



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Från dashboard till beslut:

Ett individperspektiv på användningen av Business Intelligence i beslutsfattande

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Systemvetenskapliga kandidatprogrammet

Författare: Markus Sehlberg
Sänna Janfada
Viktor Nilsson

Handledare: Benjamin Weaver

Rättande lärare: Nam Aghaee, Markus Lahtinen

ENGELSK TITEL: From dashboard to decision: An individual perspective on the use of Business Intelligence in decision making

FÖRFATTARE: Markus Sehlberg, Sanna Janfada, Viktor Nilsson

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour, Docent

FRAMLAGD: Maj, 2026

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 54

NYCKELORD: Business Intelligence (BI), BI system use, Data-driven decision-making, Decision support, User experience, Information quality, Trust in data, Data interpretation, Bounded rationality, Individual-level decision-making

SAMMANFATTNING:

Business Intelligence (BI)-system har blivit en viktig del av organisationers beslutsfattande, men trots ökad datatillgång misslyckas organisationer med att omsätta BI-investeringar till faktisk verksamhetsnytta. Tidigare forskning har i stor utsträckning fokuserat på organisatoriska och systemrelaterade faktorer, medan individperspektivet förblivit underutforskat. Denna studie syftar till att fördjupa förståelsen för hur användarens erfarenhet formar tolkningen och användningen av BI-genererade beslutsunderlag på individnivå. Studien genomfördes som en kvalitativ intervjustudie innefattande sju semistrukturerade intervjuer med yrkesverksamma i organisationer där BI-system är implementerade. Det empiriska materialet analyserades genom tematisk analys med *UTAUT*, *IQ-ramverket* och *Bounded Rationality* som analytiska utgångspunkter. Resultaten visar att erfarenhet är ett flerdimensionellt begrepp bestående av systemerfarenhet, branschfarenhet och verksamhetskunskap, där respektive dimension påverkar olika aspekter av hur BI-data tolkas och används i beslutsfattande. Erfarna användare bedömer inneboende datakvalitet och sätter data i kontext, medan oerfarna användare är mer beroende av hur information presenteras och tenderar att delegera tolkning eller välja bort data. Tillit till data framträder som en nödvändig förutsättning för BI-användning och dess karaktär varierar med erfarenhetsnivå. Studien bidrar med en mer nyanserad syn på erfarenhet som modererande faktor än vad *UTAUT* erbjuder och visar att teknisk tillgång till BI-system inte garanterar effektiv dataanvändning i beslutsprocesser.

Innehåll

1 Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Forskningsfråga.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsningar.....	3
2 Teoretiskt ramverk.....	4
2.1 Business Intelligence och datadrivet beslutsfattande.....	4
2.1.1 Vad är ett BI-system?.....	4
2.1.2 Datadrivet beslutsfattande.....	4
2.1.3 Hur det fungerar i praktiken.....	5
2.2 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT).....	5
2.3 Informationskvalitet och upplevd datatolkning.....	6
2.4 Beslutsfattningsteori.....	8
2.4.1 Bounded rationality.....	8
2.5 Analytiskt ramverk.....	8
2.5.1 Operationalisering av UTAUT.....	9
2.5.2 Operationalisering av IQ-ramverket.....	9
2.5.3 Operationalisering av Bounded Rationality.....	9
2.5.4 Sammanfattning av det analytiska ramverket.....	10
3 Metod.....	11
3.1 Forskningsansats.....	11
3.2 Litteraturinsamling.....	11
3.3 Operationalisering från teori till empiri.....	12
3.4 Datainsamling.....	13
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer.....	13
3.4.2 Utformning av intervjuguide.....	14
3.4.3 Urval av respondenter.....	15
3.5 Analysmetod.....	16
3.5.1 Transkribering.....	16
3.5.2 Kodningsprocess.....	17
3.6 Klassificering av erfarenhetsnivåer.....	19
3.6.1 Klassificering av BI-erfarenhet.....	19
3.6.2 Klassificering av yrkeserfarenhet.....	19
3.7 Validitet och reliabilitet.....	20
3.8 Forskningsetik.....	21

4 Resultat.....	22
4.1 Introduktion.....	22
4.2 Respondentöversikt.....	22
4.3 Tematisering av resultatet.....	23
4.4 Erfarenhetens roll i användningen av BI-system.....	24
4.4.1 Erfarenhetsbegreppets sammansatta natur.....	24
4.4.1.1 Systemerfarenhet.....	24
4.4.1.2 Branscherfarenhet.....	25
4.4.1.3 Verksamhetskunskap.....	26
4.5 Hur respondenter förhåller sig till BI-system i beslut.....	27
4.5.1 BI-systemets funktion i beslutsfattande (validerande vs styrande).....	27
4.5.2 BI-system används inte alltid som beslutsstöd.....	27
4.5.3 Direkt och indirekt BI-användning och beslutsinflytande.....	28
4.6 Dataprioritering i beslutsprocessen.....	28
4.6.1 Individuell prioritering.....	29
4.6.2 Organisatorisk prioritering.....	29
4.6.3 Situationsbaserad prioritering.....	30
4.6.4 Beslutsbias och motstånd mot förändring.....	30
4.7 Tillit som förutsättning för BI-användning.....	30
4.7.1 Delegerad tillit som beslutsstöd.....	31
4.7.2 Bristande tillit och dess konsekvenser för användning.....	31
4.7.3 Definitioner och organisatorisk samsyn som grund för tillit.....	32
4.7.4 Tillit som kontextberoende och erfarenhetsrelaterat fenomen.....	32
4.8 Sammanfattning av resultat.....	32
5 Diskussion.....	33
5.1 Erfarenhet som modererande faktor i BI-användning.....	33
5.1.1 UTAUT:s syn på erfarenhet och dess begränsningar i BI-kontext.....	33
5.1.2 Erfarenhetens tre dimensioner: system, bransch och verksamhet.....	33
5.1.3 Hur erfarenhet formar tolkningsramen för BI-data.....	35
5.2 BI som beslutsstöd.....	36
5.2.1 I vilken grad styr data besluten - vad materialet faktiskt visar.....	36
5.2.2 Legitimerar BI beslut eller formar det dem?.....	37
5.2.3 Selektiv dataanvändning som adaptiv strategi under kognitiva begränsningar... ..	38
5.3 Tillit som villkor för BI-användning.....	39
5.3.1 Tillitens karaktär varierar med erfarenhetsnivå.....	39
5.3.2 Delegerad tillit.....	40
5.3.3 Tillit som länk mellan informationskvalitet och användarbeteende.....	41
5.4 Begränsningar och implikationer.....	41
5.4.1 Erfarenhet som förklaring bland flera.....	41

5.4.2 Avgränsningens analytiska begränsningar.....	42
5.4.3 Implikationer för organisationer och framtida forskning.....	42
6 Slutsats.....	44
Referenser.....	46
Bilaga A: AI-bidragsredogörelse.....	48
Bilaga B: Intervjuguide.....	49
Bilaga C: Respondenternas BI-erfarenhet.....	52
Bilaga D: Respondenternas yrkeserfarenhet.....	53

Figurer

Figur 2.1 UTAUT-modellen.....	6
Figur 2.2 IQ-ramverket.....	7
Figur 3.1 Från teoretiskt ramverk till empirisk analys.....	13
Figur 3.2 Webbaserad intervjuguide.....	15
Figur 3.3 Familiarisering med data	17
Figur 3.4 Kategorisering och teman.....	18
Figur 3.5 Granskning av teman.....	18

Tabeller

Tabell 2.1 Syntes av teoretiska perspektiv och deras analytiska bidrag.....	10
Tabell 3.1. Intervjudeltagare och intervjutillfällen.....	16
Tabell 4.1 Översikt av respondenter.....	23
Tabell 4.2 Tematisk översikt av resultatet.....	23
Tabell 4.3 Erfarenhetsbegreppets olika dimensioner.....	24
Tabell 4.4 Respondenters beslutsroll.....	28
Tabell 4.5 Mönster i dataprioritering i praktiken.....	29
Tabell 4.6 Faktorer som formar tillit till data i BI-användning.....	31

1 Introduktion

I följande kapitel kommer bakgrund och huvudteman för kandidatuppsatsen att introduceras. Därefter presenteras en problematisering som identifierar och fördjupar det forskningsgap som studien utgår ifrån, vilket följs av formuleringen av forskningsfrågan samt studiens syfte. Kapitlet avslutas med tydlig avgränsning vad gäller omfattning och fokusområde.

1.1 Bakgrund

Business Intelligence (BI) har under de senaste åren blivit en större del av organisationers informationsstruktur. Organisationer väljer att investera i just BI med förhoppningar om att omvandla affärsdata till beslutsunderlag och på så sätt fatta optimala beslut. Däremot visar en studie från Ain et al. (2019) att över 70% av BI-projekt misslyckas med att skapa förväntade värden och att organisationer har utmaningar med att faktiskt ta tillvara på de system de implementerat.

Den befintliga forskningen om BI-system har till stor del fokuserat på adoption och själva implementeringen av BI-system i företaget. Ain et al. (2019) skriver att majoriteten av forskning gällande BI-system har fokuserat på organisatoriska och systemrelaterade faktorer, medan användarperspektivet och individen fått mindre uppmärksamhet. Även Trieu (2017) understryker denna insikt genom att visa att endast fem av 106 granskade studierna behandlar effektiv respektive ineffektiv användning av BI-system, varav endast tre diskuterar effektiv användning i detalj.

När det kommer till de studier som faktiskt fokuserar på faktorer för BI-användning i beslutsfattande, så har huvudfokus legat på systemkvalitet samt organisationskultur. Sparks och McCann (2015) visar i en enkätstudie med 259 chefer att informationskvalitet, informationstillgänglighet och en analytisk beslutskultur var bland de viktigaste drivkrafterna till att chefer faktiskt använde information från BI-system i sitt beslutsfattande. Wieder och Ossimitz (2015) bygger vidare med ett mer nyanserat perspektiv som visar att kvaliteten i hanteringen av BI-systemet påverkar data- och informationskvalitet, vilket i sin tur påverkar kvaliteten i beslutsfattandet. Vad som däremot inte tas upp i Wieder och Ossimitz:s (2015) studie är hur individperspektivet påverkar användandet av BI-system i beslutsfattandet.

Det är i detta sammanhang som ett forskningsgap uppstår. Ain et al. (2019) visar att individens egna förutsättningar, såsom IT-kompetens, analytiska färdigheter och förmåga att tolka data, har fått relativt begränsad uppmärksamhet inom BI-forskningen. Trieu (2017) pekar i samma riktning och visar att forskningen i begränsad utsträckning har undersökt hur BI-system faktiskt används och indirekt påverkar beslutsfattande. Att belysa detta forskningsgap är viktigt, vilket även stöds av Hurbean et al. (2023) som beskriver att användningen av BI-system inte enbart är beroende av tekniken utan också av hur väl användare integrerar systemen i sitt dagliga beslutsfattande.

Därmed kvarstår behovet av att undersöka hur faktorer på användarnivå formar hur BI-system faktiskt används i affärsbeslut, med särskilt fokus i denna kandidatuppsats på användarens erfarenhet. Mot denna bakgrund tar problematiseringen i avsnitt 1.2 sin utgångspunkt.

1.2 Problematisering

Att BI-system tas in och implementeras i organisationer betyder inte nödvändigtvis att det används och än mindre att det används på ett sätt som påverkar beslut. Detta är i linje med Trieu (2017) som visar att affärsvärde från BI-system uppstår som en följd av nödvändiga villkor där effektiv användning utgör ett väsentligt men mindre utforskat steg mellan investering och faktisk verksamhetsnytta. Mot denna bakgrund uppstår en motsättning: trots att företag investerar fler resurser i BI-system för att bli mer datadrivna, antingen genom interna lösningar eller externa BI- och analytics-konsulter, så varierar användningen mellan individer.

En möjlig förklaring är att användningen av BI-system formas av ett samspel mellan systemet och användaren. Detta stöds av Lennerholt et al. (2020) som empiriskt visar att användare med begränsad teknisk och analytisk kompetens ofta har svårt att tolka innehållet i BI-rapporter och förstå vad data faktiskt betyder. Dessutom nämner Lennerholt et al. (2020) att dashboards och BI-system kan upplevas som svårtolkade eller otillräckliga för den ovane användaren.

En erfaren controller som arbetat med affärsdata i flera år kan ha utvecklat en förmåga att snabbt tolka och agera på data som visualiseras i en dashboard, dels genom en vana med BI-systemet i sig, samt genom en djup förståelse för branschen och verksamheten. En chef med begränsad erfarenhet av BI-system kan å andra sidan föredra att fatta beslut baserat på intuition, snarare än att navigera i ett system som upplevs som komplext. Hur erfaren användaren är kan därmed påverka hur användaren uppfattar och tillgodogör sig information som presenteras i ett BI-system. Detta beror på att BI-system trots sin tekniska förmåga är ett interaktivt system vars värde påverkas av individens erfarenhet och förutsättningar (Abu-ALSondos, 2023).

Detta problematiserar ett ofta implicit antagande, vilket är att tillgång till data och avancerade BI-system per automatik leder till mer informerade och träffsäkra beslut. Det är dock rimligt att anta att erfarenhet utgör en viktig faktor för hur användaren tolkar och tillämpar den information som ett BI-system tillhandahåller. Detta då bedömningen av informationskvalitet i hög grad modereras av användarens kognitiva förutsättningar och expertis (Watts et al., 2009).

Trots detta har befintlig forskning i stor utsträckning mätt BI-användning som ett kvantitativt fenomen dominerat av organisationsnivå men har inte tagit hänsyn till hur användarens individuella förutsättningar faktiskt formar användningen i praktiken (Ain et al., 2019). Detta ger skäl för att undersöka ett mer djupgående och individfokuserat angreppssätt för att avgöra hur enskilda användare förhåller sig till och använder BI-system i sina beslutsprocesser.

1.3 Forskningsfråga

Mot denna problematisering formuleras följande forskningsfråga:

Hur formar användares erfarenhet hur BI-genererade beslutsunderlag tolkas och används i beslutsfattande på individnivå?

1.4 Syfte

Syftet med denna kvalitativa intervjustudie är att fördjupa förståelsen för erfarenhetens betydelse i individers användning av BI-system i beslutsfattande. Genom att analysera hur användare med olika erfarenhetsbakgrund tolkar och tillämpar BI-genererade beslutsunderlag utgår studien från *UTAUT*:s syn på erfarenhet som modererande faktor. Detta kompletteras med *IQ-ramverket* och *Bounded Rationality* för att belysa de mekanismer som påverkar samspillet mellan BI-system, erfarenhet och beslut. Därigenom kan studien bidra med kunskap om hur BI-system används i praktiken samt ge organisationer bättre förutsättningar att förstå och stödja individers BI-användning i beslutsprocesser.

1.5 Avgränsningar

Studien inkluderar enbart organisationer där BI-system redan är implementerade och tillgängliga för användning i beslutsprocesser. Frågan om varför organisationer väljer att implementera BI-system faller således utanför studiens omfattning. Vidare avgränsas studien till affärsdata som underlag för beslut inom organisatoriska sammanhang på strategisk, taktisk och operativ nivå. Politiska, privata eller icke-organisatoriska beslutsprocesser som behandlar andra datatyper inkluderas därmed inte. Analysen genomförs på individnivå med erfarenhet som huvudsaklig modererande faktor, snarare än organisatoriska eller tekniska förutsättningar. Studien är inte avgränsad till en specifik bransch, vilket är ett medvetet val för en bredare förståelse av erfarenhetens roll i BI-användning oberoende av branschkontext. En konsekvens av detta är att branschspecifika skillnader inte analyseras, vilket bör beaktas vid tolkning av studiens resultat.

2 Teoretiskt ramverk

I följande kapitel presenteras de relevanta teorier som är kopplade till forskningsområdet. Kapitlet inleds med en genomgång av BI-system och datadrivet beslutsfattande, följt av två IS-teorier: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) och informationskvalitetsramverket (IQ). Därefter presenteras Bounded Rationality som ett kompletterande beslutsteoretiskt perspektiv till IS-forskningen. Kapitlet avslutas med ett analytiskt ramverk som operationaliserar de framförda teorierna.

2.1 Business Intelligence och datadrivet beslutsfattande

2.1.1 Vad är ett BI-system?

BI är ett samlingsbegrepp för de olika teknologier, processer och verktyg som organisationer använder för att samla in och analysera affärsdata med syfte att stödja beslutsfattande. Williams och Williams (2007) beskriver BI som en kombination av verktyg, teknologier och metoder för att omvandla rådata till användbar information och i sin tur affärsbeslut. I praktiken innefattar BI-system funktioner såsom dashboards, rapportgenerering och visualiseringsverktyg, vilket syftar till att göra komplex data tolkningsbart för beslutsfattare. Exempel på sådana system inkluderar etablerade BI-plattformar såsom Microsoft Power BI, Tableau och Qlik Sense.

2.1.2 Datadrivet beslutsfattande

Datadrivet beslutsfattande, också kallat *Data-driven Decision Making (DDDM)* innebär att systematiskt använda data och analysverktyg som det primära underlaget för affärsbeslut, snarare än att enbart förlita sig på erfarenhet och intuition. Provost och Fawcett (2013) beskriver *DDDM* som praktiken att basera beslut på dataanalys snarare än enbart på intuition. Stödet för att använda *DDDM* är dessutom ytterst fördelaktigt. Brynjolfsson, Hitt och Kim (2011) visar i en studie av 179 börsnoterade företag att företag som använder *DDDM* har en produktivitet som är 5-6% högre än vad som annars skulle förväntas givet deras övriga investeringar. Organisationer som tillämpar ett datadrivet tillvägagångssätt inom beslutsfattande förväntas därmed fatta mer välgrundade och träffsäkra beslut.

Provost och Fawcett (2013) betonar att datadrivet beslutsfattande inte är ett antingen-eller-fenomen utan existerar i grader, där olika organisationer och individer tillämpar det i varierande utsträckning. Detta innebär att beslutsfattare i praktiken kan röra sig längs ett

spektrum, från att låta data aktivt styra beslut till att använda data som ett av flera underlag vid sidan av erfarenhet och verksamhetsförståelse.

Det är viktigt att poängtera att tillgång till data inte per automatik leder till bättre beslut. Wang och Strong (1996) beskriver att informationskvalitet handlar om i vilken utsträckning data är korrekt, fullständig, aktuell och relevant. Detta är en viktig förutsättning för att data ska kunna användas effektivt i beslutsprocesser. Det innebär att ett BI-system kan vara tekniskt välfungerande men ändå misslyckas med att stödja beslutsfattande om användarna upplever att datakvaliteten är otillräcklig eller svårtolkad. Huruvida en användare uppfattar data som tillförlitlig och relevant är således inte enbart en fråga om systemets tekniska egenskaper, utan också om användarens egen förmåga att tolka och sätta informationen i kontext.

