna studie valdes en fallstudiedesign. Fallstudien i fråga handlar om Anchor & Insights. Definitionen av en fallstudie är att det ska förknippas med en viss plats, till exempel en arbetsplats eller organisation. Vidare innebär fallstudie som forskningsdesign att arbetet ska utrymma en detaljerad och ingående studie av ett fall. Bryman & Bell (2013; 71) menar att fallstudieforskning ska röra komplexiteten som det specifika fallet uppvisar. På grund av den komplexiteten som ofta förknippas med fallstudieforskning valde vi därför en kvalitativ forskningsdesign med förhoppning om att få en ökad inblick och skapa en djupare förståelse för det valda fallet. Den kvalitativa designen är också fördelaktig för att bättre kunna beskriva, analysera och förstå handlingar och motiven till dessa (Bryman & Bell, 2013; 73). Vidare skiljer sig en fallstudie från andra undersökningsmetoder då forskaren ämnar att belysa unika drag för ett fall, ett så kallat ett idiografiskt synsätt (Bryman & Bell, 2013; 72). Med detta som bakgrund valde vi att skriva om fallföretagen Anchor & Insights processer för tjänsteleverans. För insamling av primärdata användes därför intervjuer med respondenter från företagen som forskningsinstrument

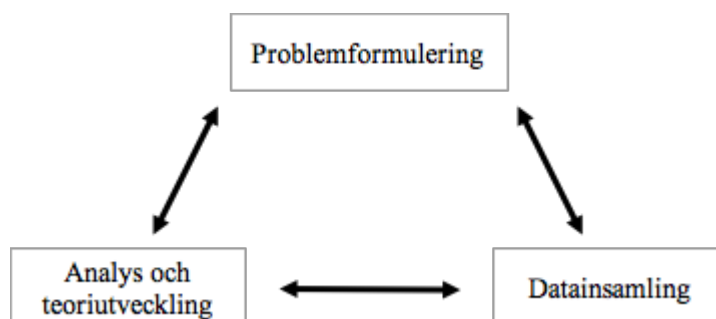
Forskningsstrategi

Vi har valt att analysera processer i ett Professional Service Firm (PSF) där en process definieras som ett förlopp där något förändras och som hänger samman (har en viss avgränsning) gentemot andra förlopp. Det är alltså ett fenomen som förändras i takt med sin kontext (Bryman & Bell, 2013; 73). Vi kunde därför konstatera att en snabbföränderlig miljö, vilket PSFs ofta befinner sig i, kräver ett flexibelt arbetssätt. Därför valde vi att använda oss av en kvalitativ studie med

induktiv ansats. Vidare kännetecknas frågeställningar och forskningsfrågor i kvalitativa undersökningar av att de växer, utvecklas och förändras vid undersökningens genomförande. Utifrån en induktiv ansats fastställdes en generell problemformulering för studien, men åsidosattes under arbetets gång för att kunna bemöta den observerade datan med relevanta teorier. Detta så att vi antingen kunde försvaga eller förstärka antaganden som tidigare gjorts i forskningsfråga (Lundahl & Skärvad, 2011;101). Under arbetsprocessen har vi därför varit öppna gällande val av forskningsfråga och valde en specifik process efter en större del av empirin samlats in.

Med den valda utformningen av studien (kvalitativa studie med analytisk induktion, även kallat triangulering) utfördes metoden genom att först och främst formulera och avgränsa problemet. Sedan har vi successivt utvecklat teorin och konfronterat denna med den datainsamling som gjordes parallellt. Eftersom kvalitativa studier handlar om att analysera samband gäller det att precisera *vad* som undersöks. Därför har vår problemställning styrt undersökningen snarare än någon formell hypotes (Lundahl & Skärvad, 2011; 101).

Vi valde att använda flera olika metoder vid datainsamling då det rekommenderas i kvalitativa studier för att få ett bredare perspektiv och en ökad trovärdighet. En fundamental del vid genomförandet av kvalitativa undersökningar är tolkningar som görs under arbetets gång. Tolkningsprocessen kan påverkas av tidigare erfarenheter, uppfattningar och föreställningar som forskarna har. Tolkningarna kan sägas vara perspektivstyrda och det är därför viktigt att se på fallstudien utifrån olika perspektiv (Lundahl & Skärvad, 2011;101). Med detta i åtanke valde vi att inte enbart utgå ifrån primärdatan, utan kompletterade även med relevant sekundärdata.



Figur 4: Illustration av hur en kvalitativ undersökning utförs genom analytisk induktion; att ständigt konfrontera hörnstenarna med varandra. (Lundahl & Skärvad, 2011; 107)

Val av bransch, företag, respondenter och fall

Vid val av fallföretag togs främst i åtanke att valda företagen ska präglas av processer som kan kopplas till relevanta teorier. Andra faktorer som utgjorde valet av företag var graden av rimlighet att kunna få kontakt med relevanta personer på företaget, företagets storlek samt dess geografiska position. Anchor & Insights uppfyllde dessa krav eftersom vi hade kontakter på företaget, de är belägna i Stockholm samt att de är ett professionellt tjänsteföretag. Företaget i fråga har ombett oss att anonymisera företaget och dess anställda, vilket betyder att alla namn som rör företaget i denna studie är pseudonymer och heter därmed egentligen något annat. Som tidigare nämnts har det riktats kritik mot kvalitativa studier för att de ofta råder en brist på så kallad transparens. Med detta menas att det ibland kan det vara svårt att utifrån metodgenomgången utläsa hur en respondent valdes ut eller hur många intervjuer som gjordes. Eftersom vår studie var av kvalitativ karaktär användes icke-sannolikhetsurval vid valet av respondenter på Anchor & Insights.

Ett icke-sannolikhetsurval är en urvalsmetod som inte bygger på sannolikhet, det vill säga att vi var med och bestämde urvalet. Vår studie kan sägas ha präglats av den typ av icke-

sannolikhetsurval kallas snöbollsurval. Ett snöbollsurval innebär att forskaren får en initial kontakt med en eller flera individer är relevanta för undersökningens forskningsfråga. Dessa individer ska i sin tur föreslå ytterligare respondenter som kan vara relevanta för studien (Bryman & Bell, 2013; 377-380). En kvalitativ undersökning syftar som tidigare nämnt till att få en så bred och noggrann bild som möjligt av det fenomen man önskar belysa. Därför kan det vara relevant att välja respondenter som är så olika varandra som möjligt för att kunna samla in mångsidiga uppfattningar. Urvalet ska också göras på ett sådant sätt att man tror att respondenterna har mycket att berätta om området som ska beskrivas. Antalet informanter ska bör också vara få, högst tio, eftersom var och en ska undersökas detaljerat (Bryman & Bell, 2013; 362-364).

Sammantaget genomfördes sex telefonintervjuer av semi-strukturerad karaktär som varade mellan 45-60 minuter med fem olika personer med olika bakgrund och positioner på företaget. Fördelen med vår studie får sägas vara det snöbollsurval som uppstod i studiens utförande. Vi kunde snabbt konstatera vilka personer på fallföretaget som var relevanta för att samla in lämplig information. Därmed anser vi att vi bemöter kritik som riktats mot de otydligheter som kan råda vid urval av respondenter i kvalitativa studier. Vi kunde alltså trots begränsad tid nå en empirisk mättnad, vilket krävs som underlag för en väl genomförd analys. I vårt fall togs vad vi först trodde skulle vara en inledande kontakt med Adam Wallin, *Strategy & Business Development Analyst* på Anchor & Insights. Detta samtal kom dock att under samtalets gång utvecklas till mer av en intervju, vilket är anledningen till att den noterats bland intervjutillfällena trots att den inte spelades in. Det första samtalet gav oss en chans att i grova drag presentera studiens syfte och vilka teorier som skulle stå till grund för vår rapport. Utifrån detta samtal kunde Wallin konstatera att en inledande intervju borde göras med VD:n på

Insights, Carl Thomsen, något som ansågs praktiskt genomförbart. Wallin följde sedan upp vår ursprungliga kontakt genom att till bifoga digital litteratur som han ansåg vara relevant att studera inför den första intervjun. Allt eftersom vår kontakt med Insights blev mer intensiv fick vi tillgång till ytterligare respondenter som ansågs relevanta för utförandet av studien, vilka presenteras i tabellen nedan. Vi lyckades därmed få tillgång till respondenter med varierande bakgrunder, positioner och arbetsuppgifter. Som tidigare konstaterats, liknade vårt urval ett snöbollsurval eftersom vi har fått kontakt med personer som inte ingick i en förutbestämmd urvalsram. Att processen gått till på detta vis kan sägas bemöta den kritik som tidigare nämnts, vilket kan vara lämpligt för studiens validitet och reliabilitet. Vi lyckades få kontakt med nyckelpersoner vars roller innebar att de hade god överblick över organisationen. Detta ledde i sin tur till att vi ett tidigt stadie kunde samla relevant empiri och därmed snabbt nå empirisk mättnad. De respondenter som deltagit i intervjuer presenteras i tabellen nedan.

Namn:	Position:	Intervjutillfälle:
Adam Wallin	Analyst, Insights	2018-04-13
Felix Eklund	Chef Insights, Insights	2018-04-27; 2018-05-08
Wilhelm Almgren	Chef Strategy & Business Development, Insights	2018-04-27
Carl Thomsen	VD, Insights	2018-05-02
Saga Axell	Account Director "72 Hour Cabin", Anchor	2018-05-16

Figur 5: Lista över respondenter (fiktiva namn), deras position och intervjutillfälle

Efter våra inledande intervjuer med Wallin, Eklund och Almgren kunde vi konstatera att det vore rimligt att utföra ett s.k. *“Embedded case-study”*, dvs ett inbakat fall inom ramarna av Anchor & Insights. Fallet som valdes inom fallföretaget blev projektet *“72 Hour Cabin”*, ett resultat av ett samarbete mellan VisitSweden och företagen i fråga.

Forskningsinstrument

Bryman & Bell (2013) nämner ett antal huvudsakliga metoder som används inom kvalitativ forskning. Dessa är etnografi/deltagande observationer, kvalitativa intervjuer, fokusgrupper, språkbaserade metoder för insamling samt analys av kvalitativa data och insamling och kvalitativ analys av texter och dokument. Utefter den forskningsdesign vi valt, använde vi oss huvudsakligen av kvalitativa intervjuer och insamling och kvalitativ analys av texter och dokument (Bryman & Bell 2013; 299).

