



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur kan ekonomistyrning förstärkas med hjälp av icke-finansiella nyckeltal?

En fallstudie; försäkringsbolag V

Magisteruppsats i företagsekonomi
Strategisk och operativ ekonomistyrning mot IT
Vårterminen 2012

Författare: Jonas Jakobsson
Eric Nordin

Handledare: Johan Magnusson

Förord

Vi vill ge ett stort tack till försäkringsbolag V och alla medverkande respondenter för deras tid och deras förtroende vilket gjort denna studie möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Johan Magnusson vid Göteborgs Universitet för den kontinuerliga support och feedback som varit oss till ovärderlig hjälp för uppbyggnaden av denna studie, samt för det stora engagemang som drivit oss till att vilja prestera mer.

Göteborg 27 mars 2012



Jonas Jakobsson



Eric Nordin

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Magisteruppsats, vårterminen 2012

Författare: Jonas Jakobsson och Eric Nordin

Handledare: Johan Magnusson

Titel: Hur kan ekonomistyrning förstärkas med hjälp av icke-finansiella nyckeltal?

Bakgrund och problem: Tidigare forskning kring icke-finansiella nyckeltal synes huvudsakligen vara fokuserad på tillverknings- och serviceföretag och det saknas mer eller mindre helt, enligt vår mening, forskning med fokus på tjänsteföretag. Forskningen kring hur företag och ledare rent praktiskt skall använda sig av dessa nyckeltal i ekonomistyrningen är högst bristfällig, om ens befintlig. Mot bakgrund av detta fokuserar vi i denna studie på hur det rent praktiskt är möjligt att hjälpa ekonomistyrningen inom en organisation med hjälp av icke-finansiella nyckeltal. Vi kommer att göra detta genom en fallstudie inom ett tjänsteföretag, närmare bestämt på försäkringsbolaget V.

Syfte: Med denna studie söker vi bidra till forskningen inom primärt två områden vilka vi i dagsläget känner inte berörts i tillräcklig utsträckning; användandet av icke-finansiella nyckeltal inom tjänstesektorn samt hur det praktiska brukandet av icke-finansiella nyckeltal kan te sig. Vi söker svara på frågan hur ekonomistyrning kan förstärkas med hjälp av icke-finansiella nyckeltal.

Metod: Studien betecknas som en fallstudie och har skett genom angreppssättet design science research methodology. Empiri till studien har samlats in genom totalt tio intervjuer, fem inledande och fem återkopplande intervjuer där vi presenterat en artefakt som sedan utvärderats.

Resultat: Genom denna studie har vi visat att en business intelligence-lösning i form av dashboards uppbyggda av primärt icke-finansiella nyckeltal kan hjälpa ekonomistyrningen i ett företag genom att rent praktiskt föra in icke-finansiella nyckeltal i den operativa verksamheten samt minska avståndet mellan desamma.

Studiens bidrag: Presenterade artefakter visar tydligt hur det rent praktiskt inom ett tjänsteföretag kan användas icke-finansiella nyckeltal för att förbättra styrningen.

Nyckelord: Icke-finansiella nyckeltal, styrning, design science research methodology, DSRM, informationsvisualisering.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Introduktion och problemdefinition.....	1
1.2 Definitioner.....	3
1.3 Syfte	3
1.4 Forskningsfråga.....	4
1.5 Avgränsningar.....	4
1.6 Disposition	4
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1 Styrning.....	5
2.1.1 Vad är styrning.....	5
2.2 Målstyrning.....	6
2.2.1 Att styra utifrån mål.....	6
2.2.2 Mått	7
2.3 Prestationsmätning.....	8
2.4 Informationsvisualisering	9
3. METOD	10
3.1 Forskningsstrategi och ansats.....	10
3.2 Design Science Research Methodology som ramverk för vår fallstudie	10
3.2.1 DSRM i denna studie.....	10
3.2.1.1 Problemidentifiering och motivering	10
3.2.1.2 Definition av målen för lösningen	11
3.2.1.3 Design och utveckling.....	11
3.2.1.4 Demonstration	11
3.2.1.5 Utvärdering	11
3.2.1.6 Kommunikation.....	12
3.2.2 Angreppssätt.....	12
3.2.3 Val av artefakt.....	13
3.2.4 Presentation	13
3.2.5 Utvärdering av artefakten	13
3.3 Urval	16
3.3.1 Val av företag	16
3.3.2 Val av respondenter	16
3.4 Datainsamling	17
3.4.1 Primärdata	17
3.4.2 Sekundärdata.....	19
3.5 Studiens trovärdighet.....	20
3.5.2 Reliabilitet.....	20
3.5.2 Validitet	21
4. FALLSTUDIEN – FÖRSÄKRINGSBOLAG V	23
4.1 Inledande verksamhetsbeskrivning.....	23
4.2 Designimplikationer	23
4.2.1 Olika lösningar för olika befattningar	23
4.2.2 Jämförelse över tid	24
4.2.3 Benchmarking	25
4.2.4 Kundnöjdhet.....	26
4.2.5 Försäljning	27
4.2.6 Kötid och relevant samtalsinformation.....	28
4.2.7 Efterfrågade nyckeltal.....	29

4.3 Framtagande och design av artefakt	29
4.3.1 Dashboard för kundcentermedarbetarna	30
4.3.1.1 Jämförelse över tid	31
4.3.1.2 Benchmarking och samtalsinformation	32
4.3.1.3 Kundnöjdhet	32
4.3.1.4 Försäljning	33
4.3.1.5 Kötid	33
4.3.1.6 Efterfrågade nyckeltal	34
4.3.2 Dashboard för säljcoach och säljchef	35
4.3.2.1 Jämförelse över tid	37
4.3.2.2 Benchmarking	38
4.3.2.3 Kundnöjdhet	38
4.3.2.4 Försäljning	38
4.3.2.5 Kötid	39
4.3.2.6 Efterfrågade nyckeltal	40
4.4 Utvärdering av artefakt	40
4.4.1 Resultat	41
4.4.1.1 Användarvänlighet	41
4.4.1.2 Lättillgänglighet	42
4.4.1.3 Fullständighet	42
4.4.1.4 Relevans	43
4.4.1.5 Exakthet	44
4.4.1.6 Tolkarhet	44
4.4.1.7 Informationsspridning	45
4.4.1.8 Helhetsbedömning	46
4.4.2 Förbättringar och nya designimplikationer	47
4.4.2.1 Förbättringar – dashboard för kundcentermedarbetare	47
4.4.2.2 Förbättringar – dashboard för säljchef och säljcoach	48
4.4.2.3 Nya designimplikationer	49
5. DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	51
6. REFERENSLISTA	56
Bilagor	60
Bilaga 1. Utvärderingsformulär och diskussionsunderlag	60
Bilaga 2. Utvärdering av artefakt	63

Figurer:

FIGUR 1: EGEN MODELL, INSPIRERAD AV ANTHONY OCH GOVINDARAJAN (2007)	6
FIGUR 2: TILLVÄGAGÅNGSSÄTT ENLIGT MODELL AV PEFFER ET AL. (2008)	12
FIGUR 3: DASHBOARD FÖR KUNDCENTERMEDARBETARE	31
FIGUR 4: JÄMFÖRELSE ÖVER TID	31
FIGUR 5: BENCHMARKING.....	32
FIGUR 6: FÖRSÄLJNING	33
FIGUR 7: KÖINDIKATOR	34
FIGUR 8: FÖRSÄLJNINGSFÖRDELNING.....	34
FIGUR 9: DASHBOARD FÖR SÄLJCHEF OCH SÄLJCOACH (START-FLIK)	35
FIGUR 10: DASHBOARD FÖR SÄLJCHEF OCH SÄLJCOACH (INDIVID-FLIK).....	36
FIGUR 11: DASHBOARD FÖR SÄLJCHEF OCH SÄLJCOACH (CSI-FLIK)	36
FIGUR 12: DASHBOARD FÖR SÄLJCHEF OCH SÄLJCOACH (GRUPP-FLIK)	37
FIGUR 13: VERKTYG FÖR ATT VÄLJA KUNDCENTERMEDARBETARE OCH PERIOD	38
FIGUR 14: FÖRSÄLJNING PER INDIVID	39

Tabeller:

TABELL 1: NYCKELTALSDEFINITION.....	3
TABELL 2. UTVALDA VARIABLER I UTVÄRDERINGSFORMULÄRET (SE BILAGA 1)	15
TABELL 3. INTERVJUADE RESPONDENTER.....	17
TABELL 4. DOKUMENTTABELL.....	20
TABELL 5. KATEGORISERING AV DESIGNIMPLIKATIONER	51

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet kommer vi att presentera en bakgrund till valt studieområde följt av en problemdiskussion där vi diskuterar området med dess problematik sett till tidigare forskning med betoning på relevansen för vår studie. Problemdiskussionen mynnar sedermera ut i en forskningsfråga och syfte, samt att vi presenterar definitioner av för studien centrala begrepp. Vidare presenterar vi relevanta avgränsningar samt en disposition av studien.

1.1 Introduktion och problemdefinition

I företag finns det behov av att styra verksamheten för att medarbetarna skall agera i linje med de fastställda strategierna och målen som finns framtagna. Det är viktigt att det finns en kongruens och därtill förknippad tydlighet kring hur målen skall bli uppfyllda. Styrningen av verksamheten sker med hjälp av bland annat nyckeltal och prestationsmått, vilka kan vara byggda utifrån olika kriterier.

En traditionell definition av nyckeltal lyder: *kvantifierbara mätetal, på förhand bestämda, vilka speglar de kritiska framgångsfaktorer som finns inom en organisation* (Hung-Yi, 2012; Lohman, Fortuin och Wouters, 2004). Denna definition har dock sedan länge dömts ut som allt för stelbent och inrymmer inte längre den i nutida forskning allmänt vedertagna klassificeringen. Detta då vad som av många kallas icke-finansiella nyckeltal blivit allmänt vedertagna och där en av karakteristikan för desamma är att de kan vara svåra att just kvantifiera (Hung-Yi, 2012; Kald och Nilsson, 2000).

En, i dag förvisso tämligen gammal, undersökning genomförd av Ernst & Young år 1991; refererad till i Ittner och Larcker (1998a), påvisade att mått och nyckeltal, både finansiella och icke-finansiella, har kommit att öka i betydelse inom företag i de studerade sektorerna (biltillverkning, bankverksamhet, it samt hälsovård) samtidigt som traditionella mått såsom aktievärde, vinst och kassaflöde stod fortsatt stabila och viktiga. Nyttjandet av icke-finansiella mått har vidare belagts av ytterligare forskning (Otley, 1999; 2008; Kald och Nilsson, 2002; Veen-Dirks och van Wijn, 2002; Kaplan och Norton, 2001).

De huvudsakliga anledningarna till att företag och ledare gått från att använda sig av enbart traditionella finansiella nyckeltal till att även införa icke-finansiella nyckeltal är enligt Ittner och Larcker (1998a): (1) upplevda begränsningar i användandet av icke-finansiella nyckeltal, (2) ökande konkurrens och (3) införandet av styrmodeller och verksamhetsprogram som kräver användandet av också icke-finansiella nyckeltal. De upplevda begränsningarna i användandet av strikt finansiella nyckeltal är bland annat att de anses bygga på historisk data, vara allt för funktionsindelade samt uppmana till ett kortsiktigt och ibland, för företaget, destruktivt handlande (Ittner och Larcker, 1998b; 2003).

Kritik gentemot traditionell, endast finansiell, ekonomi- och målstyrning har funnits länge och exempelvis Kaplan (1983) kom tidigt att kritisera bärigheten av att styra utifrån endast ett perspektiv och menade att styrningen bör balanseras och ske inte bara med utgångspunkt i det strikt finansiella. Numera är ett huvudsakligt motiv till varför det skall brukas både finansiella och icke-finansiella nyckeltal att endast ett antal väl utvalda finansiella och icke-finansiella nyckeltal tillsammans kan hjälpa anpassa verksamheten efter dess övergripande strategi (Said et al., 2003; Kaplan och Norton, 1996).

Anthony och Govindarajan (2007) tillstyrker relevansen av de icke-finansiella nyckeltalen och menar att dessa skall finnas inom alla nivåer i företagen. Likväl som de är betydelsefulla för högsta ledningen, som ett tydligt och viktigt komplement till de finansiella måtten, har de ett angeläget värde för de anställda i verksamheten i att förstå vad och hur deras del i kanske en lång förädlingskedja har för betydelse för den övriga organisationens utfall. Många företag har en medvetenhet om att dessa mått skall agera komplement till varandra men det är långt ifrån alla som lyckas implementera de icke-finansiella nyckeltalen som en styrande kraft i verksamheten. Anthony och Govindarajan (2007) påtalar att anledningen till detta är att de icke-finansiella måtten av många ännu anses som mindre utvecklade jämfört med de finansiella vilket har lett till att chefer inte haft någon tydlig vilja att införa denna typ av nyckeltal, eller i vart fall inte för mått av tydlig relevans för verksamheten.

Vidare finns det forskning som tyder på att många företag gör ett fuskverk och inte tar betydelsen av de icke-finansiella nyckeltalen på allvar (Ittner och Larcker, 2003). Ytterligare problem som uppdragats i den omnämnda forskningen är att det är ganska vanligt att det inte finns någon länk mellan nyckeltal och strategi, det vill säga att förankringen i det som mäts i sig inte har någon reell koppling till hur verksamhet styrs och hur den skall utvecklas och författarna menar att icke-finansiella mått är lika, om inte mer, mottagliga för manipulation som traditionella finansiella nyckeltal (Ittner och Larcker, 2003). Uppenbart utifrån tidigare studier är att många icke-finansiella prestationsmätssystem har utvecklats till att bli dåliga substitut för finansiella resultat (Ittner och Larcker, 2003; Said et al., 2003; Hussain, Gunasekaran och Islam, 2002). För att dessa nyckeltal skall bli användbara i att vägleda ett företag krävs att dessa system baseras mer på sofistikerade kvantitativa och kvalitativa metoder och mindre på generiska ramar för prestandamätning och undvikande av ledningens gissningar (Ittner och Larcker, 2003).

I takt med utvecklingen och användandet av icke-finansiella nyckeltal har det genomförts en hel del forskning inom området. Denna forskning synes dock huvudsakligen vara fokuserad på tillverknings- och serviceföretag och det saknas mer eller mindre helt, enligt vår mening, forskning med fokus på tjänsteföretag.

Dessutom har den befintliga forskningen nästan uteslutande fokuserat på rena klassificeringsfrågor, hur dessa är uppbyggda och hur de kan inkorporeras i ett företags strategi genom exempelvis balanserade styrkort. Forskningen kring hur företag och ledare rent praktiskt skall använda sig av dessa nyckeltal i ekonomistyrningen är högst bristfällig, om ens befintlig (Otley, 1999; 2003; 2008).

Mot bakgrund av detta fokuserar vi i denna studie på hur det rent praktiskt är möjligt att hjälpa ekonomistyrningen inom en organisation med hjälp av icke-finansiella nyckeltal. Vi kommer att göra detta genom en fallstudie inom ett tjänsteföretag, närmare bestämt på försäkringsbolaget V.

1.2 Definitioner

I denna studie har vi valt att använda oss av en indelning där vi kategoriserar nyckeltalen i finansiella, kvantifierbara/objektiva icke-finansiella nyckeltal (objektiva icke-finansiella nyckeltal) och subjektiva icke-finansiella nyckeltal. De objektiva icke-finansiella nyckeltalen delas i sin tur in i interna, personalorienterade och kundorienterade nyckeltal (Chow och Van Der Stede, 2006).

Nyckeltal	
<i>Finansiella nyckeltal</i>	<i>Ex. Bruttomarginal per enhet</i>
<i>Objektiva icke-finansiella nyckeltal</i>	<i>Ex.</i>
- Interna operativa mått	Produktionsvolym
- Personalorienterade mått	Anställdas nöjdhet
- Kundorienterade mått	Kundernas nöjdhet
<i>Subjektiva icke-finansiella nyckeltal</i>	<i>Ex. MIN lojalitet mot företaget, MIN vil- lighet att dela med mig av kunskap</i>

Tabell 1: nyckeltalsdefinition

Artefakt – Något som skapas och ges form av människan. Inom Design Science är artefakten själva lösningen på den aktuella frågeställningen och kan egentligen ta vilken form som helst (Peffer et al., 2008)

1.3 Syfte

Med denna studie söker vi bidra till forskningen inom primärt två områden vilka vi i dagsläget känner inte berörts i tillräcklig utsträckning; användandet av icke-finansiella nyckeltal inom tjänstesektorn samt hur det praktiska brukandet av icke-finansiella nyckeltal kan te sig. Vi söker svara på frågan hur ekonomistyrning kan förstärkas med hjälp av icke-finansiella nyckeltal.

1.4 Forskningsfråga

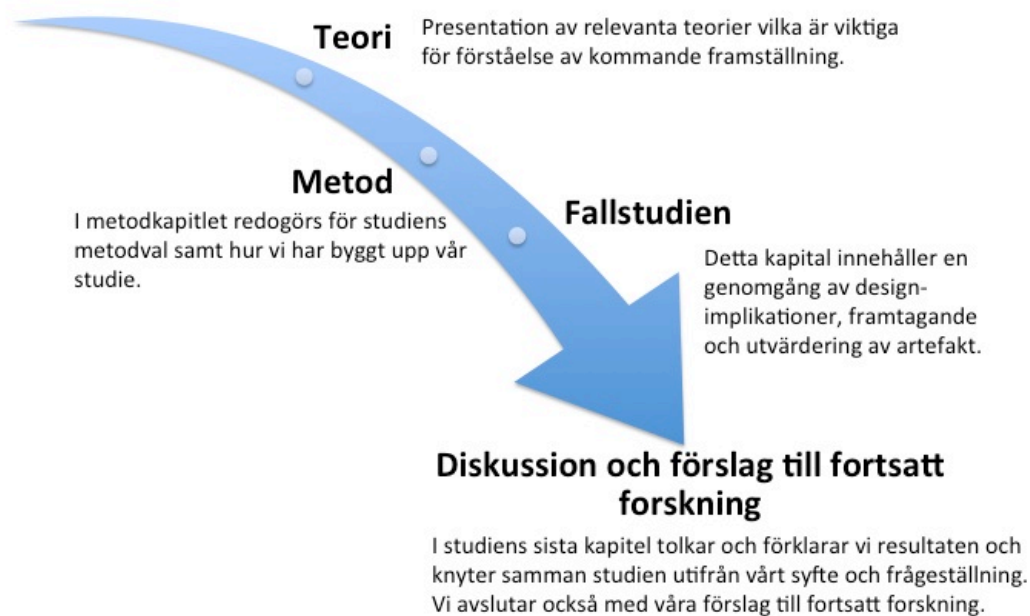
Vi kommer i denna studie utgå ifrån nedanstående frågeställning:

- Hur kan ekonomistyrning förstärkas med hjälp av icke-finansiella nyckeltal?

1.5 Avgränsningar

Vi har i vår studie valt att avgränsa oss till tjänstesektorn då denna bransch synes vara underrepresenterad inom tidigare genomförd forskning (Otley, 1999; 2003, 2008). Vårt företag, ett försäkringsbolag, begränsas ytterligare ner på avdelningsnivå till att enbart beröra kundcenteravdelningen. Detta på grund av en hög grad av access samt ett av ledningen identifierat utredningsbehov gällande den befintliga styrningen.

1.6 Disposition



2. TEORETISK REFERENSRAM

För att öka förståelsen för icke-finansiella nyckeltal och prestationsmätning presenteras här valda relevanta teorier för att förstå den kommande redogörelsen i senare kapitel.

2.1 Styrning

2.1.1 Vad är styrning

För att få en bild av vad styrning är inom den övergripande klassificeringen ekonomistyrning krävs det en förståelig definition av begreppet. Det föreligger flertalet olika definitioner av vad ekonomistyrning är, vilket lett till tvetydigheter kring en gemensam definition (Abernethy och Chua, 1996; Alvesson och Karreman, 2004; Chenhall, 2003; Merchant och Otley, 2007). Merchant och Van der Stede (2007) menar emellertid att begreppet handlar om den process i vilken företag eller organisation skall anvisa resurser och styra uppgifter med det övergripande syftet att företagen skall uppnå dess mål och strategi. Det är även ett system och process som handlar om att upptäcka samt åtgärda ageranden som är felaktiga som exempelvis missanvändning av resurser. Först när det är möjligt att känna till vilka mål företaget har att sträva mot kan det på optimalt sätt allokeras resurser för att på bästa sätt uppnå målen; det är på detta vis Merchant och Van der Stede (2007) har definierat strategibegreppet, något som även för med sig inskränkande bestämmelser om hur anställda skall, bör och får uppträda i enlighet med företagets mål. Vidare menar de att ekonomistyrningens roll handlar om att förverkliga strategier, det vill säga att styrningen används för att uppnå önskade resultat genom att hela tiden följa upp verksamhetens framfart och förändring.

