

Success - for who?

En kvalitativ studie om kritiska framgångsfaktorer för systemförändringar - ur en användares perspektiv.

Abstract

Change is inevitable and ubiquitous. You encounter it at your workplace, in your neighbourhood or at places associated with your free time. Organizations need to change continuously in order to keep up with the ever changing market conditions, due to powerful macroeconomic forces (Ancona 2005, Kotter 2012, Balogun & Hailey 2008). The interesting thing about the subject of change is that research shows that about 70% of change initiatives fail (Balogun & Hailey 2008) and as technology is rising and at the same time characterized by time-consuming and costly implementation (Swanson, 2012), it's critical for companies to retain its effects.

The purpose of this thesis is to get a deeper understanding of the factors leading system changes not to get their intended effects, although the project's goals is reached (i.e. the system is completed, in time and on budget). Thereafter to get a deeper understanding of the change process from the user perspective.

To get a better understanding of the critical factors we interviewed 9 employees, involved in two system changes, at one of the largest retail company on the Swedish market - ICA Sverige AB. We are taking the user's perspective and analyzing the projects through Rogers diffusion of innovation theory combined with established change management theories. Although the thesis is characterized by a qualitative research method, which makes it inappropriate drawing generalizable conclusions, we see some tendencies. We see that the initiate state of the change, i. e. having a clear vision and goal and involving the user in developing the system is critical for the change initiative because it influences future stages of the change. Also, having the resources and giving the users time and training is critical in these projects. We suggest future research to do comparative analyses of projects that has reached both the projects goal and effects with those who doesn't.

Key words: Change management; diffusion of innovation; critical success factors; definition of success; change outcome vs output; user perspective

Författare:

Kristin Östlund
Amanda Göransson

Examinator:

Stefan Einarsson

Handledare:

Andrew Schenkel

Inlämnad:

23 maj 2017

Stort tack till:

ICA Sverige AB för att vi har fått äran att ta del av material.



Till alla som ställt upp på våra intervjuer. Utan er - ingen uppsats.



Särskilt tack till Camilla Rothschild Hillborg för råd och stöd och för att du öppnade våra ögon för förändringsledning.



Vår handledare Andrew Schenkel för all guidning och rådgivning i förändringsledningens värld.



Fredrik Lange, Sara Rosengren och Mikael Hernant för att ni ställt upp på vägledning och rådgivning och för allt ni har lärt oss under våra tre år på kandidaten.



Våra vänner och familjer som funnits där och stått ut med oss under denna hektiska period samt alla ni som hjälpt till att korrekturläst och peppat.



Tack Leila Lindholm för alla goda recept vi tagit till när vi behövt “studiesnacks”.



Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	6
1.1	BAKGRUND	6
1.2	PROBLEMOMRÅDE	7
1.2.1	KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER	7
1.2.2	VAD ÄR EN FRAMGÅNGSRIK FÖRÄNDRING?	7
1.3	PROBLEMFORMULERING.....	9
1.4	UPPSATSENS SYFTE.....	9
1.5	PERSPEKTIV OCH AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.5.1	TYP AV FÖRÄNDRING.....	9
1.5.2	NIVÅ AV ANALYS.....	10
1.6	FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG.....	10
1.7	BAKGRUND OM ICA SVERIGE AB.....	11
1.7.1	ICA SVERIGE AB	11
1.7.2	ICA SVERIGES NULÄGE INOM FÖRÄNDRINGSLEDNING	11
1.8	UPPSATSEN DISPOSITION	11
2	TEORETISK REFERENSRAM	12
2.1	INTRODUKTION TILL ÄMNET.....	12
2.1.1	FÖRÄNDRINGSLEDNINGENS OLIKA PERSPEKTIV.....	12
2.1.2	PROJEKTLEDNING OCH FÖRÄNDRINGSLEDNING	13
2.1.3	SYSTEMFÖRÄNDRINGAR.....	13
2.2	ROGERS INNOVATIONSSPRIDNINGSTEORI (DIFFUSION OF INNOVATION)	14
2.2.1	KRITIK MOT ROGERS INNOVATIONSSPRIDNING	16
2.3	OPENNESS TO - & READINESS FOR CHANGE.....	16
2.4	KONCEPTUELLT RAMVERK	17
2.4.1	KUNSKAPSFASEN	17
2.4.2	ATTITYDFASEN	18
2.4.3	BESLUTSFASEN.....	19
2.4.4	IMPLEMENTERINGSFASEN	21
2.4.5	BEKRÄFTELSEFASEN	21
3	METOD.....	23
3.1	VAL AV ÄMNE	23



3.2	UPPSATSENS KARAKTÄR OCH VAL AV ANSATS	23
3.2.1	PERSPEKTIV	23
3.2.2	VAL AV ANSATS	23
3.3	URVAL	24
3.3.1	VAL AV INTERVJUOBJEKT - PROJEKTEN	24
3.3.2	VAL AV INTERVJUPERSONER	25
3.4	STUDIENS UTFORMNING	26
3.4.1	FÖRSTUDIEN OCH DESS BIDRAG	26
3.4.2	VAL AV UNDERSÖKNINGSMODELL	27
3.4.3	HUVUDSTUDIE OCH INSAMLING AV DATA	27
3.5	METODVAL FÖR KATEGORISERING OCH ANALYS	28
4	<u>EMPIRIREDOVISNING</u>	<u>29</u>
4.1	PROJEKTENS RESULTAT	29
4.1.1	PROJEKT 1	29
4.1.2	PROJEKT 2	29
4.2	INTERVJUINSAMLING – PROJEKT 1	31
4.2.1	KUNSKAPSFASEN	31
4.2.2	ATTITYDFASEN	33
4.2.3	BESLUTSFASEN	34
4.2.4	IMPLEMENTERINGSFASEN	35
4.2.5	BEKRÄFTELSEFASEN	36
4.3	INTERVJUINSAMLING – PROJEKT 2	37
4.3.1	KUNSKAPSFASEN	37
4.3.2	ATTITYDFASEN	38
4.3.3	BESLUTSFASEN	39
4.3.4	IMPLEMENTERINGSFASEN	41
4.3.5	BEKRÄFTELSEFASEN	42
4.4	VARFÖR GAV FÖRÄNDRINGEN INTE ÖNSKAD EFFEKT?	43
4.4.1	PROJEKT 1	43
4.4.2	PROJEKT 2	43
5	<u>ANALYS</u>	<u>47</u>
5.1	KUNSKAPSFASEN	47
5.2	ATTITYDFASEN	49



5.3	BESLUTSFASEN	51
5.4	IMPLEMENTERINGSFASEN.....	53
5.5	BEKRÄFTELSEFASEN	55
6	<u>SLUTSATS</u>	57
7	<u>DISKUSSION</u>	58
7.1.1	KAN FÖRÄNDRINGAR PLANERAS TILL FRAMGÅNG?	58
7.1.2	POSITIV ELLER NEGATIV ATTITYD?.....	58
7.1.3	DEFINITIONEN AV ETT LYCKAT PROJEKT.....	59
8	<u>IMPLIKATIONER & REKOMMENDATIONER:</u>	59
9	<u>STUDIENS BEGRÄNSNINGAR & FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....</u>	60
9.1	STUDIENS BEGRÄNSNINGAR.....	60
9.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	61
	<u>REFERENSLISTA</u>	63
	APPENDIX OCH BILAGOR.....	66
	BILAGA 1 – PROJEKTENS PROJEKTMÅL	66
	(PROJEKT 1 BUDGET)	66
	(PROJEKT 1 TID).....	66
	(PROJEKT 2 BUDGET)	66
	(PROJEKT 2 TID).....	66
	BILAGA 2 – ORGANISATIONSSCHEMA FÖR FÖRÄNDRINGSPROJEKTEN	67
	BILAGA 3 – HUVUDSTUDIE INTERVJUMALL.....	68



1 Inledning

I kommande sektion följer en redogörelse för bakgrunden till uppsatsens valda forskningsfält och problemområde samt den problemformulering som studien ämnar besvara. Vidare redogör vi för uppsatsens syfte och avgränsningar följt av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Att vi lever i en föränderlig värld är förmodligen ingen överraskning. Under de senaste två årtiondena har dock utvecklingen ökat i en takt som tidigare generationer aldrig kunnat förutspå.