2.1.3 Hur det fungerar i praktiken

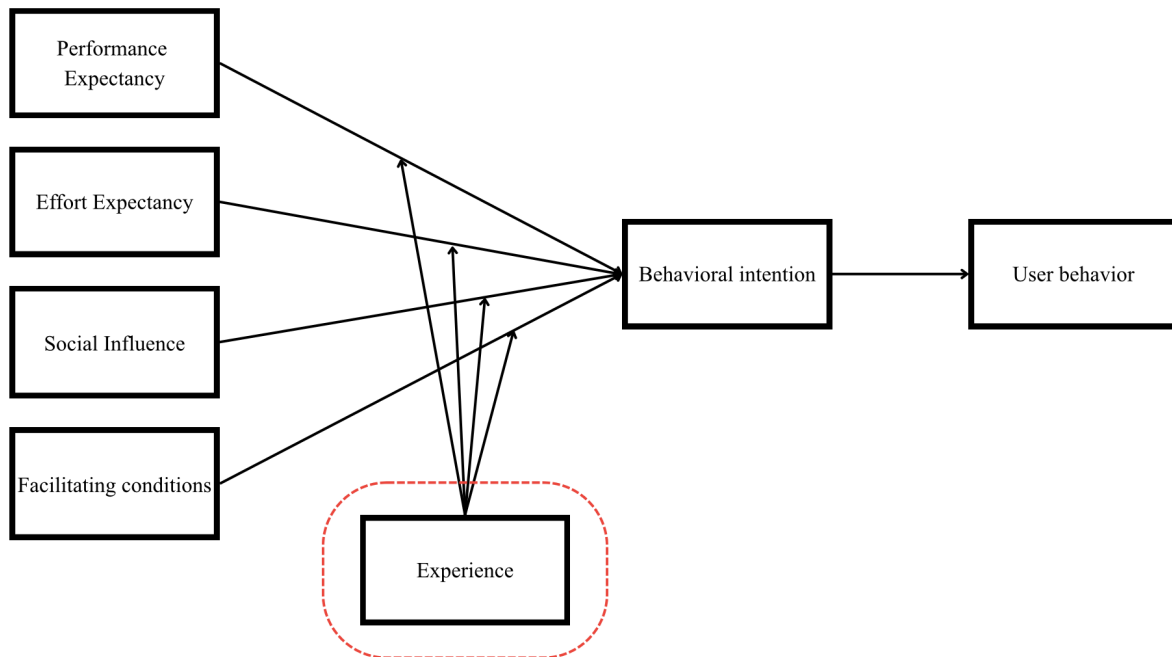
Inom en organisation kan BI-system användas på strategisk, taktisk och operativ nivå. På strategisk nivå innebär det att BI ger ledningen en helhetsbild över organisationens prestation genom KPI-dashboards och trendanalyser. På taktisk nivå används BI för att följa upp mål och visualisera avvikelser, medan det på operativ nivå stödjer dagliga beslut såsom lagerhantering eller kunduppföljning. Trots denna breda tillämpbarhet visar Ain et al. (2019) att mer än 70% av BI-projekt misslyckas med att generera förväntade värden, vilket pekar på att teknisk tillgång till BI inte nödvändigtvis är tillräckligt för faktisk användning i beslutsfattande.

En möjlig förklaring till denna statistik är att effekterna av BI-system beror på hur de används av individer i samband med beslutsfattande (Hurbean et al., 2023). Två användare med tillgång till samma BI-system kan använda det på olika sätt beroende på just erfarenhet, analytisk kompetens och inställning till datadriven information (Trieu, 2017).

2.2 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

UTAUT är en teori inom IS-forskningen som integrerar åtta tidigare modeller för teknikacceptans i syfte att förklara varför individer väljer att använda informationssystem (Venkatesh et al., 2003). Teorin identifierar fyra faktorer som påverkar användningsintention och faktiskt beteende: *Performance Expectancy*, *Effort Expectancy*, *Social Influence* och *Facilitating conditions*. *Performance Expectancy* syftar på i vilken utsträckning som användaren upplever att systemet hjälper dem förbättra sin arbetsprestation, medan *Effort Expectancy* beskriver hur lättanvänt systemet upplevs vara. *Social Influence* handlar om hur omgivningens förväntningar påverkar användningen och *Facilitating Conditions* avser vilken tillgång användaren har till stöd inom organisationen och tekniskt stöd.

Det som gör *UTAUT* särskilt relevant för denna studie är att modellen positionerar *erfarenhet* (se figur 2.1) som en modererande variabel. I *UTAUT* beskrivs erfarenhet som en ökande grad av exponering för ett specifikt system över tid (Venkatesh et al., 2003). Som modererande variabel innebär det att erfarenhet påverkar hur starkt olika faktorer i *UTAUT*-modellen, såsom *Performance Expectancy* och *Effort Expectancy*, inverkar på användarens intention att använda ett system. Det bör dock noteras att modellen även inkluderar andra modererande variabler, såsom kön, ålder och frivillighet i användningen. I denna studie har teorin däremot avgränsats till erfarenhet.

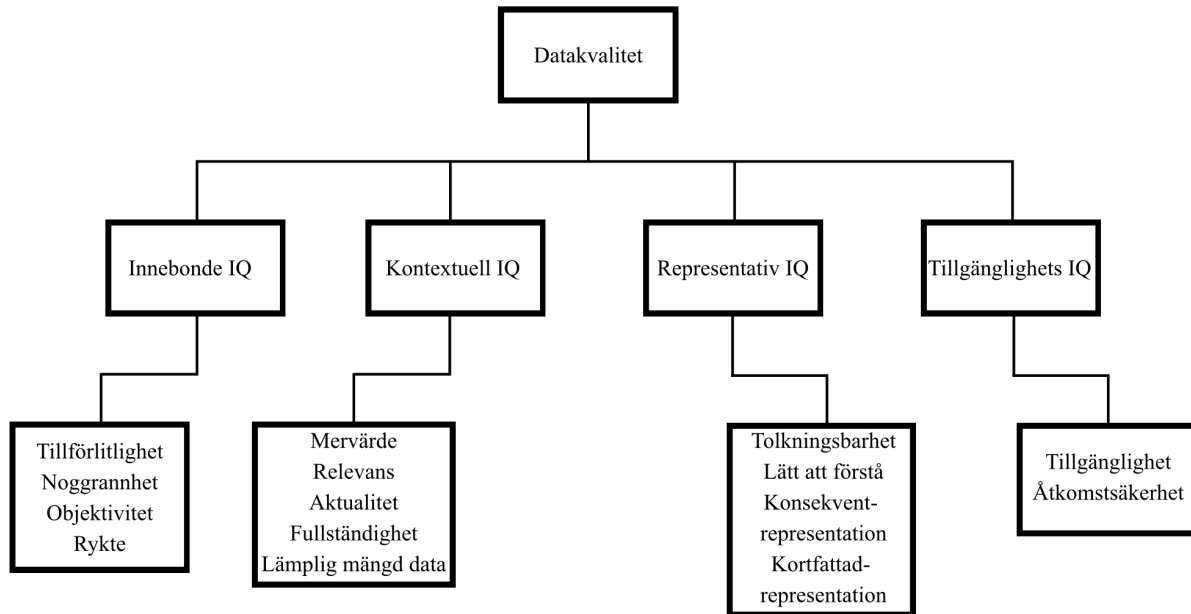


Figur 2.1. UTAUT-modellen

Venkatesh et al. (2003) visar att *Effort Expectancy* har störst betydelse i tidiga skeden av användningen och minskar i betydelse när användaren får mer erfarenhet av systemet. Detta innebär att upplevd svårighetsgrad framför allt kan påverka användningsintentionen innan användaren hunnit bli bekant med systemet. I relation till BI-system kan begränsad erfarenhet därför bidra till lägre acceptans och minskad benägenhet att använda BI-genererade beslutsunderlag i beslutsfattandet. En mer erfaren användare kan däremot förväntas hindras mindre av upplevd komplexitet och i högre grad värdera systemets nytta för arbetsuppgifterna, det vill säga *Performance Expectancy*. Därmed fungerar UTAUT som en förklaringsmodell för varför individer med olika erfarenhetsnivåer förhåller sig olika till BI-system i beslutsfattande.

2.3 Informationskvalitet och upplevd datatolkning

Ett viktigt perspektiv i förståelsen av BI-användning är hur användare upplever och tolkar informationen som systemen presenterar. Wang och Strong (1996) presenterar ett ramverk för informationskvalitet (*IQ-ramverket*) som delar upp kvalitetsbegreppet i fyra kategorier: *Representativ IQ*, *Tillgänglighets IQ*, *Kontextuell IQ* och *Inneboende IQ* (se figur 2.2). Förutom att täcka de tekniska egenskaperna hos datan fokuserar kategorierna även på hur användaren subjektivt upplever och tolkar den information som ett system tillhandahåller.



Figur 2.2. IQ-ramverket

Ramverket har hög relevans för detta forskningsområde, då informationskvalitet enligt Wang och Strong (1996) inte enbart är en objektiv egenskap hos systemet. De menar att det är också viktigt med hur väl informationen uppfattas av beslutsfattaren och kan användas i ett specifikt sammanhang. Huruvida en BI-dashboard upplevs som relevant och tolkningsbar är därmed inte enbart en fråga om systemets utformning. Det påverkas även av användarens förmåga att sätta datan i kontext och bedöma den information som presenteras. Detta ligger i linje med vad Ain et al. (2019) och Trieu (2017) identifierar som ett forskningsgap, där individperspektivet i BI-forskningen är underutforskat.

IQ-ramverket kan kopplas till *UTAUT* (se avsnitt 2.2) genom den modererande variabeln erfarenhet, vilken kan påverka hur användare uppfattar och förhåller sig till informationssystem (Venkatesh et al., 2003). Mot denna bakgrund kan det antas att olika nivåer av erfarenhet även påverkar vilka aspekter av informationskvalitet som blir mest framträdande för användaren. Erfarna användare kan exempelvis i större utsträckning förlita sig på *inneboende IQ*, såsom noggrannhet och objektivitet, eftersom de i högre grad kan förväntas ha den förförståelse som krävs för att tolka data. Oerfarna användare kan däremot vara mer beroende av *representativ IQ*, såsom tolkningsbarhet och begriplighet, eftersom dessa underlättar förståelsen av informationen (Wang & Strong, 1996). Detta innebär att en oerfaren användare som upplever hög *Effort Expectancy* kopplat till BI-systemet kan vara mindre benägen att använda systemet som beslutsstöd, eftersom upplevd komplexitet enligt Venkatesh et al. (2003) har störst betydelse i tidiga skeden av systemanvändning. Inom BI-sammanhang kan detta även antas förstärkas om informationen upplevs som svårtolkad, vilket ytterligare kan minska benägenheten att integrera BI-data i beslutsfattandet. Detta fördjupas ytterligare i avsnitt 2.4, där beslutsfattandets kognitiva begränsningar diskuteras.

I denna studie används begreppet tillit för att beskriva användarens upplevda förtroende för att BI-genererad data är tillräckligt korrekt, begriplig och relevant för att kunna användas som beslutsunderlag. Tillit betraktas inte som en separat dimension i *IQ-ramverket*, utan som ett empiriskt framträdande begrepp som kan relateras till flera kvalitetsaspekter i *IQ-ramverket*.

Särskilt relevant är *inneboende IQ*, där egenskaper som *believability*, *reputation*, *accuracy* och *objectivity* ingår (Wang & Strong, 1996).

Sammanfattningsvis fungerar *IQ-ramverket* som en länk mellan det tekniska systemet och individen som ska använda det. Det kan tillsammans med *UTAUT*:s syn på erfarenhet fördjupa förståelsen för varför upplevelsen av informationskvalitet varierar mellan användare. Dessutom kan denna kombination förklara hur variationen mellan användare påverkar hur BI-system faktiskt används i beslutsfattande.

2.4 Beslutsfattningsteori

Inom beslutsteorin förekommer normativa teorier som beskriver hur individer *bör* fatta beslut samt deskriptiva teorier som beskriver hur individer *faktiskt* fattar beslut. Eftersom normativa teorier förutsätter full rationalitet har de kritiserats för att vara orealistiska i praktiken. (Tversky & Kahneman, 1981). I denna studie används *Bounded Rationality* som komplement till de IS-teoretiska ramverken, för att bredda förståelsen för de kognitiva begränsningar som påverkar beslutsfattare inom BI-system.

2.4.1 Bounded rationality

Samhällsvetaren Herbert Simon (1957) var kritisk till idén om full rationalitet vid beslutsfattande och introducerade begreppet *Bounded Rationality*, vilket innebär att individers beslut begränsas av tillgången till information, tid och kognitiv kapacitet. Simon (1957) menar att individer istället fattar beslut som är "tillräckligt bra" på grund av omständigheter såsom tidsbrist och informationsöverflöd. Selten (1990) vidareutvecklar detta perspektiv och argumenterar för att *Bounded Rationality* inte enbart är en kognitiv begränsning. Det Selten (1990) menar är att beslutsfattare i praktiken tenderar att använda enkla regler för att hantera svåra beslutssituationer och att dessa regler utformas baserat på situationen.

Det är viktigt att *Bounded Rationality* anpassas till ett modernt BI-sammanhang, där beslutsfattare kan ha svårt att sälla, tolka och omsätta data till praktiska beslut. Även om de avancerade BI-systemen ger omfattande beslutsunderlag så är det inte givet att användare har förmåga att använda denna information på bästa sätt. Detta knyter an till vad som tidigare diskuterats i *UTAUT* och *IQ-ramverket*. Att en användare som upplever hög *Effort Expectancy* och svårtolkad information riskerar att, i enlighet med *Bounded Rationality*, förenkla eller helt bortse från tillgänglig BI-data i sina beslut. *Bounded Rationality* kan därmed möjligen förklara varför beslutsfattare inte alltid nyttjar tillgänglig BI-data fullt ut.

2.5 Analytiskt ramverk

De teoretiska perspektiv som presenterats i *avsnitt 2.1-2.4* tillämpas inte oberoende av varandra, utan utgör tillsammans ett sammanlänkat analytiskt ramverk. Syftet med detta avsnitt är att syntetisera perspektiven, tydliggöra hur de kompletterar varandra och operationalisera de centrala begrepp som används i analysen. Detta innebär att varje begrepp preciseras i relation till studiens kontext och kopplas till konkreta intervjufrågor.

2.5.1 Operationalisering av UTAUT

UTAUT utgör studiens strukturella utgångspunkt för att förstå hur erfarenhet formar användningen av BI-system. Modellens fyra faktorer beskriver varför individer väljer att använda eller undvika informationssystem:

- *Performance Expectancy*
- *Effort Expectancy*
- *Social Influence*
- *Facilitating Conditions*

Erfarenhet positioneras som en modererande variabel, vilket innebär att den påverkar styrkan i sambanden mellan dessa faktorer och individers användning av informationssystem. I denna studie operationaliseras erfarenhet som den primära analytiska variabeln: i intervjuguiden undersöks den via respondentens självskattning, typ av BI-kontakt och tid i rollen (Q2, Q4), medan *Effort Expectancy* och *Performance Expectancy* mäts genom frågor om upplevd komplexitet, nytta och förändring över tid (Q5-Q7, Q12, Q17-Q24) (Se Bilaga B).

2.5.2 Operationalisering av IQ-ramverket

IQ-ramverket (Wang & Strong, 1996) fördjupar analysen genom att visa att informationskvalitet inte är en objektiv systemegenskap, snarare en subjektiv upplevelse som formas av användarens kognitiva förutsättningar. Ramverket används här som en lins för att analysera vad i mötet med data som varierar beroende på erfarenhetsnivå:

- *Representativ IQ*: Handlar om datans tolkningsbarhet och begriplighet. Oerfarna användare förväntas i högre grad prioritera denna kvalitetsaspekt, eftersom de kan vara mer beroende av att data presenteras på ett tydligt och lättförståeligt sätt.
- *Inneboende IQ*: Handlar om datans tillförlitlighet, noggrannhet, rykte och objektivitet. Erfarna användare förväntas i högre grad kunna bedöma denna aspekt, eftersom de har bättre förutsättningar att värdera datans tillförlitlighet och kvalitet.

I intervjuguiden fångas dessa komponenter genom frågor om hur respondenten avgör om data är tillförlitlig, om data upplevs som relevant och hur svår data är att tolka. Detta behandlas särskilt i frågorna Q13-Q16 (Se Bilaga B).

2.5.3 Operationalisering av Bounded Rationality

Bounded Rationality (Simon, 1957) kompletterar de IS-teoretiska perspektiven genom att förklara varför selektiv dataanvändning och bortval kan uppstå även när BI-systemen fungerar som de ska. I denna studie används teorin för att tolka hur beslutsfattare hanterar begränsningar i beslutsprocessen, särskilt i form av kognitiv kapacitet, tidsbrist och informationsöverflöd. Dessa begränsningar kan leda till att användare förenklar beslutsunderlaget eller prioriterar vissa datakällor framför andra. Mönstren kartläggs i intervjuguiden genom frågor om konkreta beslutssituationer, hur tidspress påverkar dataanvändningen och om när data väljs bort trots att den finns tillgänglig (Q3, Q8-Q11), (Se Bilaga B).

2.5.4 Sammanfattning av det analytiska ramverket

Tabell 2.1. Syntes av teoretiska perspektiv och deras analytiska bidrag

Teori	Analytisk funktion i studien	Operationaliserade begrepp	Koppling till intervjuguide
<i>UTAUT</i> (Venkatesh et al., 2003)	Förklarar varför individer med olika erfarenhetsnivåer väljer att använda eller undvika BI-system i beslutsfattande.	Erfarenhet (modererande variabel); <i>Effort Expectancy</i> ; <i>Performance Expectancy</i> ; <i>Social Influence</i> ; <i>Facilitating Conditions</i>	Q2, Q4, Q5, Q6, Q7, Q12, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24
<i>IQ-ramverket</i> (Wang & Strong, 1996)	Visar att upplevd informationskvalitet är subjektiv och erfarenhetsberoende - förklarar vad i mötet med data som varierar mellan användare.	<i>Inneboende IQ</i> (Tillförlitlighet, noggrannhet, objektivitet); <i>Kontextuell IQ</i> ; <i>Representativ IQ</i> (tolkningsbarhet, begriplighet); <i>Tillgänglighets IQ</i>	Q13, Q14, Q15, Q16
<i>Bounded Rationality</i> (Simon, 1957)	Förklarar varför beslutsfattare selektivt väljer bort tillgänglig BI-data - tidsbrist, informationsöverflöd och kognitiv kapacitet som begränsningar.	Kognitiva begränsningar; tidsbrist, informationsöverflöd,	Q3, Q8, Q9, Q10, Q11

Frågenumren hänvisar till frågorna i intervjuguiden (se Bilaga B). Samtliga teorier kommer även att behandlas i diskussionen, där de ställs i relation till empirin.

De tre perspektiven opererar på olika analytiska nivåer, vilket är ett medvetet val. *UTAUT* beskriver individens relation till systemet och hur erfarenhet modererar acceptans och användning. *IQ-ramverket* analyserar upplevelsen av data och förklarar varför samma information värderas olika av olika användare. *Bounded Rationality* analyserar beslutsprocessen och förklarar varför kognitiva begränsningar påverkar i vilken utsträckning tillgänglig data faktiskt används. Studiens intervjuguide har utformats utifrån dessa sammanlänkade perspektiv, där erfarenhet fungerar som den centrala sammanbindande variabeln. Perspektiven har även legat till grund för analysen av det empiriska materialet, i syfte att förstå hur och varför BI-system integreras i beslutsfattande på individnivå.

3 Metod

I följande kapitel redogörs för de metodologiska val som gjorts i denna studie. Kapitlet inleds med en beskrivning av forskningsansatsen, följt av en genomgång av hur litteratur samlats in samt hur studiens teoretiska ramverk operationaliserats och kopplats till datainsamling och analys. Därefter presenteras urvalskriterier, analysmetod samt studiens reliabilitet, validitet och etiska överväganden.