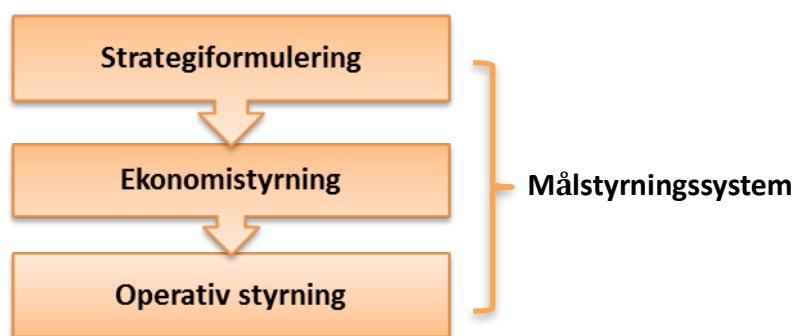
Eftersom ett företag ofta kan arbeta gentemot olika typer av mål som kan riktas mot exempelvis lönsamhet, kvalitet, kunder eller marknadsandelar är det vid designandet av ekonomistyrningsprocesserna av vikt att beakta vilka mål som traktas efter för att därigenom kunna definiera de typer av beteende och aktiviteter som krävs för att det skall bli hög måluppfyllnadsgrad. De mål som kan användas måste inte ha strikt finansiell eller kvantifierad karaktär, vikten ligger snarare på att målen tas fram och blir uttryckta så att medarbetarna får en uppfattning om i vilken riktning verksamheten tar sig och åt vilket håll det skall styras mot (Merchant och Van der Stede, 2007; Malmi och Brown, 2008). I och med att de uppsatta målen inte måste vara av strikt ekonomiska karaktär kan det även blandas in styrmål som kundnöjdhet, kvalitet och medarbetartillfredställelse. Det som skiljer dessa mål från de strikt ekonomiskt finansiella ligger i att dessa, enligt bland annat Ittner och Larcker (1998a; 2003), kan betraktas som delmål och därigenom som medel för att uppnå de totala finansiella målen, vilka

till sig har andra mått och mål kopplade. Det har således blivit en trend under de senaste åren att använda sig av icke-finansiella mål som en form av drivmedel och prestationsmätning för att uppnå de övergripande finansiella målen (Hussain, 2005).

2.2 Målstyrning

2.2.1 Att styra utifrån mål

Målstyrning kan ses som en form av ekonomistyrningsprocess genom vilken företag ges möjlighet att implementera företagets strategi och dess övergripande mål.



Figur 1: Egen modell, inspirerad av Anthony och Govindarajan (2007)

I och med att målstyrningssystemet kan ses som en förmedlare genom vilken företagets strategi blir nedbruten till mål och sedan delmål genom alla nivåer av ett företags hierarki kan det sägas att systemet handlar om att få alla i företaget att arbeta mot ett och samma övergripande mål (Kaplan och Norton, 1996; Hutchins, 2008; Anthony och Govindarajan, 2007).

Målstyrning kan, enligt Drucker (1994), sägas handla om att mäta prestation och arbete gentemot vissa uppsatta mål inom en organisation. Den initiala tanken från Drucker var att målstyrning ej skulle bestå av enbart mål av finansiell karaktär då han ansåg det skulle kunna leda till suboptimering och ett kortsiktigt agerande och tänkande. Tanken var snarare att de finansiella och de icke-finansiella målen som finns skulle bli balanserade, men utkomsten av arbetsättet kom att bestå av störst fokus mot de finansiella målen trots de farhågor Drucker (1994) påtalade. Kaplan och Norton (1992) menade redan på åttitalet att komplettering av de finansiella målen skulle kunna leda till reducerad risk för kortsiktighet, vilket även har setts som en styrka i målstyrningssystemet (Drucker, 1994).

Mycket forskning inom ekonomistyrning talar om vikten att anställda i ett företag arbetar i linje med de uppsatta målen ett företag har (Anthony och Govindarajan, 2007; Merchant och Van der Stede, 2007; Hutchins, 2008; Kaplan och Norton, 2001). Dock uttrycker sig forskarna på olika sätt i beskrivningen av hur detta skall gå till. Merchant och Van der Stede (2007) har en enig bild med Ant-

hony och Govindarajan (2007) på så vis att organisationer bör, och skall, arbeta för att det skall uppnås en så hög grad av målkongruens som möjligt. Kaplan och Norton (2001) samt Hutchins (2008) tar upp vikten av att de övergripande målen skall brytas ner samt att det finns processer som säkerställer att de nedbrutna målen stämmer överens och är i linje med de övergripande målen; detta skall enligt författarna ske genom att strategin och målen blir översatta till förståeliga mål på en lägre nivåer inom företagen. Finns det inte förståelse för de operativa målen är det svårt att arbeta för att uppnå det överordnade. Anthony och Govindarajan (2007) talar om hindren att kunna uppnå en hög nivå av målkongruens då chefer inom företag ofta har både personliga och organisatoriska mål; därför blir en central fråga hur dessa kan förenas inom målstyrningen för att få vederbörande att uppfylla bägge typer av mål. Ett sätt att få bukt med detta problem är, enligt Merchant och Van der Stede (2007), att säkerställa att chefer inom företaget verkligen förstår vad de uppsatta målen går ut på och att personerna även belönas utifrån hur väl de lyckas att uppfylla målen. Vidare menar författarna att det är viktigt att det, för uppnående av hög målkongruens, är de "rätta" variablerna och i de rätta proportionerna, i förhållande till de överordnade målen för företaget, som blir mätta. Om så ej blir av finns risken att de anställda kommer att fatta beslut som ingalunda är förankrade i de överordnade strategierna och målen för företaget.

2.2.2 Mått

För att möjliggöra uppföljning av hur väl organisationen når sina uppsatta mål samt säkerställa huruvida arbetet mot en hög målkongruensgrad fortlöper används för ändamålet olika typer av mätmått (Merchant och Van der Stede, 2007). Måtten blir med andra ord en viktig del i kontrollfasen inom verksamhetens ekonomistyrning (Anthony och Govindarajan, 2007), men eftersom att det som blir mätt är de anställdas mål och det som de arbetar mot (Kaplan och Norton, 1992) leder det till att själva processen med framtagande av de rätta måtten blir till en betydelsefull del i planeringen av verksamhetens styrning. Kaplan och Norton (2001) menade att homogena organisationer, exempelvis säljorganisationer, enkom behöver lägga fokus mot ett litet antal mått för att lyckas bibehålla en god förankring gentemot organisationens verksamhet och strategi; jämfört med hur andra typer av verksamheter kan behöva fler differentierade mått för samma bibehållandegrad av koppling. Exempel på mått som nämns är kundnöjdhet samt olika typer av finansiell prestation för de homogena organisationerna. För en större och mer komplex organisation kan det krävas mera formella styrregler och även styrkort för att olika enheters verksamhet skall kunna bli kopplade till de överordnade målen och strategin.

2.3 Prestationsmätning

Som omnämnts ovan är en del av ekonomistyrningen relaterad till uppföljning av hur verksamheten fungerar och ett sätt att följa upp är medelst prestationsmätningar. Syftet med en prestationsmätning kan sägas vara att möjliggöra implementation av företagets strategi och kontroller för att säkerställa att de uppsatta målen kommer att kunna nås. Ax, Johansson och Kullvén (2007) menar att en prestation kan ses som en process, exempelvis produktionen av en vara, tillhandahållandet av en tjänst eller det arbete som måste läggas ner för att få nöjda kunder. Prestationsmätning kan sålunda förklaras som mätandet av olika aspekter för att prestationen skall kunna bli utförd såsom kostnader, tidsåtgång eller kvalitet på den utförda prestationen.

Merchant och Van der Stede (2007) påtalar att prestationsmätningar bör vara sammankopplat med ett belöningsystem i syfte att motivera medarbetarna till att genomföra högre prestationer och således därigenom bli belönade. Som omnämnts i tidigare kapitel föreligger det en risk att individers personliga mål inte är fullt överensstämmande med organisationens mål eftersom att de personliga målen i de flesta fall delvis handlar om att maximera den lön individen får. därmed kan de personliga målen ses oförenliga gentemot de övergripande organisatoriska målen då det av budgetsäl eller andra skäl inte alltid finns möjlighet att betala ut höga löner (Anthony och Govindarajan, 2007). Det utvecklas således därur beteendemässiga faktorer som kan agera hämmande och försvåra arbetet gentemot uppnående av målkongruens; risken att det blir en målkonflikt där egennyttan ställs i konflikt med företagets nytta och mål. Dessa problem kan dock försöka lösas genom att det införs belöningar, prestationsmätningar och mer centralisering av beslutsfattandet (Merchant och Van der Stede, 2007).

Behn (2003) tar även upp diskussionen kring Kaplan och Nortons (1992) välkända uttryck "det du mäter blir gjort"¹. Innebörden av detta, menar Behn, blir till ett skapande av vissa beteendemönster i företag som inte klarar av att hitta de rätta måtten som är passande för den specifika verksamheten. Behn menar att det kan skapas positiva och önskvärda beteenden om det som mäts är de "rätta" sakerna och vice versa om det som mäts skulle vara de "felaktiga" sakerna. Hutchins (2008), Kaplan och Norton (1992) samt Merchant och Van der Stede (2007) menade alla att det är viktigt att det finns tydliga kvantitativa mål. Om så ej är fallet riskerar det leda till antaganden, tolkningar samt, i en förlängning, förvirring. Det är dock ej så att enkom tydliga mål leder till målkongruens, utan minst lika viktigt att formulera de använda måtten utefter företagens överordnade mål som är avgörande i och med att de mått som tas fram är de mått som de anställda kommer att se som ledstjärna och agera utefter. Således, enligt Ka-

¹ Översättning av originalydelsen "What you measure is what you get".

plan och Norton (1992) samt Behn (2003), kommer vi tillbaka till måttens viktighet och riktighet för att inte enbart mäta för mätandets skull.

2.4 Informationsvisualisering

Informationsvisualisering kan sägas bestå av tre huvudsakliga komponenter; interaktion, selektion samt presentation. *Interaktion* syftar på interaktionen mellan användaren och systemet när användaren söker igenom en datamängd. *Selektion* syftar på när användaren navigerar genom datamängden för att välja specifik data att visualisera. Termen *presentation* syftar på kartläggningen av selekterad data samt på hur denna återges. Selekterad data kan presenteras i textformat, genom bilder eller andra grafiska format (Spence, 2007). Viktigt att nämna om presentation är dessutom att det synes finnas ett starkt samband mellan effektiv informationsinhämtning och beslutsfattande samt en god kognitiv passform mellan den berörda uppgiften och presentationen, samt mellan användarens personlighet och presentationen. Detta innebärandes att de underliggande tankeprocesserna hos användaren sett till arbetsuppgiften och presentationen, samt sett till den egna personligheten och presentationen, är högst avgörande för huruvida en presentation och således om informationsvisualiseringen är hjälpsamt eller ej för informationsinhämtningen och beslutsfattandet (Shaft och Vessey, 2006).

Informationsvisualisering kan sedermera kategoriseras som; statisk informationsvisualisering samt interaktiv informationsvisualisering. Statisk informationsvisualisering innebär att användaren presenteras för av andra redan vald information på ett av andra redan valt presentationssätt, och interaktiv informationsvisualisering innebär att åtminstone något av dessa val fortfarande ligger i händerna på användaren (Dilla, Janvrin och Raschke, 2010; Kelton, Pennington och Tuttle, 2010).

Forskning tyder på att användandet av interaktiv visualisering i större utsträckning än statisk visualisering gör användaren mer benägen att ha flera faktorer i åtanke vid beslutsfattande, vilket troligtvis också leder till mer välgrundade och exakta beslut. Interaktiv informationsvisualisering lämpar sig således bättre än statisk för beslutsfattande inom verksamheter av mer avancerat slag, medan det inte synes finnas lika påtagliga skillnader i verksamheter av enklare slag (Lurie och Mason, 2007; Dilla, Janvri och Raschke, 2010).

3. METOD

Detta kapitel syftar till att presentera det tillvägagångssätt forskningen strukturerats utefter. Vi redogör för vald metod, utförande av fallstudie samt avslutar med en kritisk diskussion kring metodvalet.

3.1 Forskningsstrategi och ansats

Denna studie baseras på en kvalitativ forskningsstrategi vilket kännetecknas av en tyngdvikt på ord och betydelser i den undersökta kontexten (Bryman och Bell, 2005; Patel och Davidson, 2003). Valet av en kvalitativ strategi snarare än en kvantitativ grundar sig på att studiens syfte och problemformulering är av sådan art att flexibilitet och låg grad av formalisering är ett måste för att nå önskvärdt djup.

Vidare har vi i denna studie valt en deduktiv ansats. Genom en deduktiv forskningsansats tillåts teorin ligga till grund för själva forskningsfrågan och ur den befintliga teoretiska referensramen finns ramar och vägledning för hur vi skall pröva denna fråga mot befintlig teori och insamlad empirisk data (Patel och Davidson, 2003).

3.2 Design Science Research Methodology som ramverk för vår fallstudie

Design Science (DS) skiljer sig fundamentalt från många andra forskningsparadigmer i den mening att DS istället för att söka svaret på varför något är på ett visst sätt, söker skapa något som tjänar mänskliga ändamål (Simon, 1969; Hevner et al., 2004). Design Science Research Methodology (DSRM) är i sin tur vetenskapen om hur det rent metodmässigt bör arbetas med DS inom forskning.

3.2.1 DSRM i denna studie

I denna studie har vi i stort utgått från Pepper et al. (2008) som sökt sammanställa tidigare forskning och skapa ett mer tydligt metodiskt ramverk för DSRM. Vid sidan av Pepper et al. (2008) ligger den ursprungliga forskningen från Archer (1984); Takeda et al. (1990); Eekels och Roozenburg (1991); Nunamaker, Chen och Purdin (1991); Walls och Widmeyer (2004); Rossi och Sein (2003); Hevner et al. (2004) samt forskning från Sein et al. (2011) till grund för i denna studie vedertaget ramverk.

3.2.1.1 Problemidentifiering och motivering

I den första fasen definieras och specificeras forskningsproblemet och det motiveras tydligt med värdet av en lösning. Eftersom den fastlagda problemsituationen kommer att ligga till grund och användas för att utveckla en artefakt som effektivt kan ge en lösning kan det vara bra att finfördela problemet begreppsmässigt. Detta genomförs för att lösningen skall kunna fånga problemets verkliga komplexitet (Nunamaker, Chen och Purdin, 1991; Rossi och Sein, 2003). Att mo-

tivera värdet i en lösning medför två saker: det motiverar forskaren och läsaren av forskningen att fullfölja lösningen och att acceptera resultaten samt att det hjälper att förstå resonemanget i samband med forskarens förståelse av problemet. De resurser som krävs i denna fas omfattar kännedom om det aktuella problemtillståndet och vikten av dess lösning (Peffer et al., 2008).

3.2.1.2 Definition av målen för lösningen

Denna fas handlar om att sluta sig till målen för en lösning utifrån problemformulering och kunskap om vad som är möjligt och genomförbart. Målen kan vara kvantitativa, som exempelvis villkor för att en önskvärd lösning skall vara bättre än den nuvarande, eller kvalitativa där exempelvis en beskrivning av hur en ny artefakt förväntas stödja lösningar på problem som hittills inte har blivit lösta. Målen skall sluta rationellt utifrån problemformuleringen för studien och för att klara av detta krävs god kunskap om aktuella problem och dagens lösningar (om det finns några) samt dess effektivitet (Peffer et al., 2008; Eekels och Roozenburg, 1991; Hevner et al., 2004).

3.2.1.3 Design och utveckling

Denna fas involverar själva skapandet av en artefakt. Sådana artefakter är potentiellt konstruktioner, modeller eller metoder; alla av olika bredd, eller så kan artefakter förklaras som "nya egenskaper av tekniska, sociala och/eller informativa resurser" (Peffer et al., 2008). Konceptuellt kan en DSRM-artefakt vara vilken form av konstruerat objekt som helst där studiens bidrag blir inbäddad i konstruktionen. Detta steg omfattar bestämmandet av artefaktens önskade funktionalitet och dess arkitektur och mynnar sedermera ut i skapandet av själva artefakten. Resurser som krävs för att flytta från en fas präglad av målsättningar till design- och utvecklingsfasen innefattar kännedom om teori som kan komma att krävas för att hantera en potentiell lösning (Peffer et al., 2008; Archer, 1984; Takeda, 1990; Eekels och Roozenburg, 1991; Nunamaker, Chen och Purdin, 1991; Walls och Widmeyer, 2004; Ross och Sein, 2003; Hevner et al., 2004).

3.2.1.4 Demonstration

Demonstrationsfasen handlar om att tydligt demonstrera användningen av artefaktens möjligheter till att lösa det tidigare definierade problemet. Hur detta genomförs har ingen universell lösning utan den kan innebära användning i experiment, simulering, fallstudie eller annan lämplig aktivitet så länge den möjliggör att syftet med att lösa problemet blir uppnått. De resurser som krävs för demonstrationsfasen inkluderar effektiv kunskap om hur det är möjligt att använda artefakten för att lösa problemet samt för att påvisa nyttan med densamma (Peffer et al., 2008; Eekels och Roozenburg, 1991; Nunamaker, Chen och Purdin, 1991).

3.2.1.5 Utvärdering

Att observera och mäta hur väl artefakten stödjer den tilltänka lösningen på problemet är en av de viktigaste faserna. Denna aktivitet innebär ett jämförande av målen för lösningen gentemot dess faktiskt observerade resultat från använd-

ning av artefakten i demonstrationen. För att kunna genomföra detta krävs emellertid att det finns kunskap om relevanta mått och analystekniker. Beroende på problemets art och vald artefakt kan utvärderingen ta många former. Den kan inkludera jämförelser av artefaktens funktionalitet med lösningen relativt målen för verksamheten, objektiva kvantitativa resultatindikatoriska åtgärder såsom budgetar, resultat av tillfredsställelseundersökningar, kundfeedback eller andra typer av simuleringar. I slutet av denna fas kan forskarna besluta om att upprepa och gå tillbaka till steg tre för att försöka förbättra effektiviteten i artefakten då hela processen skall ses som en iterativ process. (Peffer et al., 2008; Takeda, 1990; Eekels och Roozenburg, 1991; Nunamaker, Chen M. och Purdin, 1991; Walls och Widmeyer, 2004; Rossi och Sein, 2002; Hevner et al., 2004).

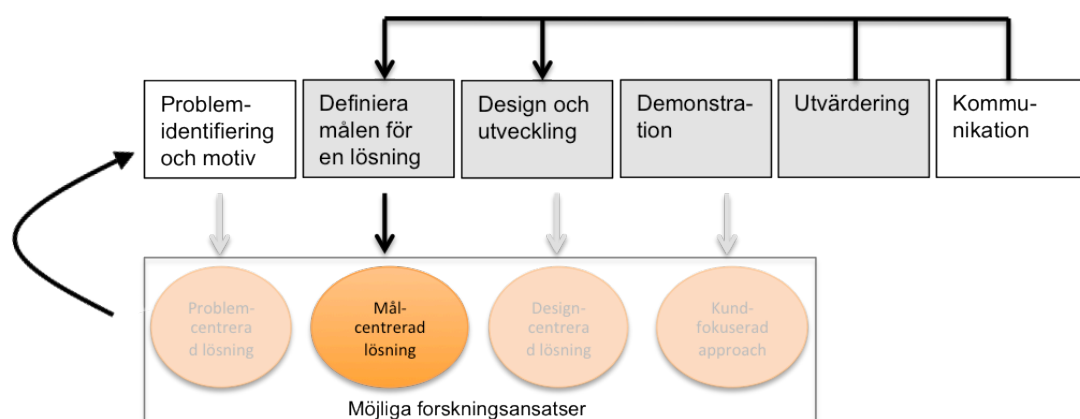
3.2.1.6 Kommunikation

Att kommunicera problemet och dess betydelse kopplat till artefakten och dess användbarhet är den sista fasen. Denna fas används ofta av forskare för att klargöra och använda en viss struktur för en vetenskaplig forskningspublikation. Att använda sig av denna fas på rätt och riktigt sätt kräver kunskap om den disciplinära kulturen och begagnandet (Peffer et al., 2008; Hevner et al., 2004).