Kvalitativa intervjuer

Den intervjumetod som vi använt oss utav är av semi-strukturerad karaktär. Denna typ av intervju går ut på att forskaren har en lista över förhållandevis förbestämda teman (vilket kallas för en intervjuguide), men respondenten har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Det råder inget krav på att frågorna behöver komma i samma ordning som de skrivits i intervjuguiden, men det rekommenderas att de ska vara skrivna i en sådan ordning som sedan kommer att råda under intervjuens gång (Bryman & Bell, 2013; 363). Våra intervjuer karaktäriserades av semi-strukturerad karaktär eftersom att vi hade ett tydligt mål gällande vilken information vi behövde extrahera inför varje intervju. Intervjuerna blev sedan mer och mer fokuserade på det specifika fallet *“72 Hour Cabin”*.

Utformning av intervjuguide

För att vara säkra på att få ut relevant information från de semi-strukturerade intervjuerna utformades en så kallad intervjuguide. Intervjuguiden fungerade som vägledning under intervjuerna för att täcka de områden som ansågs viktiga för att kunna besvara forskningsfrågan. Därför användes ett utförligt frågedokument med både generella teman och relevanta frågeställningar (se bilaga 1). Det som är avgörande att frågorna ska göra det möjligt för forskaren att få information om hur respondenten upplever sin värld, sin roll i det avgränsade forskningsområdet och att intervjuerna rymmer flexibilitet (Bryman & Bryman, 2013; 369). Detta gjordes genom att den ledande intervjuaren fick ansvaret att styra intervjun i rätt riktning ifall samtalet började röra sig mot områden som inte ansågs var relevanta för studiens forskningsfråga. Vid förberedandet av den kvalitativa intervjuguiden använde vi tekniker i enlighet med Bryman & Bryman (2013; 369) rekommendationer. Vi frågade oss själva vad det egentligen är som är förbryllande eller oklart med vår problemformulering. Ett exempel på en sådan fråga var "Vad måste vi veta för att besvara vår forskningsfråga?". Syftet med att ställa oss den frågan var dels för att den kunde fungera som teknik för att generera nya frågeställningar och dels för att ge stimulans till våra egna reflektioner med hjälp av olika aktiviteter.

Inom kvalitativ forskning är konceptet att ordning och struktur bör framträda under arbetsprocessen och därmed gäller detsamma vid utformningen av en intervjuguide. Vi behövde skaffa oss en bild av vad intervjupersonerna upplever vara viktigt i förhållande till var och en av de frågeställningar eller teman som intervjun kretsade kring. Frågorna kretsade därför kring problemformuleringen, men utifrån respondentens perspektiv, det vill säga vad denne anser vara relevant. Några grundläggande tips angående utformning av intervjuguiden och genomförande av intervjun som vi använde oss av presenteras i Bryman & Bell (2013). Inledningsvis rekommenderas generella frågor om respondentens bakgrundsfakta av generell karaktär och

kan handla om arbetslivserfarenhet och position i företaget. Detta för att skapa reliabilitet och validitet, då man som forskare ska kunna styrka varför respondenten är relevant för studien.

Vidare bör man skapa ordning för de teman som anses relevanta, detta för frågorna i intervjuguiden ska följa varandra på ett bra och naturligt sätt, men också ge utrymme för ändringar om respondenten skulle byta spår. Slutligen läggs vikt vid att inte ställa några ledande frågor som gör att respondenten inte kan ge sitt eget svar (Bryman & Bell, 2013; 369-371).

Dokument som datakälla

Utöver kvalitativa intervjuer så insamlades ytterligare primärdata i form av interna dokument som företaget delgav oss. De interna dokumenten bestod framförallt av arbetsplanen för “72 hour cabin” som vi fick av Insights. Detta användes för att få en djupare förståelse för hur projektet gick till, samt att få en visualisering av vilka processer Anchor & Insights använt sig av. Vidare fick vi ta del av PowerPoints som producerats av företaget som gav oss en holistisk bild över organisationen. Dokumenten låg även till grund för senare intervjufrågor.

Vidare användes virtuella dokument, som främst var artiklar inom ämnet strategic management där nyckelorden i våra sökningar var *Professional Service Firms*, *Value Creation*, *Business Intelligence*, *Public Relations* och *Human Capital*. Dessa dokument användes för att bygga upp vår litteraturgenomgång samt ge oss bakgrund till det valda ämnet. Vi använde oss främst av Google Scholar och Lubsearch för att få åtkomst till dessa dokument, där de lästes igenom och bedömdes vara relevanta för vår studie. Uppskattningsvis gick vi igenom ett femtiotal artiklar för att sedan välja ut drygt ett tiotal som låg i linje med studiens syfte.

Bryman & Bell (2013) presenterar fyra kriterier som är viktiga vid kvalitetsbedömning av dokument vilka är; i) Autenticitet; om materialet är äkta och av ett otvetydigt ursprung. ii) Trovärdighet; om materialet är utan felaktigheter och förvrängningar. iii) Representativitet; om

materialet är typiskt för den kategori det tillhör och om inte till vilken grad det inte är typiskt iv) Meningsfullhet; om materialet är tydligt och begripligt. (Bryman & Bell, 2013; 425). Dessa kriterier användes i vår urvalsprocessen för att på ett kritiskt sätt kunna avgöra källans kvalitet. De artiklar och dokument som kom att användas i studien var artiklar som dels ansågs relevanta i sitt innehåll, dels var skrivna av forskare som kunde anses trovärdiga. För att ytterligare säkra källornas trovärdighet valdes publicerade källor framför andra.

Tillvägagångssätt

Vid formuleringen av vårt tillvägagångssätt, tog vi inspiration från Bryman & Bell (2013; 300), som presenterar ett generellt tillvägagångssätt vid kvalitativa studier. Genom att anpassa detta gentemot vår forskningsfråga och kontext, blev vårt tillvägagångssätt följande;

Steg 1 (*Generella frågeställningar och forskningsfrågor*): Detta steget gick ut på att avgränsa i grova drag vad vi ville undersöka. Efter våra inledande handledningsmöten och efterföljande diskussioner inom gruppen kom vi fram till att undersöka *Business Intelligences* påverkan av tjänsteleveransen i ett PSF.

Steg 2 (*Val av relevanta platser och undersökningspersoner*): Vår urvalsprocess, som tidigare beskrivits, resulterade i att studera Anchor & Insights processer för tjänsteleverans. Frågor som vi i början arbetade utifrån var bland annat hur dessa två företag samarbetar vid utförandet av klientprojekt, hur de mekaniskt arbetar med *Business Intelligence* och hur den stegvisa processen i ett projekt ser ut. Detta kom att preciseras allt eftersom intervjuer hölls, men till en början höll vi forskningsfrågan relativt öppen.

Steg 3 (*Insamling av relevanta data*): Vår insamling av data skedde huvudsakligen med två metoder; kvalitativa intervjuer och med relevant litteratur. Bryman & Bell (2013; 300) menar att man ska anta i sin datainsamling att “varje organisatorisk situation troligtvis är fylld av många

och ofta förekommande tolkningar och innebörder”. Detta ger upphov till användningen av inte enbart en specifik forskningsmetod för att fånga komplexiteten och diverse motsägelser i den insamlade informationen. Därför valde vi att komplettera primärdatan från intervjuerna med information från sekundärkällor i form av rapporter, organisatoriska dokument och artiklar.

Steg 4 (Specifisering av forskningsfrågan respektive insamling av ytterligare data):

Bryman & Bell (2013; 300) beskriver att när ytterligare data samlats in ska man gå tillbaka och precisera sina forskningsfrågor. Detta är kopplat till både “grundad teori” och arbetssättet analytisk induktion. I vårt fall skedde precisering av arbetets omfattning efter inledande datainsamling genom de kvalitativa intervjuerna. I och med den insamlade datan kunde vi gå tillbaka och specificera forskningsfrågan. Dessutom kunde vi identifiera ett specifikt fall som vi kunde studera närmare, detta var fallföretagets klientprojekt “72 Hour Cabin”.

Steg 5 Tolkning av data. Ett sätt att tolka och analysera data baseras på de teorier som ingår i “grundad teori”, vilket innebär teoribildning på empirisk grund. Det handlar om att följa de teorierna som ger riktlinjer för hur vi som forskare skulle klassificera och organisera data. Vårt arbetssätt gick ifrån att identifiera faktorer inom teorin för PSF:s för att sedan parallellt försöka diskutera hur Business Intelligence påverkar dessa faktorer. I analysen utgick vi från de identifierade faktorerna och jämförde sedan dessa med våra empiriska observationer. Syftet med detta kopplades till vår kvalitativa problemformulering där vi hade formulerat en generell forskningsfråga. Vi ville inte bevisa eller förkasta något, utan snarare skapa ett teoretiskt ramverk och undersöka vad som stämmer och inte stämmer eller saknas.

Steg 6 (Analys och resultat): Det finns enligt Bryman & Bell (2013; 300) ingen skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ forskning när det gäller att färdigställa forskningsrapporten. Det är viktigt att den som läser rapporten tror på hållbarheten och betydelsen av de tolkningar som

beskrivits. Någon större vikt ska inte läggas på att enbart förmedla forskarens observationer, utan det är viktigt att observationerna gör intryck på läsaren (Bryman & Bell, 2013; 300-302). Vi använde vi oss av "pattern matchning" i vår kvalitativa dataanalys. Vilket enligt Yin (2006; 45) innebär att sätta upp ett preliminärt teoretiskt ramverk, för att sedan kunna dra slutsatser om hur väl vår empiri stämmer överens med detta. Om vi skulle kunna se att något inte stämmer eller saknas så kan det innebära att nya faktorer behöver uppmärksammas och tillföras till teorin.

Med detta som bakgrund, försökte vi formulera våra observationer så att de blev så enkla som möjligt att förstå. Företaget som vi undersökte är komplex i sin natur och hade därför processer som vara svåra att konkretisera. Det lades därför mycket tid på att simplificera observationerna till en nivå som lättare kunde återberättas i text.

