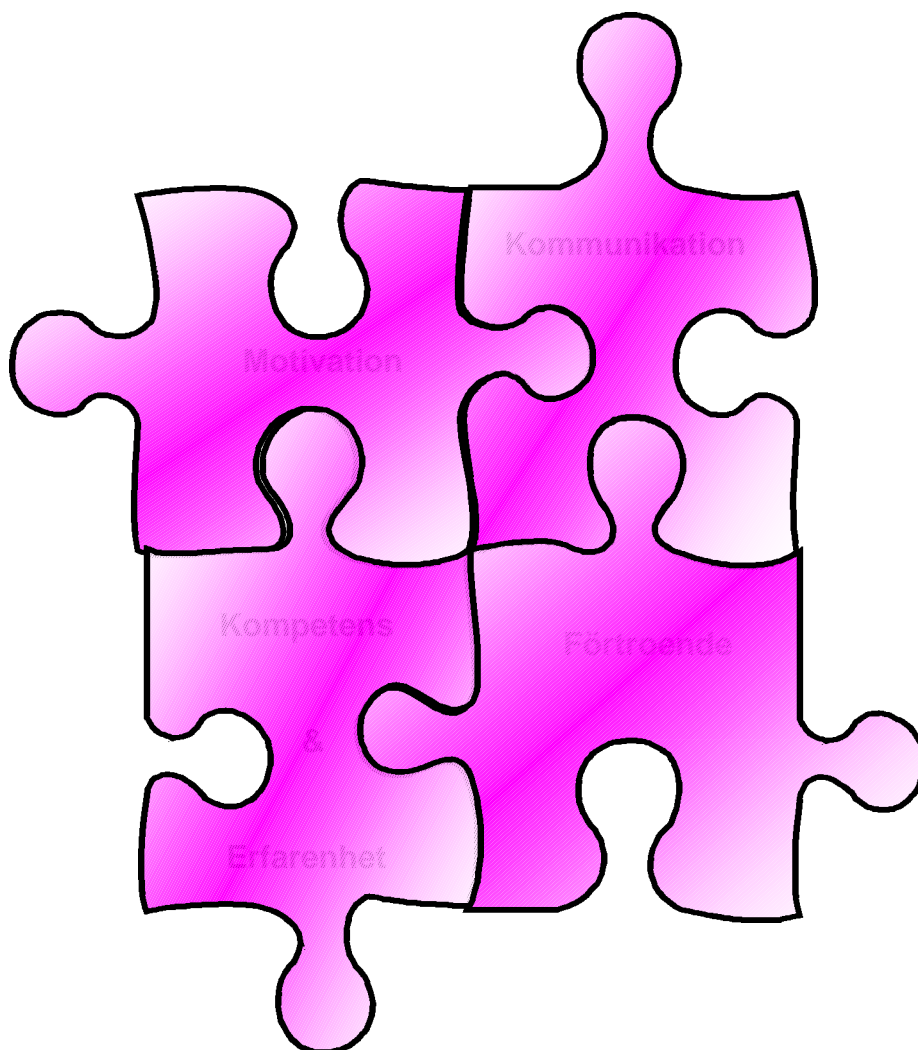


# Business Intelligence

## – Mjuka värden i teori & empiri



## Innehållsförteckning

<b><u>1 INLEDNING</u></b> .....	3
<b><u>2 PROBLEM OCH SYFTE</u></b> .....	4
<b><u>3 AVGRÄNSNINGAR</u></b> .....	4
<b><u>4 METOD</u></b> .....	5
4.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	5
4.2 HERMENEUTIK .....	5
4.3 DESKRIPTIV UNDERSÖKNINGSMETOD .....	6
4.4 RELEVANS, VÄRDERINGAR OCH OBJEKTIVITET .....	6
4.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	7
4.6 FALLSTUDIE .....	8
4.7 INTERVJUMETOD .....	8
<b><u>5 DISPOSITION</u></b> .....	11
5.1 FIGUR. DISPOSITION AV UPPSATTS. ....	11
<b><u>6 PRESENTATION AV ERICSSON</u></b> .....	12
<b><u>7 OMVÄRLDSBEVAKNING &amp; OMVÄRLDSANALYS</u></b> .....	13
7.1 BI- ENHETERS ORGANISATORISKA PLACERING I FÖRETAG .....	14
7.2 VAL AV ORGANISATIONSSTRUKTUR FÖR EN EFFEKTIV OMVÄRLDSBEVAKNING ...	15
<b><u>8 VAL AV ARBETSPROCESS I EN BI- ENHET</u></b> .....	15
8.1 FIGUR. BUSINESS INTELLIGENCE CYKELN. ....	16
8.2 PLANERING .....	17
8.3 INSAMLING AV INFORMATION .....	17
8.4 BEARBETNING OCH ANALYS .....	18
8.5 SPRIDNING AV INFORMATION .....	18
<b><u>9 DISKUSSION OM MJUKA VÄRDEN</u></b> .....	19
<b><u>10 MOTIVATION</u></b> .....	21
<b><u>11 KOMMUNIKATION</u></b> .....	24
<b><u>12 KOMPETENS &amp; ERFARENHET</u></b> .....	26
<b><u>13 FÖRTROENDE</u></b> .....	28
<b><u>14 AVSLUTANDE DISKUSSION &amp; SLUTSATS</u></b> .....	31
14.1 FIGUR. MJUKA VÄRDENS SAMMANHÄNGANDE BETYDELSE FÖR ANALYSARBETET. ....	31
<b><u>15 SJÄLVKRITIK</u></b> .....	34

---

<b><u>16 KÄLLKRITIK</u></b> .....	<b>35</b>
<u>16.1 ÄKTHET</u> .....	35
<u>16.2 TIDSSAMBAND</u> .....	35
<u>16.3 BEROENDE</u> .....	35
<u>16.4 TENDENS</u> .....	36
<b><u>17 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING</u></b> .....	<b>36</b>
<b><u>18 KÄLLFÖRTECKNING</u></b> .....	<b>37</b>

## 1 Inledning

Kunskaper om vad som händer i vår omvärld har under senare tid blivit allt viktigare för företag. Förändringar sker ständigt, men också snabbt och överraskande. Det som gällde i går gäller knappast i dag och en ny och annorlunda konkurrenssituation kommer förmodligen att gälla i morgon. Företag konkurrerar mer och mer om kunskap, de som har överlägsen kunskap har störst möjlighet att på sikt överleva.

Omvärldsanalys kan hjälpa företag att uppmärksamma trender och förändringar i den ständigt föränderliga omvärlden. Därför kan det vara av vikt för företag att redan på ett tidigt stadium försöka identifiera tänkbara hot och möjligheter som kan komma att påverka affärsförutsättningarna.

Arbetsprocessen inom Business Intelligence (fortsättningsvis förkortat BI) handlar om att samla in, bearbeta och analysera information om omvärlden. Tanken är att analysen senare kan ligga till grund för framtida beslut hos ledningen.

Efter att vi har satt oss in i ämnet har vi förstått att en BI-enhet kan ha svårigheter att visa ekonomiska resultat i form av siffror, vilket kan vara ett sätt för en enhet att visa sin nytta inom företaget. Detta p g a att företaget sällan får full ekonomisk insikt i de händelser som det väljer att inte ta del av, då de istället går en annan väg. Problemet att inte kunna visa resultat i form av siffror kan bero på att en BI-enhet ofta arbetar proaktivt, d v s i förebyggande syfte, för att kunna undvika framtida olönsamma affärer och andra eventuella faror för företaget. De, för företaget, missgynnande händelserna i omvärlden som företaget genom omvärldsbevakning kan välja att undvika, kan vara svåra att värdera i siffror och därmed försvåra för BI-enheten att uppnå legitimitet.

Enligt studerad litteratur inom ämnet BI framgår, att en BI-enhet bör arbeta med värden som enligt Jan-Erik Gröjer, docent i företagsekonomi (Byttner 1998), är svåra att ta på, s.k. immateriella värden. Dessa kan, enligt Gröjer, utgöras av t ex kunskap, motivation och kompetens. Gröjer menar vidare, att genom en betoning av de immateriella värdena kan företaget erhålla förtroende både internt och externt, och därmed uppnå legitimitet inom företaget och i omvärlden, utan att behöva redovisa resultat i form av siffror.

David Wilson, professor i företagsstrategi vid Warwick Business School i Storbritannien, benämner immateriella värden som mjuka värden och skiljer även mellan hårda och mjuka värden i ett företag. Han menar att hårda värden är sådana man kan se och ta på, räkna och beräkna som t ex maskiner och aktier. Mjuka värden däremot är sådant man inte kan ta på och heller inte kan beräkna eller sätta siffror på, t ex flexibilitet och engagemang.

Författare inom ämnet BI återkommer i litteratur till följande mjuka värden; motivation, kommunikation, kompetens & erfarenhet samt förtroende. Dessa värden menar ett flertal författare är en förutsättning för att arbetet inom en BI-enhet ska fungera.

För att kunna sköta det dagliga arbetet måste enheten få tillgång till, för företaget, användbar extern och intern information, vilken i sin tur ligger till grund för analysarbetet. Vi kommer i denna uppsats att undersöka om en verklig BI- enhet, i vårt fall Ericssons BI- enhet, också uppfattar de mjuka värdena som viktiga för det löpande arbetet och om de medvetet arbetar aktivt med dem

## **2 Problem och syfte**

BI- enheter kan, enligt studerad litteratur, ha problem med att visa ekonomiska resultat i form av siffror, då enhetens verksamhet inte syftar till att vara en vinstdrivande enhet för företaget. I stället bygger enhetens arbete på proaktiva analyser som ska ligga till grund för företagets framtida beslut. Det kan därför vara svårt att värdera de möjligheter och hot som enheten urskiljer och arbetar efter, i ekonomiska termer.

Författare inom ämnet BI återkommer i litteratur till de mjuka värdena; motivation, kommunikation, kompetens & erfarenhet samt förtroende. Författarna menar, att BI- enheten bör arbeta aktivt med de mjuka värdena för att få legitimitet från det övriga företaget, då de inte visar ekonomiska resultat i siffror vilket kan vara ett sätt att få legitimitet. Dessutom menar författare att de mjuka värdena är en förutsättning för att information ska komma BI- enheten tillhanda. Om enheten inte arbetar med de mjuka värdena kan de få problem att få in relevant och användbar information. Om enheten kontinuerligt erhåller information som inte används på ett givande sätt för företaget, kan enhetens legitimitet och dess nytta för företaget ifrågasättas. Ovanstående resonemang väckte vårt intresse till att undersöka om en verklig BI- enhet, i vårt fall Ericssons BI- enhet, också uppfattar mjuka värden som viktiga och om de arbetar aktivt med dessa, såsom teori förespråkar att de bör göra.

## **3 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa oss till att endast jämföra teori och empiri kring mjuka värden i en Business Intelligence- enhet. Detta för att begreppet Business Intelligence är omfattande och vi känner därför att det är nödvändigt att endast fokusera på ett område, för att kunna genomföra en djupgående studie. För att undersökningen skall vara möjlig att genomföra inom den bestämda tidsramen, kommer endast ett företag att ingå i vår studie. Vi har valt att undersöka hur och om Ericssons BI- enhet i Sverige arbetar med de utvalda mjuka värdena. Hårda värden kommer att förbises för att undvika risken att endast skrapa på ytan, eftersom studien då skulle kunna bli för tidskrävande.

## 4 Metod

### 4.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Syftet med en undersökning kan, enligt Patel & Davidsson (1994), vara att antingen beskriva, förklara, besluta, utvärdera eller förstå något. Förutom att beskriva har vi försökt förstå BI- enhetens arbete med de mjuka värdena. Genom att tolka beskrivningar av arbetet och sätta dem i sammanhang har vi försökt visa hur man kan arbeta med värdena inom en BI- enhet.

### 4.2 Hermeneutik

Hermeneutik utvecklades inom historievetenskapen där man hävdade att alla epoker har sina särdrag och skall förstås utifrån det unika. Att söka efter det över tid allmängiltiga, ansågs inte vara en uppgift för forskningen utan man skulle söka efter den sammanhangsbestämda kunskapen. Hermeneutik står för kvalitativa förståelse- och tolkningssystem. Dess förhållningssätt är öppet, "subjektivt" och engagerat. Vid användning av detta tolkningssätt utgår man från sin egen förståelse. Tillgångar för att tolka och förstå objekt är tankar, förståelse, intryck, känslor och kunskap en individ har. Tolkning är nödvändig för att vi ska kunna förstå vad som sker i vår omgivning och vår egen verklighet. Då förståelsen bygger på egna värderingar uppnås inte den mätbarhet som positivismen eftersträvar. Inom hermeneutiken försöker man istället se helheten genom att ställa den i relation till delarna.