3.1 Forskningsansats

Med utgångspunkt i studiens syfte bedömdes en kvalitativ forskningsansats vara mest lämplig. Syftet är att skapa en djupare förståelse för hur erfarenhet formar tolkningen och användningen av BI-genererade beslutsunderlag, samt hur detta skiljer sig mellan användare med olika grad av erfarenhet. Detta eftersom studien fokuserar på individers upplevelser, resonemang och beteenden i beslutsprocesser. Enligt Recker (2021) syftar kvalitativ forskning till att förstå vad människor har sagt, gjort, trott eller upplevt relaterat till en händelse eller ett specifikt ämne.

Till skillnad från kvantitativa metoder som främst syftar till att mäta och generalisera samband (Recker, 2021), ger en kvalitativ ansats utrymme för en mer nyanserad analys av BI-användning i praktiken. Detta eftersom ansatsen tar hänsyn till användarnas egna upplevelser och resonemang kring hur erfarenhet påverkar användningen av BI-system. I denna studie är detta särskilt relevant, då tidigare forskning i stor utsträckning har dominerats av kvantitativa metoder på organisationsnivå, medan individperspektivet har varit mindre utforskat (Ain et al., 2019; Trieu, 2017).

Studien har en primärt deduktiv ansats, där det teoretiska ramverket är utgångspunkt för analysen av det empiriska materialet. Detta innebär att empirin tolkas med stöd i tidigare teori och etablerade begrepp, istället för att teorin utvecklas helt utifrån det empiriska materialet (Recker, 2021). Samtidigt fanns abduktiva inslag i analysprocessen, eftersom empiri och teori löpande relaterades till varandra och nya insikter framkom under analysens gång. Den deduktiva ansatsen bedömdes vara lämplig i denna studie eftersom den ger en strukturerad analys av hur empiriska resultat kan förstås relaterat till studiens teoretiska perspektiv. Recker (2021) menar att teori kan fungera som ett ramverk för att analysera och identifiera mönster i empiriska observationer, vilket gör det möjligt att tolka de empiriska resultaten utifrån studiens teoretiska perspektiv. Detta leder i sin tur till en fördjupad förståelse av samspelet mellan beslutsfattande, erfarenhet och de mönster som förekommer i empirin.

3.2 Litteraturinsamling

Litteraturinsamlingen genomfördes med hjälp av flera akademiska databaser, däribland LUBsearch och Researchgate, där sökningarna riktades mot välrenommerade peer-reviewade artiklar, böcker och tidskrifter. Några av de sökord som användes i litteratursökningen var *business intelligence*, *decision-making*, *data-driven decisions*, *decision-maker behavior*, *Data*

quality, Technology acceptance, BI usage och *cognitive factors*. Dessa sökord användes i varierande utsträckning med målet att identifiera och täcka alla relevanta områden inom forskningsområdet.

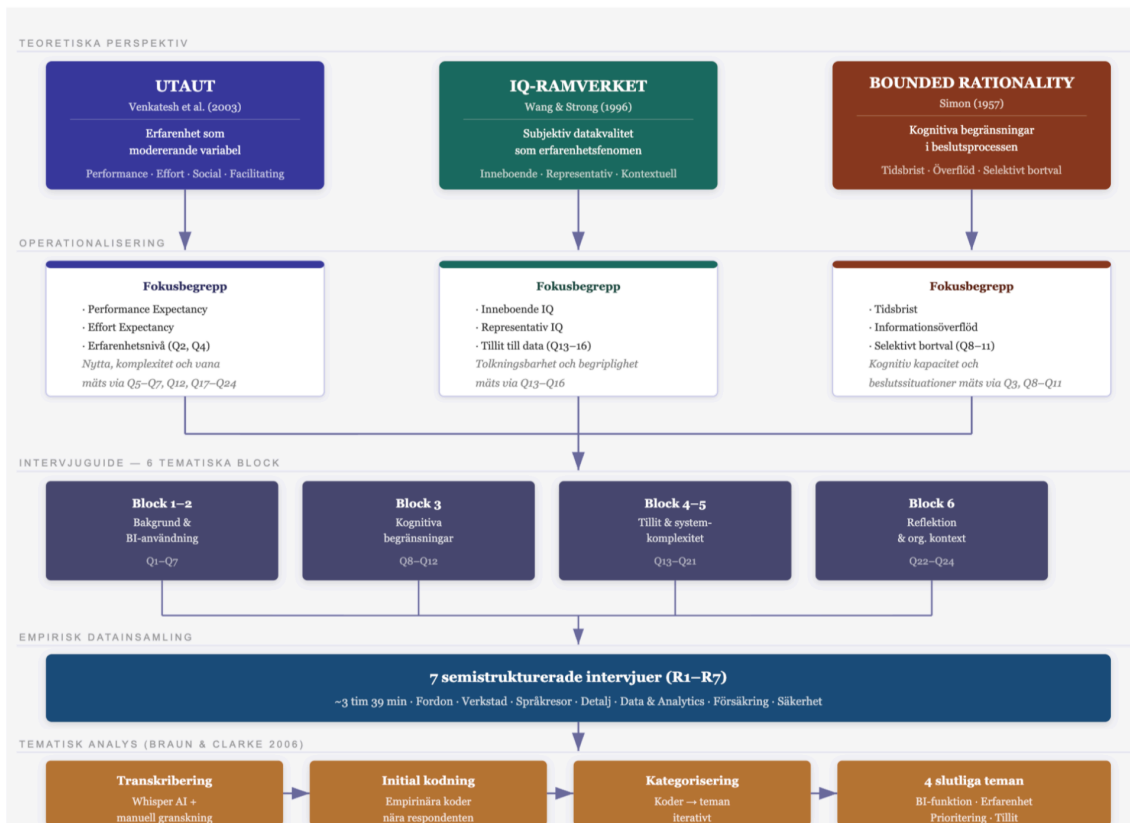
För att säkerställa ett högkvalitativt material prioriterades i första hand peer-reviewade källor. I den mån det varit möjligt har källor från närtid använts, i enlighet med Reckers (2021) betoning på att hålla sig uppdaterad inom forskningsområdet. Undantag gjordes för teoretiska verk vars relevans kvarstår som grundläggande inom respektive område, exempelvis Simons (1957) arbete om *Bounded Rationality*. I de fall äldre källor har använts har vi däremot förhållit oss kritiska till deras tillämplighet i en nutida kontext.

Studiens teoretiska ramverk bygger bland annat på *UTAUT* (Venkatesh et al., 2003) som ursprungligen utvecklades kvantitativt. Trots det, förekommer ett flertal exempel på att ramverket kan användas kvalitativt. Ett exempel är Rempel & Mellinger (2015) som genomförde en kvalitativ studie med observationer, journal reflektioner och semistrukturerade intervjuer, där *UTAUT* användes som ett analytiskt ramverk för att tolka data utan att statistiskt testa modellen. Författarna motiverar valet av *UTAUT* med att den till skillnad från tidigare acceptansmodeller, inkluderar aspekter som berör social påverkan (*Social Influence*), vilket leder till en djupare förståelse av teknikacceptans. Ett annat exempel är från Williams, Saunderson och Dhoest (2021) som också använder modellen som teoretiskt ramverk i kvalitativ intervjuforskning. I deras studie används *UTAUT* för att skapa en fördjupad förståelse för studenters upplevelser av teknikacceptans. Detta stödjer återigen användningen av *UTAUT* där modellen används som ett analytiskt ramverk för att tolka hur användarens erfarenhet påverkar BI-användningen, istället för att statistiskt testa samband.

Vid granskning och urval av källor användes bland annat AI som ett kompletterande verktyg (se Bilaga A för *AI-bidragsredogörelse*), varefter abstract och slutsatser från artiklarna granskades för att bedöma källornas relevans för denna studien. Den identifierade litteraturen genomgick därefter en strukturerad gransknings- och syntesprocess, där varje källa värderades utifrån dess bidrag till forskningsfrågan, teoretiska relevans och relation till övrig litteratur. I enlighet med Recker (2021) ställdes genomgående frågan vilket bidrag varje källa gav och hur den kunde kopplas till övrig litteratur, vilket resulterade i ett urval av relevanta och högkvalitativa källor.

3.3 Operationalisering från teori till empiri

För att säkerställa en tydlig koppling mellan studiens teoretiska ramverk, datainsamling och analys operationaliserades de centrala teoretiska perspektiven till fokusbegrepp, intervjuteman och analyssteg. *Figur 3.1* illustrerar hur *UTAUT*, *IQ-ramverket* och *Bounded Rationality* omsattes till konkreta intervjufrågor, empirisk datainsamling och efterföljande tematisk analys.



Figur 3.1. Från teoretiskt ramverk till empirisk analys

Figuren synliggör hur studiens teoretiska perspektiv inte enbart fungerade som bakgrund, utan aktivt styrde utformningen av intervjuguiden och den efterföljande analysen. *UTAUT* användes för att analysera erfarenhet, upplevd nytta och komplexitet, medan *IQ-ramverket* användes för att analysera upplevd datakvalitet. Tillit behandlades som ett empiriskt framträdande tema i relation till informationskvalitet, och *Bounded Rationality* användes för att förstå tidspress, informationsöverflöd och selektiv dataanvändning.

3.4 Datainsamling

Den primära metoden för datainsamling bestod av semistrukturerade intervjuer med yrkesverksamma som direkt eller indirekt kommer i kontakt med BI-system i beslutsfattande. Detta tillvägagångssätt skapar en grund för samtal samtidigt som det lämnar utrymme för att fördjupa sig i de teman och insikter som framträder under intervjun (Recker, 2021).

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide som innehöll frågor som utgjorde grunden för samtalet. Inom ramen för de semistrukturerade intervjuerna fanns möjlighet för intervjuaren att följa upp relevanta sidospår och fördjupa enskilda svar utifrån vad som framkom under samtalets gång (Recker, 2021). Det semistrukturerade formatet skapade en naturlig dialog mellan intervjuare och respondent, vilket underlättade i att upptäcka olika nyanser i respondenternas erfarenheter och resonemang. Denna flexibilitet

tillät både intervjuaren och respondenten att utforska och utveckla vissa aspekter mer ingående när det var relevant (Recker, 2021).

De frågor som ställdes var öppna frågor för att få utförliga och nyanserade svar. Utöver de fördefinierade frågorna inkluderades generiska följdfrågor såsom "Hur gjorde du då?" och "Varför blev det så?", vilka användes för att uppmuntra respondenterna att fördjupa sina svar.

3.4.2 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden (*se Bilaga B*) utformades med det teoretiska ramverket som grund, i syfte att säkerställa enhetlighet och jämförbarhet mellan intervjuerna. Frågorna konstruerades för att få respondenterna att reflektera kring och beskriva sina erfarenheter av beslutsfattande med stöd av BI-system. De organiserades i tematiska block som täckte de individfaktorer som identifierats i teorin, däribland erfarenhet av BI-system, analytisk kompetens, tillit till data, kognitiva strategier samt upplevd användarvänlighet och nytta.

För att tydliggöra kopplingen mellan teori och empiri operationaliserades det analytiska ramverket i intervjuguiden. Detta innebar att de framträdande begreppen i *UTAUT*, *IQ-ramverket* och *Bounded Rationality* översattes till konkreta intervjufrågor. Frågor om erfarenhet, upplevd nytta, upplevd ansträngning och organisatorisk påverkan kopplades till *UTAUT*. Frågor om tillit, datans ursprung och tolkningsbarhet kopplades till *IQ-ramverket*, medan frågor om tidspress, informationsöverflöd och bortval av data kopplades till *Bounded Rationality*.

Även om intervjuguiden användes som grund i samtliga intervjuer, tillämpades den med viss flexibilitet. Frågorna kunde därmed anpassas utifrån respondentens roll, erfarenhetsnivå och de svar som framkom under samtals gång. Denna struktur bidrog till att det insamlade materialet blev relevant för forskningsfrågan och lade grunden för en meningsfull jämförelse med tidigare forskning (Recker, 2021).

För att underlätta intervjuerna utvecklades intervjuguiden i form av en digital webbsida, utformad med HTML och CSS (*se figur 3.2*). Där presenterades frågorna i ett tematiskt organiserat användargränssnitt, vilket gav upphov till en tydlig överblick över intervjuens olika områden och smidig navigering mellan huvudfrågor och följdfrågor. Det digitala gränssnittet fungerade därmed som ett praktiskt stöd för teamet och bidrog till att stärka studiens systematik.

Intervjuguide – Individfaktorer i BI-användning
 Semistrukturerad intervju · Tidslängd: 25–40 minuter · Kandidatuppsats SYSK16
 Följ upp svar med fördjupande frågor löpande. Klicka på block för att expandera.

6 tematiska block 23 huvudfrågor Abduktiv ansats Lunds universitet

- Bakgrund och beslutskontext**
 Bygger förtroende - ger jämförbar bakgrundsdata · 4 frågor
 - Q1 Kan du kort beskriva din roll och dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
 Underlag till respondenttabellen – yrkestitel, bransch, ansvarsnivå.
 - Q2 Hur länge har du arbetat med BI-system, och hur ser din användning ut i praktiken – bygger du rapporter själv eller tar du mer del av färdiga dashboards?
 Avgör position på erfarenhetsskalan och typ av BI-kontakt. Central för erfarenhet som modererande variabel i UTAUT.
 - Q3 Hur ofta fattar du beslut i ditt arbete, och vilken typ av beslut är vanligast – strategiska, taktiska eller operativa?
 - Q4 På en skala 1–10, hur skulle du skatta din erfarenhet av BI-system? Vad grundar du den skattningen på?
 Skala: 1 = nybörjare · 10 = expert
- Faktisk BI-användning**
 Mäter användningsmönster · UTAUT
- Kognitiva begränsningar och beslutsprocess**
 Bounded Rationality UTAUT

Figur 3.2. Webbaserad intervjuguide

3.4.3 Urval av respondenter

Respondenterna valdes genom ett strategiskt urval, (Recker, 2021), där tillgänglighet till respondenter vägdes samman med kravet att de skulle besitta relevant erfarenhet av BI-användning i beslutsfattande. Inledningsvis identifierades potentiella intervjupersoner inom det egna kontaktnätet och för att bredda studiens variation och stärka dess objektivitet kontaktades därefter även nyckelpersoner utanför detta nätverk. Detta skedde i huvudsak genom outreach via LinkedIn samt e-post. I det initiala steget av kontakten presenterade sig forskningsgruppen kort och informerade om intervjuens syfte, beräknad tidsåtgång, genomförandeform och struktur samt om hantering av personuppgifter och anonymisering. Intervjufrågorna delades även ut i förväg för att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig inför intervjun.

Målet var att rekrytera respondenter med varierande erfarenhet och expertis inom BI, för att främja djupare analys och jämförelser av hur faktorer som erfarenhet påverkar användningen av BI-system i beslutsfattande. För att anses vara relevant för studien krävdes att respondenten arbetade eller tidigare hade arbetat i en organisation där BI-system fanns implementerade och tillgängliga. Respondenterna kunde antingen ha arbetat direkt med BI-system genom att bygga dashboards och rapporter eller indirekt genom att ta del av BI-genererat underlag som stöd för affärsbeslut. Totalt genomfördes sju intervjuer med en sammanlagd intervjutid på cirka 3 timmar och 39 minuter (se tabell 3.1).

Respondent	Bransch	Roll	Intervjulängd	Datum
Respondent 1	Fordonsindustrin	VD	33:31	09-04-2026
Respondent 2	Verkstadsindustrin	Produktägare	40:25	10-04-2026
Respondent 3	Språkresor	Analytics	34:19	17-04-2026
Respondent 4	Detalj/e-handel	Inköpschef	38:46	17-04-2026
Respondent 5	Data & Analytics	VD	25:37	20-04-2026
Respondent 6	Försäkring	Analytiker	22:00	20-04-2026
Respondent 7	Säkerhet & försvar	Rekrytering	24:11	21-04-2026

Tabell 3.1. Intervjudeltagare och intervjutillfällen

3.5 Analysmetod

Det empiriska materialet analyserades genom en kvalitativ analys med syfte att identifiera mönster och teman kopplade till studiens forskningsfråga. Analysen baserades på de transkriberade intervjuerna, vilket lade grunden för en noggrann genomgång av respondenternas beskrivningar av hur BI-system används i beslutsfattande. I linje med studiens primärt deduktiva ansats har analysen genomförts med utgångspunkt i det teoretiska ramverket, där empiriska resultat har analyserats med hänsyn till tidigare teori och centrala begrepp.

3.5.1 Transkribering

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades i efterhand med hjälp av det lokalt installerade AI-baserade verktyget Whisper. Genom att transkribera de inspelade intervjuerna kunde en noggrann och systematisk bearbetning av det empiriska materialet genomföras.

Efter den automatiserade transkriberingen gjordes en manuell genomgång av materialet i syfte att säkerställa korrekthet och tydlighet. Detta innebar att eventuella felaktigheter korrigerades samt att språket förtydligades i de fall där det krävdes. Samtliga intervjuer anonymiserades genom att namn och andra identifierbara uppgifter ersattes med neutrala beteckningar (R1-R7), i enlighet med studiens forskningsetiska principer (se avsnitt 3.8).

Transkriberingsprocessen utgjorde ett viktigt första steg i analysen, då den skapade en nära och upprepade genomgång av materialet, vilket i sin tur skapade en grund för den efterföljande kodningen och identifieringen av teman.

3.5.2 Kodningsprocess

Kodningsprocessen i denna studie baserades på tematisk analys i enlighet med Braun och Clarke (2006), vilket är en metod för att identifiera, analysera och rapportera mönster i kvalitativ data. Metoden kompletterades med riktlinjer från Oates (2006), som betonar att kvalitativ analys bör genomföras och redovisas på ett systematiskt sätt, så att det blir tydligt hur forskaren gått från empiriskt material till koder, kategorier, teman och slutsatser. I denna studie innebar detta att de framväxande temana inte enbart beskrevs empiriskt, utan även relaterades till studiens teoretiska ramverk i den efterföljande analysen.

För att tydliggöra analysen genomfördes kodningsprocessen i följande steg:

1. Familiarisering med data

Inledningsvis genomfördes en lyssning och genomläsning av samtliga intervjuer för att skapa en övergripande förståelse av materialet, vilket motsvarar det som Braun och Clarke (2006) beskriver som familiarisering med data. Under denna fas noterade forskningsgruppen återkommande aspekter, intressanta utsagor och initiala analytiska reflektioner kopplade till respondenternas beskrivningar av beslutsfattande och användning av BI-system. Utsagorna jämfördes mellan respondenterna och markerades när de återkom i flera intervjuer eller bedömdes vara särskilt relevanta kopplat till forskningsfrågan. *Figur 3.3* illustrerar exempel på sådana preliminära anteckningar, vilka fungerade som ett första underlag för den fortsatta kodningsprocessen och den senare tematiseringen av materialet.

Exempel på preliminära anteckningar från fas 1:

“BI används för att validera en redan formad bedömning snarare än att ensamt styra beslutet.”

“Erfarenhet påverkar hur BI-data tolkas och används.”

“Beslutsfattare prioriterar selektivt mellan datakällor vid informationsöverflöd.”

“Tillit framstår som en förutsättning för att BI-data ska integreras i beslut.”

“Användning av BI kräver kontextualisering, inte endast tillgång till data.”

