



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Användares upplevda organisatoriska inflytande genom Self-Service BI

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK02 i informationssystem

Författare: Emil Andersson
Joachim Eriksson

Handledare: Bo Andersson

Examinatorer: Mirella Muhic
Odd Steen

Sammanfattning

Titel:

Användares upplevda organisatoriska inflytande genom Self-Service BI

Författare:

Emil Andersson
Joachim Eriksson

Utgivare:

Inst. för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

Dokumenttyp:

Kandidatuppsats

Examinatorer:

Mirella Muhic
Odd Steen

Antal sidor:

98

Nyckelord:

SSBI, BI, organisatoriskt inflytande, makt, informationsbaserad makt, informationssystem, organisatoriskt politiskt klimat

Abstrakt:

En ny trend inom användandet av Business Intelligence (BI) är inriktningen mot operationella arbetsuppgifter istället för långsiktiga strategiska användningsområden, vilket inte kräver någon specialistkunskap och möjliggör så kallad Self-Service BI. Forskning inom organisationsteori och BI har visat att det finns faktorer som kan påverka BI-användares inflytande och makt inom organisationer. Ur detta grundar sig forskningsfrågan för den här uppsatsen; Hur upplever användare av SSBI-system sitt användande som en faktor för informationsbaserat inflytande i organisationer? I denna undersökning har vi samlat empirisk data genom intervjuer med SSBI-användare på två organisationer, Malmö Stad och Reitan Convenience. Våra resultat har visat att SSBI kan agera som en värdefull förberedande informationskälla inför möten och presentationer. De anställda kan i dessa situationer då distribuera informationen och i många fall uppnå ett utökat organisatoriskt inflytande eller makt, främst genom att ha en god systemvana och användandet av data som bevis.

Innehåll

Sammanfattning	2
Innehåll	3
Begreppsförklaring	6
Figurer	7
Tabeller	7
1 Introduktion	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemformulering	10
1.4 Forskningsfråga	11
1.5 Syfte	12
1.6 Avgränsningar	12
1.7 Uppsatsens struktur	Fel! Bokmärket är inte definierat.
2 Litteraturgenomgång	13
2.1 Inledning	13
2.1.1 Introduktion till SSBI-system	13
2.2 Organisatoriskt politiskt klimat	14
2.3 Informationsbaserad makt	15
2.4 Formell tillgång till information	16
2.4.1 Ökad Informationsmängd	16
2.4.2 Informationstillgänglighet	17
2.4.3 Direktåtkomst Till Information	17
2.5 Distribution av information	18
2.5.1 Användandet av Data som Bevis	18
2.5.2 Artikulation	19
2.6 Teoretiskt ramverk	20

2.7 Sammanfattning teori	22
3 Metod	23
3.1 Metodval	23
3.2 Urval	24
3.2.1 Reitan Convenience AB	24
3.2.2 Malmö Stad	25
3.3 Genomförande av intervjuer	26
3.3.1 Intervjuguide	26
3.4 Analys av intervjuer	30
3.5 Undersökningskvalitet	31
3.5.1 Validitet	31
3.5.2 Reliabilitet	31
3.6 Etiska aspekter	32
3.7 Reflektion metod	33
3.8 Sammanfattning metod	33
4 Resultat	34
4.1 Formell tillgång till information genom SSBI	34
4.2 Formell tillgång till informations relation till organisatoriskt inflytande och makt	38
4.3 Distribution av information genom SSBI	39
4.4 Distribution av informations relation till organisatoriskt inflytande och makt	41
4.5 Sammanfattning resultat	43
5 Diskussion	44
5.1 Formell tillgång till information genom SSBI	44
5.2 Formell tillgång till informations relation till inflytande och makt	45
5.3 Distribution av information genom SSBI	46
5.4 Distribution av informations relation till inflytande och makt	47
6 Slutsats	49
6.1 Framtida Forskning	50
7 Bilagor	51
7.1 Bilaga 1 – Transkribering Regionchef, Reitan Convenience AB	51
7.2 Bilaga 2 - Transkribering Franchisetagare Reitan Convenience	63

7.4 Bilaga 3 - Transkribering Process- och Chefsstöd, Malmö Stad.....	70
7.3 Bilaga 4 – Transkribering Ekonom, Malmö Stad.....	78
7.5 Bilaga 5 - Transkribering Ekonomichef, Malmö Stad	87
Referenser.....	96

Begreppsförklaring

BI – Business Intelligence

SSBI – Self-Service Business Intelligence

MBI- Mobile Business Intelligence

Modern BI – SSBI/MBI

Traditionell BI – Desktopbaserad BI

Inflytande och makt - används omväxlande men syftar på samma fenomen

Figurer

- Figur 2.1 – Överblick av undersökningens omfång
- Figur 2.2 – Detaljerad överblick av undersökningens omfång
- Figur 3.1 – Grader av strukturering i en intervju

Tabeller

- Tabell 2.1 – Teoretiskt ramverk
- Tabell 3.1 – Enheter för insamling av data
- Tabell 3.2 – Intervjuade personer Reitan Convenience AB
- Tabell 3.3 – Intervjuade personer Malmö Stad
- Tabell 3.4 – Intervjuguide
- Tabell 4.1 – Resultat formell tillgång till information genom SSBI
- Tabell 4.2 – Resultat formell tillgång till informations relation till inflytande och makt
- Tabell 4.3 – Resultat distribution av information genom SSBI
- Tabell 4.4 – Resultat distribution av informations relation till inflytande och makt

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Flertalet studier har identifierat en ny trend inom användandet av Business Intelligence System (BI-system), nämligen inriktningen mot operationella arbetsuppgifter istället för strategiska frågor vilket gör att fler anställda får ett behov eller en möjlighet att använda BI i sitt dagliga arbete (Alpar & Schulz, 2015; Tona & Carlsson, 2013). Strategiska användningsområden innebär beslut kopplade till organisationens vision, mission, mål och syften och operativa användningsområden syftar till vardagliga beslut som tas för att verkställa de långsiktiga strategiska målen (Petrini & Pozzebon, 2009). Förändringen i användandet har lett till att vanliga användare får direktåtkomst till information utan att använda sig av dedikerade dataanalytiker eller avancerade användare som mellanhand. De vanliga användarna kan då utföra analyser löpande i sitt vardagliga arbete och ta beslut på springande fot. Denna förändring har lett till att moderna BI-system ibland kallas Self-Service BI (Alpar & Schulz, 2015). Detta då vanliga användare nu erbjuds åtkomst till informationen genom ett gränssnitt de är vana med sen tidigare (webbbrowser) och inte behöver ha några specialistkunskaper inom IT eller datahantering (Alpar & Schulz, 2015; Tona & Carlsson, 2013). Alpar & Schulz (2015) kallar förändringen i användandet för en demokratisering av analysmöjligheterna och Shollo & Galliers (2015) har identifierat att användande av moderna BI-system kan öka självständigheten hos användarna eftersom de ofta behöver ha tillgång till information för att kunna agera.

Lee (1991) har antagit och visat att en individs makt och inflytande i en organisation till stor del bygger på ett antal maktbaser. Lee (1991) antog och visade även att informationssystem kan bidra till att stärka dessa maktbaser genom att användning av informationssystemet möjliggör snabbare och/eller enklare åtkomst till relevant information, speciellt information som är värdefull för andra organisatoriska aktörer. Då Lees studie är från 1991 och berörde teknologi som idag är standardiserad, så som emailprogram, finns det goda anledningar att utforska hur användandet av dagens informationsintensiva system påverkar användarnas inflytande inom organisationer.

I forskningen kring organisatoriskt klimat, organisatoriskt inflytande och informationsbaserad makt finns få studier som tar hänsyn till användandet av informationssystem som en faktor för att uppnå makt inom organisationer, vilket Walsham & Hayes (2001) nämnt då de menar att området inte är utforskat på djupet.

1.2 Problemdiskussion

Det teknologiorienterade perspektivet som utgör majoriteten av materialet inom BI-forskning tar för lite hänsyn till sociala faktorer inom organisationer och man föreslår att använda sig av ett mer praktiskt perspektiv. Man har funnit att BI-system inte bara påverkar processerna inom organisatoriskt beslutsfattande, utan också hur organisationens aktörer agerar. Detta leder till generering av nya möjliga utfall och organisatoriska responser, samt att nya kunskaper kan uppnås genom BI (Shollo & Galliers, 2015).

Resultaten av Lees (1991) studie bidrog med användbara och intressanta insikter för chefer genom en ökad förståelse för kopplingen mellan användandet av informationssystem och inflytande. Förändringar i organisatoriska aktörers potentiella inflytande visade sig främst vara drivet av användningsmönstret av systemen och inte systemen i sig. Detta innebär att det finns värdefulla upptäckter att finna inom området, då det inte är för sent att påverka förändringen i inflytandet när ett system är inköpt och implementerat, eftersom det främst beror på hur systemet sen faktiskt används. Lee (1991) belyste även att det är ett flertal variabler kring användandet av systemen som påverkar inflytandet, vilket gör området komplext att förstå och förutspå innan systemet är på plats, varför mer forskning inom området är nödvändigt för att förstå fenomenet bättre.

Ett citat från Tona & Carlsson (2013) belyser det ökade intresset kring Mobile BI-användandes påverkan på makt från organisationer som använder systemen:

"From a practitioner point of view, there is a growing interest to research how mobile BI usage affect decision making processes as well as, for example, other organizational processes, power, and attention. Is mobile BI usage really meeting the expectations and will it bring changes to the organizations in the long run?" (Tona & Carlsson, 2013, s. 11)

1.3 Problemformulering

Buchanan & Badham (1999) menar att den påverkan som informationsbaserad makt har visats ha på det politiska klimatet i en organisation påverkar kommunikationen, uppnåendet av organisatoriska mål och syften, beslutstagande, individens karriärutveckling och erkännande, främjandet av nya idéer och byggandet av användbara kontakter. I debatten kring vad organisatoriskt politiskt klimat resulterar i har de positiva effekter det kan ha på en organisation eller dess aktörer inom organisationen börjat vinna allt mer mark (Albrecht 2006; Ammeter et al. 2002; Drory and Vigoda-Gadot 2010; Fedor and Maslyn 2002; Gotsis and Kortezi 2010; Hochwarter 2012; Kurchner-Hawkins and Miller 2006; Liu et al. 2010; Pfeffer 1992; Vigoda and Cohen 1998).

Det politiska klimatet kan även påverka dessa områden negativt och resultera i saker som lägre produktivitet, minskad effektivitet, försämrat fokus på organisatoriska mål, konflikter och spänningar, högre personalomsättning, låg moral och oprofessionellt beteende (E. M. Landells

Kommenterad [EA1]: Lägg in i mendeley

& Albrecht, 2015). Landells & Albrecht (2013) argumenterar för att dessa effekter leder till att faktorerna som påverkar en organisations politiska klimat inte kan ignoreras av HR-personal. De bör istället implementera strategier som stöder organisatoriska aktörers förståelse kring maktbaserna som påverkar det organisatoriska politiska klimatet och vad som kommer att ha en positiv effekt på organisationen. Buchanan & Badham (1999) menar vidare att kvalitativ forskning som ytterligare utvecklar förståelsen för informationsbaserad makt behövs.

Kommenterad [EA2]: Lägg in i mendeley

Setterstrom & Pearson (2013) menar att forskare skulle få en bättre förståelse för logiken bakom vissa IT-beslut och beteenden, som utan att förstå bakomliggande incentiv kring inflytande och makt kan tyckas vara helt irrationella. De skriver även att det kan vara värdefullt för chefer att kunna identifiera beteenden som är kontraproduktiva för organisationen, som cheferna eventuellt inte hade kunnat identifiera utan en förståelse för den makt och beslutsinflytande som kan härröras till användande av IT.

En utökad förståelse kring om användande av SSBI-system kan påverka det organisatoriska politiska klimatet genom att förändra användarens möjlighet att uppnå informationsbaserat inflytande är värdefullt för organisationer som använder eller överväger att börja använda SSBI. Detta eftersom de tidigare nämnda cheferna och HR-personal kan få en utökad möjlighet att identifiera fler av de bakomliggande orsakerna som slutligen resulterar i de positiva och negativa effekterna av det organisatoriska politiska klimatet. Genom att enklare kunna identifiera dessa orsaker så kan de uppnå en förbättrad möjlighet att kunna agera för eller emot dessa effekter och på så sätt förbättra organisationer och deras politiska klimat.

1.4 Forskningsfråga

Vår frågeställning härledd från vår problemdiskussion och problemformulering är:

Hur upplever användare av SSBI-system sitt användande som en faktor för informationsbaserat inflytande i organisationer?

1.5 Syfte

Denna uppsats kommer att sammanföra den sociala disciplinen som behandlar informationsbaserad makt med disciplinen som berör användandet av informationsintensiva BI-system. Detta genom att utföra en empirisk undersökning kring användande av SSBI-system och organisatoriskt inflytande.

Vi kommer att bidra till forskningen inom informationsbaserad makt genom att ta hänsyn till användandet av moderna BI-system som en maktbas. Vi kommer även att bidra till BI-forskningen genom att ta hänsyn till det eventuella inflytande användandet av SSBI kan möjliggöra. Genom detta kan organisationer uppnå en förbättrad förståelse kring och enklare identifiera de bakomliggande faktorer som påverkar det organisatoriska politiska klimatet. Detta inkluderar dess positiva effekter som förbättrad kommunikation, uppnåendet av organisatoriska mål och syften och förbättrat beslutstagande och de negativa effekter så som högre personalomsättning och lägre moral.

1.6 Avgränsningar

Vi kommer att undersöka hur användare kan uppnå inflytande genom sitt användande av SSBI-system, och där med inte att undersöka om tillgången på information i SSBI-system gör den anställda mer utbytbar genom att information förflyttas från individen till systemet.

Vi kommer inte att behandla hur användande av SSBI direkt kan påverka det organisatoriska politiska klimatet, utan bara dess indirekta påverkan genom möjligheten att uppnå informationsbaserad makt. Detta då informationsbaserad makt redan har visats vara en av fyra huvudsakliga faktorer som påverkar det organisatoriska politiska klimatet. Då användandet av SSBI är en formell informationskälla, så är det den enda informationskällan vi kommer att behandla.

2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel presenteras litteratur som är relevant utifrån uppsatsens problemformulering och frågeställning. Litteraturen som behandlas är en kombination av organisationsteorier och informationssystemteorier som belyser kopplingen mellan organisatoriskt politisk klimat, informationsbaserad makt och faktorer inom SSBI och SSBI-användande med möjlig påverkan av användarens möjlighet att uppnå informationsbaserad makt.

2.1 Inledning

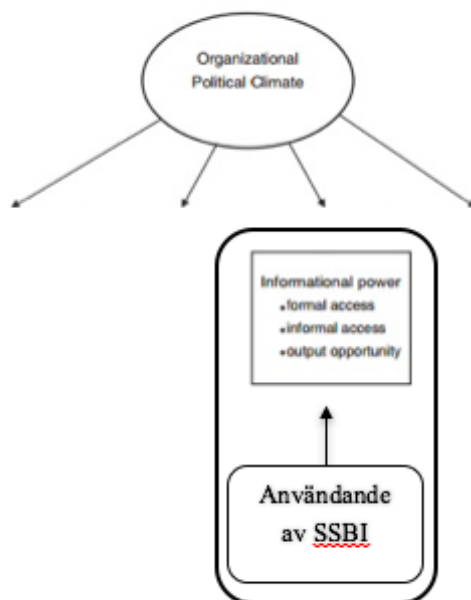
Vi har i vår litteraturgenomgång utgått ifrån ett socialt perspektiv med organisatoriskt politisk klimat som utgångspunkt. Det organisatoriska politiska klimatet bygger enligt Landells och Albrechts (2013) modell på fyra maktbaser, där vi kommer behandla informationsbaserad makt. Författarna kategoriserar informationsbaserad makt i tre subkategorier där vi kopplar två av dessa, formell tillgång till information och distribution av information till användning av SSBI-system (Landells & Albrecht, 2013). I litteraturgenomgången kommer vi att lyfta de fem delfaktorer vi funnit som är kopplade till dessa två punkter inom BI-forskning, vilket senare utgör en bas för vår empiriska undersökning. Vi inleder även kapitlet med en kortare introduktion av SSBI-system.

2.1.1 Introduktion till SSBI-system

Alpar & Schulz (2015) kallar de moderna BI-systemen vi behandlar i vår studie för Self-Service BI-system (SSBI-system), vilket grundar sig i att användaren själv kan hämta den information denne behöver. Tona & Carlsson (2013) har identifierat samma trend inom förändringen av användandet mot operationella arbetsuppgifter som vi tidigare nämnt, och lyfter även konceptet Self-Service. Majoriteten av teorier kring traditionellt BI-användande går att applicera på MBI, förutom de egenskaper som är kopplade till det mer lättanvända gränssnittet och mobiliteten i systemet (Gao, 2013). Vi kommer i denna uppsats att likställa teorier kring MBI med SSBI då deras särskiljande egenskaper från traditionell BI är de samma, men det är perspektivet av SSBI som vi utgår ifrån i vår empiriska undersökning kring användande av SSBI.

MBI-system och SSBI-system är ett web- eller applikationsbaserat BI-system som ger tillgång till information från applikationer i mobila enheter så som telefoner och tablets samt via webbrowser, till skillnad från de traditionella BI-systemen som är desktopbaserade. SSBI-system är en informationsintensiv typ av system som erbjuder direktåtkomst till information. Användare tillåts att få olika typer av nyckeltal och visualiserad data i realtid, var som helst och när som helst och detta leder till att fler vanliga användare kan använda systemen och att informationsbaserade beslut kan tas snabbare (Tona & Carlsson, 2013).

2.2 Organisatoriskt politiskt klimat



Figur 2.1 – Överblick av undersökningens omfång (Landells & Albrecht, 2013, s. 359)

Figur 2.1 tydliggör denna studies omfång, vilket utgör området innanför linjen i kontexten av det organisatoriska politiska klimatet. Som redan nämnt har man tidigare funnit en koppling mellan användande av äldre informationssystem och informationsbaserat inflytande eller makt, och vi kommer i denna uppsats att utforska om användandet av Self-Service BI har en koppling till informationsbaserat inflytande eller makt genom dess möjliga påverkan av formell tillgång på information och distribution av information. Figuren är baserad på Landells & Albrechts (2013) figur dimensioner av det organisatoriska politiska klimatet, men med egen modifiering för att tydliggöra omfånget av vår undersökning.

Det organisatoriska politiska klimatet kan vara både funktionellt och dysfunktionellt. Det organisatoriska politiska klimatet och graden av de anställdas användande av de fyra maktbaserna påverkar beslutsfattande, resursfördelning och uppnåendet av både individuella och grupperns organisatoriska mål.

Att använda nätverk för att få tillgång till användbar information, att försöka klättra i hierarkin baserat på vem man känner och att investera mycket tid och energi på att försöka förstå vem som kan påverka beslut är exempel på olika metoder att utnyttja det organisatoriska politiska klimatet. Metoderna kan alla uppfattas positivt eller negativt beroende på vems perspektiv man utgår ifrån och kan bidra till vad som uppfattas som ett funktionellt eller dysfunktionellt organisatoriskt politiskt klimat. Till exempel kan de anställda uppfattas utnyttja det organisatoriska klimatet på ett positivt sätt genom att göra en process mer effektiv eller att på ett negativt sätt gynna sig själva på bekostnad av andra (Landells & Albrecht, 2013).

2.3 Informationsbaserad makt

Informationsbaserad makt är en av fyra maktbaser i det organisatoriska politiska klimatet (Landells & Albrecht, 2013). Raven (2008) visade att informationsbaserad makt utövas genom att övertyga andra att lyda genom att presentera en tydlig och konsekvent information och Hersey et al. (1979) definierade vidare informationsbaserad makt som innehav av eller tillgång till information som är värdefull för andra. Som man kan se i *Figur 2* kan informationsbaserad makt härleda från formell tillgång till information, informell tillgång till information samt distributionsmöjligheter av information. Anställda kan uppnå informationsbaserad makt genom att investera tid och energi på att skaffa olika typer av information. Missbruk av denna makt kan exempelvis vara att undanhålla, filtrera eller utföra selektivt läckage av information (Landells & Albrecht, 2013).

Termerna makt och inflytande i kontexten av en organisation används omväxlande i litteraturen om samma fenomen och har visat sig betyda samma sak. Det finns empiriskt stöd för att det främst handlar om åtkomst till organisatoriska resurser, exempelvis information, och vi kommer i denna uppsatsen att behandla de båda termerna som samma sak (Lee, 1991). Inflytande och makt behöver inte aktivt utageras för att det ska räknas som inflytande och makt, utan det är tillräckligt att den organisatoriske aktören uppnår potentiellt inflytande och makt genom informationen i ett informationssystem för att det ska definieras som inflytande eller makt (Lee, 1991). Det räcker även att på något sätt påverka den som tar det slutgiltiga beslutet genom att exempelvis bidra med information gällande de olika beslutsalternativen för att det ska räknas som organisatoriskt inflytande (Setterstrom & Pearson, 2013). Detta styrks av Cartwright & Zander (1968), som menar att inflytande är den grad den andra personen allvarligt överväger önskningarna av agenten.

Teorier inom behaviourismen har gjort antagandet att inflytande och makt alltid flyter uppifrån och ner i en organisation och att det är direkt kopplat till en individs hierarkiska position inom organisationen (Lee, 1991). Kanter (1977) menade dock att makt i en organisation handlar mer om förmågan att lyckas få saker gjorda snarare än individens position i hierarkin.

Inom organisationer används system för att samla, processa och distribuera information från externa och interna källor. Denna information kan användas på olika nivåer inom organisationer för att skapa inflytande i både gemensamma och individuella beslutsprocesser. I konflikter mellan flera beslutstagare där värderingar, intressen och principer skiljer sig, beskriver Heinemann (2008) ett fall där beslutstagare använder informationen i ett informationssystem för att skapa mer inflytande. Han nämner även att olika typer av informationssystem kan användas för att uppnå detta inflytande.

2.4 Formell tillgång till information

Formell tillgång till information berör officiella källor så som möten, medan informell tillgång till information berör inofficiella källor så som småprat vid kaffemaskinen (Landells & Albrecht, 2013). Nedan följer de faktorer vi identifierat kring BI-användande kopplade till formell tillgång till information, främst hämtat från BI-forskning. Tona & Carlsson menar att anställda på grund av användande av MBI kan få befogenhet att ta beslut och utföra andra aktiviteter de tidigare inte klarat av eller haft tillåtelse att göra utan tillgång till systemets information (Tona & Carlsson, 2013).

2.4.1 Ökad Informationsmängd

BI-system kan ses som ett stöd i processen att transformera rådata till information och slutligen, genom den mänskliga användarens tolkning av informationen, kunskap som är användbar för att fatta beslut (Shollo & Galliers, 2015). Bredd, djup och struktur av information är nödvändigt för att fatta bra beslut (Kim, Hahn, & Hahn, 2000) och IT-användande är en nyckelfaktor för denna process, i och med dess möjlighet att transformera rådata till information på ett sätt som är omöjligt för människor (Setterstrom & Pearson, 2013). Information är en av de värdefullaste resurserna för administrativ personal. Sådan personal har med en ökad mängd relevant information från informationssystem visats hamna mer i centrum inom organisationen och där med uppnått ett större inflytande (Lee, 1991). Detta stöds av Markus & Robey (1988) som menar att informationssystem distribuerar data och information inom organisationer på ett icke-slumpmässigt sätt, vilket resulterar i att vissa anställda vinner mer makt och kontroll över andra anställda och att denna effekt berörs av systemets design.

Lee (1991) menar även att informationssystem möjliggör en organisatorisk aktör att lära sig specifika kunskaper som aktören normalt sett inte har och att dessa kunskaper kan bidra till att uppnå ett större inflytande i organisationen. Mer information är dock inte alltid en fördel. För att ett BI-system ska fungera bra är struktureringen av data till användbar information viktig,

då för stora mängder ostrukturerad data eller information visat sig hindra förbättringen av den affärskunskap ett BI-system annars kan erbjuda (Marshall, McDonald, Chen, & Chung, 2004).

Enligt Weiner, Balijepally, & Tanniru (2015) har BI-system visat sig skapa transparens i organisationer. Med hjälp av systemets funktioner kan både vanliga anställda och chefer få en överblick av organisationens strategiska mål, delmål samt barometrar som indikerar organisationens och individuella prestationer i realtid. En före- och efterstudie av en implementering av ett BI-system på St Joseph Mercy Oakland Hospital har visat att systemet har förändrat beteendet hos de anställda. Ett exempel som beskrivs i studien är att en sjuksköterska som har avläst sin prestation i BI-systemet självmant tagit initiativet att skapa en plan för att effektivisera sitt arbetssätt.

2.4.2 Informationstillgänglighet

Moderna BI-system gör information mer tillgänglig genom att användas av fler organisatoriska aktörer samt genom sin mobilitet. Denna mobilitet möjliggör att ta bra beslut var som helst, när som helst samt förbättrar användardeltagandet i beslutstagandeprocesser genom snabb och läglig åtkomst till information som tidigare varit centraliserad (Ayed, Ayed, & Kolski, 2015; Gao, 2013). Webbaserade applikationer är enkla att använda för vanliga användare vilket kan bidra till en snabbare analysprocess (Işik, Jones, & Sidorova, 2013). Modern BI möjliggör även 'decision on the go', då användare tillåts åtkomst till kritisk information för att fatta beslut var som helst och när som helst. Detta främjar användare som arbetar till stor del utanför kontoret eller av annan anledning behöver snabb åtkomst till information (Tona & Carlsson, 2013).

2.4.3 Direktåtkomst Till Information

I organisationer kan man dela upp BI-användare i grupperna BI-producenter och BI-konsumenter (Popovič, Hackney, Coelho, & Jaklič, 2012). Moderna BI-system är mer inriktat mot konsumenter av information än producenter av information jämfört med traditionella BI-system (Tona & Carlsson, 2013). Då produktion av information generellt kräver mer specialistkunskap är det begränsat till en mindre del av alla organisatoriska aktörer, varför dessa moderna BI-system kan nå en högre grad av BI-penetration i verksamheten genom sin lägre informationskomplexitet (Alpar & Schulz, 2015; Işik et al., 2013; Lamont, 2012).