Tidigare löd mottot “*If it ain’t broke, don’t fix it*” (Kotter, 2012). Numera är förändringar snarare en del av vardagen och vi möts av dem ständigt. Teknologin och ekonomins utveckling, globalisering, politiska trender och förändringar i kundernas efterfrågan är starka makroekonomiska krafter som sätter stor press på organisationers förändringsförmåga (Ancona 2005, Kotter 2012, Balogun & Hailey 2008). Vi lever i en tid då organisationsförändringar inte bara är nödvändigt för att ha möjlighet att konkurrera, utan det är också nödvändigt för verksamhetens överlevnad på sikt. Organisationer måste därutöver besitta en flexibilitet för att kontinuerligt arbeta med förändringar (Ancona, 2005). Med andra ord - det är inte svårt att konstatera att organisationer måste vara på tårna för att hinna med i omvärldens snabba utveckling.

I och med utvecklingen av onlinehandeln införs nya tekniker i branschen för att kunna vara mer dynamiska och anpassa sig till det nya klimatet (Kumar et al, 2017). Kumar et al. (2017) menar att nya teknologier är kritiska för att retailers ska behålla sin konkurrensfördel, men även för att kunna öka sina intäkter och minska kostnader. Enligt Wilson (2014) förväntades retailsektorn spendera över 190 miljarder dollar 2015 på IT-projekt i Nordamerika.

I och med att varje förändringsinitiativ kräver en större mängd resurser medför misslyckandet av dessa förändringar, på sikt, enorma effektivitetsproblem i form av slöseri på resurser. Detta gör förändringsledning som forskningsområde mycket angeläget, särskilt för retailföretag som tampas med hög konkurrens och ständig prispress. IT-innovationer karaktäriseras också av kostsamma och tidskrävande implementationer (Swanson, 2012). Med tanke på de stora investeringar som finns bakom IT-projekt inom retailsektorn bör det därför vara högt prioriterat för retailorganisationer att säkerställa att man får de resultat man eftersträvat i förhållande till de resurser man använt.



1.2 Problemområde

“Change is hard at first, messy in the middle and gorgeous at the end.” ~ Robin Sharma

Det finns någonting som gör ämnesområdet, organisationsförändring, än mer intressant. Faktum är att forskning visar på att omkring 70 % av all förändringsimplementering misslyckas (Balogun & Hailey 2008). Även om det finns relativt stor mängd forskning inom förändringsledning, som sträcker sig tillbaka till 80-talet, kvarstår fortfarande faktum - förändringar misslyckas i stor omfattning (Cairncross 2002, Jørgensen et al, 2009). Decker et al. (2012) menar att andelen misslyckade förändringsprojekt varierar och kan vara så hög som över 90 %. Det finns senare metastudier, som t ex Cândido & Santos studie (2015), som kritiserar denna höga andel, men även dem drar slutsatsen att graden av misslyckande fortfarande är tämligen hög.

Forskningen som visar på den höga andelen misslyckade förändringar öppnar upp för fler frågor än svar - Varför misslyckas organisationer i så stor omfattning att förändra sig och hur kan man förhindra att detta sker i framtiden?

1.2.1 Kritiska framgångsfaktorer

Forskare har tidigare försökt förklara den höga andelen misslyckanden på olika sätt. Till exempel att det i människans natur ligger en ovilja att ändra på sig, som Gerstner uttrycker det: *“Ingen gillar förändring, vare sig du är en senior chef eller nyanställd, förändring representerar osäkerhet och, potentiellt, smärta”* (Gerstner 2002, s.77). Enligt Kotter (2012) är anledningarna bland annat bristfällig styrning, bristfällig vision, eller att man inte tar hänsyn till att förändringen måste förankras i kulturen. Många företag har dessutom inte bara en, utan flera förändringsprocesser igång samtidigt, vilket ökar komplexiteten ytterligare (Kotter, 2012). Pasmore & Woodman (1992) hävdar på samma sätt att förändringsimplementering är en mer komplex process än vad implementeringssteget i en projektprocess-modell visar.

I sitt konceptuella ramverk kartlägger Decker et al. (2012) mellan 17-60 potentiella faktorer för implementering av en förändring, men menar att det finns ännu fler som vi ännu inte känner till - *“vi vet inte det vi inte vet”* (Decker et al. 2012). Det finns således en mängd teorier kring varför misslyckandegraden är så hög, men teorierna är inte konsistenta och det saknas ofta empiriska underlag (Todnem, 2005). Diskussionen ovan leder oss dock vidare in på ytterligare problem. Vad menas egentligen med en misslyckad förändring och hur definieras ett framgångsrikt förändringsprojekt?

1.2.2 Vad är en framgångsrik förändring?

Vid en närmare undersökning av litteraturen för området kan vi se att definitionen av en lyckad förändring inte alltid uttrycks tydligt och varierar dessutom mycket beroende på författarens perspektiv.



En misslyckad förändring kan definieras som ett nytt projekt eller strategi som inte implementerats eller som implementerats men som inte har uppnått något värde (Decker et al. 2012, Cândido & Santos 2015). Jones et al. (2005) definierar i sin studie om kulturens påverkan på organisationens förändringsbenägenhet en lyckad förändring via *användarnöjdhet* och *systemanvändning*. Miller (1997) definierar vidare en framgångsrik förändring på tre olika sätt; 1) *Fullbordad* (projektet slutfördes som planerat) 2) *Prestation* (man når förväntad effekt) och 3) *Acceptans* (metoden för implementering och resultatet av den accepteras).

En förändring inleds med att organisationen upptäcker ett visst behov (Creasey, 2009) och man vill med förändringen uppnå en viss effekt, vilket kan liknas vid Millers (1997) definition av *prestation* eller den engelska termen *outcome*. *Output* kan vidare definieras som en specifik aktivitet som levereras av ett projekt(*vad*) medan *outcomes* snarare är konsekvenserna av aktiviteten (*varför*) (Howe & Milner-Gulland, 2012). En önskad effekt kan exempelvis vara ökad effektivitet på arbetsplatsen för att minimera kostnaderna i det operativa arbetet. Vi anser att det blir problematiskt om fokus ligger på att hålla projektet inom ramarna för de projektmål som finns, exempelvis kostnader, resurser och tid och man glömmer bort de tänkta *effekterna*, dvs. projektets *outcome* som var anledningen till att man genomförde projektet. Vi vill i denna uppsats undersöka vad det är som gör att ett systemförändringsprojekt som är fullbordat (Miller, 1997), dvs nått sina projektmål (*output*), inte når sina effektmål (*outcome*), ur en användares perspektiv.

Systemförändringar är intressanta eftersom det ligger som tidigare nämnt stora investeringar bakom IT-satsningar och de karaktäriseras av tids-och resurskrävande implementering (Swanson, 2012). Därför bör det vara av stor vikt att empiriskt kartlägga de faktorer som påverkat effekthemtagningen. Dessutom är effekthemtagningen i dessa fall beroende av att organisationen kan tillgodogöra sig de fördelar som systemet möjliggör. Därför har denna uppsats för avsikt att genom ett användarperspektiv undersöka bidragande faktorer till varför inte effekten tagits hem. Detta gör vi genom att intervjua nio användare från två olika systemförändringsprojekt ifrån en av den svenska marknadens största retailföretag, ICA Sverige AB.



1.3 Problemformulering

Mot bakgrund av tidigare problemområde formuleras följande fråga:

Utifrån en användares perspektiv: Vilka är de faktorer som bidragit att systemförändringsprojekt i retailföretag inte hämtat hem sina effekter, trots att projektmålen är uppfyllda?

1.4 Uppsatsens syfte

Syftet för uppsatsen är att empiriskt kartlägga faktorer som medfört att systemförändringsprojekt inte nått sin effekt, trots att projektmålen är uppfyllda. Syftet är vidare att få en större förståelse för förändringsprocessen i en systemförändring, utifrån användarens perspektiv. För att undersöka detta har vissa avgränsningar gjorts, vilka redogörs för nedan.