Forskningsfrågan skiljer sig därmed från positivismens uppgift att undersöka och mäta det objektivt iakttagbara. Istället gäller den hermeneutiska forskningsfrågan vad det fysiska fenomenet betyder, eller meningen fenomenet har. Lantz (1993) menar, att det önskvärda är en förståelse i betydelsen "att finna en mening", inte förklaring i betydelsen om vad som orsakar fenomenet. Ur den hermeneutiska synvinkeln är det inte intressant att beskriva en text utifrån dess fysiska utformning, utan uppgiften är att lyfta in och ta hänsyn till så stor del av sammanhanget som möjligt. I stället för att söka efter det allmängiltiga eftersträvar hermeneutiken att differentiera och nyansera. Det finns ingen kunskap som är sann över all tid och i alla samhällen. Det är den sammanhangsbestämda kunskapen som ger förståelse, enligt Lantz.

De svar vi har fått från Ericssons BI- enhet har vi tolkat och analyserat verbalt, därmed intar vi ett hermeneutiskt förhållningssätt. Under den tid vi har studerat Ericssons BI- enhet har vi erhållit ny erfarenhet och ökad förståelse för hur ämnet fungerar i praktiken. Vi har därför utvecklat och förändrat våra analyser och tolkningar allt eftersom tiden gått. Denna tolkningsmetod kallas, enligt Patel & Davidsson (1994), för "den hermeneutiska spiralen". Från att ha en förförståelse om ämnet BI har vi efter samtal med Ericssons BI- enhet tagit nya intryck av hur de ser på ämnet och hur de arbetar med de mjuka värdena.

Efter en tolkning av studien på BI- enheten har vi fått en ökad förståelse, vilket lett till en ny dialog och utökad tolkning inom gruppen. Slutsatsen vi söker har sedan färgats av vår förförståelse och tolkning, vilket är ett centralt begrepp inom hermeneutiken. Enligt Lantz (1993), är forskarens inlevelse och engagemang en förutsättning för förståelse. Då vi är engagerade i detta ämne tror vi att vi uppfyller kriteriet för förståelse för ämnet vi behandlar.

### **4.3 Deskriptiv undersökningsmetod**

Vid en deskriptiv undersökning menar Patel & Davidsson (1994), att man begränsar sig till att undersöka några aspekter av de fenomen man är intresserad av. De beskrivningar som görs är detaljerade och grundliga. Vi har använt oss av en deskriptiv undersökningsmetod, då vårt syfte med undersökningen är att beskriva, men även förstå olika karakteristiska egenskaper som vi anser relevanta, i vårt fall de mjuka värdena. Med metod avser vi teknik för att samla in och bearbeta information, i syfte att skapa mer kunskap inom vårt problemområde. Deskriptiva metoder baseras på viss förförståelse av det problem som ska undersökas, till skillnad från de explorativa metoderna där syftet är att utforska något helt okänt.

Vår tanke är att beskriva hur arbetet kring de mjuka värdena i en BI-enhet bör gå till, enligt litteratur, och sedan undersöka hur det förhåller sig hos Ericssons BI- enhet. Kritiken mot detta kan vara att vi riskerar att tappa helheten kring ämnet och att undersökningen därmed kan bli missvisande, eftersom vi fokuserar resonemanget kring en relativt smal fråga. Vi har valt att fokusera vår uppsats kring de mjuka värdena och försöka tränga djupt ner i ämnet istället för att behandla hela begreppet BI, vilket skulle kunna resultera i att vi endast skrapar på ytan.

### **4.4 Relevans, värderingar och objektivitet**

En människas värderingar påverkar, enligt Wiedersheim- Paul & Eriksson (1997), uppfattningen av vad som är en relevant fråga. Värderingarna påverkar även mål och handlingsalternativ. Relevansen av vårt uppsatsämne anser vi ligger i den idag mycket aktuella globaliseringsvåg för företag och dess ständigt föränderliga omvärld. Den litteratur vi utgår från, de metoder vi valt och de empiriska iakttagelser som gjorts beror, enligt Wiedersheim- Paul & Eriksson, i hög grad på en människas uppfostran, utbildning och arbetsliv. Människor uppmärksammar vissa problem, men inte andra, man ser samband i vissa förhållanden men inte andra. Ett rent objektiva förhållningssätt kan vara mycket svårt att inta, men man kan sträva efter en "begränsad objektivitet".

Detta, menar Wiedersheim- Paul & Eriksson, kan uttryckas i att man vill nå en viss grad av relevans i det man studerar, trolighet i slutsatser, neutralitet vid analys av undersökningsmaterialet och en balans mellan olika intressen. Det är detta ovan beskrivna förhållningssätt vi strävar efter att uppnå med arbetet av vår uppsats.

Den personliga referensram som påverkar människans beteende påverkar även ens arbete med en utredning. Vårt förhållningssätt till varandra har inte alltid de bästa förutsättningarna för ett nyanserat arbete. Vi som skriver denna uppsats har liknande bakgrund, utbildning och har arbetat tillsammans under studieperioden. En fara kan vara att vi vet ungefär vem som tycker vad och hur vi lägger upp våra förslag till uppsatsen för varandra. Vi vet också hur vi undkommer att få kritik från varandra. Eftersom vi är medvetna om detta problem har vi därför försökt att arbeta på ett motsatt sätt än vad vi tidigare gjort. Medvetet diskuterar vi alla tankar som kommer upp kring arbetet och söker snarare kritik från varandra än försöker undvika den. Vi försöker vidare ta stor hänsyn till varandras åsikter för att få en så nyanserad bild av ämnet som möjligt.

#### **4.5 Tillvägagångssätt**

Vi började diskutera ämne för uppsatsen redan i november –99, då vi ville ha möjlighet att studera ämnet i lugn och ro och sakta låta information sjunka in. Denna process anser vi har tagit upp det mesta av uppsatsarbetet tillsammans med informationsinsamlingen. Informationsinsamlingen har bestått av litteratur och artiklar från bibliotek, men även från tidigare kurser vi läst samt rådata från intervjuerna som gjorts till denna uppsats. I litteratur kring BI har vi uppmärksammat mjuka värden som återkommer och som författarna menar är av vikt (se syfte sid. 4) för en BI- enhet. Vi vill undersöka hur en verklig BI- enhet arbetar med dessa värden. Därför tog vi kontakt med telekomföretaget Ericsson som vi fått veta har en etablerad BI- enhet för att se hur viktiga de uppfattade att de mjuka värdena är. För att ytterligare försäkra oss om att de mjuka värdena vi lyft fram är relevanta, tog vi kontakt med omvärldsbevakningsföretaget Docere Intelligence AB som är ett kunskapsföretag inom omvärldsanalys.

Företaget stöder kunderna med helhetslösningar inom området genom att kombinera kompetensen inom områdena Consulting, Education, Technology och Analysis. Docere arbetar även med att på konsultuppdrag från olika företag inrätta BI- enheter så företag kan uppnå ett effektivt arbetssätt. Docere var positiva till vår frågeställning kring de mjuka värdena, då de tyckte att värdena är relevanta och intressanta att undersöka i en BI- enhet. De menar att företag idag har insett att mjuka värden är betydelsefulla för en fungerande organisation. De menar även, att BI fortfarande är ett relativt utforskat område och uppmuntrar därför studenter att forska inom ämnet, genom att bland annat arrangera en årlig uppsatstävling. Till en början funderade vi även på om vi skulle genomföra intervjuer på ett flertal företag för att se om de arbetar på olika sätt. Detta avfärdade vi dock snabbt då vi insåg att det inte passade in i den tidsram vi har och att uppsatsen inte skulle bli av den djupa karaktär vi önskar uppnå.

I slutet av januari begav vi oss till Ericssons Corporate Business Analysis Intelligence- avdelning vid Telefonplan för första gången. Efter en diskussion med ansvariga inom BI- enheten som fann de mjuka värdena intressanta fick vi klartecken att genomföra ett antal intervjuer med olika personer på avdelningen.

För att få en så pass nyanserad bild som möjligt av Ericssons BI- enhet valde vi att intervjua personer med olika befattningar och på olika positioner. Sammanlagt har vi på Ericssons BI- enhet genomfört fyra personliga intervjuer, varav en intervju via mail. Dessa intervjuer sammanställer vi och kallar dem längre fram i uppsatsen för "Ericssons BI- enhet". Detta gör vi för att vi inte vill peka ut någon enskild person på BI- enheten utan det som har sagts får stå för alla, vilket de vi intervjuade inte hade något emot.

#### **4.6 Fallstudie**

Metodmässigt kallas det vi gör för en "fallstudie". Detta innebär, enligt Patel & Davidsson (1994), att man gör en undersökning på en mindre avgränsad grupp eller en individ. Vid fallstudier utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt. Detta är något vi har försökt göra när vi har besökt Ericssons BI- enhet, då vi har bitt respondenterna att först berätta fritt kring ämnet och om deras avdelning. Sedan har vi frågat specifikt kring de mjuka värdena om dessa inte redan har besvarats. Att försöka generalisera resultaten av vår studie på Ericssons BI- enhet anser vi vara farligt, då Ericsson är ett stort internationellt företag och vår studie omöjligt kan svara för hur hela Ericsson koncernen arbetar med omvärldsbevakning. Vi har heller inte slumpmässigt valt ut personerna vi intervjuat. Vi har snarare blivit rekommenderade av Ericsson vilka vi bör intervjua för att få personer med olika befattningar och därigenom uppnå en nyanserad bild av verkligheten.

Kritiken mot fallstudier är att det kan vara svårt som forskare att veta vilka data som är viktiga och vilka personer som besitter relevant information. Det kan även vara svårt att veta hur insamlad data ska tolkas. Misstag i dessa avseenden kan, enligt Patel & Davidsson, leda till missvisande fallstudier. Tanken med fallstudien i vår uppsats ligger till grund för vidare diskussion och reflektion kring arbetet på Ericssons BI- enhet med de mjuka värdena.

#### **4.7 Intervjumetod**

En professionellt genomförd intervju ger, enligt Lantz (1993), data som uppfyller krav på användbarhet. Resultaten bör vara giltiga så att kravet på validitet uppnås, d v s att vi undersöker det vi avser att undersöka. Att intervjua professionellt kräver både kunskaper och färdigheter. Då vi inte hade någon erfarenhet av intervjuteknik förberedde vi oss genom att läsa in oss på olika former av intervjuer som finns. Utifrån detta valde vi att arbeta med öppna frågor för att sedan kunna styra in respondenten på frågor kring de mjuka värdena, om dessa inte redan nämnts.

Därmed kan man säga att vi har använt oss av en tratt liknande metod där vi börjar stort och smalnar av mot slutet. Patel & Davidsson (1994), menar att innehållsvaliditet kan säkerställas genom att någon utomstående som är väl insatt i problemområdet granskar instrumentet, i vårt fall de mjuka värdena. För att stärka validiteten ansåg vi att en intervju med Hans Hedin, vice VD på Docere Intelligence AB, kunde hjälpa oss att verifiera de värden vi har valt. Vi hoppas att vi har uppnått validitet genom att själva ställa frågor om de mjuka värdena, om respondenterna inte skulle ha svarat på dessa tidigare. Detta för att vara säkra på att vi undersökte det vi avsåg att undersöka. Vi har i förväg talat om för våra respondenter vilka mjuka värden vi vill diskutera under intervjuerna. Respondenterna har då haft möjlighet att ta reda på information om värdena innan vi kommit för att intervjua dem. Detta har, enligt vår mening, underlättat för båda parter.

Holme & Solvang (1997), menar att vitsen med att ha en manual eller handledning i en icke standardiserad intervju är för att täcka det tilltänkta området. Det är inte meningen att man ska följa manualen slaviskt, utan i stället ha det som ett ramverk som man kan återvända till för att inte glida alltför långt utanför ramarna. Vårt val av intervjuform bygger på en låg grad av standardisering, då vi själva har formulerat frågorna under intervjuerna och ställt frågorna i den ordning som visat sig vara lämplig beroende på situation. Graden av strukturering har varit låg, då vi har gett respondenterna utrymme att svara inom BI- området. Vi har valt dessa metodsätt för att kunna göra en kvalitativ analys av resultaten.