Kritik mot kvalitativ forskning

Forskare inom den kvantitativa skolan har riktat kritik mot kvalitativa undersökningar för att de präglas av subjektivitet. Kritiken riktas huvudsakligen mot det faktum att kvalitativa resultat ofta bygger på forskarnas osystematiska uppfattningar om vad som är relevant och betydelsefullt att fokusera på under processens gång. Eftersom att kvalitativ metod ofta genomförs med förhållandevis öppna frågeställningar eller forskningsfrågor kan läsaren få dåligt med information om varför valet av ett visst område har gjorts (Bryman & Bell, 2013; 318). Att just vår studie präglas av subjektivitet kan dock anses som något positivt. I och med att studien kartlägger sociala fenomen så vore det tämligen svårt att granska dessa med icke-subjektiva, kvantitativa metoder. Det finns alltså en risk för att vår forskningsmetod har påverkats av våra individuella subjektiva bedömningar, men å andra sidan går det inte att kvantifiera våra resultat. Detta i kombination med att vi ämnar förklara orsak-verkan samband gjorde att vi valde oss av en kvalitativ metod, trots denna kritik som råder.

Problemet med att kvalitativa forskning kännetecknas av subjektivitet kan resultera i svårigheter att replikera en undersökning, på grund av att undersökningen är relativt ostrukturerad till sin natur och är beroende av forskarens egen uppfinningsrikedom. I en kvalitativ undersökning är det som sagt forskaren som är det viktigaste redskapet vid datainsamlingen, eftersom subjektiviteten hos denne bestämmer vad som ska ingå inom ramen för undersökningen. Undersökningsspersonerna i en kvalitativ studie påverkas även sannolikt av forskarens unika egenskaper som till exempel kön, ålder och erfarenhet (Bryman & Bell, 2013; 319). Kritiker mot kvalitativ forskning pekar på svårigheter att generalisera forskningsresultat utöver den situation i vilken den producerades. I och med att få respondenter inom ett utvalt fallföretag besvarar intervjufrågor är det svårt att generalisera resultaten till andra miljöer. Den kritiska frågan som benämns i Bryman och Bell (2013; 320) är alltså; "Hur kan ett fall vara representativt för samtliga andra fall?". Ännu en utmaning förknippad med kvalitativ forskning är att slå fast hur författaren kommit fram till sina slutsatser, på ett konkret sätt. Jämfört med kvantitativa studier där hypoteser kan prövas i syfte att förkastas eller accepteras är kvalitativa studier mer fokuserade på processerna. Därmed kan det bli svårt att i ord beskriva hur man kommit fram till resultat. Det kan alltså vara enkelt för forskaren att veta men att förmedla det på ett tydligt sätt i rapporten förknippas med utmaningar. Kritik har bl.a. riktats mot att kvalitativa forskningsrapporter ofta misslyckas med att förklara varför en viss person har valts för intervju (Bryman & Bell, 2013; 320). Detta är givetvis relevant i vårt fall för att en stor del av vår datainsamling har skett genom intervjuer, därför är denna kritik är något vi anser oss motarbetat i urvalsbeskrivningen.

Validitet och reliabilitet

Två av de mest prominenta kriterierna för utvärdering av forskning inom ekonomi och ledning är reliabilitet och validitet. Under arbetets gång kommer vi därför kontinuerligt försöka säkerställa ny information med hjälp av dessa kriterier. Validitet och reliabilitet behöver värderas annorlunda vid kvalitativ forskning i jämförelse med kvantitativ forskning. Detta för att inom kvalitativ forskning kan tillförlitligheten inte skattas med matematiska modeller. Validitet och reliabilitet i kvalitativa studier handlar snarare om att visa att man har samlat in och behandlat data på ett systematiskt och hederligt sätt. I metoddelen för den slutliga rapporten handlar det om att beskriva förutsättningarna som förelåg inför projektet och hur resultatet utvecklas under studiens genomförande.

När man utför en mätning är det relevant att titta på dess validitet. Graden av validiteten i en mätning definieras som graden av överensstämmelse mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som utvecklas under arbetets gång. Om ett mätinstrument, till exempel en intervjumall fångar den information den avsåg att infånga så råder inre validitet. Bryman & Bell (2013) menar att den interna validiteten tenderar bli en styrka inom kvalitativa undersökningar på grund av det "flöde" av empiriska observationer som uppstår. Det flödet ska i sin tur ge upphov till en hög grad av överensstämmelse. Det är viktigt att i en undersökning vara medveten om i vilken grad ett mätinstrument, i vårt fall de kvalitativa intervjuerna, mäter vad de avser att mäta (Bryman & Bell, 2013; 306). Extern validitet rör den utsträckning i vilken resultaten av datainsamlingen kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Bryman & Bell (2013; 306) menar att den externa validiteten, till skillnad från den interna, utgör ett problem för kvalitativa forskare på grund av deras tendens att använda sig av fallstudier och begränsade urval. På grund av att vi valt att utföra en kvalitativ fallstudie kan det därför konstaterats att studien har hög inre validitet men lägre extern validitet. Det är troligt att de mätinstrument vi valt

har mätt det som de avser göra, eftersom det är intervjuer det handlar om och därmed har vi aktivt sökt svar på vår forskningsfråga. Dock präglas kvalitativa studier generellt av att resultatet i hög grad är påverkad av författarens subjektiva bedömningar, och är därför svår att generalisera utanför vårt avgränsade fall.

En undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att mätningen inte påverkas av vem som utför den eller omständigheter runtomkring. Extern reliabilitet rör till vilken utsträckning en undersökning kan upprepas (replikeras). Det är oftast svårt att uppfylla detta kriterium inom kvalitativ forskning, eftersom det enligt Bryman & Bell (2013;306) är omöjligt att "frysa" en unik social miljö (Lundahl & Skärvad, 2011; s. 152).

EMPIRI

Empirin som presenteras nedan avser att redogöra relevant data om fallföretaget, dess struktur samt fallet “72 hour cabin”. Vidare ämnar empirin förklara de interna processer och metoder som används vid utförandet av Anchor & Insights gemensamma klientprojekt. I och med att studiens forskningsfråga berör *Business Intelligence* betonas även Insights arbetsprocesser i förhållande till moderbolaget. Fokus läggs alltså på att kartlägga hur Insights, som *Business Intelligence*-enhet, relaterar sig till Anchor. Som presenterats tidigare har insamling av empiri skett genom utförda intervjuer med nyckelpersoner samt interna organisatoriska dokument.

Relationen mellan Anchor & Insights

Anchor & Insights är ett branschledande byrå som utför konsultation främst inom PR och kommunikation. Företagsgrupperingen består dels av Anchor, som huvudsakligen arbetar med kommunikation, samt Insights som arbetar inom konsultation och *Business Intelligence*. Bolaget är tvådelat i teorin, det vill säga att Insights är registrerat som ett eget bolag men de går under samma moderbolag. Praktiskt arbetar de på samma kontor och bolagsstrukturen är sammankopplad. Insights startades 1998 av före detta ledarskribenter från Svenska Dagbladet för att hjälpa företag att navigera bland samhällstrender och konsumentinsikter, med andra ord så arbetade de med att producera omvärldsanalyser. De köptes upp av Anchor år 2003 och har sedan dess gått från att vara ett renodlat omvärldsanalysföretag till ett mer datadrivet företag som ämnar att skapa insikter.

Trots att Anchor & Insights är två olika bolag lutar praktiken mer åt att Insights är en självständig avdelning på Anchor. Det resulterar i att de i högre grad har egna kunder och projekt än vad en liknande avdelning i branschen kan anses ha. Utifrån Insights perspektiv så påverkas

deras arbetsfördelning i grova drag så här av den rådande relationen med Anchor; en tredjedel av projekten kännetecknas av självbestämmande inom avdelningen, en tredjedel där arbetet sker inom avdelning med hjälp av Anchors resurser och sist en tredjedel där projektet görs tillsammans med Anchor. Projekt som Insights klarar av själva kännetecknas främst av att de rör organisationsförändringar som inte kräver extern kommunikation. Den huvudsakliga skillnaden mellan projekt mellan Anchor och Insights är alltså kommunikation.

Vid en analys av företagets arbetsprocess är Insights mer involverade i introduktionsstadiet, då det handlar främst om affärer och strategier. Anchor är ofta mer delaktiga i slutet på en arbetsprocess vid ett stadie där kommunikation är centralt. Det finns dock ett väldigt stort överlapp mellan dessa, främst inom strategi, affärer och kommunikation. Detta leder till att Anchor och Insights arbetar mycket tillsammans. Detta samarbete gör att de kan acceptera mer renodlade insikts- och konsultprojekt som en kommunikationsbyråer normalt inte förknippas med. Enligt Eklund är Insights största konkurrensfördel att de kan använda sig av Anchor och vice versa. Thomsen (2018) menar att; *“Fördelarna med att sitta ihop med Anchor och ha en reklambyrå i ryggen är ju att vi ofta kan visualisera lösningarna på ett bättre sätt”*.

Tidigare har marknadsföring och kommunikation handlat om att skapa uppmärksamhet som i sin tur genererar värde för ett företag, dvs att ju mer uppmärksamhet man fick desto mer värde skapas. I dagsläget kan det anses vara tvärtom, numera handlar det om att skapa värde som genererar uppmärksamhet. Därför har det blivit viktigare för kommunikationsbyråer att kunna granska samhället och dess utveckling för att identifiera värdeskapande parametrar. Anchor är därför beroende av Insights, samtidigt som insights är beroende av Anchor för att kunna visualisera sina lösningar bättre än konkurrenterna. Vidare skapar den informella relationen

mellan Anchor & Insights en ökad grad av effektivisering med interna medel jämfört med att använda marknaden. Eklund (2018) förklarar hur det kunde gå till i en arbetsprocess;

“Det är väldigt olika varje gång men vi utgår från vår content – context-modell som vi försöker jobba med och man måste ju alltid börja lite med att se vad som finns i organisationen redan idag, alltså upparbetad kunskap. I det här fallet så var det nog mest att gå igenom deras tidigare undersökningar och allt tidigare de hade gjort. Men i andra fall så kan det ofta vara interna intervjuer med människor som är på företaget och genomgångar av vilka möjliga tillgångar som finns i företaget.”