1.5 Perspektiv och avgränsningar

Flera avgränsningar har gjorts för att uppfylla uppsatsens syfte. Uppsatsen är först och främst avgränsad till att undersöka två förändringsprojekt i en organisation. Vidare är undersökningen begränsad till retailbranschen. Detta medför att förändringar inom andra branscher inte undersöks.

1.5.1 Typ av förändring

Vi har valt att inte studera förändringar utifrån ett *emerging-perspektiv*, utan fokus kommer ligga på förändringar som är planerade, dvs. de är inte spontana (Todnem, 2005).

Forskningen inom förändringsledning gör också skillnad på hur stora förändringarna är (Todnem, 2005) samt var förändringen kommer ifrån (internt/externt) (Forslund, 2013). De förändringar som studeras i denna undersökning har karaktären av modulära transformationer, dvs. införandet av interna system som är tvärfunktionella. Vi kommer inte titta på externa förändringar, dvs. inga strategiska förändringar som involverar en stor omorganisation eller ompositionering, utan förändringen är av karaktären att den tagits fram för att förbättra de interna arbetssätten.

Eftersom vi vill undersöka vilka faktorer som medfört att projekten inte nått sina effektmål valde vi att titta på projekt som fullbordades för mellan 2-5 år sedan. Detta spann valdes med hänsyn till att det ska vara möjligt att fastställa effekten av projektet, utan att det ska finnas risk att respondenterna glömt bort upplevelsen. I denna uppsats kommer vi endast att fokusera på projekt som fullbordat projektet, vilket medför att projekt som inte uppnått dem hamnar utanför ramen för uppsatsen.



1.5.2 Nivå av analys

Denna studie kommer att ha sitt största fokus på slutanvändarna för att få en förståelse för deras betydelse och roll i effekthemtagningen. Varje individ har en så kallat *change signature* som bland annat innebär att man har olika värderingar, kunskaper, erfarenheter och personligheter (Ancona, 1999). Att ta hänsyn till varje individ i undersökta projekt skulle kräva mycket stora resurser. Individerna befinner sig dock tillsammans i ett socialt system och påverkas av människor omkring dem (Rogers, 2003), till exempel av de normer som finns i det sociala system som individen tillhör. Därför intervjuar vi ett begränsat antal individer med syfte att se tendenser i projekten utifrån användarperspektivet. Detta medför att mindre fokus ges till andra nivåer involverade i förändringen.

1.6 Förväntat kunskapsbidrag

Vår intention är att ge bidrag både till praktiker för området, såväl som forskningen. Uppsatsens syfte är att empiriskt kartlägga vilka faktorer som påverkat att systemförändringsprojekt, som till synes är framgångsrika och har uppfyllt projektets mål, inte lyckats hämta hem de planerade effekterna, utifrån en användares perspektiv. Genom att studera förändringsprojekt på det här sättet utmanas forskningen. Detta genom att tydliggöra faktorer som påverkar effekten av projektet, snarare än kritiska moment för projektets fullbord. Som nämnt tidigare är forskningen inkonsekvent när det gäller att benämningen av framgång och ofta används ordet framgång för att benämna olika saker (likt tidigare nämnd definition av Decker et al, 2012).

Uppsatsens resultat förväntas kunna användas av retailbranschen genom att vi ger verktyg för ledare att arbeta mer proaktivt och medvetet med förändringsledning vid systemförändringar och öka förståelsen av en förändring utifrån användarperspektivet. Resultatet förväntas dessutom komplettera den existerande forskningen genom att ge ett nytt perspektiv på faktorer för framgång, samt utmanar innovationsspridningsteori med rådande förändringsledningsteori. Dessutom ger uppsatsens resultat i sig empiriska bidrag till forskningen, då det ofta saknas empiriska underlag för att stötta teorierna inom ämnet (Decker et al. 2012). Uppsatsens resultat kan senare användas för fortsatta studier på området genom att exempelvis applicera definitionerna av framgång på andra typer av förändringar eller utveckla kvantitativa mått för att mäta samband och möjliggöra ytterligare generaliseringar och förklaringar av resultaten.



1.7 Bakgrund om ICA Sverige AB

1.7.1 ICA Sverige AB

ICA Sverige AB driver tillsammans med fria ICA- handlare dagligvaruhandel och ägs i sin tur av moderbolaget ICA Gruppen AB (ICA Gruppen, 2017). ICA Sveriges affärsidé är att vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider. År 2015 hade de ca. 1 300 butiker och en marknadsandel på 36 % på den svenska dagligvarumarknaden (ICA Gruppen, 2017).

1.7.2 ICA Sveriges nuläge inom förändringsledning

Liv Forhaug, CSO ICA Sverige, menar att det finns tre makrofaktorer ICA måste ta hänsyn till som är grunden till att de måste jobba med förändringar 1) Digitalisering (matbutiker online och digital marknadsföring), 2) Lågprisbutiker (t.ex. Rusta och Lidl) och 3) Nischade butiker och bekvämlighet (t.ex. Paradiset, restauranger/färdigmat). Vidare menar Forhaug (2017) att det finns två sätt att driva igenom förändringar, antingen genom att peka med hela handen eller få folk att vilja förändra sig. Hon nämner även att man på ICA sällan arbetar med att man tvingar folk ändra sig och arbeta med det nya systemet genom att stänga ner det ursprungliga (*command and control*).

“Den stora frågan är egentligen: Vad är det som gör att folk bara “kör”, dvs. nu genomför vi det här projektet och förändringen och på så sätt når vi den effekt vi önskar” (Forhaug, 2017).

Anders Svensson, CEO ICA Sverige, nämner att han är medveten om att ICA lägger mycket kraft på arbete som inte når hela vägen vilket skapar ekonomiskt svinn. Vidare nämner Svensson (2017) att man är medveten om att detta innebär att ICA behöver förbättra vissa delar av arbetssättet *“Vi behöver fokusera, prioritera och samordna bättre för att kunna svara snabbare mot butikernas och kundernas behov, och för att ge butikerna förutsättningar att genomföra våra satsningar”* (Svensson, 2017). Han påpekar även att syftet med dessa förändringar är att underlätta arbetet på ICA för medarbetarna och därmed skapa en mer hållbar vardag.

1.8 Uppsatsen disposition

Inledningsvis beskrev vi bakgrunden till ämnet som uppsatsen vilar på, det problemområde och som ligger till grund för denna undersökning, samt det förväntade kunskapsbidraget. Uppsatsens omfattning påverkas av att den är av en kvalitativ karaktär.

I det efterföljande teoriavsnittet (Kapitel 2) inleder vi med en introduktion till ämnet i stort och vilket perspektiv vi har valt för uppsatsen. Detta följs sedan av den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsens analys. I det efterföljande metodavsnittet (Kapitel 3) börjar vi med att beskriva hur vi gått tillväga vid val av ämne, val av ansats, val av projekt att undersöka samt val av intervjupersoner. Efterföljande beskriver vi vilken metod som använts för att insamla och analysera empiri. I



empiriredovisningen (Kapitel 4) beskrivs sedan vad som framkommit under den undersökning som genomfördes. I analysen (Kapitel 5) kommenteras sedan empirin och analyseras med hjälp av den teoretiska modell som redogjordes i Kapitel 2. Efter detta redogör vi för uppsatsens slutsatser och diskussion (Kapitel 6 & 7). Avslutningsvis redogörs för studiens implikationer och rekommendationer, studiens begränsningar och förslag till fortsatt forskning (Kapitel 8 och 9)

2 Teoretisk referensram

Följande avsnitt ämnar att inledningsvis definiera och förklara det forskningsområde som är relevant för uppsatsens syfte. Därefter beskrivs den teoretiska modell som uppsatsen är baserad på.

2.1 Introduktion till ämnet

“Leading people is rather like a game of chess, with many different pieces all going different ways” ~Okänd

För att få en djupare förståelse för forskningen inom området börjar vi med att ställa oss frågan - vad är egentligen förändringsledning? För att förklara detta är det en god idé att inleda med att titta på vad den första delen av ordet betyder - förändring. Förändring är *“organisationens avsikt att förflyttas från ett läge till ett annat”*, målet med förändringen är att förflytta sig från ett tillstånd till ett annat och behovet uppkommer för att man uppdagat ett visst problem eller en möjlighet. (Creasey, 2009). Förändringsledning, däremot, definieras som *“de processer, verktyg och tekniker som används för att hantera de mänskliga sidorna av företagens resultat”* (Creasey, 2009).