Vi valde att inte göra intervjuerna i form av enkäter, då fasta svarsalternativ skulle kunna innebära att fel svar erhålls om det önskade svarsalternativet inte finns representerat i intervjumaterialet. Vi ville vara öppna för möjligheten att något oväntat kunde dyka upp i intervjuerna, som kunde berika vår undersökning. De rådata vi har inhämtat från intervjuerna har tillsammans med litteratur legat till grund för analysen i vår uppsats. Patel och Davidsson (1994), diskuterar även risken för en stramare intervju vid bandupptagning. Intervjuobjektet kan känna att han väljer sina ord mer noggrant, då hans uttalande dokumenteras på band. Vid en intervju där anteckningar förs blir det ofta en mer avslappnad stämning. Vi bestämde oss därför för att inte använda oss av bandupptagning. Då vi var tre stycken observatörer vid varje intervjutillfälle, ansåg vi att vi skulle kunna sammanställa större delen av intervjumaterialet trots saknad av bandspelare. Det krävs vidare en full emotionell förståelse för att man som intervjuare både påverkar och påverkas av den person som intervjuas. Därmed är personen som intervjuar en del av ett växelspel. Alla individer har, enligt Lantz (1993), ett inre referenssystem som utgör en grund till hur individen förstår och möter den andre. Det är utifrån detta referenssystem som vi orienterar oss i omvärlden och bygger upp en grund för tolkningsprocessen. Det går inte att intervjua förutsättningslöst, enligt Lantz. Individer har en mer eller mindre välutvecklad teoretisk förförståelse och det är den förförståelsen som intervjuare och respondent tolkar utifrån, d v s det inre referenssystemet.

---

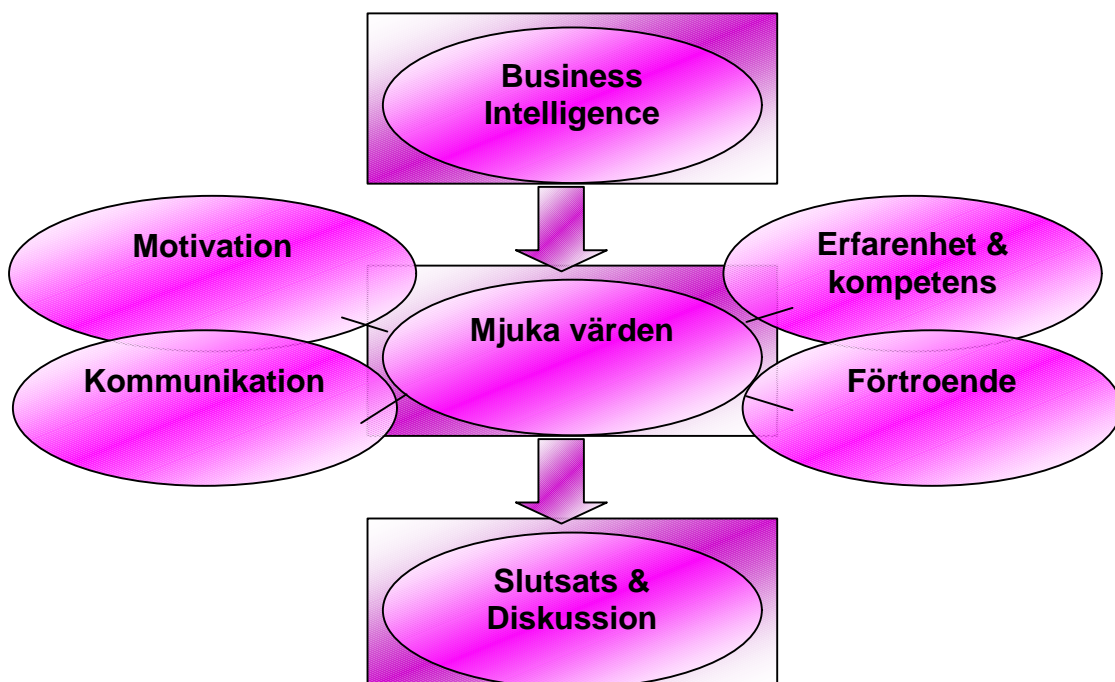
Vi är medvetna om att vår förförståelse har varit stor i detta ämne, men vi har försökt tänka på att vara öppna för andra infallsvinklar och perspektiv som dykt upp under arbetets gång.

## 5 Disposition

Modellen nedan syftar till att ge en bild av vår disposition av uppsatsen. Vi kommer till en början att förklara för läsaren varför företag etablerar BI-enheter idag och hur arbetsprocessen i en sådan enhet kan löpa. Vi anser, att denna information kan vara relevant för läsaren, då vi finner att en viss insikt i området kan vara en bra grund innan läsare tar del av vår undersökning. I vår undersökningsdel jämför vi teori och empiri av respektive värde, för att sedan avsluta med en analys av utfallet av jämförelsen. Analysen som följer under respektive värde markerar vi med följande symbol;



Detta har vi valt att göra då vår förhoppning är, att med hjälp av symbolen göra det enkelt för läsaren att skilja mellan vår jämförelse och analys. Detta avsnitt syftar till att återge tankar som har utvecklats hos oss författare under arbetets gång. Vi kommer i vår avslutande diskussion att sammanfatta vår jämförelse av teori och empiri av respektive värde, genom att lyfta fram de/t värde/n som Ericssons BI- enhet inte arbetar med såsom teori förespråkar.



5.1 Figur. Disposition av uppsats.

## 6 Presentation av Ericsson

Nedanstående uppgifter är hämtade från [www.ericsson.se](http://www.ericsson.se)

Ericsson är en världsledande leverantör inom telekommunikation. Koncernen levererar avancerade system samt produkter för fast och mobil kommunikation till både allmänna och privata nät. Kunderna är privatpersoner och nätoperatörer som driver fasta och mobila nät för röst- och datakommunikation.

Ericsson startades i slutet av 1890- talet och är idag verksam i mer än 130 länder med ca 100 000 anställda. Koncernledningen är utöver Sverige, baserad i fyra geografiska områden. Ett område består av Europa, Mellanöstern, och Afrika. Ett annat av Asien och Oceanien, ett tredje av Latinamerika samt ett fjärde av Nordamerika. Ericssons verksamhet är organiserad i tre affärssegment, vilka alla vänder sig till olika kundkategorier. I affärssegmenten som består av nätoperatörer, konsumentprodukter och företagslösningar ingår ett 20- tal Business Units, vilka i sin tur består av Product Units. Dessa enheter är ofta lokalt ansvariga för kundrelationer, lokal marknadsföring och försäljning.

Den affärsenhet vi har valt att inrikta oss på inom Ericsson är "Corporate Business Analysis Intelligence", vilka främst arbetar med omvärldsbevakning och strategisk planering. Under intervjuer har det framkommit att även en del andra enheter inom Ericsson har någon form av omvärldsbevakning, men i något mindre skala än Business Analysis- enheten. Ericssons centrala BI-enhet har funnits i företaget i 4 år och består av tio anställda.

## 7 Omvärldsbevakning & Omvärldsanalys

Redan i Gamla Testamentets 4: e Mosebok (1992, sid. 153) berättas det att Gud lät skicka ut s.k. spejare för att få en bild av omvärlden. 13 Kapitlet: "Sänd iväg några män för att bespeja Kanaans land, som jag vill ge åt Israels barn. En man ur varje fädernestam skall ni sända, men endast sådana som är hövdingar bland dem". "...och se efter, hurdant landet är, och om folket som bor i det är starkt eller svagt, om det är litet eller stort, och hurdant landet är, som de bor i, om det är gott eller dåligt, och hurdana de platser är, där de bor, om de bor i läger eller i befästa städer, och hurdant själva landet är, om det är fett eller magert, om träd finns där eller inte. Var vid gott mod, och ta med er hit av landets frukt. Det var nämligen vid den tid då de första druvorna var mogna." För att som människa kunna hantera omvärldens förändringar, krävs det kunskap om vad som sker i omvärlden. Liksom kunskaper om vad som skedde i vår omvärld var viktig då, kan det vara minst lika aktuellt idag då omvärlden förändras snabbt.

Företag har i alla tider haft informationssökande och analyserande funktioner. Författaren Björn Sandström (1998), drar en parallell och liknar BI med militärens underrättelsetjänst. I fredstid samlar underrättelsetjänsten in och bearbetar information, för att sedan använda den som stöd vid planering och beredskap. Underrättelsetjänsten ska, liksom BI- enheter skapa underlag för beslut, planering och genomförande av operationer.

Då dagens företag agerar i en komplex och föränderlig omvärld är det viktigt att företag försöker följa med i utvecklingen. Detta för att snabbt kunna anpassa sig och på så vis försöka förhindra att företag tappar konkurrenskraft. Sven Hamrefors som bedriver forskning inom omvärldsbevakning på Handelshögskolan i Stockholm påpekar, (Lagerkrantz & Oneborg, 1996), dock att det inte bara är fråga om ATT företag ska bevaka sin omvärld utan snarare HUR de gör det. Hamrefors menar vidare, att företag måste hitta ett sätt att organisera sin omvärldsbevakning internt som stämmer överens med just företagets specifika omvärld. Även författaren Benjamin Gilad (1994), menar att det kan finnas en markant skillnad i företagets egen uppfattning om sin omvärld och hur omvärlden faktiskt ser ut i verkligheten. Detta glapp i företagets uppfattning om omvärlden kallar Gilad för "blindspots". Stämmer bilden inte överens med verkligheten kan det därigenom uppstå missuppfattningar om företagets framtid.

Det nya med dagens BI är att informationsutbudet har ökat kraftigt och att det till viss del därför kan komma att motverka sitt syfte. Trots fördelarna med dagens teknik har den i viss mån skapat problem för BI- analytikern, menar Urban Pettersson (Rosengren, 1996) som arbetar på Docere Intelligence. Pettersson menar vidare, att det idag inte är något problem att få information.

Företag har snarare för mycket information vilket kan leda till problem att sortera den. Författaren Göran Pagels– Fick (1999) menar, att det är nödvändigt för företag att vara selektiva för att undvika att drunkna i information. Ett företag kan inte samla in en mängd information utan att vara klar över vad informationen ska och kan användas till. Svårigheten ligger i att hitta rätt information i tid och att sedan kunna förädla den till kunskap som företaget kan ha nytta av. Därför menar Pagels- Fick att det är viktigt att skapa metoder som kan hantera denna mängd information, samt ha den tillgänglig vid tillfällen då den efterfrågas.

Per Frankelius är ledare för Databas Marknadsförings- centret i Örebro, där forskning och utveckling som berör företagets informationsförsörjning bedrivs. Frankelius (1990) menar, att analysen av inhämtad information är viktigast av allt. Vidare menar han, att den förädlade informationsprodukten som BI-enheten eftersträvar att ge, ska kunna göra det möjligt för företag att se in i framtiden och genom detta försöka uppmärksamma tidiga varningssignaler.

Målet är att företag ska ha förmågan att snabbt kunna reagera och agera på hot och möjligheter. Detta menar även Sandström (1998), då han påtalar att en väl utformad analys kan bidra till att ge företaget bättre flexibilitet och anpassningsförmåga till omvärlden. Han menar vidare, att ett av omvärldsanalysens syften är att bidra till att bättre beslut tas i företag. En omvärldsanalys med rätt logik kan förse företaget med flera tänkbara framtider. Den tar bort skyggglapparna, tydliggör olika utvecklingsmöjligheter och höjer beredskapen. Detta ska, enligt Sandström, kunna bidra till att företag får bättre kunskaper om sin omgivning och därmed bli mer lyhörd för utvecklingstendenser, samt att företag ökar sin omvärldsmedvetenhet.

Författaren Mauro Gozzo (1998) menar, att samhället idag blir alltmer globaliserat och att antalet konkurrenter växer lavinartat. Detta skapar nya förutsättningar för företag att bearbeta fler marknader. För att företag ska kunna möta nya effekter som globalisering kan medföra, måste de förbättra sin kunskap om omvärlden. Lika viktigt är det också, enligt Gozzo, att företag har förmågan att agera efter, och ta tillvara på de analyser som framkommer med hjälp av omvärldsbevakning. I den litteratur vi har studerat framgår det att behovet av att ständigt hålla sig ajour om företeelser som kan komma att beröra företagets verksamhet, kan ha föranlett personer att bli omvärldsanalytiker (fortsättningsvis benämnt BI- analytiker) till yrket.