Den breda kunskapen och erfarenhet som finns inom organisationen leder alltså till effektivitet vid utförandet av projekt. Utöver detta så leder relationen även till finansiell effektivisering, till exempel vid förflyttning av finansiella medel som krävs vid projekt samt lägre administrationskostnader.

Insights

Insights arbetar alltså med *Business Intelligence* och konsultverksamhet och är därmed mer åt affärsutveckling, strategi och analys-hållet jämfört med Anchor som är en renodlad kommunikationsbyrå. Insights jobbar aktivt med att inkludera en bredare social kontext, trender och beteenden i sina analyser i syfte att generera insikter. Som tidigare nämnts arbetar Insights med *Business Intelligence* och konsultverksamhet och är därmed mer åt affärsutveckling, strategi och analys-hållet jämfört med Anchor som är en renodlad kommunikationsbyrå. Att hitta relevanta kontexter för att få sina klienter att förstå sina kunder kan därmed sägas vara en av Insights viktigaste processer. För att göra detta använder sig företaget av både kvantitativa och

kvalitativa resurser. Deras “verktygslåda” för kvantitativ forskning innefattar bland annat enkätundersökningar, data-aggregering, text- och bildanalys och aggregering av innehåll på sociala medier. Medan de kvalitativa metoderna innefattar bland annat intervjuer, fokusgrupper, etnografiska studier, experiment och användartester.

Thomsen menar att deras kompetens ligger i linje med samhällstrender idag, att kunder vill veta vad företagen gör något som medför att företaget måste ägna sig åt kommunicerbart arbete. Kommunikationsarbetet idag är direkt kopplat till affärsverksamheten vilket ger upphov till affärsstrategiska frågor. Strategi och kommunikation har alltså börjat tangera varandra mer och mer. Insights har positionerat sig utefter att kunna hantera denna tangering, något som möjliggörs av att Insights består av en kombination av människor med varierande arbetsmässiga, akademiska och personliga bakgrunder. De anställer allt ifrån antropologer, beteendevetare till statistiker och ingenjörer vilket innebär en rad olika perspektiv. Att anställa på detta viset går i linje med branschen de verkar i, eftersom det enligt Eklund pågår en konsolidering och konvergens mellan olika discipliner, något som därför är viktigt för Insights att följa internt.

Ytterligare faktorer som ger Insights en fördel gentemot sina konkurrenter är att de har en hybridform i relation till vilka uppdrag de kan acceptera. Deras konkurrenter verkar inte endast inom en bransch utan det brukar vara tre typer av företag som Insights konkurrerar mot; researchfirmor, reklambyråer och managementkonsultfirmor. Researchfirmor kan främst ge sina kunder svar på frågor och problematik medan Insights kan kombinera detta med sin erfarenhet inom management; och därmed även inte bara identifiera problemet utan även ge rekommendationer för beslut. Managementkonsultfirmor kan i sin tur inte heller erbjuda den kreativa aspekten som Anchor & Insights kan, vilket gör att deras “scope” inte är lika brett och därmed inte ser flera typer av lösningar. Renodlade reklambyråer kan oftast inte ge en djupare

insikt i sina rekommendationer, vilket kan göra att lösningar inte blir helt optimala. Det som dock talar mot Insights är deras storlek (24 anställda) vilket inte ger dem statusen som ett globalt företag. Resultatet av detta blir att de inte kan hjälpa kunder som agerar på global nivå, något som till exempel de ledande management konsultfirmorna kan.

Företagets Processer

När det gäller de generella processerna för Insights projekt så är de inte fullständigt standardiserade utan anpassas på projektbasis. Dock finns det en grundläggande struktur för de flesta projekt; enligt Thomson, VD för företaget, så börjar varje projekt med en inledande kundrelation där kunden ger ett uppdrag åt Anchor & Insights. Utifrån detta skapas en offert som innehåller en övergripande tidsram, lösningsprocess samt vilka nödvändiga möten och beslutsforum som kan komma behövas. Om offerten accepteras konstrueras en projektgrupp utifrån de behov som varje individuellt projekt kan behöva, dvs att skapa en överblick kring vilka medel som behövs och som finns att tillgå. Ett introduktionsmöte hålls även där teamet deltar där syftet med mötet är att varje deltagares roll ska definieras. Därefter präglas processen av en tydlig struktur men som inte är standardiserad. Thomson beskriver det som en "*välspecificerad insiktsprocess*" varvid en målgrupp definieras. Därefter går arbetet ut på att hitta influencers inom målgruppen som i sin tur skapar insikter som därmed kopplas till den kreativa verksamheten i syfte att skapa lösningar för kunden. Övergripande kan man säga att det rör sig om en process i fyra steg där; i) första steget benämns "*Reset*" och handlar om att skaffa sig en bild av vad som har förändrats och hur den nya situationen ser ut. Detta görs med hjälp av kontextanalyser och medskapande med klient som resulterar i en tydligare ram för vad som ska och kan uppnås. ii) I andra steget utforskas periferin där en förståelse för förändringen skapas genom medskapande med innovatörer, utforskande etnografi, expertintervjuer och *Big Data*

analys. Motivet bakom detta steget är att få en djup insikt av vad som driver förändringen. iii) När forskningen kring situationen är klar, går projektet in i det tredje steget som handlar om att validera insikterna och skapa en prototyp och koncept för målgruppen. Metoderna som används här är hemvistelse, medskapande med konsumenter och enkäter, detta för att kunna vidare grunda insikterna i vad konsumenterna behöver och vill ha. iv) Det slutgiltiga steget handlar om att färdigställa projektet genom konceptualisera och implementera insikterna genom historier, filmer, emotionellt innehåll och rapporter. Detta för att konkretisera och “ge liv” åt insikterna, vilket är värdefullt vid produktutveckling, produktlanseringar, kommunikation och varumärkesutveckling. Det skall dock poängteras återigen att detta tillvägagångssätt endast är en generisk mall och att varje projekt har olika struktur beroende på vad som krävs.

Avslutningsvis utvärderas ett projekt med kunden. Insights har en kundansvarig som är ansvarig för samtliga klienter och är i konstant dialog med dem. Detta möjliggör snabb kommunikation av eventuellt missnöje från kunden till Insights. Vidare kan vissa projekt kan ta längre tid än väntat och därmed bli betydligt dyrare, medan andra går snabbare och genererar hög lönsamhet. Thomsen menar att ambitionen är att Insights alltid ska jobba tills kunden är nöjd, därför är kunddialog extremt viktigt.

Insights förlitar sig till stor del på intern expertis i sina projekt. Det finns inte heller någon standardisering kring insamling av kvantitativ och kvalitativ data, utan använder sig istället av experter som kan svara på frågor om vilken typ av data som behövs. Med det menas främst vilka som kan komma behöva intervjuas och hur stort urval som kan behövas. Insights kompetens kan alltså sägas vara väl förankrad i deras humankapital; något som medför risker i form av att personer eventuellt kan komma lämna företaget. För att gardera sig mot dessa risker har Insights alltid minst två anställda som besitter likartad expertis; i syfte att alltid hålla minst en

person i företaget med rätt kompetens för att utföra deras insiktsarbete. Insights är alltså inte den mest effektiva parten när det gäller standardundersökningar som tex en så kallad "*brand tracking*". Fokus ligger snarare på att upptäcka och förstå beteenden hos kunder i en marknad och vad det innebär för företagen i branschen. Detta syns tydligt i deras projekt som oftast innefattar en omvärlds-och trendanalys med ett bredare fokus än traditionella konsultfirmor.

Datainsamlingen på Insights utförs både genom kvantitativa och kvalitativa metoder. Dock används inte någon intern databas, utan enligt VD:n finns ingen anledning att göra egna statistiska undersökningar eftersom det redan finns ett överflöd av offentlig data som billigt och enkelt kan nås via internet. Det är helt enkelt mindre kostsamt och ett mer effektivt sätt att ta del av stora mängder data än att göra det inhouse. Almgren chef på avdelningen för *Strategy & Business Development* beskriver det vidare som;

"Det finns ett överflöd av data, men ett underskott av insikter"

- (Almgren, 2018)

72 Hour Cabin

Det projekt vi valt att undersöka närmare för att besvara vår forskningsfrågan är Anchor & Insights uppdrag "*72 Hour Cabin*". Projektet gjordes åt Sveriges officiella rese- och turisthemsida, VisitSweden, som år 2015 erhöll statlig finansiering i syfte att utveckla en kampanj som skulle locka nya turistmålgrupper till Sverige. Utöver detta ingick även en satsning på det så kallade "Exportprogrammet".

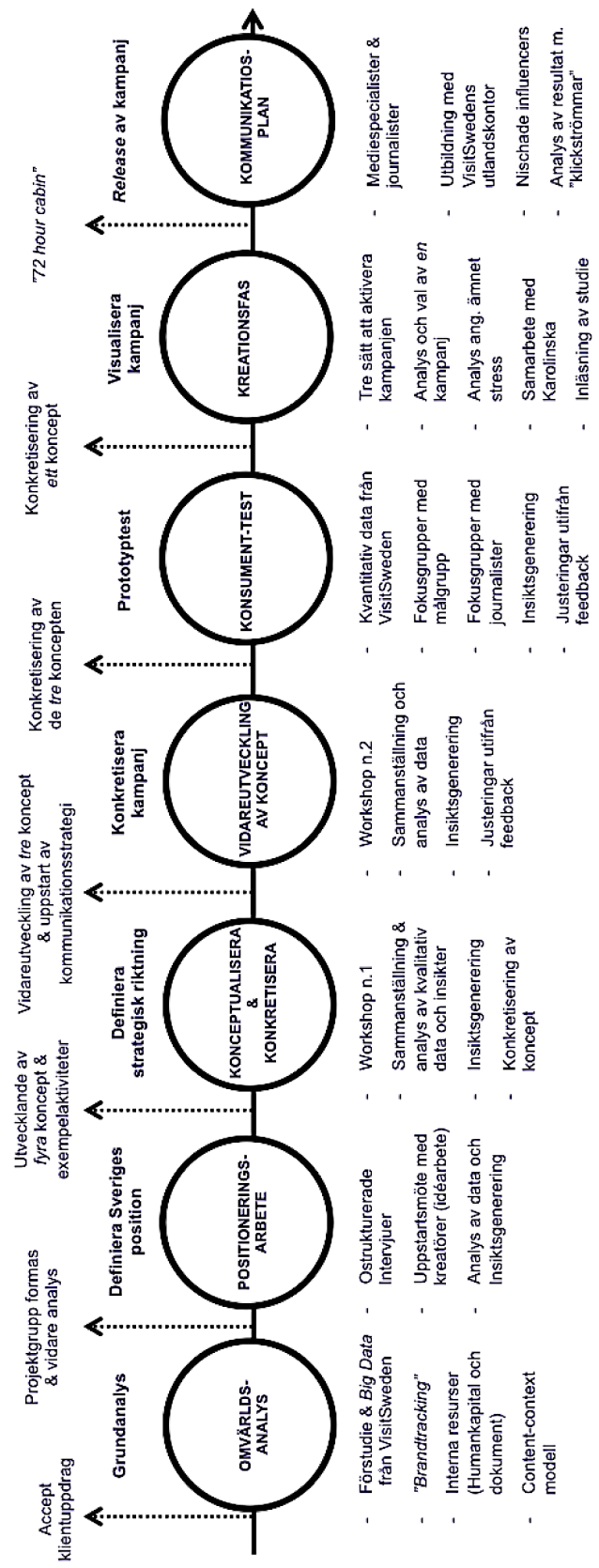
Baserat på "Exportprogrammet - Hållbar naturturism och ekoturism på landsbygden", hade en förstudie genomförts varpå Anchor & Insights blev kontaktade. Målsättningen för