Förändringsledning hjälper organisationer att hantera oförmågan att identifiera och arbeta med den mänskliga faktorn i förändringar. Genom att arbeta med förändringsledning kan man på så sätt realisera de potentiella fördelarna från förändringsinitiativen och man har möjlighet att skapa effektiva och hållbara förändringar (A.T Kearney Procurement & Analytic Solutions, 2017). För oss blir därför forskningen inom området mycket relevant för syftet, eftersom vi undersöker vad som påverkar att projektet inte bara går i mål, utan dessutom uppfyller de effekter som förändringen ämnade att uppnå.

2.1.1 Förändringsledningens olika perspektiv

Det finns en enighet inom forskningen om att förändring kommer i alla dess former och storlekar, men litteraturen är uppdelad på två olika plan med avseende på *hur* förändringen uppstår (Todnem, 2005). Å ena sidan argumenterar forskare för att förändringar är planerbara och att det går att kartlägga vilka processer och steg en förändring innehåller samt hur man ska göra för att framgångsrikt implementera en förändring, s.k. *“planned approach”* (Todnem, 2005). Å andra sidan hävdar forskare att detta perspektiv gör antaganden om att organisationer befinner sig i stabila miljöer vilket den s.k. *“emerging approach”* motsätter sig (Biedenbach & Söderholm 2008).



Kritik som uppkommit till “*emerging approach*” är främst att perspektivet skulle innebära att ledare aldrig skulle kunna koppla sin planering med sina prestationer och att ledare i sådana fall inte besitter någon egentlig kontroll (Todnem, 2005). Denna uppsats fokuserar på litteratur utifrån “*planned approach*” och utgår ifrån att förändringar inleds på något sätt, att förändringen går att planera och resultaten i viss mån kontrolleras och mätas.

2.1.2 Projektledning och förändringsledning

Process is fundamental: The river is not an object but an ever-changing flow; the sun is not a thing, but a flaming fire. Everything in nature is a matter of process, of activity, of change. ~ (Rescher, 1996)

Eftersom vi ska titta på planerad förändring samtidigt som organisationen vi studerar (ICA Sverige) arbetar med förändring i projektform, så är det vidare viktigt att definiera även vad projektledning innebär. Projektledning kan definieras som “*applicerandet av kunskap, färdigheter, verktyg och tekniker på projektaktiviteter för att möta projektets krav*” (Creasey, 2009). Enligt Creasey (2009) följs dock projektledning och förändringsledning till viss mån åt eftersom de vill förflytta organisationen till ett nytt läge, även om projektet fokuserar på *uppgiften* och förändringsledningen på *människorna* (se bild 1).

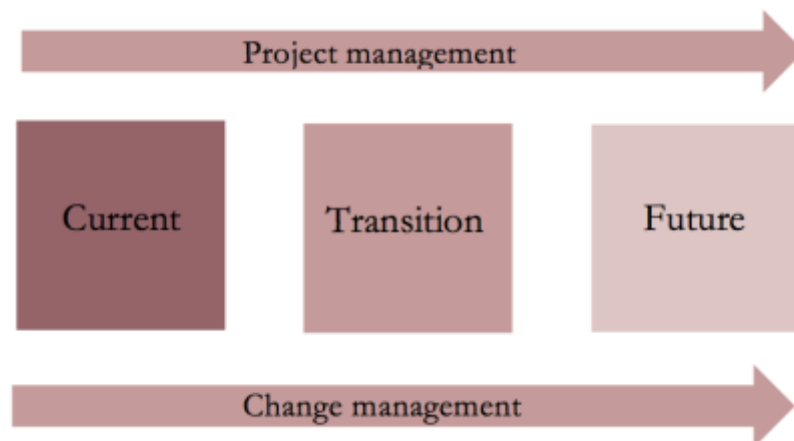


Bild 1 - Projektledning och förändringsledning. Källa: Creasey, 2009.

2.1.3 Systemförändringar

Ett system kan definieras som “*delar som hänger samman med varandra så att de bildar en ordnad helhet*” (Svenska Akademiens Ordbok 2001). Systemförändringar kallas de typer av förändringar som innefattar införandet av nya system, vilka t ex kan vara införandet av ett nytt lönesystem, säljsystem eller produktionssystem (Forslund, 2013).



2.2 Rogers innovationsspridningsteori (diffusion of innovation)

Rogers innovationsspridning är en vitt använd teori inom många olika områden. Teorin vill förklara vad som händer när en ny innovation sprids genom olika kanaler, över tid, mellan sociala system. Innovationsspridningen, eller "*the diffusion of innovation*" på engelska, förklarar processen som består av fyra element där en 1) innovation 2) kommuniceras genom olika kanaler, 3) över tid och 4) mellan människor i ett socialt system (Rogers, 2003). Denna process är kartlagd utifrån många forskningsstudier och är därför inte bara konceptuell.

Med en innovation menas en ny idé, tillvägagångssätt eller objekt och det viktiga för hur människor reagerar på innovationen är huruvida den upplevs som ny eller inte, snarare än om den objektivt är ny (Rogers, 2003). Innovationsspridningsteorin blir därför relevant för undersökningen, eftersom vi vill titta på vad som händer när ett nytt system införs, med syftet att studera faktorer som medfört att effekten av förändringen inte uppnåtts. Vi kommer att använda Rogers innovationsspridning som ett analysverktyg. Med hjälp av teorin kan vi analysera hur innovationen (systemet) har spridit sig till användarna från kunskap till slutlig användning och därefter kartlägga vad som varit kritiskt för effekthemtagningen.

Innovationens karaktär

Rogers teori förklarar vidare att innovationernas karaktäristik påverkar hur snabbt innovationen adopteras (används). Dessa är:

1. *Relativa fördelar* (om innovationen av individen uppfattas som bättre än det den ersätter),
2. *Kompatibilitet* (den omfattning som innovationen uppfattas som konsistent med de värderingar, erfarenheter och behov som de potentiella användarna av innovationen har),
3. *Komplexitet* (den omfattning som innovationen uppfattas som svår att använda och förstå),
4. *Provningsförmåga* (om det finns möjlighet att prova innovationen så adopterar individen innovationen snabbare) och
5. *Observerbarhet* (om resultatet av innovationen blir synlig för andra).

Dessa fem faktorer har i senare forskning bevisats vara avgörande för hur snabbt en individ tar till sig av en innovation, där de två första faktorerna har störst påverkan (Rogers, 2010).

Tid

Förutom innovationen och kommunikationen behandlar innovationsspridningsteorin även tidsaspekten av en förändring. Innovationsspridningen innefattar en process där den tänkta adoptern först lär sig om innovationen, formar en attityd till denna, tar ett beslut, använder det och till sist söker bekräftelse för det beslut den tagit (*se bild 2*). Innovationsspridning har visats genomgå dessa faser i den nämnda ordningen, även om Rogers förklarar att det i vissa kulturer kan se lite annorlunda ut (Rogers, 2010).



Innovationsspridningsprocessen kommer att användas som teoretisk referensram för att analysera vår empiri vidare, i kombination med etablerad förändringsledningsteori (för konceptuella ramverket, se avsnitt 2.4).



Bild 2 – En visualisering av innovationsspridningsprocessen. Källa: Rogers, 2003.

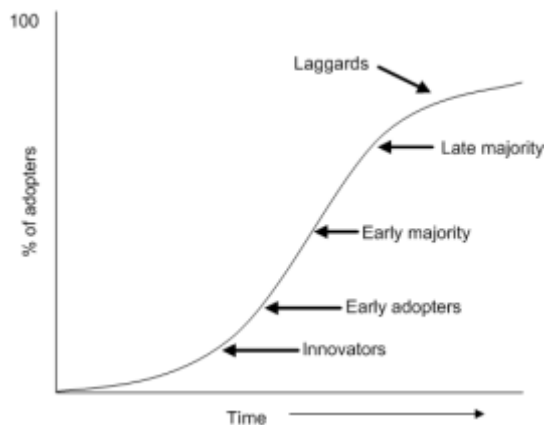


Bild 3 – Innovationsspridningstakt (rate of adoption). Källa: Rogers, 2003.