### **7.1 BI- enheters organisatoriska placering i företag**

Ett företags BI- enhet kan organisatoriskt se ut på olika sätt. Majoriteten av författare inom ämnet påvisar dock vikten av att enheten ska arbeta nära ledningen. Det ger, enligt Pagels- Fick (1999), arbetet en acceptabel status och gör att underrättelserna lättare når cheferna på olika företagsnivåer.

För att enheten ska ha genomslagskraft bör analytikerna, enligt teori, tilldelas förtroende av ledningen då tanken är att deras analyser ska fungera som beslutsunderlag för dem. Arbetar analytikerna inte nära ledningen kan det, enligt Pagels- Fick, försvåra samarbetet dem emellan. Vidare påpekar flertalet författare, att det kan vara bra om BI- enheten har en egen identitet och en tydlig funktion i organisationen för att på så sätt uppnå legitimitet gentemot andra avdelningar. Enligt Pagels- Fick, är intern marknadsföring om vad BI står för och vilket mervärde det kan skapa för företaget viktig för att nå ut till övrig personal i företaget.

## **7.2 Val av organisationsstruktur för en effektiv omvärldsbevakning**

I en föränderlig omvärld förespråkas en decentraliserad organisationsstruktur. Pagels- Fick (1999) menar, att fler människor då blir involverade och delaktiga i företagets handlingar. Dessutom kan detta vara det enklaste sättet att snabbt kunna anpassa sig till förändringar, då det inte tar lika lång tid att driva igenom beslut till skillnad mot starkt centraliserade organisationer. Pagels- Fick menar, att en risk med decentralisering dock skulle kunna vara att den anställdes ansvarsområden kan bli något oklara.

Hedin påpekar i vår intervju, att risken för avskärmning kan bli stor om information endast tas från ledningsnivå. Den strategiska nivån har då ingen direktkontakt med kunderna och kan därför ha svårt att arbeta med vardagliga frågor. Hedin menar vidare, att det idag blir allt mer vanligt att företag organiserar arbetet i projektförm. Dessa team arbetar ofta med ett ad hoc perspektiv, d v s en specifik frågeställning som ledningen beslutat att de vill ha en analys över. Tanken är att samla personer med olika specialistområden i ett team, så de kan bidra med olika infallsvinklar och därigenom kan vara kritiska mot varandra. Hedin menar, att sammansättningen i teamet fungerar bäst om det varierar beroende på aktuell frågeställning. Flexibilitet är A och O och därför passar en decentraliserad organisationsstruktur antagligen bäst, då den ofta är något mer förändringsbenägen än andra varianter av strukturer.

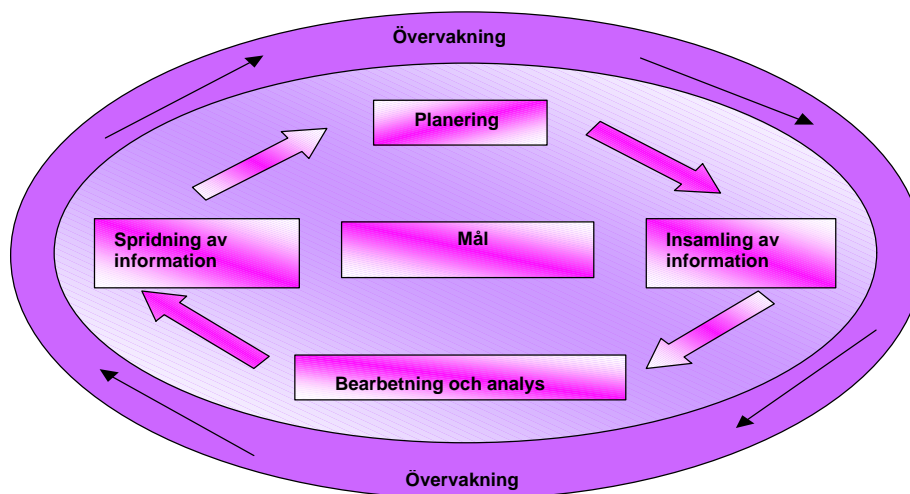
## **8 Val av arbetsprocess i en BI- enhet**

Att skapa rutiner för hur arbetet ska flyta operativt är, enligt Sandström (1998), minst lika viktigt inom en BI- enhet som inom andra avdelningar. För att uppnå bra och effektiva rutiner inom BI krävs det i teorin att alla berörda har tillgång till verktyg som behövs för omvärldsbevakning.

Verktyg som används mycket, både enligt teori och inom Ericssons BI- enhet, är olika datorsystem som kategoriserar information för att därigenom kunna underlätta bevakningen. Dessa datorsystem utvecklas antingen inom företaget ifråga, eller köps in av andra företag som utvecklar dessa. Genom ett gemensamt datorsystem kan all berörd personal hålla sig underrättad om vad som hänt, händer och eventuellt kommer att hända i företaget.

Ericssons datorverktyg, BIC, har även en funktion som gör det möjligt att matcha olika sökord som en BI- analytiker kan vara intresserad av. Om en anställd till exempel är intresserad av att veta något om en viss produkt, så kan denne söka information om detta och samtidigt få tips om vilka som har arbetat med liknande produkter tidigare. Datorverktyget sammanställer all information om produkt och användare. Detta gör att BI- analytiker hos Ericsson kan få kontakt med andra Ericssonanställda världen över, vilka de kan utbyta erfarenheter och kunskap med. Ericsson anser, att verktyget är mycket effektivt, då projekt och arbete kring en produkt som sker i olika länder kan samordnas. Sandström (1998) menar, att det framför allt är viktigt att alla medarbetare är informerade om vilka verktyg som finns tillgängliga på företaget, så att de aktivt kan stödja verksamheten med relevant information. Sandström menar vidare, att tillvaratagandet av företagets interna flöde av information är minst lika viktigt som att använda sig av extern information.

I litteratur vi har studerat, finns en mängd olika sätt att strukturera upp arbetet med omvärldsbevakning. Gemensamt torde dock vara att information måste samlas in och sedan förädlas för att kunna fungera som beslutsunderlag. Förenklat beskrivs omvärldsbevakning hos flera författare, som en process vilken innebär planering, insamling, bearbetning och analys samt spridning av information. Av dessa delfunktioner bildas en modell som kallas BI- cykeln för att lättare åskådliggöra hur funktionerna hänger ihop:



8.1 Figur. Business Intelligence cykeln.

Arbetet i BI- cykeln rekommenderas, enligt författarna Sammon et al. (1984), att bedrivs som en ständigt pågående process där alla delfunktioner ska vara igång samtidigt för att uppnå kontinuitet i bevakningen.

## 8.2 Planering

Ett påstående som både litteratur och Ericssons BI- enhet påtalar, är vikten av att BI- analytiker har förstått ledningens frågeställning. Har frågeställningen missuppfattats kan analysen få andra inriktningar än tänkt, och kan därmed ge ett felaktigt beslutsunderlag. Sammon, Kurland & Spitalnic pekar på vikten av, att uppmärksamma att det kan finnas skillnad mellan ett upplevt och ett verkligt informationsbehov hos företaget. Därmed kan det också finnas en risk för en skillnad mellan upplevd och verklig omvärld. Genom en proaktiv informationsbehovsanalys kan BI- analytiker uppnå en större frihet och framförhållning. BI- analytikern ser då till att samla information om uppdragsgivaren och dess ärende så att inga kostsamma missförstånd sker under uppdraget. Det kan också ge en riktlinje för BI- analytikerna hur ledningen ställer sig i vissa frågor. Hedin påpekar i vår intervju vikten av, att som BI- analytiker vara medveten om risken att någon i ledningen vägrar att byta ståndpunkt i en fråga, oavsett vad en analys skulle komma att tillföra. Kanske kan det vara värt att lägga upp arbetet på annat sätt eller att ha en diskussion kring detta redan i ett tidigt skede av arbetet. Att fastställa informationsbehovet kan sägas utgöra första steget i planen för den kommande informationsinsamlingen.

## 8.3 Insamling av information

Insamling av information utgör, enligt studerad litteratur, grunden för de kommande analyserna. Metoderna för insamlingen kan variera mellan företag. Några generella arbetssätt kan ske genom databassökningar, studier av litteratur och media, bevakning av mässor, hörsågen, kontakter osv. Företag kan också välja att köpa in all, eller delar av, information som de avser att undersöka. Detta kan göras från företag som är specialiserade på pressbevakning som t ex Observer. Problemet behöver inte, enligt studerad litteratur, ligga i insamlingen av information utan snarare att veta vilken information som ska samlas in.

Vid insamling av information är det viktigt att vara kritisk mot de källor som används, då källornas tillförlitlighet kan variera. Vid tal om insamling stöter vi i litteratur på diskussioner kring företagsspionage. Efter intervjuer med anställda på Ericssons BI- enhet framgår det, att rent spionage inte förekommer ofta, då affärsetiken för insamling av information brer ut sig alltmer bland företag. De många lagliga, öppna källorna tillhandahåller mestadels tillfredsställande information vilket leder till att företagsspionage inte är lönsamt. Icke att förglömma är, enligt studerad litteratur, de interna informationskällorna av vikt för informationsinsamlingen. Eventuellt kan problem uppstå då företag kan misslyckas med att få medarbetarna att delge information. Att heller inte ta tillvara på den information som finns internt kan, enligt studerad litteratur, leda till ett sämre resultat för en BI- enhet.

#### **8.4 Bearbetning och Analys**

Som tidigare nämnts kan det vara bra att ha effektiva datorverktyg inom företaget som underlättar kategorisering av information. Ericsson använder sig av datorsystemet, BIC, för att underlätta BI- analytikernas arbete att hitta information som senare ska bearbetas och förädlas. Att analysera den information som hittats kan vara svårt, enligt den studerade litteraturen. Att enbart sätta samman information leder ingenstans och det är detta som är många företagsledningars dilemma. Att ha en mängd information som strömmar in till företaget, men inte ha resurser som kan se till att den används på rätt sätt kan utgöra en fara för en BI- enhet. Detta påtalar även Ericssons BI- enhet vikten av att vara medveten om. Ericssons BI- enhet menar, att det är viktigt att BI- analytiker kan urskilja sammanhangen i information och därigenom dra slutsatser om vad som kan komma att påverka den egna verksamheten. Sandström (1998), förespråkar vikten av att ha en målsättning som utgångspunkt, samtidigt som de anställda inom en BI- enhet bör kunna ta till sig oväntad och överraskande information.

Förr i tiden hände det att de budbärare som kom med oväntad information dödades. Så är inte fallet idag menar Sandström, men det är viktigt att ledningen har en öppen attityd och är beredd att ompröva alla beslut och hypoteser som inte visar sig stämma överens med förväntningar som finns.

Författaren Kirk Tyson (1997), menar att BI är en analytisk process från början till slut. Genom att utnyttja företagets befintliga resurser, information och analyser kan BI- analytikerna förädla den insamlade informationen. Det är, enligt Tyson, viktigt att BI- analytiker erinrar sig om att förädling av information inte handlar om att precisera något svar i form av siffror. Analysen ska istället bygga på perspektiv som sedan kan utgöra underlag för strategiska och taktiska beslut. En fara kan vara att uppfatta BI- enhetens verksamhet som ersättning för företagets planeringsverksamhet och/eller undersökningsverksamhet. BI- enheten ersätter inte någon annan verksamhet utan bör, enligt Tyson, ses som en värdeökande process för företaget.

#### **8.5 Spridning av information**

Pagels- Fick (1999) menar, att en presentation av en omvärldsanalys bör vara tydlig. Rätt person ska få rätt information och helst kunna använda den i sin egen verksamhet. Än viktigare är att delgivning av analyser sker snabbt så de inte blir inaktuella samt att de är lättillgängliga för behöriga intressenter. För att undvika att analyser sorteras in i dammiga pärmar menar Pagels- Fick, att delgivning av information bör ske selektivt, d v s till de personer som är berörda och behöver den.