projektet var att väcka intresse kring potentialen för Sverige inom naturism⁴ och därmed visa att Sverige kan nå topp fyra i världen gällande hållbara naturupplevelser. Det innebar att identifiera strategiska möjlighetsområden och positionering gentemot andra länder, ta fram kommunikationsstrategier och utveckla kreativa koncept och aktiviteter. Då arbetet innehöll många olika intressenter (bransch, konsument, media) bestämdes det att genomgående för processen skulle vara ett flertal utvärderingstillfällen och moment för datainsamling i form av workshops, intervjuer och fokusgrupper för att underlätta förankring och säkerställa att projektet skulle uppnå förväntat resultat och genomslagskraft. Projektet skulle leda fram till en kampanj som skulle lanseras hösten 2016. Efter ett års fördröjning resulterade projektet i kampanjen “72 hour Cabin”, som hösten 2017 lanserades med stor medial uppmärksamhet och framgång världen över.

Vision och målsättning för projektet såg enligt offerten ut som följande: Vision; *“Inom fyra år skall Sverige vara en av tre ”top of mind” hållbara naturdestinationer hos prioriterad målgrupp”*, Övergripande mål; *“(1) Stärka Sveriges position inom naturturism på en global marknad, (2) öka kännedomen om svensk hållbar naturturism, (3) öka intresset för svensk hållbar naturturism”*.

En tidslinje för projektet och dess viktigaste stadier har sammanställts, vilken presenteras på nästa sida;

⁴ Förkortning av begreppet naturturism, att turista i naturen.



Figur 6: Arbetsprocessen för Anchor & Insights under projektet "72 hour cabin"

I projektets startskede fick Anchor & Insights tillgång till *Big Data* från VisitSweden. Anchor & Insights stod alltså inte för någon egen insamling av kvantitativ data. Datan från VisitSweden låg sedan till grund för en så kallad *“brandtracking”*-process, där projektgruppen via skrivbordsundersökningar samlade in, bearbetade och analyserade data gällande trender i turism och konsumenters beteendemönster. Detta innefattade hur resandet och dess trender förändrats, vad som är relevant för turister samt vilka Sveriges största konkurrenter är. Den kvantitativa data som samlades in från VisitSwedens tidigare undersökningar och skrivbordsundersökningar utförda av Anchor & Insights analyserades sedan för att hitta vad som är konkurrenskraftigt och unikt för just Sverige. I samma process tillskansade sig projektgruppen så mycket relevant kunskap som möjligt via de interna resurser som fanns att tillgå på företaget, till exempel kollegor som gjort liknande projekt tidigare eller som har viss relevant branschkunskap. Eklund (2018) säger att; *“man måste alltid börja lite med att se vad som finns i organisationen redan idag, alltså upparbetad kunskap”* och nämner vidare att; *“Vi har ju jättemånga hos oss som har erfarenhet”*. De gick då igenom deras tidigare arbete och undersökningar som gjorts samt utvärderade de interna tillgångarna. Utifrån det beskriver Eklund och Axell hur projektgruppen sammanställdes. Projektgruppen kom att bestå av fyra personer från Anchor, fyra personer från Insights och fyra representanter från VisitSweden. Vidare var Axell huvudsakligt ansvarig från Anchor och Eklund från Insights. Eklund och Axell utgjorde tillsammans med två andra vad de benämner som ett *“core-team”* med strategiskt ansvar, så kallade *Planners*. Samtliga *Planners* har en huvudsakligen strategisk bakgrund vilket Eklund och Axell ansåg fördelaktigt för att kontinuerligt vidareutveckla projektet i linje med övergripande mål och vision samt att på ett sömlöst sätt kunna använda sig utav intern expertkunskap såsom kreatörer, Art Directors och

mediaspecialister. Axell (2018) nämner i sin intervju att hon anser att en av Anchor & Insights största fördelar är att de länge kombinerat datadrivet analysarbete och kreativt skapande och berättar; *“Vi har länge försökt att utveckla egna samskapande metoder som är lite mer kreativa”*. De egenutvecklade och mer samskapande metoderna med fokus på kreativitet gör att kreatörerna mycket tidigare kan kopplas in i processen och därefter arbeta parallellt med övriga medarbetare, snarare än stegvis. Exempelvis kan kreatörerna då gestalta saker redan innan det strategiska arbetet är fastställt, för att människor enkelt ska kunna ta det till sig vid interaktiva skapande- och analysmoment såsom workshops. Projektgruppens utformande var även effektivt rent resursmässigt.

Projektgruppen kom tidigt fram till att Sveriges USP i sammanhanget är dess natur, varpå de inledde en handfull ostrukturerade intervjuer med folk som bor i, men inte är födda i Sverige. Detta för att undersöka hur folk ser på och vad de tycker om Sveriges naturupplevelser. Efter analys utav de inledande intervjuerna började projektgruppen definiera en position för Sverige som inte enbart skulle handla om hur naturskönt Sverige är, utan fokus blev snarare att på ett uppseendeväckande sätt berätta om det svenska sättet att *uppleva* naturen på. När fokus bestämdes att förmedla det svenska sättet att *uppleva* naturen på, konceptualiserades fyra möjliga strategiska vägar framåt. Positioneringsarbetet resulterade även i ett antal genererade hypoteser vilka tillsammans med koncepten diskuterades och testades under en workshop med projektgruppen från VisitSweden, representanter för olika VisitSweden-regioner samt näringsidkare. Eklund (2018) säger i sin intervju att; *“Vi försöker förkroppsliga researchen så att det blir något greppbart och som olika strategiska vägval helt enkelt”*. Målsättningen med workshopen var att efteråt kunna fastslå en konceptuell strategisk riktning som båda parter kunde enas om.

Vidare påbörjades utvecklandet av projektets kommunikationsstrategier, där Anchor spelade en allt viktigare roll med sin expertis. Kreatörer som Art Directors och Copywriters ansvarade då för att gestalta och grafiskt skapa material för att kommunicera budskapet för de utvecklade koncepten. Anchors Strategic Planner och Account Director, Saga Axell, ansvarade i sin tur med att förankra och projektleda den kreativa delen av kommunikationsstrategin. Då projektet konkretiserades allt mer utfördes ytterligare en workshop. Denna utfördes i smågrupper med Anchor & Insights, folk från näringslivet samt VisitSweden. Här diskuterades tre olika koncept som i föregående stadie beslutats vara de bäst lämpade att vidareutveckla. Tanken var att med hjälp av direkt feedback och relevant primärdata kunna ytterligare konkretisera och konkretisera den kommande kampanjen. Det fördes även diskussioner om hur kampanjen rent praktiskt skulle kunna användas av de medverkande näringsidkarna och VisitSweden.

Vidare i arbetsprocessen utförde projektgruppen tester utav de tre koncepten på konsumenter, enligt VisitSwedens definierade målgrupp. I detta stadie användes den tidigare insamlade datan och insikterna som utgångspunkt för att med konsumenternas åsikter sammanställa ytterligare värdefull kvalitativ data, för att vidareutveckla koncepten. De åkte då till Hamburg, Köpenhamn, London och USA för att träffa representanter för målgruppen *“face-to-face”*. Den tidigare kvalitativa och kvantitativa datan låg till grund för en konsumentprofil för målgruppen som enligt Eklund (2018) var folk som är; *“intresserade av naturupplevelser och så kallade “Soft adventures” men inte de mest extrema naturresenärerna”*. Projektgruppen sökte då upp och rekryterade personer till en fokusgrupp med hjälp av en underleverantör. Anchor & Insights genomförde sedan workshops med fokusgruppen för att försöka förstå och hitta vad det är i Sverige som är spännande för denna typkonsument/-resenär. Workshopen kallar Anchor & Insights själva för en *“övning”* då det olik mer traditionella intervjuer med fokusgrupp utan

snarare anses vara en samskapande process där olika koncept presenteras, testas och diskuteras. Workshopen byggde på ett tvådelat upplägg där första steget var baserat på en diskussionsmetod som enligt Axell (2018) bygger på att diskussion förs i smågrupper med en tydlig intervjuguide där; *“deltagarna får sitta i en ring och så har vi en samtalsledare som är antropolog och alltså expert på att leda sådana här diskussioner”*. Efter diskussion genomfördes ett mer interaktivt moment där de konsumenternas reaktioner på prototypkoncepten testades. I vissa fall var specifika journalister med i fokusgrupper för att projektgruppen dels skulle kunna testa och ta del av deras expertis och åsikter gällande koncepten, dels för att skapa kontakt med utländsk media. Till exempel var en av Storbritanniens största journalister, Ben Fogel, delaktig under workshopen i London. Under deras workshops diskuterades och bearbetades som sagt de tre olika sätten att prata om Sverige, som projektgruppen tagit fram efter analys av den inledande datainsamlingen. Ett av koncepten handlade om hur demokratiska vi svenskar är och hur öppet allt är, med t.ex. allemansrätten. Det andra var svenskarnas sätt att uppleva en naturupplevelse på, om deltagande i natur och kultur. Det tredje sättet handlade om hur den svenska naturen kan vara vad projektgruppen valt att kalla *“The Human nature”*. Det senare alternativet kom sedan att kallas *“The Swedish nature is human nature”* där projektgruppen kom till den väldigt viktiga insikten som enligt Eklund var avgörande för resten av projektet. Nämligen att Sveriges öppenhet och relation till naturen förenar människan med naturen.