Figur 3.3. Familiarisering med data

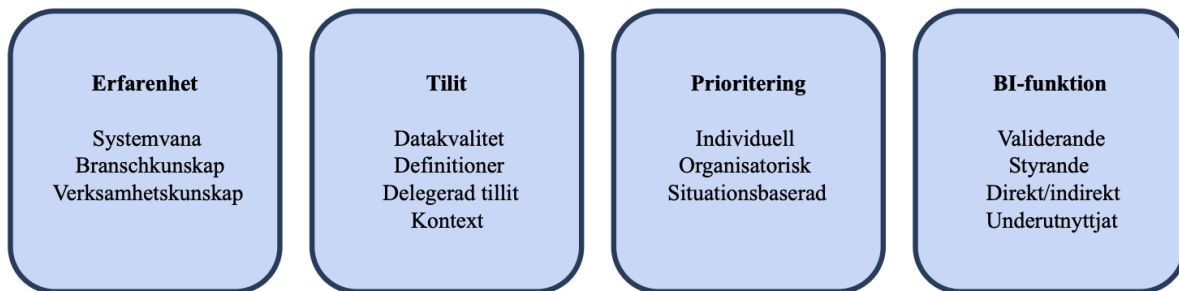
2. Initial kodning

Därefter identifierades relevanta utsagor kopplade till kärnaspekter i studien såsom erfarenhet av BI-system, användning av data samt upplevda svårigheter och fördelar. Dessa utsagor kodades utifrån sitt innehåll genom att tilldelas korta och beskrivande koder som låg nära respondenternas egna formuleringar. Denna empiriska kodning syftade till att strukturera materialet och bryta ner det i hanterbara enheter (Braun & Clarke, 2006).

3. Kategorisering och teman

I nästa steg grupperades koderna i övergripande kategorier genom att identifiera likheter och skillnader mellan respondenternas svar. Denna jämförande analys lade grunden för en

strukturering av materialet i kategorier som speglar de faktorer som påverkar tolkningen och användningen av BI-genererade beslutsunderlag. Kategorierna utvecklades därefter till teman (se figur 3.4), vilka representerar empiriskt förankrade, återkommande och meningsfulla mönster i materialet kopplat till studiens forskningsfråga.



Figur 3.4. Kategorisering och teman

4. Granskning och förfining av teman

I figur 3.5 illustreras hur de framväxande temana granskades. Syftet var att säkerställa att varje tema hade en tydlig intern sammanhållning, var analytiskt avgränsat från övriga teman och var väl förankrat i det empiriska materialet. Under analysprocessen jämfördes temana löpande med det kodade materialet för att säkerställa att de var representativa för respondenternas utsagor och relevanta kopplat till studiens forskningsfråga, i enlighet med Braun och Clarke (2006). De slutliga temana kom att fokusera på BI-systemets funktion i beslutsfattande, erfarenhetens betydelse, selektiv dataprioritering samt tillit till data.

Tillit framträdde under kodningsprocessen som ett återkommande empiriskt tema. Även om tillit inte utgör en fristående aspekt i *IQ-ramverket*, berörde flera respondenter datans tillförlitlighet, ursprung och definitioner. Temat utvecklades därför induktivt ur materialet, men tolkas analytiskt i relation till *IQ-ramverkets* närliggande egenskaper, såsom *believability*, *reputation*, *accuracy* och *objectivity*.

Exempel
Kontroll: Är teman internt sammanhängande? Finns tydliga gränser? Slutresultat: 4 teman, tydligt avgränsade, kopplade till forskningsfrågan

Figur 3.5. Granskning av teman

5. Teoretisk tolkning

Slutligen relaterades de identifierade temana till studiens teoretiska ramverk. I linje med Oates (2006) användes teorin som stöd för att tolka och förstå de mönster som framkom i det empiriska materialet. I denna studie innebar det att *UTAUT*, *IQ-ramverket* och *Bounded*

Rationality användes som analytiska verktyg i tolkningen av resultaten. Samtidigt var analysen öppen för nya mönster som framträdde ur materialet och som inte var bestämda på förhand.

Sammanfattning av processen

Sammanfattningsvis genomfördes kodningsprocessen i flera steg, från familiarisering och initial kodning till utveckling, granskning och teoretisk tolkning av teman. Processen var iterativ, vilket innebar att forskningsgruppen återkom till det empiriska materialet vid flera tillfällen för att pröva och förfina koder och teman. Detta bidrog till en systematisk och transparent analys av hur användares erfarenhet formar tolkningen och användningen av BI-genererade beslutsunderlag.

3.6 Klassificering av erfarenhetsnivåer

För att skapa en tydlig och jämförbar översikt över respondenternas erfarenhetsnivåer klassificerades deras BI-erfarenhet och yrkeserfarenhet separat. Klassificeringen baserades på poängbaserade modeller, där de olika erfarenhetsdimensionerna klassificerades utifrån intervjumaterialet. På så sätt kunde forskningsgruppens kvalitativa bedömning göras mer transparent och konsekvent mellan respondenterna. De fullständiga poängmodellerna redovisas i *Bilaga C* för BI-erfarenhet och *Bilaga D* för yrkeserfarenhet.

3.6.1 Klassificering av BI-erfarenhet

Grublješič och Jaklič (2014) visar att BI-användning kan mätas med hjälp av tre variabler: *intensitet*, *omfattning* och *inbäddning*. Dessa variabler användes i denna studie som teoretisk grund för ett forskarutformat poängsystem. Poängsystemet är inte en färdig eller statistiskt validerad skala. Den används snarare som ett analytiskt stöd för att göra bedömningen av respondenternas BI-erfarenhet mer transparent och konsekvent.

Poängsättningen genomfördes separat för varje variabel utifrån respondenternas svar på de frågor som var kopplade till respektive variabel. För variabeln intensitet baserades poängen exempelvis på hur ofta och hur intensivt BI-system användes. Den totala poängen låg därefter till grund för indelningen av respondenterna i låg, medelhög respektive hög BI-erfarenhet.

Bedömningen av BI-erfarenhet utgick därför från följande variabler:

- *Intensitet* - hur ofta eller intensivt BI-system används
- *Omfattning* - i vilken utsträckning BI-system används för olika arbetsuppgifter och beslut
- *Inbäddning* - hur integrerade BI-system är i användarens arbetssätt och beslutsprocesser

3.6.2 Klassificering av yrkeserfarenhet

Bedömningen av yrkeserfarenhet inspirerades av *Quiñones, Ford och Teachout (1995)*, som beskriver arbetslivserfarenhet som ett flerdimensionellt begrepp. De visar att erfarenhet kan

förstås genom exempelvis mängd, tid och typ av erfarenhet. Dessutom kan det betraktas utifrån olika nivåer såsom uppgiftsnivå, jobbnivå och organisationsnivå. Utifrån detta skapades ett poängsystem för att bedöma respondenternas yrkeserfarenhet. Poängsystemet ska likt BI-erfarenhetsskalan inte tolkas som en färdig mätskala, utan som ett analytiskt stöd för att strukturera och jämföra respondenternas erfarenhet i förhållande till studiens syfte.

Bedömningen av yrkeserfarenhet utgick därför från följande variabler:

- *Relevant branscherfarenhet* - antal år inom aktuell eller närliggande bransch.
- *Roll- och ansvarsnivå* - vilken position respondenten har och vilket ansvar rollen innebär inom organisationen.
- *Beslutsmandat* - i vilken utsträckning respondenten själv fattar eller påverkar beslut.
- *Bransch- och verksamhetsförståelse* - hur tydligt respondenten visar förståelse för bransch, affärslogik och processer inom organisationen.

Poängsättningen genomfördes separat för varje variabel utifrån respondenternas svar på frågor kopplade till respektive område. Den sammanlagda poängen låg därefter till grund för indelningen av respondenterna i låg, medelhög respektive hög yrkeserfarenhet.

3.7 Validitet och reliabilitet

För att säkerställa studiens kvalitet har hänsyn tagits till reliabilitet och validitet genom hela forskningsprocessen. Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning en metod kan användas på ett konsekvent sätt och ge stabila resultat under liknande förhållanden (Recker, 2021). I denna studie stärktes reliabiliteten genom att datainsamling och analys genomfördes på ett systematiskt sätt. Samtliga intervjuer följde samma intervjuguide samt spelades in och transkriberades på samma sätt. Kodning och tematisering genomfördes därefter med stöd av en tydlig dokumentationsstruktur.

Validitet avser i vilken utsträckning studiens operationalisering och insamlade data faktiskt mäter det som avses undersökas (Recker, 2021). Denna studies validitet stärktes genom ett systematiskt arbete där en tydlig analytisk röd tråd följdes från forskningsfrågans formulering till det teoretiska ramverket, intervjuguiden, kodningsprocessen och resultatpresentationen. De teoretiska begrepp som presenterades i *kapitel 2* operationaliserades i intervjuguiden och låg därefter till grund för kodning och tematisering av det empiriska materialet. Detta bidrog till att resultaten i *kapitel 4* och diskussionen i *kapitel 5* kunde återkopplas till samma analytiska begrepp, vilket bidrar till en sammanhängande röd tråd genom studien.

Det begränsade urvalet ($n=7$) gör att resultaten inte kan generaliseras i statistisk mening. Det bör snarare tolkas som en fördjupad förståelse av BI-användning på individnivå, i linje med den kvalitativa forskningens syfte (Recker, 2021). Däremot innebär tolkning av kvalitativa data att forskarnas egna förkunskaper kan påverka analysen. För att hantera detta har empirin kontinuerligt kopplats till det teoretiska ramverket och kodningen dokumenterats transparent.

3.8 Forskningsetik

I denna studie har forskningsetiska principer beaktats genom hela forskningsprocessen med särskilt fokus på informerat samtycke och konfidentialitet. Recker (2021) betonar att forskare är skyldiga att inhämta tillstånd och värna om samtliga deltagares intressen, vilket varit en prioritering i studiens genomförande. Samtliga respondenter informerades i förväg om studiens syfte och hur intervjun skulle genomföras samt hur det insamlade materialet skulle hanteras. Deltagandet var frivilligt och respondenterna hade möjlighet att när som helst avbryta sin medverkan utan konsekvenser.

För att säkerställa konfidentialitet har allt insamlat material behandlats med försiktighet. Intervjuerna anonymiserades i transkriberingen, vilket innebär att namn och andra identifierbara uppgifter ersattes med neutrala beteckningar (*R1-R7*). Materialet har enbart varit tillgängligt för forskningsgruppen och lagrats på ett säkert sätt. I uppsatsen presenteras resultaten utan identifierbara individkopplingar för att ytterligare minimera risken för att enskilda respondenter kan identifieras. Detta bidrar till att skydda deltagarnas integritet och följer etablerade forskningsetiska riktlinjer.

4 Resultat

I följande kapitel presenteras studiens empiriska resultat. Kapitlet inleds med en introduktion och respondentöversikt, följt av en tematisk redogörelse för de mönster som framkommit i analysen: Erfarenhetens roll i användningen av BI, hur respondenter förhåller sig till BI-system i beslut, dataprioritering i beslutsprocessen samt tillit till data. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de väsentliga resultaten.

4.1 Introduktion

I detta kapitel presenteras resultaten från de sju semistrukturerade intervjuerna som genomförts med yrkesverksamma i organisationer där BI-system är implementerade. Respondenterna representerar skilda branscher, roller och erfarenhetsnivåer, vilket ger en bred och nyanserad bild av hur BI-system används i beslutsfattande på individnivå.

Resultaten baseras på en tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006), där det transkriberade intervjumaterialet först kodades och därefter kategoriserades i återkommande teman kopplade till studiens forskningsfråga. Samtliga respondenter är anonymiserade och benämns *R1-R7* i enlighet med de forskningsetiska principerna som beskrivs i *avsnitt 3.8*.

4.2 Respondentöversikt

Det empiriska materialet baseras på intervjuer med respondenter i olika roller, från operativa analytiker till seniora beslutsfattare. Respondenterna skiljer sig både i arbetsuppgifter och i hur de interagerar med BI-system.

I *Tabell 4.1* presenteras en översikt av respondenternas bransch, yrkesroller, indirekta eller direkta användning av BI-system, samt BI- och yrkeserfarenhet (*enligt klassificeringen beskriven i avsnitt 3.6*). Vad gäller BI-användning arbetar vissa respondenter direkt med att bygga egna rapporter och dashboards, medan andra i huvudsak tar del av färdiga visualiseringar producerade av andra från organisationen. Detta skapar en tydlig uppdelning mellan respondenter som producerar respektive konsumerar BI-rapporter i sitt arbete. *R5* är ett undantag då denne är VD för ett Data & Analytics-konsultbolag och levererar BI-lösningar till kunder.

Respondenterna representerar en bred variation i både BI-erfarenhet och yrkeserfarenhet. Materialet omfattar därmed både personer med begränsad erfarenhet av BI-system och respondenter med omfattande eller expertmässig BI-kunskap. Även den generella yrkeserfarenheten varierar, från relativt begränsad till hög. Denna variation skapar goda förutsättningar för att analysera hur olika erfarenhetsnivåer påverkar respondenternas användning och uppfattning av BI-system.

Respondent	Bransch	Roll	BI-Användning	BI-erfarenhet	Yrkeserfarenhet
Respondent 1	Fordonsindustrin	VD	Indirekt	Medel	Hög
Respondent 2	Verkstadsindustrin	Produktägare	Direkt	Hög	Medel-hög
Respondent 3	Språkresor	Analytics	Direkt	Hög	Medel-hög
Respondent 4	Detalj/e-handel	Inköpschef	Indirekt	Hög	Hög
Respondent 5	Data & Analytics	VD	Direkt (leverans)	Hög	Hög
Respondent 6	Försäkring	Analytiker	Direkt	Medel	Låg
Respondent 7	Säkerhet & försvar	Rekrytering	Indirekt	Låg	Låg

Tabell 4.1. Översikt av respondenter

4.3 Tematisering av resultatet

Utifrån den tematiska analysen identifierades fyra huvudsakliga teman som strukturerar resultatkapitlet. Dessa teman sammanfattas i *tabell 4.2* och utvecklas därefter i *avsnitt 4.4-4.7*. Tabellen ska ses som en översikt över de mönster som framkommit i intervjumaterialet och inte som en fullständig redovisning av empirin.

Tema	Avsnitt	Vad temat fångar	Exempel från empirin
Erfarenhetens roll i användning av BI-system	4.4	Hur systemerfarenhet, branscherfarenhet och verksamhetskunskap påverkar tolkning och användning av data.	R4 betonar branschkunskap, R2 verksamhetsförståelse och R5 systemvana.
BI-systemets funktion i beslutsfattande	4.5	Om BI används för att validera redan formade bedömningar eller för att aktivt styra beslut.	R1 använder BI för bekräftelse, medan R2 och R7 beskriver mer datastyrda beslut.
Selektiv dataprioritering	4.6	Hur användare begränsar, filtrerar eller väljer bort data för att hantera informationsmängd och tidspress.	R1 fokuserar på ett fåtal nyckelfaktorer och R6 prioriterar "needle movers".
Tillit till data	4.7	Hur förtroende för datakvalitet, definitioner, kollegor och analysprocesser avgör om BI-data används.	R5 menar att användare slutar använda rapporter om de inte litar på datan.

Tabell 4.2. Tematisk översikt av resultatet

De följande avsnitten redogör för respektive tema mer ingående med fokus på hur respondenterna beskriver BI-systemets roll i beslutsfattande, erfarenhetens betydelse, dataprioritering och tillit till data. Temat *tillit till data* framkom induktivt i kodningsprocessen och beaktas här som ett empiriskt tema, snarare än som en fristående dimension i IQ-ramverket. Temat relateras däremot analytiskt till *inneboende IQ*, särskilt *believability*, *reputation*, *accuracy* och *objectivity*.

4.4 Erfarenhetens roll i användningen av BI-system

Erfarenhet är ett genomgående tema i samtliga intervjuer och beskrivs på olika sätt beroende på respondenternas roll, bransch och tid i yrket. Mönstret är tydligt: hur respondenterna förhåller sig till, tolkar och använder BI-genererade beslutsunderlag skiljer sig beroende på hur länge och i vilka sammanhang de har arbetat med data och BI-system.

4.4.1 Erfarenhetsbegreppets sammansatta natur

I intervjumaterialet beskriver respondenterna erfarenhet som något bredare än enbart kännedom om ett specifikt BI-system (se tabell 4.3). De tre kategorierna av erfarenhet som återkommer i alla intervjuer är systemerfarenhet (tid och exponering mot specifika BI-system), branscherfarenhet (kunskap om den sektor och bransch man verkar inom), samt verksamhetskunskap (förståelse för den specifika verksamheten man jobbar inom).

Typ av erfarenhet	Beskrivning	Påverkar främst	Exempel från empirin
Systemerfarenhet	Kunskap om BI-verktyg	Hur data används	R5: Filtrering vs flera rapporter
Branscherfarenhet	Domänkunskap	Rimlighetsbedömning	R4: [...] <i>du måste kunna din bransch lite, så att du förstår att det där inte kan stämma.</i> "
Verksamhetskunskap	Förstå processer	Vad som är relevant data	R2: [...] <i>jag måste förstå hur verksamheten jobbar,</i> "

Tabell 4.3. Erfarenhetsbegreppets olika dimensioner

4.4.1.1 Systemerfarenhet

R5 beskriver systemerfarenhet utifrån sitt konsultperspektiv hur denna dimension konkret skiljer erfarna från oerfarna användare: *"Det som skiljer en erfaren och en oerfaren användare är också förmågan att tolka det man ser."* R5 beskriver även skillnader i hur BI-system används i praktiken. En oerfaren användare efterfrågade exempelvis tio identiskt utformade rapporter, en per avdelning, medan en mer erfaren användare i stället hade

efterfrågat en enda rapport med möjlighet att filtrera på avdelningen. Detta påvisar skillnader i hur systemets funktioner utnyttjas. Hen tillägger att mer erfarna användare generellt efterfrågar mindre komplexitet: *“En oerfaren BI-användare vill ha allting, alla knappar [...] medan mer erfarna användare ofta vill renodla det.”*

Vidare poängterar R3 att dennes systemerfarenhet påverkar vad man fokuserar på. I ett tidigt skede menar R3 att arbetet handlade om att säkerställa datans korrekthet: *“Jag såg att datan redan var rätt dag ett och jag visade datan de behövde.”* Med ökad systemerfarenhet förflyttades fokus mot hur data presenteras och kommuniceras: *“Jag har börjat använda mer och mer kommentarsboxar där man säger: så här ska du tolka den här siffran.”* I den tidiga fasen handlade arbetet om att säkerställa att siffrorna var korrekta; med ökad systemerfarenhet förflyttades fokus även mot hur data presenteras och kommuniceras för att stödja beslutsfattande.

R6 beskriver en övergång från att konsumera färdiga rapporter till att själv bygga analyser: *“I början använde man mer färdiga rapporter [...] nu gör jag nästan alltid egna.”* Samtidigt utvecklas en mer kritisk hållning till datan, där hen i ökad utsträckning identifierar felaktigheter i underliggande data, exempelvis felaktig inmatning eller bristande datakvalitet.

R7 delar ett liknande mönster i hens karriärutveckling. Hen beskriver att relationen till systemet förändrades i takt med att ansvarsnivån ökade: *“I min första roll när jag jobbade i rekryteringsverktyget Teamtailor hade jag inte riktigt ansvar, utan då handlade det mest om att läsa och titta på data i den inbyggda dashboarden för analytics. Nu när jag har mer ansvar tycker jag att det är mycket viktigare att faktiskt använda det aktivt.”* Till skillnad från R6 som redan bygger egna analyser, befinner sig R7 fortfarande i övergångsfasen från passiv konsument till en mer aktiv och ansvarsfull användare.