I studerad litteratur framgår det att en av BI- enhetens funktioner är att tillgodose företagets olika nivåer med information på bästa sätt. Det gäller att finna rätt kanaler för att analyserna ska nå ut till rätt målgrupp.

Enligt studerad litteratur förespråkas tvåvägskommunikation som bästa alternativ, då de berörda personerna möts och kan diskutera eventuella oklarheter på en gång. Ericssons BI- enhet använder sig av tvåvägskommunikation, men de pekar även på vikten av att få information skriftligt och då gärna kort och koncist. Den skriftliga formen av rapporter kan ha fördelen att finnas tillgängliga och dessa kan sedan på ett enkelt sätt vidarebefordras mellan kolleger utan att "viskningslekens" syndrom uppstår, dvs att information kanske förvrängs något. Nackdelen kan, enligt litteratur vi har studerat, vara en snabbt ökande pappersmängd med risk för att analyserna hamnar på hög. Vid extern delgivning menar Pagels- Fick (1999), att distribuering av analyser och information via IT- nätverk är bra om syftet är att nå en stor målgrupp och eventuellt även internationellt. Ericsson har även i detta avseende användning av sitt datorsystem BIC, som når ut till många anställda i koncernen världen över. Samtidigt kan dock möjligheten att läsa analysen vara begränsad om en person t ex är på resande fot. Det kan då vara svårt att ständigt vara uppkopplad. Pagels- Fick uppmärksammar även den hänsyn som bör tas till säkerhetsaspekter vad gäller spridning av information via nätverk, vilket kan försvåra denna distribueringsform idag men kan komma att utvecklas till det bättre i framtiden.

## 9 Diskussion om mjuka värden

Författaren Bengt Wahlström (Lund, 1999) drar paralleller mellan mjuka värden och Maslows behovspyramid. Han menar, att människor idag befinner sig högt upp i denna pyramid och kan därför unna sig frågeställningar som rör mjuka värden och människans självförverkligelse. Med anledning av detta menar Wahlström, att BI idag allt mer fokuseras på mjuka värden. Författaren Karl- Johan Byttner (1998) menar att, materiella tillgångar som på ett enkelt sätt är mätbara, tas för självklart. Samtidigt blir det alltmer uppenbart att det krävs nya mätmetoder för att hantera alla de icke- materiella tillgångar som finns i ett informationssamhälle. Gröjer (Byttner, 1998) menar, att ledningen måste bestämma sig för vilka immateriella tillgångar som är värdefulla för företaget och att det gäller att fråga sig vilka immateriella tillgångar som skapar förtroende gentemot omvärlden. Gröjers exempel på detta är humankapital som han förklarar genom de tre H:na, Huvud, Hjärta och Hand. Kunskapen ligger, enligt Gröjer, i huvudet, motivationen i hjärtat och handen motsvarar kompetens eller förmågan att kunna tillämpa sina kunskaper. Problem kan uppstå då företag fortfarande tänker enligt de gamla värderingarna, dvs i debet och kredit. Företag kan se det som en nackdel att de tvingas ödsla av finansiella resurser för att stimulera utvecklingen av de immateriella tillgångarna, bl a human kapitalet. Att värdera varje medarbetares kunskaper i pengar gör att den anställda kan uppfattas som någon som genererar kostnader i stället för någon som genererar intäkter och att det kan hämma uppbyggnaden av företagets intellektuella kapital.

Enligt ovanstående resonemang anser vi, att de mjuka värdena inte är direkt konkreta och därmed svåra att sätta fingret på. Det kan därför vara viktigt att företagsledningen har dessa i åtanke för att kunna skapa en förståelse hos de anställda för BI- enhetens existens och funktion.

Trots att de mjuka värdena kan vara svåra att skilja åt, då de ofta går in i varandra, har vi valt att dela in dem i följande olika poster i syfte att skapa en översikt av dem:

- **Motivation** inom ett företag att förse BI- enheten med information.
- **Kommunikation** mellan uppdragsgivare och BI- analytiker, samt mellan BI- enheten och övriga avdelningar på företaget.
- Vikten av BI- analytikers **kompetens** och **erfarenhet**.
- **Förtroende** för BI- enheten inom företaget, och förtroende mellan uppdragsgivare och BI- analytiker samt BI- analytiker emellan.

Till grund för informationsförmedlingen ligger motivation hos de anställda på företaget att förse BI- analytikerna med information och dessutom ofta göra det utöver deras ordinarie arbetsuppgifter. Enligt studerad litteratur, kan BI- enheter ibland arbeta med känslig och konfidentiell information. Detta kan föranleda ett slutet arbetssätt, då information måste stanna inom avdelningen. Förtroendet mellan avdelningar måste trots det slutna arbetssättet finnas för att kommunikationen till och från BI- enheten ska fungera.

I studerad litteratur framkommer det, att en förutsättning för att kunna bygga upp personliga nätverk är att erfarenhet och kompetens finns hos BI- analytiker. Väletablerade personliga kontakter kan fungera som viktiga informationskanaler för BI- analytiker i dennes jakt på information, för att senare kunna genomföra ett analysarbete. Dessutom krävs erfarenhet och kompetens för att kunna uppmärksamma förändringar av betydelse på marknaden.

## 10 Motivation

Frankelius menar (1990), att det handlar om att motivera, informera och engagera medarbetarna om vikten av att delge information till rätt person i rätt tid. En bra början kan vara att informera om företagets olika informationsbehov och vad BI- enheten bidrar till med sitt arbete för att minska missförstånd i organisationen. Frankelius menar, att BI- enheter ofta arbetar anonymt och i en snabb takt att information om dess verksamhet sällan, eller aldrig, når övriga anställda i organisationen. Ericssons BI- enhet kan genom företagets interna tidning Kontakten, nå ut och sprida information om dess verksamhet till alla anställda inom företaget. Enligt Frankelius, kan motivationen hos de anställda ökas genom att kontinuerligt ge information om enhetens löpande arbete. Detta kan bidra till att anställda på andra avdelningar känner sig mer delaktiga och att även de har möjlighet att påverka framtida planer och beslut för företaget. Det är även viktigt att vara observant på att informera om nyttan med de bidrag som medarbetarna lämnar. Frankelius menar, att en direkt feedback ofta kan vara enda chansen för att behålla engagemanget hos de anställda i längden.

Ericssons BI- enhet har vid några tillfällen anordnat seminarier där de genom filmvisningar vill påvisa nyttan med dess verksamhet för företaget. Att använda sig av liknande aktiviteter som ovan nämnts garanterar, enligt Frankelius, engagemang bland de anställda att bidra med information till BI- enheten. Frankelius menar även, att aktiviteter som ovan nämnts kan leda till att de anställda känner sig säkrare på vilken information som efterfrågas, vilket annars kan vara oklart och kan medföra att viktig information går förlorad. Trots de aktiviteter som Ericssons BI- enhet har anordnat för att skapa insikt i dess arbete, har de framkommit under intervjuer att Ericssons BI- enhet ofta upplever att information nerifrån inte är relevant för dess analysarbete.

De menar att de som arbetar på en lägre nivå i organisationen inte har aktuell och användbar information för Ericssons BI- enhet. Detta då de inte har samma kontaktnät i omvärlden och med andra företag som de på högre nivåer inom organisationen.

Enligt Pagels- Fick (1999), är analytiker inom en BI- enhet beroende av kollegor för att kunna utföra sitt arbete. Relationen bygger på ett ömsesidigt givande och tagande av information som senare kan användas till analysarbete. Ericsson har idag ingen uttalad motivationsplan för att omvärldsbevakare och BI- analytiker ska engagera sig i att delge information till varandra. De menar dock, att det är viktigt att de förstår att om de inte lämnar någon information så får de heller inte någon information tillbaka som kan gynna deras eget arbete. Ericssons BI- enhet informerar om detta för att främja ett öppet arbetsklimat internt mellan BI- analytiker, men också för att erhålla information externt.

Hedin berättar under vår intervju att det i företag kan förekomma olika belöningssystem för anställda som aktivt bidrar med relevant information till BI- enheten. Författarna Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik (1998) menar, att en mycket central fråga när det gäller motivation i organisationer är hur de anställda ska belönas. Författarna menar vidare, att ett av ändamålen med ett belöningssystem är att motivera de anställda att prestera någonting utöver det som normalt förväntas. Jacobsen och Thorsvik diskuterar vidare Herzbergs synsätt på belöningar, vilket innebär att det både finns inre och yttre belöningar. De inre belöningarna är sådana som hänger samman med själva arbetet, t ex positiva känslor knutna till insats eller uppnådda resultat i arbetet. De yttre belöningarna är sådana som individen mottar från organisationen eller andra. Ericsson anser sig inte ha ett speciellt belöningssystem, utan har olika sätt att försöka motivera sina anställda. Dels försöker de motivera sina anställda genom att kunna erbjuda utbildning och karriärprogram, vilket skulle kunna relateras till Herzbergs inre belöningar. Dessutom har det förekommit att Ericssons BI- enhet gett anställda en flaska vin för ett gott arbete, vilket i sin tur kan hänföras till Herzbergs yttre belöningar.

Ericssons BI- enhet använder sig även av bonus program som innebär att om en anställd har ett nätverk i världen så får personen ifråga ett mål uppställt som kan innebära att han/hon ska uppnå exempelvis fyra mål per år. Om den anställde inte uppfyller målen minskas bonusen, vilket kan innebära en minskning med en till två månadslöner. Ericsson har också ett förmånligt konvertibel program som de anser fungerar som en sporre till motivation bland de anställda. Motivationsprogram kan, enligt Pagels- Fick (1999), bestå av ekonomisk ersättning eller också innebära ett ökat ansvar och ökat medbestämmande för den som har bidragit med värdefull information. Jacobsen och Thorsvik menar att i idealfallet ska ett motiverande belöningssystem vara knutet till ett resultat. Den enskilde måste se ett klart samband mellan prestationer och resultat.

Det är endast ca 200 privilegierade som har tillgång till att få sin information publicerad på Ericssons Intranäts förstasida. Ericssons BI- enhet menar, att det är extra viktigt att det finns motivation bland dessa, då det inte är deras huvudsakliga arbetsuppgift att lägga in information. Det är också viktigt för Ericssons BI- enhet att de privilegierade presterar ett bra arbete, då alla anställda inom Ericsson i Sverige har tillgång till sidan. Dessa 200 personer som har tillgång att lämna information till Intranätet kan få tillgång till siffror som visar hur många anställda som har läst deras artikel. Om det visar sig att många har läst artikeln, menar Ericssons BI- enhet att det i sig kan vara ett bidrag till ökad motivation. Detta kan även fungera som ett bevis på att andra anställda värdesätter information författaren till artikeln har bidragit med.



Då Ericsson anser att anställda på lägre nivå inom organisationen oftast inte har information av intresse för BI- enheten arbetar de därför inte kontinuerligt med att motivera dessa att lämna information till enheten. Detta står i motsats till vad litteratur förespråkar, då det framgår att det kan finnas information inom företaget som kan vara av värde för en BI- enhet. Det kan finnas olika anledningar till att Ericssons BI- enhet anser att information från lägre nivåer inte är intressant. Möjligtvis kan skillnaden mellan vad teori förespråkar och Ericssons BI- enhets arbete med motivation ligga i storlek på företag. Om BI- enheten skulle lyssna mer på de som arbetar på en lägre nivå i företaget skulle det eventuellt kunna framkomma att en del av de anställdas information visst är av värde för BI- enheten. Men å andra sidan kan det vara svårt på grund av Ericssons storlek att leva upp till teorin och behandla den stora mängd information det skulle innebära om alla anställda skulle bidra med information. Ett annat problem kan vara att det förmodligen skulle krävas stora resurser att motivera så många anställda till att lämna information utöver deras huvudsakliga arbetsuppgifter. Dessa informationsbidrag skulle eventuellt inte kunna väga upp de resurser som lagts ned.