Tona & Carlsson (2013) nämner att MBI bidrar till att rollen dataanalytiker försvinner som mellanhand mellan rådata och beslutstagaren. Detta är att likställa med det Alpar & Schulz (2015) kallar avancerade användare i sin studie om SSBI. Tidigare behövde användarna kontakta dessa dataanalytiker eller avancerade användare och beställa de rapporter som de behövde. När rapporten väl mottogs kunde den ofta anses som utdaterad och det blev ofta missförstånd i kommunikationen gällande exakt vilken information som efterfrågades. Med hjälp av MBI kan användaren när som helst och var som helst istället själv hämta hem informationen som denne behöver och oberoendet av dataanalytiker har gjort användarna mer självständiga (Tona & Carlsson, 2013). Upplevd autonomi i sitt arbete har visat sig ha ett

positivt samband med högre arbetstillfredsställelse och motivation och lägre grad av utbrändhet (Dery, Kolb, & MacCormick, 2014). Detta gör moderna BI-system extra användbara vid tidspress, då systemen möjliggör åtkomst till information i de fallen användaren behöver tillgång till nödvändig information snabbt och därmed inte har tid att vänta på att en dataanalytiker ska ta fram en rapport från ett desktopbaserat BI-system (Ayed et al., 2015).

Ett exempel på när direktåtkomsten för en BI-användare har gjort stor skillnad är att Continental Airlines med hjälp av sitt realtids BI-system gjort det möjligt för inchecknings- och gatepersonal att direkt på plats ta beslut att positivt särbehandla viktiga kunder, om denne exempelvis nyligen upplevt en stor försening på en flygning och ändå fortsatt att vara bolaget troget. De har kunnat utföra detta utan att fråga anställda högre upp i hierarkin. Tillgången på denna nya information har lett till att anställda på Continental Airlines har kommit med så många nya idéer på förbättringar som kan utföras inom företagets processer och praxis att företaget har svårt att finna tid att implementera stöd för idéerna (Anderson-Lehman, Watson, Wixom, & Hoffer, 2004). En anledning till att de anställda på lägre nivåer kommit med idéer som ledningen inte har kommit på trots tillgång till information skulle kunna vara att samma data visat sig betyda olika saker för olika människor (Shollo & Galliers, 2015).

2.5 Distribution av information

Distribution av information innebär spridning eller presentation av information inom organisationen som den organisatoriske aktören anförskaffat sig (Landells & Albrecht, 2013). Nedan följer de faktorer vi identifierat kring BI-användande som är kopplade till distribution av information ut i organisationen, främst hämtat från forskning kring BI.

För att på ett framgångsrikt sätt bidra till informationsbaserade beslut, måste anställda inte bara kunna hämta eller framställa relevant information, utan också kommunicera denna kunskap ut inom organisationen (Chen & Storey, 2012).

2.5.1 Användandet av Data som Bevis

Rollen som BI-system spelar vid diskussioner mellan aktörer i organisatoriska beslutsprocesser varierar beroende på deltagarnas antaganden om hur dataanalysen framtagits. Forskning har funnit att användare upplever att man måste kunna presentera faktisk data för att få de andra deltagarna att ta problemen man har funnit på allvar. Speciellt i de fall där användaren kan presentera data insamlad under en längre tidsperiod och i de fall där data har en upplevd hög kvalitet har man funnit att användandet av data som bevis bidrar till att användaren med större grad av framgång lyckas övertyga olika intressentgrupper. Transparensen som uppnås genom att alla intressenter har tillgång till informationen och själva kan "borra ner" till rådata i samma system istället för ett system som enbart den som har utfört analysen har tillgång till har även det visat sig bidra till ökad övertygelse av dessa intressentgrupper (Shollo & Galliers, 2015).

Vi har tidigare i uppsatsen nämnt att SSBI/MBI bidrar med ökad tillgänglighet av data och ökad penetration av BI-användande i organisationer genom utvecklingen mot operationella användningsområden istället för strategiska användningsområden (Alpar & Schulz, 2015). Användandet av data som bevis spelar roll vid diskussioner mellan organisatoriska aktörer och SSBI-system kan erbjuda utökad möjlighet att använda data som bevis genom dess direktåtkomst till information och visualisering av data (Tona & Carlsson, 2013). Detta styrks av att BI-användare ser BI-system som ett verktyg som kan främja en dialog mellan beslutsfattare på olika organisationsnivåer, med ett mer holistiskt perspektiv som resultat (Shollo & Galliers, 2015).

Heinemann (2008) ger två exempel på strategier för hur man kan influera andra anställda genom att använda informationen i informationssystem som bevis eller stöd för sin åsikt. Den ena strategin bygger på att bjuda in de anställda i beslutsprocessen och genom att presentera informationssystem som stöd för sin position i frågan, skapa en större medvetenhet för beslutet som berör de anställda. I den andra strategin tar användaren beslutet själv och förmedlar detta till de anställda med informationssystemet som ett stöd till varför beslutet togs.

Flera empiriska studier menar att presentera information rörande budgetering har visat sig ha en positiv inverkan på anställdas medvetenhet och förpliktelse till verksamhetens övergripande mål, genom att ge den anställde bättre förståelse för dess arbetsuppgifters syfte (Ryan & Donnelly, 2004; Uirin, Donnelly & Ryan, 2000; Nouri & Parker, 1998).

2.5.2 Artikulation

Artikulation är den kommunikationsprocess där individen framför sina kunskaper, åsikter eller idéer verbalt (Vocabulary.com). För att klättra i den organisatoriska hierarkin så har det visat sig vara av stor relevans att kunna utföra muntliga presentationer på ett effektivt sätt och att det är viktigt att samla presentationsmaterial från flera olika källor (Suneetha, 2011). Det finns en positiv korrelation mellan BI och förbättrad artikulering vid presentationer, möten och diskussioner. BI möjliggör artikulering av hypoteser som kommer från intuition, magkänsla eller tankar från tidigare erfarenheter, som tidigare har förblivit en intuition men nu kan presenteras med hjälp av BI. Tillgängligheten av data har visat sig vara en anledning för att uppnå en högre nivå av akkuratess av den analysen som utförs med hjälp av hämtad data, vilket i sin tur bidrar till att övertyga olika intressenter vid presentationen av analysen (Shollo & Galliers, 2015).

Ett citat från en intervju i Tona och Carlsson beskriver att tillgång till MBI kan fungera som en självförtroendehöjande trygghetsfaktor vid presentationer och möten:

“And now with mobile BI what the CFO can do is to open his iPad in the morning when he is in the back office. He favorites or marks the information that he is going to show that afternoon to the report session, so in that way he is controlling, self-servicing, he feels confident with the

system and the information, and when he is presenting it, he is also confident in front of people, the board, the financial people...so it is really important for those guys.” (Tona & Carlsson, 2013, s. 9)

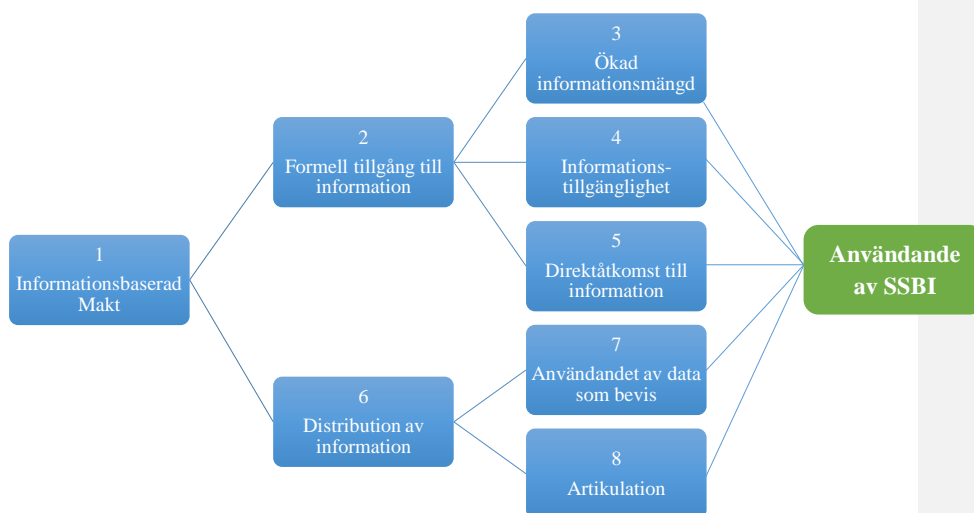
2.6 Teoretiskt ramverk

Tabell 1 demonstrerar det teoretiska ramverk vi bygger denna studie på.

Tabell 2.1 – Teoretiskt ramverk

Nr	Kategorier	Referens i teori
1	Informationsbaserad makt	(Raven, 2008), (Hersey, 1979), (Lee, 1991), (Kanter, 1977), (Heinemann, 2008), (Landells & Albrecht, 2013), (Setterstrom & Pearson, 2013), (Cartwright & Zander, 1968)
2	Formell tillgång till information	(Landells & Albrecht, 2013), (Tona & Carlsson, 2013)
3	Ökad informationsmängd	(Walsham & Hayes, 2001), (Markus & Robey, 1988), (Lee, 1991), (Shollo & Galliers, 2015), (Kim, Hahn & Hahn, 2000), (Setterstrom & Pearson, 2013), (Marshall, McDonald, Chen & Chung, 2004), (Weiner, Balijepally & Tanniru, 2015)
4	Informationstillgänglighet	(Gao, 2013), (Ayed et al., 2015), (Tona & Carlsson, 2013), (Işik, Jones, & Sidorova, 2013)
5	Direktåtkomst till information	(Popovič et al., 2012), (Tona & Carlsson, 2013), (Işik et al., 2013), (Lamont, 2012), (Alpar & Schulz, 2015), (Anderson-Lehman et al., 2004), (Shollo & Galliers, 2015), (Dery, Kolb, & MacCormick, 2014)
6	Distribution av information	(Chen & Storey, 2012), (Landells & Albrecht, 2013)

7	Användandet av data som bevis för idéer	(Alpar & Schulz, 2015), (Heinemann, 2008), (Shollo & Galliers, 2015), (Tona & Carlsson, 2013), (Ryan & Donnelly, 2004), (Uirin, Donnelly & Ryan, 2000), (Nouri & Parker, 1998)
8	Artikulering	(Shollo & Galliers, 2015), (Tona & Carlsson, 2013), (Vocabulary.com), (Dictionary.com), (Suneetha, 2011)



Figur 2.2 – Detaljerad överblick av undersökningens omfång

Figuren illustrerar studiens omfång där vi undersöker sambandet mellan informationsbaserad makt och användande av SSBI. Figuren är en visualisering av vårt teoretiska ramverk där siffran i vardera box kopplas till det teoretiska ramverket i tabell 1 som i sin tur refererar till vår litteraturgenomgång. Strecken mellan boxarna bör utlösas som "kan härledas till" och figuren kan därmed läsas både från vänster och höger. Det teoretiska ramverket bör inte ses som ett resultat, utan en hypotes gällande vilka faktorer som är värda att undersöka inom sambandet mellan informationsbaserad makt och användande av SSBI. Till vänster i modellen syns (1) informationsbaserad makt och dess subkategorier (2) formell tillgång till information och (6) distribution av information. Till höger visas faktorer hämtade från teori om BI. Faktorerna är (3) ökad informationsmängd, (4) informationstillgänglighet, (5) direktåtkomst till information, (7) användande av data som bevis och (8) artikulation.

2.7 Sammanfattning teori

Organisatorisk politik förekommer i alla organisationer och inflytandet bland organisatoriska aktörer påverkas av fyra maktbaser. Informationsbaserad makt är en av dessa maktbaser som i sin tur bygger på en organisatorisk aktörs formella och informella tillgång till information samt dennes förmåga att distribuera information (Landells & Albrecht, 2013). Vi har visat att det finns möjliga kopplingar mellan informationsbaserad makt och en individs användande av BI-system. Vi har presenterat fem delfaktorer som kommer användas som grundpelare i den empiriska undersökningen; tre kopplade till formell tillgång till information och två till distribution av information. De tre faktorerna från BI-litteraturen som identifierats som kopplade till formell tillgång på information är ökad informationsmängd, informationstillgänglighet och direktåtkomst till information. De två faktorerna som identifierats som kopplade till distribution av information är användandet av data som bevis samt en utökad möjlighet att artikulera sina idéer, tankar och åsikter.

3 Metod

Under detta kapitel beskriver och motiverar vi den metod som har använts till förarbete, insamling av data, analys av resultat, hur vi säkerställt att resultatet är giltigt och tillförlitligt samt vilka etiska aspekter vi tagit hänsyn till. Kapitlet avslutas med en reflektion där vi kritiserar vissa av våra metodval och föreslår alternativ som hade kunnat lyfta kvaliteten i undersökningen.

3.1 Metodval

Enligt Jacobsen (2002) finns två huvudsakliga tillvägagångssätt att samla empiriskt material; kvalitativ och kvantitativ studie. Målet med denna studie är att få en detaljerad bild av hur användare upplever organisatoriskt inflytande eller makt i samband med användande av SSBI-system. Jacobsen (2002) beskriver den kvalitativa studien med ordet ”öppenhet”, där han i sammanhanget menar att metoden tillåter undersökaren att ställa öppna frågor inom de förbestämda områdena istället för att tvinga den intervjuade att svara genom svars kategorier. Att samtala med användare av SSBI-system ger oss möjligheten att ställa relevanta frågor och uppföljningsfrågor för att vi bättre ska kunna förstå hur den intervjuade upplever det studerade fenomenet. Vi kommer undersöka hur användare använder systemet och hur detta upplevs som en faktor till inflytande i respektive organisation. Jacobsen (2002) påstår att det enda sättet att förstå hur människor tolkar den sociala verkligheten är att observera vad de gör och säger och låta dem förklara med egna ord.

I denna studie har vi valt att utföra ett flertal intervjuer inom två organisationer. Enligt Jacobsen (2002) bidrar ett flertal intervjuer inom samma organisation till att undersökningen får fram fler nyanser och perspektiv av ett fenomen än om man enbart hade utfört en intervju. Den utökade mängden nyanser i vår studie bygger på att vi intervjuar användare som nyttjar samma system och på så sätt utgår från samma kontext kring fenomenet. Vi uppnår samtidigt en viss bredd genom att vi intervjuar två organisationer med olika SSBI-system vilket innebär att kontexten skiljer sig för de intervjuade i de olika organisationerna. Även inom organisationen skapar vi bredd genom att intervjuar olika typer av arbetsroller och personer med varierande användarerfarenhet av SSBI-system. Nackdelen med detta är att vi inte uppnår en mättnad av intervju personer med samma arbetsroll inom samma organisation.

3.2 Urval

Avsikten med vår datainsamling är att samla information om hur användare upplever SSBI-system som en bidragande faktor till inflytande eller makt i dennes organisation. Stora delar av tidigare forskning kring moderna BI-system har varit baserad på intervjuer med producenter eller försäljare av systemen, varför det finns anledning att använda sig av fältstudieintervjuer med användare av systemen utöver den direkta kopplingen till vår forskningsfråga (Gao, 2013). Vi valde att utföra vår studie på två organisationer med två till tre intervjuer med användare av respektive SSBI-system. Vårt val att utföra undersökningen på två organisationer grundas i att få en bredd med flera perspektiv i det insamlade materialet då dessa använder olika SSBI-system och opererar i två skilda branscher. Även inom organisationerna har vi valt att skapa en bredd i den insamlade informationen genom att intervjua personer med olika arbetsroller, kontext till systemanvändning och olika grad av befogenhet. Nackdelen med att utföra intervjuer hos flera organisationer är att det finns en risk att vi inte uppnår önskad mättnad i den data vi samlar på vardera organisation (Jacobsen, 2002).

Då vi ville utföra intervjuerna genom personliga möten sökte vi främst efter organisationer i Skåne-regionen. Första kontakten togs via e-mail med intressanta organisationer som sedan följdes upp med telefonsamtal där vi bokade intervjuer.

Organisationerna vi valt att utföra våra intervjuer hos är Reitan Convenience AB och Malmö Stad.

Tabell 2.1 – Organisationer för insamling av data

Organisation	Bransch	Antal anställda	Omsättning
Reitan Convenience	Snabblivs	4000	15.5 miljarder NOK (2015)
Malmö Stad	Offentlig sektor	23000	-

3.2.1 Reitan Convenience AB

Reitan Convenience AB är franchisegivare för 7-eleven och Pressbyrån i Sverige. Varje butik tillhör en av sju geografiskt uppdelade regioner. Butikerna ägs av en franchisetagare som får stöd av en regionchef och ett antal distriktschefer.

Reitan Convenience AB har sedan 2013 använt ett skräddarsytt SSBI-system, Reitan Intelligence (RI). Systemet används av ledningsgruppen, regionchefer, distriktschefer och franchisetagare. De olika rollerna har olika tillgång till applikationer i systemet beroende på

deras hierarkiska nivå i organisationen. Systemet är gränssnittsoptimerat för att användas på iPad, men används även frekvent på laptop/PC. RI uppfyller kriterierna vi definierat tidigare i avsnitt 2.1.1 *Introduktion till SSBI*. Användare kan genom RI hämta och skapa rapporter utan interaktion med en dataanalytiker.

Tabell 2.2 – Intervjuade personer Reitan Convenience AB

Befattning för Intervjuad person	SSBI-system	Systemet infördes
Regionchef	Reitan Intelligence	2013
Franchisetagare	Reitan Intelligence	2013

3.2.2 Malmö Stad

Malmö Stad består av 18 olika förvaltningar med olika ansvarsområden. Sedan 2013 har alla enheter i organisationen tillgång till SSBI-systemet, Qlickview. Systemet används för budgetering, kontroll av transaktioner mellan olika verksamhetsområden samt målstyrning där nyckeltal av både hårda och mjuka värden mäts och analyseras. Qlickview används på Malmö stad av organisatoriska aktörer på operativ nivå utan interaktion med dataanalytiker och fyller därför de kriterier som definieras under avsnitt 2.1.1 *Introduktion till SSBI*.

Tabell 2.3 – Intervjuade personer Malmö Stad

Förvaltningsområde	Befattning för Intervjuad person	SSBI-system	Systemet infördes
Stadsförvaltningen Norr	Process- och chefsstöd	Qlickview	2013*
Stadsförvaltningen Norr	Ekonomichef	Qlickview	2013*
Serviceförvaltningen	Ekonom	Qlickview	2013*

*Systemet har använts inom kommunen sedan 2002, men 2013 skrevs ett avtal med Qlickview så att hela kommunen har tillgång till systemet.

3.3 Genomförande av intervjuer

Den vanligaste formen av intervju är den individuella, öppna intervjun (Jacobsen, 2002). Enligt Jacobsen lämpar sig denna intervjuform väl då målet är att tolka individens uppfattning av ett visst fenomen. Då vår frågeställning lyder: ”Hur upplever användare av SSBI-system sitt användande som en faktor för informationsbaserat inflytande i organisationer?”, lämpar sig denna typ av intervju bäst i vår studie. Målet med denna empiriska undersökning är att fånga olika SSBI-användares tolkningar av hur systemet upplevs som en faktor till inflytande eller makt inom organisationen.

Under intervjuerna har både Andersson och Eriksson deltagit aktivt och ställt frågor till den intervjuade personen. Samtalen har spelats in digitalt genom en ljudinspelningsapplikation via smartphone för att sedan transkriberas. Vi har inte tagit anteckningar då vi ansett det viktigare att fokus ligger på att processa den information som delges av intervjuad person för att bättre kunna ställa uppföljande fördjupningsfrågor. En annan anledning till att vi valt att använda oss av ljudinspelning är att minska risken för vad Jacobsen (2002) kallar otillfredsställande registrering av data.

Intervjuerna har i genomsnitt tagit 42 minuter med en ett spann på 25 till 53 minuter. Alla intervjuer har genomförts på den intervjuades arbetsplats. Jacobsen menar att det blir en högre trovärdighet i resultatet om den intervjuade personen känner sig trygg i den miljö där intervjun utförs (Jacobsen, 2002).

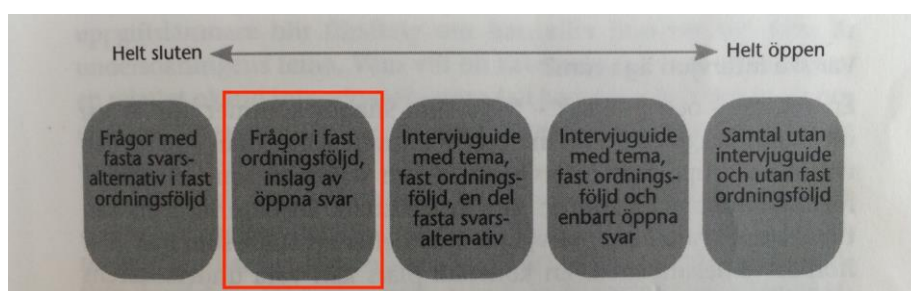
Ett fysiskt möte skapar mer personlig kontakt och ger ett mer givande öppet samtal jämfört med att hålla intervjun via telefon eller videosamtal (Jacobsen, 2002). En annan fördel som nämns av Jacobsen är att det är lättare för intervjuaren att avläsa miner och kroppsspråk som tyder på att den intervjuade upplever ett visst ämne som känsligt, vilket kan vara en indikation på att intervjuaren inte borde gräva efter mer information om det känsliga ämnet (Jacobsen, 2002). Vi har dock upplevt få sådana tillfällen i samband med våra intervjuer.

3.3.1 Intervjuguide

Vi har valt att skapa en intervjuguide för att standardisera intervjuerna, minska komplexiteten i insamlad data och där med förenkla analysprocessen. Vi har delat in frågorna under nio kategorier som representerar de ämnesområden vi undersöker angående SSBI-systems relation till användares inflytande och makt inom organisationer. Förutom de frågor som ligger i under kategorierna *Generellt* och *Framtida forskning* så är dessa ämnesområden härledda från faktorer i *tabell 1- teoretiskt ramverk*.

Enligt Jacobsen (2002) så är vissa av åsikten att en intervju som är förstrukturerad med fokus på vissa förvalda element bryter mot den kvalitativa metodens ideal, men det finns också motargument som säger att insamlad data blir för komplex utan förstrukturerad. Ämnet vi

undersöker har ett smalt fokus och vårt antagande är att fenomenet inflytande eller makt genom SSBI inte är något den genomsnittliga organisatoriska aktören reflekterat mycket över. *Figur 4* visar den grad av strukturering vi valt att forma vår intervjuguide efter. I de fall som de intervjuade personerna valt att svara med korta svar så har vi ofta följt upp med en fråga av öppen karaktär där vi bitt de intervjuade personerna att beskriva eller exemplifiera svaret för att uppnå en utökad förståelse för fenomenet.



Figur 3.1 – Grader av strukturering i en intervju (Jacobsen, 2002)

Den rektangulära markeringen visar vilken grad av öppenhet vi har använt i intervjuguiden.

Den första delen av intervjuguiden består av generella frågor som berör den intervjuades arbetsplats och vilket SSBI-system organisationen använder. Då vi utfört intervjuer hos två organisationer har detta avsnitt varit lika för flera intervjuade personer och vi har då uteslutit frågor för att minimera redundant information och spara tid under intervjuerna. I formuläret har vi kategoriserat frågor i grupper efter vilken delfaktor inom teorin dessa berör. I den högra kolumnen finns en siffra som refererar till en rad i det teoretiska ramverket som i sin tur refererar till de författare som teorin är hämtad ifrån. Det finns dock frågor som endast fyller funktionen att skapa kontext kring ett visst ämne och därför inte har någon referens. Även den sista frågan i intervjuguiden saknar referens från teorin då denna lades till på önskemål av Malmö Stad.

Tabell 3.4 - Intervjuguide

Intervjuguide		Referens teoretiskt ramverk
Generellt		
	Berätta lite om din organisation	
	Berätta lite om din arbetsroll	
	Vilket BI-system använder företaget?	
	Berätta lite om hur du använder SSBI i din arbetsroll	
Ökad informationsmängd		
	Upplever du att ditt användande av BI har gett dig tillgång till mer information?	3
	Upplever du att informationen i SSBI-systemet har gjort dig mer medveten om organisationens mål eller din arbetsrolls syfte?	3
	Har du tagit något eget initiativ på grund av information i systemet?	3
	Upplever du att du lär dig några nya kunskaper och/eller kommer på nya idéer som är värdefulla i din arbetsroll eller organisationen i stort?	3
Informationstillgänglighet		
	Möjliggör mobiliteten i verktyget att anställda använder verktyget i nya situationer, exempelvis utanför kontoret?	4
	Har verktyget bidragit med information som möjliggör 'decision on the go'?	4
Direktåtkomst till information		
	Upplever du gränssnittet som lättförstått och informationen som lättåtkomlig?	5

	Upplever du att SSBI leder till att nya idéer skapas från användare som har annan kunskap än företagets ledning? Något exempel på detta?	5
	Hur ser du på rollen dataanalytiker? Har SSBI ökat eller minskat beroendet av dataanalytiker hos vanliga anställda?	5
	Vi har läst att direktkontakt till information istället för via en dataanalytiker är fördelaktigt då det kan uppstå mycket missförstånd kring vad som efterfrågats. Är detta något du märkt?	5
Formell tillgång till informations relation till inflytande och makt		
	Upplever du att ditt användande av BI givit dig större tillåtelse att fatta självständiga beslut?	2
	Om ja, förklara varför och i vilka situationer	2
	Upplever du att informationen i systemet ger dig mer inflytande eller makt inom organisationen?	3, 4, 5
Användandet av data som bevis		
	Upplever du att SSBI har bidragit till bättre kommunikation inom organisationen? Hur?	7
	Har du använt SSBI som stöd vid möten?	6, 7
	Har du använt SSBI som stöd vid presentationer?	6, 7
	Har du använt SSBI som stöd vid informella diskussioner?	6, 7
Artikulation		
	Upplever du att SSBI bidrar till ökad självkänsla eller förbättrad artikulering vid möten, presentationer och diskussioner?	8
	Upplever du att stödet av visualiserad data förbättrar ditt sätt att framföra vad du vill säga?	7, 8

Distribution av informations relation till organisatoriskt inflytande och makt		
	Upplever du att du uppnår större framgång i dessa situationer om du kan visa data?	7
	Är någon typ av data extra framgångsrik?	7
	Upplever du ökat inflytande eller makt med hjälp av BI vid möten, presentationer och diskussioner?	6, 7
Framtida forskning		
	Tror du att man skulle kunna ändra något i systemet eller sättet som systemet används för att användaren av systemet ska lyckas uppnå ett större inflytande i organisationen?	På önskemål av Malmö Stad

3.4 Analys av intervjuer

I analysen av vårt arbete har vi hämtat verktyg från Jacobsens (2002) analysprocess, där vi inspirerats av de två faser han kallar beskrivning och kategorisering. *"Det som sker under dessa faser av analysprocessen är i grund och botten en reduktion av informationens mångfald."* (Jacobsen, s. 217, 2002)

I beskrivningen av insamlad data har vi valt att transkribera det digitala material som spelats in under intervjuerna. Transskript för intervjuer finnes i bilaga 1, bilaga 2, bilaga 3, bilaga 4 och bilaga 5. Under transkriberingen har vi noggrant analyserat ljudinspelningarna genom att sänka hastigheten, pausat och återupprepat stycken för att säkerställa att rätt information registrerats.