“Vill man vara i den svenska naturen kan du hitta dig själv, och det älskade folk. Det här är precis vad Sverige är och det är det här som är spännande med Sverige, ni behöver inte krångla till det så mycket”

- Eklund (2018)

Med den svenska, öppna inställningen till naturen gick de vidare för att identifiera och sätta det i någon typ av kontext, där konceptet *“The swedish nature is the human nature”* kom att bli fokus för resten av projektet. Efter den mycket långa processen att finna en bra positionering övergick arbetet till vad Axell (2018) kallar för “kreationsfasen”. Vid detta stadie var Anchor mycket viktigt för just den kreativa skapandeprocessen av konceptet, dvs. det visuella utformandet av kampanjen. Projektgruppen kom då fram till tre alternativa sätt att aktivera idén och konceptet på, för att vidare kunna konkretisera och strukturera en kreativ och uppseendeväckande kampanj (Eklund, 2018; Axell, 2018). Dessa tre alternativen byggde i sin tur på de insikter projektgruppen tidigare genererat, varpå fokus låg på studier om vad naturen har för positiv effekt på hälsan. Det diskuterades då enligt Axell (2018); *“till exempel kreativitet, problemlösningsförmåga.. att man blir snällare och mer generös eller sådana saker, det finns en mängd sådana studier”*. En utav de tre strategierna för aktivering av konceptet valdes sedan ut, där projektgruppen kom fram till att basera kampanjen på folksjukdomen stress. Detta ansågs vara en insikt och kontext som skulle kunna väcka uppmärksamhet och engagemang för omvärlden. Vid detta stadie började projektgruppen spåna på konkreta idéer för hur det svenska sättet att uppleva Sverige och dess natur skulle kunna agera som botemedel för just stress. Efter vidare datainsamling för ämnet hittade de en studie från Karolinska Institutet där forskare kommit fram till att stressnivån drastiskt minskar om man befinner sig i naturen i 72 timmar. Projektgruppen gick då ihop med ett team forskare från Karolinska Institutet där de gemensamt skulle sätta upp ett test, enligt vetenskapliga metoder, och mäta hur en svensk naturupplevelse kunde minska stressnivån hos folk.

Resultatet blev vad som kom att kallas för *“72 Hour Cabin”*, där fem personer med de stressigaste jobben i världen fick bo 72 timmar i stugor av glas, utplacerade i den svenska

naturen. Det utfördes då tester på deltagarna som noggrant dokumenterades där resultatet visade att deltagarna blivit mer glada, kreativa, fått lägre blodtryck och att stressnivån minskade med 70%. Stugorna i glas finns nu i ett flertal regioner i Sverige och bedrivs likt en hotellverksamhet. Det har blivit ett nytt sätt att uppleva den svenska naturen på som Eklund (2018) beskriver det *“Istället för en reklamkampanj där man säger att Sverige är jätteavslappnande så skapade vi ett värde, vi skapade en helt ny produkt”*.

“Vi gjorde alltså inte bara en reklamkampanj utan vi hittade på ett sätt att uppleva den svenska naturen, och vi fick också folk att stressa ner”.

- Eklund (2018)

Kampanjen kommunicerades slutligen ut enligt en kommunikationsplan som bland annat Anchors mediaspecialister utformat tillsammans med VisitSweden. Mediaspecialisterna är experter inom traditionell-, sociala- och digitala medier och hjälpte till i processen för att säkerställa att medier och allmänhet skulle tycka att det var intressant. Samtliga specialister utformade, tillsammans med projektgruppen, speciella “medie-kit” som skickades ut till relevanta medier runt om i världen för att få journalister att skriva om *“72 hour cabin”*. Mediaspecialisternas tillsammans med moderbolagets breda kontaktnät spelade en avgörande roll för att faktiskt få ut kampanjen till redaktioner inom både branschmedier och breda medier, vilka blivit kontaktade redan i uppstartsfasen av projektet för att tidigt knyta värdefulla kontakter. Målet med kommunikationsplanen var att engagera befintliga och potentiella resenärer på sociala medier och andra relevanta kanaler för att synas i sökningar på internet. Kampanjen kommunicerades även ut via VisitSwedens tolv utlandskontor, för att nå dess lokala marknader. Detta skedde med hjälp av så kallade *“Training Sessions”* som enligt Axell (2018)

skedde över Skype; “Där gick vi igenom idén och vad budskapen är. Vi gjorde färdiga pressmeddelanden, bilder och filmer som inspiration för hur de kunde aktivera kampanjen på sina respektive marknader”. Anchor & Insights tog huvudansvar för de största marknaderna, vilka var Storbritannien och USA. Där användes även nischade *influencers* med en mer specifik följarskara inom natur, hälsa och äventyrsturism. Detta gav stor genomslagskraft inte bara i USA och Storbritannien utan även Frankrike och Tyskland samt andra internationella medier. Till exempel skrev Ben Fogel, som deltog i studien, ett långt reportage i *The Telegraph* som har ca. 104 miljoner unika besökare per månad (Rågsjö Thorell, 2017). Den mediala genomslagskraft som kampanjen resulterade i, så kallad “*Reach*”, är enligt Anchor & Insights hemsida; 220 artiklar, en medial spridning på ungefär 500 miljoner personer i 34 olika länder och en medial spridning på mer än 100 miljoner personer via sociala medier.

ANALYS

Enligt insamlad empiri uppfyller Anchor & Insights samtliga kriterier för definitionen av ett *Professional Service Firm*, presenterat i litteraturgenomgången ovan (Løwendahl et al., 2001 ; Von Nordenflycht, 2010). Den viktigaste aspekten av de tidigare presenterade kriterierna är att kunskap är den primära resursbasen. Det framgår tydligt i vår studie att fallföretaget uppfyller detta, då samtliga respondenter refererar till att projekt kräver kunskap och erfarenhet från experter som företaget har till sitt förfogande. Eklund på Anchor & Insights förklarar hur de inför ett projekt konstruerar team som baseras på vad för typ av uppgift som ska lösas och vilka i företaget som är bäst lämpade för att lösa den.

Genom att applicera fallstudien på vårt preliminära ramverk kunde analys utföras med syfte att identifiera likheter och eventuella avvikelser mellan teori och empiri, utifrån de valda jämförelsekategorierna. Detta för att kunna besvara vår forskningsfråga; *Hur påverkar Business Intelligence kundrelaterade affärsprocesser i professionella tjänsteföretag?*

Kunskapsutveckling

Vår första faktor i ramverket är kunskapsutveckling, som utgår ifrån två huvudsakliga metoder att fördela och hantera ett företags kunskap; *Codification* och *Personalization* (Hansen et al., 1999).

Efter att ha applicerat fallstudien på det preliminära ramverket kan vi konstatera, enligt definitionen av Hansen et al (1999), att Anchor & Insights är en organisation som kan anses ligga närmare *Personalization* än *Codification*. Detta eftersom de enligt Almgren anser att varje projekt är unikt och det därför inte finns någon möjlighet att fullt återanvända tidigare lösningar på ett standardiserat sätt. Detta innebär att det inte finns några på förhand utvalda krav för den

totala individuella kunskap varje projektgrupp ska besitta, utan det varierar beroende på vad kunden efterfrågar. Däremot präglas varje projekt av generiska rutiner som progressivt framkommit inom organisationen över tid, vilka sammanställts i en form av grundläggande mall. Denna ligger till grund för utformningen av Anchor & Insights arbetsprocesser och består av fyra väl definierade steg, vilka presenterats i empirin. Vidare används det inte enligt Thomsen någon etablerad intern databas för datainsamling och kunskapsspridning, vilket är grundläggande för en *Reuse Economy* (Hansen et al., 1999). Utöver detta kan vi med hjälp av insamlad empiri påvisa att det råder en avsaknad av strukturerade IT-system. Enligt ramverket innebär detta att kunskapsutvecklingen framförallt sker genom interpersonella relationer och därmed att vikten av *Business Intelligence* förminskas. Kunskapsutvecklingen i det fall vi undersökt, *72 hour cabin*, kan ses som den process projektgruppen genomgick från att projektet startades tills att de kom fram till det slutliga konceptet. En nyckelfaktor för projektets framgång var de workshops som genomfördes, vilket går i linje med vårt ramverk om interpersonella relationer som ett medel för kunskapsöverföring (Hansen et al., 1999). Dock präglades processen också av användandet av vad Boyer et al (2010) klassificerar som *Business Intelligence*. Här användes dels kvantitativ dataanalys i form av *Big Data* från de rapporter som tillhandahållits av VisitSweden och dels kvalitativ datainsamling och analys i form av intervjuer och fokusgrupper. Dessa typer av *Business Intelligence*-metoder låg sedan till grund för de workshops som Anchor & Insights gjorde. Enligt teorin är Anchor & Insights klassificerad som *Personalized*, trots detta består deras arbetssätt till en stor del av *Business Intelligence*. Avsaknaden av strukturerade IT-system borde inom ramverket innebära att kunskapsutveckling endast sker genom interpersonella relationer, så är dock inte fallet för Anchor & Insights då de tydligt också använder sig av *Business Intelligence*. Vi kan alltså konstatera att ramverket inte stämmer överens med empirin. I fallet

“72 Hour Cabin” visar empirin att både den kvalitativa och kvantitativa dataanalysen var kritisk för kunskapsutvecklingen inom projektet, därför bör ramverket modifieras för att inkludera att *Business Intelligence* påverkar även organisationer som inte präglas av *Codification*.