3.2.2 Angreppssätt

Peffer et al. (2008) fastställer i sitt metodiska ramverk att det inte finns en enskild korrekt väg att gå sett till ordningen på dessa steg utan att ordningen snarare måste fastställas ur själva angreppssättet.

Då vi kommer att genomföra en fallstudie för att åskådliggöra hur styrning påverkas av icke-finansiella nyckeltal har vi, utifrån ovan presenterade ramverk, valt att lägga vårt angreppssätt på det som Peffer et al. (2008) benämner som målcentrerat, där fokus ligger på steg två till sex (se figur 2). I vår fallstudie kommer dock inte den sjätte fasen, kommunikation, att beröras då artefakten i sig är av ett fiktivt producerat slag och således inte på riktigt kan kommuniceras ut i organisationen.



Figur 2: Tillvägagångssätt enligt modell av Peffer et al. (2008)

Anledningen till att vi valt ett målcentrerat angreppssätt, och inte ett problemcentrerat sådant, ligger förankrad i vår fallstudies karaktär där det inte ges någon möjlighet eller infallsvinkel till att utgå från problemcentrering. Den målcentrerade lösningen ligger istället bättre till eftersom dess utgång i definiering och framtagande av mål kopplat till ett teoretiskt ställningstagande sedan direkt leder över till nästa steg vari design och utveckling av en artefakt sker. I vårt fall har detta inneburit att vi då kontakt med företaget togs satte oss in i den aktuella problembilden som presenterades under intervjuerna varefter vi sedan konkret lade upp målbilder och en tänkt lösning för hur de aktuella problemen, eller snarare frånvaron av en effektiv och hållbar lösning, skulle kunna lösas.

3.2.3 Val av artefakt

I vårt fall kommer artefakten att tas fram som ett business intelligence-verktyg där vi skall presentera en dashboard med den information kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V behöver för att en effektiv verksamhetsstyrning. En dashboard-lösning kändes lämplig i detta fall sett till den allmänt ganska låga tekniska kompetensnivån på kundcenteravdelningen samt sett till det faktum att just en lösning likt denna inte synes ha utvärderats på likartat vis tidigare.

Artefaktens syfte är att nå upp till de mål och önskemål respondenterna framför under intervjuerna, men vi menar även att den skall ligga i linje med teoretiska förankringar där artefakten tydligt skall kunna underlätta arbetsprocessen inom kundcenteravdelningen.

Dashboarden blir sedermera framtagen för olika nivåer inom kundcentret eftersom att det föreligger olika behov av information för styrningsutövning sett till en kundcentermedarbetare eller till en person med chefsbefattning. Dashboarden presenteras i form av en interaktiv programvara för respektive säljchef, säljcoach och kundcentermedarbetare, men också i form av en slideware för samtliga respondenter för att ytterligare stärka förståelsen för hur dashboarden rent visuellt ser ut.

3.2.4 Presentation

Artefakten presenteras individuellt för respektive respondent och roll inom kundcentret. Presentationen består av en muntlig genomgång där vi samtidigt som vi visar upp programvaran visar på hur det rent praktiskt går att använda densamma (att klicka och trycka etcetera). För respektive lösning presenteras också en fiktiv lösning där de stilistiska saker vi inte hunnit lösa i programvaran åskådliggörs (se figur 3, 9, 10, 11 och 12). Därefter låter vi respondenten själv sitta och pilla och granska den fiktiva dashboarden för att öka interaktionen och låta dem skapa sig en så riktig uppfattning som möjligt.

3.2.5 Utvärdering av artefakten

Utvärderingsprocessen är framtagen för att på mesta möjliga vis se till helheten av den framtagna artefakten och användandet av densamma, då det i slutändan

är helheten som avgör hur väl artefakten kommer att kunna hjälpa styrningen inom kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V (IDG, 2012; Peffer et al., 2008) Som tidigare nämnts är artefakten begränsad i den mening att det är en lösning uppbyggd av fiktivt genererad data, vilket innebär att tekniska aspekter såsom informationssäkerhet, teknisk kompatibilitet och liknande variabler som normalt sett skulle haft en stor och avgörande roll i utvärderingen av en artefakt inte skall ingå i bedömningen. Då det inte finns någon vedertagen metodologi för utvärderingsfasen specifikt inom DSRM (Peffer et al., 2008) utan denna är direkt länkad till vilken typ av artefakt som talas om har utvärderingen utformats för att passa den framtagna artefakten samt för att ge en så tydlig bild som möjligt av i vilken utsträckning och riktning densamma har påverkat styrningen inom kundcentret.

Utvärderingsfasen består av två delar (se bilaga 1). Ett utvärderingsformulär samt en öppen dialog där respondenten tilläts att fritt ge sin bild av artefakten, dess för- och nackdelar samt dess utvecklingsmöjligheter utifrån ett antal hjälpande punkter.

Utifrån de variabler som vi tror påverkar möjligheten till styrning på kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V har en typologi av variabler byggts upp, utifrån vilken vi sedan upprättat ett utvärderingsformulär (se bilaga 1) för den framtagna artefakten. Utvärderingsformuläret består av sju variabler för vilka respondenterna ombeds skatta i vilken utsträckning dessa tros påverkas positivt alternativt negativt av den presenterade artefakten.

Antalet variabler har hållits ner till de absolut primära eftersom att för många variabler riskerar göra det svårare att på ett bra sätt värdera och skilja desamma åt för respondenterna. Vidare har vi valt att använda oss av en fyrgradig skala utan ett neutralt mittenalternativ; detta för att tvinga respondenten att ta ställning och undvika risken att respondenten väljer "den enkla medelvägen". Antalet alternativ på bedömningsskalan har dessutom hållits ned till ett absolut minimum för att inte riskera allt för stor spridning, då studien berör ett så litet antal respondenter (Jacobsen, 2002). Viktigt att påpeka sett till urvalet av variabler är också att samtliga respondenter har ställts inför följande grundförutsättning:

"Du skall utgå ifrån att den presenterade lösningen är realtidsuppdaterad samt fullt automatiserad i din bedömning!"

Denna förutsättning påverkar urvalet av variabler i den grad att aktualitet som annars inom många ramverk anses vara en högst väsentlig variabel (Gustavsson och Wänström, 2008; Kahn et al., 2002) i denna studie får en än viktigare roll och kan anses vara en av grunderna för hela artefakten. Den främsta anledningen till detta ligger i det faktum att det ej är en äkta dashboard utan snarare en designad artefakt vi söker utvärdera, och att föra in ytterligare dimensioner i den till viss

del redan krävande utvärderingen skulle ytterligare försvåra respondenternas bedömning.

Sett till urvalet av variabler har vi i brist på regelrätta ramverk för utvärderingsfasen inom DSRM (Peffer et al., 2008) istället haft ett angreppssätt vilket innebär att vi inom ramarna för de föregående faserna inom DSRM, utifrån primär- och sekundärdata med helheten som utgångspunkt tagit fram en long-list av tänkbara variabler. Utifrån befintlig forskning har vi sedan sökt stöttning för dessa variabler och valt bort de som ej haft bäring sett till befintliga ramverk. Nedan listas det slutgiltiga urvalet samt den forskning som ligger till grund för dess bärighet.

Variabler	Bakgrund till typologi (sett till urval och definition)
Användarvänlighet	Cronholm och Goldkuhl, 2010; Gustafsson och Andersson, 2002; Lindgaard och Chattrachart, 2007
Lättillgänglighet	Gustavsson och Wänström, 2008; Wang, och Strong, 1996
Fullständighet	Gustavsson och Wänström, 2008; Kahn, 2002
Relevans	Gustavsson och Wänström, 2008; Bryman och Bell, 2005
Exakthet	Wang, och Strong, 1996 Bryman och Bell, 2005
Tolkbarhet	Cronholm och Goldkuhl, 2010; Kahn et al., 2002
Informationsspridning	Kelton, Pennington och Tuttle, 2010

Tabell 2. Utvalda variabler i utvärderingsformuläret (se bilaga 1)

Definitioner av valda variabler:

- *Användarvänlighet* – Syftar på huruvida lösningen har blivit mer lättanvänd och således har en högre användarvänlighet jämfört med rådande situation.
- *Lättillgänglighet* – Syftar på huruvida lösningen ökar åtkomsten till den information du behöver, således ökar lättillgängligheten jämfört med rådande situation.
- *Fullständighet* - Syftar på huruvida lösningen är mer omfattande sett till den information som delges jämfört med den information du normalt sett har tillgång till i ditt dagliga arbete.
- *Relevans* – Syftar på huruvida informationen som delges i den presenterade lösningen är mer relevant jämfört med den information som i dagsläget finns tillgänglig och normalt delges i det dagliga arbetet.
- *Exakthet* – Syftar på huruvida informationen som delges i lösningen tros vara mer korrekt och fri från fel jämfört med informationen som för närvarande delges.
- *Tolkbarhet* – Syftar på huruvida informationen som delges i lösningen är mer lättförståelig, lättare att tolka än informationen som i dagsläget delges.

- *Informationsspridning* – Syftar på hur möjligheten att sprida information på ett önskvärt sätt inom organisationen påverkas av lösningen jämfört med hur informationsspridningen inom organisationen i dagsläget ser ut.

Den öppna dialogen har vi valt att ta med för att maximera feedbacken och dessutom tvinga till ett tydligt resonemang och förklaringar kring svaren. Som tidigare nämnt så leder öppna frågor och ett fritt ord normalt sett till mer målande och djupare svar (Patel och Davidsson, 2003). I och med detta hoppas vi få en än tydligare bild av huruvida den presenterade artefakten har en påverkan och i så fall i vilken utsträckning, samt av vilka anledningar.

3.3 Urval

3.3.1 Val av företag

Med studiens syfte och forskningsstrategi i åtanke sökte vi finna ett företag inom tjänstesektorn där vi hade de rätta förutsättningarna att uppnå tillräckligt hög access och möjlighet att nå tillräcklig empirisk tyngd. Vidare sökte vi finna ett företag av tillräcklig storlek och verksamhetsomfattning för att kunna sägas representera den specifika branschen på ett gott sätt och på så vis öka generaliserbarheten i studien. Valet föll på försäkringsbolag V då det från början, på grund av tidigare kontakter med företaget, rådde hög grad av access samt då det internt inom företag V fanns intresse och uttalat behov av att inleda ett förändringsarbete i själva företagsstyrningen och att behovet sedan tidigare således var identifierat på ledningsnivå. Försäkringsbolag V tillhör en av de stora aktörerna inom branschen och bedöms gott och väl falla under kriteriet tillräcklig verksamhetsomfattning. Inga tidigare studier med liknande fokus har genomförts på försäkringsbolag V och det rådde därför redan från början en välvillig inställning till ett sådant angreppssätt.

3.3.2 Val av respondenter

Väldigt tidigt i arbetet stod det klart att fokus skulle behöva ligga på en mindre del av företaget och en naturlig indelning sett till ledningsstruktur och befintlig styrning samt access visade sig självklar på just kundcenteravdelningen. För att maximera värdet av den föreliggande fallstudien krävdes också att våra respondenter skulle täcka in alla steg i ledningsstrukturen/hierarkin och sålunda landade vi på följande respondenter:

Befattning	Ansvarsområde
Kundcenterchef	Hela kundcenter (plus andra avdelningar)
Ansvarig controller - kundcenter	Hela kundcenter (plus andra avdelningar)
Säljchef - kundcenter avdelning 1	Kundcenter - säljteam 1
Säljchef - kundcenter avdelning 2	Kundcenter - säljteam 2
Säljcoach - kundcenter avdelning 1:1	Kundcenter - säljteam 1:1
Kundcentermedarbetare 1	
Kundcentermedarbetare 2	

Tabell 3. Intervjuade respondenter

Kundcenterchefen tillsammans med den ansvariga controllern för kundcentret har i sitt arbete det övergripande ansvaret för hela verksamheten på avdelningen. Det påtalas dock att försäkringsbolag V är en inom branschen exceptionellt processororienterad organisation där respektive chef i mångt och mycket äger sina egna frågor.

Respektive säljchef bedöms uppifrån men upplever själva att de har det huvudsakliga ansvaret i det strategiska arbetet och i den operativa driften av kundcentret, säljteam 1 respektive säljteam 2. Det långsiktiga och strategiska arbetet beskrivs som en iterativ process där frågan kring exempelvis säljmål och kostnadsbudgetar för det kommande året tar sin början hos säljcheferna för att sedan gå via kundcenterchefen och dennes chefer, för att sedan på nytt landa hos respektive säljchef. Styrningen i det operativa arbetet ägs dock till fullo av respektive säljchef på avdelningsnivå och säljcheferna för säljteam 1 respektive 2 upplever att de själva till fullo äger styrprocesserna ner mot kundcentermedarbetarna.

Varje avdelning har vid sidan av en säljchef också hjälpande säljcoacher som skall agera stöttande. Säljcoachen arbetar tätt tillsammans med säljchefen på den aktuella avdelningen, men också över gränserna på respektive avdelning för att med primärt en gruppfokus kvalitetssäkra och optimera säljarbetet i det operativa arbetet. Kundcentermedarbetarna är indelade på avdelningsnivå och svarar uppåt mot respektive avdelnings säljchef och säljcoach. Det råder inga ytterligare grupperingar på respektive avdelning utan respektive kundcentermedarbetare är i huvudsak fokuserad på att nå de mål som är satta först på avdelningsnivå för att sedan jämt fördelas ut bland de anställda utifrån arbetsgrad.

3.4 Datainsamling

3.4.1 Primärdata

Som tidigare nämnts har vi använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi. Med kvalitativ datainsamling avses kvalitativa intervjuer och tolkande analyser där fokus ligger på mjuk data. Kännetecknande för kvalitativa intervjuer är enkla frågor, fria för tolkning, utan vidare styrning, vilka ofta leder till komplexa svar, vilka i sin tur är öppna för tolkning. Syftet med att använda kvalitativa intervjuer

är att upptäcka och identifiera beskaftenheter och egenskaper som ligger utanför de ramar som annars sätts med allt för precisa och styrande frågor samt med en allt för stor inblandning av befintlig teori och praxis (Patel och Davidsson, 2003). Som intervjumetod använde vi oss av trattmetoden, vilket inneburit att vi genomfört alla intervjuer enligt följande mall;

[Öppning] – En kortare presentation av oss författare, om det berörda ämnet, om studien samt om avsikten med själva intervjun. Dessutom en genomgång av uppbygget för intervjun, hur denna dokumenteras samt hur svaren kommer användas i vårt arbete.

[Fritt berättande] – Vi ställde inledande och öppna frågor för att sedan låta respondenten tala helt fritt utan att bli avbruten.

[Precisering] – Här ställde vi följdfrågor för att vid behov precisera, konkretisera och styra mot det aktuella ämnet.

[Kontroll] – Här försökte vi upprepa och sammanfatta det som sagts i stora drag för att kontrollera att vi har förstått. Vi ställde också frågor kring områden vi önskade veta mer om.

[Information/Avslutning] – Här informerar vi på nytt respondenten om vad som gällde, och även att vi inom kort skulle skicka tillbaka den transkriberade intervjun för godkännande och korrigeringskomplettering. Vi tackar för respondentens deltagande och såg till att både vi och respondenten hade fullständiga och korrekta kontaktuppgifter. Grundtanken med denna mall är att det skall finnas en kontinuitet mellan de olika intervjutillfällena, samtidigt som det från författarnas sida vill undvikas att själva bli influerade och begränsade till det empiriska datat som insamlas allt för mycket (Kylén, 2004).

Vidare har vår ambition varit att genomföra alla intervjuer enskilt med en respondent i taget, att delta båda två under samtliga intervjuer samt att vi bådas för anteckningar under intervjutillfället. Detta för att säkerställa individuella svar samt att kunna bejaka sekretessen i de lägen respondenterna har upplevt en fråga som känslig. Vi har också valt att spela in intervjuerna i de fall då vi tillåtit göra detta för att ytterligare informationssäkra och för att själva under intervjuerna kunna fokusera också på tonläge, kroppsspråk och annan relevant information viktig för den slutgiltiga tolkningen av respondenternas svar.

Efter slutförd intervju har inspelningen sedan transkriberats och skickats tillbaka till respondenten för godkännande och eventuella korrigeringskompletteringar. Detta för att säkerställa att vi inte missuppfattat någonting samt för att få ett om möjligt än utförligare och mer korrekt svar. Naturligtvis kan det an-

ses riskfyllt att tillåta respondenten korrigera de faktiska transkriberingarna men vi har ändå gjort bedömningen att denna studie berör komplicerade frågor som ibland tål att tänkas på ganska mycket innan svaren utkristalliseras i korrekta och rättvisa svar. Vår bedömning är också efter att ha analyserat vilka eventuella korrigeringar som har gjorts på respektive transkribering att det inte har tagits bort någon information utan att respondenterna snarare har utnyttjat detta tillfälle till att ytterligare utveckla ibland ganska komplicerade resonemang för att göra dem än mer lättförståeliga för oss som författare och åhörare.

Under intervjutillfällena har båda författarna deltagit med undantag för två intervjuer; ansvarig controller – kundcenter samt säljchef för avdelning 1, då endast en av författarna hade möjlighet att delta. Samtliga intervjuer tog cirka en timme. Under samtliga intervjuer har författarna fört anteckningar samt spelat in intervjun. Inspelning tilläts dock inte under intervjun med kundcenterchefen av sekretesskäl. Noggranna anteckningar fördes under intervjutillfället och intervjun transkriberades i den utsträckning det gick direkt efter intervjutillfället för att ingen information skulle gå till spillo.

Efter slutförd intervjurunda ett framgick det tydligt att avgränsningen inom kundcenteravdelningen skulle behöva bli än snävare och endast beröra befattningsnivåer upp till säljchef och säljcoach. Den primära anledningen till detta är dels att arbetet på högre nivå än säljchef, det vill säga för kundcenterchef samt för ansvarig controller, ter sig så annorlunda från det övriga rent operativa arbetet och dels för att de berörda frågorna i stort ägs på säljchefsnivå. Det uttalades ganska snabbt en oro för att en ”gränsöverskridande lösning” mellan de olika ledningsnivåerna skulle riskera att inkräkta för mycket på säljchefernas områden.

Detta resulterar konkret i att intervjuerna från kundcenterchef samt ansvarig controller endast kommer att ligga till grund för den övergripande bilden av hur styrningen på kundcenter skall fungera. Enkät svar och diskussionsunderlag från utvärderingsfasen från kundcenterchef respektive ansvarig controller kommer inte att redovisas i utvärderingsfasen eller ligga till grund för den slutgiltiga bedömningen av artefakten.

3.4.2 Sekundärdata

Insamling av sekundärdata har genomförts dels genom en litteraturstudie och dels genom access till företagsinterna dokument. I inledningen av denna studie genomfördes en utförlig litteraturstudie för att sedan efter fastställd problemformulering preciseras inom områdena; design science, design science research, design science research methodology, icke-finansiella nyckeltal, nyckeltal, prestationsmätning, målstyrning, ekonomistyrning och styrning. Samtliga nyckelord har använts både på svenska och i dess engelska motsvarighet.

En artikelsökning genomfördes i sökmotorerna; ”Google Scholars” (GS), ”Busi-

ness Source Premier” (EBISCO) samt i databasen ”Science Direct” (SD). Vid sökträffar screenades de första 50 artiklarna genom titel. Vid intressant titel lästes sammanfattningen och vid intressant och för denna studie aktuell sammanfattning lästes hela artikeln. De artiklar som sedan ansågs aktuella och intressanta tillfördes studien.

Det bör tilläggas att viss ytterligare sökning vid sidan av ovanstående sökord genomfördes, exempelvis genom specifika författare som omnämns i de aktuella sammanhangen eller i specifika artiklar. Vid sökningar på författarens namn användes samma databaser och sökmotorer som ovan med tillägg av GUNDA, Göteborgs Universitets bibliotekskatalog.

Vidare har vi i denna studie också fått ta del av en del företagsinterna dokument, specifika för det berörda området. Av sekretesskäl är det inte möjligt för oss att bifoga dessa dokument i denna studie utan de omnämns bara i denna i nedanstående tabell. De aktuella dokumenten har varit till stor nytta framförallt vid genererandet av data i den slutgiltiga lösningen samt för att kunna se hur det historiskt sett har styrts inom kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V.

Dokumentbeskrivning	Givits access	Typ av dokument	Antal sidor/flikar
Bonussnurra - gammal	12-02-14	.xls	4
Bonussnurra - ny	12-03-08	.xls	3
Företagsprocesser	12-03-02	.doc	67
Säljdata	12-02-16	.xls	5
Telefondata	12-02-14	.xls	5

Tabell 4. Dokumenttabell

3.5 Studiens trovärdighet

Då en studie genomförs är det alltid av vikt att betänka och reflektera kring huruvida studiens resultat är att ses som reliabla och valida. Detta är två begrepp som har gemensamt att de behandlar olika typer av mätfel vilka kan uppstå i studier och som, om de inte bemöts eller hanteras korrekt, kan komma att påverka slutresultatet (Elofsson, 2005; Lekvall och Wahlbin, 1993).