Vår kategorisering skiljer sig dock från Jacobsens (2002) då våra frågor har varit av en ledande karaktär så har frågorna själva agerat som en slags förkategorisering av våra resultattabeller, *tabell 6, tabell 7, tabell 8 och tabell 9*, då vi sällan kunnat koppla svar på andra frågor till detta område i resultattabellerna. Majoriteten av raderna i resultattabellerna har istället kunnat härledas direkt till motsvarande fråga. Det har dock uppkommit ett fåtal kategorier i våra resultattabeller som inte kan härledas till intervjufrågorna, då de intervjuade personerna nämnt det i samband med en annan fråga.

3.5 Undersökningskvalitet

En viktig aspekt i vår studie är att den ska hålla en hög kvalitet. För att påvisa detta menar Jacobsen att studien måste genomgå en kritisk granskning (Jacobsen, 2002). För att påvisa vår undersökningskvalitet har vi enligt Jacobsens metoder genomgått kritisk granskning av undersökningens validitet och reliabilitet.

3.5.1 Validitet

Intersubjektivitet är ett sätt att mäta hur nära sanningen en undersökning ligger (Jacobsen, 2002). För att göra en värdering om ett visst fenomen hämtat ur empirisk data tillräckligt trovärdigt menar Jacobsen (2002) att det krävs att flera personer uttrycker samma eller liknande åsikt kring fenomenet. Desto fler som överensstämmer med ett fenomen desto större sannolikhet att det faktiskt visar hur verkligheten ser ut (Jacobsen, 2002). Vi har tagit hänsyn till intersubjektivitet i avvägningen av hur stort antal intervjuer som har varit nödvändiga att genomföra för att skapa ett trovärdigt resultat av datainsamling på Reitan Convenience AB och Malmö Stad. Efter våra två intervjuer på Reitan Convenience AB kunde vi se ett konsekvent mönster i informationen efter två intervjuer, medan vi i vår undersökning på Malmö stad behövde en tredje intervju för att kunna förlita oss på kvaliteten i resultatet.

Vi har i vår undersökning använt oss av den giltighetskontroll som Jacobsen kallar uppgiftslämnarvalidering (Jacobsen, 2002). Genom att låta uppgiftslämnare få ta del av ett utkast av den transkriberade intervjun har vi låtit intervjuade personer få möjligheten att ändra och godkänna den information lämnats. Syftet med en uppgiftslämnarvalidering är att den intervjuade personen ska känna igen sig i den beskrivning som transkriberingen framför (Jacobsen, 2002).

För att säkerställa att de källor vi använt är trovärdiga så har vi varit noggranna med vilka vi valt. Enligt referenslistan framgår det att majoriteten av teorikapitlet bygger på teori hämtat från publicerade vetenskapliga artiklar och ett fåtal böcker, där vi använt både primär- och sekundärkällor. I valet av källor har vi haft som avsikt att använda oss av den senaste forskningen, framförallt gällande den forskning som är relaterad till SSBI och MBI. Källorna som behandlar organisatoriskt inflytande och makt har äldre publikationsdatum då dessa fenomen är väl utforskade sedan en längre tid tillbaka. Teorin som använts i metodkapitlet är till mestadels hämtad från studentlitteraturen Jacobsen (2002), då denna bok är speciellt framtagen för forskningsmetodik inom företagsekonomi och samhällsvetenskapliga ämnen.

3.5.2 Reliabilitet

Resultatet av en undersökning kan påverkas av undersökningsmetoden, då undersökaren indirekt kan påverka den information som delas av intervjupersonen (Jacobsen, 2002). Jacobsen menar att en typisk anledning till att intervjupersonen ger otillförlitlig information kan vara att denne inte har haft möjlighet att förbereda sig för intervjun och de ämnen som berörs (Jacobsen,

2002). För att tillåta intervjupersoner att förbereda sig inför mötet har vi i god tid avtalat om tid och plats där intervjun ska genomföras. I email- eller telefonkontakt har vi gett en kort beskrivning om vad undersökningen handlar om, utan att avslöja för mycket då även detta kan påverka hur personen svarar. En person som vet ändamålet med en undersökning tenderar att vrida sina svar för att tillfredsställa undersökaren istället för att enbart svara utifrån egna åsikter och erfarenheter (Jacobsen, 2002).

Ett annat fenomen som Jacobsen påstår kan påverka tillförlitligheten är det som han kallar "*intervjuareffekt*". Med det menas att den intervjuade personen kan påverkas omedvetet av undersökarens språk, kroppsspråk, attityd eller klädsel (Jacobsen, 2002). Vi har med avseende av detta använt en neutral klädstil samt försökt att genomföra intervjuer på ett professionellt. Under intervjuerna har vi varit noggranna med att tillåta de intervjuade personerna att ta god tid på sig att svara på frågor. Engquist (2013) menar att en tyst sekvens ger mer tid åt den intervjuade personen och där igenom informativare svar.

Vid transkriberingen av insamlad data har vi upptäckt att vissa svar från de intervjuade personerna har varit missvisande då de inte svarat direkt på frågan eller då svaret varit tvetydigt. För att undvika vad Jacobsen (2002) kallar "*otillfredsställande registrering av data*" har vi därför utelutit dessa svar från resultatet genom att lämna respektive celler tomma i resultattabellerna.

3.6 Etiska aspekter

I inbjudan till de personer som deltagit i vår empiriska undersökning gav vi en kort beskrivning gällande att vår undersökning handlar om SSBI-system och hur användare uppfattar dess inverkan på organisatoriskt inflytande. Som tidigare nämnt har vi dock varit försiktiga med att ge för mycket information till intervjupersonerna i förväg då detta enligt Jacobsen (2002) kan påverka undersökningens tillförlitlighet. Alla våra intervjupersoner har deltagit frivilligt i undersökningen vilket Jacobsen (2002) anser vara en viktig del av det som han kallar informerat samtycke. Informerat samtycke bygger på att alla intervjupersoner är fullt medvetna om risker och vinster med att delta i studien. Då vi kontaktade Malmö Stads beslutsstödsanvändare tog vi hänsyn till att vissa var mer eller mindre entusiastiska till att delta i undersökningen och detta är något som vi vägde in i vårt val av intervjupersoner.

Även av etiska skäl har vi skickat en kopia på transkriberingen till alla intervjudeltagare för att de ska få möjlighet att ändra och godkänna den information de lämnat i vår undersökning. Alla intervjuade har blivit informerade om att de uppgifter som lämnas kommer att vara fullt anonymiserade.

3.7 Reflektion metod

I valet av frågor i vår intervjuguide har vi valt att använda oss av frågeformuleringen ”Upplever du att..”, vilket inte gav oss den öppenhet av svar vi hoppats på. Vi anser att vi istället borde ha haft fler frågor som börjar med ”hur upplever du..”. Vi upplevde att vi ibland styrde in den intervjuade i ett område där då informationen inte visat fler oväntade perspektiv. Hade vi haft möjlighet att utföra intervjuerna igen hade vi flyttat den markerade rektangeln i *figur 4* ett steg till höger och ställt något öppnare frågor. Vi tror att detta hade kunnat leda till mer nyans i den information som beskrivits av de intervjuade personerna. Det hade då kunnat leda till att vi funnit nya resultattabellsrader eller till och med hela resultatkategorier som vi inte identifierat i denna studie då dessa föll naturligt utifrån frågorna. Nackdelen med öppnare frågor hade varit den ökade komplexiteten i sammanställningen av data, men vi tror att vi ändå hade kunnat få information som besvarat vår forskningsfråga och att det hade varit värt kompromissen.

3.8 Sammanfattning metod

Vi har i denna undersökning valt att utföra en kvalitativ studie där vi har intervjuat två organisationer, Reitan Convenience AB och Malmö Stad. Vi har totalt utfört fem intervjuer, två på Reitan Convenience och tre på Malmö Stad. På Reitan Convenience har vi utfört intervjuer med användare av SSBI-systemet Reitan Intelligence. Den första personen vi intervjuat är en av sju regionchefer i Sverige och medlem i företagets ledningsgrupp. Den andra personen vi intervjuat är franchisetagare och butikschef på 7-eleven och pressbyrån. På Malmö Stad har vi utfört intervjuer med en process- och chefsstöd, en ekonom och en ekonomichef. Intervjuerna har varit standardiserade utifrån *tabell 5 intervjuguide*, vars innehåll är kopplat till det teoretiska ramverket i *tabell 1*. Intervjuerna har spelats in digitalt och transkriberats till text enligt bilaga 1, 2, 3, 4 och 5. För att säkerställa att den informationen som lämnats faktiskt stämmer överens med intervjupersonernas åsikter har vi validerat dessa genom att skicka tillbaka en kopia på transkriberingen och tillåtit personen i fråga att ändra, ta bort eller lägga till information.

4 Resultat

I denna del av uppsatsen presenteras resultatet av vår empiriska undersökning. Våra intervjuer har främst berört fyra områden; (1) Formell tillgång till information genom SSBI, (2) Formell tillgång på informations relation till organisatoriskt inflytande och makt, (3) Distribution av information genom SSBI och (4) Distribution av informations relation till organisatoriskt inflytande och makt.

Formell tillgång till information genom SSBI berör litteraturgenomgångens delfaktorer ökad informationsmängd, informationstillgänglighet och direktåtkomst till information. Distribution av information genom SSBI berör litteraturgenomgångens delfaktorer användandet av data som bevis och artikulering.

4.1 Formell tillgång till information genom SSBI

Fem av fem intervjuade personer upplever att användandet av SSBI har gett dem tillgång till mer information. IP1 och IP2 kan snabbt komma åt de rapporter de behöver, filtrera ner till en hög detaljnivå och anser att gränssnittet är bra och gör informationen lättåtkomlig. IP1 berättar:

”Vi kan exempelvis se vilken säljare som hade bäst bruttovinst per kund igår och vad det var för väder. Vill jag se data för varor eller kunder per timme eller hur det var den 24:e till exempel. Det man ska veta är att all data som kommer in i systemet går ner på kvittonivå” (Bilaga 1, rad 85-88).

Endast en av fem intervjuade personer tycker att användandet av SSBI har gjort dem mer medvetna om organisationens mål eller sin arbetsrolls syfte. IP4 är en av de som tycker att hans systemanvändande inte bidrar till att göra honom mer medveten om organisationens mål och förklarar varför:

”Kulturen är att man inte ska gå in och kolla hur det går för andra förvaltningar eftersom man inte vet vad som ligger bakom siffrorna, exempelvis om vi gått plus 19 miljoner. Man får ingen text som förklarar det.” (Bilaga 4, rad 133 – 135).

Även IP3 är en av de intervjuade personerna som upplever att systemet inte gett honom en utökad medvetenhet kring vilka organisationens mål är, han anser dock att det bidrar till att se hur bra de organisatoriska målen möts. Även IP1 är en av de som inte upplevt någon utökad medvetenhet, han tror dock att systemet kan bidra till en utökad medvetenhet kring de organisatoriska målen för ett antal franchisetagare inom organisationen. Detta bekräftades av IP2, franchisetagaren på Reitan Convenience, som är den enda som upplever att SSBI-systemet gjort honom mer medveten om vilka målen är, och framförallt hur bra de uppnås.

Systemet har bidragit till att ge fyra av fyra intervjuade personer utökade ökade kunskaper, IP3 berättar hur:

”Ja men framförallt 2013-2014 på fritidsförvaltningen då vi inte kommit lika långt här med vårt användande av systemet. Då satt vi ofta och kollade på beläggning av idrottsplatser och sporthallar. Vi försökte på riktigt knyta samman ekonomin med målen. Att då kostnadsbestämma all aktivitetsyta och alla kostnader som är knutna till aktivitetsytor. Då använde vi Qlickview för att se hur beläggningen såg ut och hur könsuppdelningen såg ut. Det blev inte färdigt under tiden jag jobbade där men då jobbade vi med att se om resurser fördelades jämförbart. Exempelvis ett antal kostnadsintensiva aktivitetsytor, som ishockey, som har ungefär 95% killar och 5% tjejer, eller ridsport där det är omvänt. Där satt vi hela tiden och upptäckte vad vi behövde mäta för att i slutändan säga hur resurserna fördelas.” (Bilaga 3, rad 104 – 112).

Även IP2 ger ett målande exempel på hur systemet bidrar till idé- och kunskapsutveckling när han berättar:

”Om man har fem personer som jobbar i butiken så kan man inte dra ett gemensamt mål för alla. Man måste jobba med alla fel på olika sätt eftersom alla är olika individer. Då är statistiken i systemet väldigt effektiv eftersom jag kan se två personer och att den ena exempelvis säljer mer korv än den andra även fast de jobbar på samma arbetsplats. Där ifrån kan man jobba vidare, lösa problemen och utvecklas.” (Bilaga 2, rad 66 – 70).

Fyra av fyra intervjuade personer kan ta egna initiativ på grund av informationen som är tillgänglig via systemet. IP1 och IP2 på Reitan Convenience tar båda upp samma exempel där man experimenterat med att flytta var korvförsäljningen i butiken är belägen. Med hjälp av systemet kan de redan efter en vecka se om idén fungerat eller inte. Fyra av fem intervjuade personer upplever att systemet bidrar till att kunna ta 'Decision on the go', medan IP3 menar att han har för lite erfarenhet av systemet och sin arbetsroll för att göra det idag, men att han hoppas kunna göra det i framtiden. IP1 säger dock att 'Decision on the go' främst används av andra inom organisationen, och detta bekräftas när IP2 berättar:

”Ja jag brukar göra så att om jag ser något som avviker så tar jag ett beslut direkt och ringer till butiken. Till exempel om det är något som fallerar hit och dit eller åt andra hållet om det är saker som går väldigt bra. Man kanske har missat att MFF haft match och då kan det vara så att vi har dubbelt så många kunder mot vad vi hade räknat med.” (Bilaga 2, rad 204 – 207).

Fem av fem intervjuade personer upplever att informationen i systemet är lättåtkomlig, och fyra av fem intervjuade personer upplever att informationen är snabbare tillgänglig i systemet. Tre av fem intervjuade personer använder systemet i nya situationer, men det är främst på Reitan Convenience som det finns en större tillgänglighet till informationen, i och med att systemet

kan användas på iPad utöver tillgängligheten via browser som båda systemen erbjuder. IP1 förklarar:

”...många av mina kollegor som jobbar i Stockholm åker väldigt mycket tunnelbana. Under en period förra året åkte jag själv mycket tåg och det är ju fantastiskt att kunna sitta på tåget och kolla systemet.” (Bilaga 1, rad 361 - 363).

IP2 tar det ett steg längre än så när han berättar:

”Ja det är helt fantastiskt att jag kan använda det när jag åker på semester till exempel. Jag släpper inte mitt företag, så då kan jag ha stenkoll. Den dagen man släpper företaget kommer det bara gå nedför känner jag. Det tar en sekund att koppla upp sig, väldigt enkelt, smidigt och lätt att få koll på samma siffror som jag har här på kontoret var jag än sitter i världen.” (Bilaga 2, rad 197 – 200).

En typ av formell tillgång på information som identifierades hos Reitan Convenience är att systemet erbjuder övervakning av butikssäljarna i organisationen. Butikssäljarna använder inte systemet själva, men loggar in med sin personliga användare i systemet när de jobbar. Detta gör att franchisetagaren och chefer kan se på individnivå om någon butikssäljare misslyckas med sin försäljning eller stjälar värdesaker från butiken. Systemet erbjuder sex stycken faktorer som har identifierats som de bästa måtetalen för att upptäcka stölder, där användaren manuellt kan kontrollera dessa faktorer. Det finns även ett automatiskt alarm inbyggt för de tillfällen då något av måtetalen kraftigt avviker från vad som anses normalt. Detta gör att stöld kan upptäckas redan vid ett värde av 10-20 000 kronor istället för hundratusentals kronor.

Tabell 4.1 – Resultat formell tillgång till information genom SSBI

	IP1 Regionchef Reitan Convenience	IP2 Franchisetagare Reitan Convenience	IP3 Processtöd Malmö Stad	IP4 Ekonom Malmö Stad	IP5 Ekonomichef Malmö Stad
SSBI ökar tillgången till information	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
SSBI ger ökad medvetenhet kring organisatoris	Nej	Ja	Nej, men om hur bra de möts	Nej	Nej

ka mål eller arbetsroll					
Tagit egna initiativ genom information eller medvetenhet	Ja	Ja	Ja	-	Ja
SSBI ger nya kunskaper eller idéer	Ja	Ja	Ja	-	Ja
Användning av SSBI i nya situationer	Ja, på tåget	Ja, på semester utrikes	Nej	Nej	Ja, hemma
'Decision on the go' genom SSBI	Ja, men främst för andra i organisationen	Ja	Nej, men hoppas kunna göra i framtiden	Ja	Ja
Informationen i SSBI lättåtkomlig	Ja	Ja	Ja, relativt	Ja, men vet att andra i organisationen inte tycker det	Ja, men vet att andra i organisationen inte tycker det
Idégeneration genom SSBI som ledningen missat	Är en del av ledningsgruppen	Ja, men framförallt snabbare	Ja	Nej	Ja
Minskat beroende av dataanalytiker	Ja	-	Ja	Har ingen erfarenhet att jämföra med	-

Information snabbare tillgänglig	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Övervakning sfaktor genom SSBI	Ja	Ja	Erbjuds inte av systemet	Erbjuds inte av systemet	Erbjuds inte av systemet

4.2 Formell tillgång till informations relation till organisatoriskt inflytande och makt

IP3 är den enda som anser att hans SSBI-användande givit honom en större befogenhet att fatta självständiga beslut, men att det enbart gäller informella beslut. Övriga fyra intervjuade personer upplever att systemet inte alls bidrar till detta. Tre av fem intervjuade personer upplever att informationen i systemet bidrar till ett utökat inflytande eller makt inom organisationen. IP5 förklarar hur:

”...vi har tagit beslut om åtgärder som vi med hjälp av Qlickview kunnat ta. Normalt får vi leveranser av såna här uppgifter kanske en gång om året, men nu får vi det dagligen. Detta har inneburit att Qlickview har gett oss möjlighet att fatta snabbare beslut om åtgärder... Att agera snabbare innebär att man kan parera saker och ting mycket snabbare än att låta det gå alldeles för lång tid innan det lyfts fram. Det känns som att med Qlickview har vi säkrat upp materialet. Man ifrågasätter inte det material som finns i Qlickview.” (Bilaga 5, rad 80 – 89).

IP1 är en av de två som anser att informationen han fått genom användandet av systemet inte ger honom något utökat inflytande eller makt inom organisationen. Han berättar dock samtidigt att:

”Däremot så delger man ju sina kollegor att nu har vi gjort såhär och det blev såhär; så ni kanske också borde göra såhär. Det är vi duktiga på, att delge vår best practice tack vare att vi kan stödja det med siffror.” (Bilaga 1, rad 203 - 205).

IP1 och IP2 på Reitan Convenience upplever en utökad kontroll av säljarna genom systemets övervakningsfaktor, både när det gäller hur bra butikssäljarna säljer och gällande om de stjälar några värdesaker i butikerna. IP1 förklarar hur systemet bidrar till att kontrollera säljarnas försäljningsframgång:

”Det gör också att köpmännen med hjälp av det här systemet kan coacha sin personal. För varje personal har sin egen inloggning i kassan. Så där kan man då kolla, exempelvis Linus i det här

fallet hade en “combo”, alltså en kampanj per 100 kunder, som var 29 och han var då 8 procentenheter bättre än Rasmus. Då kan man ju fråga Rasmus vad han höll på med igår eller vad han kan göra för att bli bättre.” (Bilaga 1, rad 90 – 94)

Tabell 4.2 – Resultat formell tillgång till informations relation till organisatoriskt inflytande och makt

	IP1 Regionchef Reitan Convenience	IP2 Franchisetagare Reitan Convenience	IP3 Processtöd Malmö Stad	IP4 Ekonom Malmö Stad	IP5 Ekonomichef Malmö Stad
Större tillåtelse att fatta självständiga beslut p.g.a. SSBI	Nej	Nej, men kan agera snabbare.	Ja, men inga formella beslut	Nej	Nej, men andra verksamhetschefer kan
Upplevd ökat inflytande eller makt p.g.a. information	Nej, men kan bättre delge kollegor om best-practice	Ja	Ja	Nej	Ja, främst genom att kunna agera snabbare
Kontroll genom SSBI's övervakningsfaktor	Ja	Ja	Erbjuds inte av systemet	Erbjuds inte av systemet	Erbjuds inte av systemet

4.3 Distribution av information genom SSBI

Fyra av fem intervjuade personer upplever att systemet bidragit till en förbättrad kommunikation inom organisationen. IP4 tycker dock inte det eftersom användarna bara ser sin sektion, och att en siffra i systemet inte säger så mycket utan en förklarande text. IP1 och IP2 upplever att systemet har bidragit till en bättre kommunikation uppåt, nedåt och sidled inom organisationen genom den gemensamma tillgången till samma information och IP1 förklarar det med:

”Det gör att vi pratar samma språk” (Bilaga 1, rad 260).

Fem av fem intervjuade personer använder systemet eller information från systemet vid möten, vid presentationer och vid informella diskussioner. IP4 berättar gällande möten:

”Vi har en post- och budservice som kör internt inom Malmö Stad, och då kanske de snabbt efterfrågar en prognos över hur drivmedelskostnaden kommer att vara resten av året och jag inte har förberett det helt för att jag trodde att det skulle vara samma som alltid. Då kan jag snabbt slänga ihop en prognos på det på plats och visa vilka siffror de ska kolla på. Så ja, jag använder det väldigt mycket i samband med möten med chefer.” (Bilaga 4, rad 229 – 234).

Fem av fem intervjuade personer anser att systemet bidrar till att stärka självkänslan vid möten, presentationer och diskussioner, då det blir mer trovärdigt när man visar verklighetsbaserad data. Även fem av fem intervjuade personer upplever att visualisering av information gör att man bättre kan framföra vad man vill ha sagt, även om fyra av fem intervjuade personer föredrar att göra detta via Excel.

Tabell 4.3 – Resultat distribution av information genom SSBI

	IP1 Regionchef Reitan Convenience	IP2 Franchisetagare Reitan Convenience	IP3 Processstöd Malmö Stad	IP4 Ekonom Malmö Stad	IP5 Ekonomichef Malmö Stad
Förbättrad organisatorisk kommunikation genom användande av SSBI	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Användande av SSBI vid möten	Ja	Ja	Ja, men via Excel	Ja	Ja
Användande av SSBI vid presentationer	Ja	Ja	Ja, men via Excel	Ja, men via Excel	Ja, men via Excel
Användande av SSBI vid informella diskussioner	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Ökad självkänsla vid framförandet genom SSBI-data	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Visualisering förbättrar framförandet av vad man vill säga	Ja, men främst via Excel	Ja	Ja, men via Excel	Ja, men främst via Excel	Ja, men via Excel

4.4 Distribution av informations relation till organisatoriskt inflytande och makt

Fyra av fem intervjuade personer upplever en större framgång med att nå ut och övertyga andra inom organisationen genom sitt SSBI-användande medan IP4 istället upplever att han kan övertyga andra snabbare. IP1 berättar:

”Det är nog inte någon större skillnad om man jämför med det gamla systemet. Men det man kan göra nu är att göra det mer visualiserbart och tydligare. Det blir enklare för alla att förstå.” (Bilaga 1, rad 298 – 300).

På följdfrågan om det hade varit en större skillnad om organisationen inte hade haft något BI-system svarar han sedan:

”Jag kan inte se hur man ska kunna bedriva en sån här verksamhet utan att ha någon typ av ekonomisk uppföljning, då hade man famlat i blindo. Då hade man nästan fått räkna hur många kexchoklad man sålde förra veckan och hur många man sålde denna veckan. Jag vet inte hur man gjorde innan BI-systemen, om man var inne i inventarierna på något sätt. Jag ser inte att vi hade kunnat bedriva denna verksamhet utan detta uppföljningssystem. Nu är ju detta jättelyxigt i och med att det är anpassat till vår verksamhet.” (Bilaga 1, rad 308 – 313).

Vår tolkning av dessa svar är att systemet upplevs vara kritiskt för att framgångsrikt kunna diskutera de ämnen som är viktiga för IP1 vid möten, presentationer och diskussioner.

Angående vilken data som är extra viktig i dessa möten och samtal så anser IP1 att det är tre huvudsakliga områden. Den kortsiktiga temperaturkollen av hur det gått senaste veckan, den långsiktiga trenden var försäljningen är på väg samt kontrollen eller övervakningsfaktorn av butikssäljarna. IP2 tycker att systemets personalflik är viktigast. Han förklarar:

”Till exempel nu säljer vi lite korv enligt systemet trots att säljarna tycker att de säljer mycket korv. Då har man det ju svart på vitt i systemet, det är lättare att argumentera för något när det ligger fakta bakom det och det blir lättare att stå för det man säger.” (Bilaga 2, rad 75 – 78).

IP3 tycker att HR-data så som sjukfrånvaro och personalomsättning är den viktigaste informationen. Han använder även dessa i sitt exempel om hur SSBI bidrar till en ökad framgång med att nå ut till andra i organisationen:

”Ja, jämfört med om jag bara själv sitter och säger att arbetsmiljön inte känns riktigt bra jämfört med om jag kan säga att personalomsättningen är hög och sjukfrånvaron ökar. Det är stor skillnad.” (Bilaga 3, rad 237 – 239).

IP2, IP3 och IP5 upplever att denna ökade framgång med att övertyga andra inom organisationen även gör att de uppnår ett utökat inflytande eller makt. IP4 upplever att han inte når ut bättre, men att han når ut snabbare och att detta ger honom ett ökat inflytande eller makt. Han berättar:

”För att cheferna känner ju att det är skönt att de kan få svaren direkt jämfört med att ”vi tar det nästa vecka” eller ”vi tar det på telefon om några timmar när jag tittat på det”. Nu jämför jag inte beslutsstödet med ekonomisystemet eller liknande, men att ekonomen känner sig trygg med beslutsstödet och kan få informationen snabbt ger en ökad makt jämt mot en ekonom som känner att de måste kolla igenom allting innan de presenterar resultatet eller underlaget.” (Bilaga 4, rad 269 – 274).