4.4.1.2 Branscherfarenhet

Gällande branscherfarenhet betonar R4 med fyrtio år i detaljhandeln, hur denna dimension är viktig för att kunna bedöma om data är rimlig: *“[...] du måste kunna din bransch lite, så att du förstår att [datan som BI-systemet visar] inte kan stämma.”*

R1 resonerar på liknande sätt och menar att historisk data kan vara direkt missvisande i snabbt föränderliga branscher: *“Man kan inte bara lita på data. Förlitar du dig bara på historisk data, så tar du dig sällan framåt [...] data är ju bra till en viss gräns, men samtidigt så ska man ju ha lite erfarenhet och förståelse för branschen du är i annars så tror jag att du kan bli ganska lost.”*

R1 ger exempel på hur marknaden för herrgårdsvagnar minskade kraftigt under pandemin på grund av halvledarbristen. I datan kunde det se ut som ett långsiktigt skifte men i verkligheten var det en tillfällig förändring. Branscherfarenhet bidrar därmed inte enbart till bättre tolkning av data, utan också till en ökad förmåga att identifiera bakomliggande orsaker som inte framgår i BI-systemen. Erfarenhet inom branschen kompletterar därmed BI-systemen i beslutsfattande, särskilt i situationer där datan är ofullständig eller felaktig.

R4 beskriver i en berättelse att McKinsey-konsulter som hen arbetat med i dagligvaruhandeln hade tillgång till stora datamängder men saknade förmågan att avgöra när slutsatser var orimliga:

“Ena dagen skulle vi minska sortimentet med 20-40 % för att det skulle bli lönsamt. Nästa dag: nej, nu hade vi räknat lite till, nu ska vi öka sortimentet med 20-40 % i stället. Då tappar man tron på det hela. För så tokigt kan det inte bli.”

Som R4:s citat i första stycket illustrerar är det just branscherfarenheten som möjliggör denna kritiska granskning, nämligen förmågan att avgöra när data inte kan stämma. Denna typ av erfarenhet bidrar även till en mer intuitiv och snabb bedömning av data. R1 beskriver hur hen kan identifiera orimligheter utan djupare analys: *“Får du inte ihop det i huvudet, då är det förmodligen någonting som inte stämmer.”*

R7 illustrerar konsekvensen av att sakna branscherfarenhet inifrån. Hen har visserligen arbetat med rekrytering tidigare men inom ett rekryteringsföretag präglad av snabb kandidathantering och ett högt tempo i matchningen mellan kandidat och uppdrag. Den beskrivna miljön skiljer sig från den hen befinner sig i nu. I sin nuvarande roll som rekryteringskoordinator på ett företag inom säkerhet och försvar kännetecknas rekryteringsarbetet av längre ledtider, fler kontrollmoment samt andra krav på urval och bedömning. R7 är själv medveten om att den begränsade erfarenheten av den nya branschen påverkar hens förmåga att avgöra om data är rimlig. Detta står i kontrast till R1 och R4, vars långa branscherfarenhet har gett dem en mer intuitiv förmåga att uppmärksamma avvikelser och bedöma när något i datan inte stämmer.

4.4.1.3 Verksamhetskunskap

R2 skildrar verksamhetskunskap särskilt tydligt. Hen beskriver att förmågan att använda BI-system meningsfullt förutsätter att man först förstår den verksamhet som genererar den presenterade datan: *“Man ska absolut inte tro att man kan börja med datan - det kan man inte. Man måste börja med verksamhetskänning [...] annars har man svårt att urskilja vad som är relevant.”* Hen konkretiserar detta med ett exempel: en säljrepresentants process kan mappas upp i milstolpar och först när man förstår den processen kan man ställa rätt frågor till datan och visualisera den på ett meningsfullt sätt i ett BI-system.

Hen tillägger att verksamhetskunskapen också är avgörande för att förstå varför data ibland inte speglar verkligheten. Två användare kan följa samma process på olika sätt, vilket ger upphov till motstridiga datapunkter som båda tekniskt sett är korrekta.

Vidare framgår det av R2 att verksamhetskunskap är avgörande för att tolka hur data förändras inom organisationen. När data aggregeras uppåt förenklas den och kan förlora viktig kontext, vilket innebär att samma underliggande observation kan tolkas olika beroende på beslutsnivå. Sammantaget visar detta att verksamhetskunskap inte bara handlar om att förstå hur data skapas men också om att kunna tolka hur dess innebörd förändras i olika sammanhang inom organisationen. Detta ligger i linje med R2:s betoning på vikten av att förstå verksamheten för att kunna tolka data.

4.5 Hur respondenter förhåller sig till BI-system i beslut

Samtliga respondenter beskriver BI-system som en integrerad del av deras beslutsprocess, men hur data används och i vilken utsträckning det direkt styr beslut varierar mellan respondenterna.

4.5.1 BI-systemets funktion i beslutsfattande (validerande vs styrande)

Från intervjumaterialet framgår att BI-system fyller både en validerande och en styrande funktion. *R1* som förhåller sig till sammanställda BI-rapporter från sitt team, formulerar det som att hen konsulterar BI-systemet för att bekräfta bedömningar: *"Jag går nog väldigt mycket på att det här är en bra affär - vi borde göra det här. Vad säger siffrorna? Om de då säger att jag har rätt, då kör vi på det."*

R2 uttrycker en mer konsekvent datadriven hållning och beskriver hur data både används för att validera och styra beslut: *"Jag fattar ju inte ett beslut utan att ha validerat [...] snarare nog så validerar du en förfrågan med data och datan ger ett beslut."*

R7 beskriver en användning som delvis liknar *R2*:s mer datadrivna förhållningssätt men där data har en ännu större styrande funktion i beslutsprocessen. I rollen som rekryteringskoordinator på ett företag inom säkerhet och försvar används BI-systemet främst som ett strategiskt beslutsunderlag: *"BI-systemet används som ett beslutsunderlag för att fatta strategiska initiativ, vilken målgrupp ska vi vända oss till exempelvis."* *R7*:s beskrivning indikerar ett datadrivet förhållningssätt där data aktivt formar beslut. Detta understryks ytterligare när *R7* framhåller att data i stor utsträckning styr besluten: *"mycket handlar om att styra beslut faktiskt."*

4.5.2 BI-system används inte alltid som beslutsstöd

Den bild som framträder i *avsnitt 4.5.1* nyanseras av *R5* som ur ett konsultperspektiv beskriver att BI-system ofta underutnyttjas hos kunder. Detta kan enligt hen delvis förklaras av att BI-system och dashboards upplevs som komplexa, vilket leder till att de ersätts av alternativa arbetssätt, såsom att efterfråga data direkt från kollegor.

R3 kompletterar det *R5* säger genom att lyfta en aspekt som sällan diskuteras öppet, vilket är att en dashboard kan utvecklas utifrån ett uttalat behov men ändå inte komma till användning i praktiken. *R3* beskriver hur detta kan uppstå när upplevda behov inte alltid motsvarar faktisk användning, vilket ibland leder till att utvecklade lösningar aldrig tas i bruk: *"Jag har skapat en dashboard som bara inte används. Så folk tror att de vill ha någonting och sen skapar jag det och så har jag bara att wasteat tid."*

Vidare betonar *R4* vikten av att konsultera BI-system i beslutsfattning och tydliggör detta med ett konkret exempel från ett butikschefermöte där tjugo butikschefer tillfrågades vilket schampo som säljer bäst: *"Alla 20 hade olika schampoo som de trodde sålde bäst. Det var det som de själva hade sålt."* *R4* beskriver detta som ett slående exempel och sammanfattar insikten: *"Du kan inte gå på vad du själv säljer. Du måste ha data."*

4.5.3 Direkt och indirekt BI-användning och beslutsinflytande

Intervjumaterialen visar en tydlig skillnad mellan direkt och indirekt BI-användning som baseras på respondenternas roll inom organisationen. *R1* och *R4* använder i huvudsak aggregerad information som har filtrerats av analytiker eller team, medan *R2*, *R3* och *R6* arbetar aktivt och direkt i systemen.

R3 beskriver vidare en roll där hen inte själv fattar beslut men har ett inflytande genom det beslutsunderlag som tas fram. "Även om jag tar noll beslut så har jag väldigt stor impact på många beslut."

R6 befinner sig i en liknande situation, där de huvudsakliga arbetsuppgifterna handlar om att välja, strukturera och presentera data för beslutsfattare snarare än att själv fatta beslut baserade på den. Detta visar att BI-användning inte enbart skiljer sig i mängd eller frekvens mellan respondenter men också i dess form. Vissa av respondenterna arbetar direkt i systemen och producerar underlag, medan andra primärt tar del av färdiga analyser som beslutsunderlag. En översikt av respondenternas beslutsroll och påverkan i beslutsfattandet visas i *tabell 4.4*.

Beslutsroll	Påverkan	Respondenter
Påverkande	Bidrar till beslutsunderlag	<i>R3, R6</i>
Beslutsfattande	Fattar beslut baserat på data	<i>R1, R4, R2, R7</i>
Strategisk	Formar beslut och riktning	<i>R5</i>

Tabell 4.4. Respondenters beslutroll

4.6 Dataprioritering i beslutsprocessen

Gällande beslut som kan påverkas av kognitiva begränsningar är det återkommande för intervjupersonerna att välja fokusområde för att hantera stora datamängder. Trots att BI-system ger tillgång till omfattande data, visar intervjuerna att denna tillgång inte automatiskt leder till att all data används. Istället uppstår situationer där beslutsfattare medvetet väljer bort att fokusera på viss data. Andra sätt är att förlita sig på kollegor inom organisationen eller använda erfarenhet från den egna verksamheten som beslutsstöd.

I intervjuerna förekommer tre återkommande teman för hur data hanteras och avgränsas i beslutsfattande: *individuell prioritering*, *organisatorisk prioritering* och *situationsbaserad prioritering* (se *tabell 4.5*). Den individuella prioriteringen handlar om att aktivt minska informationsmängden till ett fåtal relevanta faktorer. Organisatorisk prioritering innebär att beslutsfattaren filtrerar information genom ansvarsfördelning inom organisationen. Slutligen berör situationsbaserad prioritering hur beslutsfattaren väljer att anpassa analysen efter aspekter som tid, sammanhang och beslutets karaktär. Utöver dessa tre strategier förekommer

även ett fjärde mönster som skiljer sig från de övriga, vilket är *beslutsbias*. Det innebär att data tolkas subjektivt utifrån beslutsfattarens egna perspektiv och preferenser.

Dataprioriteringsmönster	Beskrivning	Exempel
Individuell prioritering	Begränsa datamängd till ett fåtal nyckelvariabler	R1: "tre saker rätt, resten bespara mig" R4: "Man drunkar ju i fakta."
Organisatorisk prioritering	Filtrerar via ansvarsfördelning och tillit till team	R1 litar på teamets analys; R2 varnar för meningsförlust vid aggregering
Situationsbaserad prioritering	Anpassar analysdjup efter tidspress och beslutets karaktär	R6: "Om man inte har tid [...] fokuserar man på 'needle movers'."
Beslutsbias	Ignorerar korrekt data p.g.a. kognitiv förankring	R5: "Vilken siffra tar det för dig att ändra åsikt?"

Tabell 4.5. Mönster i dataprioritering i praktiken

4.6.1 Individuell prioritering

R1 beskriver den individuella prioriteringen tydligt där hen väljer att fokusera på ett fåtal variabler som hen anser mest relevanta, istället för att behöva ta del av hela datamängden. Ett exempel är "Jag vill veta de här tre sakerna rätt, resten bespara mig.". Detta visar på hur beslutsfattaren aktivt begränsar informationsmängden. Att veta vilka "tre saker" som är viktiga förutsätter dock djup verksamhetsförståelse, vilket respondenten R1 själv poängterar.

R4 bekräftar detta mönster och beskriver hur informationsöverflöd är ett konkret problem: "Man drunkar ju i fakta." Respondenten tillägger att dataprioritering också handlar om frekvens och relevans: "Det är ingen idé att titta på 20 KPI:er varje dag [...] man måste kunna begränsa sig". Vissa KPI:er anses för långsamma för daglig uppföljning, vilket resulterar i att data aktivt väljs bort av beslutsfattaren.

4.6.2 Organisatorisk prioritering

R1 beskriver hur kognitiva begränsningar även hanteras genom ansvarsfördelning snarare än via direkt dataanalys, där respondenten litar på att sitt team utfört en korrekt analys. På så sätt kan beslutsfattaren filtrera information genom organisationen istället för att själv analysera och filtrera datan.

R2 belyser dock en problematik med detta perspektiv och beskriver hur information inte bara förenklas utan också förändras i betydelse när den aggregeras uppåt i hierarkin inom en organisation. R2 ger ett konkret exempel på detta där ökade ledtider inom en region till följd av materialbrist successivt omtolkas för varje nivå inom organisationen. Exemplet börjar med ett logistikproblem som omtolkas till dåliga försäljningssiffror som i sin tur leder till att en region uppfattas som olönsam och leder slutligen till ett beslut om att stänga ned regionen helt. Detta visar att prioritering inte enbart är en individuell kognitiv strategi utan också en

process inom organisationen. Det finns dock en risk vid prioritering att den ursprungliga innebörden av datan går förlorad. R2 ifrågasätter därför om beslutsfattare på olika nivåer egentligen baserar sina beslut på samma data och om de egentligen säger samma sak.

4.6.3 Situationsbaserad prioritering

R6 beskriver hur tidspress påverkar hur data prioriteras: "*Om man inte har tid [...] fokuserar man på 'needle movers'.*" Med "*needle movers*" innebär det att analysen fokuseras på de stora faktorer som har störst påverkan, vilket visar hur beslutsfattande förenklas under press.

R2 utvecklar detta resonemang och menar att tidspress inte bör leda till att relevant data bortses från. Istället beskrivs hur prioritering handlar om att avgränsa datamängden till den del som är relevant för det specifika beslutet, snarare än att ignorera data helt: "*vi fokuserar kanske på en del i en stor datamängd som kan svara på ett specifikt beslut.*" Detta möjliggörs enligt R2 av att man kontinuerligt arbetar proaktivt med datan, vilket innebär att man redan har kännedom om relevanta områden när ett beslut behöver fattas och därmed kan agera snabbt utan att tumma på informationsunderlaget.

4.6.4 Beslutsbias och motstånd mot förändring

R5 lyfter fram ytterligare en aspekt som skiljer sig från de tre föregående prioriteringsstrategierna. Det är att användare kan ha en redan bestämd uppfattning och ignorera data som faktiskt är korrekt ifall den strider mot den egna förväntningen. Till skillnad från individuell, organisatorisk och situationsbaserad prioritering, så handlar beslutsbias om en kognitiv förankring som är oberoende av datamängd eller tidspress. R5 refererar till konceptet *decision bias* och beskriver hur en nyckelfråga är vilken siffra det krävs för att en beslutsfattare ska ändra åsikt: "*Vilken siffra tar det för dig för att du ska ändra åsikt?*" Denna typ av bias kan vara svår att identifiera och är enligt R5 ett vanligare och mer grundläggande problem än att BI-systemen innehåller för mycket information.

4.7 Tillit som förutsättning för BI-användning

Resultatet visar att tillit till data utgör en grundläggande men inte självklar förutsättning för hur BI-system används i beslutsfattande. Flera respondenter beskriver BI-system som en nödvändig del av beslutsprocesser samtidigt som dess användning förutsätter en kontinuerlig tolkning och värdering. Tillit är därmed inte givet, utan som något som skapas utifrån hur datan BI-systemet uppfattas och används i praktiken. Detta indikerar att användningen av BI-system inte enbart påverkas av tillgången till data. Det handlar också om vilken utsträckning användaren upplever datan som meningsfull och tillförlitlig i det aktuella sammanhanget. I *tabell 4.6* nedan presenteras en översikt över de olika faktorer som påverkar tillit.

Faktor	Exempel	Påverkan på tillit	Konsekvens för BI-användning
Datakvalitet	<i>R5, "Om man inte litar på data så slutar man använda rapporten direkt"</i>	Ökar tillit	Data integreras i beslutsprocessen
Gemensamma definitioner	<i>R5, "det handlar i så fall om att man inte är överens om eller har förankrat vissa definitioner tillräckligt i organisationen"</i>	Ökar tillit	Möjliggör enhetlig tolkning och ökad användning av BI-system
Förtroende för kollegor	<i>R1, "jag måste lita på mina team"</i>	Möjliggör delegerad tillit	Beslut kan fattas utan direkt verifiering av data
Erfarenhetsnivå	<i>R4, R6 granskar och ifrågasätter aktivt; R7 förlitar sig på kollegor</i>	Formar tillitens karaktär: kritisk eller delegerad	Erfarna verifierar självständigt medan oerfarna överlåter granskning eller väljer bort data

Tabell 4.6. Faktorer som formar tillit till data i BI-användning

4.7.1 Delegerad tillit som beslutsstöd

Ett tydligt exempel på delegerad tillit finns på ledningsnivå hos respondent *R1* som beskriver hur data används i beslutsfattande, men samtidigt problematiserar tilliten till den: *"jag måste lita på mina team att de har gjort rätt analys [...] jag går inte in och kollar det själv"*. Detta visar att tillit till data i praktiken kan vara indirekt och kopplad till förtroendet för andra individer snarare än datan i sig. Samtidigt visar resonemanget att tillit inte är absolut, den bygger även på antaganden om att underliggande analyser är korrekta. I detta fall innebär respondentens förtroende för sina team att hen kan acceptera data från ett BI-system utan att själv verifiera den.

4.7.2 Bristande tillit och dess konsekvenser för användning

Temat återkommer även i andra intervjuer, där tillit framstår som en avgörande faktor för om data faktiskt används i beslutsfattande. Respondent *R5* med bakgrund inom Data & Analytics-konsultation uttrycker detta explicit: *"Om man inte litar på data så slutar man använda rapporten direkt"*. Detta citat redovisar hur tillit fungerar som en förutsättning för användning av BI-system. Om beslutsfattaren inte har tillförlitlighet förlorar BI-systemen sitt värde som beslutsstöd oavsett teknisk funktionalitet. Citatet antyder även att tillit är tätt sammankopplad med användarbeteende, där bristande tillit kan leda till att användare avstår från att använda systemet.

4.7.3 Definitioner och organisatorisk samsyn som grund för tillit

Det framkommer även från resultatet att bristande enighet kring definitioner kan leda till att användare väljer bort data, även när den i sig är korrekt. På frågan om användare kan ignorera data som stämmer för att den strider mot deras magkänsla eller tidigare erfarenheter svarar R5 att detta förekommer, men kopplar det främst till bristande organisatorisk samsyn: *“jag tror att det handlar i så fall om att man inte är överens om eller har förankrat vissa definitioner tillräckligt i organisationen”*. Detta indikerar att tillit inte enbart är kopplad till datans kvalitet men även till hur väl organisationen har etablerat definitioner för hur data ska tolkas och användas.

4.7.4 Tillit som kontextberoende och erfarenhetsrelaterat fenomen

Sammanfattningsvis visar resultaten att tillit till data beror på både erfarenhet och kontext. Den kan vara direkt, baserad på egen analys och förståelse eller indirekt, där den är grundad i förtroende för andra aktörer eller arbetsprocesser. Vidare framstår tillit som ett krav för att BI-system ska användas i beslutsfattande. Avsaknad av tillit kan leda till att data ignoreras eller kringgås, medan tillräcklig tillit ser till att data integreras i beslutsfattande även utan fullständig insyn i dess ursprung.