3.5.2 Reliabilitet

Elofsson (2005) menar att en hög grad av reliabilitet uppnås ifall en liknande observerande studie, genomförd med samma variabler, kommer fram till samma resultat som den första studien. Det framgår att reliabilitet således handlar om huruvida undersökningen är av tillförlitlig art eller ej. Det finns ett antal olika faktorer som eventuellt kan påverka reliabiliteten i en studie och Körner och Wahlgren (2002) nämner bland annat att oklara frågor eller påståenden i en intervju kan påverka, såväl som att resultatet kan påverkas av en otydlighet kring vad det är som skall uppnås vilket i sig kan ha sin förklaring i att de som genomför undersökningen inte ger tydliga instruktioner.

Vi har i vår studie försökt att frånkomma dessa eventuella problem genom att inför alla intervjuer samt själva utvärderingsomgången tydligt fått bekräftelse på frågornas riktighet och att de, såsom de är utformade, är klara och ej svåra att missförstå. Till utvärderingsomgången bifogade vi till utvärderingsunderlaget en lista med definitioner (se bilaga 1) på hur respondenterna skulle tänka kring varje utvärderad variabel. Genom att säkerställa att respondenten har en klar förståelse för variabelns betydelse menar vi på att studiens resultat är trovärdigt utifrån den aktuella kontexten och att det inte torde ha uppkommit situationer där respondenterna skall ha varit osäkra på lydelse eller innebörd. Reliabiliteten är viktig i alla studier och därför har vi fokuserat mycket på säkerställandet av både intern och extern reliabilitet i den mening att vi i möjligaste mån har ett korrekt angreppssätt för att hantera den kvalitativa studiens begränsningar. En svårighet vi dock inte kunnat bemästra fullt ut, vilket är ett vanligt problem för kvalitativa studier, kretsar kring uppreparheten. Det är svårt att frysa en social miljö så det som gäller inom försäkringsbolag V kanske inte alls är samma sak om två månader.

3.5.2 Validitet

Validitet har av Lekvall och Wahlbin (1993) förklarats som i vilken mån studiens mätmetod de facto mäter det som studiens har till syfte att mäta. När det gäller intervjuer, för att uppnå hög validitet, bör frågorna som ställs säkerställas så att de mäter vad frågan är tänkt att mäta. Till validitetsbegreppet kan kopplas två olika typer, nämligen *intern* och *extern validitet*. En studies interna validitet motsvarar studiens tillförlitlighet och den externa validiteten går att jämföra med ifall studien är generaliserbar eller ej. Den interna validiteten kretsar kring ifall de antaganden och slutledningar som är tänkta att dras ur resultaten är möjliga att se som sanna och tillförlitliga. Det kan sägas att det föreligger en hög validitet i en studie om undersökningens mätinstrument frambringar relevant information. Enkelt kan sägas att hög intern validitet är detsamma som en avsaknad av mätfel.

Extern validitet handlar om i vilken utsträckning studiens presenterade resultat är möjligt att förankras i en större och vidare kontext, det vill säga hur pass generaliserbar studien är. Med detta menat ifall studiens resultat är möjligt att överföra på hela populationen, och således är därför en faktor som kan påverka den externa validiteten vilken urvalsstorlek som har bearbetats. Ett mindre urval gör det svårare att få fram godtagbara slutledningar, något som i längden leder till sänkt validitet om syftet med studien är att mäta en hel population (Lekvall och Wahlbin, 1993).

Att vi i denna studie arbetar med ett urval om i huvudsak fem aktiva representanter från verksamheten för med sig att vi inte kan leva upp till de av de Vaus (2001) ställda krav för representativitet.

Vi är fullt medvetna om att eventuella generaliseringar inte skulle ge en rättvisande bild av en verklighet inom hela populationen som utgör tjänstesektorns företag vid genomförandet av en fallstudie såsom vår där vi bara ser till ett mindre urval och hur respondenterna i detta urval upplever styrning inom kundcentret. Jacobsen (2002) menar dock att det är möjligt att förena både generaliserbarhet och relevans men för att det skall vara förenligt krävs avvägning bland de resurser som står till studiens disponerande. Detta är emellertid ej möjligt för denna studie då det föreligger begränsningar sett till möjlighet att genomföra en mer utökad studie mot bakgrund av tid och access. Som effekt av detta har vi blivit nödgade att göra avvägningar mellan generaliserbarhet och relevans.

4. FALLSTUDIEN – FÖRSÄKRINGSBOLAG V

I detta kapitel berör vi fallstudien, från grundläggande empiri och designimplikationer till den färdiga artefakten och utvärderingen av denna.

4.1 Inledande verksamhetsbeskrivning

Försäkringsbolag V söker som de flesta aktörerna inom branschen erbjuda och sälja en helhetslösning för att generera mervärde för varje enskild kund.

Det går i dagsläget som kund hos försäkringsbolag V, vid köp av exempelvis en bil, att få hjälp med finansieringen, försäkra bilen och dessutom försäkra sig själv, sitt hem och sin familj.

I denna studie fokuserar vi, som tidigare nämnts, på en specifik avdelning inom försäkringsbolag V, nämligen kundcenteravdelningen. Kundcentret arbetar huvudsakligen med inkommande telefonsamtal och de primära uppgifterna för kundcentermedarbetarna är kundservice och försäljning. Kontakt sker oftast på kundens initiativ då det finns ett behov av hjälp gällande en eller flera specifika frågor. Ofta är det upp till den kundcentermedarbetare som kommer i kontakt med kunden att efter att ha hjälpt kunden med det huvudsakliga ärendet, vända samtalet till ett säljsamtal. Exempel på frågor som kan beröras är ifall kunden har de försäkringar kunden bör ha på bilen sett till kundens ålder, bil- och årsmodell? Är kunden helhetskund, det vill säga, har denne också sina övriga försäkringar inom försäkringsbolag V?

Kundcentret är en av försäkringsbolag V:s viktigaste distributionskanaler och fokus ligger på försäljning och kundnöjdhet då detta är mest värdegenererande för företaget. Kundcentret önskar maximala, men, för kunden, behovsstyrda intäkter vilket leder till större vinst för företaget men också till nöjdare kunder.

4.2 Designimplikationer

Utifrån insamlad empiri har vi nedan sammanställt sju designimplikationer vilka ligger till grund för design och framtagande av själva artefakten. Syftet med att kartlägga dessa designimplikationer var att sedermera använda dessa som underlag för var kärnpunkterna skulle ligga i framtagandet vår artefakt, det vill säga i våra dashboards.

4.2.1 Olika lösningar för olika befattningar

1. [Olika dashboards för olika befattningar; en dashboard för säljchef och säljcoach samt en dashboard för kundcentermedarbetaren]

Understödjande empiri:

Utifrån de genomförda intervjuerna samt delgivna företagsinterna dokument kan konstateras att samtliga respondenter understryker behovet av olika typer

av information, där säljchef och säljcoach behöver en viss typ av information och funktionalitet i sina styrmedel jämfört med kundcentermedarbetarens behov. Säljcheferna och säljcoach söker information för hela gruppen med möjlighet att gå ner på specifik individnivå för att kunna analysera data, bedöma prestationer och styra både på individnivå och för gruppen som helhet.

Kundcentermedarbetarna är mindre intresserade av gruppens prestationer men söker ändå information för gruppen som helhet då det exempelvis finns gruppmål vilka är grundande för någon form av belöning samt i syfte att benchmarka sig mot övriga individer i gruppen. Viktigast för kundmedarbetarna är dock att fortlöpande kunna följa sina egna prestationer mot mål på ett bra sätt.

Säljchef 1 understryker vikten av taktisk informationsspridning i sitt arbete, något som också understöds av uttalanden både från säljchef 2 och säljcoach om än i något andra ordalag. Från ledningens sida (säljchefer samt säljcoach) försöker de hela tiden säkerställa att specifik information för den enskilda individen endast i enstaka fall når resten av gruppen.

4.2.2 Jämförelse över tid

2. [Det måste finnas en god möjlighet till visualisering och analys av data över tid. Såväl historisk som nutida data måste kunna hanteras]

Understödjande empiri:

Samtliga respondenter har efterlyst en möjlighet att kunna analysera såväl historisk som nutida data. Möjligheten efterlyses för att kunna utläsa trender i den information som finns. Samtliga företagsinterna dokument visar någon sorts försök till att jämföra information över tid.

Kundcentermedarbetare 1 uttryckte det som:

”Det skulle hjälpa mig väldigt mycket om jag kunde gå tillbaka och kolla över mina specifika och gruppens siffror från samma period som nu, fast från föregående år. Jag skulle kunna se om försäljningen låg högt eller lågt samma period förra året och skulle kunna avgöra hur jag borde prestera sett till historik”

Samtliga respondenter uttrycker i stort samma åsikt, men säljchef 1 menar att det måste funderas ordentligt över huruvida det skall ges samma möjlighet till analys av data till kundcentermedarbetaren som till ledningen. Taktisk informationsspridning och monopol på viss information kan vara en viktig del i styrningen i vissa situationer. Den andra säljchefen menar att:

”Det är som det ser ut i dag ganska svårt att jämföra vissa siffror över tid. Vi har bytt sätt att räkna flera gånger, och det är egentligen enbart schemalagningen som i dagsläget bygger på historiska siffror i vårt operativa arbete på kundcentret”

Säljcoachen menar på att historisk data är en ovärderlig tillgång sett till möjligheten att motivera kundcentermedarbetarna:

”Om jag kan visa en säljare som har det lite motigt hur de ändå sett till den övergripande trenden har utvecklats så är det fullständigt ovärderligt”

4.2.3 Benchmarking

3. [Det måste finnas goda möjligheter till benchmarking inom artefakten – såväl internt inom grupperna som mot andra delar av företaget]

Understödjande empiri:

En av samtliga respondenter onekligen viktig del när det kommer till styrningen är benchmarkingen. Mycket av den information som processas och skall bedömas är svår att värdera om det inte finns möjlighet att jämföra den mot någon form av riktvärden. Säljchef 1 säger:

”Tidsaspekten och möjligheten till analys över tid löser till viss del denna problematik. Det är dock fortfarande oerhört viktigt för mig i min styrning, och också generellt sett till motivation och koll på läget att kunna jämföra en individ mot andra individer samt mot gruppen som helhet”

Det finns bland kundcentermedarbetarna en hel del tävlingsinstinkt som också behöver fås utlopp för. kundcentermedarbetare 2 uttrycker det som:

”Det handlar egentligen inte om att vara bäst. Men naturligtvis mår man bra av att ibland ligga i topp inom gruppen eller på hela kundcentret. Jag blir personligen väldigt motiverad när jag ser att jag bara är någon försäkring ifrån att hamna i topp”

Säljchef 2 menar på att just i dennes grupp är inte tävlingsinstinkten så stor bland kundcentermedarbetarna. Denne anser dock fortfarande att benchmarkingen är oerhört viktig för att kunna coacha och styra på rätt sätt, samt för att ge underlag för en sorts gruppdisciplin. Säljchefen säger:

”Man måste dock akta sig för hur man jämför data mellan olika individer eller grupper. Man vill inte påverka någon negativt och leverera det som får vågskålen att tippa över på den negativa sidan. Det skall användas för att generera något positivt, inte för att sätta för stor press på individen”

4.2.4 Kundnöjdhet

4. [Kundnöjdhet måste få en central roll i den presenterade artefakten]

Understödjande empiri:

Tidigare har det förekommit mätning av kundnöjdhet och servicegrad genom bland annat så kallade mystery calls, där ett företag ringer upp och ställer frågor för att sedan bedöma handläggaren, samt att det även funnits system där kunden med hjälp av tonvalstelefon kunde bedöma samtalet utifrån vissa påståenden. Dessa finns inte längre. Istället är ett för sammanhanget viktigt mått numera Customer Satisfaction Index (CSI) vilket från och med våren 2012 har implementerats som koppling till varje kontakt med företaget. Tanken med CSI på försäkringsbolag V är att det efter varje samtal som uppfyller ett visst antal kriterier (en viss samtalad tid, en befintlig mailadress till kunden etcetera) skall skickas ett mail till kunden där denne skall göra en bedömning av samtalets innehåll.

Dessa frågor ställs till kunder för bedömning; *medarbetaren du talade med:*

- *Var serviceorienterad* (betyg 1-5)
- *Var kunnig* (betyg 1-5)
- *Gav enkla och lättförståeliga svar* (betyg 1-5)
- *Gav snabb och effektiv service* (betyg 1-5)
- *Var vänlig och engagerad* (betyg 1-5)

Dessutom ställs en separat fråga om huruvida kunden har fått någon ytterligare information kring annat än det ärende kunden ursprungligen ringde in angående. Också denna fråga betygsätts enligt en femgradig skala (betyg 1-5) men det finns i dagsläget inga uttalade eller förankrade mål om just det betyget.

För fråga ett till fem räknas sedan fram hur stor andel av alla samtal som i snitt betygsätt med en fyra eller femma. Målet är att samtliga medarbetare skall ha minst 70 procent av alla samtal graderade som en fyra eller femma. Denna bedömning, vilken sker på individnivå, kommer att presenteras för varje kundcentermedarbetare kontinuerligt. Tanken är även att CSI kommer att bli del av kundcentermedarbetarnas bonus, där cirka en åttondel av den totala månadsbonusen kommer att bestå av utfallet från CSI. Det synes finnas åtminstone en viss differens mellan bilden som förmedlas av ledningen vad gäller vikten av kundnöjdhet och bilden som i dagsläget uppfattas hos kundcentermedarbetarna. Kundcentermedarbetarna inser och tycker att kundnöjdhet är en väldigt viktig faktor, samtidigt som de uppfattar att det i dagsläget inte styrs i princip något alls utifrån detta.

"Jag förstår ju att det i slutändan handlar om att göra kunden nöjd, och jag tycker personligen att detta är väldigt viktigt. Tyvärr så mäter man inte detta i dagsläget och min bonus sätts helt efter vad jag säljer, inte efter hur trevlig jag är"

Säljchef 2 menar att införandet av CSI-mätningarna är ett steg i rätt riktning och säger att:

”Det viktiga är nu att vi ger denna mätning tillräckligt med utrymme och att vi på ett bra sätt förmedlar ut denna information och styr väl utifrån den”

4.2.5 Försäljning

5. [Artefakten måste på ett tydligt vis förmedla uppdaterad och korrekt säljinformation relevant för verksamheten och för den rådande ersättningsmodellen för de anställda]

Understödjande empiri:

”Det kvittar om jag är go och trevlig mot kunderna. Om jag inte säljer - då får jag gå. Det handlar mycket mer om försäljning än kundservice”

Ovan citat kommer från en av kundcentermedarbetarna rörande vad denne huvudsakligen styrs och utvärderas utifrån. Även säljcheferna och säljcoachen understryker vikten av sälj och menar att tjänsten som kundcentermedarbetare har förändrats under de senaste åren och att det numera prioriterats säljförmåga över service mindfulness.

Samtliga respondenter understryker vikten av uppdaterad och korrekt data och påpekar hur krångligt det i dagsläget kan vara att se vissa av säljsiffrorna.

”Mycket information finns relativt lättillgänglig bara om orkar knappa och uppdatera kontinuerligt, men viss information ser vi först retroaktivt med flera dagars fördröjning i vissa fall. Dessutom är det då svårt att ha koll på vad det är för specifika försäkringar som syns i statistiken. Var det offerten jag räknade på igår, eller kanske en vecka sedan som accepterats, och vilken försäkring är det som har annullerats?”

Samtliga respondenter lägger i dagsläget mycket tid på att hålla sig uppdaterad gällande försäljningsstatistiken och säljchef 2 uttrycker det som:

”Det är ett jäkla klippande och klistrande för att hålla koll på siffrorna och för att kunna jämföra data över tid. Jag hade sparat många timmar i veckan om det fanns ett smidigare sätt att lösa denna informationsinhämtning och analys på”

Något som nämns av säljchef 1 är svårigheten att ibland förmedla ut var tillfälliga fokus ligger. De anser att de metoder som i dagsläget används, email eller på

tavlor, inte är helt optimalt och ganska ofta missas av kundcentermedarbetarna. En av kundcentermedarbetarna säger dessutom:

"Jag tycker det blir alldeles för mycket mail under en dag och brukar titt som tätt upptäcka att jag har missat något viktigt och något som jag kanske egentligen borde ha fokuserat på"

4.2.6 Kötid och relevant samtalsinformation

6. [Artefakten måste på ett tydligt vis visualisera huruvida det råder telefonkö eller ej samt på ett korrekt sett återge den för anställda relevant samtalsinformation]

Understödjande empiri:

Något som framkommit under intervjuer med både kundcentermedarbetare och säljcoach är att det finns ett behov och en vilja att införa ett system som presenterar aktuell kötid, det vill säga den tid kunderna måste vänta innan de kopplas till en ledig handläggare, på ett tydligare vis än i dagsläget. Informationen finns tillgänglig men kräver att kundcentermedarbetaren går in i det specifika telefonprogrammet för att kunna uppdatera sig. En av kundcentermedarbetarna säger:

"Det råder en stor osäkerhet kring hur man skall hantera kö och ganska ofta är många kanske inte ens medvetna om att det har slagit om och blivit en lång kö på 15 minuter som kräver att man jobbar på lite snabbare och kanske inte kör riktigt lika stenhårt på att sälja till varje kund"

Även fast behovet av tydligare visualisering har påtalats både från medarbetare och från ledning råder dock olika uppfattningar kring hur de skall hantera denna information och styra utifrån den. Säljcoachen är av den bestämda uppfattningen att kundcentermedarbetarna inte kan fuska med säljet bara för att det råkar vara kö, denne säger istället:

"Ser man att det blivit en rejäl kö så kanske man skall vrida lite smått på reglaget och korta ned samtalet något, utan att för den delen beta av kön och ge kunderna som har otur att ringa in just då en sämre service. Vi har dessutom inte råd att missa dessa chanser till försäljning"

Trots den rådande ambivalensen kring hanterandet av köerna råder dock en samstämmighet hos samtliga respondenter om att huruvida det är kö eller ej är en viktig faktor att belysa.

Vid sidan av själva kötiden finns det även annan samtalsinformation som är av stor vikt för styrningen. Säljchef 2 säger:

”En som jag anser väldigt viktig sak att styra utifrån när det kommer till samtalstid är hur aktiv säljaren är i telefon. Sitter han eller hon och är beredd att svara, eller pratar i telefon 90 procent av tiden eller är det bara 50 procent? Det är som ni säkert förstår väldigt avgörande att bibehålla en hög effektivitet här på kundcentret”

4.2.7 Efterfrågade nyckeltal

7. [Ett minimum av redan befintliga nyckeltal att ta med i artefakten är ”bilägarhitrate” samt ”övrige hitrate” och dessa skall visualiseras på ett lättförståeligt vis]

Understödjande empiri:

Det framkommer mycket tydligt hos båda säljcheferna och säljcoachen att mycket fokus ligger på det relativt nya nyckeltalet bilägarhitrate. Detta nyckeltal är uppbyggt enligt följande formel bestående av olika typer av försäkringar;

$(T1+D1+V1+H2+T2+(0,5*S1))/\text{Antal bearbetade samtal} = \text{Bilägarhitrate}$

Genom detta nyckeltal menar säljcheferna respektive säljcoachen att de får en rättvisare bedömning över tid. kundcentermedarbetare 1 säger dock:

”Detta nyckeltal är inte anpassat för alla utan vi som svarar på många samtal under en dag och således fyller en viktig och avgörande funktion för kundcentret missgynnas av detta. Jag tycker att det är orättvist då de som kanske tar det lite lugnt och svarar på färre samtal per automatik får en högre hitrate”

Säljchef 1 säger dock följande om vissa av kundcentermedarbetarnas reaktion mot detta nyckeltal hitintills:

”Problematiken ligger nog inte riktigt i nyckeltalets utformning utan i att man kanske inte riktigt inser vad det innebär. Det framgår inte riktigt för alla vad en ökning av hitrate med 0,5 procent innebär som exempel. Detta gör det naturligtvis svårare att styra utifrån också”

Det andra nyckeltalet som fått en viktig roll i den rådande ersättningsmodellen, och ett nyckeltal som säljchefer och säljcoacher skall söka styra mer och mer efter, tillsammans med ”bilägarhitraten” är ”övrige hitrate” som räknas på följande vis; $\text{Summa sålda övriga försäkringar}/\text{Antal bearbetade samtal} = \text{”Övrige hitrate”}$.