Ericsson har ingen uttalad motivationsplan, men de anser att de anställda ändå är motiverade i deras arbete. Hade de arbetat mer med motivation kanske det skulle kunna leda till starkare insatser från anställda, vilket litteratur vidhåller. Trots att Ericsson erbjuder olika förmåner som är tänkta att stärka motivationen hos de anställda, är det möjligt att det skulle kunna finnas fler förmåner som är effektivare än de som Ericsson använder sig av. En tanke som uppstår är att människan sällan nöjer sig med det hon har, utan strävar ständigt efter att få något mer. Appliceras detta på företagets motivationsplaner, skulle det kunna innebära att Ericsson tvingas hänga med i tiden och uppdatera motivationsplanen, genom att se till de anställdas aktuella behov och önskemål. Jakobsen och Thorsvik menar, att idealet är ett flexibelt belöningsystem anpassat efter individuella behov och prestationer. Det viktigaste borde dock vara att varje företag lyckas hitta ett system för motivation som tilltalar och lockar dess anställda att regelbundet förse enheten med information.

## 11 Kommunikation

Pagels- Fick (1999) menar, att en bra kommunikation mellan BI- analytiker och dennes uppdragsgivare är grundläggande för att resultatet av en analys ska upplevas tillfredsställande av båda parter. Det är viktigt att klara direktiv ges från uppdragsgivaren om vad som ska ingå i analysen. Lika viktigt är det att BI- analytikern är ärlig med vad denne tror sig kunna klara av, så att förväntningarna hos uppdragsgivaren inte överstiger det slutgiltiga resultatet av analysen. Pagels- Fick förespråkar tvåvägskommunikation som bästa alternativ. Detta görs för att berörda personer direkt kan ställa frågor till varandra och diskutera eventuella oklarheter på en gång. Ericssons BI- enhet ligger organisatoriskt nära ledningen, vilket underlättar kommunikationen dem emellan. Genom detta kan en frågeställning alltid diskuteras om något skulle vara oklart. Ericssons BI- enhet menar, att det råder ett öppet arbetsklimat på enheten, då de arbetar nära och de lätt kan knacka på hos varandra. De betonar vidare vikten av att ha en mentalitet som tillåter att man kan störa varandra om något behöver diskuteras.

Hedin påtalar i vår intervju, att det ofta lämnas lite tid till presentation av analyser för uppdragsgivaren. Därför är det viktigt att analytikern väljer att inkludera det mest väsentliga i sin presentation. För att utnyttja tiden maximalt kan åhörarna få ett utdrag av presentationen innan mötet hålls, så att de lättare ska förstå den kortfattade redovisningen av analysresultatet. Vidare menar Hedin, att det är viktigt att anpassa språk, pedagogik och taktik till de som lyssnar på en presentation. God retorisk förmåga är alltid ett positivt inslag vid presentationer, vilket företag bör se till att alla BI- analytiker besitter. Ericssons BI- enhet är noga med att låta, för ledningen, välkända personer presentera analyserna. På detta sätt kan ett förtroende skapas mellan presentatören och ledningen, menar BI- enheten. Dessutom är det effektivt då det spar tid genom att presentatören vet hur han ska framföra sin presentation för att nå ut till ledningen. Hedin menar, att såväl fysisk som mental närhet är viktigt för ett samarbete inom omvärldsbevakning, då arbetsförhållanden i branschen snabbt ändras. Ett nära samarbete kan i många fall vara en förutsättning för ett bra resultat, menar Hedin. Slutprodukten av den förädlade informationen, d v s analysresultatet, bör enligt Hedin, presenteras så att den lätt kan fungera som värdeskapande beslutsunderlag för uppdragsgivaren.

Standardiserade mallar för rapportering av information kan bidra till ett enhetligt resultat av analysmaterial och därmed underlätta arbetet för den part som senare ska förädla informationen. När information läggs in i Ericssons datorsystem BIC används just standardiserade mallar. Detta för att underlätta BI- analytikernas arbete, då de har enhetlig information att utgå ifrån.

Då en av BI- enhetens funktioner är att tillgodose företagets olika nivåer med information, gäller det att finna rätt kanaler för att analyserna ska nå ut till rätt målgrupp. BIC underlättar det löpande arbetet genom att kunna sammanföra anställda på Ericsson med samma intresseområde världen över. Frankelius (1990), menar att företag ofta har en hel del information som finns utspridd bland olika medarbetare. Som vi tidigare har nämnt, menar Frankelius att möjligheten att få tag i rätt person med rätt kunskap i vissa situationer kan vara avgörande. Datorsystemet som Ericsson använder sig av är uppbyggt med artificiell intelligens, vilket innebär att systemet känner igen, och kopplar samman användare som utför sökningar med liknande sökord. Datorsystemet kan leda till att kontakter och kunskap som tidigare har varit okända, nu kan utnyttjas inom koncernen världen över. Frankelius menar vidare, att möjlighet att ta till vara på intern kunskap förutsätter att kommunikationskanalerna inom företaget är anpassade till det rådande kunskapsbehovet. Tidigare har anställda på Ericsson fått sköta sina arbetskontakter genom personliga nätverk, vilka har varit mer begränsade på grund av brist på kommunikationsverktyg. Idag underlättas kontakter genom BIC- systemet, som når ut till hela koncernen och gör det möjligt för de anställda att få kontakt med varandra genom systemets samordningsfunktion.

Förutom BIC:s sök- och samordningsfunktionen, finns även en startsida på Ericssons Intranäts portal där färsk information om projekt och händelser som rör företaget finns tillgänglig. Researchers på Ericsson lämnar marknadsinformation som läggs ut på Intranätet varje vecka. Informationen kan bestå av korta klipp från veckans händelser inom branschen på den svenska marknaden, hämtade från nyhetsmail, tidningar och pressbevakning. För den som vill ha mer utförlig information finns länkar som ger grundligare information. Syftet med de sammanfattade nyheterna är att det ska gå snabbt att ögna igenom informationen, för att sedan kunna fördjupa sig i information som är av intresse. Ericsson anser, att informationen till de anställda inom koncernen har förbättrats tack vare portalen med aktuella och uppdaterade nyheter.



Den nya tidens kommunikationsverktyg, i Ericssons fall BIC- systemet och företagets Intranät kan underlätta och effektivisera kommunikationen i koncernen. Inom Ericsson har framförallt den internationella kontakten stärkts, då företaget förutom personliga besök, telefoni och mail, kan sköta informationsutbytet via BIC- systemet. Teori förespråkar dock tvåvägskommunikation som bästa kommunikationsmedel. Detta betonar även Ericssons BI- enhet som eftersträvar ett öppet arbetsklimat inom enheten.

BIC- systemet och Intranätet svarar dock inte för en tvåvägs-kommunikation men de möjliggör, enligt Ericsson, ett effektivt informationsutbyte inom koncernen såväl nationellt som internationellt. Intranätet skulle eventuellt kunna bidra till att BI- enheten indirekt har möjlighet att marknadsföra sin enhet, genom att visa på dess arbetsinsatser. Detta skulle kunna skapa förståelse för BI- enhetens arbete hos övriga anställda, vilket i sin tur eventuellt kan leda till en ökad legitimitet för BI- enheten på Ericsson.

Teori pekar på nyttan att ta till vara på de anställdas spridda kunskap i företaget. Detta kan göras genom att registrera respektive anställds kunskap i en databas. BIC- systemets funktion att samordna kunskapsområden med respektive anställd kan spara resurser i form av tid och pengar, då analyser kan arbetas fram snabbare med en effektivare informationsinsamling.

## **12 Kompetens & erfarenhet**

För att arbeta med omvärldsanalys krävs det, enligt Pagels- Fick (1999), i stor utsträckning en gedigen erfarenhet inom en bransch eller en marknad. Detta beror på att en BI- analytiker måste kunna se samband och förutspå trender på en marknad. För att lyckas med det krävs en djup insikt om sammanhang i tillvaron samt att känna till vad som är normalt för marknaden och vad som bör uppmärksammas. Frankelius (1990) menar, att för att kunna omvandla inhämtad data till nyttig kunskap krävs mänsklig intelligens och erfarenhet. Även Gud valde, som tidigare nämnts, att endast skicka ut hövdingar som spejare av omvärlden, då de var de mest erfarna bland folket.

Förmågan att tolka data och förstå sammanhang kommer att vara en av de mest efterfrågade kompetenserna i framtidens konkurrens, menar Frankelius. Vidare menar han, att kunskapen att hitta olika typer av information samt kunskapen att kunna utnyttja informationskällor kommer att bli en avgörande faktor i många branscher. Ericssons anställda inom BI- enheten har i många fall kunskap och en gedigen erfarenhet inom branschen. Vid rekrytering efterfrågar Ericssons BI- enhet kunskap hos de sökande inom telekombranschen, då de anser att insikt i marknaden är en förutsättning för att kunna upptäcka eventuella hot och möjligheter i företags omvärld.

Hedin förespråkar i intervju, att arbetet bör utföras i tillfälliga projektgrupper. Vidare menar Hedin, att den varierande sammansättningen av personer resulterar i en rad olika erfarenheter och att detta bidrar till att arbetet inom en BI- enhet blir dynamiskt. Den varierade erfarenheten i gruppen kan bli en framgångsfaktor för företaget.

Författarna Wikström och Normann (1999) vidareutvecklar resonemanget kring kompetens och erfarenhet genom att diskutera begreppet vishet. De menar, att personligheten är involverad i visheten. Vishet handlar om en persons tidigare erfarenheter, reflektioner och kunskap som smälter samman till en livsinställning. Livsinställningen i sin tur färgar den anställdes uppfattningar och ställningstaganden, vilket kan påverka analysens resultat och inriktning. Sven Hamrefors påpekar i en mail-intervju, att en anställds kompetens och erfarenhet både kan utgöra en möjlighet och en begränsning. Möjlighet eftersom en BI- funktion inte kan fungera utan en rimlig kompetens om det man hanterar. Begränsning därför att kompetensen ger ett systemavgränsande synsätt, vilket kan förstärka blinda fläckar (se förklaring av begreppet "blindspots", sid.13). Ericssons BI- enhet är väl medvetet om risken att anställda med liknande bakgrund kan ha liknande uppfattning om omvärlden. Trots detta ser de ändå sitt val av anställda som något positivt, eftersom de anser att det är värdefullt att de flesta sedan tidigare är bekanta med branschen.

Författaren Åke Dalin är verksam konsult i frågor som rör organisations- och kompetensutveckling. Dalin (1997) menar att, knowledge management är gynnsamt för analysarbetet på ett företag.

Arbets sättet går ut på att samla information om intern kunskap på företaget, s.k. kunskapsnätverk. Med ett väl utarbetat kunskapsnätverk på ett företag underlättas lokaliseringen av kunskap genom att den finns dokumenterad under respektive anställd på företaget. Genom att använda sig av ett sådant nätverk går inte befintlig kunskap förlorad i företaget. Dalin menar, att det inte alltid är nödvändigt att tillföra organisationen ny kompetens även om den har fått nya arbetsuppgifter. Genom att se mer samlat på den kompetens som finns i organisationen, kan det framkomma att nödvändig kompetens redan finns inom företaget. BIC samlar, vilket tidigare nämnts, de anställdas kompetens inom Ericsson då tidigare projekt- och arbetsområden matchas med personen som utfört arbetet. Dalin menar, att kunskapsnätverk inte bara handlar om att registrera varje medarbetares kompetens och kunskap, utan också om att kunskapen delas mellan de anställda. Detta har Ericsson tagit fasta på genom att publicera tidigare utförda undersökningar i datorsystemet BIC, vilka de anställda inom koncernen kan ta del av. Även Hedin betonar vikten av att kunskap inte stannar hos en medarbetare, utan istället vandrar vidare inom företaget så att flexibiliteten ökar.



Teori framhåller att kompetens och erfarenhet hos anställda inom en BI-enhet kan vara grundläggande för att kunna söka efter och urskilja relevant information ur en stor mängd. Kompetens är även av stor vikt vid förädling av information. Saknas kompetens att förädla information är den inte till mycket nytta för BI- enheten, då man som följd inte vet hur man ska använda informationen.

Enligt teori, kan den anställdes livsinställning, d v s dess erfarenheter, reflektioner och kunskap, färga dennes uppfattningar och ställningstaganden. Då de anställda inom Ericssons BI- enhet har liknande bakgrund, många av dem är ekonomer med teknisk kunskap, kan även deras livsinställningar påminna om varandra. Det kan eventuellt finnas en risk att den förädling av information som Ericssons BI- enhet utför kan komma att präglas av samma tankesätt. Avsaknaden av en varierad sammansättning av erfarenheter och kompetens kan leda till att analyserna saknar nyans. Trots att Ericssons BI- enhet ger intryck av att vara bekant med begreppet "blindspots" använder de sig ändå av, enligt teori, ett systemavgränsande synsätt, då de flesta analytiker har liknande bakgrund. Eventuellt kan Ericssons BI- enhet löpa större risk att uppfatta företagets omvärld annorlunda mot hur den ser ut i verkligheten, då analytikerna ser omvärlden på liknande sätt. Hade Ericssons BI- enhet haft BI- analytiker med olika bakgrund skulle synen på företagets omvärld kunna bli mer nyanserad. Detta skulle kunna förebygga att det uppstår ett glapp mellan företagets uppfattning om dess omvärld och hur verkligheten faktiskt ser ut.