Individuell kunskap

Likt Løwendahl et al (2001) betonar samtliga intervjurespondenter vikten av den interna expertisen och varje medarbetares kompetens som avgörande för tjänsteleverans. Thomsen menar att bolagen gynnas av att ha medarbetare med varierande akademiska, affärsmässiga och personliga bakgrunder för att kunna möta kundernas krav. Enligt Eklund är det fördelaktigt att i uppstarten av projekt kunna söka internt efter vilken upparbetad kunskap som finns att tillgå hos de anställda, då de ofta har relevant kunskap att tillföra projektet. Vidare är en av Anchor & Insights viktigaste processer att hitta relevanta kontexter för att kunna få dess klienter att förstå sina kunder. Detta kan kopplas till teorin relaterat till den informationsbaserade kunskapen, alltså att individen ökar sin kunskap genom att ta del av information (Løwendahl et al., 2001).

Thomsen förklarar processen för insiktsgenerering som att insikter skapas utifrån insamling och analys av kvantitativ och kvalitativ data, en process som enligt Chen et al (2012) kan definieras som *Business Intelligence*. Dessa vidareutvecklas kontinuerligt och kopplas till slut till den kreativa verksamheten för utformandet av kampanjen. I fallet “72-hour cabin” framgick det att *Business Intelligence* låg till grund för ökad kunskap då projektgruppen genomgående arbetade med dataanalys parallellt med konceptutvecklingen. I fallet skedde detta genom till exempel en inledande analys av VisitSwedens egna kvantitativa data samt en så kallad “*brand-tracking*” för att få kunskap om hur trender och beteenden gällande turism ser ut idag. Vidare skedde även ett antal ostrukturerade intervjuer, för att undersöka hur folk ser på och tycker om Sveriges naturupplevelser. De genererade insikter och underlag som vidareutvecklats användes sedan för

att kunna positionera Sverige relativt den globala konkurrensen. Med andra ord användes *Business Intelligence* för att skapa information som individerna inom projektet kunde ta del av. Detta användes sedan för att utveckla projektet och därmed skapa en grund för att hitta ny information. Detta gjordes framförallt genom diskussion under workshops och fokusgrupper, där insikter bearbetades och förbättrades ytterligare. Den informationsbaserade kunskapen hos individen ökar därför på grund användandet av *Business Intelligence*.

Teorin nämner att det förutom individuell kunskap även brukar talas om erfarenhetsbaserad och personlig kunskap, som utgör mer abstrakta kunskapsformer som till exempel erfarenhet och kreativitet. Eftersom *Business Intelligence* per definition är metoder för att analysera data, kommer användandet av dataanalys resultera i information som individen kan ta del av. Denna information kommer inte påverka varken den erfarenhetsbaserade eller personliga kunskapen då dessa inte kan utvecklas genom endast ta del av mer information. I enlighet med vårt preliminära ramverk, kan vi därför konstatera att den erfarenhetsbaserade och personliga kunskapen är mycket viktiga för Anchor & Insights tjänsteleverans, men inget som direkt påverkas av *Business Intelligence*.

Vi kan därmed konstatera att *Business Intelligence* påverkar den informationsbaserade kunskapen i Anchor & Insights i enlighet med det preliminära ramverket.

Kollektiv kunskap

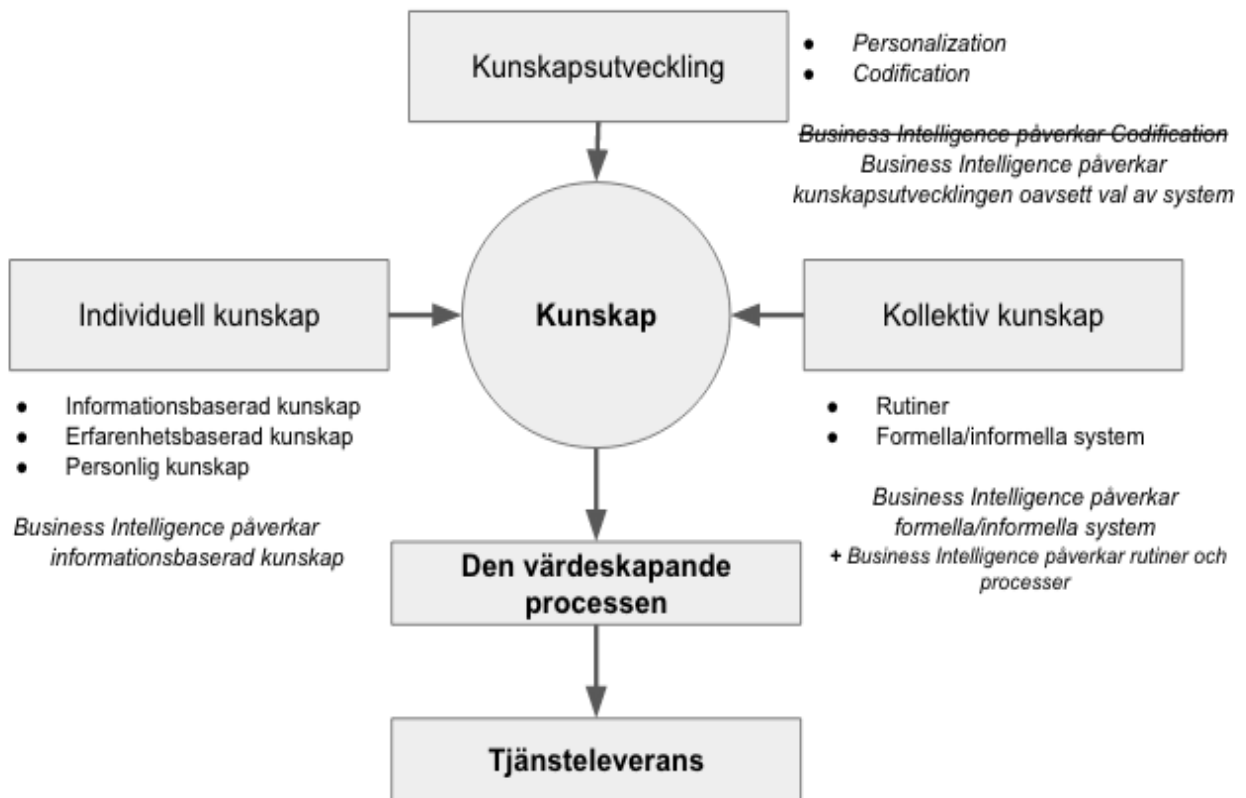
Anchor & Insights kunskapsbas utmärker sig då den består av en diversifierad och mycket kunnig personal. Den högutbildade personalen sträcker sig från statistiker och antropologer till kreatörer och mediaspecialister, vilket gör det möjligt att effektivt kunna kombinera personal för projekt efter bästa möjliga kompetens och relevans. Varje individs enskilda kunskap bidrar till företagets kunskapsportfölj vilket möjliggör för Anchor & Insights att utifrån klientens önskemål

anpassa sig för specifika kunskapskombinationer. Detta är enligt Løwendahl et al. (2001) viktigt vid tjänsteleverans. Vidare benämner teorin kollektiv kunskap som de kombinationer av färdigheter, rutiner, normer och värderingar som utvecklats och delats av anställda som arbetat tillsammans. Axell (2018) nämner i sin intervju att Anchor & Insights “*länge försökt att utveckla egna samskapande metoder som är lite mer kreativa*”, vilket lett till att de sömlöst kan använda sig av intern expertkunskap från såväl Anchor som Insights. Vidare kan vi enligt empirin konstatera att då de länge kombinerat datadrivet analysarbete med kreativt skapande kan personalen anses ha utvecklat en kollektiv kunskap gällande den samskapande arbetsprocessens färdighetskrav, rutiner, normer och metoder för tjänsteleverans. Det blir tydligt i studerat fall då varje nytt moment i arbetsprocessen bygger på de tidigare insikter *Business Intelligence*-arbetet genererat. Ett exempel på detta är rutinerna för hur kreatörer och annan expertkunskap användes i “*72 hour cabin*”, där de mer samskapande metoderna gjorde att kreatörerna mycket tidigare kunde kopplas in i processen och därefter arbeta parallellt med övriga medarbetare, snarare än stegvis. Det arrangerades även möten månads- och veckovis med samtliga involverade i projektet för att kontinuerligt presentera de senaste framstegen för projektet, vilket var det primära formella rapporteringssystemet. Empirin visar alltså att *Business Intelligence* präglar Anchor & Insights kollektiva kunskap då den utgör grunden för de formella och informella systemen.

Vidare använder Anchor & Insights av metoder för intern dataanalys och genomför detta på framförallt tre sätt; återkoppling med kund, kvantitativ analys för utfall av projekt och sökning av kunskap inom den interna organisationen. Dessa metoder anser vi kan karaktäriseras som *Business Intelligence* eftersom det är metoder som på olika sätt ämnar analysera och bearbeta data. Genom återkoppling med kund samlas kvalitativ data in och analyseras, vilket

ligger till grund för eventuella processförändringar för utförandet av framtida projekt. Den kvantitativa datan som samlas in och analyseras gällande utfallet av projekt sker via mätning av kampanjens “*reach*” i form av till exempel antal klick och besökare. Att kvantifiera utfallet av ett tidigare projekt ligger sedan till grund för utformandet av arbetsprocesserna för nya, liknande projekt. Syftet med att genomsöka den interna organisationen inför varje projekt är att klargöra för vilken typ av kunskap och data som kan komma att behövas under projektprocessen, samt hur utformandet av projektgruppen bör se ut. I en intervju med Eklund beskrev han dess process för grundanalys vid uppstart av projekt. Processen är en metod där de alltid börjar med att se vad för kunskap och data som finns i den interna organisationen. I studiens valda fall, “*72 hour cabin*”, gick projektgruppens “*core-team*” igenom tidigare projekt och dokument samt VisitSwedens tidigare undersökningar innan utformandet av projektgrupp och arbetsprocess påbörjades. Dessa metoder påverkar företaget genom att analysen av den interna datan kan avgöra vilka rutiner och processer som ger önskvärda resultat och vilka som inte gör det. Utifrån detta kan vi alltså konstatera att vårt preliminära ramverk stämmer till stor del överens med insamlad empiri, dock visar empirin att *Business Intelligence* även påverkar rutiner och processer inom företaget. Ramverket behöver därför adderas med en ytterligare aspekt som behandlar detta.