4.3 Framtagande och design av artefakt

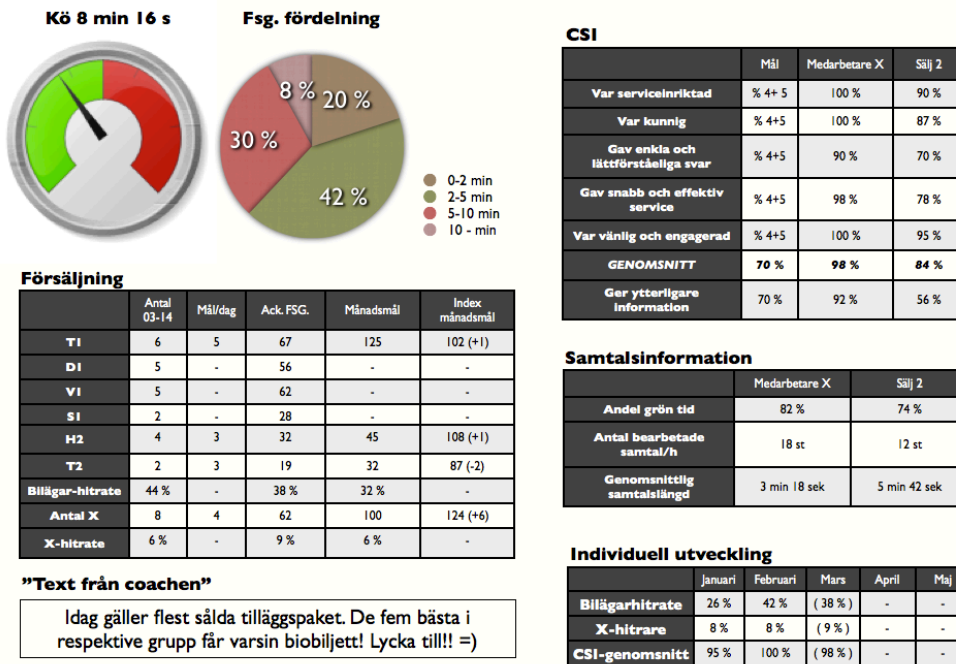
Utifrån ovan nämnda designimplikationer satte vi oss ner för att ta fram en artefakt där vi skulle kunna leverera lösningar på de sju designimplikationerna vi identifierade under den första intervjuundersökningen bestående av totalt sju intervjuer.

Redan tidigt hade vi tankar på att artefakten skulle vara en dashboard byggd i ett användarvänligt presentationslager där vi skulle kunna använda oss av data från kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V. Ett krav vi hade på artefakten var att den skall vara lätthanterlig för användarna, att informationen skall vara uppdaterad i realtid samt att den skulle medföra enkla men skarpa analyser som skulle kunna ligga till grund för beslutsfattande och styrning för både kundcentermedarbetare och säljchef respektive säljcoach. Vårt val föll på att bygga artefakten som ett business intelligence-verktyg. Att vi har valt att skapa två dashboards har sin förklaring i att det är olika syften och olika aktiviteter som skall uppfyllas med hjälp av systemet, något som framkommit under våra intervjuer (se designimplikation 1). Detta är av hög vikt att förstå eftersom artefakten kommer att följa sin användare i den aktivitet som utförs baserat på hur informationsbehovet ser ut i den aktuella kontext där aktiviteten sker.

På grund av tekniska problem att få tillgång till korrekta datakällor och kopplingar till system har vi lagt vårt fokus på själva designfasen och tagit fram en lösning utifrån fingerad data men kopplat mot de reella behoven för verksamheten. Vi har således i detta skapat artefakten ur ett designperspektiv där vi tydliggör hur en potentiell dashboard kan se ut och fungera för försäkringsbolag V. Till grund för designen har insamlad primär- och sekundärdata legat, och vårt huvudsakliga fokus har legat på de ur denna information framtagna designimplikationerna. Våra designimplikationer har sålunda utgjort basen i framtagandet av den slutgiltiga artefakten.

4.3.1 Dashboard för kundcentermedarbetarna

Vid valet av vilka områden som skulle tas upp på den dashboard (se figur 3) vi skapade för kundcentermedarbetarna (se designimplikation 1) har vi utgått från intervjuerna där det framkommit att medarbetarna känner behov av att veta hur mycket de under dagen har sålt, generell samtalsinformation, personlig utveckling sett över tid (kopplat till vissa företagsinterna mått) samt kundnöjdhetsundersökningsresultat. Utöver dessa områden valde vi själva att även skapa ett nytt korsbefruktat nyckeltal som visar när och hur mycket kundcentermedarbetarna säljer kopplat till längden på samtalen. Det finns även en indikator på dashboarden som visuellt påvisar hur lång kötiden för de inringande kunderna är vid varje aktuell tidpunkt.



Figur 3: dashboard för kundcentermedarbetare

4.3.1.1 Jämförelse över tid

En viktig punkt som trycktes på vid intervju tillfällena var att det skulle kunna framgå hur utveckling skett mellan olika tidsperioder (se designimplikation 2). Av den anledningen har vi skapat en tabell (se figur 4) över de viktigaste nyckeltalen som är möjliga att på ett givande vis användas för jämförelse över tid. Dessa tre nyckeltal är bilägarhitrare, X-hitrare² (se designimplikation 7) samt ett genomsnitt av CSI-bedömningen (se designimplikation 4); således har endast objektiva icke-finansiella operativa samt kundorienterade nyckeltal använts, alla vilka dessutom är på väg att bli bonusgrundande i framtiden. Dessa nyckeltal ger kundcentermedarbetaren en tydlig indikation på huruvida den personliga utvecklingen och försäljningen går framåt eller ej. Tabellen är utvecklad på så vis att den möjliggör, i takt med utökad data, tillbakablickar på ackumulerad data sorterad per månad där innevarande månads tal bygger på en prognostiserad bedömning av vad värdet kommer att bli.

Individuell utveckling

	Januari	Februari	Mars	April	Maj
Bilägarhitrare	26 %	42 %	(38 %)	-	-
X-hitrare	8 %	8 %	(9 %)	-	-
CSI-genomsnitt	95 %	100 %	(98 %)	-	-

Figur 4: jämförelse över tid

² X är vår beteckning för en viss typ av försäkring som företaget ej ville benämna vid dess rätta varumärkesnamn.

4.3.1.2 Benchmarking och samtalsinformation

Benchmarking var en viktig del att få in i designen för kundcentermedarbetarna (se designimplikation 3). För att få ut mest nytta av nyckeltalet valde vi att möjliggöra benchmarking mellan den enskilde medarbetaren och det säljteam personen tillhör inom områdena samtalsinformation och CSI (se designimplikation 4); samtalsinformation (se designimplikation 6) vilket är ett objektivet icke-finansiellt nyckeltal samt CSI vilket är ett objektivet icke-finansiellt kundorienterat nyckeltal. Vi valde att inte ta med det under försäljning då det tycktes finnas ett syfte med fokus på framförallt individuell utveckling (se designimplikation 3).

CSI

	Mål	Medarbetare X	Sälj 2
Var serviceinriktad	% 4+ 5	100 %	90 %
Var kunnig	% 4+5	100 %	87 %
Gav enkla och lättförståeliga svar	% 4+5	90 %	70 %
Gav snabb och effektiv service	% 4+5	98 %	78 %
Var vänlig och engagerad	% 4+5	100 %	95 %
GENOMSnitt	70 %	98 %	84 %
Ger ytterligare information	70 %	92 %	56 %

Samtalsinformation

	Medarbetare X	Sälj 2
Andel grön tid	82 %	74 %
Antal bearbetade samtal/h	18 st	12 st
Genomsnittlig samtalslängd	3 min 18 sek	5 min 42 sek

Figur 5: Benchmarking

4.3.1.3 Kundnöjdhet

Ett av de viktigare nyckeltalen som kommit fram under intervjuer med samtliga respondenter är kundnöjdhetsundersökningen (se figur 5), CSI (se designimplikation 4). Detta objektiva icke-finansiella kundorienterade nyckeltal bygger på undersökningar vilka skickas ut medelst e-post som sedan sammanställs i en tabell vari informationen presenteras procentuellt för varje kundcentermedarbetare. I och med att denna undersökning inte genererar svar varje dag har vi tänkt oss en lösning där svaren redovisas ackumulerat på månadsbasis. Anledningen till detta är att tabellen skall visa ett övergripande tal och inte bli demoraliserande, ty om det en dag ringer in många som ger låg skattning är risken att kundcentermedarbetarna tar åt sig siffrorna på fel sätt och inte presterar på ett för företaget adekvat vis. Att ha ett nyckeltal som detta med på dashboarden gör att medarbetarna tydligt ser vitsen och vikten av att ha en god relation till företagets kunder.

4.3.1.4 Försäljning

Det framkom tydligt under framtagandet av designimplikationerna att just uppdaterad och korrekt säljinformation är av största vikt för styrningen (se designimplikation 5). En kundcentermedarbetare har en fast månadslön men med en betydande bonus som tillkommer baserat på hur mycket försäkringar som säljs under samtalen med kunderna. Av denna anledning ville våra respondenter ha med en tabell (se figur 6) på hur många försäkringar och av vilket slag som har blivit sålda under innevarande dag samt ett ackumulerat värde per månad sett till antalet sålda försäkringar av respektive slag. Dessa olika nyckeltal kompletteras med hitrate-värden (se designimplikation 7) för att det skall ge en bra helhetsbild sett till försäljningen och hur väl medarbetarna har presterat.

Sättet att presentera hur väl varje kundcentermedarbetare ligger mot mål på månadsbasis, genom ett index, är ett nytt och, som vi tycker, lättförståeligt sätt att redovisa den aktuella statusen på de individuella insatserna kopplat till mål. Försäljningsinformationen är av objektiv icke-finansiell internoperativ karaktär och visar både absoluta värden och en kombination av procentuella och absoluta tal (index månadsmål).

Som framkom i designimplikation 5 är det dessutom avgörande att på ett bra sätt kunna förmedla relevanta fokusområden sett till primärt försäljning. Därför har vi lagt till en textruta (se figur 6) vilken fungerar som så att säljcoach eller säljchef i sin dashboard har möjlighet att kunna skriva ett meddelande som syns i samtliga kundcentermedarbetares artefakter.

Försäljning

	Antal 03-14	Mål/dag	Ack. FSG.	Månadsmål	Index månadsmål
T1	6	5	67	125	102 (+1)
D1	5	-	56	-	-
V1	5	-	62	-	-
S1	2	-	28	-	-
H2	4	3	32	45	108 (+1)
T2	2	3	19	32	87 (-2)
Bilägar-hirate	44 %	-	38 %	32 %	-
Antal X	8	4	62	100	124 (+6)
X-hirate	6 %	-	9 %	6 %	-

”Text från coachen”

Idag gäller flest sålda tilläggs paket. De fem bästa i respektive grupp får varsin biobiljett! Lycka till!! =)

Figur 6: försäljning

4.3.1.5 Kötid

Kundcentrets primära kontaktyta är genom inringande kunder. Därför utkristalliserades ur intervjuerna en designimplikation i vilken vi skulle få med information om hur lång aktuell kö på inringande samtal är (se designimplikation 6).

Syftet med att ha med detta objektiva icke-finansiella operativa värdet i dashboarden är för att ge indikationer på hur kundcentermedarbetarna skall hantera och bearbeta kunderna. Det framgick i intervjuerna att det ganska ofta var ottydligt hur lång kö det faktiskt var, och försäljningen anpassades således inte heller utifrån ett eventuellt behov att i situationer av lång kö korta ned samtalen något. Det finns ingen fastställd definition internt för när kön anses vara kort respektive lång, vi har dock valt att dra gränsen vid tio minuter. Under tio minuter är indikatorn (se figur 7) på grön nivå, och när kön överstiger tio minuter visar indikatorn rött. Eftersom tanken med dashboarden är att den skall finnas framme i princip hela tiden ger indikatorn en snabb och uppdaterad information som kan användas av medarbetaren för att styra samtalen och därmed styra kösituationen på ett effektivt och produktivt sätt.

Kö 8 min 16 s

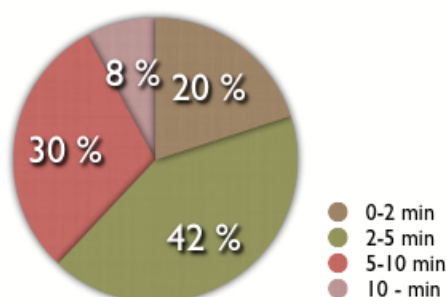


Figur 7: köindikator

4.3.1.6 Efterfrågade nyckeltal

Ett mål med studien var att väcka idéer om nya nyckeltal som skulle vara användbara på kundcentret. Vårt fokus var på att hitta icke-finansiella nyckeltal som skulle vara medarbetarna till godo i deras arbete med försäljningen av försäkringar under samtalen. Det vi ansåg lämpligt att utveckla och ha med på kundcentermedarbetarnas dashboard var en visuell indikering (se figur 8) där det framgår hur stor andel av försäljningen som sker under vissa fastställda minutintervaller. Tanken med detta objektiva icke-finansiella nyckeltal av internoperativ karaktär skulle vara att medarbetarna kan se när de säljer mycket, och ge dem en möjlighet att reflektera över huruvida de använder rätt samtalstaktik i dagsläget eller ej.

Fsg. fördelning



Figur 8: försäljningsfördelning

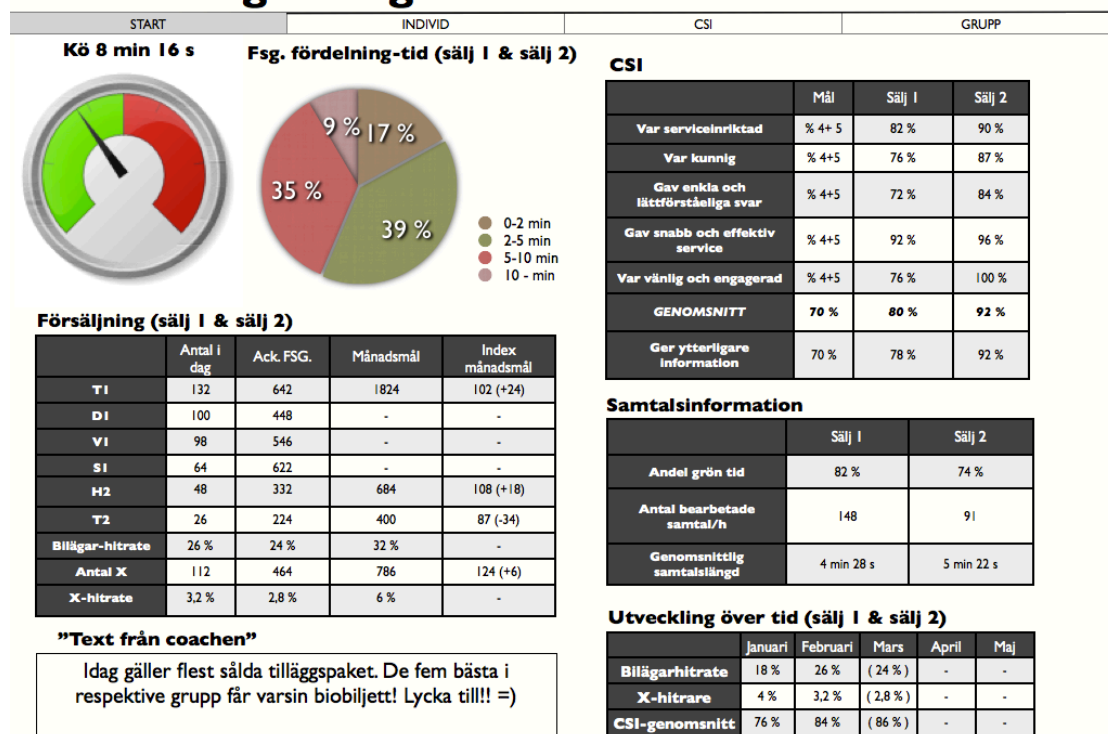
4.3.2 Dashboard för säljcoach och säljchef

Som tidigare nämnt finns det ett behov av två olika dashboardlösningar (se designimplikation 1). Vår idé har varit att i dashboarden för säljchef och säljcoach ta med nyckeltal som skall kunna vara till stor nytta och att dashboarden därigenom skall bli en naturlig del av deras vardag. Dashboardens primära syfte för säljchef och säljcoach är att ange riktvärden och ge en tydlig och alltomspännande bild av hur verksamheten inom kundcentret fungerar. Såsom styrningen fungerar i dag bygger mycket på manuell handpåläggande i olika Excelark där det inte finns någon möjlighet att få informationen införd automatiskt. Inte heller möjliggör Excelarken jämförelse bakåt i tiden eftersom dagens system bygger på ett ark är lika med en månad. Vi hade som utgångspunkt att bygga en lösning som kan hantera detta på ett smidigt sätt för att därigenom spara tid för säljchef och säljcoach, tid som kan läggas på bättre och mer effektiv styrning av verksamheten; något som dessutom möjliggörs genom en komplett och utförlig dashboard där den mest betydelsefulla informationen kring kundcentret finns samlad.

Vi har bakat in de sju designimplikationerna i dashboarden men eftersom det fanns ett utökat behov av information har vi byggt den på fyra flikar. Den första skall ge en övergripande bild av verksamheten (se figur 9), flik två visar information på individnivå (se figur 10), flik tre ger information om CSI (se figur 11) och den sista fliken ger möjligheter för jämförelser mellan olika kundcentermedarbetare samt olika säljtävlingar som ofta pågår inom verksamheten (se flik 12).