Tabell 4.4 – Resultat distribution av informations relation till inflytande och makt

	IP1 Regionchef Reitan Convenience	IP2 Franchisetagare Reitan Convenience	IP3 Processtöd Malmö Stad	IP4 Ekonom Malmö Stad	IP5 Ekonomichef Malmö Stad
Större framgång med att nå ut och övertyga andra genom att använda SSBI-data	Ja, men jämfört med tidigare system förbättras bara visualisering och tydlighet	Ja	Ja	Nej, men det går snabbare	Ja

Viss typ av data är extra framgångsrik	Ja, kortsiktig trend, långsiktig trend och övervakning	Ja, personalfliken	Ja, HR-data	Nej	Ja, ekonomiska siffror
Upplevd ökad makt eller beslutsinflytande genom att nå ut bättre	Nej, men når ut bättre	Ja, gentemot butikssäljarna	Ja	Nej, men ökad makt genom snabbare leverans av information	Ja

4.5 Sammanfattning resultat

Samtliga intervjuade personer upplever att organisationens SSBI-system bidrar till en förbättrad formell tillgång på information genom en ökad informationsmängd och informationstillgänglighet och, i vissa fall, en ökad direktåtkomst till informationen.

Endast en av de intervjuade personerna upplever att denna förbättrade formella tillgång på information ger en större befogenhet att fatta självständiga beslut, medan tre av fem upplever att den bidrar till utökat inflytande eller makt inom organisationen. Utöver detta inflytande så bidrar systemet på Reitan Convenience till att franchisetagare, distriktschefer och regionchefer vinner makt över organisationens butikssäljare genom systemets övervakningsfunktionalitet.

Samtliga intervjuade personer använder information från SSBI-system vid möten, presentationer och diskussioner och upplever att detta bidrar till ett ökat självförtroende i dessa situationer genom att kunna visa verklighetsbaserad information och artikulera sina idéer. Alla utom IP4 upplever att SSBI-systemet bidrar till en förbättrad kommunikation inom organisationen.

Alla utom IP4 upplever att de med större framgång kan övertyga andra intressenter inom organisationen, medan IP4 bara upplever att han kan göra det snabbare. Tre av fem av de intervjuade personerna upplever att detta bidrar till ett utökat inflytande eller makt, främst genom att använda data som bevis. IP4 anser att han vinner makt genom att nå ut med information snabbare än andra anställda.

5 Diskussion

I detta avsnitt kommer vi att sammankoppla våra fyra huvudsakliga områden från vårt resultat av den empiriska undersökningen med våra egna tankar och den tidigare litteratur vi presenterat i vår litteraturgenomgång.

5.1 Formell tillgång till information genom SSBI

Att typen av användare som Popovič et al. (2012) kallar BI-konsumenter enligt Tona och Carlsson (2013), Isik et al. (2013) och Alpar och Schulz (2015) blir en större grupp i organisationer med moderna MBI- och SSBI-system genom en lägre informationskomplexitet och minskat beroende av dataanalytiker eller avancerade användare stämmer väl överens med vår empiriska undersökning. Alla intervjuade personer upplever att tillgången på information har ökat och att den är lättåtkomlig i och med introduktionen av SSBI-systemet, alla utom en upplever att informationen är snabbare tillgänglig, tre av fem använder systemet i nya situationer (på tåget, på semester och hemma) och två av två av de som nämnt dataanalytiker anser att beroendet av dessa har minskat. IP3 är den enda som inte upplever att informationen är snabbare tillgänglig, vilket vi tror är kopplat till att han har en lägre systemvana än de andra intervjuade personerna. Han påpekade vid ett flertal tillfällen att han ännu inte har hunnit använda systemet så mycket i sin nuvarande arbetsroll och detta stöds även av IP5 som menar att man måste använda systemet regelbundet för att kunna använda det effektivt.

Alla utom en intervjuperson stöder Tona & Carlssons forskning som säger att MBI möjliggör 'decision on the go' (Tona & Carlsson, 2013). IP3 säger dock att han har lite erfarenhet för att själv göra det i dagsläget. Vår uppfattning är att även detta är kopplat till hans lägre systemvana.

Lee (1991) menade att informationssystem möjliggör en organisatorisk aktör att lära sig kunskaper och i studien av Anderson-Lehman et al. (2004) fann man att användande av BI leder till att användarna kommer på nya idéer. Detta stöds av fyra av fyra intervjuade personer och handlar på Reitan Convenience främst om att genom systemet kunna identifiera varugrupper eller butikssäljare som presterar sämre än förväntat, testa en lösning på problemet och slutligen mäta resultatet av förändringen man implementerat. På Malmö Stad är de nya kunskaperna främst relaterade till att komma på nya nyckeltal att implementera i systemet för att bättre kunna mäta olika verksamhetsområden. Vi tror att detta är direkt kopplat till de två organisationernas grad av fokusering och mognadsgrad inom systemanvändandet. Reitan Convenience har innan de köpte in det skraddarsydd systemet tagit fram en detaljerad kravspecifikation som är fokuserad på att mäta försäljningen genom olika parametrar. Malmö Stads system är istället under löpande utveckling och organisationens många olika verksamhetsområden gör systemets tekniska funktionalitet mer generaliserat där organisatoriska aktörers mål med användandet

skiljer sig betydligt mer inom olika avdelningar och arbetsroller inom organisationen. Detta tror vi även kan kopplas till den ojämna systemvanan i organisationen.

De fyra intervjuade personerna som upplever att systemet ger de nya idéer är även de fyra personer som upplever att de kan ta egna initiativ utifrån informationen i organisationens SSBI-system. Att de kan göra detta stärker fynden i Weiner, Balijepally, & Tanniru (2015), som visade att anställda tagit initiativet att effektivisera sin arbetsroll utifrån information i organisationens BI-system. Detta initiativtagande kan enligt oss kopplas till samma situationer och bakomliggande orsaker som genereringen av nya kunskaper och idéer, då det ofta är just dessa idéer som de anställda tar initiativet att implementera. Två exempel på dessa idéer och initiativ är när man på Malmö Stad tog fram nya sätt att mäta att resurser relaterade till idrottsanläggningar fördelas rättvist och när Reitan Convenience tog initiativet att flytta korvförsäljningen i vissa butiker.

Marshall et al. (2004) menar att mer information inte alltid är en fördel, vilket vi även funnit i vår empiriska undersökning. IP4 och IP5 berättade med ett flertal exempel hur andra användare inom organisationen upplever informationsdensiteten i systemet som överväldigande, vilket gör de negativt inställda till att använda systemet. De menar därför att det är viktigt att filtrera informationen till exakt vad man vill presentera när man visar information för andra organisatoriska aktörer.

5.2 Formell tillgång till informations relation till inflytande och makt

Tona & Carlsson (2013) nämner att moderna beslutsstödsystem kan ge användarna en större befogenhet att fatta självständiga beslut, vilket inte stämmer överens med vad vi funnit i vår empiriska undersökning där bara en av fem personer upplever att så är fallet. Det kan även tyckas överraskande att den enda intervjuade personen som upplever att så är fallet är IP3, som var den enda som upplevde att han inte kunde utföra 'decision on the go' genom att använda SSBI-systemet. Visserligen gällde hans svar inte för formella beslut, utan istället mindre beslut som vilka frågor han vill lyfta på ett chefsmöte, varför en förklaring skulle kunna vara hur de andra intervjuade personerna tolkar 'befogenhet' eller 'självständiga beslut'. Andra förklaringar skulle kunna vara att de intervjuade personerna redan anser sig ha all befogenhet de behöver för sin arbetsrolls syfte, att organisationskulturen är att anställda tar beslut tillsammans eller möjligtvis att organisationerna underskattar SSBI-användande som en informationskälla att basera beslut på och där med inte ger de den befogenhet de skulle kunna klara att hantera.

Markus & Robey (1988) visade på att användandet av informationssystem resulterar i att vissa anställda vinner mer makt och kontroll över andra anställda och att denna effekt berörs av systemets design. Detta har bekräftats på Reitan Convenience där systemet erbjuder en

förbättrad kontroll och övervakning av organisationens butikssäljare då det möjliggör att göra processen att identifiera intern stöld snabbare med en faktor 10 samt visar hur bra varje enskild säljare lyckats med försäljningen. Butikssäljarna kan kontrolleras av franchisetagaren, distriktschefer och regionchef som då vinner makt över butikssäljarna genom designen av systemet. Qlickview på Malmö Stad erbjuder dock inte denna möjlighet.

Lee (1991) och Markus & Robey (1988) har i sin forskning funnit att informationen i informationssystem möjliggör en organisatorisk aktör att uppnå ett större inflytande i organisationen. Tre av fem upplever att informationen i SSBI-systemet givit de utökat organisatoriskt inflytande eller makt. Vår uppfattning är att möjligheten att kunna agera snabbare i och med att systemets täta informationsuppdatering erbjuder tillgång till information som den anställda annars hade fått vänta flera månader på, den geografiska tillgängligheten och tillgången till system som tidigare varit otillgängliga (exempelvis HR-system för en ekonom) är de främst bidragande faktorerna för att SSBI-användarna ska uppnå ett utökat inflytande eller makt. Utöver det är tillgången på formell information via SSBI-systemet främst en nödvändig förberedande aktivitet för att användaren senare ska kunna uppnå ett ökat inflytande via distribution av information.

5.3 Distribution av information genom SSBI

Samtliga intervjuade personer använder information från SSBI-systemet vid möten, presentationer och diskussioner men IP3, IP4 och IP5 föredrar modifiering av information och visualiseringar i Excel innan de presenteras. Att användare föredrar att använda MS Excel som komplement till att ordna och visa information tror vi kan vara relaterat till vana av dess gränssnitt och funktionalitet. MS Excel som är integrerat i Microsofts plattform erbjuder även funktionalitet för att överföra informationen till MS Power Point, som ofta används vid presentationer. Enligt IP4 har det även att göra med att Qlickview visar för mycket information, som tar fokus från det viktiga för de som får informationen presenterad.

Shollo och Galliers (2015) påstår i sin forskning att BI-användare ser BI-system som ett verktyg som kan främja en dialog mellan beslutsfattare på olika organisationsnivåer, med ett mer holistiskt perspektiv som resultat. Detta är något som stöds av de flesta intervjuade personerna. IP1, IP2 och IP3 säger att kommunikationen har förbättrats i alla led i organisationen. IP1 säger att SSBI-systemet visar information i procent vilket gör det lättförstått och skapar ett gemensamt språk för alla. Han nämner dock att en procentuell siffra kan vara missvisande då den inte tar hänsyn till vilken absolut omsättningsstorlek den grundas på. Till exempel så kan en butik A öka omsättningen mer procentuellt än butik B, men butik B kan ändå ha en större ökning mätt i kronor då butiken har en högre omsättning. IP1 menar dock att det gemensamma språket sammantaget är en fördel. IP4 menar att systemet inte främjar kommunikationen inom organisationen då han anser att den som lyssnar ofta tappar fokus på det huvudsakliga budskapet

på grund av en överflöd av informationsmängd. Det tror vi kan bero på att andra inom organisationen inte har samma informationssystemvana eller generellt inte har samma vana att hantera stora mängder information.

Samtliga intervjuade personer anger att de upplever en ökad självsäkerhet i sitt utförande vid presentationer på grund av sitt SSBI-användande, främst genom att de vet att informationen de presenterar är korrekt och baserad på hur det ser ut i verkligheten. Detta stämmer överens med ett exempel från Tona & Carlsson (2013) där systemanvändandet verkar som en trygghetsfaktor för den presenterande personen. IP5 nämner dock att det är viktigt att inse att man inte bara kan visa informationen och tro att det ska räcka som presentation, utan att det viktigaste fortfarande är analysen som personen utför i samband med detta. Moderna BI-systems utökade möjligheter att visualisera data nämns av Tona & Carlsson (2013) och har i vår empiriska undersökning av samtliga intervjuade personer ansetts som en bidragande faktor till att nå ut bättre vid presentationer. Majoriteten av intervjupersonerna anger dock att de föredrar att använda Excel istället för SSBI-systemet för detta.

5.4 Distribution av informations relation till inflytande och makt

Majoriteten av intervjupersonerna tycker att de når ut med större framgång vid presentationer, möten och diskussioner på grund av deras användande av SSBI vilket stärker vad Shollo och Galliers (2015) skriver gällande att data från BI bidrar till att övertyga olika intressenter vid presentationen av analyser. Författarna menar även att BI möjliggör att artikulera idéer som tidigare varit baserade på intuition på ett bättre sätt genom att kunna sätta ord och siffror till dessa idéer (Shollo & Galliers, 2015). Detta bekräftar av IP3 som säger att en presentation om försämrade arbetsmiljö blir mycket mer trovärdig om han kan påvisa högre sjukfrånvaro och högre personalomsättning via systemet än om han bara själv säger att arbetsmiljön inte känns bra.

De två strategier Heinemann (2008) presenterat gällande hur man kan influera andra anställda genom att använda informationen i informationssystem som bevis eller stöd för sin åsikt har bägge identifierats i vår empiriska undersökning. Den ena strategin bygger på att bjuda in de anställda i beslutsprocessen och presentera information som stöd för sin position i frågan. I den andra strategin tar användaren beslutet själv och förmedlar detta till de anställda med informationssystemet som ett stöd till varför beslutet togs. Vår uppfattning är att vilken strategi den organisatoriske aktören oftast väljer att använda och uppnår störst framgång med är tydligt kopplat till vilken arbetsroll personen har. IP3s tidigare exempel där han lyfter högre sjukfrånvaro och högre personalomsättning som två negativa faktorer gällande organisationens arbetsmiljö är ett exempel av den första strategin och lämpar sig väl då IP3 arbetar som chefs- och processtöd och där med främst ska lyfta frågor eller problem som senare tas beslut kring tillsammans med andra anställda på möten. IP2, franchisetagaren på Reitan Convenience,

använder sig av den andra strategin i exemplet när han presenterat för sina butikssäljare att de måste arbeta med att förbättra korvförsäljningen i butiken genom att visa information från systemet. Han kan då bevisa detta genom systemet trots att butikssäljarna själva anser att de säljer mycket korv. Detta exempel stämmer även väl överens med litteraturen från Ryan & Donnelly (2004), Uirin et al. (2000) och Nouri & Parker (1998) som har visat att presentera ekonomiska tal har en positiv inverkan på anställdas medvetenhet och förpliktelse till verksamhetens övergripande mål, vilket då butikssäljarna fått genom att se butikens försäljningssiffror.

IP2, IP3 och IP5 upplever ett ökat organisatoriskt inflytande eller makt i samband med denna ökade framgång med att nå ut bättre i organisationen, vilket tydligt kan härledas till användandet av data som bevis genom de två olika strategierna som nämndes i stycket ovan. IP4 upplever att han uppnår en ökad makt genom att nå ut snabbare och att detta är tydligt kopplat till hans systemvana. Den enda som inte på något sätt upplever ett utökat inflytande är IP1, som trots att han tycker att SSBI gör att han når ut bättre menar att det är kopplat till organisationens kultur. Vår tolkning av detta är att han som regionchef redan har tillräckligt med inflytande från andra källor, exempelvis sin position i den organisatoriska hierarkin. Hans SSBI-användande möjliggör där med bara att han kan utagera detta inflytande på ett effektivare sätt.

6 Slutsats

Vår empiriska undersökning har visat att SSBI-systemen erbjuder god formell tillgång till information för organisatoriska aktörer, främst genom ökad informationsmängd och informationstillgänglighet. Undersökningen har även visat att systemen eller information från systemen används regelbundet vid möten, presentationer och diskussioner med andra organisatoriska aktörer.

Studiens frågeställning:

Hur upplever användare av SSBI-system sitt användande som en faktor för informationsbaserat inflytande i organisationer?

Användarna i vår empiriska undersökning upplever att deras användande i många fall kan öka deras organisatoriska inflytande och makt, både genom formell tillgång till information och distribution av information, men främst genom distribution av information. Den formella tillgången till information upplevs av oss mer som en förberedande aktivitet innan systemanvändaren kan uppnå ett utökat inflytande genom att distribuera denna information. Landells & Albrechts (2013) organisationsteori menar att den organisatoriske aktören kan vinna makt genom formell tillgång till information, så som vid möten. Vi menar att SSBI-användande är en extra informationskälla som uppstår innan och under dessa möten, där informationen sen kan distribueras för att uppnå ett utökat inflytande eller makt.

Vår uppfattning är att inflytande eller makt som kan härledas till formell tillgång till information till största del är kopplat till informationstillgänglighet, hur systemet är designat och användarens systemvana. Möjligheten att kunna agera snabbare har identifierats som en av de huvudsakliga faktorerna för att uppnå inflytande genom formell tillgång till information och är beroende av att systemet har täta informationsuppdateringar och att användaren har en tillräckligt god systemvana. Designen av Reitan Conveniences system bidrar även till en utökad möjlighet att kontrollera organisationens butikssäljare, varför användarna av systemet på Reitan Convenience enklare kan vinna makt över organisatoriska aktörer som inte använder systemet men som trots det övervakas av systemet.

Användarna av SSBI-system i vår empiriska undersökning når oftast ut inom organisationen med sina idéer och budskap med en större framgång. Detta kan främst härledas till användandet av data som bevis men även till skapandet av ett gemensamt språk inom organisationen, att enklare kunna artikulera sina idéer, att visualisera information för ökad tydlighet och att stärka självkänslan hos den som presenterar. Användarna kan uppnå ett större inflytande genom distribution av information genom att ha en större systemvana eller större vana att hantera information än sina medarbetare och på så vis snabbare och framgångsrikare leverera information till chefer eller andra organisatoriska aktörer.

Studiens syfte:

Vi kommer att bidra till forskningen inom organisationsteori genom att ta hänsyn till användandet av moderna BI-system som en maktbas och bidra till BI-forskningen genom att ta hänsyn till det eventuella inflytande användandet av SSBI kan möjliggöra. Genom detta kan organisationer uppnå en förbättrad förståelse kring och enklare identifiera de bakomliggande faktorer som påverkar det organisatoriska politiska klimatet.

Vi har i vår empiriska undersökning visat att användande av SSBI-system kan utgöra en del av den informationsbaserade maktbasen som tidigare identifierats i organisationsteoretisk forskning. Vi har även bidragit till BI-forskningen genom att visa att SSBI-användande ofta kan ge användarna ett utökat organisatoriskt inflytande eller makt. Vi menar att de främsta bakomliggande faktorerna som omfördelar inflytande och makt inom en organisation som kan identifieras före eller efter en implementation av ett SSBI-system är systemets design och de anställdas systemvana. Genom att identifiera vilka arbetsrollers arbetsuppgifter som bäst kan effektiviseras eller på något annat sätt förbättras genom systemets design kan organisationen förutspå vilka organisatoriska aktörer som enklast kan vinna makt genom sitt systemanvändande. Organisationer kan även förutspå att de organisatoriska aktörer som redan har en stor systemvana eller som kan uppnå en stor systemvana genom att använda SSBI-systemet regelbundet kan vinna makt över aktörerna med en lägre systemvana. Ett exempel på hur en organisation skulle kunna agera förebyggande mot detta är att utbilda användare med en lägre systemvana så att de inte förlorar inflytande inom organisationen på grund av systemimplementationen. Detta skulle kunna bidra till att dessa användare inte upplever det organisatoriska politiska klimatets negativa effekter så som lägre moral.

6.1 Framtida Forskning

Ett förslag på framtida forskning är att studera hur utbildning av de organisatoriska aktörerna inom SSBI-användande påverkar det organisatoriska inflytandet för olika systemanvändare, då detta nämnts vid ett flertal tillfällen av de intervjuade personerna i vår empiriska undersökning som ett möjligt sätt att eventuellt uppnå mer organisatoriskt inflytande genom SSBI. Ett andra förslag är att studera hur inflytandet hos de som inte använder systemet alls i en organisation påverkas. Denna undersökning har visat att användare med större systemvana kan vinna makt över användare med lägre systemvana, men har inte undersökt hur de som inte alls använder systemet påverkas.

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1 – Transkribering Regionchef, Reitan Convenience AB

Företag: Reitan Convenience AB

Titel: Regionchef

Datum: 28-04-2016

Plats: Lund

EA och JE = Intervjuare

RC = Regionchef

1 JE: Kan du berätta lite om företaget, vad ni gör, om din roll, och vilket BI-system ni använder
2 och hur du använder det i din arbetsroll?

3
4 RC: Reitan Convenience är franchisegivare för 7/11 och Pressbyrån i Sverige och
5 Reitangruppen finns i sju olika länder. Genomgående är att det är franchisedrift i princip i alla
6 länder. Pressbyrån och 7/11 känner ni ju igen, det är servicebutiker som finns runt om i Sverige
7 och även en del bensinstationer. Vi är uppdelade i regioner så varje butik tillhör en region och
8 för varje region finns det en regionchef och det finns ett antal distriktschefer lite beroende på
9 hur många butiker varje region har. Jag har jobbat som regionchef och är en av de sju
10 regioncheferna och så som vi är organiserade så ingår även regioncheferna i företagsledningen
11 så min chef är VD. Vi är en ganska platt organisation. På det sättet som vi är organiserade så
12 krävs det att vi har väldigt bra uppföljningssystem så att vi effektivt kan fånga upp positiva eller
13 negativa saker som händer ute i våra butiker. Speciellt de områden som har geografiska
14 utmaningar. Norrland, Småland, Östergötland, Kronoberg eller Södra Sverige där vi har längre
15 avstånd och inte kan besöka våra butiker varje dag. Så vi har alltid haft ett behov av att ha ett
16 uppföljningssystem som fungerar bra för våra ändamål. Vi hade tidigare ett system som hette
17 Profit Base. Det var ett gammaldags system som byggde på mycket gammal struktur och en
18 gammal klassificering av våra butiker som inte längre är up-to-date.

19
20 EA: Var det också ett Business Intelligence system eller ett bredare affärssystem?

21
22 RC: Det var en resultatdel som beräknade hur det gått när månaden var slut. Systemet mätte
23 temperaturen genom att varje dag läsa in siffror från butiker, där man direkt kunde följa hur det
24 gick för butikerna. Allt tankades in från butiker så inget var avstämt eller färdigt, utan man fick
25 vänta till slutet av månaden innan allt var avstämt och färdigt i resultatdelen med korrekta
26 bruttovinster och kostnader.

27 Sen så stod vi inför ett vägval för fyra år sen huruvida vi skulle fortsätta med Profit Base,
28 utveckla Profit Base eller utveckla något helt annat. Då tillsattes en grupp i företaget som varje
29 dag arbetar med något typ av system som då tog fram en kravspecifikation och vi kom snabbt
30 fram till att inget system på marknaden kunde möta dessa krav. Vi gick då med en
31 kravspecifikation till ett företag och bad dem bygga ett BI-system till oss. Så vi har ett BI-
32 system idag som ett företag som heter Etera har gjort som dessvärre har gått i konkurs nu, men
33 ett annat företag har tagit över. Vi har använt det i ca 2,5 år.

34
35 EA: Det här systemet, vad trackar det? Och hur är det åtkomligt? Vilka enheter osv

36
37 RC: Det är optimerat för att användas på iPad. Det är där det är snyggast rent estetiskt. Men det
38 funkar också via laptop/PC.

39
40 EA: Via web då eller?

- 41
42 *Regionchef visar här systemet för oss på en TV på kontoret, vilket han fortsätter göra
43 genomgående genom intervjun*
44
- 45 RC: Man kommer åt det via web men måste ha en VPN-uppkoppling då det innehåller känslig
46 data. När man loggar in i systemet så kommer man till en startsida. Här finns ett antal
47 standardrapporter. Jag är regionchef så jag har högre behörighet än andra användare. Den
48 startsida som 90% av oss använder varje dag är “driftstartside 2.0”. Man kan få en klar
49 överblicksbild över hur förra veckan gick rent försäljningsmässigt.
50
- 51 EA: Så detta är försäljningen för alla butiker och man kan filtrera hur man vill?
52
- 53 RC: Ja så detta är regionerna, du kan även få per kedja, 7/11, Pressbyrån och Shell/7/11 och om
54 man vill kan man få det per butik och då har man alla butiker i hela Sverige. Sen kan man också
55 filtrera på massor av olika sätt. Exempelvis vilken vecka det ska vara, vilket år det ska vara,
56 våra distrikt och alla distriktschefer finns uppradade här så man kan kolla på sitt distrikt om
57 man är det. Varor, varor och tjänster eller bara tjänster, man kan ta fram en fr.o.m. - t.om. analys
58 eller butiksstatus om man exempelvis vill kolla enbart avvecklade butiker. Eller om man vill
59 kolla på jämförbara eller icke jämförbara butiker – det vill säga som varit igång mer eller
60 mindre än 12 månader.
61
- 62 EA: De här iPad-enheterna är de tillgängliga hos varje butik eller varje distriktschef eller hur
63 fungerar det?
64
- 65 RC: Hos varje distriktschef. Man kan också få samma uppställning för varje månad, eller i
66 siffror istället för tårtdiagram. Man kan även få de olika kampanjerna vi har.
67
- 68 EA: Så systemet är väldigt inriktat på försäljning och enkel visualisering av försäljning genom
69 olika filter som man väljer själv?
70
- 71 RC: Ja, eftersom vi är franchisegivare så är vårt förhållande mot köpmännen i butiker att coacha
72 och stötta och därför så är det viktigt för oss att exempelvis kunna ta fram en butik och visa hur
73 stor del av deras bruttovinst som kommer från dryck. Och då kan vi göra analyser när man är
74 ute i butiker; att om vi tex flyttar drycken så kan det förändra eller förbättra vinsten. Detta går
75 också hela vägen ut i butik. När köpmännen är i sin butik och öppnar Reitan Intelligence som
76 vi kallar systemet så ser det ut såhär *Visar hur det ser ut*.
77
- 78 EA: Så det här är alltså hos varje franchisetagare?
79

- 80 RC: Ja, så här ser det ut när varje franchisetagare öppnar sitt back-office-system och klickar på
81 ikonen.
- 82
- 83 EA: Okej. Så det är en mindre del av systemet som finns hos varje butik?
- 84
- 85 RC: Ja en mindre del och inte så många olika typer av inputs, utan en lite mer hands-on. Vi kan
86 exempelvis se vilken säljare som hade bäst bruttovinst per kund igår och vad det var för väder.
87 Om jag vill se data för varor eller kunder per timme eller hur det var den 24:e till exempel. Det
88 man ska veta är att all data som kommer in i systemet går ner på kvittonivå. Så varenda liten
89 rad på varenda litet kvitto utgör vad som visas i systemet. Så det är en otrolig mängd data som
90 samlas in. Det gör också att köpmännen med hjälp av det här systemet kan coacha sin personal.
91 För varje personal har sin egen inloggning i kassan. Så där kan man då kolla, exempelvis Linus
92 i det här fallet hade en "combo", alltså en kampanj per 100 kunder som var 29 och han var då
93 8 procentenheter bättre än Rasmus. Då kan man ju fråga Rasmus vad han höll på med igår eller
94 vad han kan göra för att bli bättre. Här finns också en kontrollfunktion som jag och mina
95 kollegor använder ganska ofta, för tyvärr är det ju så att så fort man driver en butik som hanterar
96 värde så finns det alltid en risk att någon stjälar. Så här finns sex olika parametrar som vi har valt
97 ut som är de första varningsklockorna på stöld. Det finns också ett larmsystem så om det är
98 någon säljare på distriktet som verkligen sticker ut av någon anledning så får vi ett automatisk
99 meddelande att något har stuckit iväg fruktansvärt den här veckan som gått, och då kan vi ta
100 tag i det på en gång innan det försvinner en massa värde. Detta kan köpmannen också kolla
101 själv.
- 102
- 103 EA: Det verkar vara ett väldigt bra system och det är precis den här typen av system vi vill
104 utforska.
- 105
- 106 RC: Innan så lästes det här in en gång per dag men sedan ett par månader tillbaka så har de
107 trimmat systemet så nu är det inläsning varje kvart. Detta utvecklades i samband med en
108 säljtävling. Vi har lanserat något som heter Golden Ticket. I vår kassadisplay ute i butikerna så
109 är det en liten symbol som man kan trycka på och då kommer man till ett nytt fönster som heter
110 Golden Ticket. Då kan man på butiks nivå, regionnivå samt på den tävlingsgrupp nivå man
111 tillhör se hur man ligger till. Det är något som bygger på samma system och uppdateras varje
112 kvart.
- 113
- 114 JE: Ni har färdiga analyser. Gör ni också modifierade analyser själva?
- 115
- 116 RC: Det här är startsidan och till 99.9% så är det den som jag behöver.
- 117
- 118 JE: Det som redan finns färdigt?