4.8 Sammanfattning av resultat

Resultatet gällande hur och i vilken utsträckning BI-system faktiskt används varierar påtagligt mellan individer. Data fyller både en validerande och styrande funktion, där vissa användare konsulterar BI för att bekräfta redan förutbestämda bedömningar, medan andra låter data aktivt forma besluten.

Erfarenhet framstår som den mest relevanta faktorn bakom denna variation. I materialet visar sig erfarenhet vara bredare än systemvana och handlar även om bransch erfarenhet och verksamhetskunskap. Detta är faktorer som sammantaget påverkar hur den enskilda användaren tillämpar data. Mer erfarna användare navigerar systemen med större säkerhet och fokus samtidigt som mindre erfarna tenderar att uppleva data som svårtolkad eller otillräcklig.

På individnivå begränsas användningen vidare av att beslutsfattare selektivt prioriterar data under tidspress och informationsöverflöd, snarare än att tillgodogöra sig all tillgänglig information. Slutligen framstår tillit som en nödvändig förutsättning för att en användare överhuvudtaget ska integrera BI-data i sina beslut och tillitens karaktär visar sig vara tätt sammankopplad med användarens erfarenhet. Sammantaget består BI-användning av ett samspel mellan individens erfarenhet, kognitiva begränsningar och tillit till data.

5 Diskussion

5.1 Erfarenhet som modererande faktor i BI-användning

5.1.1 UTAUT:s syn på erfarenhet och dess begränsningar i BI-kontext

UTAUT definierar erfarenhet som ökande grad av exponering mot ett specifikt system över tid (Venkatesh et al., 2003). I modellen fungerar erfarenhet som en modererande variabel som påverkar framför allt *Effort Expectancy*, det vill säga att upplevd svårighetsgrad med systemet förväntas minska ju mer van användaren blir. Erfarenhet behandlas enligt UTAUT därmed som en endimensionell variabel och är i praktiken synonymt med systemvana.

UTAUT är användbar som utgångspunkt men visar sig vara otillräcklig i en BI-kontext. Studiens respondentöversikt i *tabell 4.1* illustrerar detta tydligt: *R1* klassificeras med medel BI-erfarenhet men hög yrkeserfarenhet som europachef med ansvar för flera marknader, medan *R7* har låg BI-erfarenhet och låg yrkeserfarenhet i en juniorroll. Båda är indirekt BI-användare men de skiljer sig i sin förmåga att tolka och värdera den data de tar del av. *R1*:s omfattande yrkes- och branscherfarenhet ger goda förutsättningar att contextualisera BI-underlag och bedöma om resultaten framstår som rimliga. *R7*:s mer begränsade erfarenhet innebär däremot ett större beroende av andras tolkningar och förklaringar. Om erfarenhet däremot reduceras till enbart systemvana, i linje med UTAUT, framstår *R1* och *R7* som mer lika än de faktiskt är.

Vidare förutsätter UTAUT:s *Performance Expectancy* att användaren kan koppla systemets output till konkreta arbetsuppgifter och beslut. I BI-sammanhang kräver detta en förståelse för vad datan faktiskt representerar i verksamheten och inte bara användarens systemvana. *R7* beskriver exempelvis hur dennes relation till systemet har förändrats i takt med att ansvarsnivån ökat och detta beror inte på att systemet blivit enklare tekniskt, utan för att beslutsansvaret gett hen ett annat motiv att förstå vad datan säger. UTAUT definierar denna förändring som ökad *Performance Expectancy* men förklarar inte varför det inträffar. Det som faktiskt driver förändringen är inte exponering mot systemet i sig. Det handlar snarare om ett samspel mellan systemvana, ökad verksamhetsförståelse och ett förändrat beslutsmandat.

UTAUT ger därmed ett strukturerat ramverk för att beskriva varför individer med olika erfarenhetsnivåer förhåller sig olika till BI-system, men behöver kompletteras för att fullt ut förklara de variationer som uppstår i det empiriska materialet.

5.1.2 Erfarenhetens tre dimensioner: system, bransch och verksamhet

Det empiriska materialet visar att erfarenhet i en BI-kontext är ett flerdimensionellt begrepp som inte enbart kan förklaras utifrån systemvana. Tre dimensioner framträder genomgående i intervjumaterialet: systemerfarenhet, branscherfarenhet och verksamhetskunskap. Dessa komponenter är inte utbytbara, hög kompetens inom en av dem kompenserar inte för låg kompetens inom en annan och de påverkar olika aspekter av hur BI-genererade beslutsunderlag tolkas och används.

Respondentprofilerna i *tabell 4.1* speglar denna flerdimensionalitet. *R2* och *R3* har båda hög BI-erfarenhet och medel-hög yrkeserfarenhet, och båda arbetar direkt med att bygga och tolka data. Men vad de fokuserar på och vad de värderar skiljer sig åt på ett sätt som är svårt att

förklara enbart med systemvana. *R3* beskriver en tydlig utveckling från att säkerställa datans tekniska korrekthet till att även fokusera på hur data kommuniceras och presenteras för att faktiskt stödja beslutsfattande. Det handlar därmed om en fördjupad förståelse av vad data ska åstadkomma i organisationssammanhang, snarare än systemvana i sig. *R2* betonar å sin sida att meningsfull dataanalys förutsätter verksamhetskunedom. För att kunna avgöra vad som är relevant att mäta och hur avvikelser bör tolkas krävs förståelse för de processer som genererar datan.

Systemerfarenhetens roll framgår mest konkret i det kontrast *R5* beskriver mellan oerfarna och erfarna användare. En oerfaren användare efterfrågade tio identiska rapporter, en per avdelning, medan en mer erfaren användare i stället hade begärt en enda rapport med möjlighet att filtrera på avdelning. Skillnaden handlar om hur väl de förstår vad systemet kan göra och hur det bäst utnyttjas i förhållande till ett faktiskt beslutsbehov. Systemerfarenhet kopplar direkt till *UTAUT:s Effort Expectancy*: för oerfarna är komplexitet ett hinder som begränsar hur data kan tas tillvara på, medan erfarna i stället riktar sin uppmärksamhet mot systemets output och dess beslutsmässiga konsekvenser.

Branscherfarenhetens funktion är en annan. Här handlar det om att kunna bedöma om det systemet visar är rimligt. *R4*, med fyrtio år i detaljhandeln, beskriver hur branschkunskap ger upphov till en kritisk granskning av BI-resultat som systemet självt inte kan erbjuda. McKinsey-exemplet, där konsulter med tillgång till stora datamängder ändrade sina rekommendationer från en drastisk sortimentsminskning till en lika drastisk ökning från en dag till nästa, visar på konsekvensen av att sakna just denna förmåga. *R1* resonerar på liknande sätt, att historiska data om herrgårdsvagnar under pandemin såg ut som ett långsiktigt marknadsskifte men branscherfarenhet räckte för att förstå att det rörde sig om en tillfällig störning kopplad till halvledarbristen. Branscherfarenhet tillför med andra ord ett perspektiv som gör det möjligt att ifrågasätta och förankra data i ett sammanhang på ett sätt som systemet inte kan.

Verksamhetskunskap avser förståelsen för de verksamhetsflöden och logiker som genererar den data som presenteras i BI-system. Som *R2* uttrycker det: man kan inte börja med datan - man måste börja med verksamheten. Utan denna förståelse är det svårt att avgöra vilka mätvärden som är relevanta, varför datapunkter ibland är motstridiga trots att båda tekniskt sett är korrekta och hur datas innebörd förändras när den aggregeras uppåt i organisationshierarkin (*Informationsaggregering diskuteras vidare i avsnitt 5.2.3*).

Sammantaget visar de tre dimensionerna att det som *UTAUT* beskriver som erfarenhetens modererande effekt i praktiken är ett samspel mellan tre distinkta typer av erfarenhet. Respondentöversikten i *tabell 4.1* konkretiserar detta: *R1*:s höga yrkeserfarenhet kompenserar delvis för hans relativt lägre systemerfarenhet, eftersom bransch- och verksamhetskunskapen ger hen verktyg att tolka och ifrågasätta den aggregerade data hans team presenterar. *R7* saknar i nuläget alla tre dimensionerna, vilket gör att hans användning av BI-systemet är mer passiv och mer beroende av andras tolkningar. Det är just detta samspel och inte enbart systemexponeringen som avgör hur BI-genererade beslutsunderlag faktiskt tolkas och används på individnivå och det är en distinktion som *UTAUT* inte omfattar.

5.1.3 Hur erfarenhet formar tolkningsramen för BI-data

Utöver att påverka vad användaren kan göra i ett BI-system tycks erfarenhet också forma vad användaren uppmärksammar, vad som uppfattas som tillförlitligt och vilka delar av informationen som prioriteras i analysen. Detta är relevant för studiens forskningsfråga eftersom det inte räcker att konstatera att erfarna och oerfarna användare använder BI-system på olika sätt. För att förstå skillnaderna krävs också en förklaring till *varför* de uppstår och vad som faktiskt *skiljer* användarna åt i mötet med data.

Här är Wang och Strongs (1996) *IQ-ramverk* ett värdefullt komplement till *UTAUT*. Ramverket visar att informationskvalitet är en subjektiv upplevelse som formas av användarens kognitiva förutsättningar. Det empiriska materialet visar på att erfarna och oerfarna användare prioriterar olika dimensioner av informationskvalitet när de hanterar BI-data. Det avgör i sin tur vilken utsträckning datan integreras i beslutsfattandet.

Oerfarna användare tenderar att lägga större vikt vid hur informationen presenteras (*representativ IQ*), exempelvis om den är tydlig, begriplig och lätt att tolka. *R7*:s beskrivning av hur hen i en tidigare roll främst läste och tittade på data i en inbyggd dashboard utan att aktivt analysera den är ett exempel; för att BI-systemet ska vara användbart måste informationen vara tillgänglig och lättförståelig och när den inte upplevs som det väljs den bort. Det är ett mönster som förstärks av *UTAUT*:s *Effort Expectancy* eftersom för en användare som redan upplever systemet som komplext ökar risken att även informationen uppfattas som svårtolkad, vilket skapar en svårare barriär mot integration av BI-data i beslutsprocessen.

Erfarna användare visar ett annat mönster. *R6*:s förmåga att identifiera felaktigheter i underliggande data, exempelvis felaktig inmatning och bristande datakvalitet, kan betraktas som ett uttryck för tillit grundad i bedömningen av datans *inneboende IQ*: noggrannhet, objektivitet och tillförlitlighet. *R4*:s intuitiva reaktion på McKinsey-konsulternas svängande rekommendationer bygger på samma princip. Tilliten handlar inte om hur data presenteras utan om förmågan att bedöma om den håller. Det är en förmåga som förutsätter de mentala modeller som byggs upp genom bransch- och verksamhetskunskap - inte enbart systemvana.

En viktig distinktion som *UTAUT* inte helt omfattar men som materialet tydligt antyder är att erfarna och oerfarna användare i grunden möter samma system och samma data, fast värderar olika aspekter av den information de tar del av. Oerfarna användare tycks i högre grad fokusera på om informationen är tydligt presenterad samt begriplig. Samtidigt som erfarna användare lägger mer fokus på att bedöma om siffrorna är rimliga, relevanta och användbara i förhållande till det aktuella beslutsbehovet. Erfarenhet formar bland annat vad användaren kan göra i systemet men också vad användaren uppmärksammar, hur informationen tolkas och vad användaren vågar lita på. Det är denna skillnad i tolkningsram som kan förklara varför tillgång till samma BI-system och samma data kan leda till olika beslutsbeteenden beroende på vem som sitter framför skärmen.

5.2 BI som beslutsstöd

5.2.1 I vilken grad styr data besluten - vad materialet faktiskt visar

Provost och Fawcetts (2013) förståelse av datadrivet beslutsfattande som ett gradfenomen blir tydlig i denna studies empiriska material. Respondenterna beskriver inte BI-användning som antingen datastyrd eller erfarenhetsbaserad, utan som en varierande praktik där data får olika funktion beroende på beslutssituation, roll och organisatorisk kontext. I vissa fall används BI främst för att validera redan formade bedömningar, medan det i andra fall får en mer aktivt styrande funktion i beslutsprocessen.

Materialet visar att respondenternas användning av BI varierar mellan validerande och mer styrande former av dataanvändning. *R1* utgör ett tydligt exempel på en validerande användning, där en bedömning först formas och data därefter konsulteras för att bekräfta eller ifrågasätta den: *"Jag går nog väldigt mycket på att det här är en bra affär - vad säger siffrorna? Om de då säger att jag har rätt, då kör vi på det."*

Denna användning skiljer sig från en idealbild där BI-systemet förväntas omvandla rådata till beslutsunderlag som ensamt eller huvudsakligen styr organisationens riktning. I praktiken framstår BI-systemet snarare som ett stöd i beslutsprocessen, där data hjälper beslutsfattaren att pröva och stärka en bedömning snarare än att automatiskt ersätta mänskligt omdöme.

R2 och *R7* framstår som de respondenter där data har ett mer framträdande inflytande i beslutsprocessen men även här handlar det inte om att BI ensamt fattar eller styr besluten. *R2* beskriver ett proaktivt och strukturerat arbete där beslut konsekvent stäms av mot systemet innan de fattas, medan *R7* använder BI som ett strategiskt underlag för att identifiera målgrupper och employer branding-initiativ. Det som skiljer dessa respondenter från övriga tycks vara en kombination av rollens karaktär, arbetsuppgifterna och en organisatorisk kontext där data är ett naturligt inslag i beslutsprocessen. BI får därmed en mer styrande funktion, men fortfarande i samspel med mänsklig tolkning, erfarenhet och kontextuell förståelse.

R4:s schampoexempel tydliggör på ett träffande sätt vad som händer i frånvaro av data: tjugo butikschefer angav alla olika produkter som bästsäljare, baserat på vad de själva hade sålt. Exemplet visar att intuition och erfarenhet utan datakontroll kan leda till felaktiga slutsatser på organisationsnivå. Samtidigt visar *R4:s* eget resonemang att erfarenhet i vissa situationer kan ersätta data som exempelvis förmågan att avgöra när en konsults slutsats är orimlig bygger på branschkunskap, inte på ett BI-system. Data och erfarenhet är med andra ord inte alltid kompletterande; ibland konkurrerar de om utrymmet i beslutsprocessen.

Sammantaget antyder materialet att BI-system inte automatiskt leder till ett strikt datadrivet beslutsfattande. Variationen i hur data används följer heller inte ett enkelt mönster kopplat till erfarenhetsnivå: *R7*, med både låg BI- och yrkeserfarenhet, beskriver ett mer datadrivet förhållningssätt än *R1*, som med hög yrkeserfarenhet i större utsträckning konsulterar data för att bekräfta redan formade bedömningar. I stället tyder materialet på att BI-systemets roll om den är validerande eller mer aktivt styrande, formas av ett samspel mellan användarens erfarenhet, rollens karaktär och den organisatoriska kontexten, snarare än av erfarenhet som isolerad faktor.

5.2.2 Legitimerar BI beslut eller formar det dem?

Det validerande förhållningssättet som beskrivs i *avsnitt 5.2.1* är inte nödvändigtvis problematiskt i sig. För erfarna beslutsfattare med djup bransch- och verksamhetskunskap kan förmågan att snabbt bilda sig en välgrundad uppfattning och sedan stämma av mot data vara ett effektivt arbetssätt. Det är i linje med Simons (1957) beskrivning av *Bounded Rationality* där individer fattar beslut som är "tillräckligt bra" givet rådande begränsningar, samt Seltens (1990) argument om att beslutsfattare i praktiken använder enkla regler anpassade till situationen för att hantera beslutssituationer. Problemet uppstår när valideringen övergår i selektiv bekräftelse, alltså när beslutsfattaren söker data som stödjer den egna uppfattningen och aktivt bortser från data som utmanar den.

R5 sätter fingret på just denna dynamik och beskriver hur beslutsfattare ibland har en så förankrad uppfattning att korrekt data inte förändrar deras ställningstagande: "*Vilken siffra tar det för dig att ändra åsikt?*". Det *R5* beskriver skiljer sig från de kognitiva begränsningar som *Bounded Rationality* annars behandlar. Data ignoreras på grund av att beslutsfattaren redan har skapat sig en uppfattning och inte på grund av att datan är svårtolkad eller för att det fanns för mycket av den. Beslutsbias av det här slaget är oberoende av datamängd och tidspress och är enligt *R5* ett vanligare och mer grundläggande problem än informationsöverflöd.

Detta utmanar de antaganden som präglar delar av den befintliga BI-forskningen. Wieder och Ossimitz (2015) argumenterar för att kvaliteten i hanteringen av BI-systemet påverkar informationskvaliteten, vilket i sin tur förbättrar beslutsfattandet. Sparks och McCann (2015) pekar på liknande sätt på informationskvalitet och tillgänglighet som drivkrafter för BI-användning. Båda studierna förutsätter ett samband: bättre data leder till bättre beslut. Det empiriska materialet ifrågasätter detta antagande. Som exemplet med *R1* i *avsnitt 5.2.1* visar används data ofta för att bekräfta snarare än forma beslut. *R5*:s resonemang om beslutsbias antyder samtidigt att individens förhållningssätt till data i vissa fall kan vara minst lika avgörande som datans faktiska kvalitet. En beslutsfattare som redan har bestämt sig styr aktivt vilken data som ges företräde och vilken som bortses från, oavsett hur tillförlitlig den är.

Kopplingen till *IQ-ramverket* är här relevant. Wang och Strong (1996) beskriver informationskvalitet som en subjektiv upplevelse som formas av användarens kognitiva förutsättningar. En beslutsfattare med stark kognitiv förankring kan uppleva data som strider mot den egna uppfattningen som irrelevant eller otillförlitlig, inte för att datan objektivt sett är bristfällig, utan för att den inte passar in i den förutfattade bilden. I *UTAUT*:s termer innebär detta att Performance Expectancy hos dessa användare inte ökar med bättre data (Venkatesh et al., 2003), eftersom systemets upplevda värde sjunker när det presenterar information som utmanar den egna bedömningen. För organisationer innebär detta att investeringar i mer avancerade BI-system inte nödvändigtvis löser problemet, eftersom det handlar om individens förhållningssätt till data, inte om tillgång till den.

5.2.3 Selektiv dataanvändning som adaptiv strategi under kognitiva begränsningar

Resultaten i *avsnitt 4.6* visar att beslutsfattare ofta begränsar den datamängd de bearbetar även om BI-systemen ger tillgång till omfattande information. Detta kan förklaras av Simons (1957) teori om *Bounded Rationality*, eftersom den menar att individers beslut begränsas av tillgången till information, tid och kognitiv kapacitet. Ett exempel är citatet “*Man drunknar ju i fakta*” ifrån *R4* som visar på att informationsöverflöd är ett påtagligt problem. Det *R4* beskriver i *avsnitt 4.6* är hur valet att inte följa upp alla KPI:er dagligen är en anpassning till vad som är hanterbart och meningsfullt att bearbeta.

Dessutom överensstämmer empirin med Seltens (1990) argument om att beslutsfattare tenderar att själva använda regler för att hantera svårt beslutsfattande. I denna studie syns det i empirin med de tre olika prioriteringsstrategier som identifieras i *avsnitt 4.6*, vilket är individuell, organisatorisk och situationsbaserad prioritering. Samtliga av prioriteringarna är belägg för detta. Ett exempel är *R1*:s formulering “*jag vill veta de här tre sakerna rätt, resten bespara mig*”. Exemplet visar på hur individuell prioritering fungerar som en sådan enkel situationsbaserad regel för att förenkla beslutsfattandet.