Försäkringsbolag V

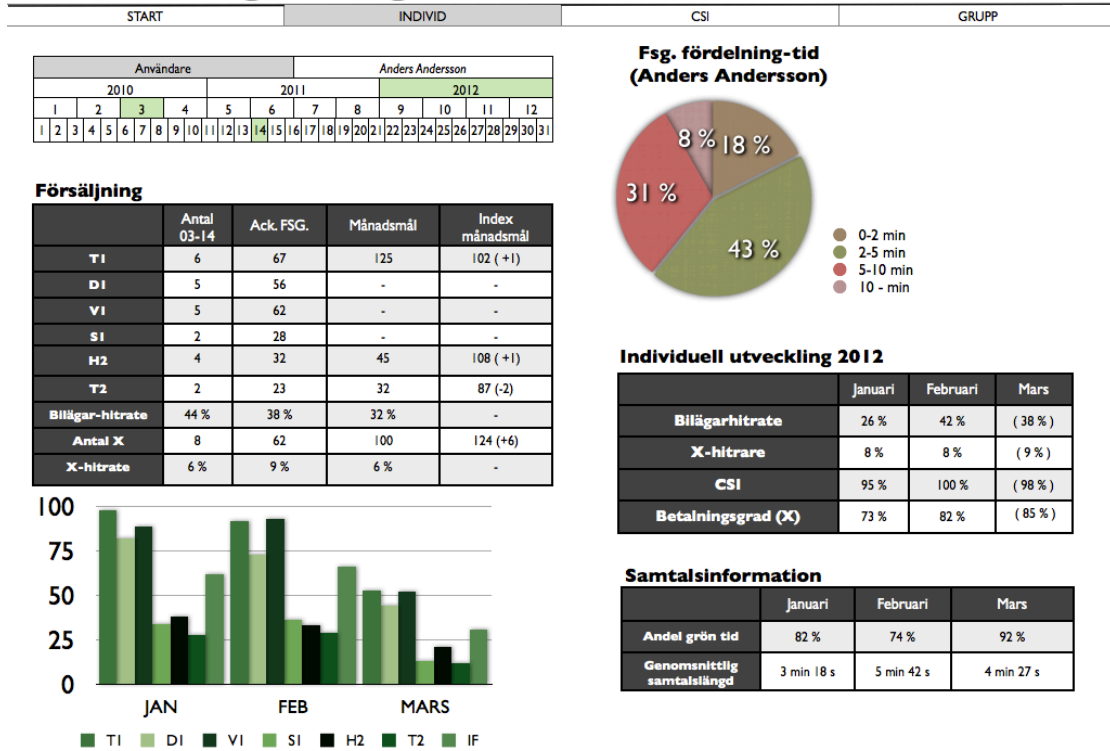
Säljchef/säljcoach



Figur 9: dashboard för säljchef och säljcoach (start-flik)

Försäkringsbolag V

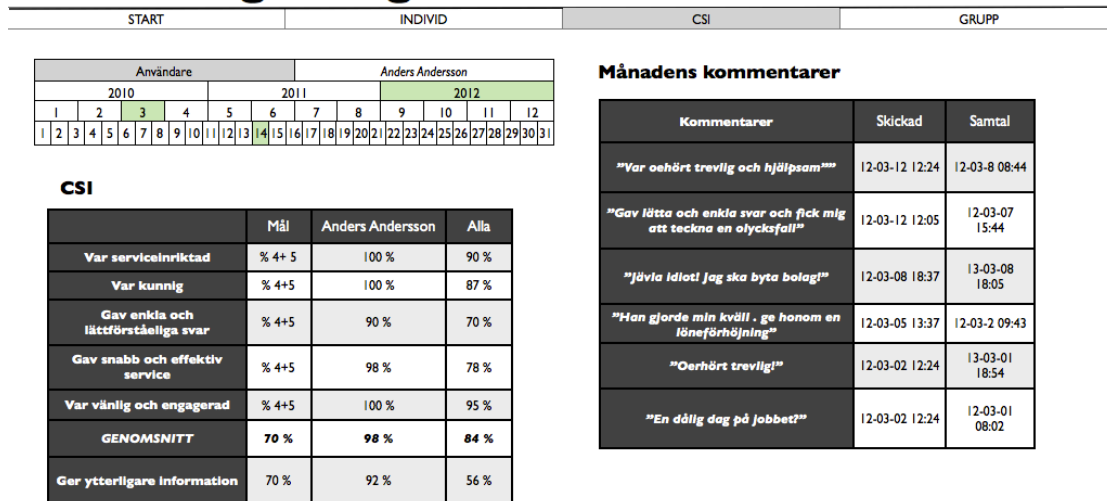
Säljchef/säljcoach



Figur 10: dashboard för säljchef och säljcoach (Individ-flik)

Försäkringsbolag V

Säljchef/säljcoach



Figur 11: dashboard för säljchef och säljcoach (CSI-flik)

START	INDIVID	CSI	GRUPP
-------	---------	-----	-------

Nyckeltal					Bilagärhitrate																									
2010					2011					2012																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Vald ranking

		BILÄGARE-HR
1	ENOK ENOKSSON	59,4 %
2	CEASAR CEASARSSON	51,1 %
3	INGVAR INGVARSSON	47,7 %
4	ANDERS ANDERSSON	43,9 %
5	HARALD HARALDSSON	41,7 %
6	KARL KARLSSON	39,4 %
7	GUSTAF GUSTAFSSON	36,9 %
8	FREDRIK FREDRIKSSON	33,7 %
9	DANIEL DANIELSSON	33,1 %
10	BENGT BENGTSSON	32,7 %
11	JOHAN JOHANSSON	29,6 %

Pågående tävlingar

	Flest sålda X t o m 03-18	Topp 5	Fångarna på kundtjänst	Antal nycklar
1	CEASAR CEASARSSON	59	FREDRIK FREDRIKSSON	12
2	ANDERS ANDERSSON	51	BENGT BENGTSSON	11
3	DANIEL DANIELSSON	47	DANIEL DANIELSSON	8
4	KARL KARLSSON	43	KARL KARLSSON	4
5	HARALD HARALDSSON	41	HARALD HARALDSSON	3

Figur 12: dashboard för säljchef och säljcoach (grupp-flik)

4.3.2.1 Jämförelse över tid

Att som säljcoach och säljchef kunna jämföra kundcentermedarbetarnas prestationer över tid (se designimplikation 2) är en självklarhet för att ha möjlighet till effektiv och behjälpare styrning. På dashboarden har vi med detta under olika flikar. Under flik ett (se figur 9) representeras detta genom nyckeltalen bilagärhitrate, X-hitrate (se designimplikation 7) samt CSI-genomsnitt (se designimplikation 4). Dessa värden presenteras månadsvis men skillnaden mot dashboarden för kundcentermedarbetaren är att data här visas för de säljteam säljcoachen eller säljchefen har ansvar för. Det är således objektiva icke-finansiella nyckeltal av internoperativ karaktär där data läggs samman för samtliga medarbetare och presenteras för att ge en övergripande bild och möjliggöra jämförelse över tid (se designimplikation 2).

Flikarna två (se figur 10), tre (se figur 11) och fyra (se figur 12) är uppbyggda på annat vis än den första fliken i den mening att det bygger på val av antingen medarbetare (flikarna två och tre) eller det nyckeltal som skall ses (flik fyra). Tanken från vårt håll har varit att säljcoach och säljchef skall kunna välja en specifik kundcentermedarbetare och ett specifikt datum eller period att se på (se figur 13). Det är således möjligt att se hur en specifik användare har utvecklats över tid inom områdena försäljning (se designimplikation 5), individuell utveckling (se designimplikation 4 och 7), samtalsinformation, försäljningsfördelning samt kundnöjdhet (CSI) genom olika grafiska framställningar.

Användare														Anders Andersson																	
2010							2011							2012																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	

Figur 13: verktyg för att välja kundcentermedarbetare och period

4.3.2.2 Benchmarking

Nyckeltalen inom benchmarking (se designimplikation 3) är desamma för säljchef och säljcoach som det är på kundcentermedarbetarnas dashboard. Förklaringen till detta finns i att dessa nyckeltal är väldigt talande och är lika relevanta för bägge dessa dashboards. Skillnaden mot kundcentermedarbetarnas dashboard är att det här presenteras data mellan de två olika säljteamen som finns. Syftet att ha med benchmarking på dashboarden för säljchef och säljcoach är för att informationen skall kunna ligga till grund för eventuella tävlingar eller andra försök att öka försäljningen för sitt säljteam. Objektiva internoperationella och kundorienterade icke-finansiella nyckeltal som dessa ger en snabb och bra bild för att kunna jämföra teamen åt.

4.3.2.3 Kundnöjdhet

Kundnöjdhet (se designimplikation 4) är ett icke-finansiellt nyckeltal av kundorienterad karaktär som säger mycket om hur kunderna uppfattar kontakterna med företaget, och det är utifrån de resultaten som säljchef och säljcoach skall kunna uppmärksamma de personer som får höga och låga skattningar och sedermera även bejaka det som är bra och fokusera på att utveckla det som är mindre bra. I takt med att måttet kundnöjdhet vuxit och fått en viktigare del som styrmått ansåg vi det viktigt att ha detta dels som en sammanfattande och övergripande tabell på flik ett (se figur 9), men vi märkte från intervjuerna även att det vore bra att ha det på en egen flik där säljchef och säljcoach kan se och jämföra CSI-utvecklingen för en specifik medarbetare över tid (se figur 11). Nyckeltalet fungerar som så att det hämtar informationen från en extern databas och presenteras i tabellform. På medarbetarnivå, flik tre (se figur 11), presenteras även de skriftliga kommentarer som lämnats kring varje bedömning. Att vi valde att enbart ta med dessa kommentarer på dashboarden för säljchef och säljcoach var för att det under intervjuerna inte presenterades önskan att ha med det från kundcentermedarbetarna, vilket det istället gjordes av säljchef och säljcoach.

Ett annat syfte vi såg var att kommentarerna mycket väl skulle kunna utgöra underlag att ha i anknytning till medarbetarsamtal där det möjliggörs att jämföra betyg och kommentarer under en längre period och diskutera kring dem samtidigt som de även kan vara viktiga att angripa omedelbart vid sämre prestationer.

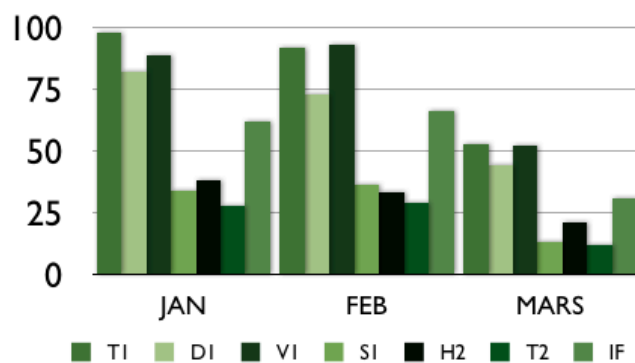
4.3.2.4 Försäljning

Den designimplikation (se designimplikation 5) som låg till grund för försäljningfliken på säljchef och säljcoachens dashboard har dess bakgrund i förändringen av kundcentermedarbetarnas roll där fokus gått mer och mer mot att sälja istäl-

let för att enkom agera i serviceärenden. Det har med andra ord utvecklats till att bli en viktig icke-finansiell aspekt som är värd att ta med, i synnerhet de olika hitrates (se designimplikation 7) som räknas fram och numer är betydelsefulla styrtalet för verksamheten. Av den anledningen valde vi att ta med de försäljningsnyckeltal som finns på kundcentermedarbetarnas dashboard, men med några principiella skillnader. På flik ett (se figur 9) presenteras försäljningen ackumulerad för samtliga medarbetare i det säljteam säljchef eller säljcoach har hand om. Försäljningssiffrorna kan även visas för en specifik individ under flik två (se figur 10), där det även ges möjlighet att se försäljningsutveckling över en längre tidsperiod. Informationen kan även presenteras i en graf för att göra det överskådligt, där data för de senaste tre månaderna räknat med innevarande månad som månad ett åskådliggörs (se figur 14).

Försäljning

	Antal 03-14	Ack. FSG.	Månadsmål	Index månadsmål
T1	6	67	125	102 (+1)
D1	5	56	-	-
V1	5	62	-	-
S1	2	28	-	-
H2	4	32	45	108 (+1)
T2	2	23	32	87 (-2)
Bilagar-hitrate	44 %	38 %	32 %	-
Antal X	8	62	100	124 (+6)
X-hitrate	6 %	9 %	6 %	-



Figur 14: försäljning per individ

4.3.2.5 Kötid

Att presentera kötiden (se designimplikation 6) även för säljchef och säljcoach har sin förklaring i att det från säljcoach uttrycks förståelse för att kundcentermedarbetarna behöver anpassa samtalen under de tillfällen som det är lång kö. Kötidsindikatorn verkar således som ett verktyg även för säljchef och säljcoach då de kan läsa av läget och, när det behövs, kunna gå ut i verksamheten och påminna medarbetarna om att de bör ändra sitt samtalsbeteende. Indikationen som sänds från kötidindikatorn är av ren icke-finansiell karaktär men är för verksamheten en stor och betydelsefull indikator på hur samtalen skall struktureras upp.

4.3.2.6 Efterfrågade nyckeltal

Denna designimplikation (se designimplikation 7) kretsade för vår del kring att få fram nyckeltal som är relevanta och praktiskt användbara för säljchef och säljcoach att följa verksamheten på ett nära och bra vis. Det vi tog fram är det som presenteras under flik fyra (se figur 12) på dashboarden, nämligen möjlighet till en rankinglista där det utifrån olika fördefinierade nyckeltal är möjligt att ranka medarbetarna utifrån de som lyckas att, exempelvis, sälja flest försäkringar av visst slag eller den som har högst bilägarhitrate. Denna information är, likt den information som finns på flik två (se figur 10) och tre (se figur 11), möjlig att se för en viss dag eller för en egenvald period. Tanken att presentera nyckeltal i rankinglistor var för att underlätta att se förändringar och trender inom medarbetarnas sätt att sälja och således använda sig av icke-finansiell information för att påvisa utvecklingar i relativa mått.

4.4 Utvärdering av artefakt

För att på ett enkelt vis kunna kvantifiera och visualisera resultatet från enkätundersökningen har vi tilldelat varje steg på den använda skalan i utvärderingsunderlaget (se bilaga 1) en siffra från ett till fyra:

Starkt negativ	Svagt negativ	Svagt positiv	Starkt positiv
1	2	3	4

Detta resulterar i en fyrgradig skala utifrån vilken samtliga variabler bedöms, där lägsta betyg blir ett, vilket indikerar en starkt negativ förändring och det högsta betyget blir fyra, vilket indikerar en starkt positiv förändring. Utifrån i utvärderingsunderlaget använda formuleringar innebär således ett genomsnitt på under 2,5 en försämring från tidigare och ett genomsnitt över 2,5 en förbättring.

För att ytterligare göra utvärderingen så användbar och lättolkad som möjligt har vi även valt att dela in respondenterna utifrån respektive dashboardlösning, det vill säga, utifrån kundcentermedarbetare samt säljchef och säljcoach i framräknandet av respektive genomsnitt (se bilaga 2). Detta ger en mer rättvis bild då de som sagt var presenterats inför olika dashboards, samtidigt som detta ökar möjligheten till en djupare analys av det faktiska utfallet.

Nedan presenteras genomsnitten för respektive variabel, fördelat enligt ovan.

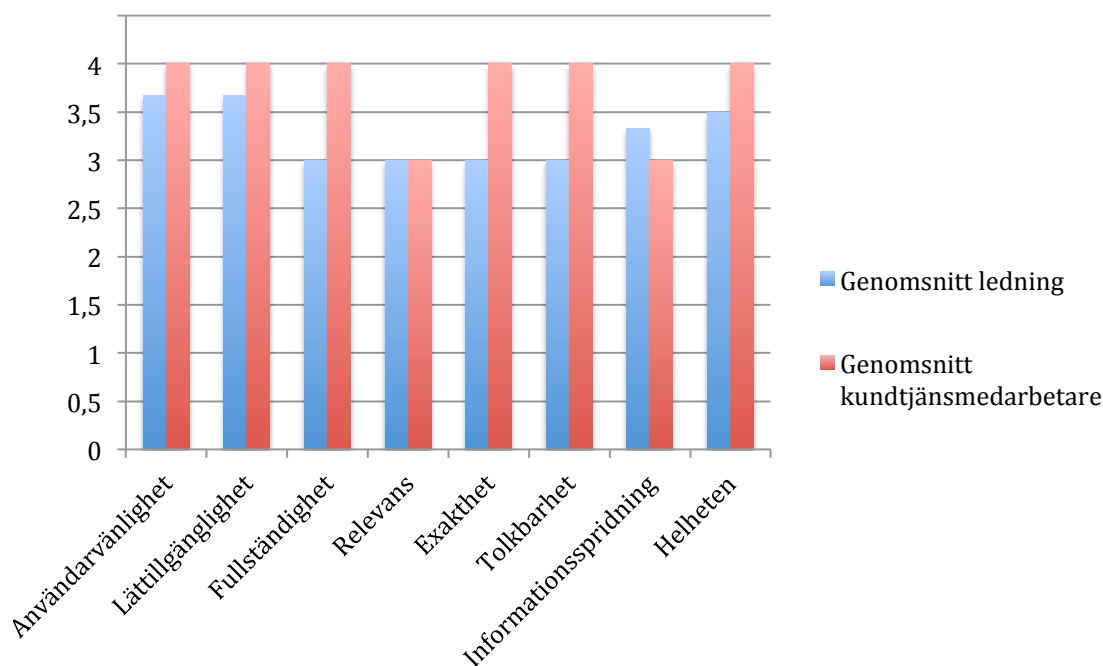


Diagram 1. Ranking - utvärderingsvariabler

4.4.1 Resultat

Utifrån enkätundersökningens siffror samt efterföljande diskussion med respektive respondent kommer vi nedan att redovisa fallstudiens utfall, med utgångspunkt i respektive variabel.

4.4.1.1 Användarvänlighet

En fundamental skillnad mellan respektive dashboard, vilket också syns i utfallet på enkätundersökningen, är det faktum att kundcentermedarbetarens lösning är en låst dashboard med ett enda fönster medan säljchef och säljcoach har en något mer avancerad lösning med fyra olika flikar och en hel del interaktivitet.

Kundcentermedarbetarna upplever dock formatet som ett stort uppsving jämfört med vad de har i dag sett till användarvänlighet och säger:

"Jag tycker denna lösning är väldigt bra och det känns som en enorm skillnad mot hur vi arbetar i dagsläget med alla fönster, och information som dimper in per mail kontinuerligt och måste letas upp"

Också säljcheferna tycker att den presenterade lösningen innebär en starkt positiv förbättring sett till användarvänlighet, där de bägge understryker att det nuvarande systemet inte alls är användarvänligt.

Det som drar ner snittet är säljcoachens betyg, vilket tycks vara grundat mest på att denne känner att han måste få använda den ett tag för att kunna ge en slutgiltig bedömning:

"Jag är en sån person som måste sitta och klicka och fundera ett tag för att bilda mig en stark uppfattning om något. Vid första anblick verkar dock denna lösning väldigt användarvänlig"

- **Sett till användarvänlighet synes den presenterade artefakten ha en starkt positiv (3,8/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.1.2 Lättillgänglighet

I graderingen av lättanvändarvänlighet råder samma fördelning där samtliga förutom säljcoachen bedömer att respektive dashboard har en starkt positiv inverkan på lättanvändarvänligheten sett till styrning. Säljchef 2 utbrister:

"Fan vad underbart att allt bara finns där!"

Säljchef 1 menar att detta skulle lösa stora problem som finns i dagsläget sett till tillgängligheten av information och säger:

"Den mesta informationen jag behöver för att styra finns, men är undangömd på massor med olika ställen i massor med olika program. En sån här lösning som samlar all information på ett och samma ställe är kanon. Kan det bli bättre?"

Även säljcoachen påtalar möjligheten att få tag på den informationen de behöver och att detta skulle underlätta arbetet oerhört mycket. Säljcoachen säger bland annat:

"Att få all information levererad på detta sätt skulle spara mig otroligt mycket tid"

- **Sett till lättillgänglighet synes den presenterade artefakten ha en starkt positiv (3,8/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.1.3 Fullständighet

Här tycks det finnas tydliga skillnader mellan säljchef och säljcoach samt kundcentermedarbetarna. Säljchef och säljcoach svarar samtliga att det ger en viss förbättring sett till fullständighet i den bemärkelse att det genom den presenterade dashboarden tillkommit nyckeltal som de ej tidigare haft möjlighet att styra efter. Som säljchef 1 uttrycker det:

"Jag kan på mitt mindre smarta vis genom Excel få fram en hel del av de nyckeltal som ni levererar, men det finns några saker som inte är möjliga med dagens upplägg, ens om man krånglar extra mycket. Bland annat den där försäljningsfördelningen är väldigt intressant"
(se figur 8)

Säljchef 2 anser att det finns mycket nytt som denne tycker är väldigt bra men att det samtidigt saknas en del nyckeltal (läs om nya designimplikationer nedan).

Kundcentermedarbetarna som bägge bedömde att fullständigheten påverkas mycket starkt genom den presenterade lösningen menar att flera saker är nya och kommer att hjälpa dem i deras arbete. Den ena kundcentermedarbetaren säger:

"Försäljningsfördelningen och sättet ni redovisar hur jag ligger till mot mål är verkligen superbra! Jag kommer kunna använda denna information för att styra mitt eget arbete på ett helt annat sätt. Nu vet jag ju till exempel om jag hanterar köerna på ett bra sätt. Sen att man får tillgång till X-försäljningssiffrorna på en gång gör ju också enorm skillnad"

- **Sett till fullständigheten synes den presenterade artefakten ha en svagt positiv (3,4/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.1.4 Relevans

Samtliga respondenter svarar att den presenterade artefakten ger en svagt positiv förbättring gentemot hur det ser ut i dagsläget sett till styrning. Då snittet för kundcentermedarbetarna var högre under fullständighet är vi benägna att dra slutsatsen att åtminstone viss del av den information som tillkommit genom den presenterade artefakten för kundcentermedarbetarna anses vara mindre relevant. Denna information anses hjälpsam i det individuella arbetet, men anses vara något mindre relevant sett till att det inte riktigt är på alla de påverkade premisserna kundcentermedarbetarna styrs utifrån. Detta understöds av en kundcentermedarbetare som säger:

"Alltså, jag tycker att denna information är viktig, men jag vet inte om min coach tycker det"

Säljcheferna tillsammans med säljcoachen menar att det är väldigt bra information som levereras i den presenterade lösningen men att den nuvarande och befintliga lösningen samtidigt också levererar mycket relevant information, således är inte förbättringen markant.

- **Sett till relevans synes den presenterade artefakten ha en svagt positiv (3,0/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.1.5 Exakthet

Exaktheten ansågs av samtliga respondenter vara svårbedömd. Som säljchef 2 uttrycker det:

"Jag skulle nog för att kunna känna mig helt trygg med denna, som vilken automatiserad lösning som helst vilja köra en ordentlig test-runda och kontinuerligt kontrollera utfallet mot verkligheten. Tilliten till system är inte alltid på topp om man säger så"

Säljchef 1 samt säljcoachen menar att mycket bygger på den inbyggda felmarginalen i systemen. Båda påpekar dock fördelen av att inte riskera att klippa, klistra och skriva in fel utan att just det faktum att de slipper den slutliga manuella handpåläggningen och den mänskliga faktorn ändå ger åtminstone en svagt positiv inverkan sett till exaktheten.