Innovationsspridnings-teorin förklarar också att olika individer tar sig snabbare igenom processen än andra. Adoptionsgraden av innovationen kan sedan delas in i grupper av individer med avseende på hur snabbt de tar till sig av innovationerna, vilket kan liknas vid en S-kurva (se bild 3). Några individer är tidiga att ta till sig innovationen och kallas *“innovators”* och *“early adopters”* varpå fler och fler successivt tar till sig av innovationen och slutligen är innovationsspridnings-processen avslutad. Vid en tidpunkt av innovationsprocessen infinner sig det som Rogers (2003) kallar för *“critical mass”* vilket är den punkt där tillräckligt många individer har adopterat innovationen så att den fortsatta adoptionen av innovationen blir självuppehållande. Innovationsspridning behandlar också det faktum att människor finns i sociala system, vilket definieras som *“en uppsättning sammanhängande enheter som är inblandade i gemensam problemlösning för att uppnå ett gemensamt mål”* (Rogers, 2010). Det är det gemensamma målet som binder systemet tillsammans och innovationsspridningen kommer att påverkas av det sociala systemet (normer, opinionsledare, förändringsledare, innovationsbeslutet och konsekvenserna av innovationen).

Fokus för denna undersökning är att kartlägga och analysera de olika faserna som en innovationsspridning går igenom (kunskap, attityd, beslut, implementering och bekräftelse). Genom att komplettera innovationsspridningsteori med variabler inom förändringsledningsteorin som vi tycker innovationsspridningsteorin saknar, utmanar vi den forskning som finns (se bild 4). Detta är vidare en metod för att sätta ett nytt perspektiv på förändringsledning, på det sättet att vi beskriver hur de kan vara olika giltiga i olika faser av införandet av ett nytt system. Genom att kombinera dessa teorier har vi för



avsikt att skapa ett teoretiskt stöd som senare ska kunna användas för att analysera och kartlägga de faktorer som verkat kritiskt för projektens effekthemtagning.

2.2.1 Kritik mot Rogers innovationsspridning

Även om Rogers teori om innovationsspridning är mycket använd och till stor del empiriskt stöttat har den också fått motstå en del kritik. Bland annat har den kritiserats för att förklara beslutet att ta till sig en innovation som för enkel då den beskriver att människan antingen väljer att ta till sig av innovationen eller att inte göra det. Den är också kritiserad för att inte göra vidare skillnad på olika nivåer av komplexitet på olika typer av innovationer (Lyytinen & Damsgaard, 2001). Innovationsspridningsteori är också i allmänhet kritiserad för att fokusera på att skuldbelägga individen för att adoptionsprocessen inte fullgjorts (Rogers, 2010). Trots att teorin fått motstå en del kritik anser vi dock att den är högst relevant och användbar för uppsatsens syfte. Genom att komplettera teorin med förändringsledningsteori, flyttar vi även fokus på individens ansvar i förändringen och poängterar även förändringsledarens roll i den. Nedan följer en djupdykning i de olika faserna som innovationsspridningen karaktäriseras av, där vi vidare argumenterar för teorier inom förändringsledning som kan komma att komplettera innovationsspridningsteorin.

2.3 Openness to - & readiness for change

”Det är inte den starkaste arten som överlever, inte heller den mest intelligenta utan den som är mest responsiv till förändring”- (Parry 2015)

Den tidigare forskningen var mer fokuserad på förändringsmotstånd (*change resistance*) och det finns flera studier för området (Weiner, 2009). Forslund (2013) beskriver en typ av reella motståndreaktioner som bristande delaktighet (dvs. att man i organisationen markerar sitt missnöje genom att medvetet inte delta). Haung et al (2001) kom i sin fältstudie fram till att motstånd från användarna var en av de kritiska faktorerna vid implementering av ERP-system (Enterprise Resource Planning).

Miller et al. (1994) konceptualiserade *openness to change* som a) hur villig man är att stödja förändringen och b) positiva effekter om de potentiella konsekvenserna av förändringen, exempelvis att känna att förändringen är fördelaktig på något sätt. En hög nivå av *openness to change* är utan tvekan avgörande för att skapa *Readiness for change* i organisatoriska förändringar och ju mer öppen man är mot förändringar ju mindre motstånd (*change resistance*) sägs man ha mot förändringsinitiativ (Coch & French Jr 1948). Detta kan enligt Arkenamis et al. (1993) i sin tur vara potentiella förklaringsvariabler till varför förändringar misslyckas i de flesta fall och stärker varför detta är relevant att studera för oss.

Readiness for change (hädanefter benämnt som RFC) kan definieras som *”i vilken omfattning anställda har positiv syn (föreställningar, attityd och intentioner) på behovet av organisationsförändring såväl som i vilken utsträckning de*



anställda tror att sådana förändringar är troliga att ha en positiv påverkan på sig själv och den bredare organisationen” (Jones et al 2005, Armenakis et al 1993, Shea et al. 2014).

Jones et al (2005) visade i sin studie att RFC har en medierande roll för framgångsrik implementering av förändringar.

2.4 Konceptuellt ramverk

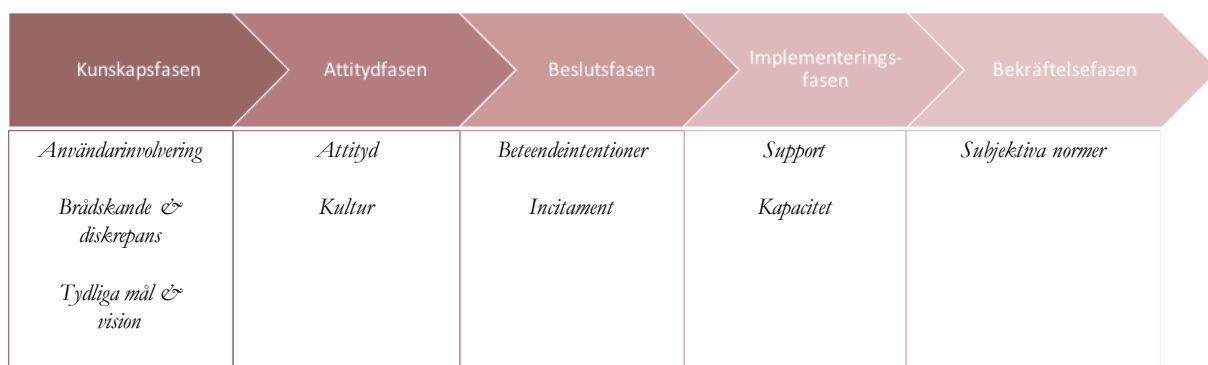
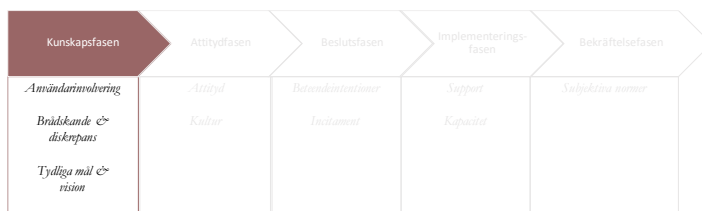


Bild 4 – En visualisering av det konceptuella ramverket.

2.4.1 Kunskapsfasen

I den här fasen lär sig den tänkta användaren om innovationen. Rogers (2003) menar vidare att spridningen av innovationen innefattar tre typer av kunskaper 1) Kunskap om innovationens



existens 2) Hur man ska använda sig av innovationen och 3) Hur och varför innovationen fungerar. Det är särskilt viktigt att man får lärdom genom utbildning och övning om innovationen och hur man ska använda sig av den för att skapa ny kunskap. Innovationens *provningsförmåga* påverkar användandet positivt (Rogers, 2003). Under denna fas anser vi att förändringslednings-teorier, som berör användarinvolvering och kommunikation kan komplettera innovationsspridningsteorin, eftersom det är under denna fas som användarna får information om och får lära sig om det nya systemet.