Det är, enligt teori, viktigt att uppmärksamma och ta till vara på den interna kunskap som redan kan finnas inom företaget. Eventuellt skulle Ericssons BIC- system kunna bidra till att internrekrytering inom Ericsson underlättas, då många anställdas kunskap finns dokumenterad i systemet. Genom att söka personal internt via BIC- systemet skulle Ericsson kunna hitta rätt kompetens inom koncernen, istället för att nyanställa personer utanför företaget vilka eventuellt varken har erfarenhet eller kunskap om Ericsson. Genom detta skulle Ericsson kunna besparas det externa rekryteringsarbetet och istället kunna omplacera redan befintlig personal inom koncernen.

### **13 Förtroende**

Ett sätt att skapa förtroende hos en uppdragsgivare som BI- analytiker är, enligt intervju med Hedin, att genomföra en s. k. Informationbehovsanalys. BI- analytikern ser då till att samla information om uppdragsgivaren och dess ärende så att inga kostsamma missförstånd sker under uppdraget. Ericssons BI- enhet behöver inte samla information om uppdragsgivaren, eftersom de samarbetar med Ericssons ledning regelbundet. Däremot betonar Ericssons BI- enhet vikten av att BI- analytikerna är väl insatta i den aktuella frågeställningen. Vid rapportering av analys till ledningen är det, enligt Hedin, viktigt att förtroende finns mellan BI- analytiker och ledning. Ericssons BI- enhet arbetar efter principen att ett fåtal personer ansvarar för att ledningen får information av vikt. Detta för att BI- enheten anser att det är enklare att skapa förtroende genom att samma personer delger information till ledningen.

För att hålla sig ajour med den senaste informationen och nyheterna på marknaden, menar Ericssons BI- enhet, att det krävs att BI- analytiker har ett pålitligt kontaktnät. Vidare menar BI- enheten, att människor på höga positioner ofta bär på nyheter och relevant information. För att lyckas upprätthålla ett kontaktnät av detta slag krävs förtroende mellan BI- analytikern och dess kontaktpersoner. Enligt Ericssons BI- enhet, är det personer som besitter liknande positioner inom andra företag som har information att delge varandra. Detta får de inte ta del av om de inte byggt upp en relation som, enligt Pagels- Fick (1999), grundar sig i ett givande och tagande. Denna värdefulla information skulle inte ha utbyttts om det inte hade varit för de upparbetade kontakterna som bygger på förtroende, menar Pagels- Fick.

Vidare menar Pagels- Fick att ett förtroende i regel tar lång tid att bygga upp, varför en gedigen erfarenhet inom omvärldsbevakning underlättar arbetet som omvärldsbevakare. Det kan, enligt Ericssons BI- enhet, vara svårt att som ny i BI- branschen få tillgång till värdefull information. Detta på grund av att de nya personerna inte har hunnit bygga upp ett kontaktnät och kan därför inte erhålla information genom förtroende. Information som erhålls genom förtroende kan, enligt BI- enheten, vara konfidentiell och då är det viktigt att veta vem man berättar den för i sin tur, för att inte missbruka det förtroende som byggts upp.

I litteratur framgår det att förtroendet för BI- enheter i företag kan vara lågt. Hedin anger i vår intervju olika förklaringar till detta. En förklaring kan vara att en BI- enhet sällan får tillfälle att redovisa resultat inför hela företaget. Anledningen till detta kan vara tidsbrist eller att det är svårt att sätta fingret på vad exakt BI- enheten har bidragit till för resultat. Enhetens arbete sker kontinuerligt och det finns sällan tid att gå tillbaka och notera vad tidigare gjorda insatser har lett till, då situationer och förutsättningar ständigt förändras. En annan förklaring kan vara att de anställda i företaget sällan ser ekonomiska resultat i siffror på BI- enhetens insatser, vilket kan leda till att BI- enheten endast uppfattas som en kostnadskrävande enhet av majoriteten anställda. Ericssons BI- enhet menar dock, att deras anställda vet vad BI- enheten är och vad den gör. Samtidigt försöker Ericssons BI- enhet att via sin interna företagstidning, "Kontakten", underrätta de anställda om vad som händer, kommer att hända och har hänt. Detta för att de anställda ska känna att de får ta del av BI- enhetens arbete. Ericssons BI- enhet har även vid några tillfällen anordnat seminarier med filmvisning för att på ett överskådligt sätt visa hur en BI- enhet arbetar. Pagels- Fick (1999) menar, att ledningen kan öka kraven på övriga enheter i företaget i syfte att en BI- enhet ska efterfrågas av de anställda. I samband med att efterfrågan uppstår kan BI- enheten bli accepterad på företaget. Ericsson menar, att deras BI- enhet är accepterad på företaget och att de anställda vet att de kan engagera sig i enheten genom att delge den information de eventuellt besitter.



Som tidigare diskuterats i uppsatsen framhåller teori vikten av att samtliga anställda bidrar med information till BI- enheten, så att värdefull information inte riskeras att gå förlorad. Ericssons BI- enhet har, som tidigare nämnts, valt att inte lägga vikt vid information som de anställda längre ner i organisationen eventuellt kan besitta. Kanske behöver inte Ericssons BI- enhet få förtroende från samtliga anställda i organisationen i samma utsträckning som teori förespråkar, då de inte främst använder sig av information från lägre nivåer i organisationen.

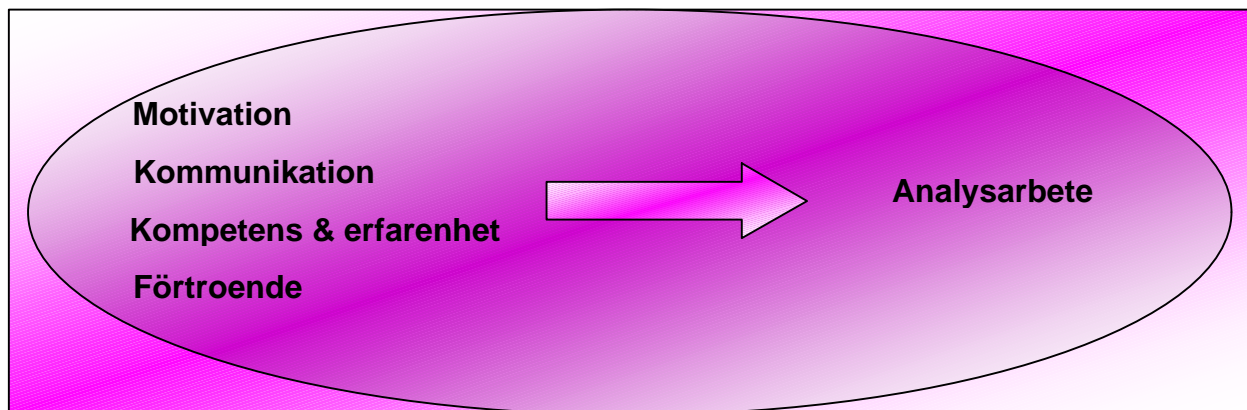
Att Ericssons BI- enhet trots detta sprider information om deras arbetsinsatser i företaget, t ex genom Kontakten, kan istället vara av ett rent informativt syfte. Kanske vill BI- enheten få legitimitet så att dess existens inte ifrågasätts av övriga företaget. Intresset i detta kan ligga i att kunna visa sin nytta i företaget och på så sätt kunna få ekonomiska resurser att vidareutveckla enheten.

Enligt Pagels- Fick, bygger ett förtroende på en ge- och ta relation. Ett förtroende skulle kunna fungera som ett slags filter för sortering av viktig information. Information som kommer från personer som den anställde har förtroende för, kan indirekt ges högre prioritet då den anställde ofta litar på och känner till dessa personer. Genom det filtreringssystem förtroende kan ge upphov till, kan den anställde spara tid på att rangordna vilken information som ska tillmätas störst vikt. Ericssons BI- enhet menar, att den information som erhålls genom förtroende kan vara konfidentiell och det kan då vara viktigt att noggrant välja vem man delar informationen med. Om erhållen information trots förtroende betvivlas, kan ett behov av att diskutera informationens riktighet uppstå. Frågan en BI- analytiker i så fall kan behöva ställa sig är om det är värt att missbruka ett förtroende för att ta reda på sanningshalten i erhållen information. Detta kan vidare leda till att de nyanställda analytiker som saknar erfarenhet, kan ha svårigheter att skapa sig ett eget kontaktnät inom branschen. Detta eftersom de omges av, för dem, nya informationskällor och därför ofta kan ställa sig kritiska till information de erhåller. Det i sin tur skulle kunna leda till att nya BI- analytiker känner sig tvungna att sätta det erhållna förtroendet på spel för att vara säkra på att informationen stämmer.

## 14 Avslutande diskussion & slutsats

Efter att vi har studerat de mjuka värdena (motivation, kommunikation, kompetens och erfarenhet samt förtroende) i en BI- enhet uppfattar vi att det kan vara svårt att särskilja dessa, då de alla har inverkan på enhetens löpande arbete. Vi kommer i vår avslutande diskussion att redovisa de tankar som har skapats hos oss författare. Detta till en följd av att vi har satt oss in i de mjuka värdena och i ämnet BI, vilka grundar sig i våra observationer av såväl teori som empiri. Vi anser att dessa är relevanta att inkludera, då det är en behållning som kan kopplas till vårt arbete med uppsatsen. Vidare kommer vi, att presentera en sammanfattande kommentar av våra tidigare gjorda analyser. Detta syftar främst till att lyfta fram det/de värde/en som Ericssons BI- enhet inte arbetar med såsom teori förespråkar.

Genom vår studie av teori och empiri har vi fått insikt i hur en BI- enhet i empirin kan arbeta med de mjuka värden vi har lyft fram. Vi har utifrån vår studie uppfattat, att det kan vara svårt att exkludera ett eller flera av de fyra värdena som vi behandlar, och fortfarande uppnå samma resultat med analysarbetet genom att använda de värden som återstår. Vi menar att detta kan liknas vid ett pussel; om en bit saknas i pusslet kan det vara svårt att skapa en helhetsbild av motivet. Nedanstående bild och resonemang är ett försök till att redogöra för våra tankar:



14.1 Figur. Mjuka värdenas sammanhängande betydelse för analysarbetet.

- Om motivation saknas under analysarbetet menar vi, att det kan leda till att arbetet inte utförs grundligt. En risk kan finnas att BI- analytiker och de som delger analytikerna information inte presterar sitt yttersta.
- Om kommunikationskanaler till och från BI- enheten inte är tillgängliga, kan det löpande arbetet inom enheten försvåras. Motivationen bakom information som ska kommuniceras har då heller inte någon betydelse eftersom informationen inte når BI- enheten.

- Saknas kompetens och erfarenhet hos de anställda inom en BI- enhet kan problem att urskilja relevant information uppstå, vilket kan försvåra och ineffektivisera analysarbetet.
- Förtroende kan i många fall vara en förutsättning för BI- enheten att få tillgång till konfidentiell information, vilket i vissa fall kan ge analysen ett ökat nyhetsvärde. Ett lyckat arbete med de mjuka värdena skulle kunna leda till att BI- enheten får legitimitet från det övriga företaget. Genom legitimitet, kan enheten slippa att rättfärdiga sin nytta och existens i företaget.

I vår jämförelse mellan teori och Ericssons BI- enhet har det framkommit att BI- enheten uppfattar de mjuka värdena som viktiga. De är medvetna om vikten att arbeta aktivt med dessa för att underlätta analysarbetet. I jämförelsen framgår även att Ericssons BI- enhet trots deras uppfattning, inte arbetar såsom teori förespråkar med ett av de fyra mjuka värden som vi har undersökt.