119 RC: Vi har något som vi kallar Maxikub. Här finns alla parametrar som överhuvudtaget går att
120 läsa ut från ett kvitto. Där jag då exempelvis kan dra drag-n-dropa en butik, ett år och antal
121 artiklar för att göra en ny rapport.

122
123 EA: Finns Maxikub ute på butikerna eller är det limiterat till cheferna?
124

125 RC: Det finns hos regioncheferna och de som arbetar som regionscontroller på servicekontoret
126 i Stockholm. De kan sitta och göra specialrapporter om det är något speciellt vi efterfrågar. Jag
127 använder det så sällan så jag är inte så bra på det och det tar för lång tid för mig att bygga.
128 Skulle jag vilja göra någon form av analys eller rapport med hjälp av Maxikub så hade jag
129 antagligen använt någon av regioncontrollerna som gör det oftare. Det är också ganska
130 visualiserbart på ett enkelt sätt.

131
132 EA: Upplever du att ditt användande av BI har gett dig tillgång till mer information?
133

134 RC: Absolut är det så. Vi kan komma mycket längre ner på detaljnivå och vi kan göra mycket
135 bättre analyser med hjälp av det utifrån den data vi har. Men den största vinningen är att det är
136 konfigurerat för iPad vilket gör att köpmannen tillsammans med distriktschefen ute i butik kan
137 ta fram verktyget och stå och kolla på det tillsammans ute i butiken och se vad som har hänt
138 med försäljningen på produkt X, sen vi flyttade den till ett annat ställe förra veckan. Det blir
139 verkligen hands-on i butik. Tidigare har distriktscheferna fått sitta hemma och ta fram de här
140 siffrorna och försöka göra en analys och sen åka ut i butik och då var det kanske något som inte
141 stämde. Då fick man åka tillbaka och ta fram den här rapporten igen. Det är extremt
142 tidsbesparande och också bättre för köpmännen och distriktscheferna som tillsammans kan göra
143 bättre antaganden ute i butik. Det är nog den största vinningen.

144
145 EA: Upplever du att informationen i systemet har gjort dig mer medveten om organisationens
146 mål och din arbetsrolls syfte?
147

148 RC: Nej inte mer medveten. Men det är lättare att göra antaganden och agera för att nå företagets
149 mål.

150
151 EA: Samma fråga gällande köpmännen, om du har hört något från dom, tror du de har fått en
152 bättre medvetenhet?
153

154 RC: Ja absolut. Det finns en väldigt stor blandning bland våra köpmän. De som har en
155 civilekonomutbildning i bakgrunden och de som i princip bara har gått ut grundskolan. Det är
156 inte så vi väljer köpmän, utefter vad de har för utbildning, utan dels erfarenhet och vilket driv
157 de har. Det är ganska låg tröskel för att bli köpman hos oss, både ekonomiskt och
158 utbildningsmässigt eftersom vi vill hitta de som verkligen brinner för att jobba i butik. Men det

159 innebär att en del aldrig har sett en resultatrapport förut eller vet vad bruttovinst innebär. Vi ger
160 dom ett lärande under resans gång och då blir den här typen av verktyg där köpmännen med ett
161 enkelt knapptryck kan se att den här grafen visar att jag hade fler kunder den 24:e än vi hade
162 föregående år, vilket är mycket värt. Man kan också se att, oj! Vi sålde 62% mer i söndags än
163 föregående års söndag. Att bygga ett system där man med ord, bild och former kan visa en
164 försäljning gör att någon som inte är så van med siffror lättare kan förstå. Det är nog den största
165 fördelen för köpmännen. Att alla har en bas att stå på och att det är enkelt att förstå. Sen har vi
166 ju de med mycket ekonomisk utbildning som kollar på andra typer av rapporter som också går
167 att få fram. Det finns en stor blandning. Om man är mer ekonomiskt bevandrad och van med
168 siffror kan man kolla på de här rapporterna *visar rapporter* som är mer rena siffror.

169
170 EA: Du nämnde att du kan agera på grund av systemet. Så man kan säga att systemet kan göra
171 så att du tar egna initiativ på grund av det?

172
173 RC: Ja. Till exempel gällande personalen så kan man påpeka för en säljare att de hade väldigt
174 bra combos (kampanj) per 100 kunder och då kan man direkt ge de en klapp på axeln. Det är
175 verkligen direkt feedback att man kan tacka för att de gjorde ett bra arbete igår. Så det är på
176 ganska många olika plan. Bara en enkel sak som att man kan kolla vad det var för väder,
177 exempelvis att man säljer mer dryck när det är bra väder.

178
179 EA: Eller glass!

180
181 RC: Ja, jämfört med om det hade regnat eller snöat. Så man får in de parametrarna också. Vi är
182 väldigt väderberoende på vissa lägen.

183
184 JE: Upplever du att du lär dig några nya kunskaper och/eller kommer på nya idéer som är
185 värdefulla i din arbetsroll eller i organisationen i samband med användandet av systemet?
186 Exempelvis att du har en idé och med hjälp av systemet får det bevisat.

187
188 RC: Absolut. Det har jag ett bra exempel på. Det behöver inte vara några stora grejer. Det kan
189 vara att man har flyttat en sak till en annan plats där den säljer mycket bättre. Men det kan också
190 vara tvärtom, att man har gjort något som inte alls funkar och då märker man det ganska snabbt.
191 På vissa 7/11 butiker så har vi byggt... vänta så ska jag visa det *visar siffror* vår korvmodul,
192 alltså där vi har vår korvförsäljning till våra kunder ganska långt ifrån kassan. Det kan vara en
193 kaffemaskin, en impulsdisk med konfektyr och sen kommer korvmodulen. Fast om man
194 kommer in i vår butik och är lite småsugen och står i kassan och betalar och ser att det ligger
195 korv där så är ju sannolikheten mycket större att man köper en om man ser den. Så för 3-4
196 veckor sen så bytte vi plats på korvmodulen i den här butiken som vi ser här på TVn, och förra
197 veckan så ökade kategorin snabbmat som korv ligger i med 17.4% i den här butiken. Den typen
198 av analys kan vi med hjälp av systemet dra redan efter en vecka.

- 199
200 EA: Upplever du att informationen på något sätt har gett dig mer inflytande eller makt inom
201 organisationen?
202
- 203 RC: Nej. Däremot så delger man ju sina kollegor att nu har vi gjort såhär och det blev såhär; så
204 ni kanske också borde göra såhär. Det är vi duktiga på, att delge vår best-practice tack vare att
205 vi kan stödja det med siffror. Det är inte baserat på slump eller magkänsla utan på hårda fakta
206 när vi kan se att vi ökar omsättning och volymer.
207
- 208 EA: Upplever du att användandet har gett dig större tillåtelse att fatta beslut?
209
- 210 RC: Nej det gör jag inte. Det kanske låter som ett kaxigt svar, men det handlar mer om den
211 kulturen vi har i företaget. Det handlar liksom inte om någonting annat.
212
- 213 EA: Tror du att någon annan, till exempel köpmännen, har större tillåtelse till självständighet?
214
- 215 RC: Nej inte större självständighet, men däremot är det flera stycken som har gjort vissa
216 småändringar i butiker och sedan kunnat påvisa detta med bra resultat. Sen ska man ju komma
217 ihåg att pressbyrån och 7/11 är koncept och kedjor, så kommer man in på dessa ska det ju se ut
218 på ett visst sätt. Både på positivt och negativt sätt så att säga, men det är ju så det är och därför
219 vi är en kedja. Det spelar ingen roll om det är Starbucks, ICA eller Konsum så ska det ju se ut
220 på ett visst sätt. Man förväntar sig att det ska se ut på ett visst sätt.
221
- 222 EA: Upplever du att gränssnittet uppfattas som lättförstått och att informationen är
223 lättåtkomlig?
224
- 225 RC: Ja.
226
- 227 EA: Hur ser du på rollen dataanalytiker? Du nämnde tidigare att du passar vissa uppgifter till
228 controllern. Tycker du att BI-systemet har ökat eller minskat beroendet av dataanalytiker?
229
- 230 RC: Minskat, skulle jag nog vilja säga. Eftersom att systemet är utformat på det sättet som0 det
231 är kan jag göra mycket mer själv. Jag skulle nästan säga att det som vi har diskuterat en hel del
232 när man lanserar ett nytt BI-system och när man har den här fantastiska mängden data som vi
233 har tillgång till, det är att man skulle kunna gräva ner sig i rapporter och leka med siffror hur
234 mycket man vill. Det är därför vi har delat in olika behörigheter för vad olika funktioner inom
235 företaget ska ha tillgång till. Det finns alltid någon som trillar i fällan och börjar bygga massa
236 olika typer av rapporter. Så där har vi varit ganska noga med att dela in i “nice to” och “need
237 to” när det kommer till rapportbyggnad. Sen har vi en nyckelperson som varit med genom hela
238 resan i skapandet, utvecklandet och också underhållandet av BI-systemet. Vi kan beställa hos

239 honom om vi vill ha någon helt ny typ av rapport, till exempel en tillfällig rapport då vi har en
240 kampanj av något slag. Han har kontakt med företaget som har hjälpt oss att utveckla det som
241 ser till att det är stabilt och att all data kommer in.

242
243 EA: Det här med att beroendet av dataanalytiker har minskat är också något som stöds i
244 litteraturen. Att det tidigare fanns problem med missförstånd om vad som efterfrågades. Är det
245 något du tycker har blivit bättre i och med att du kommer åt det själv, så att du slipper någon
246 typ av missförstånd?

247
248 RC: Kanske. Att ha ett BI-system som är utformat efter företaget där man jobbar blir väldigt
249 tillfredställande och effektivt, där man väldigt snabbt och oberoende av någon annan kan hitta
250 de uppgifter man behöver. Om vi försöker göra någon form av business case på det när vi skulle
251 göra den här investeringen av ett nytt BI-system så var det ganska lätt att räkna ihop. Istället för
252 att jag ska sitta X antal timmar för att någon annan ska bygga min rapport så kan jag göra den
253 själv på 5 minuter. Och förhoppningsvis leder det till ökad försäljning och bättre beslut som i
254 sin tur leder till bättre vinst för hela kedjan. Så jag skulle nog säga att framgången är nog att
255 man är mindre beroende men jag vet inte om det fanns problem med missförstånd.

256
257 EA: Upplever du att BI-systemet har gjort att det har blivit bättre kommunikation inom
258 organisationen. Till exempel genom att alla kan se samma siffror och att man kan visa data?

259
260 RC: Absolut. Det gör att vi pratar samma språk.

261
262 JE: Och då menar du både uppåt, nedåt och sidled i organisationen?

263
264 RC: Ja, även om vi räknar kronor så använder vi mycket procent. Det är det sättet vi
265 kommunicerar ut till våra butiker. För man ska komma ihåg att i franchiseorganisationer så har
266 man ett avtal mellan varje köpmansbolag/franchise. Så vi kommer ju inte kommunicera ut
267 exakta tal för varje butik före en årsredovisning är färdig, då det blir tillgängligt för alla. Därför
268 kommunicerar vi alltid i procent när det gäller omsättningsindex och bruttoindex. Eller vad det
269 kan vara, men allt är i procent. På så vis blir det ju att vi pratar om samma saker. Det missvisande
270 med procent kan ju vara att man ökar tex 17.4% på snabbmat på en låg omsättning medan en
271 annan butik ökar 1.5%, men ökar 14 gånger mer i omsättning i kronor.

272
273 EA: Har du använt systemet, eller rapporter från systemet vid möten?

274
275 RC: Absolut, varje vecka!

276
277 EA: Även vid presentationer?

278

279 RC: Absolut. Alltså det är ju nästan det smidigaste för min del som gör ganska många
280 presentationer, då jag med en knapptryckning kan exportera till Excel och räkna ihop.

281
282 EA: Har du även använt systemet vid informella diskussioner?
283

284 RC: Ja, jag menar bland dom första sakerna jag gör måndag morgon är att kolla köpman-
285 startsidan i systemet och tittar på butikernas resultat från förra veckan. Är det någon butik som
286 har gjort extremt bra ifrån sig så ger man ju den feedbacken direkt till köpmannen via e-mail
287 eller samtal. Och är det någon butik som presterat riktigt dåligt i omsättningsindex, då får man
288 ju ganska omgående ta kontakt med butiken och fråga vad som hände förra veckan, om man då
289 inte vet själv vad som hänt. Och detta är ett ganska typiskt användande eftersom det är väldigt
290 grova svängningar vecka till vecka och månad till månad. Denna veckan kommer bli väldigt
291 bra eftersom vi har löneutbetalning, förra veckan var lite sådär eftersom de flesta fick lön på
292 fredagen. Det är någonting som vi märker jättetydligt. Framför allt på 7/11 som har en yngre
293 kundgrupp, alltså exempelvis ni som sitter här och era kompisar. Det kan vi ju se när CSN
294 kommer för då säger försäljningen shuuuup! Så det är väldigt tydligt.
295

296 EA: I dom här mötena, presentationerna och diskussionerna, upplever du större framgång?
297

298 RC: Det är nog inte någon större skillnad om man jämför med det gamla systemet. Men det
299 man kan göra nu är att göra det mer visualiserbart och tydligare. Det blir enklare för alla att
300 förstå. I och med att vi har olika typer av människor, en del tycker siffror är jättekul och sitter
301 och räknar och har sig. Andra "couldn't care less". Så där handlar det att hitta olika typer av
302 sätt att presentera data, dels i rena siffror och dels visuellt med staplar, diagram eller till exempel
303 att vi har sålt så mycket glass att pinnarna räcker 3 varv runt jordklotet. Så det kan man ju göra
304 med det här systemet. Det tilltalar många olika typer av människor.
305

306 EA: Om du jämför med att inte ha någon typ av system kan det ha varit mer skillnad kanske?
307

308 RC: Alltså jag kan inte se hur man ska kunna bedriva en sån här verksamhet utan att ha någon
309 typ av ekonomisk uppföljning, då man liksom famlat i blindo på något sätt. Då hade man nästan
310 fått räkna hur många kexchoklad man sålde förra veckan och hur många sålde jag denna veckan.
311 Jag vet inte hur man gjorde innan BI-systemen, om man var inne i inventarierna på något sätt.
312 Jag ser inte att vi hade kunnat bedriva denna verksamhet utan detta uppföljningssystem. Nu är
313 ju detta jättelyxigt i och med att det är anpassat till vår verksamhet.
314

315 EA: Ja, jag tror det är få som har så här bra system. Tycker du att det är någon viss typ av data
316 som är extra viktig?
317

318 RC: Det beror på lite vilken aspekt man lägger i det. Man kan dela in det i tre delar. Dels handlar
319 det om att få den här temperaturkollen, hur gick det förra veckan? Det kan vara ganska skönt
320 att på någon minut bara få en känsla i magen hur det går. Ofta är det inte någon jätteövertäckning
321 utan det vet man ganska så väl.

322 Den andra delen är lite mer långsiktig, vart är man på väg? Hur ser trenden ut? Där kan man
323 dra en lite mer långgående slutsats om är vi på väg upp eller ner. Vad det finns för varugrupper
324 eller tjänster som tar fart eller är på väg ner. Då kan man lägga en liten längre strategi för hur
325 man ska bemöta det. Hur man ska göra för att minska tappet eller öka ännu mer eller vad det
326 nu kan vara. Den tredje delen handlar nog faktiskt rent om kontrollen, det som jag visade
327 tidigare med säljare. De som inte har fingrarna på rätt sida eller som har fingrarna i syltburken
328 rättare sagt. Alla butiker har extremt stor tillgång till värden av olika slag. Det behöver inte vara
329 rena pengar utan det kan finnas andra typen av värden som snabbt blir jättemycket pengar på
330 kort tid. Så det är väl en baksida av ett sånt här system att vi väldigt lätt kan, ja eller baksida
331 och baksida.. Det är en sidoeffekt att vi väldigt snabbt kan fånga upp avvikelser som kanske
332 tidigare helt enkelt hade tagit för lång tid att upptäcka när någon inte har varit helt ärlig. Det
333 kunde ha sprungit iväg till flera hundra tusentals kronor innan vi hunnit upptäcka det. Nu kan
334 vi upptäcka det snabbare, kanske runt 10-20 tusen kronor.

335
336 EA: Så övervakningsfaktorn helt enkelt?

337
338 RC: Ja, övervakningsfaktorn ska man inte underskatta. Vi har nästan 4000 anställda i våra
339 butiker och det är klart att det är alltid 1, 2 eller 10 per år som åker dit tyvärr.

340
341 EA: I såna här situationer när du kan visa rapporter och olika typer av data i möten,
342 presentationer och diskussioner. Upplever du att det kan ge dig mer självkänsla eller en
343 förbättrad artikulering?

344
345 RC: Ja, men det är klart i och med att det blir mer trovärdigt. Det blir mer trovärdigt när man
346 har data från ett system som alla känner till och det bygger på vad som händer i butiker. Så ja
347 det tror jag!

348
349 EA: Tycker du att själva visualiseringen är en faktor i det, gör det någon skillnad?

350
351 RC: Nej, men då kommer vi tillbaka till det jag nämnde innan angående att tilltala olika typer
352 av människor. För att hitta en balans mellan rena siffror, tabeller och hitta färger, hitta former,
353 blanda staplar och cirkeldiagram och sånt så folk förstår. Men man måste hela tiden ha ett syfte
354 med att visa en bild eller ett tal. Det vill säga vad ett tal ska säga, man måste tänka sig för hur
355 man skapar storyn runt omkring. Så där är ju systemet med och skapar storyn. Fast har man inte
356 storyn med sig och bara slänger på ett tal på skärmen så säger det ingenting. Så man måste ändå
357 sätta sig in i varför det ser ut som det gör.

- 358
359 EA: Tycker du att mobiliteten i verktyget gör att du och andra anställda kan använda systemet
360 i nya situationer, tex utanför kontoret?
361
362 RC: Absolut, många av mina kollegor som jobbar i Stockholm åker väldigt mycket tunnelbana.
363 Under en period förra året åkte jag själv mycket tåg och det är ju fantastiskt att kunna sitta på
364 tåget och kolla systemet.
365
366 EA: Gör det då att du kan ta 'decision on the go' som det kallas? Alltså att du direkt kan ta upp
367 och kolla systemet och ta ett beslut utifrån det.
368
369 RC: Jag vet inte precis om jag har gjort det, men jag tror definitivt att någon av mina kollegor
370 har gjort det. Med tanke på distriktschefer som är ute i butiken, som står med systemet uppe
371 och diskuterar med köpmannen, "ok vi flyttar tillbaka kylen för det blev inte bra att vi flyttade
372 den", det är ju också ett typ av beslut. Så det är jag helt övertygad om att det har inträffat
373 någonstans, eller till och med att det händer ganska ofta att man tar den typen av beslut.
374
375 EA: Är det ofta den typen av mindre beslut som till exempel att flytta en kyl?
376
377 RC: Ja det blir det ju. Ska man göra större mer långgående beslut skulle jag nog vilja ha lite
378 mer än bara det som finns i BI-systemet.
379
380 EA: Tror du att man skulle kunna ändra något i systemet eller hur systemet används för att
381 användaren ska känna att den får större inflytande i organisationen? Det kan gälla både för dig
382 eller för någon av dina medarbetare. Inflytande gällande beslut eller helt enkelt makt.
383
384 RC: Jag tror att enda anledningen att ta fler beslut eller få större inflytande eller makt är i så fall
385 att vi har andra system i företaget, vi har en pressbyrå i denna regionen *visar i systemet* och
386 här har vi alla de delar som styr vårt förhållande med köpmännen så som öppettider och
387 kontaktuppgifter och den typen av information. Sen har vi också ett annat system som är vårt
388 resultatsystem där alla kostnader kommer in, där de siffrorna som vi ser här gällande bruttovinst
389 är avstämda mot någon rabatt vi fått från en leverantör som inte syns här eftersom det inte går
390 in på kvittonivå utan först kommer i fakturan. Så den riktiga vinsten ser man inte helt innan det
391 är bokfört och klart. Om man på något vis hade kunnat länka ihop alla de här tre delarna till ett
392 system.
393
394 EA: Så att allt sånt som rabatter också var i realtid
395
396 RC: Ja precis. Det kanske är en affärsidé för er! Då skulle man kanske kunna göra ännu mer
397 som användare.

398
399 EA: För dig eller andra användare?
400
401 RC: Främst för andra eftersom jag redan har tillgång till alla tre systemen. Men jag tänker att
402 det finns andra delar av organisationen som skulle kunna ta mer eller fler egna beslut och
403 därmed uppnå mer makt om dom hade fått hela bilden. Men sen handlar det också om på vilket
404 sätt företaget är organiserat och vad man har för olika funktioner. Vad man har för befogenheter.
405 Det skulle nästan vara nån form av nån amöba-organisation men så som vi är organiserade så
406 är det jag som är ansvarig för butikerna i södra Sverige och skulle jag vilja att någon annan
407 fattar de besluten jag gör som har tillgång till tre system så. Men det är också svårt för då hade
408 jag inte kunnat ta ansvar på samma sätt vilket ställer extremt stor tillit till organisationen.
409
410 EA: Vi får tacka så mycket! Väldigt bra svar!

7.2 Bilaga 2 - Transkribering Franchisetagare Reitan Convenience

Företag: 7-eleven och Pressbyrån, Reitan Convenience AB

Titel: Franchisetagare

Datum: 03-05-2016

Plats: Malmö

EA och JE = Intervjuare

F = Franchisetagare

- 1 EA: Kan du berätta lite om din arbetsroll?
2
- 3 F: Jag är köpman för 7-eleven och för Pressbyrån i nuläget. Det är två butiker som jag driver
4 och Pressbyrån tog jag över i januari och 7-eleven tog jag över för 2 år sedan.
5
- 6 EA: Kan du berätta lite om hur du oftast använder BI i din arbetsroll?
7
- 8 F: Jag använder det dagligen i och med att dagen efter så uppdateras siffrorna och allt som jag
9 behöver. Det är jättepraktiskt för oss som jobbar i butik att få så klara siffor så pass snabbt. Vi
10 hade tidigare den här andra boxen, men det här systemet är mer modernt och anpassat efter
11 dagens butiker.
12
- 13 JE: Vilka siffror är det du kan se?
14
- 15 F: Det är försäljningssiffror, bruttovinster, omsättning. Man jämför med föregående år och man
16 kan till och med se vilket väder det var då samma dag. Så pass detaljrikt är det. Det är jättebra
17 för ibland kan det vara väderberoende vad vi säljer, till exempel glass. Då kan man jämföra vad
18 man sålt under liknande väder vid samma period förra året.
19
- 20 EA: Upplever du att användandet av BI har gett dig mer information?
21
- 22 F: Absolut, framförallt klarare information då det är väldigt enkelt uppbyggt. I princip vem
23 som helst, ny som gammal köpman kan lära sig om man gör en ansträngning i början. Det vi
24 har jobbat med tidigare är lite mer gammaldags, men det här är mer modernt och alla kan lära
25 sig om man lägger ner lite tid i början som sagt.
26
- 27 EA: Upplever du att informationen i system har gjort dig mer medveten om organisationens
28 mål och din arbetsrolls syfte?
29
- 30 F: Ja det har det ju. Det är mycket lättare nu som sagt att följa upp allting, förr tog det mycket
31 längre tid att få ihop all information. Nu finns allt samlat under olika flikar som till exempel
32 försäljning och personal. För var man tvungen att göra allt manuellt och räkna ihop saker själv,
33 men nu finns standardsidan som visar allt direkt.
34
- 35 EA: Upplever du att det hjälper dig bäst med att ta fram nya mål eller hur pass bra ni möter
36 redan uppsatta mål?
37
- 38 F: Det är svårt att svara på. Det är dom målen som möts, för det är dom vi gör uppföljningar
39 mot. Då kan man gå in i systemet och visa personalen svart på vitt om vi möter de uppsatta
40 målen och även se var vi har brister.