Användarinvolvering

Enligt Rogers (2003) är kunskapen om att innovationen finns viktigt för att den kan motivera individen och slutligen påverkar om individen kommer använda innovationen eller inte. Han menar vidare att kollektiva beslut om innovationen vanligtvis blir mer hållbara. Här är förändringsledningsteorin konsistent med innovationsspridningsteorin. Enlig Kotter (2012) bör man involvera ett stort antal personer under förändringsprocessens gång för att kunna uppnå ett lyckat projekt. Han menar att ju fler personer som är involverade desto bättre, på grund av resultatet blir mer användarvänligt. Kotter (2012) menar vidare att



det är viktigt att involvering sker i ett tidigt stadium. Rogers (2003) hävdar dock att många personer inblandade ökar komplexiteten (Rogers 2003). Armenakis et al (1993) hävdade i sin konceptuella artikel att aktivt deltagande är fördelaktigt eftersom människan har större förtroende för den information som upptäcks av dem själva. Den tidigare forskningen fokuserar på systemkvalitet och systemacceptans som resultatet av användarinvolvering (Ives & Olson, 1984).

Tidigare såg man en innovation som statisk medan man nu pratar om *återskapande (reinvention)*, vilket betyder att innovationen kan modifieras utifrån en användare under processens gång (Rogers, 2003). Trots att förändringsledningsteorin till stor del bekräftar Rogers innovationsspridningsteori kompletteras den i den mening att man den poängterar involvering för att resultatet ska bli mer användarvänligt och att involvering skapar förtroende för innovationen.

Brådskanie & diskrepans

Rogers menar att ett behov kan uppstå när användaren vet om att innovationen finns och han argumenterar även för att en förändringsledare kan skapa ett behov (Rogers, 2003). Armenakis et al. (1993) hävdar i sin konceptuella artikel att kommunikationen bör poängtera diskrepansen (*discrepancy*), mellan nuvarande och önskat läge samt att förändringsbehovet är brådskanie (*urgency*) för att göra organisationen redo för förändring. Aspekten att kommunikationen också måste poängtera att förändringen är brådskanie anser vi saknas i innovationsspridningsteorin.

Tydliga mål & vision

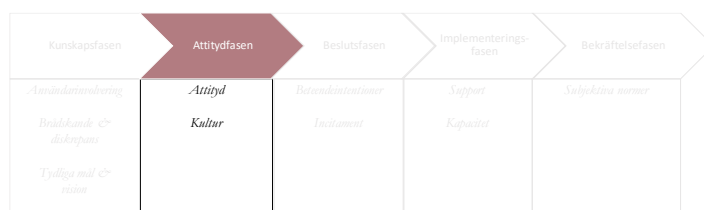
Innovationsspridningsteorin saknar därutöver poängteringen av vikten av en tydlig vision och mål med förändringen. En förklaring till att man misslyckas med förändringar kan vara att man inte har tillräckligt tydliga mål eller visioner om hur förändringen ska bli (Kotter 2012, Miller 1997). *“Visionen har en nyckelroll i att skapa användbar förändring genom att hjälpa till att styra, justera och inspirera aktiviteterna för ett stort antal människor”*. (Kotter 2012, s. 8). Miller (1997) kom i sin studie fram till att de företag som gjorde de mest framgångsrika strategiförändringarna hade en tydlighet i sina mål.

För syftet blir det därför följande intressant att undersöka i kunskapsfasen:

Hur har kommunikationen mellan projektledare och användare sett ut? Hur involverade har användarna varit i processen? Vilka mål och visioner har kommunicerats?

2.4.2 Attitydfasen

Medan kunskapsfasen handlar mer om att användaren har kunskap om innovationen, handlar attitydfasen snarare om den kognitiva kunskapen - vad man tycker om



innovationen. Rogers (2003) menar också att individer verkar i ett socialt system och påverkas av de normerna som finns i det sociala systemet. Organisationskultur innebär en uppsättning delade värderingar, trosuppfattningar, åtaganden och praxis som skapar och vägleder de anställdas attityder och beteenden i organisationen (Davis, 1990). Därför kompletteras innovationsspridningsteorin med förändringsledningsteorier om kulturens påverkan på förändringsbenägenheten.

Attityd

Enligt Rogers (2003) spelar individens positiva eller negativa attityd till innovationen roll eftersom detta kommer att leda till att individen tar till sig eller inte av innovationen.

Kultur

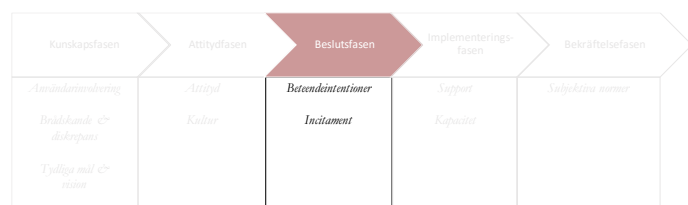
Organisationskultur är en faktor som gör att man kan förutse organisationseffektivitet och individuella responser (Denison, 1990). Enligt Rogers (2003) påverkar vidare det sociala systemets natur i vilken grad en individ adopterar en innovation. Forskning visar även på att organisationer med en stark kultur presterar bättre än organisationer med svag kultur (Kotter, 2008), även om det empiriskt har framkommit att en stark kultur kan vara hämmande för förändringsbenägenheten (Sørensen, 2002). Adil (2014) visade i sin studie att kultur har en medierande roll för RFC.

För oss blir det därför intressant att kartlägga:

Vilka attityder har användarna till systemet? Vilken kultur finns i organisationen?

2.4.3 Beslutsfasen

I beslutsfasen menar Rogers (2003) vidare att användaren väljer om den ska använda eller inte använda sig av innovationen. Han förklarar "adoption" (att man tar till sig av

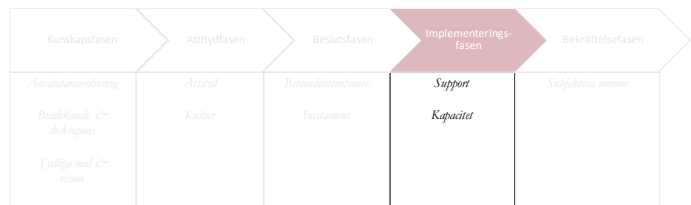


innovationen) som "ett beslut att använda innovationen på bästa möjliga sätt" medan motstånd istället handlar om att "bestämma sig för att inte ta till sig av innovationen" (Rogers, 2010). Om användarna får möjlighet att testa en del av innovationen är det vanligare att man använder innovationen (Rogers 2010). Eftersom beslutsfasen handlar om att ta ett beslut om att använda respektive inte använda systemet kommer vi redogöra för de teorier som finns inom förändringsledning som kan förklara beteendeintentionen och slutligen beteendet. Vi kompletterar också innovationsspridningsteorin med förändringsledningsteorier som berör incitament eftersom det är bevisat att man är mer villig att adoptera systemet om man ser de *relativa fördelarna* (Rogers, 2003).



2.4.4 Implementeringsfasen

I implementeringsfasen genomförs innovationen i praktiken. Rogers menar att det i denna fas skapas osäkerhet i vad innovationen leder till och det rekommenderas att man får teknisk



assistans för att minska dessa osäkerheter (Rogers 2010). Eftersom implementeringsfasen innefattar osäkerhet så anses support och kapacitet höra hit, eftersom det kan tänkas reducera den osäkerhet som finns.

Support

Stora förändringsprojekt är inte genomförbara om man inte får ett aktivt stöd från projektets ledning (Kotter, 2012). Ytterligare studier poängterar vikten av “top management support” för att ett IT-projekt ska bli framgångsrikt (Keen & Morton, 1978). En stödjande arbetsmiljö har visats påverkat förändringsmotstånd och avsaknaden av detta kan vara en orsak till att företag misslyckas (Szamosi & Duxbury 2002).

Kapacitet

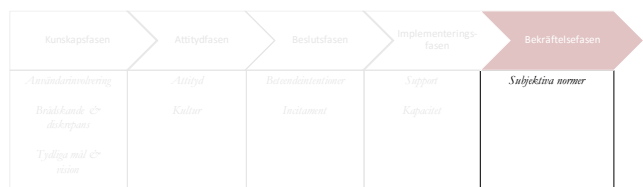
Förutom att som tidigare nämnt kommunicera att förändringen är nödvändig (*discrepancy*) och bråddiskande (*urgent*) argumenteras det samtidigt för att människorna måste känna att de besitter kapaciteten (*capacity*) att nå till det önskade läget (Armenakis et al, 1993), vilket är ett perspektiv som vi upplever att Rogers innovationsspridningsteori inte tydligt poängterar.