Bounded Rationality förklarar därmed varför selektiv dataanvändning uppstår men förklarar mindre om hur selektionen varierar mellan individer. Det är i samband med detta som studiens fokus på erfarenhet spelar in. Empirin har visat på att strategin att prioritera data och välja fokusområde såsom i *R1*:s exempel och *R2*:s formulering “*vi fokuserar kanske på en del i en stor datamängd som kan svara på ett specifikt beslut*” samt *R6*:s fokus på “*needle movers*”, är alla ett beteende som återkommer i respondenternas svar oavsett erfarenhetsnivå. Det som däremot skiljer sig är hur selektionen genomförs i praktiken, vilket är beroende av erfarenhet. *R2* visar på ett mer avancerat förhållningssätt som att arbeta proaktivt med data, vilket är tack vare att hen har etablerad kännedom om relevanta datakällor när ett beslut behöver fattas. På så sätt kan *R2* hantera tidsbrist utan att behöva kompromissa med informationsunderlaget. Det skiljer sig ifrån *R6* som anpassar analysen reaktivt genom att fokusera på “*needle movers*”.

Dessutom skiljer det sig avseende exakt vilken data som prioriteras och på vilka grunder detta sker. Både *R1* och *R2* med hög erfarenhet, uttrycker i empirin att de vet vad de ska välja ut i olika sammanhang tack vare god verksamhetsförståelse. *R2*:s logistikexempel visar på detta tydligt, exempelvis där en presentation av data kan resultera i felaktig bild när datan aggregeras uppåt i organisationen, alltså organisatorisk prioritering. Men att vara medveten samt identifiera detta kräver en djup verksamhetsförståelse.

Denna förmåga att göra välgrundade prioriteringar är däremot något som är en avsaknad i svar hos de mindre erfarna respondenterna. *R6* nämner “*needle movers*”, men utvecklar inte vidare med lika ingående resonemang kring varför just de valda variabler är avgörande eller hur olika sammanhang påverkar selektionen. Detta skiljer sig från *R1* och *R2*, som uttryckligen betonar verksamhetsförståelsens betydelse. Skillnaden kan förstås genom Wang och Strong (1996), som menar att informationskvalitet påverkas av hur väl informationen uppfattas av beslutsfattaren och kan användas i ett specifikt sammanhang. Erfarna användare som *R1* och *R2* tycks ha bättre förutsättningar att avgöra vilken data som är meningsfull för just det beslut som ska fattas, medan mindre erfarna användare, såsom *R6*, i högre grad kan prioritera “*needle movers*” utan att lika tydligt förankra urvalet i verksamhetsförståelse eller beslutets specifika kontext.

Dessa fynd visar på att beslutsfattare med olika erfarenhetsnivåer förhåller sig på olika sätt till BI-system, vilket kan förklaras med *UTAUT* (Venkatesh et al., 2003) och framför allt med begreppet *Performance Expectancy*. I empirin syns detta tydligt i hur *R2* med hög erfarenhet beskriver ett proaktivt förhållningssätt till data där hen redan har kännedom om relevanta datakällor när ett beslut behöver fattas. Venkatesh et al. (2003) visar även att *Effort Expectancy* har störst betydelse i tidiga skeden av användningen och minskar i takt med att erfarenheten ökar. *R4*'s formulering "*Man drunknar ju i fakta*" är i detta avseende intressant, eftersom *R4* har hög erfarenhet men ändå beskriver informationsöverflöd som ett påtagligt problem. Det kan istället förklaras av *Bounded Rationality* med att informationsöverflöd gör det svårare för användaren. För erfarna användare som *R4* är alltså inte systemet i sig det primära hindret, utan snarare den kognitiva belastningen som uppstår. Detta är något som *UTAUT* inte fullt tar hänsyn till i definitionen av *Effort Expectancy*, vilket tyder på en begränsning i teorins tillämplighet i denna studie.

Sammantaget bekräftar materialet att selektiv dataanvändning är en del av processen i hur BI-system används i beslutsfattande, snarare än ett undantag. *Bounded Rationality* kan förklara varför detta sker, men materialet tillför en viktig aspekt, vilket är att kvaliteten på selektionen är erfarenhetsberoende. Det är samspelet mellan branschkunskap och verksamhetsförståelse som avgör om användaren väljer bort data av rätt skäl eller om selektionen leder till att viktig information faller bort utan att beslutsfattaren är medveten om det.

5.3 Tillit som villkor för BI-användning

5.3.1 Tillitens karaktär varierar med erfarenhetsnivå

Resultaten i *avsnitt 4.7* visar att tillit inte bör ses som en statisk egenskap hos BI-systemet. Tillit bör istället ses som erfarenhetsberoende som formas i mötet mellan användaren, datan och beslutssituationen. Två användare kan därmed hantera samma BI-underlag men utveckla olika former av tillit beroende på deras förmåga att tolka, kontrollera och sätta informationen i kontext. Med avseende på studiens forskningsfråga är detta relevant, eftersom erfarenhet inte enbart påverkar om BI-system används. Det påverkar även på vilket sätt användaren vågar förlita sig på informationen från systemet.

Hos mer erfarna användare framträder tillit som mer kritisk och kvalificerad. Det innebär att tilliten inte bygger på ett passivt accepterande av data, utan på användarens förmåga att själv bedöma om informationen är rimlig. *R6* illustrerar detta genom att beskriva hur erfarenhet har lett till en mer kritisk granskning av data, där hen i större utsträckning identifierar felaktigheter i underliggande data, exempelvis bristande datakvalitet eller felaktig inmatning. På liknande sätt visar *R4*'s berättelse om McKinsey-konsulterna hur branschfarenhet underlättar kritisk granskning av data även när analysen är tekniskt avancerad. När konsulterna ena dagen föreslog en kraftig minskning av sortimentet och nästa dag en kraftig ökning, reagerade *R4* utifrån sin branschkunskap och bedömde att slutsatserna inte kunde vara rimliga. I dessa fall innebär tillit alltså inte frånvaro av ifrågasättande, det är snarare en förmåga att verifiera, tolka och sätta data i kontext.

Detta kan förstås genom *IQ-ramverket* (Wang & Strong, 1996). För erfarna användare blir *inneboende IQ* viktig. Anledningen till det är att dessa användare, genom sin erfarenhet av verksamheten, har utvecklat en förståelse för vilka mönster som är rimliga i praktiken. Denna

förståelse gör det möjligt för dem att upptäcka när data avviker från vad som kan förväntas, exempelvis på grund av felaktig inmatning, bristande datakvalitet eller orimliga slutsatser. Tillit hos erfarna användare uppstår därmed inte enbart genom att data presenteras i BI-systemet. Det uppstår även genom att användaren kan lita på sin egen förmåga att avgöra om informationen håller i relation till verksamhetskontexten.

För mindre erfarna användare förekommer däremot ett annat mönster. I materialet tenderar de att röra sig mot två riktningar: antingen delegeras tilliten till andra individer (*se avsnitt 5.3.2*), eller så väljs data bort när den upplevs som svårtolkad. Detta kan kopplas till *UTAUT*:s begrepp *Effort Expectancy*, där begränsad erfarenhet kan göra att systemet och dess information upplevs som mer krävande att använda (Venkatesh et al., 2003). Om användaren redan upplever BI-systemet som avancerat kan även informationen i systemet uppfattas som svår att tolka, vilket ökar risken att data får minskad betydelse i beslutsfattandet. För mindre erfarna användare blir därför representativ informationskvalitet som tydlighet och tolkningsbarhet särskilt betydelsefull. När dessa aspekter inte upplevs som tillräckliga kan bristande tillit leda till att data antingen lämnas åt mer erfarna kollegor att tolka eller helt enkelt inte används.

5.3.2 Delegerad tillit

Ett framträdande mönster i materialet är att tillit till BI-data inte alltid baseras på användarens egen granskning av informationen. Det baseras också på förtroende för andra personer i organisationen. Detta blir särskilt tydligt på ledningsnivå, där beslutsfattare inte alltid har möjlighet att själva kontrollera varje analys eller datakälla. *R1* beskriver detta genom att betona att hen måste lita på att teamet har gjort rätt analys, snarare än att själv gå in och verifiera underlaget i detalj. Tilliten till BI-underlaget i *R1*:s fall blir därmed indirekt. Beslutsfattaren förlitar sig inte enbart på datan som sådan, utan på de individer som har tolkat, bearbetat och presenterat den.

Detta visar att BI-användning på ledningsnivå präglas av delegerad tillit. I stället för en direkt kontakt mellan beslutsfattare och data, uppstår en relation där datan förmedlas genom aktörer inom organisationen. Tillit till BI-underlag blir därmed delvis personberoende. När beslutsfattaren saknar tid, detaljkunskap eller möjlighet att själv granska underlaget förskjuts tilliten från datans inneboende kvalitet till förtroendet för de personer eller funktioner som ansvarar för analysen. Detta överensstämmer med *Bounded Rationality* där beslutsfattare i organisationer behöver hantera begränsad tid, begränsad kognitiv kapacitet och stora informationsmängder. Genom att förlita sig på andra kan de förenkla och fatta beslut utan att själva behöva bearbeta varje enskild datapunkt.

Samtidigt visar materialet att delegerad tillit också medför en risk. När beslutsfattare förlitar sig på färdiga rapporter eller analyser måste de även lita på att de definitioner och tolkningar som ligger bakom underlaget är gemensamt förstådda. *R5* kopplar bortval av korrekt data till bristande samsyn inom organisationen och menar att problemet ofta handlar om att organisationen inte är överens om eller inte tillräckligt har förankrat sina definitioner. Det avgörande är därmed inte enbart om datan är tekniskt korrekt. Det spelar också roll om användaren upplever att den är begriplig och bygger på gemensamma definitioner.

Avsnittet visar därmed att delegerad tillit har en dubbel funktion i BI-användning. Å ena sidan minskar den kognitiva belastningen på individen. Å andra sidan skapar den en risk för att beslutsfattaren förlitar sig på underlag vars betydelse inte är fullt synlig eller gemensamt förankrad. I relation till studiens forskningsfråga innebär detta att erfarenhet inte enbart formar hur användare själva tolkar och värderar BI-data, men även hur trygga de är i att överlåta tolkningen till andra. Delegerad tillit blir därför en viktig komponent i att förstå varför BI-system kan användas i beslutsfattande även när beslutsfattaren inte har en direkt eller fullständig förståelse av den data som beslutet grundas på.

5.3.3 Tillit som länk mellan informationskvalitet och användarbeteende

Studien visar att tillit agerar inom den länk som förklarar hur upplevd informationskvalitet övergår i faktisk BI-användning. *IQ-ramverket* tydliggör vad som påverkar användarens kvalitetsbedömning av information, exempelvis relevans och tolkningsbarhet (Wang & Strong, 1996). Däremot förklarar ramverket inte fullt ut varför användaren väljer att agera på informationen. Detta gap fylls av tillit, eftersom data först får praktisk betydelse när användaren känner tillräckligt förtroende för att låta den påverka beslutet.

Genom att koppla samman *UTAUT*, *IQ-ramverket* och tillit blir denna mekanism tydligare. Erfarenhet modererar hur användaren upplever BI-systemets komplexitet och nytta, i linje med *UTAUT* (Venkatesh et al., 2003). Detta påverkar i sin tur hur informationskvalitet upplevs eftersom användarens förmåga att tolka och sätta data i kontext formar bedömningen av dess kvalitet. Den upplevda informationskvaliteten bidrar sedan till graden av tillit, vilket slutligen avgör om BI-data faktiskt integreras i beslutsfattandet, används selektivt eller väljs bort.

5.4 Begränsningar och implikationer

5.4.1 Erfarenhet som förklaring bland flera

Studien har sin utgångspunkt i användarens erfarenhet som en modererande faktor för hur BI-genererade beslutsunderlag tolkas och används på individnivå. Samtidigt är det viktigt att tillägga att erfarenhet inte är den enda möjliga förklaringen till de mönster som framträder i materialet.

En alternativ förklaring till de mönster som kopplats till erfarenhet är respondentens organisatoriska roll och beslutsnivå. Strategiska beslutsfattare och operativa analytiker använder BI-system på olika sätt, vilket kan bero på rollens karaktär snarare än på erfarenhet i sig. I denna studie är roll och erfarenhet i flera fall svåra att särskilja. Exempelvis kan *RI*:s validerande förhållningssätt till BI-underlag ses både som ett uttryck för erfarenhet och som en konsekvens av att respondenten arbetar på ledningsnivå genom delegerade analyser. Att studien inte systematiskt särskiljer roll och erfarenhet som förklaringsvariabler utgör därför en metodologisk begränsning som framtida forskning bör undersöka.

En annan möjlig förklaring är organisationens datamognad och beslutskultur. I organisationer där beslut förväntas underbyggas med data kan BI-användningen vara hög även bland användare med begränsad erfarenhet. Social påverkan från chefer och kollegor kan också forma normer kring BI-användning, vilket är i linje med *UTAUT*:s begrepp *Social Influence*. Eftersom studien främst analyserar hur erfarenhet påverkar användarens upplevelse av

BI-systemets komplexitet, nytta och tolkningsbarhet, ges *Social Influence* inte samma analytiska tyngd. Social påverkan bör därför ses som en relevant faktor för framtida forskning.

5.4.2 Avgränsningens analytiska begränsningar

Studiens avgränsning i *avsnitt 1.5* innebär att teknisk systemkvalitet och organisatoriska förutsättningar i huvudsak tas som givna, samt att analysen genomförs på individnivå med erfarenhet som huvudsaklig modererande faktor. Flera fynd i det empiriska materialet problematiserar dock denna avgränsning.

Exempel på när avgränsningen mot individnivå begränsar studien framträder i temana om tolkning och tillit. *R5*:s resonemang om att bristande organisatorisk samsyn kring definitioner kan leda till att användare väljer bort korrekt data visar att BI-användning inte enbart kan ses som ett individuellt tolkningsproblem. På liknande sätt visar *R1*:s delegerade tillit att individens faktiska BI-användning i praktiken kan vara beroende av andras analysarbete och av organisatoriska kommunikationsprocesser. Dessa fynd antyder att individ- och organisationsnivå är svårare att analytiskt separera än vad studiens avgränsning förutsätter. Detta återkommer som tema i *avsnitt 5.4.3*, där studiens bredare bidrag diskuteras.

R3:s beskrivning av dashboards som utvecklas utifrån ett uttalat behov men ändå inte används i praktiken utmanar avgränsningen om att organisatoriska förutsättningar i huvudsak tas som givna. Exemplet visar att BI-system inte automatiskt blir en del av beslutsprocessen bara för att de är tekniskt tillgängliga eller framtagna efter användares önskemål. För att ett BI-underlag faktiskt ska användas krävs även förankring inom organisationen, tydlig behovskommunikation och uppföljning av hur underlaget integreras i arbetet. Därmed pekar *R3*:s exempel på att gapet mellan tillgänglighet och faktisk användning inte enbart kan tolkas utifrån individens erfarenhet, utan också mot brister i de organisatoriska förutsättningarna som studien i övrigt tar som givna.

5.4.3 Implikationer för organisationer och framtida forskning

När organisationer investerar i BI-system räcker det inte att implementera rätt verktyg. Studiens fynd visar att teknisk tillgång till data och BI-genererade beslutsunderlag varken garanterar att det används eller att det används väl. Det som ytterst avgör är om användaren har de förutsättningar som krävs för att omsätta informationen i praktiska beslut.

Den första implikationen berör synen på BI-kompetens. Studien visar att skillnader i hur beslutsfattare tolkar och tillämpar BI-genererade underlag inte enbart kan förklaras av deras systemtekniska förmåga, det vill säga hur väl de behärskar plattformar som Power BI, Tableau eller liknande verktyg. Systemvana behöver kompletteras med branschfarenhet och verksamhetskunskap. Det är två dimensioner som dock skiljer sig åt i hur de kan utvecklas. Organisationer kan aktivt stödja verksamhetskunskap genom strukturerad onboarding och mentorskap samt samarbete mellan analytiker och domänexperter. Branschfarenhet tar däremot flera år att bygga upp och kan inte ersättas av kortare insatser. Organisationer bör

därför antingen rekrytera med branschdjup i åtanke eller säkerställa att mindre erfarna analytiker och beslutsfattare har tillgång till kollegor med domänkunskap som kan bidra med rimlighetsbedömningar i beslutsprocessen. Utan denna förankring riskerar BI-underlag att vara tekniskt korrekta men missvisande när det kommer till kontext, vilket McKinsey-exemplet i studien tydligt illustrerar.

Den andra implikationen rör organisatorisk samsyn kring data. Studien visar att bristande enighet om hur nyckeltal definieras kan leda till att användare väljer bort korrekt data, inte för att den är felaktig utan för att förtroendet för vad siffrorna representerar saknas. Detta är ett organisatoriskt problem som inte löses genom bättre dashboards eller mer avancerade system. Organisationer behöver därför etablera gemensamma definitioner av nyckeltal och mätlogik. Utan en sådan grund riskerar beslutsfattare att utgå från skilda förståelser av vad datan visar, trots att de använder samma system, vilket innebär att BI-systemet inte fyller sin funktion för gemensamt informerade beslut.

För framtida forskning pekar studien mot flera riktningar. Eftersom studien är kvalitativ och baserad på ett begränsat urval kan resultaten inte generaliseras statistiskt, vilket gör kvantitativa uppföljningsstudier till ett naturligt nästa steg. Sådana studier bör behandla systemerfarenhet, bransch erfarenhet och verksamhetskunskap som separata mätbara variabler snarare än som ett samlat erfarenhetsbegrepp. Detta skulle göra det möjligt att kunna pröva hur respektive dimension formar hur BI-genererade beslutsunderlag tolkas och används i beslutsfattande på individnivå. Longitudinella studier som följer individer över tid skulle dessutom kunna belysa hur dessa perspektiv utvecklas i relation till varandra, vilket en tvärsnittsstudie som denna inte kan undersöka.

6 Slutsats

Studiens forskningsfråga: *Hur formar användares erfarenhet hur BI-genererade beslutsunderlag tolkas och används i beslutsfattande på individnivå?* besvaras genom fem sammanlänkade fynd. **För det första** är erfarenhet flerdimensionellt och kan inte reduceras till systemvana, vilket *UTAUT* förutsätter. Tre distinkta dimensioner formar hur BI-genererade beslutsunderlag tolkas och används:

- *Systemerfarenhet* påverkar hur effektivt användaren utnyttjar verktyget.
- *Branscherfarenhet* möjliggör rimlighetsbedömning av det systemet visar.
- *Verksamhetskunskap* avgör vilken data som är relevant i ett givet beslutsammanhang.

Dimensionerna är inte utbytbara och hög kompetens i en kompenseras inte för låg i en annan. **För det andra** skiljer sig erfarna och oerfarna användare åt i hur de tolkar och värderar BI-genererade beslutsunderlag. Erfarna användare sätter aktivt data i kontext och bedömer *IQ-ramverkets* inneboende *IQ*, medan oerfarna användare är mer beroende av hur informationen presenteras och kan välja bort den eller delegera tolkningen när den upplevs som svårtolkad. **För det tredje** framstår BI-systemets roll som varierande beroende på användarens erfarenhet, roll och organisatoriska kontext. I vissa fall bidrar BI-data till att aktivt forma beslut, medan den i andra fall främst används för att validera eller komplettera redan förutfattade bedömningar. Variationen följer dock inte ett enkelt mönster kopplat till erfarenhetsnivå, vilket antyder att erfarenhet inte är den enda förklarande faktorn. **För det fjärde** förekommer selektiv dataanvändning hos samtliga användare i linje med *Bounded Rationality*, men kvaliteten på selektionen visar sig vara erfarenhetsberoende. Erfarna användare kan motivera sina prioriteringar med stöd i verksamhetsförståelse, medan oerfarna riskerar att förenkla utan djupare förankring. **Slutligen** framträdde tillit som ett empiriskt tema i analysen. Resultatet indikerar att erfarenhet kan påverka hur tillit till BI-genererade beslutsunderlag utvecklas, från mer kritisk och kvalificerad tillit hos erfarna användare till mer delegerad eller undvikande tillit hos oerfarna.