Reviderat ramverk



Figur 7: Reviderat ramverk efter analys

SLUTSATS OCH DISKUSSION

Syftet med den genomförda studien har varit att undersöka hur *Business Intelligence* påverkar tjänsteleveransen i professionella tjänsteföretag (PSFs). Genom att gå igenom tidigare forskning för de båda ämnena och genom att ställa teorierna för PSF och *Business Intelligence* i relation till varandra identifierade vi ett teoretisk gap som tycktes rimligt att studera vidare. Vi insåg att teorierna relaterade till PSFs inte tar hänsyn till *Business Intelligence* när det förklarar den värdeskapande processen. Utifrån detta sammanställde vi ett preliminärt ramverk som sedan jämfördes med resultatet av vår studie (enligt Pattern-matching metoden). De primära källorna för vår fallstudie består av intervjuer av nyckelpersoner på företaget samt interna dokument. Utmaningar förknippade med studiens validitet och reliabilitet har främst varit att säkerställa att empirin är strukturerad och relevant. Att säkerställa relevans menas att den data som tillhandahölls genom intervjuerna hela tiden var relevant för de teorier som legat till grund för studien. Genom att se till att efterfölja ett arbetsmönster som gick ut på att få tag i rätt personer för intervju och sedan skapa en klinisk intervjumiljö kunde vi samla in data som kunde säkerställa generaliserbarheten för studien.

Efter insamlande av empiri och appliceringen av vårt ramverk gav jämförelsens resultat oss underlag för att vidare kunna dra slutsatsen att ramverket till viss del stämmer överens med den insamlade empirin. Det största avvikelserna mellan preliminärt och reviderat ramverk identifierade vi som faktorn kunskapsutveckling. Det preliminära ramverket menar att strukturerade IT-system är nödvändiga för att *Business Intelligence* ska kunna påverka kunskapsutvecklingen. Empirin visar dock att så inte är fallet då fallföretaget inte använder sig av IT-system för kunskapsspridning, men till hög grad använder *Business Intelligence* vid sitt kunskapsutvecklande. Vidare visar analysen att *Business Intelligence* inte enbart påverkar de

formella och informella systemen som utgör en del av kollektiv kunskap. Den påverkar även rutiner och processer inom företaget. Vi kan därför dra slutsatsen att *Business Intelligence* påverkar ett PSFs tjänsteleverans genom att bidra till att ökad kunskap. Vår empiri indikerar att de tre komponenterna som utgör kunskapsbasen i ett PSF, alla påverkas av *Business Intelligence*.

Den teoretiska implikationen för vår empiriska studie anser vi vara att teorier gällande Professional Service Firms bör uppdateras för att ta hänsyn till det moderna samhällets utveckling, där data och *Business Intelligence* spelar en allt större roll i kunskapsintensiva företag. Inom ramarna för vår studie har vi endast i ett enstaka fall undersökt och kunnat beskriva hur *Business Intelligence* påverkar ett PSFs tjänsteleverans inom PR- och kommunikationsbranschen. Detta innebär att det inte går att generalisera vårt resultat på andra *Professional Service Firms*. Detta var dock inte syftet med studien, då vår studie istället visar att det kan finnas motiv att utveckla nuvarande teorier för PSF för att inkludera den påverkan *Business Intelligence* har på PSFs kunskapsbas och vidare tjänsteleverans. Det är därför av intresse att för framtida studier, med kvantitativa metoder undersöka *Business Intelligence*s påverkan på kunskapsintensiva företag. Detta för kunna nå ett mer generaliserbart resultat som inte är bundet till enstaka fall, företag eller bransch. Vi anser det vara av intresse att med en mer teoretiskt orienterad problemformulering undersöka och komplettera teorin för PSFs gällande dess affärsmodell eller värdeskapande processer.

REFERENSER

Böcker

Boyer, J., Frank, B., Green, B., Harris, T. & Van De Vanter, K. (2010) *Business Intelligence Strategy: A Practical Guide for Achieving BI Excellence* First Edition. MC Press.

Bryman, A., Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 4:e upplagan. Liber ekonomi.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. 8th edition. South-Western Pub.

Lundahl U, Skärvad P.H. (2011) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Malmö: Holmbergs i Malmö AB.

Vygotsky, L.S. (1978) *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Edited by: Cole, M., John-Steiner, V., Scribner, S. & Souberman, E. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yin, R., K. (2006) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Vetenskapliga artiklar

Alvesson, M. 2000. *Social Identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. Journal of Management Studies. 37:8. p1101-1123.

Chen, H., Chiang, R., Storey, V. 2012. *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*. MIS Quarterly. Vol. 36. No. 4

Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review. March-April, 106-16

Kaul, V. 2012. *Changing Paradigms of Media Landscape in The Digital Age*. Journal of Mass Communication & Journalism. Vol. 2, No. 2. 2012.

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. & Kruschwitz, N. 2011. *Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value*. MIT Sloan Management Review. Vol. 52 No. 2

Løwendahl, B., Revang, Ø. & Fosstenløyken, S. 2001. *Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis*. Human Relations, Vol. 54, No. 7. 2001.

Russom, P. 2011. *TDWI Best Practices Report: Big Data Analytics*. TDWI The Data Warehousing Institute

Shollo, A. & Kautz, K. 2010. *Towards an Understanding of Business Intelligence*. ACIS 2010 Proceedings. 86.

Starbuck, H. W. 1992. *Learning by knowledge-intensive firms*. Journal of Management Studies 29: 713-740.

Von Nordenflycht, A. 2010. *What Is a Professional Service Firm? toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms*. The Academy of Management Review. Vol. 35, No. 1 pp. 155-174

Weiner, M. & Kochhar, S. 2016a. *Irreversible: the Public Relations Big Data Revolution*. Institute for Public Relations Measurement Commission.

Wright, P., Coff, R. & Moliterno, T. 2014. *Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide*. Journal of Management. Vol. 40, No. 2, 2014.

Yeoh, W., & Koronios, A. 2010. *Critical Success Factors for Business Intelligence Systems*. Journal of Computer Information Systems.

Elektroniska källor

Bennin, K., Bothun, D. & Vollmer, C. 2016. *The marketer's dilemma: The new capability agenda for marketers and their partners*. Strategy&, PwC.

<https://www.strategyand.pwc.com/reports/the-marketers-dilemma> Hämtad: 2018-04-24

Digitaliseringskommissionen, Regeringskansliet. 2016. *För digitalisering i tiden*. Statens offentliga utredningar, SOU 2016:89.

https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/sou-2016_89_webb.pdf Hämtad: 2018-02-15.

French, T., LaBerge, L. & Magill, P. 2011. *We're all marketers now*. McKinsey Quarterly.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/were-all-marketers-now> Hämtad: 2018-04-25

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, Dobbs, R., Roxburgh., C. & Hung Byers, A. 2011. *Big Data: The next frontier for innovation, competition and productivity*. McKinsey Global Institute.

https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Big%20data%20The%20next%20frontier%20for%20innovation/MGI_big_data_exec_summary.ashx Hämtad 2018-05-28

Rågsjö Thorell, Andreas. 2017. *"70 procent mindre stress" ska sälja svensk natur utomlands*. Resumé

<https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2017/10/09/svensk-natur-saljs-som-stressmedicin-i-dokumentarfilm-for-visit-sweden/> Hämtad: 2018-05-08

Svenskt näringsliv, 2016. *Företagen och digitaliseringen*. Skandevall Media AB

https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagen-o-digitaliseringenpdf_648145.html/BINARY/F%C3%B6retagen%20o%20digitaliseringen.pdf
Hämtad: 2018-02-15.

Weber Shandwick, 2014. *Weber Shandwick Welcomes Prime*. Newsroom.

<https://www.webershandwick.com/news/article/weber-shandwick-welcomes-prime>. Hämtad 2018-05-29

Weiner, M. & Kochhar, S. 2016b. *On the Horizon: Unleashing the Power of Big Data in Public Relations*. The Public Relations Strategist.

http://apps.prsa.org/Intelligence/TheStrategist/Articles/view/11678/1152/On_the_Horizon_Unleashing_the_Power_of_Big_Data_in#.Wvbx_NOuyu4. Hämtad: 2018-05-12.

Muntliga källor

Adam Wallin, Analytist (Insights), 2018-04-13

Felix Eklund, Chef för Insights (Insights), 2018-04-27; 2018-05-08

Wilhelm Almgren, Chef Strategy & Business Development (Insights), 2018-04-27

Carl Thomsen, VD (Anchor & Insights), 2018-05-02

Saga Axell, Account Director för "72 hour Cabin" (Anchor)

BILAGOR

Bilaga 1 - Exempel på Intervjuguide

Intro/Bakgrund

Berätta lite kort om dig och din bakgrund

Vad är din position och ansvarsområde idag?

Samspel mellan Anchor & Insights

Förklara relationen mellan Anchor & Insights

Hur arbetar Anchor & Insights tillsammans?

Hur ser ett generellt projekt ut för er? Hur ser er timeline ut?

Förslag på projekt vi skulle kunna titta närmare på?

Ser du några större fördelar (och i så fall vilka) med att ha Insights funktion Inhouse?

Hur utvecklar ni processer, vilka är era nyckelprocesser?

Dataanalys/Business Intelligence

Vilken roll spelar Dataanalys/Business intelligence i eran affärsmodell?

Hur arbetar ni med Dataanalys/Business Intelligence i era projekt?

Hur viktigt är ert Business Intelligence arbete för er projektleverans? (Input/Output)

Finns det några specifika projekt som genomförts som belyser vikten av Data/Business Intelligence?

Hur arbetar ni med kvalitetssäkring i era kundprojekt?

Hur arbetar ni med eventuell standardisering och rutiner i ert arbetssätt?

På Insights hemsida så skriver ni att, olikt andra management consulting företag, ta en bredare social kontext, trender och beteenden i beaktning när ni gör era analyser. Vad menas med det?

Strategi och Kommunikation går mer ihop idag? → Kan du redogöra för, lite kort ang. detta?

Marknad/Konkurrenter

Hur ser er position ut på marknaden? (SWOT-perspektiv?)

Vilka är era huvudkonkurrenter? Hur skiljer sig Insights Business intelligence-arbete gentemot era konkurrenter?

Vilka eventuella utmaningar ser ni framöver - Internt som externt - och hur arbetar ni med det?