För är det därför intressant att undersöka:

Hur har supporten till användarna av systemet sett ut? Upplever användarna att det är rimligt att nå det önskade läget?

2.4.5 Bekräftelsefasen

Under denna fas söker man stöd för beslutet som man har tagit, att man antingen valt använda systemet eller inte. Man kan även välja att sluta använda det om det inte når upp till



den uttalade prestandan eller det tänkte behovet (Rogers 2003, Sherry 1997, McKenzie 1999). Eftersom bekräftelsefasen handlar om att söka andra personers attityder för att konfirmera sina egna beslut väljer vi att beskriva subjektiva normer under denna fas som kompletterar innovationsspridningsteori på det sättet att de subjektiva normerna förklarar beteendebeteendestudien.

Subjektiva normer



Rogers (2003) menar vidare att människor tenderar att vilja prata mer med dem som den själv liknar (homophiliteorin) och rättfärdigar gärna sitt egna beslut genom att få det bekräftat av andra. Även normer påverkar hur människan beter sig. Normer är de etablerade beteenden som finns inom organisationen och som kan hämma benägenheten att förändra sig inom det sociala systemet (Rogers, 2003).

För oss är det därför intressant att undersöka:

Vad har människor runt omkring den intervjuade för attityder och hur har det påverkat attityden i det sociala systemet?



3 Metod

I följande avsnitt ämnar vi att beskriva och motivera den forskningsmetod som används för att ge dig som läsare kännedom om vilka åtgärder som vidtagits för att säkerställa undersökningens validitet och reliabilitet. Inledningsvis motiveras val av ämne samt val av ansats följt av val av studieobjekt för undersökningen. I efterföljande del beskrivs undersökningens utformning samt den metod som använts för insamling av data. Avslutningsvis redogör vi för vilka strategier som använts för att kategorisera och analysera insamlad empiri.

3.1 Val av ämne

Efter att ha samarbetat med ICA under hösten 2016 i ett projekt som berörde effektivitet i butik växte ett allt starkare intresse för retailorganisationen. Göransson blev anställd under december som projektkoordinator på ICA Sverige. Camilla Rothschild Hillborg, som kom att vara hennes chef men även kontaktperson för uppsatsen, fick upp våra ögon för ämnet förändringsledning (eller change management på engelska). Med en grundläggande kunskap om förändringar i retailorganisationer påbörjades en gedigen informationssökning om ämnet. Ju mer vi lärde oss ju mer ville vi veta och ett starkt intresse för förändringsledning växte. R. Hillborg utmanade vidare våra tankar och särskilt definitionen av lyckade projekt. Vi blev exponerade för termer såsom projekt- och effektmål som även det var okänd mark för oss. Allt eftersom väcktes frågor som vi fann obesvarade, *hur kan man definiera projekt som lyckade när man inte nått den önskade effekten? Och varför uppnås inte effekten även om projektmålen är uppfyllda?*

3.2 Uppsatsens karaktär och val av ansats

3.2.1 Perspektiv

Inom organisationsteori pratar man ofta om olika perspektiv, eller “glasögon”, man kan ha på sig för att förstå och förklara en organisation. Denna studie har å ena sidan ett *modernt perspektiv* och ser organisationen som en rationell organism som verkar rationellt med syftet att vara effektiv och produktiv, medan vi å andra sidan, vilket inte minst märks av uppsatsens kvalitativa karaktär, vill förklara, ifrågasätta och gå bakom ytan för att förstå varför och sätta saker i en kontext, vilket liknar mer ett *symboliskt perspektiv* (Forslund, 2013). Detta är viktigt att poängtera för att du som läsare ska förstå vår senare analys och uppsatsens olika synvinklar som används för att analysera empirin.

3.2.2 Val av ansats

Vi har valt en tolkande ansats vilket innebär att uppsatsens resultat är baserat på hur de intervjuade (användarna) beskriver sin upplevda verklighet (Bryman, 2012). Då forskningen på området förändringsledning har haft ett stort fokus på *att* det är en hög grad av misslyckande samtidigt som svaret på frågan *varför* saknar empiriskt stöd valde vi att göra en undersökning med syfte att kartlägga faktorer



som verkat kritiska för effekthemtagningen. Att identifiera faktorer i ett antal projekt ansågs lämpligast utföras genom en kvalitativ studie som fokuserar på ett litet antal intervjuobjekt men går mer in på djupet (Miles et al, 2013) samtidigt som kvalitativa studier fokuserar på *ord* snarare *siffror* (Jacobsen, 2017). Detta innebär att vi intervjuat ett mindre antal intervjuobjekt men med fokus på kontexten, vilket medför att studien är av intensiv karaktär (Jacobsen, 2017). Den intensiva karaktären gör att en vidare generalisering av resultatet inte är lämpligt, men istället har åtgärder vidtagits för att skapa en hög intern reliabilitet för att öka förståelsen för de undersökta projektens utfall, vilket förklaras vidare i avsnitt: 3.4 Studiens utformning.

En kvalitativ studie är ofta förknippat med ett induktivt angreppssätt, det vill säga att man gör en empirisk undersökning först för att senare understödja resultatet med teori (Jacobsen, 2017). Eftersom ämnet var relativt okänt för oss sedan tidigare valde vi dock att undersöka det teoretiska underlaget först för att få kunskaper att ta med in i den empiriska insamlingen (mer om undersökningens utformning i avsnitt 3.4). Efter en grundläggande kartläggning av forskningen på området utfördes sedan en förundersökning, som vidare gav en grundförståelse för vilka svårigheter som kan tänkas finnas i systemförändringsprojekt. Utefter denna förundersökning valde vi sedan en teoretisk konceptuell modell som vi ansåg vara lämplig för det vi skulle undersöka (läs mer om den konceptuella modellen i avsnitt 2.4) och under undersökningens gång har det teoretiska underlaget utökats. Studien är således av abduktiv karaktär, vilket är en blandning av induktiv och deduktiv ansats (Jacobsen, 2017).

Metoden för huvudstudien samt insamlingen av data redovisas mer ingående i avsnitt 3.4. För att insamla empiri behövde vi först välja ut ett antal undersökningsobjekt, det vill säga systemförändringsprojekt som genomförts på ICA. Tillvägagångssättet för detta redogörs för nedan.

3.3 Urval

3.3.1 Val av intervjuobjekt - projekten

Urvalet av projekt är primärt baserat på de riktlinjer som vi satt upp (se avsnitt 1.6) vartefter ICA sedan tilldelade oss projekt som hamnade inom ramen för dessa avgränsningar. Vi fick även ta del av intern dokumentation på uppföljning av projekt - och effektmål för att objektivt kunna säkerställa att projekten stämde överens med angivna avgränsningar. På grund av den komplexitet som finns när det gäller uppsättning av och mätning av budgetar valde vi att ha en viss toleransnivå när det kommer till uppfyllanden av projektmål. En bidragande orsak till att vi hade denna toleransnivå var också eftersom att för projekt som hade uppfyllt samtliga projektmål fanns det ett något bristande underlag, vilket är en intressant omständighet i sig, men inte omfattas i denna uppsats.

Den toleransnivå vi valde var att projekt som uppnått den senaste och reviderade budgeten ansågs ha uppnått sina projektmål gällande budget. Även projekt som dragit ut på tiden på grund av oförutsedda



externa händelser ansågs ha uppfyllt projektmålet. Givetvis finns det kritik att rikta mot denna toleransnivå, men då de riktlinjer som lagts upp är mycket snäva (dvs. systemförändringsprojekt som uppfyllt samtliga projektmål men inte effektmål) och tillgången på projekt som föll under ramarna var svåråtkomliga togs beslutet att valda projekt kommer så nära ramarna som det är möjligt och ändå skapar en meningsfull grund för den frågeställning som undersökningen vilar på. I övrigt hade alla projektmål uppfyllts, det vill säga systemet hade tagits fram och kunde "lösa" det problem som skulle lösas, t ex ett system för att kunna dokumentera utformningen av en ny produkt, färdigställdes och var möjlig att användas.