- 41
- 42 EA: Är det vanligt att du tar egna initiativ utifrån den information du ser i SSBI-systemet?
- 43
- 44 F: Absolut, det kan man definitivt. Som jag nyss nämnde, tappar man på en viss varugrupp då
45 kan man ta ett initiativ och titta på vad det är som vi gör fel.
- 46
- 47 EA: Kan du ge något exempel på ett sådant initiativ du tagit?
- 48
- 49 F: Korven har vi haft lite problem med i denna butik. Men i dialog med Johan och
50 distriktchefen kom vi överens om att bygga om i butiken. Det vi gjorde var att vi flyttade
51 korvmodulen 1,5 meter och det visade sig att korven ökar nu. Vi ser nu att vi säljer mer korv
52 än tidigare och att vi är på väg åt rätt håll. Hade vi inte kunnat följa upp det så hade vi inte vetat
53 om det ledde till den önskade effekten. Men om det finns information som är svart på vitt då
54 gäller det att ta åtgärder.
- 55
- 56 EA: I samband med den informationen som systemet ger, upplever du att du får nya kunskaper
57 och att du lär dig saker?
- 58
- 59 F: Varje dag tycker jag att man lär sig, man är aldrig fullärd. Jag har varit med sen 2012, fyra
60 år. Än idag har jag mycket kvar att lära mig och RI är ett steg på vägen och det har hjälpt mig
61 en hel del och har underlättat min vardag.
- 62
- 63 JE: Har du någon konkret kunskap som systemet har gett dig? Tex statistik eller något annat?
- 64
- 65 F: Jag tycker att personalen är det viktigaste för mina butiker. När du nämner ordet statistik så
66 tänker jag på den fliken som heter personal. Om man har fem personer som jobbar i butiken så
67 kan man inte dra ett gemensamt mål för alla. Man måste jobba med alla fem på olika sätt
68 eftersom alla är olika individer. Då är statistiken i systemet väldigt effektivt eftersom jag kan
69 se två personer och att den ena exempelvis säljer mer korv än den andra även fast de jobbar på
70 samma arbetsplats. Där ifrån kan man jobba vidare, lösa problemen och utvecklas.
- 71
- 72 EA: Upplever du att systemet ger dig mer inflytande och makt i samband med den information
73 det ger dig?
- 74
- 75 F: Ja desto mer information man har desto mer kan man ju argumentera för det. Till exempel
76 nu säljer vi lite korv enligt systemet trots att säljarna tycker att de säljer mycket korv. Då har
77 man det ju svart på vitt i systemet, det är lättare att argumentera för något när det ligger fakta
78 bakom det och det blir lättare att stå för det man säger.
- 79

80 EA: Det är då i förhållande till säljarna. Hur skulle du vilja beskriva ditt beslutsinflytande sett
81 till regionchefer och distriktschefer?

82
83 F: Det är bara bra. Vi har ett jättebra regionteam med ständig dialog sinsemellan och alla vill åt
84 samma håll, både regionchef, distriktschef och vi köpmän. Det viktigaste är att alla parter är
85 lyhörda och det tycker jag att vi är. Det för oss framåt, ibland snabbare och ibland några små
86 steg i taget. Det viktiga är att säljarna säljer mer och det är ju mitt ansvar. Det kommer hela
87 vägen genom organisationen ända från ledning ut till säljare och till sist kunden.

88
89 JE: Upplever du att kommunikationen åt båda hållen blir bättre genom den informationen du
90 får i systemet?

91
92 F: Ja absolut. Jag får ju hela tiden svart på vitt hur det går i verksamheten och då är det ju lättare
93 att ha en bra kommunikation. Och säljarna är ju med på detta, man måste alltid inkludera säljare
94 för att nå framgång i sin verksamhet. För när jag inte är på plats så är det ju dom som är ansiktet
95 utåt i verksamheten och därför är det viktigt att dom också är med i diskussionen och dialogerna.
96 Jag pratade lite med dom innan vi byggde om butiken och då hängde dom ju på det här taget.

97
98 EA: Har det till exempel hänt att du dragit någon lärdom genom systemet och kommit med en
99 idé till distriktschef eller regionchef?

100
101 F: Ja, det är som sagt korven. Jag märkte att vi tappade på den, då förde vi en dialog och kom
102 fram till att vi behövde bygga om. Nu ökar den ju sakta men säkert och det var det som vi
103 eftersträvade. Den handlade om att flytta den 1,5 meter.

104
105 EA: Upplever du att användandet av systemet ger dig en större tillåtelse att fatta självständiga
106 beslut som du annars inte hade kunnat göra utan att kontakta någon annan inom organisationen?

107
108 F: Bra fråga. Vi har ju haft den här gamla boxen förut, men då var det tre gånger så mycket
109 arbete eftersom man var tvungen att titta på tre olika rapporter för att sedan sammanställa själv.
110 I det här systemet får man fram svaret direkt i princip. Det är lite enklare version men den
111 nyttiga informationen som behövs och då kan man agera utifrån de direkt.

112
113 EA: Upplever du gränssnittet som lättförståeligt och informationen som lättåtkomlig?

114
115 ES: Absolut, det är nog det som dom har väldigt gjort bra. Vare sig du är ny eller gammal
116 köpman så är det ett enkelt steg att börja använda systemet, det gäller bara att göra en liten
117 ansträngning så lär man sig väldigt snabbt. Det är inte som dom där gamla Windows 95, så det
118 är väldigt simpelt.

- 119
120 EA: Upplever du att antingen genom din roll eller någon säljare kan komma på idéer som
121 ledningen missat?
122
- 123 F: Ledningen har som sagt många butiker att hålla koll på, så det är lite svårt för dom att se dom
124 små detaljerna som vi kan se själva i butiken. Det är klart vi kan se dom här små detaljerna som
125 kan göra skillnad mycket snabbare. Klart att dom också kan göra det, men då måste dom titta
126 på butik för butik. Med tanke på att dom har så pass många butiker att fokusera på kan det ta
127 längre tid, men med det här systemet kan man självklart nyttja och göra butiken mer
128 framgångsrik.
129
- 130 EA: Vilka typer av faktorer kan det vara som skiljer mellan olika butiker?
131
- 132 F: Det är läget. Jag hade en 7-eleven innan på gågatan i Lund och jag hade ett helt annat
133 kundflöde.
134
- 135 EA: Ok, så olika väderberoenden och lägen?
136
- 137 F: Precis, i Lund hade vi stora problem när det blev varmt för då sökte sig folk ut på stranden.
138 Så det bästa var om det inte var för varmt eller för kallt. Men här i Malmö så har jag butikerna
139 på en central där det alltid är folk i omlopp.
140
- 141 EA: Använder du systemet som stöd vid möten?
142
- 143 F: Absolut, eftersom att där har jag ju svart på vitt hur verksamheten går. På så sätt kan jag lyfta
144 fram de mest kritiska sakerna. Om det skulle vara något som vi behöver fixa, till exempel i
145 försäljningen, så kan jag ta upp hur ska vi göra för att bli bättre på detta. Så jag jobbar definitivt
146 mycket med systemet på möten. Jag brukar jobba mycket med top tio listan över vad vi säljer
147 mest av i butiken osv.
148
- 149 EA: Har du även använt systemet som stöd vid presentationer?
150
- 151 F: Ja vi brukar hålla ett möte varannan månad och uppdatera säljarna hur det går för
152 verksamheten. Det är viktigt eftersom dom verkligen är en del av det hela och en viktig nyckel
153 till att verksamheten ska gå bra. Så varannan månad kör jag större möten med uppdateringar på
154 det här istället för att köra mindre möten.
155
- 156 EA: Använder du systemet vid mindre formella diskussioner också?
157

- 158 F: Ja, ibland hinner jag inte planera in ett möte när det är något akut. Tex om vi tappade
159 försäljningen på glassen igår, då kan man ta det direkt med personalen istället för att dra ihop
160 ett möte. Så det sker självklart!
- 161
- 162 EA: I dessa situationer, känner du att systemet leder till en större framgång i vad du vill ha sagt?
163
- 164 F: Ja det känner jag verkligen att det gör. Jag nämnde tidigare att jag kan se saker svart på vitt
165 vad vi säljer mycket och mindre av. Nu är jag mer insatt i systemet än mina säljare så om jag
166 förklarar det för dom har dom kanske svårt att förstå vad jag pratar om annars.
- 167
- 168 EA: Tycker du att det är någon typ av data från systemet som är extra framgångsrik eller extra
169 viktig?
170
- 171 F: Personalfliken, eftersom de påverkar ju både omsättningen och bruttovinsten som vi har för
172 att företaget ska överleva. Så allting handlar ju om personalen, om dom trivs på jobbet så
173 kommer dom jobba för dig som att det vore sin egen butik. Då kommer också dom här extra
174 kronorna som lönar sig i längden.
- 175
- 176 EA: Vilken data är det som du då hämtar?
177
- 178 F: Det är försäljning i snitt per kund för alla säljare som jag tittar mest på.
179
- 180 EA: När du presenterar något i möten eller presentationer, upplever du då en ökad självkänsla
181 eller förbättrad artikulering när du använder information från systemet?
182
- 183 F: Ja men det är klart. Det är bättre om man har någonting att gå efter istället för att komma
184 oförberedd till ett möte. Då kan jag visa hur verkligheten ser ut istället för att måla upp en falsk
185 bild för säljarna.
- 186
- 187 EA: Johan visade oss tidigare att systemet kan visa både siffror och diagram. Upplever du att
188 visualiserad data gör att du når bättre ut vid presentationer och möten?
189
- 190 F: Det är klart, bilder fastnar bättre hos människor så diagram är ett bra sätt att illustrera. Så jag
191 tycker att det är viktigt att få med både och istället för att bara använda siffror.
192
- 193 EA: Johan berättade att systemet är optimerat för iPad och att det går att använda från var som
194 helst. Upplever du att mobiliteten i systemet gör att du kan använda det i nya situationer,
195 exempelvis utanför kontoret?
196

197 F: Ja det är helt fantastiskt att jag kan använda det när jag åker på semester till exempel. Jag
198 släpper inte mitt företag, så då kan jag ha stenkoll. Den dagen man släpper företaget kommer
199 det bara gå nedför känner jag. Det tar en sekund att koppla upp sig, väldigt enkelt, smidigt och
200 lätt att få koll på samma siffror som jag har här på kontoret var jag än sitter i världen.

201
202 EA: I och med den här mobiliteten tycker du att det möjliggör ”decision on the go”?

203
204 F: Ja, jag brukar göra så att om jag ser något som avviker så tar jag ett beslut direkt och ringer
205 till butiken. Till exempel om det är något som fallerar hit och dit eller åt andra hållet om det är
206 saker som går väldigt bra. Man kanske har missat att MFF haft match och då kan det vara så att
207 vi har dubbelt så många kunder mot vad vi hade räknat med. Då kan jag ringa och kolla med
208 säljare som jobbat som vet varför detta hänt.

209
210 EA: Tar du även större strategiska beslut när du är borta?

211
212 F: Nej, det är mer akuta beslut. Större beslut kan vänta.

213
214 EA: Tror du att man skulle kunna ändra något i systemet eller sättet som systemet används för
215 att användaren av systemet ska lyckas uppnå ett större inflytande i organisationen?

216
217 F: Nej jag tycker att det är bra som det är.

218
219 EA: Då var vi färdiga, tack för ett trevligt samtal och bra svar på våra frågor!

7.4 Bilaga 3 - Transkribering Process- och Chefsstöd, Malmö Stad

Företag: Malmö Stad

Titel: Processtöd

Datum: 02-05-2016

Plats: Malmö

EA och JE = Intervjuare

P = Process- och chefsstöd

1 JE: Kan du berätta lite om ditt verksamhetsområde här på Malmö Stad och vad ni gör?

2
3 P: Ja, det finns tre avdelningar. En individ- och familjeomsorg, en vård & omsorg och en
4 avdelning som heter områdesutveckling. Jag har jobbat sen i Augusti förra året så jag är inte
5 expert på min egen förvaltning. Men individ och familjeomsorg är socialtjänst, vård och
6 omsorg är äldreboende och hemtjänst och biståndsbedömningar. Områdesutveckling är
7 fritidsgårdar, fältgrupp och förebyggande socialt arbete. Sen så jobbar jag på en enhet som av
8 någon anledning har lagts under områdesutveckling men vi är en stabsfunktion med planering
9 och sekreterare. Vi skriver ärenden och remissyttranden. Nämndskansliet kallas en del av min
10 enhet. Vi heter enheten för kommunikation, utveckling och förvaltning och är en
11 stabsfunktion tillsammans med HR och ekonomi. De är egna avdelningar, vi är en enhet inom
12 områdesutveckling. Mitt ansvarsområde är chef för processtöd i framförallt budgetfrågor, fast
13 verksamhetsdelen. Det är ett utvecklingsområde som Malmö Stad har. Malmö stad har
14 påbörjat att knyta den ekonomiska styrningen med verksamhets- och målstyrning, så att de
15 ska hänga ihop bättre på olika sätt. Alla är väldigt vana med ekonomistyrning, men det kan
16 inte jag så jättebra. Så fort det är något fel i siffrorna så lyser röda lampor i systemet och det
17 händer saker och ting men vad gäller målstyrningen så finns det ingen motsvarighet till dessa
18 röda lampor.

19
20 EA: Så mer mjuka värden?

21
22 P: Ja precis, är man inte på väg åt rätt håll så lyser inga röda lampor såvida du inte ser det i
23 reda pengar.

24
25 EA: Hur många anställda är det i den större enheten och i din mindre enheten?

26
27 P: På min enhet jobbar 10 personer och på förvaltningen jobbar det 1000 personer.

28
29 EA: Vilket BI-system använder ni inom organisationen?

30
31 P: Qlickview. Det är det som jag använder.

32
33 EA: Kan du berätta lite om hur du använt systemet i din arbetsroll?

34
35 P: Framförallt så använder jag det inför delårsrapport 1, delårsrapport 2 och årsanalysen. Vi
36 genomgick en omorganisering, då blev stadsområdena till. Nu kommer jag antagligen gå in i
37 en ny omorganisation i början 2017. I ett år har vi haft en ordinarie planeringsprocess då vi
38 har tagit fram nyckeltal och indikatorer. Nu har vi tagit fram ett antal som sitter här på
39 väggen. *Visar rapporter på väggen*. Då är jag inne och tittar hur våra processer ser ut. Inför
40 delårsrapport 1 så ber vi alla verksamheter, avdelningarnas ledningsgrupper som
41 avdelningschefer och enhetschefer att rapportera vad de gjort av det som ni har planerat att
42 göra och vad det har lett till i förhållande till målen. Vi har mål om förbättrad
43 medborgardialog, uppväxtvillkor, jämställdhet, trygghet osv. Då ska alla producera en analys.
44 Har Malmöborna blivit tryggare? Har uppväxtvillkoren blivit bättre eller har de inte blivit
45 det? Har vi gjort allt det som vi har lovat att vi ska göra? Då har vi nyckeltal till det. Då är jag
46 inne och tittar i systemet, framförallt kopplat till vårt "mål 9" - att vi ska vara attraktiva

47 arbetsgivare. Detta har vi ett antal nyckeltal för, bland annat sjukfrånvaron. Då tittar jag i
48 systemet. När vi får in rapporten så tittar jag på det och sen så har vi något som vi kallar för
49 uppföljningssamtal. Då kommer jag dit, samt HR. Vi har bara haft detta en gång på grund av
50 omorganiseringen. Då är jag och HR inne och tittar i systemet och tar med oss statistik till
51 uppföljningssamtalet. Då sitter vi här och tittar och diskuterar saker i stil med; Vi har gjort de
52 här sakerna, men sjukfrånvaron ökar trots det. Ska vi göra något annat då istället? Vad är det
53 som behöver göras för att sjukfrånvaron ska minska? Behövs det i så fall några pengar till
54 det?

55
56 EA: Så ditt typiska användningsområde är då att hämta ut nyckeltal relaterade till mål som
57 inte är direkt kopplade till ekonomiska mål, utan andra mål?

58
59 P: Exakt. Kommunfullmäktiges mål. I regel så tas det varje sommar fram ett antal mål och en
60 budget. Sen sker det planering under hösten som resulterar i en nämndsbudget i December.

61
62 EA: Upplever du att användandet av systemet har gett dig tillgång till mer information?

63
64 P: Ja, enkelt uttryckt. Nu kanske det är lite symptomatiskt att det enda jag kommer att tänka
65 på är sjukfrånvaron, vilket säger en del om vad jag använder detta till egentligen. Det är
66 mycket möjligt att det finns de på förvaltningen som använder det mycket mer frekvent. Men
67 det har nog mycket att göra med att vi är i början av användandet. Jag jobbar även som
68 förvaltningscontroller som det kallas och den tjänsten är också lite under utveckling, precis
69 som hela processen är under utveckling. Hur ska stödet se ut till cheferna från alla olika
70 verksamhetscontrollers och mig som förvaltningscontroller.

71
72 EA: Upplever du att informationen i systemet och ditt användande av systemet har gjort dig
73 mer medveten om organisationens mål eller målen med din arbetsroll?

74
75 P: Nej det är nog inte Qlickview som gör det.

76
77 EA: De känner du till såpass bra utan systemet att det inte gör någon skillnad?

78
79 P: Vi diskuterar ju budgeten, hur den ser ut, vad är det politikerna vill med de här pengarna?
80 Vad vill de ska hända? Så diskuterar vi då det. Nu kanske vi vill börja följa statistik från
81 BRÅ, brottsförebyggande rådet, om brott och kan vi det och hur mycket eftersläpning som
82 finns. Om vi inte får ut den försen i Mars så kommer det inte med i årsanalysen utan istället i
83 årsrapport 1. Är det värt det? Är det bra? Så ser vi vilken statistik vi kan inhämta, och ibland
84 kan vi då se att vi har Koll till det i Qlickview vilket är enkelt. Vi tänker inte först på vad som
85 finns i Qlickview, det hade varit lite fel. Vi får först ha en öppen diskussion.

86
87 EA: Skulle man kunna säga att systemet inte ger dig mer medvetenhet om målen, men kanske
88 om hur bra målen möts?

89
90 P: Ja absolut. Jag kan ju gå in och kolla det i vissa fall. De flesta nämnderna tar dock fram
91 sina egna nyckeltal och där finns inte Qlickviewapplikationen för varje enskilt nyckeltal, och
92 de ändras också. Framförallt för att vi försöker hitta rätt, att vi ännu inte har hittat rätt. Vi har

- 93 ett antal kassa nyckeltal som vi följer nu. Det här måste vi byta ut, det går inte att följa om det
94 exempelvis har 3-årsintervall eller bygger på någon halvårlig enkät som skickas ut i hela
95 Malmö stad med ett bortfall på 70%.
- 96
97 EA: Har du tagit några egna initiativ i ditt arbete på grund av att du kunnat se hur ni möter de
98 här målen?
- 99
100 P: Ja. Om jag tittar på statistiken så kan jag komma till ledningsgruppen och visa att ett
101 nyckeltal går ner.
- 102
103 EA: Upplever du att du har lärt dig några nya kunskaper eller kommit på några nya idéer som
104 är värdefulla för organisationen eller i din arbetsroll genom ditt användande av systemet?
- 105
106 P: Ja, men framförallt 2013-2014 på fritidsförvaltningen då vi inte kommit lika långt här med
107 vårt användande av systemet. Då satt vi ofta och kollade på beläggning av idrottsplatser och
108 sporthallar. Vi försökte på riktigt knyta samman ekonomin med målen. Att då
109 kostnadsbestämma all aktivitetsyta och alla kostnader som är knutna till aktivitetsytor. Då
110 använde vi Qlickview för att se hur beläggningen såg ut och hur könsuppdelningen såg ut. Det
111 blev inte färdigt under tiden jag jobbade där men då jobbade vi med att se om resurser
112 fördelades jämställt. Exempelvis ett antal kostnadsintensiva aktivitetsytor, som ishockey, som
113 har ungefär 95% killar och 5% tjejer, eller ridsport där det är omvänt. Där satt vi hela tiden
114 och upptäckte vad vi behövde mäta för att i slutändan säga hur resurserna fördelas.
- 115
116 EA: Exempelvis nya nyckeltal?
- 117
118 P: Ja. Vi kom till slut till fram till enkla saker som att om du har en 11-manna plan och
119 istället kan dela av den i två 7-manna planer och hur vi håller koll på vilka som utnyttjar vad
120 och vilka kostnader som är knutna till detta. Det fanns massor av detaljer som komplicerade
121 dessa beräkningar och då lärde man sig saker hela tiden. Till exempel att vi måste vara nere
122 på den lägsta nivån för att kunna sammanställa helheten, annars blir all statistik missvisande.
- 123
124 EA: Upplever du att du har fått ökat inflytande eller makt genom informationen eller de idéer
125 du kommit på via systemet?
- 126
127 P: Ja. Det är klart att om man kommer till en ledningsgrupp och säger att ett nyckeltal går ner
128 så kan de fråga vad man vill att vi ska göra.
- 129
130 EA: Upplever du att ditt användande av systemet har gett dig tillåtelse att kunna fatta några
131 självständiga beslut som du inte hade haft tillåtelse till förut? Exempelvis genom att andra
132 känner till att du har tillgång till information i systemet som du kan basera dessa beslut på.
- 133
134 P: Jag är chefsstöd så jag beslutar i princip ingenting mer än vad jag ska lyfta till
135 förvaltningen eller möjligtvis vad jag tycker att förvaltningen ska lyfta till politiken. Det är
136 vanligt. Så i de besluten ja, men det är såna beslut i sitt löpande arbete som vad man ska
137 skriva i en rapport, men inga formella beslut. Exempelvis att jag ska ha den här formuleringen
138 i den här rapporten. Så ja, systemet hjälper mig att fatta beslut.

- 139
140 EA: Upplever du gränssnittet i systemet som lättförstått och informationen som lättåtkomlig?
141
142 P: 5 av 10 kanske. Jag vill ofta ha full flexibilitet, sån statistik som man alltid kan komma åt
143 på något sätt. Att visa statistiken som man inte har framför sig just i den vyn. Ingen har visat
144 mig hur man gör, så man börjar klicka runt på olika saker, vilket är en bidragande orsak till att
145 det inte är helt lättillgängligt. Men det är ju inte jättekomplicerat heller, jag kan inte komma
146 ihåg att jag suttit i långa perioder utan att hitta vad jag letar efter. Det enda är att man skulle
147 vilja ha en pipeline mellan Qlickview och Stratsys, som är ett webbaserat planerings - och
148 uppföljningssystem. Där för vi in både statistik och beskriver rapporter, då hade det varit bra
149 att ha en koppling där emellan istället för att jag ska sitta manuellt.
150
151 EA: Så att du hade kunnat exportera dit?
152
153 P: Ja, men det är ju helt annan fråga egentligen. Systemet är inte allt för svåränvänt.
154
155 EA: Upplever du att användarna av systemet på grund av kunskaper kopplade till deras
156 arbetsroll kan komma på nya idéer som ledningen inte kommit på?
157
158 P: Ja, jag måste gå tillbaka till fritidsförvaltningen igen känner jag. Så är det absolut. Där var
159 det så väldigt mycket, att följa sin egen statistik i någon utsträckning. På den här platsen har
160 jag lite sämre koll faktiskt. Även om jag har som arbetsuppgift att utveckla den här processen
161 så har jag fortfarande inte riktigt koll på hur deras processer eller hur deras användning av
162 systemet ser ut. Till exempel hur mycket man jobbar i systemet som enhetschef. Jag har
163 visserligen börjat leverera vissa småsaker till dom.
164
165 EA: Känner du till om det finns dedikerade dataanalytiker inom organisationen som är
166 experter på systemet?
167
168 P: Nej jag vet inte vem jag skulle kunna ringa inom Malmö Stad. Det kanske man skulle
169 kunna ta reda på. Eller vänta lite, vår IT-samordnare har ju precis sagt upp sig. Det har börjat
170 en ny kille där och det skulle säkert vara han jag skulle gå och prata med. På
171 fritidsförvaltningen var vi mycket mer aktiva och utvecklade verktyget. Det här vill vi inte se,
172 men det här och det här skulle vi vilja ha, då fick vi det av någon IT-samordnare (*samtidigt
173 som Daniel pekar på skärmen*).
- 174
175 EA: Det fanns alltså någon du kunde ringa till?
176
177 P: Jag gick ner i korridoren bara. Jag kan tänka mig att om vi skulle börja göra liknande så
178 skulle det finnas här också. Men vi är inte riktigt där än. Vi är i stadiet i att börja ställa vissa
179 kritiska frågor i förhållande till ett ganska begränsat antal mjuka nyckeltal.
180
181 EA: Upplever du att direktåtkomsten till systemet underlättar ditt arbete sett till tidigare
182 erfarenheter om du då har fått lov att gå till en ekonom/analytiker för att hämta rapporter?
183
184 P: Ja absolut. Men jag har inte några såna tidigare erfarenheter. Men ni ska veta att jag har läst

- 185 en master i genusvetenskap och en kandidat i statsvetenskap, så statistik var aldrig riktigt min
186 grej. Jag har inga andra erfarenheter än hur det är i Malmö Stad. Men här finns det tillräckligt
187 att göra fast du inte är en specialist.
- 188
189 EA: I litteraturen så har vi läst att ett vanligt problem är att det väldigt lätt blir missförstånd
190 om vad som efterfrågas när man begär rapporter från dataanalytiker, men att detta har minskat
191 i och med att du själv kan ta fram data. Är det något du upplever?
- 192
193 P: Jag vet inte riktigt. Alla nämnder har samma nyckeltal. HR-nätverket till exempel har delat
194 upp så att en förvaltning tar fram statistik till alla stadsområden. För annars så har man inte
195 lyckats ta fram samstämmig statistik var och en för sig, det funkar inte riktigt. Vi har inte
196 lyckats göra så bra anvisningar så att folk själva kan gå in och hämta ut det. Även om det inte
197 är så många så är det för många variabler. Det är inte bara att gå in och hämta det, utan man
198 måste klicka i vissa saker.
- 199
200 EA: Upplever du att användandet av systemet har bidragit till en bättre kommunikation inom
201 organisationen? Till exempel att alla har tillgång till samma information.
- 202
203 P: Ja det måste man säga. Även om det inte är speciellt välanvänt.
- 204
205 EA: Har du använt systemet som stöd vid möten? Då är det inkluderat saker som är utskrivna
206 från systemet.
- 207
208 P: Nej, det tror jag inte.
- 209
210 EA: Till exempel dom här rapporterna du visade oss.
- 211
212 P: Nej, jag har inte uppe systemet på ett möte. Kanske att jag har tagit upp det någon enstaka
213 gång.
- 214
215 EA: Men dom här rapporterna då? Tar du med dom utskrivna?
- 216
217 P: Jag vet inte riktigt vad du menar med rapport?
- 218
219 EA: Någon typ av information eller statistik som kommer från systemet.
- 220
221 P: Inte utan att jag har lagt in det i Excel först där jag gör om det till någon slags diagram.
- 222
223 EA: Ok, så systemet är alltså första steget. Men då kan vi ha det som utgångspunkt. Har du i
224 så fall använt det som stöd i presentationer?
- 225
226 P: Väldigt ofta, eller ja ganska ofta.
- 227
228 EA: Har du också använt datan vid mer informella diskussioner?
- 229

- 230 P: Ja, med HR. Kanske lite men dom nyckeltalen är så himla dåliga. Dom ska visa på ett
231 miljöarbete. Då det handlar om inköp av ekologiskt certifierade varor. Men det är som en piss
232 i Mississippi. Vad man skulle behöva titta på är nyckeltal som har en större påverkan om man
233 ska prata om hur klimatet ska bli bättre. Nu kan jag gå in och titta på hur mycket bananer som
234 är fair trade.
235
- 236 EA: Upplever du att uppnår en större framgång vid möten, presentationer och diskussioner
237 med hjälp av information från systemet?
238
- 239 P: Ja, jämfört med om jag bara själv sitter och säger att arbetsmiljön inte känns riktigt bra
240 jämfört med om jag kan säga att personalomsättningen är hög och sjukfrånvaron ökar. Det är
241 stor skillnad.
242
- 243 EA: Upplever du att någon typ av data är extra viktig?
244
- 245 P: Ja, det mesta jag pratar om här är HR så det måste nog vara det.
246
- 247 EA: Så tex sjukfrånvaro?
248
- 249 P: Tex personalomsättning, andelen av alla som är heltidstjänster och timavlönade timmar.
250
- 251 EA: Upplever du en bättre självkänsla eller artikulering vid möten och presentationer genom
252 att du kan visa sån här data?
253
- 254 P: Jo, men det är ju klart att folk gillar ju siffror. Jag tror att det är objektivt, så jo man får nog
255 lite bättre självkänsla. Men i slutändan handlar det om vad man vill säga.
256
- 257 EA: Upplever du att visualiserad data förbättrar ditt framförande i det du vill ha sagt? Att
258 själva visualiseringen är en faktor.
259
- 260 P: Ja visualiseringen är en faktor. Jag brukar dock vara ganska sparsam med det. Kanske
261 något diagram och någon bild som illustrerar det. Jag tror i slutändan att skriva text är det som
262 är bäst. Det är det som betyder någonting.
263
- 264 EA: Att systemet är åtkomligt via webb, gör det att du kan använda det utanför kontoret?
265
- 266 P: Jag vet inte hur mycket jag använder det när vi sitter på möte. I regel brukar det bli ganska
267 dysfunktionellt. Nu sitter vi i möte och nu ska vi prata om detta och då måste jag ha kollat upp
268 det sen innan. Det tar för mycket tid att sitta med systemet. Det kanske man kan göra om det
269 verkligen är den faktiska personalomsättningarna under den här perioden, då underlättar det
270 definitivt att det är webbaserat och att vi kan göra det. Men jag kan inte minnas att det har
271 hänt någon gång de senaste 2 åren. Kanske då när vi satt och diskuterade specifika saker, vad
272 är det vi behöver se som vi inte har nu, tillsammans med systemförvaltaren.
273
- 274 EA: Vid ett sånt möte när du använder systemet, upplever du att det möjliggör "decision on
275 the go"?