Kundcentermedarbetarna understryker mycket tydligt fördelen av att själva slippa räkna ut saker, samt att det, som det ser ut just nu, ganska ofta blir fel på grund av misstag ifrån säljchefer och säljcoach när de skickar informationen. Den ena kundcentermedarbetaren säger:

"Det är tyvärr ganska vanligt att de siffror som skickas ut inte alltid stämmer, och att det finns inbyggda buggar i de Excelark vi själva skall sitta och klicka i. Det är ju inte alls konstigt, men att få det på detta sätt, utan iblandning av stressade människor, skulle nog göra väldigt stor skillnad"

Den andra Kundcentermedarbetaren säger:

"Jag vågar inte riktigt lita på den information som skickas ut i dagsläget, och det gör nog också att jag inte riktigt använder den på det sätt som jag kanske borde"

- **Sett till exakthet synes den presenterade artefakten ha en starkt positiv (3,6/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.1.6 Tolkbarhet

Tolkbarheten tycks påverkas starkt positivt av kundcentermedarbetarna, vilka menar på att all information redovisas på ett väldigt pedagogiskt och logiskt sätt. Den ena kundcentermedarbetaren säger:

"Jag tycker att det är jättebra. Det känns så enkelt att förstå allting och det är inte så att man inte fattar vad man ser som ganska ofta annars"

Säljchef 1 och 2 menar att det är en svag förbättring mot hur det ser ut i dagsläget, men att dagens lösningar ändå tillåter tolkningar på ett rimligt sätt.

Säljcoachen slår enligt oss lite huvudet på spiken sett till skillnader i synen mellan kundcentermedarbetarna och säljchef och säljcoach när denne säger:

"Vi sitter ju och arbetar med dessa siffror hela dagarna och tycker ofta att det är helt självklart hur saker skall läsas av och tolkas, men säljarna, de känner ju ofta inte alls samma sak"

- **Sett till Tolkbart synes den presenterade artefakten ha en svagt positiv (3,4/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.1.7 Informationsspridning

Rörande informationsspridningen ges de presenterade dashboardsen betyget svagt positivt av kundcentermedarbetarna samt av säljchef 2 och säljcoach, medan säljchef 1 menar att den har en starkt positiv inverkan sett till styrning.

Säljchef 1 menar på att kundcentermedarbetarna får information kontinuerligt med det presenterade upplägget, samt tycker att textrutan som är direktkopplad från säljchef och säljcoach till kundcentermedarbetarna är en väldigt bra lösning. Kundcentermedarbetarna samt säljchef 2 och säljcoach tycks se på informationsspridningen på ett lite annat sätt och menar att mycket går att lösa på ett bra sätt i dagsläget genom vanlig mailkommunikation.

Frågan är om samtliga respondenter har haft samma bild av variabeln informationsspridning, och vi är här benägna att tro att det spelar in åtminstone lite just rörande denna variabel då vi nu efteråt har analyserat det som samtliga respondenter har sagt om variabeln informationsspridning vid sidan av själva enkätundersökningen. Vi menar att en mer enhetlig och av oss än tydligare definition av variabeln informationsspridning, om den hade påverkat något i detta fall, i sådana fall hade ökat betyget bland de övriga respondenterna. Detta då säljchef 1 är den som talar om informationsspridning som mest överensstämmande med vår definition av termen.

- **Sett till informationsspridning synes den presenterade artefakten ha en svagt positiv (3,2/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.1.8 Helhetsbedömning

Helhetsbedömningen är en fråga som rimligtvis är svårare att tolka än övriga variabler.

Sett till kundcentermedarbetarna så rådde en positiv inställning till att implementera en lösning likt den presenterade artefakten. De menar att en lösning likt den presenterade skulle kunna underlätta en hel del och en av kundcentermedarbetarna säger:

"Jag tror helt klart att denna lösning hade påverkat mitt arbete. Dels sättet jag arbetar inom vissa områden, men den skulle också göra det otroligt mycket smidigare. Jag tycker att jag verkligen får en bra helhetsbild av denna lösning. Att jag på ett smidigt sätt får koll på läget. Att jag sen dessutom får siffror jag kan lita på gör det ju bara bättre"

Sett till säljchef och säljcoach skiljde sig dock åsikterna något åt. Samtliga tyckte att det absolut skulle ha inverkan på deras arbete i dag sett till styrningen. Säljchef 2 ansåg att den dessutom skulle ha en väldigt stark inverkan på styrningen då det vid sidan av allt bra som finns med i den presenterade artefakten dessutom tordes spara väldigt mycket tid som i dag läggs på manuell handpåläggning. Denne uttryckte det som:

"Man fastnar väldigt lätt bakom datorn för att söka upp informationen man behöver, och skulle jag istället kunna arbeta på detta sättet så hade enormt mycket tid frigjorts som jag kunnat lägga på andra saker. På att styra mer och bättre"

Säljchef 1 och säljcoachen är också de entusiastiska, men sätter betygen på svagt positiv eller mittemellan svagt och starkt positiv.

Under den fria diskussionen ställde vi också en fråga kring risk, och vad de såg för potentiella risker med att implementera en sådan här lösning. Den ena kundcentermedarbetaren svarade:

"Frågan är om en sån här lösning kanske gör mig för säljkåt. Genom att få så pass mycket bättre koll på dessa siffror kanske jag fokuserar för mycket på dem? Fast det är ju därför säljcoachen finns där. För att hålla mig på rätt nivå"

Det som kundcentermedarbetaren nämner är en faktor som definitivt måste finnas i åtanke. Skulle det vara på det sättet att den presenterade artefakten triggade individen allt för starkt riskerar det kanske till och med att försvåra styrningen. Vi kände efter avslutad intervju att detta var en väldigt viktig fråga och bad den berörda kundcentermedarbetaren utveckla sitt resonemang ytterligare vid ett senare tillfälle, samt ställde en rak fråga kring just denna specifika risk också till

den andra kundcentermedarbetaren. Dennes svar var dock ett entydigt nej, och att denne såg ej en risk att överfokusera för mycket på sälj och sade bland annat:

"Jag skulle vilja påstå att en sådan här lösning ställer försäljning i ett tydligare perspektiv där man för första gången också fokuserar på kundsiffrorna på ett tydligt sätt, och andra saker än enbart pinnar. Jag skulle vilja påstå att detta får raka motsatsen på mig i alla fall. Att jag ytterligare inser värdet av CSI-siffrorna till exempel"

När frågan kring potentiella risker ställs till säljchef och säljcoach så svarar säljchef 1 att ett för bra automatiserat system som alltid levererar rätt saker eventuellt riskerar att göra säljcoacherna för passiva. Säljchef 1 har tidigare i sin karriär stött på just den typen av problematik, men säger också att detta är enkelt att motverka genom en tydlig medvetenhet hos säljcheferna. Denne avslutar med:

"Allt handlar i slutändan om hur man är som person. De som gillar att grota ned sig i siffror kommer sannolikt att göra så också i fortsättningen, även med en sån här automatiserad lösning som levererar det mesta på ett silverfat"

Säljcoachen understödjer detta resonemang genom att under sin utvärdering vid flera tillfällen trycka på hur mycket denne uppskattar den presenterade lösningen just eftersom denne älskar att grota ner sig i siffror. Säljchef 2 kan inte komma på några risker rent spontant utan ser endast fördelar. Som denne understryker så bygger dock detta antagande på att automatiseringen och realtids-uppdateringen fungerar som den ska.

- **Sett till helheten vad gäller hur arbetet påverkas synes den presenterade artefakten ha en starkt positiv (3,8/4,0) inverkan på styrningen inom kundcentret.**

4.4.2 Förbättringar och nya designimplikationer

Utifrån utvärderingsrundan framkom många goda förslag på redan befintliga delar i respektive dashboard samt ett antal idéer till helt nya moment som skulle göra stor nytta. Vi kommer här att lista de mest väsentliga förändringar vilka vi har tagit emot under intervjuerna och således det som vi tror skulle påverka styrningen i en positiv riktning.

4.4.2.1 Förbättringar – dashboard för kundcentermedarbetare

Köindikatorn (se figur 7) skall ändras så att denna visar antal samtal istället för antal minuter kö. Anledningen till att frånga minuter och istället visa samtalskön i antal samtal förklaras av att flera respondenter har påtalat att ett faktiskt antal personer som står i kö är lättare att relatera till då det alltid finns möjlighet att se hur många som sitter och jobbar för tillfället. Minuter är allt för diffust och säger inte något om den sanna kön.

Dessutom bör köindikatorn inte ha en lika framträdande roll som den i dagsläget har då den starkt grönt eller rött lysande lampan tenderar att ge ett intryck av att situationen som helhet är "grön" eller "röd". Köindikatorn skall istället enkelt visualiseras med hjälp av siffror.

Försäljningsfördelningen (se figur 8) bör kompletteras med benchmarking mot säljteamets siffror. Förslagsvis kan det under respektive tal inom parantes återges snitt för det säljteam kundcentermedarbetaren tillhör. Detta skulle leda till en större möjlighet att analysera sina egna insatser utifrån hur gruppen presterar och även ge en god och generella bild av hur försäljningsfördelningen ser ut.

Försäljningsrutan (se figur 6) skall slimmas ner och endast innehålla antal sålda trafikförsäkringar, bilägarhitrate, antal sålda X samt X-hitrate. Vid sidan av dessa redan befintliga nyckeltal skall dessutom trafikhitrate adderas. Detta nyckeltal är uppbyggt på samma sätt som x-hitrate, det vill säga antal sålda trafikförsäkringar delat på bearbetad samtalstid. Detta nyckeltal utgör ett bra hjälpmedel och är något som anses vara bra att styra efter vid sidan av de tidigare nämnda nyckeltalen (se designimplikation 7).

Vidare skall benchmarkingsmöjligheterna förbättras ytterligare och ett index över hur gruppen ligger till mot uppsatta månadsmål skall placeras jämte det individuella målindexet.

Samtalsinformation (se figur 5) skall kompletteras med två ytterligare nyckeltal; *tillgänglighet*, vilket beskriver hur stor andel av alla samtal kundcentermedarbetarna hinner svara på innan kunden lägger på, samt *servicenivå*, vilket beskriver hur många procent av alla samtal som besvaras inom en minut.

4.4.2.2 Förbättringar – dashboard för säljchef och säljcoach

På start-fliken i dashboarden för säljchef och säljcoach (se figur 9) vill vi vid sidan av ovan nämnda förbättringar rörande köindikatorn, säljrutan och samtalsinformation också att två underkategorier för antal sålda X redovisas; property respektive övriga X. Detta då en viktig del av styrningen sett till just sålda X är att coacha för att nå en generell och utspridd försäljningsbild där kundcentermedarbetaren hellre skall sälja lite av allt än att vara allt för fokuserad på ett fåtal av det stora utbudet av X-försäkringar. Anledningen till att vi inte vill redovisa dessa underkategorier även för kundcentermedarbetarna är för att dessa även om de skall eftersträva spridning inte får bli allt för taktiska i sin försäljning och se för mycket på vad de redan har sålt den innevarande månaden.

På individ-fliken (se figur 10) skall samma korrigeringar till befintliga moment göras som på start-fliken. För samtalsinformation och rutan med utveckling över tid skall dessutom gruppens genomsnitt adderas för att göra det lättare för säljchef och säljcoach att bedöma en specifik individs insatser gentemot gruppens.

På grupp-fliken (se figur 12) skall till valet av ranking också adderas trafikhit-rate.

4.4.2.3 Nya designimplikationer

8. [Kompletterande presentationsmedel till den befintliga artefakten för att öka tillgången till delgiven information]

Understödjande empiri:

Det har framförts en önskan om en lösning där det också i fortsättningen är möjligt att säkerställa viss grad av muntlig förmedling av information. Säljchef 1 på-talar vikten av att få samlas och tala kring dagens utmaningar och målsättningar. Säljchef 1 säger:

”Det vore kanon att kunna samlas i början av varje arbetsdag för att kunna kolla på de viktigaste nyckeltalen och tala om dagens utmaningar. Kan man få denna lösning i större format?”

Samtliga respondenter framhäver att ju mer och tydligare den för dem presenterade informationen ges utrymme desto bättre. Säljcoach säger:

”Fick jag bestämma så skulle alla på företaget gå runt med en sån där fräck iPad med denna lösning och så fort något händer skakar den till. Jag skulle vilja ha det så att hela väggarna blinkar av informationen och att ingen, absolut ingen här på kundcenter kan undgå att ta del av den information som förmedlas”

- En lämplig lösning torde vara att som komplement till den befintliga artefakten också ha en något nerskalad, och för storskärmar anpassad, lösning där endast ett fåtal nyckeltal; antal sålda trafik, antal sålda X, bilägarhitrate, X-hitrate, CSI-genomsnitt samt kösituation syns tydligt både på individnivå och som snitt för gruppen som helhet.

9. [Ett tydligt sätt att indikera det övergripande läget för en enskild individ eller för gruppen som helhet]

Understödjande empiri:

Under utvärderingsfasen så framkom det att samtliga respondenter högt värde-rar översiktlighet och möjligheten att bilda sig en uppfattning av det övergri-pande läget på ett snabbt sätt. Det framfördes från samtliga respondenter att den presenterade artefakten påverkade överblickbarheten väldigt positivt, men det framfördes också förslag från säljchef 1 respektive från säljcoachen om att kanske ännu tydligare än i dag kunde använda sig av färger för att ge en snabb bild av helheten. Som säljchef 1 uttryckte det:

”Man kanske skulle kunna ha en grön färg om man ligger bra till på en siffra och röd färg om man måste skärpa till sig?”

- På kundcentermedarbetarens artefakt samt på start-fliken på artefakten för säljchef/säljcoach anpassas försäljningsrutan och indexredovisningen för ställning mot mål, så att det faktiska antalet försäkringar för individen eller grupperna är gröna så fort kundcentermedarbetaren ligger över index 100 och röda så fort de ligger under index 100. Till detta skulle dessutom kunna adderas en helhetsindikator som utifrån hur kundcentermedarbetaren ligger till på mål för; antal sålda trafik, antal sålda X, bilägarhitrate, X-hitrate samt CSI-snitt lyser grönt eller rött. Är tre eller fler av nyckeltalen i fas med mål eller över så lyser lampan grön. Är tre eller fler av nyckeltalen under mål så lyser lampan rött.

10. [En utökad tillgång av aktuell och för individen intressant gruppdata för kundcentermedarbetarna]

Understödjande empiri:

Under fråga nio i frågeformuläret så fanns det hos båda kundcentermedarbetarna en punkt och det var att de om de vore möjligt gärna skulle vilja ha lite tydligare information kring specifika tävlingar och hur de låg till sett till ranking i dessa tävlingar. Vidare så påtalade också säljchef 1 nyttan av att de under grupp-fliken i artefakten för säljchef/säljcoach (se figur 12) befintliga tävlingsrutorna också skulle synas för kundcentermedarbetaren.

- På kundcentermedarbetarens artefakt adderas en grupp-flik där de befintliga tävlingarna presenteras med aktuell ställning. I det fall säljchef/säljcoach också önskar förmedla en generell ranking på individnivå för exempelvis bilägarhitrate så skall detta också kunna förmedlas under denna flik.

5. DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

I detta kapitel för vi en sammanfattande diskussion där vi söker tolka och förklara resultatet i studien för läsaren. Vi avslutar detta kapitel med att ge förslag till framtida forskning.

I denna studie har vi visat att en business intelligence-lösning i form av dashboards uppbyggda av primärt icke-finansiella nyckeltal positivt påverkar och förstärker styrningen inom kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V. Den presenterade artefakten visar tydligt hur det rent praktiskt inom ett tjänsteföretag kan användas icke-finansiella nyckeltal för att förbättra styrningen.

Otley (1999; 2003; 2008) påtalar hur det råder en avsaknad av plattformar för det rent praktiska brukandet av icke-finansiella nyckeltal och vi menar på att denna studie kan verka idéskapande för organisationer som står i begrepp att ge icke-finansiella nyckeltal större vikt sett till styrning. Vi visar konkret genom våra framtagna och utvärderade artefakter hur en organisation rent praktiskt kan implementera och arbeta med icke-finansiella nyckeltal och som en följd av detta föra in dessa som en del av den dagliga styrningen.

Det i denna studie redovisade resultatet indikerar att en artefakt innehållandes de framtagna designimplikationerna verkar hjälpsamt för det berörda företags styrning. Vi har valt att kategorisera de framtagna designimplikationerna utifrån generell karaktär samt företagsspecifik karaktär (se tabell 5). Designimplikationerna av generell karaktär visar på en generaliserbarhet sett till studiens resultat, där de generella designimplikationerna torde vara nödvändiga kriterier för att skapa en styrningsfrämjande artefakt för de flesta företag. Även de företagsspecifika designimplikationerna vilka i vår studie enbart härrör till försäkringsbolag V kan sägas besitta viss generaliserbarhet såtillvida de appliceras inom säljinriktad kundcenterverksamhet.

Designimplikationer av generell karaktär	Designimplikationer av företagsspecifik karaktär
(1) olika dashboards för olika befattningar	(5) förmedling av uppdaterad och relevant sälj information
(2) goda möjligheter till visualisering och dataanalys över tid	(6) visualisering av telefonkö och förmedlande av relevant samtalsinformation
(3) goda möjligheter till intern benchmarking	(10) presentation av aktuell och intressant gruppdata
(4) tydlighet och förankring mot kundnöjdhet	
(7) tydlig visualisering av viktiga nyckeltal	
(8) kompletterande presentationsmedel av artefakten	
(9) tydlig indikering av det övergripande läget	

Tabell 5. Kategorisering av designimplikationer

I enlighet med DSRM och dess syfte att skapa värde och effektivitet snarare än att ge svar på varför något ter sig på ett visst sätt (Simon, 1969; Hevner et al., 2004) är det viktigt att finna en lösning som är anpassad för den specifika användaren (designimplikation 1). För att styrningen skall gynnas menar vi dessutom att det krävs en effektiv målstyrningsprocess där de viktigaste icke-finansiella nyckeltalen får en stor och tydlig roll i den operativa styrningen (designimplikation 7) vilket ligger i linje med Hutchins (2008) tankar om nedbrytbarheten av mål genom verksamhetens alla olika nivåer.

Vidare framkom tydligt av våra resultat att goda möjligheter till visualisering och dataanalys över tid (designimplikation 2) samt goda möjligheter till intern benchmarking (designimplikation 3) verkar positivt på den övergripande styrningen. Detta är vi benägna att härleda till vikten av en väl fungerande prestationsmätning där Hung-Yi (2012) nämner just härledbarhet av prestationer som en viktig faktor och Ax, Johansson och Kullén (2007) trycker på prestationsmätning som en process bestående av bland annat möjligheten att kunna jämföra prestationer mellan olika användare över tid.

I likhet med Ittner och Larcker (2003) menar vi på att användandet av kundnöjdhet (se designimplikation 4) är en viktig faktor sett till styrning. Det synes vara av största vikt att det råder en samstämmighet mellan företagets övergripande strategi och det arbete som sker på operativ nivå inom verksamheten. Då strävan att uppnå mesta möjliga kundnöjdhet genomsyrar hela den berörda verksamheten är det inte heller annat än naturligt att denna designimplikation är högst väsentlig. Dessutom påtalades vid presentationen från flertalet respondenter ett intresse för att ha en liknande lösning i ett större format där säljteamen skulle kunna samlas vid starten av arbetspasset och gå genom gårdagens försäljning samt dagens utmaningar. Risken är annars, som Ittner och Larcker (2003) påtalar, att en avsaknad av uppmuntran till användande av de icke-finansiella måtten som införs riskerar att degradera desamma till ett dåligt och tandlöst substitut till de finansiella måtten. I takt med ökad användning och åskådliggörande (se designimplikation 8 och 9) av data skulle kundcentret kunna öka dess strukturella förståelse för hur prestationer bäst uppnås och hur alla skall göra för att komma dit vilket tydligt skulle placera de icke-finansiella nyckeltalen i fokus.