Studien visar även att de tre teorierna kompletterar varandra i att förklara ett och samma fenomen: *UTAUT* förklarar *om* och *i vilken utsträckning* BI-system används, men fångar inte vad som sker i mötet med informationen. Där träder *IQ-ramverket* in och förklarar hur informationen värderas och empirin visar att denna värdering inte är neutral, utan styrs av användarens erfarenhetsdimensioner. *Bounded Rationality* förklarar slutligen varför användningen alltid är selektiv men studien nyanserar detta genom att visa att selektionens *kvalitet* varierar. De erfarna användarna selekterar med stöd i verksamhetsförståelse, medan oerfarna riskerar att förenkla utan djupare förankring. Erfarenhet framstår därmed som den variabel som modererar alla tre nivåerna, vilket innebär att samma BI-system kan leda till olika beslutsbeteenden beroende på vem som använder det.

Teoretiskt bidrar studien med en mer nyanserad syn på erfarenhet som modererande faktor i BI-användning än vad *UTAUT* erbjuder. Genom att visa att erfarenhet består av tre distinkta dimensioner konkretiseras ett individperspektiv som tidigare forskning identifierat som underutforskat. Studien visar också att *IQ-ramverkets* olika kvalitetsaspekter värderas olika beroende på erfarenhetsnivå, vilket fördjupar förståelsen för varför samma data kan leda till helt olika tolkningar och beslut. Praktiskt innebär fynden att organisationer behöver ha en

medvetenhet om att BI-investeringar inte automatiskt leder till bättre beslut. Vilken nytta som faktiskt uppstår beror i hög grad på vilken erfarenhet användaren bär med sig. Verksamhetskunskap kan stödjas aktivt genom mentorskap och samarbete men branscherfarenhet tar flera år att bygga och kräver att organisationer antingen rekryterar med branschdjup i åtanke eller säkerställer tillgång till kollegor med domänkunskap. Därtill behöver organisationer etablera gemensamma definitioner av nyckeltal eftersom bristande samsyn kan leda till att korrekt data väljs bort och att beslutsfattare tolkar samma system på skilda sätt.

Slutligen bör framtida forskning pröva de tre erfarenhetsdimensionerna som separata mätbara variabler. Studien visar även att individ- och organisationsnivå i praktiken är svåra att analytiskt separera, eftersom individens BI-användning i hög grad formas av organisatoriska faktorer som beslutskultur, gemensamma definitioner och ansvarsfördelning. Framtida forskning bör därför utveckla analytiska ramverk som kan hantera detta samspel, snarare än att behandla nivåerna som oberoende av varandra.

Referenser

- Abu-ALSondos, I. A. (2023). The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making, *International Journal of Data and Network Science*, vol. 7, no. 4, pp. 1901-1912, <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.7.003>
- Ain, N., Vaia, G., DeLone, W. H., & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption, utilization and success - A systematic literature review, *Decision Support Systems*, vol. 125, pp. 1-14, <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113113>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 77-101, <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin M. and Kim, Heekyung Hellen. (2011). Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>
- Grublješič, T., & Jaklič, J. (2014). Three dimensions of business intelligence systems use behavior, *International Journal of Enterprise Information Systems*, vol. 10, no. 3, pp. 62-76, <https://doi.org/10.4018/ijeis.2014070105>
- Hurban, L., Militaru, F., Muntean, M., & Danaiața, D. (2023). The impact of business intelligence and analytics adoption on decision making effectiveness and managerial work performance, *Scientific Annals of Economics and Business*, vol. 70, no. SI, pp. 43-54, <https://doi.org/10.47743/saeb-2023-0012>
- Lennerholt, C., Van Laere, J., & Söderström, E. (2020). User-Related Challenges of Self-Service Business Intelligence, *Information Systems Management*, vol. 38, no. 4, pp. 309-323, <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814458>
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*, London: SAGE Publications
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making, *Big Data*, vol. 1, no. 1, pp. 51-59, <https://doi.org/10.1089/big.2013.1508>
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review, *Personnel Psychology*, vol. 48, no. 4, pp. 887-910, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>
- Recker, J. (2021). *Scientific Research in Information Systems: A beginner's guide, 2nd edn*, Cham: Springer Nature Switzerland, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85436-2>
- Rempel, H. G., & Mellinger, M. (2015). Bibliographic management tool adoption and use: A qualitative research study using the UTAUT model, *Reference & User Services Quarterly*, vol. 54, no. 4, pp. 43-53, <https://doi.org/10.5860/rusq.54n4.43>

- Selten, R. (1990). Bounded rationality, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 146, no. 4, pp. 649-658 <https://www.jstor.org/stable/40751353?seq=1>
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*, New York: Wiley
- Sparks, B. H., & McCann, J. T. (2015). Factors influencing business intelligence system use in decision making and organisational performance, *International Journal of Sustainable Strategic Management*, vol. 5, no. 1, pp. 31-54, <https://doi.org/10.1504/ijssm.2015.074604>
- Trieu, V. H. (2017). Getting value from business intelligence systems: A review and research agenda, *Decision Support Systems*, vol. 93, pp. 111-124, <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.09.019>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice, *Science*, vol. 211, no. 4481, pp. 453-458, <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view, *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 425-478, <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers, *Journal of Management Information Systems*, vol. 12, no. 4, pp. 5-33, <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
- Watts, S., Shankaranarayanan, G., & Even, A. (2009). Data quality assessment in context: A cognitive perspective, *Decision Support Systems*, vol. 48, no. 1, pp. 202-211, <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.07.012>
- Wieder, B., & Ossimitz, M. L. (2015). The impact of business intelligence on the quality of decision making: A mediation model, *Procedia Computer Science*, vol. 64, pp. 1163-1171, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.599>
- Williams, M. L., Saunderson, I. P., & Dhoest, A. (2021). Students' Perceptions of the Adoption and Use of Social Media in Academic Libraries: A UTAUT study, *Communicatio*, vol. 47, no. 1, pp. 76-94, <https://doi.org/10.1080/02500167.2021.1876123>
- Williams, S., & Williams, N. (2007). *The Profit Impact of Business Intelligence*, San Francisco: Morgan Kaufmann/Elsevier

Bilaga A: AI-bidragsredogörelse

Under genomförandet av denna kandidatuppsats har följande AI-baserade verktyg använts: Claude (Anthropic), ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google) och Whisper (WhisperAI). ChatGPT användes som det primära verktyget och agerade som en projektassistent med flera arbetsuppgifter. Med tillgång till relevanta filer, instruktioner och deadlines fungerade verktyget som ett komplement till den ordinarie handledningen, där det kritiskt granskade författarnas arbete, identifierade förbättringsområden och gav konkreta förslag på hur dessa kunde åtgärdas. Claude och Gemini användes som kompletterande verktyg i de fall där ytterligare perspektiv eller granskning var nödvändigt.

Verktygen användes genomgående under hela skrivprocessen och bidrog på flera sätt. I ett tidigt skede användes de för förberedelse och planering, bland annat för att strukturera arbetsprocessen och diskutera möjliga angreppssätt för studien. Under teoridelen, framför allt i *kapitel 2*, bidrog verktygen med idéer kring relevanta teorier och hur de kunde kopplas samman. I samband med utformningen av den empiriska datainsamlingen användes AI-verktygen för att generera förslag på intervjufrågor samt ge stöd i utvecklingen och struktureringen av intervjuguiden. Löpande under skrivprocessen användes verktygen även för att kritiskt granska skriven text och ge förslag på hur argumentation, struktur och analytiskt djup kunde stärkas, vilket berörde samtliga kapitel. Under den empiriska datainsamlingen i *kapitel 3*, där intervjuer genomfördes, användes Whisper AI för att transkribera ljudfiler till text som underlag för resultatet i *kapitel 4*. Detta bidrog till en betydande tidsbesparing som gav författarna mer tid till att fokusera på att redogöra det insamlade materialet samt analysera och syntetisera detta i *kapitel 5*.

Därtill användes verktygen för att hjälpa till med språklig förbättring i form av grammatik och formuleringar för att säkerställa ett konsekvent akademiskt språk. Slutligen användes verktygen som stöd vid identifiering och formatering av källhänvisningar enligt LUSEM:s Harvard-referensguide. Allt innehåll i uppsatsen har löpande granskats, bearbetats och godkänts av författarna. AI-verktygen har således fungerat som ett stödjande hjälpmedel snarare än som en primär källa till akademiskt innehåll och samtliga teoretiska påståenden, analyser och slutsatser är författarnas egna.

Bilaga B: Intervjuguide

Bakgrund och beslutscontext

- Q1. Kan du kort beskriva din roll och dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
Underlag till respondenttabellen - yrkestitel, bransch, ansvarsnivå.
- Q2. Hur länge har du arbetat med BI-system, och hur ser din användning ut i praktiken - bygger du rapporter själv eller tar du mer del av färdiga dashboards?
Avgör position på erfarenhetsskalan och typ av BI-kontakt. Central för erfarenhet som modererande variabel i UTAUT.
- Q3. Hur ofta fattar du beslut i ditt arbete, och vilken typ av beslut är vanligast - strategiska, taktiska eller operativa?
- Q4. På en skala 1-10, hur skulle du skatta din erfarenhet av BI-system? Vad grundar du den uppskattningen på?
Skala: 1 = nybörjare · 10 = expert

Faktisk BI-användning

- Q5. I vilken utsträckning använder du data när du fattar beslut?
Skala: 1 = aldrig · 5 = alltid
- Q6. I vilka typer av beslut använder du data mest, och finns det situationer där du väljer att inte använda data trots att det finns tillgängligt?
Fångar selektiv användning - kopplat till Performance Expectancy i UTAUT. Vad upplever användaren att systemet faktiskt bidrar med?
- Q7. Använder du data primärt för att bekräfta, stödja eller aktivt styra dina beslut?
Identifierar mognadsnivå i dataanvändning och hur Performance Expectancy tar sig uttryck i praktiken.

Kognitiva begränsningar och beslutsprocess

- Q8. Kan du beskriva ett konkret beslut du nyligen fattade - från att du identifierade behovet till att du fattade beslutet? Vilken roll spelade data i den processen?
Genererar analyserbart material. Fördjupa alltid: Vad var första steget? När kom data in? Vad vägde tyngst - data eller erfarenhet?
- Q9. Finns det situationer där du fattar beslut utan att konsultera BI-systemet, trots att data finns tillgänglig? Vad avgör om du väljer att använda systemet eller inte?
Fångar bounded rationality i praktiken - när kognitiv kostnad eller tidsbrist gör att beslutsfattaren väljer bort BI-data.
- Q10. Hur balanserar du din erfarenhet och magkänsla mot vad systemet visar - särskilt när de pekar åt olika håll?
Belyser spänningen mellan erfarenhetsbaserat beslutsfattande och datadrivet beslutsfattande.
- Q11. Påverkar tidspress eller informationsöverflöd hur du använder BI-systemet? Vad gör du annorlunda när det är bråttom eller när det finns mycket data att ta in?
Kopplar direkt till bounded rationality - tidsbrist och informationsöverflöd som begränsningar för BI-användning.
- Q12. Har din användning av BI-system förändrats med åren? På vilket sätt?
Fångar hur erfarenhet som modererande variabel (UTAUT) förändrar förhållandet till systemet över tid.

Tillit till data och informationskvalitet

- Q13. När du tittar på data i ett BI-system - hur avgör du om du litar på informationen du ser?
Fångar Inneboende IQ - upplevd noggrannhet och objektivitet. Erfarna användare tenderar att prioritera denna dimension.
- Q14. Upplever du att du förstår var datan kommer ifrån och hur den är beräknad? Spelar det roll för hur mycket du litar på den?
Kopplar till Kontextuell IQ - förståelse av datakontext som förutsättning för tillit.
- Q15. Hur lätt eller svårt upplever du att det är att tolka och förstå informationen som presenteras i systemet? Finns det visualiseringar eller rapporter som känns svåra att ta till sig?
Fångar Representativ IQ - tolkningsbarhet och begriplighet. Erfarna användare prioriterar denna dimension, och hög kognitiv kostnad kopplar till bounded rationality.
- Q16. Har det hänt att du sett data i ett BI-system som kändes fel eller ovanlig? Vad gjorde du då?
Ger konkret exempel på hur individen hanterar upplevda datakvalitetsproblem.
- Q17. Vad händer i din organisation om ett beslut baserat på data visar sig vara fel - påverkar det hur villig du är att luta dig mot data framöver?
Belyser hur negativa erfarenheter påverkar Performance Expectancy och framtida BI-användning.

Systemkomplexitet och analytisk kompetens

- Q18. Hur bekväm känner du dig med att tolka data från BI-system - inte systemet i sig, utan själva datan det presenterar?
Skala: 1 = inte alls bekväm - 5 = mycket bekväm - Mäter analytisk kompetens separat från systemvana - kopplar till Effort Expectancy i UTAUT.
- Q19. Vad är det första du tänker på när du öppnar ett BI-verktyg? Känns det naturligt att navigera, eller kräver det ansträngning?
Fångar Effort Expectancy - central modererande faktor beroende på erfarenhetsnivå.
- Q20. Hur lärde du dig använda systemet - fick du formell utbildning, lärde du dig själv, eller av kollegor? Vad tror du det har betytt för hur du använder det idag?
Kopplar kompetensutvecklingsväg till nuvarande adoption och Facilitating Conditions i UTAUT.
- Q21. Finns det funktioner eller rapporter i ert BI-system som du väljer att inte använda - och i så fall varför?
Identifierar systemkomplexitet som hinder - bounded rationality och Effort Expectancy samverkar här.

Reflektion och organisatorisk kontext

- Q22. Hur används BI-systemet i din organisation generellt - är det ett gemensamt diskussionsunderlag eller mer ett individuellt verktyg?
Fångar Social Influence i UTAUT - hur omgivningens normer påverkar individens användning.
- Q23. Om du tänker på ett beslut du är nöjd med och ett du är mindre nöjd med - kan du se i efterhand om BI-data spelade en avgörande roll i något av fallen?
Syntetiserande avslutning som kopplar empiri till teori om faktisk nytta och Performance Expectancy.

- Q24. Vad tror du skiljer en person som verkligen drar nytta av BI-system från en som inte gör det - vad handlar det om enligt dig?
Respondenternas egna "teorier" kan direkt bekräfta eller utmana de teoretiska teman kring erfarenhet, teknikacceptans och informationskvalitet. Spara alltid till sist.

Bilaga C: Respondenternas BI-erfarenhet

Maxpoäng: 9

- 0-3 = låg BI-erfarenhet
- 4-7 = medel BI-erfarenhet
- 8-9 = hög BI-erfarenhet

Respondent	Intensitet	Omfattning	Inbäddning	Total	BI-erfarenhet	Motivering
R1	2	2	2	6	Medel	Använder Power BI "rätt mycket", men främst genom förenklade dashboards och indirekt via teamets analyser. BI används i beslut om försäljning, lager och lönsamhet, men hen bygger inte själv rapporter.
R2	3	3	3	9	Hög	Har BI-system integrerat i rollen som produktägare. Arbetar med realtidsvisualiseringar, KPI:er, systemanvändning och datadrivna valideringar av verksamhetsbehov. Data används proaktivt och löpande i beslutsprocesser.
R3	3	3	3	9	Hög	Arbetar direkt med Power BI, Excel, SQL, Snowflake och dashboards. Bygger beslutsunderlag, automatiserar rapportering och påverkar vad ledningen fokuserar på. Beskriver även utveckling från teknisk korrekthet till mer avancerad kommunikation och dashboard-design
R4	3	3	2	8	Hög	Har mycket lång erfarenhet av att använda data i detaljhandel/e-handel och beskriver daglig KPI-användning, datadrivet inköp och prioritering av centrala nyckeltal. Däremot bygger hen inte själv dashboards, vilket gör att inbäddningen sätts till 2 snarare än 3.
R5	3	3	3	9	Hög	Har arbetat med BI-system under hela yrkeskarriären och leder ett Data & Analytics-bolag. Hens roll handlar inte bara om att använda BI, utan om att utveckla, implementera och utvärdera BI-lösningar åt andra organisationer.
R6	3	2	2	7	Medel	Använder både färdiga Power BI-rapporter och bygger egna rapporter/dashboards i Salesforce. Har gått från färdiga rapporter till att ofta skapa egna analyser, men har kortare yrkeserfarenhet och främst en stödjande roll gentemot seniora beslutsfattare.
R7	1	2	1	4	Låg	Har använt Teamtailor i cirka två år, men bygger inte egna rapporter och använder främst färdiga

dashboards månadsvis eller årsvis. Hen beskriver sig själv som junior och använder relativt enkla KPI:er.

Bilaga D: Respondenternas yrkeserfarenhet

Maxpoäng: 12

- 0-3 = låg yrkeserfarenhet
- 4-6 = medel yrkeserfarenhet
- 7-9 = medel-hög yrkeserfarenhet
- 10-12 = hög yrkeserfarenhet

Respondent	År i relevant bransch	Roll- och ansvarsnivå	Beslutsmandat	Bransch- och verksamhetsförståelse	Totalpoäng	Klassificering	Motivering
R1	2	3	3	3	11	Hög	R1 får hög yrkeserfarenhet eftersom respondenten är Europachef/VD med ansvar för flera europeiska marknader, dotterbolag och operativa affärsbeslut, vilket indikerar både hög ansvarsnivå och omfattande verksamhetsförståelse.
R2	2	2	2	3	9	Medel-hög	R2 klassificeras som medel-hög eftersom produktägarrollen innebär ansvar för att översätta verksamhetens behov till tekniska lösningar, samordna ett större utvecklingsteam och förstå både affärsprocesser och kunddata.
R3	2	2	1	2	7	Medel-hög	R3 klassificeras som medel-hög eftersom respondenten har 4,5 år i organisationen, flera tidigare roller och en managerroll där arbetet påverkar vilka underlag ledningen använder, men utan slutgiltigt beslutsmandat.
R4	3	3	3	3	12	Hög	R4 får högsta poäng eftersom respondenten beskriver cirka 40 års erfarenhet inom detaljhandel och e-handel, främst inom inköp, med tidigare roller som controller, inköpschef och inköpsdirektör.
R5	3	3	3	3	12	Hög	R5 får hög yrkeserfarenhet eftersom respondenten är VD för ett konsultbolag inom Data & Analytics och beskriver att hen arbetat med affärssystem och Business Intelligence under hela sin yrkeskarriär.
R6	1	1	0	1	3	Låg	R6 klassificeras som låg eftersom respondenten uttryckligen har varit ute i arbetslivet i två år, är

							del av ett Early Career Program och främst tar fram beslutsunderlag åt seniora kollegor snarare än fattar egna strategiska beslut.
<i>R7</i>	1	1	0	1	3	Låg	<i>R7</i> klassificeras som låg eftersom respondenten beskriver sig som relativt ny i arbetslivet, har begränsat beslutsfattande och själv framhåller att rollen fortfarande är junior, även om viss rekryteringserfarenhet och verksamhetsförståelse finns.