276
277 P: Det gör det ju, men jag upplever det inte som ett bra sätt att fatta beslut på.
278
279 EA: Varför inte?
280
281 P: Jag tror att jag har för lite erfarenhet. Om den här processen hade suttit lite bättre i
282 organisationen, det är klart att man tillslut hade kommit till den situationen där man har
283 mycket mer levande kontinuerlig uppföljning och mer verksamhetsnära dialog kring
284 målbudgeten än vad man har nu. Medarbetares och chefers vana att diskutera om sin
285 verksamhet utifrån de politiska målen är låg. Då är det också svårt att diskutera statistik och
286 nyckeltal knytta till verksamheten på ett levande sätt. Det är så mycket konstgjord andning
287 som man kan tänka sig just nu. Tanken är att det ska bli mindre och mindre konstgjord
288 andning tills att det blir en naturlig del av att jobba på en arbetsplats. Till exempel på en
289 fritidsgård, att man håller koll på hur mycket folk som kommer, vilka aktiviteter det är som
290 lockar ungdomarna och vilka ungdomar som lockas. Att man följer det systematiskt, men nu
291 har vi inte den statistiken här. Men det är dit man vill komma tänker jag. Likadant i
292 hemtjänsten och i särskilda boenden. Att man hittar sina nyckeltal bortsett ifrån ekonomin.
293 Dom vet nog inte säkert om brukarna känner sig trygga, att dom har inflytande över det stöd
294 och hjälp dom har rätt till. Också om pengarna leder till det, att människor har det bra alltså.
295
296 EA: Tror du att man skulle kunna ändra något i systemet eller sättet som systemet används för
297 att användaren av systemet ska lyckas uppnå ett större inflytande i organisationen?
298
299 P: För det första, man önskar sig på något sätt full flexibilitet. Men desto mindre kunskap man
300 har av systemet, desto mindre kunskap har man att forma det. Mer flexibilitet, men då måste
301 utbildning följa med också.
302
303 EA: Så till exempel utbildning hur man använder systemet tror du skulle hjälpa?
304
305 P: Ja, absolut. Sen tror jag att det är återkommande i hela Malmö Stad att systemen måste
306 prata med varandra. "Här har vi ett jättebra system", men nu har vi 15 olika jättebra system.
307 Alla tittar väl på det från sitt håll, men jag som sitter som en länk mellan förvaltning och
308 nämnden eller stödet mellan förvaltningen och politiken önskar ju det framförallt.
309
310 EA: Att man får bort silos så det blir ett mer integrerat system?
311
312 P: Ja.
313
314 En sista fråga från email i efterhand som vi missade att fråga under intervjun:
315 JE: Upplever du att du får ett ökat inflytande eller makt genom att nå ut bättre på grund av
316 systemet?
317 P: Ja. Folk gillar och värdesätter siffror. De uppfattas beskriva objektiva omständigheter.
318 Qlickview tillgängliggör siffror så i någon utsträckning ökar det inflytandet hos den som tar
319 fram siffrorna.

7.3 Bilaga 4 – Transkribering Ekonom, Malmö Stad

Företag: Malmö Stad

Titel: Ekonom

Datum: 03-05-2016

Plats: Malmö

EA och JE = Intervjuare

EK = Ekonom

- 1 EA: Kan du berätta lite om ditt verksamhetsområde inom Malmö Stad?
2
- 3 EK: Jag arbetar på ekonomienheten vid kommundtjänster som är en avdelning på
4 serviceförvaltningen. Ekonomienheten erbjuder ekonomiskt stöd för verksamhetscheferna så
5 som underlag, rapportering, budget, uppföljning, prognoser och liknande. Deras verksamheter
6 finns inte någon annanstans, i och med att varje förvaltning så som förskolan eller
7 grundskolan inte har sina egna receptionister eller liknande. Om dom anställer en receptionist
8 var så måste de ha någon som kan ta över den rollen om receptionisten blir sjuk exempelvis.
9 De har inte möjligheten att skaffa en pool av receptionister, vilket vi på serviceförvaltningen
10 då erbjuder och hyr ut till de olika enheterna. Alla inom Malmö Stad behöver hjälp med HR-
11 frågor, IT-frågor och det erbjuder vi här på kommundtjänster så vi ansvarar för supporten inom
12 dessa områden. Den typen av verksamheter som inte passar in i en ordinarie förvaltning
13 använder våra tjänster. I serviceförvaltningen som helhet så hyr de även ut fastigheter till alla
14 andra.
15
- 16 EA: Så du arbetar alltså mot väldigt många olika enheter som i snitt är mindre?
17
- 18 EK: Ja precis, vi på kommundtjänster och serviceförvaltningen är väldigt diversifierade.
19 Tillskillnad från de andra förvaltningarna så är vi mer konkurrensutsatta. De andra
20 förvaltningarna har möjligheten att gå ut och upphandla exempelvis en billigare städservice.
21 Men man vet att man även kan få det inom kommunen. Då vet man att vi upprätthåller rätt
22 standard utifrån Malmö Stads policies. Målet är att vi ska vara självkostnadsdrivna men inte
23 gå med vinst, men ändå utmana på marknaden.
24
- 25 EA: Hur många anställda är det i serviceenheten?
26
- 27 EK: Jag har bara varit här i tre månader, men det är runt 300st exklusive IT-supporten, som
28 har en egen ekonomi.
29
- 30 EA: Kan du berätta lite om din egen arbetsroll?
31
- 32 EK: Vi håller på och byter ekonomisystem just nu, vi byter till CGIs Raindance en gång till.
33 Det är mycket möten nu för detta byte är något man kanske gör en gång var 13:e år. Så vi
34 utreder mycket effektiviseringar, hur vi ska använda de olika bitarna, vad vi ska kolla på och
35 vad vi vill förbättra nu när vi har möjligheten att göra det. I Maj så stänger vi April så vi har
36 precis haft uppföljning med alla cheferna, där vi tar reda på hur det ser ut resten av året och
37 med det så lämnar vi kommentarer kring hur vi tror det ser ut framöver. Det är underlag till
38 ekonomichefen, som lämnar underlag till nämnden för hur de ska styra serviceförvaltningen
39 som helhet. Och till Malmö Stad som också bearbetar texten och lämnar det till
40 kommunstyrelsen. Utöver det här underlaget vi lämnar till cheferna så är det mycket att vi är
41 tillhjälpiga till när de behöver stöd. Den stora budgetfrågan kommer till hösten. Allt smått
42 som att de på stadshuset ska börja sälja visitkort, vilket de inte har gjort tidigare utan de har
43 bara sålt namnbrickor inom Malmö Stad. Vad ska vi ta för pris för de här visitkortet?
44
- 45 EA: Så du tar då fram underlag för att kunna göra en sån beräkning?
46

47 EK: Ja, tillsammans med controllern. Controllern har det huvudsakliga ansvaret för den typen
48 av frågor. Skulle chefen ta upp fakturafrågor och sånt så kommer de hit för att det är den
49 typen av kontakt de oftast har med ekonomienheten, så gör man det tillsammans med
50 ekonomiassistenten.

51
52 EA: Vilket beslutsstödsystem använder ni?

53
54 EK: Qlickview. Det ser ut såhär. *Visar startsidan i systemet*. Vi har massor av olika appar
55 för varje företag eller förvaltning. I de så är det en mängd olika typer, vi har en standard
56 ekonomiapp där man blir tilldelad en viss mängd vanliga uppbyggda rapporter från början och
57 man har möjligheten att bygga nya egna rapporter och dela de med andra användare. Det har
58 fullt stöd till ekonomisystemet så man kan kolla på alla fakturor via systemet. Den hämtar en
59 länk som skickar en till fakturan så man kan se den. Allt som finns i ekonomisystemet finns
60 här men på ett annat sätt då du själv kan anpassa mycket mer i ekonomisystemet. Många
61 ekonomer i Malmö stad använder inte detta fullt ut, utan använder ofta de tilldelade
62 rapporterna. Det är skönt att man kan göra det. Oftast klickar vi ut det till Excel och bearbetar
63 det där. Utöver ekonomin-appen, som är till för ekonomerna, finns en app som vi kallar
64 ekonomi för chefer, där man bara ser vissa förvaltningar och inte alls här på
65 serviceförvaltningen. Här finns möjlighet antingen ekonomen eller för chefen att kolla på
66 allting som man ska få lov att kolla på. Här kan jag se alla kostnadsställen eller arbetsplatser,
67 men om man är chef kan man se mer. Allt är tidsstämplat och sammankopplat med HR- och
68 ekonomisystemet. Vi kan följa personerna, exakt vad de kostat och hur mycket övertid de
69 jobbat på ett lättillgängligare sätt än HR-systemet som är väldigt låst.

70
71 EA: Så den appen är limiterad till ett visst antal användare?

72
73 EK: Cheferna får behörighet som de har attesträtt för. De attesterar att en betalning är deras
74 betalning och ska belasta deras kostnadsställe. De kostnadsställen som de har behörighet till
75 kan de se ner till individnivå gällande personalkostnader och liknande. De har också möjlighet
76 att inom företaget serviceförvaltningen kolla hur det går för oss i helhet. I och med att allt är
77 offentligt. Så egentligen har ju personalen också ha tillgång till det, men det är känsligt helt
78 enkelt. Utöver det så finns de här specifika rapporterna som ska in till nämnd och liknande,
79 där finns en specifik app där man bara kan gå in och hämta det och inte bygga om
80 rapporterna. Slutligen så finns det HR, vi har HR-service under oss, de är väldigt duktiga på
81 att bygga upp många olika egna appar där man kan följa all data som man då oftast exporterar
82 till Excel och bygger om det där. Man kan klicka sig ner i trädet från serviceförvaltningen
83 som helhet till kommundjänster där vi sitter och sen kanske jag vill se på enheten städservice.
84 Hur många är timavlönade här av vad vi har som producerande kraft inne för tillfället? Sen
85 skickar man ut det till Excel och bearbetar det där. *Visar Excelgraf*. Vi har tagit över
86 städserviceenheten från grund- och förskola för att de inte ville ha det längre. Men de behöver
87 fortfarande städ. Så vi på kommundjänster tog över det i Oktober och såhär har det sett ut sen
88 dess. . Vi kan se att de är betydligt mer sjuka än vad vi är på resten av kommundjänster.
89 Kanske är det som ligger bakom att vi får denna bilden här, som vi följer vanligtvis i andelen
90 frånvaro. Sen ger man det som stöd till ledningsgruppen. De vet ju om det, eftersom de vet att
91 städservice kostar oss massor av pengar. Men nästan så är det extra tydligt på det här sättet
92 och det är det som är min uppgift.

- 93
94 EA: Är det vanligt att du tar fram rapporter på uppdrag av någon som kontaktar dig, eller är
95 det mest det som du behöver leverera i din arbetsroll?
96
97 EK: Vi eftersträvar att cheferna ska kunna göra det själva. Att de ska ha koll på sin ekonomi
98 och kunna kolla upp det, och det kan de ju göra. Här är dock kulturen att de gjort detta i
99 ekonomisystemet genom att klicka ut samma rapport hela tiden. Om det är något specifikt de
100 är ute efter, så kan det bli att jag trycker upp det.
101
102 EA: Upplever du att ditt användande av systemet ger dig tillgång till mer information?
103
104 EK: : Helt klart. När jag började i februari förra året så kändes Raindance väldigt låst, medan
105 man i Qlickview kan klicka sig fram utan att förstöra något, eftersom allt är skarpt i
106 ekonomisystemet. För vissa är det jobbigt att de kan förstöra. Att de inte vet vad som händer
107 på skärmen. Då vill de veta exakt hur de ska klicka sig fram. Medan jag experimenterar mer
108 och gör om tills jag lärt mig. Jag tycker det känns skönt att vara i Qlickview där jag inte kan
109 förstöra något. Qlickview är lätt på så sätt att det händer något för varje klick man gör. För
110 vissa är det jobbigt och för andra ger det möjligheter.
111
112 JE: Du upplever en flexibilitet i systemet?
113
114 EK: Absolut. Sen måste man ju begränsa sig själv också, alla vill inte ha all information på en
115 gång. Jag minns på vissa arbetsplatser där man visat hur man kunde få ut något på ett
116 snabbare sätt. Om du då haft en specifik mall som de haft alla år och alla chefer är vana med
117 den mallen så kör de ut det på ett visst sätt. Då klickar de ut det i Excel och följer mallarna
118 där. Men en del sitter i Raindance och skriver in siffran för varje enskild sak för att de alltid
119 gjort så, fast att allt egentligen kan uppdateras på en gång.
120
121 EA: Upplever du att informationen i systemet har gjort dig mer medveten om organisationens
122 mål och/eller din arbetsroll syfte?
123
124 EK: Nej. När man bygger en översikt i vissa av apparna, så är det mer för att den ska vara
125 snygg än för att den ska uppnå målen. De ligger i ett annat program, Stratsys, där följer man
126 målen. De kan man läsa om på intranätet.
127
128 EA: Upplever du att du får en bättre medvetenhet om hur målen möts? Det vill säga inte vad
129 målen är men hur bra de uppnås.
130
131 EK: Nej. Varje förvaltning är ett eget företag och i och med att jag har jobbat överallt så har
132 jag tillgång så har jag tillgång till appar från hela Malmö Stad, men det har inte ens chefen
133 här. Hon ska få den informationen från ekonomichefen som får den på deras
134 ekonomichefsmöten. Kulturen är att man inte ska gå in och kolla hur det går för andra
135 förvaltningar eftersom man inte vet vad som ligger bakom siffrorna, exempelvis om vi gått
136 plus 19 miljoner. Man får ingen text som förklarar det. Malmö Stads mål är ju egentligen att
137 använda upp pengarna vi har fått tilldelade så effektivt som möjligt. Nu visar jag HR-delarna

138 av systemet. Vi ska exempelvis inte ha så här många timanställda som vi ser här, men det är
139 inget jag går in och söker efter själv.
140
141
142 EA: Skulle man kunna säga att de som arbetar med mjuka värden, till skillnad från din
143 ekonomiska roll, skulle kunna få en bättre bild av hur bra pengarna används?
144
145 EK: Jag vet att i Qlickview har man möjlighet att integrera. Exempelvis om vi gör en enkät på
146 hur bra vi kör våra taxibilar, så kan det slängas in i systemet och mätas mot ekonomin. Men
147 det gör vi inte här, utan vi har bara HR-systemet och ekonomin.
148
149 EA: Upplever du att informationen i systemet eller saker du har lärt dig av det bidrar till att ge
150 dig ökat inflytande eller makt?
151
152 EK: Nej inte ökat. Varje chef ska känna till sin budget. Sen är kulturen här att vi har god
153 ekonomi och att de inte är så intresserade av ekonomin här, utan de kommer bara när de
154 behöver det. Det ska inte behövas att jag får ökad makt utan man har den befattning man
155 behöver.
156
157 EA: Upplever du att ditt användande av systemet har gett dig större tillåtelse att fatta
158 självständiga beslut?
159
160 EK: Nej.
161
162 EA: Upplever du gränssnittet som lättförstått och informationen som lättåtkomlig?
163
164 EK: Jag har många av knepen för att det ska gå snabbt, men om man kollar på andra så vet jag
165 att de tycker det är krångligt. Varje gång man loggar in så är allt det man gjort tidigare borta.
166 Det är väldigt många klick för att komma till de saker man kollar på hela tiden, exempelvis
167 hur det gick förra månaden. Det är ovanligt att man kollar på data för hela avdelningen och då
168 blir det många klick.
169
170 *Visar exempel som kräver 6st klick för att ta fram en standardiserad rapport*.
171
172 EK: Man kan skapa snabbänkar för detta, bokmärken, men det känner inte alla till. Vissa
173 flikar är kladdiga.
174
175
176 EA: Upplever du att systemet gör att användare på grund av specialistkunskaper kopplade till
177 deras arbetsroll kan komma på idéer som ledningen missar?
178
179 EK: I och med att kontrollern här sitter med som ekonomins funktion till ledningen och är den
180 enda som har tillgång till detta. Cheferna har sin app ekonomi för chefer men de använder inte
181 det eftersom de inte har någon ekonomiskunskap, utan de har sina egna specialistområden. Det
182 är först när det blir någonting stressande, exempelvis städservice, som kommer upp som
183 städservicechefen får gräva och då vänder hon sig hit. Så vi har mycket makt över ekonomin.

- 184 Om det är själva systemet som gör det tror jag inte. Vi förlitar oss lika mycket på rapporter
185 och underlag från grund- och förskolan, så det är det nog inte systemet som bidrar med.
186
- 187 EA: I litteraturen finns en roll som refereras till som dataanalytiker, som andra personer
188 kontaktar för att få en rapport, som då du gör ibland. Upplever du att systemet har ökat eller
189 minskat beroendet av dataanalytiker?
190
- 191 EK: När man når IT-supporten som ligger under oss, så skickar dom det till
192 systemutvecklingsenheten på ekonomiavdelningen centralt om du är ute efter ett problem i
193 ekonomisystemet eller beslutsstödet och liknande. Men där sitter bara en person centralt som
194 sitter och bygger och tar hand om ekonomiintegrationerna till beslutsstödet. Hans tjänst är
195 uppbyggd eftersom att Qlickview finns. Han är Qlickviewansvarig på ekonomin. Sen finns de
196 som är HR-ansvariga och jag har ingen erfarenhet bakåt i tiden gällande om det har ökat eller
197 minskat, utan det har funnits hela tiden jag varit här.
198
- 199 EA: Tror du att det hade varit svårare för cheferna att hämta informationen de behöver från
200 ekonomisystemet?
201
- 202 De kan gå in i ekonomi för chefer. Vad jag vet är det bara en förvaltning som använder det.
203 Där själva sektionschefen längst ner i trädet går in och kollar. Det kan vara så att
204 ekonomienheten är överbelastad, att de har för många chefer att hålla samtal med. För de
205 obligatoriska sakerna där de eftersträvar information så måste de själva gå in och kolla på
206 allting.
207
- 208 EA: Upplever du att det kan uppstå missförstånd vid de tillfällen då en person efterfrågar en
209 rapport hos en dataanalytiker?
210
- 211 EK: Nej. Vet man vad man vill ha för rapport så är det lätt att beskriva det. Man har sett det
212 förr.
213
- 214 EA: Upplever du att systemet har bidragit till bättre kommunikation inom organisationen?
215
- 216 EK: Nej. För de ser bara sin sektion. Man har bara behörighet för sitt eget företag eller sin
217 förvaltning. Inom serviceförvaltningen, i andra byggnaden här sitter Kommunteknik som
218 bygger och beställer ombyggnationer av gatorna. Dom får en beställning från gatukontoret att
219 utföra någonting. Sen kan ju gatukontoret köpa upp det från någon annan som fixar det bättre.
220 Jag vet inte hur deras ekonomi ser ut när jag ser en siffra utan att få det beskrivet. Även när
221 informationen finns där så tycker jag inte att kommunikationen blir bättre.
222
- 223 EA: Har du använt systemet eller rapporter från systemet som stöd vid möten?
224
- 225 EK: Absolut. Ett vanligt möte med chefen är att vi visar upp hur det gått hittills, vad vi tror
226 om resten av året, går igenom personalstyrkan och vad den kommer att kosta, intäkter, övriga
227 kostnader osv. Då kanske de påpekar "Den där kostnaden har inte jag haft". Då klickar man i
228 det i systemet. Jag sitter här inne och visar rapporten på väggen och på min dator har jag
229 någonting annat uppe och så sitter vi och pratar. Jag sitter med beslutsstödet här och sen får de

230 det de alltid kollat på så att de känner sig trygga. Så jag erbjuder både och. Sen kan det väl
231 hända att man klickar upp en speciell faktura och visar vad man köpt. Vem var det som
232 konterade detta och varför ligger det fel? Vi har en post- och budservice som kör internt inom
233 Malmö Stad, och då kanske de snabbt efterfrågar en prognos över hur drivmedelskostnaden
234 kommer att vara resten av året och jag inte har förberett det helt för att jag trodde att det skulle
235 vara samma som alltid. Då kan jag snabbt slänga ihop en prognos på det på plats och visa
236 vilka siffror de ska kolla på. Så ja, jag använder det väldigt mycket i samband med möten
237 med chefer.
238
239 EA: Har du även använt det som stöd vid presentationer?
240
241 EK: Det blir att man hämtar ut det ur systemet, bygger om det i Excel och presenterar det i
242 PowerPoint. Jag hade likagärna kunnat hämta det i ekonomisystemet men jag gör det av vana
243 från Qickview.
244
245 EA: Har du använt systemet som stöd vid informella diskussioner?
246
247 EK: Hela tiden ekonomer emellan.
248
249 EA: Händer det att du ser att någon data sticker ut väldigt mycket i systemen och nämner det
250 till någon som du går förbi i korridoren?
251
252 EK: Ja det är ju i systemet jag kollar först. Jag bygger upp mina egna pivoter i programmet
253 och ser vad som blir rött och frågar om de sett vad som hänt där. Men det är ofta för att något
254 blivit felkonterat eller felaktigt.
255
256 EA: I dessa situationer vid möten, presentationer och diskussioner, tycker du att du uppnår en
257 större framgång med hjälp av den information du kan visa?
258
259 EK: Nej störst framgång får jag när dom känner sig trygga med vad det är dom ser. Men
260 däremot kan jag få fram informationen mycket snabbare och det är ju den stora vinsten.
261 Istället för att göra alla dom här tusen klicker eller att man säger: ”vi kan väl höras nästa
262 vecka och kolla på hur drivmedelskostnaderna ser ut”, så kan man ta fram informationen
263 direkt. Det är ju en framgång i sig, men för att nå ut till chefen ska de se så lite som möjligt.
264
265 EA: Så du tror att du hade uppnått lika stor framgång med information från ekonomisystemet?
266
267 EK: Ja, men det hade tagit betydligt längre tid.
268
269 EA: Upplever du att du får ökat inflytande eller makt genom att nå ut bättre genom SSBI-
270 systemet?
271
272 EK: Ja det kan man säga. För att cheferna känner ju att det är skönt att de kan få svaren direkt
273 jämfört med att ”vi tar det nästa vecka” eller ”vi tar det på telefon om några timmar när jag
274 tittat på det”. Nu jämför jag inte beslutsstödet med ekonomisystemet eller liknande, men att
275 ekonomen känner sig trygg med beslutsstödet och kan få informationen snabbt ger en ökad

276 makt jämt mot en ekonom som känner att de måste kolla igenom allting innan de presenterar
277 resultatet eller underlaget.
278
279 EA: Vid dessa situationer, är det någon typ av information som du anser vara extra
280 framgångsrik eller viktig?
281
282 EK: Nej jag vet inte riktigt.
283
284 EA: Om du har använt data från systemet vid till exempel ett möte eller en presentation
285 upplever du en bättre självsäkerhet eller artikulering i ditt framförande?
286
287 EK: Jag kan ju dra ett exempel här igen om frånvaron och liknande från HR. Det är hämtat
288 från HR-systemen, vad dom har producerat, hur många tillsvidareanställda det är, hur många
289 heltidsanställda, hur många timanställda de är och hur mycket de har i producerande
290 arbetskraft. Exemplet jag vill dra är då min kollega säger: ”Jag litar inte på dom här
291 siffrorna”. Men om jag litar på dom, för jag vet att det är exakt de som kommer in i systemet
292 från vad som är rapporterat och som cheferna har attesterat och godkänt i HR-systemet. Det är
293 exakt samma som det som står i HR-systemet så varför ska vi inte lita på det. Det är precis
294 samma sak för beslutsstödsystemet där det är exakt samma sak som finns i Raindance,
295 förutom klockslaget när det är senast uppdaterat i och med att det inte uppdaterar lika snabbt.
296 Det körs inte skarpt så när en ändring görs kanske man får vänta till klockan 12. Det
297 uppdateras tre gånger om dagen. Så ja, jag litar ju på det!
298
299 EA: Vid till exempel möten upplever du att du når ut bättre när du kan visa visualiserad data?
300
301 EK: Ja jag tycker att jag kan bygga snyggare i och med att jag kan trycka ut det till Excel och
302 göra det snyggare där. Men det kanske är en trygghet i mig. QlickView har ju sina
303 begränsningar där med medan Excel har ju jobbat betydligt mer med att vara sammanlänkat
304 med Power Point som är presentationsprogrammet. Så där tycker jag att jag får större vinning
305 än att visa upp dom här små staplarna som finns jättesnabbt i beslutsstödet. Där kan man ju
306 direkt hoppa mellan olika. Då måste jag också dölja massa annat för cheferna som jag inte vill
307 att de ska se. Om jag då skulle bygga en rapport mitt i rutan så måste jag direkt börja jobba
308 med att dölja detaljer runt omkring som jag inte vill att de ska se. I Power Point kan jag klicka
309 fram min färdigbyggda bild från Excel och då får dom inte se något annat än bilden. För det
310 är detta vi ska prata om, allt det där bakomliggande har jag på min skärm här.
311
312 EA: Så det blir bara en störande faktor att visa för mycket information?
313
314 EK: Man måste få dom att titta på vad jag vill att dom ska titta på.
315
316 EA: Möjliggör mobiliteten att du eller någon annan anställd använder beslutsstödet utanför
317 kontoret?
318
319

- 320 EK: Egentligen det ända som ska göras utanför kontoret är att cheferna ska attestera sina
321 fakturor och det gör dom i ekonomisystemet. Vill dom ha en rapport på fältet då lyfter de
322 telefonen och hör av sig till ekonomerna. Så att utanför kontoret, nej.
- 323
324 EA: Anser du att systemet har bidragit med information som möjliggör ”decision on the go” ?
325
- 326 EK: Ja det är ungefär det jag beskrev, om det uppkommer frågor på ett möte som jag inte
327 riktigt kan svara på då kollar jag snabbt och så får man en prognos på detta.
- 328
329 EA: Tror du att man skulle kunna ändra något i systemet eller sättet som systemet används för
330 att användaren av systemet ska lyckas uppnå ett större inflytande i organisationen?
331
- 332 EK: Jag tror att man hade tjänat på att vara tydligare med att hjälpa ekonomer med hur dom
333 bygger egna rapporter, alltså en manual. Man får ju ett visst antal flikar här i början med en
334 kom-igång-sida. Här visas det hur man går mellan flikar och gör sökningar, så här har man ju
335 valt ut det viktigaste för att komma igång. Men efter några månader så är man ju aldrig inne
336 här längre. Sen använder vi olika flikar, redovisarna kanske använder anläggningar och
337 avstämningen medan vi använder analysen, standardiserade resultaträkningar och rapporter.
338 Det finns mycket mer möjligheter att bygga egna flikar som inte beskrivs. Så det blir 5-10%
339 som bara är blanka flikar och där tappar man ju jättemycket. Så det är mängder du kan bygga
340 själv. Så det ligger massa utbildning bakom och vad det finns för utbildning om vad man kan
341 slänga in i programmet.