Det värde Ericssons BI- enhet inte arbetar aktivt med är motivation. BI- enheten har inte en uttalad motivationsplan bland sina analytiker och omvärldsbevakare. Enheten har valt att inte arbeta med motivation, då de anser att de anställda redan är motiverade och att det bör utföra de åtaganden som ingår i deras arbetsuppgifter ändå. Dessutom arbetar BI- enheten inte med att motivera de anställda på lägre nivå i företaget att lämna information till BI- enheten, då de anser att det ofta inte finns relevant information att hämta från dessa anställda. I stället uppfattar vi att det kan förhålla sig så att Ericssons BI- enhet riktar sig till de anställda i organisationen i syfte att uppnå legitimitet. Detta gör de genom att försöka förmedla och informera nyttan och syftet med BI- enhetens existens i företaget. De når ut till övriga anställda via den interna företagstidningen, företagets Intranät och genom arrangerade seminarium.

Avsaknaden av en motivationsplan hos analytiker och omvärldsbevakare på Ericssons BI- enhet kan grunda sig i att enheten endast har funnits i organiserad form i fyra år. Detta menar vi, kan vara en orsak till att enheten inte hunnit pröva olika sätt att motivera sin personal. Rimligtvis bör det därför finnas en mängd alternativ som BI- enheten kan pröva att använda sig av för att öka motivationen i framtiden. Hans Hedin menar, att problem med de anställdas motivation i stora företag, många gånger kan bottna i att den anställde känner sig som en i mängden. Den anställde kanske därför inte känner sig manad att lämna information till BI- enheten. För att tydliggöra detta väljer vi att dra en parallell till psykologin där Cialdini (1993) diskuterar, hur människan inte känner sig utpekad om hon inte får en direkt förfrågan. Cialdini ger ett exempel på hur en människa som är sjuk faller ihop på en gata med många förbipasserande människor. Ingen stannar. Hade gatan dock varit näst intill folktom hade säkerligen någon förbipasserande stannat då han/hon känt sig mer utpekad.

---

Vi menar, att detta exempel även är jämförbart med skillnaden av motivation hos de anställda i stora och små företag. I små företag kan behovet av en motivationsplan vara mindre, då de anställda kan ha starkare sociala band till varandra och ledningen, vilket i sig kan leda till ökad lojalitet gentemot företaget. Då Ericsson är ett stort företag, uppfattar vi att risken kan vara stor att fenomenet som Cialdini förklarar infinner sig hos anställda på företaget. Vi ser därför ingen anledning till att Ericssons BI- enhet ska undvika att använda sig av en uttalad motivationsplan i syfte att höja motivationen hos BI-analytiker och omvärldsbevakare. Ericssons BI- enhet anser, att de anställda inom enheten redan är motiverade, vi menar dock att något som redan är bra kan bli ännu bättre.

## 15 Självkritik

Vårt val att begränsa vår undersökning till endast fyra mjuka värden kan uppfattas som snävt. Vi valde dock att avgränsa uppsatsen för att kunna behandla de mjuka värden som återkommer hos flertalet författare djupare, än vad som hade varit möjligt om vi hade behandlat fler värden. Under arbetets gång har vi stundtals upplevt att viss empirisk information har saknats. Möjligtvis hade vi kunnat undvika detta om vi hade haft ett klart och tydligt syfte innan vi påbörjade intervjuarbetet. Detta trodde vi till en början att vi hade, men allteftersom tankarna kring uppsatsen har fått gro och så småningom lägga sig, har det nuvarande syftet med uppsatsen vuxit fram.

Vidare kan vårt val av öppna frågor till Ericssons BI- enhet ha lett oss till en del feltolkningar. Möjligheten finns att BI- enheten under intervjuerna utelämnat information som kunde ha varit till nytta för oss men som de själva kanske inte tänkt på. Att endast fråga personer som är involverade i arbetet på Ericssons BI- enhet kan också ha begränsat vår undersökning. Detta då de, medvetet eller omedvetet, har svårt att vara opartiska och kanske heller inte vill berätta om något inte skulle fungera inom enheten. En bredare och mer omfattande uppsats hade kunnat täcka flera avdelningars åsikter om hur de uppfattar BI- enhetens funktion och arbetsätt. Vårt val att endast ställa ett företags arbetsätt mot teori är också en begränsning då det inte ger oss möjlighet att kunna dra allmänna slutsatser, vilket vi ibland känt varit önskvärt. Vi har efter denna studie uppfattat att skillnaden är stor mellan olika branscher och framförallt storleken på företag. Detta kanske vi borde ha lagt större vikt vid innan vi beslöt oss för att koncentrera vår uppsats på endast ett företag.

## 16 Källkritik

Vid en källkritisk bedömning kan man, enligt Torsten Thurén (1986), använda sig av fyra olika kriterier. Dessa är; äkthet, tidssamband, beroende och tendens. Vi kommer nedan kort kommentera dessa olika kriterier och dess anknytning till vår uppsats.

### 16.1 Äkthet

Detta berör frågan om källan verkligen är vad den ger sig ut för att vara? Kriteriet hänför sig, enligt Thurén (1986), endast till kvarlevande källor och vi finner den därför inte applicerbar på vår uppsats.

### 16.2 Tidssamband

Detta gäller berättande källor. Ju längre tid som har förflutit efter en händelse, desto mindre pålitliga blir ofta uppgifterna då människor lätt glömmar, blandar ihop och omformulerar händelser efter en tid. Detta har vi varit medvetna om och vi har därför sammanställt intervjuerna direkt efter intervjutillfällena.

Däremot har vi ej gjort analysarbetet förrän långt efter, då vi har velat varva analysarbetet med teori och empiri. Detta ansåg vi vara det bästa tillvägagångssättet, men det är möjligt att vi kan ha tappat några viktiga detaljer på vägen ju längre tiden har gått. En del tryckta källor vi har använt oss av kan uppfattas som något gamla, då de flesta böcker skrevs för ett par år sedan och BI först har uppmärksamats ordentligt under senare tid. Men då vi har jämfört åsikter och teorier från äldre- och nyutkomna böcker, ansåg vi inte att skillnaden var särskilt stor och vi valde därför att arbeta med både gamla och nya böcker.

### 16.3 Beroende

Detta kriterium behandlar värdet av ett oberoende av påverkan utifrån. Bäst blir en berättelse om personen som själv upplevt något återberättar händelsen. Värdet av en berättelse minskar ju fler led som berättelsen har berättats, samt om någon är utsatt för påtryckningar av till exempel en chef. Den information som har delgivits vid de genomförda intervjuerna har ofta upplevts av personen själv ifråga. Däremot kan vi ej svara på om några påtryckningar skulle ha förekommit intervjuobjekten sinsemellan.

#### **16.4 Tendens**

En källa ska helst vara opartisk, men de flesta källor innehåller ofta någon form av tendens. Detta kan vara medvetet eller omedvetet, då människor kan omforma sina intryck så de passar ens egna värderingar. Något att beakta är också vilka egna intressen som kan finnas för den person som lämnar uppgifterna. Olika tendenser är något som vi tar för givet återfinns i både vårt intervjumaterial och de tryckta källor vi har valt. Vi har dock inte vetat hur vi har kunnat behandla detta på bästa sätt, vi har endast försökt att inta ett kritiskt förhållningssätt till den information vi har och försökt reflektera över vad som har skrivits och sagts.

Vidare vill vi påstå, att den text som behandlar empirin har nämnts under intervjuerna och sedan bearbetats för att göra uppsatsen mer läsvänlig. Därmed är inte respondenternas svar refererade ordagrant.

#### **17 Förslag till vidare forskning**

En vidare forskning skulle kunna behandla skillnaden mellan stora och små företags arbetssätt inom en BI- enhet. Efter att vi har studerat ett stort företag som Ericsson uppfattar vi, att det kan finnas en skillnad mot hur små företag arbetar med de mjuka värdena inom samma bransch. Det skulle vara intressant att se om de lägger olika vikt vid de mjuka värden vi har behandlat i denna uppsats. De olika tankesätt som präglar människor inom olika yrkesgrupper skulle också kunna vara en intressant jämförelse. Kanske lägger ett teknikorierat företag inte samma vikt vid mjuka värden som t ex ett ekonomiföretag?

## 18 Källförteckning

### Publicerat material

**Bibeln, (1992)** Verbum Förlag & Församlingsförbundets Förlag, Helsingfors.

**Byttner, Karl- Johan (1998)** "Mjuka tillgångar stiger i värde", i *ComputerSweden*, 2 oktober, nr 79.

**Cialdini, Robert B. (1993)** *Influence, The Psychology of Persuasion*. William Morrow and Company, Inc., New York.

**Dalin, Åke (1997)** *Den lärande organisationen- Kompetensutveckling i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund.

**Forsberg, Håkan & Holzer, Jurek (1997)** "Mjuka värden avgör om företag lyckas", i *Svenska Dagbladet*, 7 oktober.

**Frankelius, Per (1990)** "Strategiska informationssystem, ett effektivt vapen i den internationella konkurrensen", i *Den svenska marknaden*, april, häfte 2, sid 12-16.

**Gilad, Benjamin (1994)** *Business Blindspots*. Probus Publishing Company, Chicago.

**Gozzo, Mauro (1998)** "Nya villkor för företagens omvärldsbevakning", i *Omvärldsbevakning för en ny tid- 17 perspektiv för Sverige*, SAF.

**Hedin, Hans (1992)** "Använd personalen mer i omvärldsbevakningen", i *Nya Utbildnings Tidningen*, nr 5, årgång 23.

**Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997)** *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder, andra upplagan*. Studentlitteratur, Lund.

**Jakobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998)** *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

**Lagerkrantz, Agneta & Oneborg, Tomas (1996)** "Fokus viktigast i analys av omvärlden", i *Svenska Dagbladet*, 7 november.

**Lantz, Annika (1993)** *Intervjumetodik*. Studentlitteratur, Lund.

**Lotsson, Anders (1998)** "Vi har omvärldsbevakning på hjärnan", i *ComputerSweden*, 6 april, nr 30.

**Lund, Kristina (1999)** "Mjuka värden trend i världen", *Svenska Dagbladet*, 21 oktober.

**Pagels- Fick, Göran (1999)** Business Intelligence, om organisation, metoder och tillämpning. Industrilitteratur, Katrineholm.

**Patel, Runa & Davidsson, Bo (1994)** Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.

**Reinius Katarina (1998)** "Omvärldsbevakning avslöjar framtiden", i *ComputerSweden*, februari, nr 13.

**Rosengren, Peter (1996)** "Verktygen som analyserar omvärlden", i *Datateknik 3.0*, 15 augusti.

**Salomon- Sörensen, Peter & Sandström, Peter (1990)** "Business Intelligence, företagets underrättelseverksamhet", i *Den svenska marknaden*, februari, häfte 1, sid 10-11.

**Sammon, William L, Kurland, Mark A & Spitalnic, Robert (1984)** Business Competitor Intelligence. John Wiley & Sons Inc, New York.

**Sandström, Björn (1998)** Business Intelligence- företagets underrättelsetjänst. Liber, Kristianstad.

**Thurèn, Torsten (1991)** Vetenskapsteori för nybörjare, första upplagan. Liber, Malmö.

**Tyson, Kirk W. M. (1997)** Competition in the 21<sup>st</sup> century. CRC Press LLC, Florida.

**Wahlström, Bengt (1991)** År 2002, trender i näringsliv, samhällsliv. Almqvist & Wiksell Förlag AB, Kristianstad.

**Wiedersheim- Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1997)** Att utreda forska och rapportera. Liber AB, Malmö.

**Wikström, Solveig & Normann, Richard (1999)** Kunskap och värde, andra upplagan. Elanders Gotab, Stockholm.

### **Muntliga källor**

**Ericsson, Torbjörn**, Business Analysis Executive, Ericsson. Personlig intervju 000223.

**Hedin, Hans**, vice VD, Docere Intelligence AB. Personlig intervju 000208.

**Sedlenieks, Raitis**, Business Analysis Executive, Ericsson. Personlig intervju 000229.

**Wedin, Erik**, Manager Business Intelligence Center, Ericsson. Personlig intervju 000313.

**Internet**

Ericsson- [www.ericsson.se](http://www.ericsson.se), 000426.

**Övrigt material**

**Hamrefors, Sven**, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm samt expert på omvärldsbevakning. Mail- intervju den 000509.

**Jylltorp, Eva**, arbetar med strategisk planering och omvärldsbevakning, Ericsson. Mail- intervju den 000313.