Artefaktens strukturella användningsområde för att mäta och följa upp de icke-finansiella mål som finns inom verksamheten menar vi tydliggörs i den mening att artefakten är byggd för att på ett handgripligt vis kunna ha en naturlig punkt i den interna styrningen och uppföljningen för både kundcentermedarbetare och säljchef/säljcoach. De mål som varje anställd i den operativa verksamheten har ges i artefakten en påfallande stor och viktig del sett till den visuella framtoningen. Tanken med detta är att ge kundcentermedarbeten en enkelhet att kontinuerligt följa försäljning och kundnöjdhetsnivå, de mål som genom vår studie framkommit som viktigast att mäta. Resultatet av vår studie visar att de mål som an-

vänds inom försäkringsbolag V är få men tydligt definierade och förankrade i verksamheten, något som ligger helt i linje med Kaplan och Nortons (2001) forskning kring hur homogena (sälj)organisationer bör använda sig av måluppföljning. Vår artefakt har belyst detta genom att den realtidsanpassade lösningen hela tiden ger möjlighet att prestationer kan ställas i relation till mål och därigenom underlätta för kundcentermedarbetaren att fullgöra dennes arbete. Faktum är att artefakten får en pragmatisk och praktisk förankring genom att prestationerna binds samman mot bonussystemet, eftersom att det är de mål som företaget ser som bonusgrundande som har lyfts fram och tydliggjorts. Vi menar därför att försäkringsbolag V kommer att dra nytta av mätandet i den redan befintliga och fungerande strukturen där de anställda, genom den strikta och definierande styrningen, ser och upplever en tydlighet och acceptans för de icke-finansiella nyckeltalens måluppnåelse. Vår skapade artefakt får här rollen som informations- och målförmedlare då målen tydligt har lyfts fram och accentuerats som viktiga för företaget.

En avgörande aspekt för mottagandet och graden av påverkan för artefakten är informationsvisualiseringen i densamma och huruvida denna är framgångsrik eller ej (Dilla, Janvri och Raschke, 2010). Under framtagandeprocessen stod respondenterna i fokus och den presenterade artefakten togs fram utifrån både verksamhetens och den individuella användarens behov. Presentationen utgjorde en avgörande del i designfasen och respektive dashboard-lösning anpassades specifikt för användaren sett både till dennes arbetsuppgift och till dennes, vad man får kalla för generella karaktär. Genom detta uppnås vad Shaft och Vessey (2006) benämner som en kognitiv samstämmighet mellan den berörda verksamheten, användarens personlighet och presentationen i respektive dashboard-lösning. En sådan kognitiv samstämmighet skapar enligt Shaft och Vessey (2006) en informationsvisualisering som är hjälpande för informationsinhämtning och beslutsfattande. Vi är benägna att tro att det positiva resultatet av den presenterade artefakten åtminstone till viss del kommer just av denna kognitiva passform, något som också underbyggs av den allmänna åsikten hos respondenterna att de presenterade dashboard-lösningarna har en bra passform, inte bara mot verksamheten utan också mot dem som personer och vad de gillar att fokusera på.

Vidare råder det som tidigare presenterats olika grader av interaktion sett till de olika dashboard-lösningarna, där dashboarden för kundcentermedarbetaren har en i förväg utvald selektion av data (statisk informationsvisualisering) och där dashboarden för säljchef och säljcoach har en relativt hög selekteringsfrihet enligt Kelton, Pennington och Tuttle (2010) definition (interaktiv informationsvisualisering). Detta föll sig naturligt under designfasen sett till respektive användares grundläggande behov men stämmer också väl överens med forskning av Dilla, Janvri och Raschke (2010) samt Lurie och Mason (2007) som menar på att graden av interaktiv informationsvisualisering hänger samman med verk-

samhetens natur och komplexitet. Detta i den bemärkelsen att en interaktiv informationsvisualisering i större utsträckning än statisk informationsvisualisering skapar multidimensionella beslutsunderlag och i förlängningen ger mer välgrundade och exakta beslut. Säljchef och säljcoach har ibland ganska komplexa situationer att utvärdera och vi är benägna att tro att en mer statisk lösning sett till informationsvisualiseringen inte hade visat på samma positiva påverkan sett till deras styrningen inom kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V. Likväl är vi övertygade om att graden av interaktivitet inte heller behöver ökas i någon större utsträckning även om det skulle vara väldigt intressant att se hur en maximerad interaktivitet sett till informationsvisualisering skulle påverka det slutliga resultatet.

Sett till de praktiska implikationerna av denna studie menar vi på att användandet av en artefakt likt vår till skillnad från andra vedertagna modeller så som exempelvis det av Kaplan och Norton (1992;1996) framtagna balanserade styrkortet i mångt och mycket hjälper en organisation att rent praktiskt använda icke-finansiella nyckeltal i den operativa verksamheten sett till styrning. Genom en dashboard-lösning likt vår, innehållandes icke-finansiella nyckeltal, skapas en större närvaro av desamma och avståndet från den operativa verksamheten och de använda nyckeltalen kortas ned. Ställs detta i relation till användandet av icke-finansiella nyckeltal inom ett balanserat styrkort så är avståndet betydligt större då det balanserade styrkortet ofta används endast på strategisk nivå inom en organisation (Kaplan och Norton, 1992;1996).

En fråga som också går att ställa sig sett till de redovisade resultaten är huruvida det är närvaron av icke-finansiella nyckeltal eller det praktiska användandet av desamma som har den största påverkansfaktorn sett till styrning inom en organisation. Sett till kundcenteravdelningen på försäkringsbolag V var närvaron av just icke-finansiella nyckeltal relativt hög redan från början. Det rådde dock ingen samstämmighet i användandet av desamma och många av nyckeltalen hade ingen direkt koppling till den faktiska styrningen. Den positiva effekt som den presenterade artefakten visade på styrningen menar vi då till mesta del måste komma av just det praktiska användandet som påverkansfaktor. Detta resonemang finner stöd i den forskning Otley (1999; 2003; 2008) presenterat som menar att avsaknad av kunskap kring hur man rent praktiskt skall använda sig av icke-finansiella nyckeltal i sin styrning kan ha stor inverkan på den faktiska påverkan de icke-finansiella nyckeltalen har på styrningen.

Sett till metodologiska aspekterna menar vi på att DSRM har haft en stor inverkan på det i vår studie presenterade resultatet. Faktum är att utvärderingsfasen vilken i Peffer et al. (2008) får ett väldigt stort utrymme har lett till essentiell feedback varvid ytterligare tre designimplikationer tillkommit som troligtvis inte hade uppdragats annars. Den vedertagna DSRM-approachen synes ha lett till ett mer effektivt framtagande av den slutgiltiga artefakten och lösningen när en inte

bara konceptuell nivå utan blir också enligt oss mer praktiskt förankrad inom försäkringsbolag V.

Genom denna studie har vi visat att en business intelligence-lösning i form av dashboards uppbyggda av primärt icke-finansiell nyckeltal kan hjälpa ekonomistyrningen i ett företag genom att rent praktiskt föra in icke-finansiella nyckeltal i den operativa verksamheten samt minska avståndet mellan desamma.

Avslutningsvis skulle vi vilja belysa ett antal intressanta områden för framtida forskning som vi anser bör beröras ytterligare och mer djupgående för att tydliggöra de icke-finansiella nyckeltalens roll för ekonomistyrningen. Frågan kring hur man som företag rent praktiskt bör bruka icke-finansiella nyckeltal är på inget sätt tillräckligt besvarat genom denna studie och tidigare forskning utan är i vår mening fortfarande outforskad mark där potentialen synes vara enorm:

1. Först skulle vi vilja föreslå att man precis som i denna studie, med samma typ av artefakt eller genom andra lösningar fast i större skala, med höjd i relevans och validitet söker utforska frågan kring praktiskt brukande än noggrannare. Det finns som tidigare nämnt ett stort behov av både kvalitativa och kvantitativa studier inom området praktiskt brukande av icke-finansiella nyckeltal. Man måste genom mer generaliserbar forskning sätta en trend i rätt riktning och ge andra och mer konkreta alternativ till företagen än den i dagsläget "*enda lösningen*", nämligen användandet av balanserade styrkort.
2. Under framtagandet av den i denna studie presenterade artefakten uppdagades många intressanta frågor inom området informationsvisualisering och graden av interaktivitet i motsats till statiskhet. Vi anser att det skulle vara intressant att med utgångspunkt i forskning av Dilla, Janvri och Raschke (2010), Kelton, Pennington och Tuttle (2010) samt Lurie och Mason (2007) vidare utreda hur graden av interaktivitet sett till informationsvisualiseringen påverkar genomslaget av icke-finansiella nyckeltal sett till styrningen inom en organisation i allmänhet och en säljorganisation i synnerhet.

6. REFERENSLISTA

- Abernethy, M. och Chua, W., 1996. Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*. Volym 13, nummer 2: 569–606
- Alvesson, M. och Karreman, D., 2004. Interfaces of control. technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society*. Volym 29: 423–444
- Anthony, R. och Govindarajan, V., 2007. Management Control Systems, 12:e uppl. Boston: McGraw-Hill
- Archer, L., 1984. Systematic method for designers. *Developments in design methodology*, London: John Wiley, s 57-82
- Ax C., Johansson, C. och Kullvén, H., 2007. Den nya ekonomistyrningen, Liber Ekonomi, Liber
- Behn, R., 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*. Volym 63, nummer
- Bryman A. och Bell E., 2005. Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Ax
- Chenhall, R., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*. Volym 28: 127–168
- Chow, C. och Van Der Stede, W., 2006. The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly*. Volym 7, nummer 3
- Cronholm, S. och Goldkuhl, G., 2010. Handlingsbara IT-system – design och utvärdering. *VITS*
- Dilla, W., Janvri, D. och Raschke, R., 2010. Interactive Data Visualization: New Directions for Accounting Information Systems Research. *Journal of information systems*. Volym 24, nummer 2: 1-37
- Drucker, P., 1994. The Practice of Management. London: Mercury Books
- de Vaus, D., 2001. Research design in social research. London: SAGE.
- Eekels, J. och Roozenburg, N., 1991. A methodological comparison of the structures of scientific research and engineering design: their similarities and differences. *Design Studies*. Volym 12, nummer 4: 197-203
- Elofsson, S., 2005. Kvantitativ metod – struktur och kreativitet i Larsson, S., Lilja, J. och Mannheimer, K., 2005. Forskningsmetoder i socialt arbete. Lund: Studentlitteratur
- Gustafsson, A. och Andersson, M., 2002. Befintliga webbsnitt – Metodramverk vid utvärdering av användarvänlighet. *GU SBECL*
- Gustavsson, M. och Wänström, C., 2008. Assessing information quality in manufacturing planning and control processes. Intern publiceringsserie, avdelningen för Logistik och Transport, Chalmers Tekniska Högskola. [Elektronisk version]
- Hevner, A., March, S. och Park, J. och Ram, S., 2004. Design Research in Information Systems Research. *MIS Quarterly*. Volym 28, nummer 1: 75-105

- Hung-Yi, W., 2012. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*. Volym 35, nummer 3: 303-320
- Hussain, M., Gunasekaran, A. och Islam, M., 2002. Implications of non-financial performance measures in Finish banks. *Managerial Auditing Journal*. augusti: 452-463
- Hussain, M., 2005. Management accounting performance measurement systems in Swedish banks. *European Business Review*. Volym 17, nummer 6: 566-589
- Hutchins, D., 2008. Hoshin Kanri - The Strategic Approach to Continuous Improvement. Hampshire: Gower
- IDG - <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.339447/expertpanelen-sa-utvarderar-du-ditt-foretags-bi-losning> [Online, besökt 2012-03-09]
- Ittner, C. och Larcker, D., 1998a. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*. Volym 10: 205-238
- Ittner, C. och Larcker, D., 1998b. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*. Volym 36: 1-35
- Ittner, C. och Larcker, D., 2003. Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*. Volym 81, nummer 11: 88-95
- Jacobsen, D.I. (2002). Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur
- Kahn, K., Strong, D. och Wang, R., 2002. Information Quality Benchmarks: Product and Service Performance. *Communications of the ACM*. Volym 45, nummer 4: 184-192
- Kald, M. och Nilsson, F., 2000. Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal*. Volym 18, nummer 1: 113-127
- Kald, M. och Nilsson, F., 2002. Recent Advances in Performance Management; The Nordic Case. *European Management Journal*. Volym 20, nummer 3: 235-245
- Kaplan, R., 1983. Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*. Nummer 4: 686-705
- Kaplan, R. och Norton, D., 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Januari, s 71-79
- Kaplan, R. och Norton, D., 1996. The balanced scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*. Boston, MA
- Kaplan, R. och Norton, D., 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Accounting Horizon*. Volym 15, nummer 1: 87-104
- Kelton, A., Pennington, R. och Tuttle, B., 2010. The Effects of Information Presentation Format on Judgment and Decision Making: A Review of the Infor-

- mation Systems Research. *Journal of Information Systems*. Volym 24, nummer 2: 79-105
- Kylén, J., 2004. Att få svar: intervju, enkät, observation. Vellinge: Bonnier Utbildning AB
- Körner, S. och Wahlgren, L. 2002. Praktisk statistik. Lund: Studentlitteratur
- Lekwall, P. och Wahlbin, C., 1993. Information för marknadsföringsbeslut. Göteborg: IHM Förlag AB
- Lindgaard, G. och Chattrachart J., 2007. A new 'figure of merit' of the UEM effectiveness metric. *International Journal of Human Computer Studies*. Volym 22
- Lohman, C., Fortuin, L. och Wouters, M., 2004. Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, nummer 156: 267–286
- Lurie, N. och Mason, C., 2007. Visual representation: Implications for decision making. *Journal of Marketing*. Volym 71, nummer 1: 160-177
- Malmi, T. och Brown, D., 2008. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. Volym 19: 287–300
- Merchant, K. och Otley, D., 2007. A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2: 785–802
- Merchant, K. och Van der Stede, W., 2007. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives, Second edition, New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Nunamaker, J., Chen, M. och Purdin, T., 1991. Systems Development in Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*. Volym 7, nummer 3: 89-106
- Otley, D., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. Volym 10: 363–382
- Otley, D., 2003. Management control and performance management: whence and whither?. *The British Accounting Review*. Volym 35: 309-326
- Otley, D., 2008. Did Kaplan and Johnson get it right?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Volym 21, nummer 2: 229-239
- Patel, R. och Davidson, B., 2003. Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. och Chatterjee, S., 2008. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*. Volym 24, nummer 3: 45-78
- Rossi, M. och Sein, M., 2003. Design research workshop: a proactive research approach. *The IRIS Association*
- Said, A., Hassab Elnaby, H. och Wier B., 2003. An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*. Volym 15: 193-223
- Sein, M., Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M. och Lindgren, R., 2011. Action Design Research. *MIS Quarterly*. Volym 35, nummer 1: 37-56

- Simon, H., 1969. *The sciences of the artificial*. Cambridge MA: MIT Press
- Shaft, T. och Vessey, I., 2006. The cognitive fit in the relationship between software comprehension and modification. *Management Information Systems Quarterly*, Volym 30, nummer 1: 29-56
- Spence, R., 2007. *Information Visualization: Design for Interaction*. Harlow: Prentice-Hall
- Takeda, H., Veerkamp, P., Tomiyama, T., och Yoshikawam, H., 1990. Modeling Design Processes. *AI Magazine*, s37-48
- Veen-Dirks, P. och Van Wijn, M., 2002. Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*. Nummer 35: 402-427
- Walls, J., Widmeyer, G., och El Sawy, O., 2004. Assessing Information System Design Theory in Perspective: How Useful was our 1992 Initial Rendition?. *Journal of Information Technology Theory & Application (JITTA)*. Volym 6, nummer 2: 43-58.
- Wang, R. och Strong, D., 1996. Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*. Volym 12, nummer 4: 5-35

Bilagor

Bilaga 1. Utvärderingsformulär och diskussionsunderlag

Denna utvärdering kommer att delas in i två delar. Den första delen består av nedanstående formulär, vilken du efter presentation av den föreslagna lösningen efter bästa förmåga och så ärligt som möjligt skall fylla i.

Viktigt: Genom hela utvärderingen skall du försöka utgå ifrån din specifika roll inom företaget (med undantag för de frågor som direkt rör andra roller) samt försöka bibehålla en kritiskt granskande inställning. Bifogat med detta formulär finns en lista med vedertagna definitioner av nedan använda variabler.

Frågeformulär:

OBS! Samtliga frågor skall bevaras med styrning som utgångspunkt för ditt resonemang och dina graderingar. Du skall i alla dina bedömningar utgå ifrån hur situationen inom företaget ser ut just nu inom företaget samt hur den presenterade lösningen kan tänkas påverka denna situation om denna skulle implementeras. Du skall utgå ifrån att den presenterade lösningen är realtidsuppdaterad samt fullt automatiserad i din bedömning!

Var god att ringa in det alternativ som passar bäst med din bedömning. Samtliga frågor måste besvaras! Var god och läs definitionen av varje variabel noggrant innan du besvarar respektive fråga.

Säljchef/säljcoacher: Styrning syftar på er styrning ned mot säljarna inom organisationen och huruvida denna genom lösningen förbättras/underlättas jämfört med rådande situation.

Säljare: Styrning syftar på styrningen uppifrån säljchef och säljcoach och huruvida denna genom lösningen förbättras/underlättas jämfört med rådande situation.

1. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till **Användarvänlighet?**

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

2. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till **Lättillgänglighet?**

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

3. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till **Fullständighet?**

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

4. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till **Relevans?**

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

5. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till **Exakthet?**

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

6. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till **Tolkbarhet?**

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

7. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till **Informations spridning?**

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

8. Sett till helheten, vad anser du att den presenterade lösningen har för inverkan på den nuvarande situationen sett till din roll som säljchef/säljcoach/säljare
SETT TILL HELA DIN ARBETSSITUATION?

Starkt negativ Svagt negativ Svagt positiv Starkt positiv

Försök precisera vad det är som primärt påverkas sett till din arbetssituation:

9. Nedan skall du försöka lista allt du känner saknas och som du tycker/bör utvecklas ytterligare i den föreslagna lösningen samt varför:

Definitioner av variabler:

- *Användarvänlighet* – Syftar på huruvida lösningen har blivit mer lättanvänd och således har en högre användarvänlighet jämfört med rådande situation.
- *Lättillgänglighet* – Syftar på huruvida lösningen ökar åtkomsten till den information du behöver, således ökar lättillgängligheten jämfört med rådande situation.
- *Fullständighet* - Syftar på huruvida lösningen är mer omfattande sett till den information som delges jämfört med den information du normalt sett har tillgång till i ditt dagliga arbete.
- *Relevans* – Syftar på huruvida informationen som delges i den presenterade lösningen är mer relevant jämfört med den information som i dagsläget finns tillgänglig och normalt delges i det dagliga arbetet.
- *Exakthet* – Syftar på huruvida informationen som delges i lösningen tros vara mer korrekt och fri från fel jämfört med informationen som för närvarande delges.
- *Tolkbarhet* – Syftar på huruvida informationen som delges i lösningen är mer lättförståelig, lättare att tolka än informationen som i dagsläget delges.
- *Informationsspridning* – Syftar på hur möjligheten att sprida information på ett enligt dig önskvärt sätt inom organisationen påverkas av lösningen jämfört med hur informationsspridningen inom organisationen i dagsläget ser ut.

Diskussionsunderlag:

Den andra delen kommer att bestå i en diskussion där du utifrån ett antal hjälpande frågor kommer att få prata helt fritt kring den presenterade lösningen.

Viktigt: Utgå också i denna diskussion utifrån din specifika roll inom företaget samt från hur denna lösning påverkar styrningen för dig specifikt.

- Rent spontant, vad känner du kring den presenterade lösningen?
- Tror du att denna lösning skulle ha en stor inverkan på ditt arbete?
 - Varför/varför inte?
- Vilka fördelar och risker tror du det finns med att implementera en lösning lik den vi presenterat för dig i dag?
- Anser du att de nyckeltal som används i denna lösning är korrekta, relevanta och presenterade på ett bra sätt?
 - Gå igenom del för del
- Anser du att några specifika nyckeltal saknas i denna lösning?
 - Om, vilka?
- Anser du att denna lösning går väl i linje med de åsikter och tankar du framförde under vår tidigare intervju?
- Är det något mer du känner att du vill säga och som du tycker att vi har missat?

Bilaga 2. Utvärdering av artefakt

Variabel	Sälj- chef 1	Sälj- chef 2	Sälj- coach	Kundcenter- medarbetare 1	Kundcenter- medarbetare 2	Genom- nom- snitt
Användarvän- lighet	4	4	3	4	4	3,8
Lättillgäng- lighet	4	4	3	4	4	3,8
Fullständig- het	3	3	3	4	4	3,4
Relevans	3	3	3	3	3	3
Exakthet	3	3	4	4	4	3,6
Tolkbarhet	3	3	3	4	4	3,4
Informations- spridning	4	3	3	3	3	3,2
Helheten	3,5	4	3	4	4	3,7

Variabel	Genomsnitt säljchef och säljcoach	Genomsnitt kundcenter- medarbetare	Genomsnitt totalt
Användarvänlighet	3,67	4	3,8
Lättillgänglighet	3,67	4	3,8
Fullständighet	3	4	3,4
Relevans	3	3	3
Exakthet	3	4	3,6
Tolkbarhet	3	4	3,4
Informationsspridning	3,33	3	3,2
Helheten	3,5	4	3,7