7.5 Bilaga 5 - Transkribering Ekonomichef, Malmö Stad

Företag: Malmö Stad

Titel: Ekonomichef

Datum: 09-05-2016

Plats: Malmö

EA och JE = Intervjuare

EC = Ekonomichef

- 1 EA: Kan du berätta hur du använder Qlickview i ditt arbete?
2
- 3 EC: Jag använder Qlickview varje dag. Framförallt använder jag det i den ekonomiska
4 uppföljningen, befolkningsprognoser och personalstatistik av olika slag. Sen brukar jag också
5 vara in och titta på det som kallas Qlickview för chefer som dom andra cheferna har också. Där
6 har jag varit med tidigare och utvecklat applikationerna som cheferna använder.
7
- 8 EA: Vilken roll har du?
9
- 10 EC: Ekonomichef för Malmö Stadsområdesförvaltning Norr.
11
- 12 EA: Upplever du att din användande av systemet har gett dig tillgång till mer information?
13
- 14 EC: Absolut! Jag har jobbat i kommunen i 27 år som ekonom, administrativ chef och nu har
15 jag jobbat här som ekonomichef i sex år. Den informationen som finns i Qlickview är ovärderlig
16 för mig, helt underbart hur väl den passar min arbetsroll!
17
- 18 EA: Så då har du tidigare erfarenhet av att använda andra system eller inga system i ditt arbete?
19
- 20 EC: Så som vi arbetade tidigare hade vi ett ekonomisystem, ett HR-system och ett
21 verksamhetssystem där man hämtade olika uppgifter. I Qlickview har du det samlat på ett helt
22 annat sätt och det är lättillgängligt, vilket det inte är i andra system. Så jag tycker att det är det
23 bästa som har hänt när det gäller IT-system överhuvudtaget.
24
- 25 EA: Upplever du att informationen i systemet har gjort dig mer medveten om organisationens
26 mål eller om din arbetsrolls syfte?
27
- 28 EC: Just målen är dåligt kopplade i systemet. Det är ganska lite i Qlickview när det gäller målen,
29 så det vill jag inte påstå. Och då tänker jag på målarbetet som vi arbetar med, det som
30 Processtödet (tidigare intervjuperson på Malmö Stad) arbetar med. Där är inte Qlickview
31 speciellt användbart, utan det är mer för information om antalet tjänster och
32 befolkningsutveckling och så vidare. Sen har vi ekonomiska mål, men det handlar mer om att
33 titta på ett utfall och göra prognoser baserade på information i Qlickview. Du nämnde en till
34 fråga i frågan? Jag tycker även min roll i helhet är ganska tydlig, så jag tycker inte att Qlickview
35 har något med det att göra.
36
- 37 EA: Har du kunnat ta några egna initiativ på grund av information som du hittat i systemet?
38
- 39 EC: Absolut! Jag har ju varit med och utvecklat vissa applikationer tidigare i Qlickview. Nu
40 känner jag att jag arbetar så ofta i det att informationen ger mig signaler hela tiden så jag vet

41 vad det är jag ska titta efter. Lär man sig bara hur Qlickview är uppbyggt så ger det signaler
42 indirekt till mig, för det handlar om att förstå den bakomliggande datan.

43
44 EA: Skulle du kunna ge något exempel då du hittar någon information som du kunnat agera på?
45

46 EC: Ja, eftersom jag sysslar med ekonomi så är det framförallt då jag ser ett resultat som börjar
47 rusa iväg någonstans. Vi gör uppföljningsprognoser här fem gånger om året. Men jag tittar varje
48 dag i systemet efter förändringar och det ger mig signaler. Nu senast tittade jag på lönestatistik
49 för våra lönerevisioner och då var det väldigt tydligt vilka lönenivåer som de olika
50 ålderskategorierna låg inom. Sen är det även många signaler inom till exempel
51 befolkningsutvecklingen. Malmö har ju haft flyktingströmmar som har kommit och då har man
52 ju suttit och väntat på att det ska hända någonting med befolkningsutvecklingen i olika
53 områden. Där man har trott att det ska komma så har det visat sig snabbt nu i Qlickview att det
54 stämt.

55
56 EA: Upplever du att du har lärt dig nya kunskaper och kommit på nya idéer genom systemet
57 som är värdefulla i ditt arbete?
58

59 EC: Ja, senast för en månad sen så satt vi med information från vård- och omsorgssystemet som
60 vi har börjat integrera in i Qlickview. Där är det information som hela tiden ger mig nya idéer
61 kring vilka snabba nyckeltal som vi ska leverera till politiken eller ledningsgrupper. Qlickview
62 bidrar till att utvecklingen går framåt och man använder det på ett sätt att man bara vill ha mer
63 och mer hela tiden; all den grunddata som finns bakom och att man på ett enkelt sätt kan få
64 fram nyckeltal. Så ja, det föds idéer och funderingar på hur man skulle ytterligare kunna
65 utveckla det här.

66
67 EA: Det skulle då kunna handla om hur man bättre skulle kunna följa upp en viss verksamhet
68 för att man ska kunna presentera den bättre för intressenter?
69

70 EC: Ja, helt riktigt!

71
72 EA: Upplever du att du på något sätt har fått ökat beslutsinflytande genom den information som
73 systemet ger dig?
74

75 EC: Helt riktigt!

76
77 EA: Skulle du kunna ge något exempel på en sådan situation?
78

79 EC: Ja det är som jag nämnt tidigare. Det handlar om ekonomi och personal.

80 Vi har till exempel haft mycket med socialsekreterares löner, deras närvaro och sjukfrånvaro
81 osv. Vilket inneburit att vi har tagit beslut om åtgärder som vi med hjälp av Qlickview kunnat
82 ta. Normalt får vi leveranser av såna här uppgifter kanske en gång om året, men nu får vi det
83 dagligen. Detta har inneburit att Qlickview har gett oss möjlighet att fatta snabbare beslut om
84 åtgärder.

85
86 EA: Skulle du säga att den största skillnaden är att du kan agera snabbare?

87
88 EC: Helt riktigt! Att agera snabbare innebär att man kan parera saker och ting mycket snabbare
89 än att låta det gå alldeles för lång tid innan det lyfts fram. Det känns som att med Qlickview har
90 vi säkrat upp materialet. Man ifrågasätter inte det material som finns i Qlickview. Det enda som
91 är problemet är att om man går in och ska följa upp vissa saker så kan det hända att man låser
92 upp sig vid vissa mått. Det innebär att man måste vara säker på vad man gör för val i Qlickview,
93 för det kan ju ställa till problem om man inte är säker på alla valmöjligheter som man låst upp.

94
95 EA: Upplever du att ditt användande av systemet har gett dig en större befogenhet att fatta
96 självständiga beslut?

97
98 EC: Nej, inte som Ekonomichef. Men jag tror däremot att många andra chefer har det. Som
99 ekonomichef har jag inte den rollen att jag sitter och tar dom här dagliga besluten om saker och
100 ting, utan jag tror att det har med andra chefer att göra i större utsträckning.

101
102 EA: Vilka typer av chefer tänker du på då?

103
104 EC: Det är framförallt första linjens chefer som vi kallar våra sektionschefer ute i vård och
105 omsorg då till exempel. Eftersom vi är personaltäta så handlar det mycket om timlöner och
106 kostnader som dom får uppgifter om dagligen. Det gör att dessa chefer har snabbare till beslut
107 än vad jag har.

108
109 EA: Tycker du att gränssnittet är lättförstått och att informationen är lättåtkomlig?

110
111 EC: Gränssnittet skulle kunna bli mycket bättre. Det känns som att det är mycket rådata, så det
112 är ju sällan vi direkt överför det och använder det som presentationsmaterial. För mig
113 personligen så använder jag det som rådata egentligen istället. Sen vet jag att vi har det här med
114 olika temperaturmätningar med rött, gult och grönt, men dom indikerar inte speciellt bra
115 information. Där skulle man kunna göra det betydligt mycket bättre tror jag.

116
117 EA: Tror du att det är viktigare att ändra i systemet eller att utbilda användarna?

118

- 119 EC: Jag tror att det är viktigare att utbilda användarna. Jag tror inte att det handlar om att göra
120 flashiga snygga bilder, jag tror inte det är det viktiga. Jag tror det handlar om att utveckla
121 informationen och sammankoppla olika informationsunderlag, men inte använda sig av något
122 snyggare utseende i gränssnittet. Jag tycker det är bra som det är, men det är min uppfattning.
123
- 124 EA: Har du varit med om att andra anställda kommit på idéer i systemet på grund av kunskaper
125 som är kopplade till just deras arbetsroll? Saker som en ledningsgrupp hade missat.
126
- 127 EC: Jag tycker materialet är bättre för handläggarna än för högre chefer. Det blir ofta så stora
128 tal och det gör det svårt att göra jämförelser och kunna dra några slutsatser. Jag tror att det är
129 bättre på de lägre nivåerna.
130
- 131 EA: Så det försvinner i massan?
132
- 133 EC: Helt riktigt.
134
- 135 EA: I litteraturen har vi läst att det tidigare varit problem i kommunikationen med
136 dataanalytiker, där det ofta blir missförstånd i vad som efterfrågas. Är det något som du
137 upplevt?
138
- 139
- 140 EC: Ja det är helt riktigt! Vi har en brygga mellan de som ska använda systemet från grunden
141 och de som ska använda det för att analysera. Vi har en brygga där som fortfarande är stor och
142 avståndet är långt.
143
- 144 EA: Är det dataanalytikerna som har svårt att prata verksamhetsspråk eller
145 verksamhetscheferna som har svårt för IT-språk?
146
- 147 EC: Jag tycker att det är dataanalytikerna som har svårt att prata verksamhetsspråk. Jag tycker
148 de borde lära sig det bättre snarare än att en ekonom, verksamhetschef eller liknande ska behöva
149 förtydliga saker och ting.
150
- 151 EA: Upplever du att systemet har bidragit till en bättre kommunikation inom organisationen?
152
- 153
- 154 EC: Absolut, helt riktigt.
155
- 156 EA: På vilket sätt?
157
- 158 EC: Exempelvis att jag kan kommunicera med HR-chefen på ett helt annat sätt. Både hon och

159 jag kan sitta och titta på samma siffror, samt att jag kan titta på siffror som är HR-relaterade.
160 Det är så enkelt uppbyggt så att jag förstår utan att vara en HR-människa. Likadant om vi tittar
161 i vård och omsorgssystemet så kan jag ju kommunicera med vård och omsorgschefer kring
162 uppgifter som finns där också. Så det underlättar betydligt.

163
164 EA: Ok, så genom att tidigare var isolerat i olika system?

165
166 EC: Precis, jag hade ju inte tillgång till alla dessa system. Många gånger så relaterade man och
167 sa att det här är sekretessmaterial och man kunde inte urskilja saker och ting då det gav tillgång
168 till sekretessuppgifter som inte jag bör ha. Men i Qlickview har man sållat ut detta på ett helt
169 annat sätt.

170
171 EA: Använder du ofta systemet eller rapporter från systemet som stöd vid möten?

172
173 EC: Ja det gör jag. Det kan handla om när jag träffar mina ekonomer, folk från HR-avdelningen
174 eller verksamhetspersonal. Det är ofta som jag sitter med min bärbara dator och har Qlickview
175 uppe på skärmen för att relatera till saker och ting.

176
177 EA: Använder du det även vid presentationer?

178
179 EC: Nej det gör jag inte.

180
181 EA: Vad använder du då?

182
183 EC: När jag gör presentationer så försöker jag göra det så enkelt som möjligt och då använder
184 jag Power Point presentationer och Excel. Jag tycker det är lite svårt om man presenterar
185 material i Qlickview. Man får så många följdfrågor att man tappar helheten och man tappar
186 analysen då folk alltid vill dyka ner djupare i saker och ting.

187
188 EA: Exporterar du informationen från Qlickview till Excel eller Power Point?

189
190 EC: Ja!

191
192 EA: Använder du systemet ofta vid informella diskussioner då du exempelvis möter någon i
193 korridoren och tar upp något du sett i systemet?

194
195 EC: Absolut, det är så jag använder det mycket.

196
197 EA: I möten, presentationer och diskussioner, upplever du att du når en större framgång med
198 hjälp av systemet?

199
200 EC: Ja, det är riktigt. Det känns många gånger som att folk blir tagna på sängen, det blir liksom
201 svart på vitt. För mig är det ju idealiskt i och med att jag har ett material som inte kan ifrågasättas
202 egentligen.
203
204 EA: Upplever du ett utökat inflytande eller makt genom att nå ut inom organisationen med
205 informationen?
206
207
208 EA: Ja, helt riktigt.
209
210
211 EA: Är det någon viss typ av data som du upplever extra framgångsrik?
212
213 EC: De ekonomiska siffrorna.
214
215 EA: De som är direkt kopplade till din arbetsroll så att säga?
216
217 EC: Ja. I kommunen är det ju ekonomin som styr mycket.
218
219 EA: I samband med möten, presentationer och diskussioner, upplever du att du får en bättre
220 självkänsla genom att använda systemet?
221
222 EC: Ja, men den är lite farlig den frågan tycker jag. Det handlar ju om att bygga en analys
223 samtidigt som du presenterar någonting. Du kan presentera någonting utifrån Qlickview; hur
224 det har sett ut, och säga "fortsätter vi på detta sättet så kommer det innebära stora bekymmer".
225 Så det handlar om att använda sig av informationen och göra tolkningar av den. Det gäller ju
226 inte bara att slänga det i ansiktet på folk och säga: "så här har det sett ut", utan man får ju börja
227 prata om vad man kan göra för att höja och sänka de här nyckeltalen. Det är ett bra underlag för
228 vidare analys, men också farligt att bara slänga det i ansiktet och gå vidare.
229
230 EA: Du var tidigare inne på Excel och att göra grafer där, upplever du att visualiserad data når
231 ut bättre och tydligare till andra inom organisationen?
232
233 EC: Jag är lite försiktig och vill göra det enkelt oavsett vilken information jag ska visa. Har du
234 till exempel presenterat dina cirkeldiagram så är det ibland svårt att tolka informationen. Jag
235 brukar göra det lite lättare än det som syns i Qlickview. Den informationen kan peka på rätt fast
236 att det inte är så rätt egentligen om man tittar på de bakomliggande siffrorna. Så det gäller att
237 göra det enkelt.

- 238
239 EA: Då använder du Excel eller Power Point?
240
241 EC: Ja.
242
243 EA: Tycker du då att en graf i Excel säger mer än rådatan bakom?
244
245 EC: Ja det gör det, men det kan ju ha att göra med att jag använder de här standardrapporterna
246 och jag tycker att det är lättare att ändra det i Excel än att göra det i Qlickview.
247
248 JE: Så möjligheten finns att göra det i Qlickview, men rent praktiskt så föredrar du Excel.
249
250 EC: Helt riktigt.
251
252 EA: I och med att Qlickview är tillgängligt via webbrowser, har det gjort att du har kunnat
253 använda systemet i några nya situationer?
254
255 EC: Ja, jag kan använda det hemma.
256
257 EA: I litteraturen finns det något som kallas "decision on the go". Är det något som du upplever
258 att du kan göra med hjälp av systemet?
259
260
261 EC: Ja, det händer ofta.
262
263
264 JE: Har du något exempel på en sådan situation?
265
266 EC: Ja, till exempel när vi satt och pratade kring lönerna och löneutvecklingen. Då var det hur
267 enkelt som helst att ta fram informationen och visa den på en TV-skärm. Dessutom använder
268 jag det ofta när jag springer in i mina ekonomer.
269
270 EA: Tror du att man skulle kunna ändra något i systemet eller på det sättet som det används,
271 för att användare ska kunna få ett större inflytande i organisationen?
272
273 EC: Vi bli överösta av information från olika system. Det handlar om våra intranät med
274 information som delvis är hämtad från Qlickview också. Det som jag är lite orolig för är att
275 man kanske väljer vissa system som man fastnat för och använder sig av dem och att alla inte
276 använder samma system. Jag tycker Qlickview är helt underbart, men det innebär ju också att
277 du behöver jobba med det ganska ofta och man bör förstå bakomliggande data. Annars kan

278 informationen som du tar fram basera sig på grunddata som är helt fel. När det gäller Qlickview
279 har det inte fått det genomslaget egentligen som vi kanske hoppades och trodde på. Det är så
280 mycket annan information som levereras på olika håll och kanter.

281
282 EA: Om jag förstår det rätt så är det många som ni hade hoppats skulle använda systemet mer,
283 som inte gör det då informationen är överväldigande?

284
285 EC: Ja precis, det blir för svårt att ta till sig informationen när det blir för mycket. Till exempel
286 gällande den ekonomiska informationen så ligger ofta ekonomerna före inom detta så att våra
287 chefer får den informationen levererade till sig. Det innebär att helt plötsligt används inte
288 Qlickview längre utan man får informationen från andra som är specialister inom sina
289 verksamhetsområden. Så jag upplever lite grann att vi inte fått den genomslagskraft som vi
290 ville. Cheferna använder det inte tillräckligt mycket. Man behöver hålla sig uppdaterad för det
291 kommer nya uppdaterade applikationer i systemet som man då missar om man inte är inne och
292 tittar tillräckligt ofta.

293
294 EA: Tror du att man hade kunnat lösa det bäst genom att sänka informationsmängden eller att
295 utbilda användarna?

296
297 EC: Utbilda, eftersom kommunen är så pass stor och det är så många maktavande på lägre
298 nivåer som bestämmer vad som är viktigt och bör satsas på så finns ingen helhetssyn i att
299 Qlickview är något generellt som alla ska arbeta i. Vissa, som jag till exempel, tycker att
300 Qlickview är fantastiskt och så finns det andra som hellre vill sitta i de gamla
301 verksamhetssystemen och hämta sin information därifrån.

302
303 JE: Menar du då personer med samma arbetsroll som du?

304
305 EC: Nej, nu pratar jag främst om första linjens chefer till exempel. Det är fortfarande chefer där
306 som sitter med det gamla ekonomisystemet och plockar ut listor som de gjort i 20 år. Men då
307 kanske de behöver utbildning. Men sitter man inte dagligen med det så tappar man det. Det är
308 för mycket information som vi har försökt att avgränsa för att anpassa de olika rapporterna till
309 första linjens chefer, men ofta så vill dom som är mer entusiastiska ha mer detaljer och mer
310 information. Där är en spännvidd och då blir det väldigt individuellt på grund av intresse vilket
311 gör att det blir svårt att styra och säga; "så här ska vi göra för allihopa".

312
313 EA: Vi får tacka för alla svar!

Referenser

- Alpar, P., & Schulz, M. (2015). Self-Service Business Intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, 58(2), 151–155. <http://doi.org/10.1007/s12599-016-0424-6>
- Anderson-Lehman, R., Watson, H. J., Wixom, B. H., & Hoffer, J. A. (2004). Continental Airlines Flies High With Real-Time Business Intelligence. *MIS Quarterly Executive*, 3(4), 163–176. <http://doi.org/10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91768.2>
- Articulate. [u.å.]. Dictionary.com. <http://www.dictionary.com/browse/articulate> (Hämtad 2016-05-20).
- Articulate. [u.å.]. Vocabulary.com. <https://www.vocabulary.com/dictionary/articulate> (Hämtad 2016-05-20).
- Buchanan, D., & Badham, R. (1999). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage Publications
- Ayed, E. Ben, Ayed, M. Ben, & Kolski, C. (2015). Context Aware Criteria for the Evaluation of Mobile Decision Support Systems.
- Cartwright, D., and Zander, A. (1968). Power and influence in groups: an introduction. In D. Cartwright and A. Zander, eds.. *Group Dynamics*. New York: Harper, 215-235.
- Chen, H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics : From Big Data to Big Impact. *Mis Quarterly*, 36(4), 1165–1188. Hämtad från <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c72752a6-fd0c-4184-ad0b-39ae0c9c16d8@sessionmgr4003&vid=1&hid=4209>
- Dery, K., Kolb, D., & MacCormick, J. (2014). Working with Connective Flow: How Smartphone Use is Evolving in Practice. *European Journal of Information Systems*, in press(5), 558–570. <http://doi.org/10.1057/ejis.2014.13>
- Drory, A & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Engquist, A. (2013). *Om konsten att samtala : en bok för människor i kontaktyrken*. Studentlitteraturen AB.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. Yammarino, & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues. The many faces of multi-level issues, Volume 1*. (179–254) Oxford, UK: JAI Press/ Elsevier Science.

- Gandz, J., & Murray, V.V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23 (2), 237-251.
- Gao, S. (2013). Mobile decision support systems research: a literature analysis. *Journal of Decision Systems*, 22(June), 37–41. <http://doi.org/10.1080/12460125.2012.760268>
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 94, 497-517.
- Heinemann, P. (2008). Power bases and informational influence strategies. Hämtad från http://books.google.com/books?id=z22U_RxkD7cC&pgis=1
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Ntemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4 (4), 418-428.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations*, 27–66. New York: Routledge.
- Işik, Ö., Jones, M. C., & Sidorova, A. (2013). Business intelligence success: The roles of BI capabilities and decision environments. *Information and Management*, 50(1), 13–23. <http://doi.org/10.1016/j.im.2012.12.001>
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Højskoleforlaget AS
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Kim, J., Hahn, J., & Hahn, H. (2000). How Do We Understand a System with (So) Many Diagrams? *Cognitive Intergration Processes in Diagrammatic Reasoning*. *Information systems Research*, 11(3), 284-303. doi:10.1287/isre.11.3.284.12206
- Kurchner-Hawkins, R., & Miller, R. (2006). Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times. In E. Vigoda-Gadot, & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics* (328–352). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lamont, J. (2012). Ubiquitous Mobility [Online]. Tillgänglig på: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Ubiquitous-Mobility-80754.aspx> (Hämtad 2016-05-20)
- Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357–365. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.014>
- Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2015). The Positives and Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study. *Journal of Business and Psychology*, 1–18.

<http://doi.org/10.1007/s10869-015-9434-5>

- Lee, S. (1991). The impact of office information systems on potential power and influence. *Journal of Management Information Systems*, 8(2), 135–151. Hämtad från <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0042851054&partnerID=40&md5=bcd3baf3b1b3acb5c96a965ca93d2d8f>
- Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36 (6), 1432–1460.
- Marshall, B., McDonald, D., Chen, H., & Chung, W. (2004). EBizPort: Collecting and analyzing business intelligence information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(10), 873–891. <http://doi.org/10.1002/asi.20037>
- Nouri, H./Parker, R. J. (1998): The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, Iss. 5-6/1998, 467-483.
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178–191. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.001>
- Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*. Massachusetts: Pitman Publishing.
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729–739. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>
- Quirin, J. J./O'bryan, D./Donnelly, D. P. (2000): Consequences of Participative Budgeting: The Roles of Budget-Based Compensation, Organizational Commitment, and Managerial Performance, in: *Advances in Management Accounting*, Vol. 9, 2000, 127-143.
- Quirin, J. J./O'bryan, D./Donnelly, D. P. (2004): A Nomological Framework of Budgetary Participation and Performance: A Structural Equation Analysis Approach, in: *Advances in Management Accounting*, Vol. 13, 2004, 143-165.
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8: 1-22. doi: 10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x
- Reitan Convenience AB. (2016). Europas nest største servicehandelskap. <http://www.reitangruppen.no/forretningsomrader/reitan-convenience> (Hämtad 2016-05-23)
- Setterstrom, A. J., & Pearson, J. M. (2013). Bases of Intra-Organizational Power : An Analysis

of the Information Technology Department College of Business , Northern Illinois University , USA College of Business , Southern Illinois University Carbondale , USA, 16(2), 88–103.

Shollo, A., & Galliers, R. D. (2015). Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organisational knowing. *Information Systems Journal*. <http://doi.org/10.1111/isj.12071>

Suneetha, P. (2011). Rediscovering the art of presentation: Practical tips and suggestions. *IUP Journal of English Studies*, 6(4), 47–52.

Tona, O., & Carlsson, S. a. (2013). The Organizing Vision Of Mobile Business Intelligence. *ECIS 2013 Completed Research*. Paper 114, 1–13.

Weiner, J., Balijepally, V., & Tanniru, M. (2015). Integrating Strategic and Operational Decision Making Using Data-Driven Dashboards : The Case of St . Joseph Mercy Oakland Hospital. *Journal of Healthcare Management*, 60(5), 319–331.