För att få en större förståelse valdes flera observationsobjekt (systemförändringsprojekt) ut. Detta för att inte få en missvisande bild om projektet exempelvis skulle visa sig vara ett extremfall. För att få ökad precision, validitet, stabilitet och trovärdighet till resultaten har dessutom projekt med olika utfall undersökts (Miles et al, 2013). Vi valde att titta på projekt där samtliga av projekten inte tagit hem sina effekter för att kunna gå in mer på djupet, se generella likheter och ur ett huvudsakligt användarperspektiv förstå varför effekten inte tagits hem. Även om det genom två undersökningsobjekt inte går att finna statistiska och generaliserbara likheter så underlättar och stärker detta tillvägagångssätt ändå reabiliteten eftersom vi får flera utfall att analysera. Förutom att välja projekt gjordes dessutom ett urval av individer att intervjua inom respektive projekt. Tillvägagångssättet för detta redogörs för nedan.

3.3.2 Val av intervjupersoner

De inkluderingskriterier som vi haft när vi valt ut individpersoner är att de ska vara användare av systemet (Jacobsen, 2017), men utifrån det har sedan ett "*reputational case selection*" gjorts, vilket medför att vi för varje intervju fått rekommendationer av den intervjuade vem vi ska prata med, den så kallade snöbolls-metoden (Miles et al, 2013). Detta innebär att när vi har fått en kontakt så hänvisar denne oss vidare till vad denne anser är en lämplig kommande intervjuperson. Studien har vidare gjorts i form av små n-studier, vilket innebär att vi studerat flera individer från olika projekt, men inte alla som omfattades av förändringen (Jacobsen, 2017). En avvägning av antal intervjupersoner har således gjorts eftersom ett större urval ofta ger avkall på djupet av studien (Miles et al, 2013) samt eftersom fler intervjupersoner inte är möjliga inom ramen för den tid och de resurser som funnits att tillgå under uppsatsprocessen.

Som en konsekvens av att projekten är olika i sin karaktär har det däremot inte funnits möjlighet att undersöka individer på samma nivå i företaget i samtliga projekt och resultatet av undersökningen måste därför förstås i denna kontext som den också verkar i. Sammanlagt genomfördes 5 st. intervjuer från Projekt 1 och 4st intervjuer från Projekt 2 (för en utförlig sammanställning av intervjupersoner se Tabell 1). I enlighet med McCracken (1988) har alla intervjupersoner varit för oss okända sedan tidigare. Eftersom vi valt att använda oss av snöbolls-metoden har vi inte påverkat intervjupersonernas kön eller ålder som McCracken (1988) menar är viktigt för att skapa skillnader hos respondenterna. Vi valde ändå



att använda oss av snöbolls-metoden eftersom det passar bättre för undersökningar av mer induktiv karaktär (Miles et al, 2013).

På grund av uppsatsens karaktär (dvs kvalitativ undersökningsmetod) valde vi att göra djupintervjuer med valda intervjupersoner. Metoden för utformningen av dessa intervjuer samt strategier vid insamlingen av data redogörs för nedan.

3.4 Studiens utformning

Studien är, vilket nämnts tidigare, av abduktiv karaktär. Detta innebär att insamling av teorier och empiri delvis har gjorts löpande. Inledningsvis började vi dock studera de olika teorier som fanns inom området på grund av den begränsade kunskap som vi som författare hade innan uppstart. Med dessa teorier som grund utformades sedan förstudiefrågor. Utifrån denna förstudie samt fortsatt insamling av teorier utformade vi sedan frågor samt valde undersökningsmodell. Nedan beskriver vi mer ingående förstudien och dess bidrag samt redogör för den undersökningsmodell samt det intervjuunderlag vi gick ut med vid huvudstudien.

3.4.1 Förstudien och dess bidrag

För att besluta om huruvida fokus för uppsatsen skulle vara jämförandet av projekt som lyckats respektive misslyckats i sitt effektmål eller att studera endast projekt som inte nått sina effektmål inleddes en förstudie. Förstudiens syfte var också att på ett tidigare stadium ha möjlighet att börja utveckla en teoretisk referensram. Förstudien utformades som ett antal intervjufrågor. En del av frågorna var direkt kopplade till existerande teori för att säkerställa att intervjun var heltäckande samt ge en indikation på vilka faktorer som var mest kritiska, men det ställdes även en del öppna frågor för att kunna utmana teorin och låta intervjupersonen tala för sin egen erfarenhet.

Förstudien gjordes för de projekt som är föremål för huvudstudien, där de alla uppnått projektmålen men där effekten inte tagits hem. Den initiala idén var att inkludera ett projekt där både effektmål och projektmål uppfyllts eftersom detta skulle vara behjälpligt i det att vi fick möjligheten att göra en jämförelse, men då det inte fanns något projekt som uppfyllde dessa kriterier frångicks detta.

De som intervjuades i förstudien var en förändringsledare, en projektägare och tre projektledare (se Bilaga 2). Dessa intervjuades för att de har varit med i hela processen, från idé till implementering, och ansågs således ha förutsättningar att svara på hur projektet hade utförts för att kunna ge oss en helhetsbild. Förstudien bidrog med en större kunskap om och erfarenhet av kvalitativa intervjuer och vi fick möjlighet att utvärdera hur vi bör och inte bör ställa frågor samt en förfining av vår intervjumethodik. Dessutom bidrog förstudien med bakgrund till beslutet att använda oss av ett användarperspektiv snarare än att intervjua alla inblandade i processen som det först var tänkt. Det ledde oss dessutom bort från



ledarskapsperspektivet som uppsatsen hade som inledande perspektiv och gav oss indikationer på vilken teoretisk modell som skulle lämpa sig vid utformningen av huvudstudien. Argumentet bakom val av undersökningsmodell redogörs för i nästkommande stycke.

3.4.2 Val av undersökningsmodell

Utefter förstudien samt även fortlöpande under studiens gång valdes en undersökningsmodell. I samråd med assisterande professor (management) Andrew Schenkel vid Handelshögskolan i Stockholm valde att ha huvudfokus på Rogers innovationsspridningsteori. Största fokus ligger på de olika faser som en mottagare av innovationen går igenom. Denna modell användes eftersom den anses täcka alla de faser som användarna går igenom vid införandet av en innovation och det kunde enkelt kopplas till systemförändringar som också är en form av innovationsspridning. Ramverket används också eftersom det är en vitt använd och välrenommerad teori inom forskningen på flera olika områden. För att utmana denna kombinerade vi de olika faserna med rådande förändringsledningsteori. För mer information om den teoretiska modellen, se Kapitel 2.

3.4.3 Huvudstudie och insamling av data

Majoriteten av intervjuerna gjordes på ICA:s huvudkontor vilket också är intervjupersonernas arbetsplats. Anledningen till att vi valde att förlägga intervjuerna där är för att det är en miljö som intervjupersonerna känner sig hemma i samt eftersom frågorna handlar om händelser som utspelat sig i denna miljö, och det antas vara lättare att koppla minnet till händelser när man befinner sig på platsen ifråga. Dessutom var detta ett sätt att försöka undvika eventuella kontexteffekter som hade kunnat uppstå om t ex de intervjuade är på en plats som de inte är familjära med (Jacobsen, 2017). Personerna kontaktades på mail med en kort introduktion av vilka vi är och vilket projekt vi tänkte ställa några frågor om, men intervjupersonerna fick ingen vidare information om uppsatsens frågeställning med avsikten att inte påverka intervjupersonen på förhand. Två av intervjuerna gjordes över telefon eftersom det inte fanns möjlighet till fysiskt möte. Resterande intervjuer gjordes ansikte mot ansikte. Samtliga intervjuer inleddes med öppna frågor av enkel karaktär för att på så sätt göra den intervjuade avslappnad och för att enkelt inleda konversationen, med syftet att få så sanningsenliga svar som möjligt.

Intervjufrågorna var genomgående relativt öppet utformade och av semistrukturerad karaktär, så kallade "grand-tour" frågor, för att ge respondenterna möjlighet att svara utifrån sitt perspektiv samt för att undvika att leda respondenten i en särskild riktning (för intervjumallen se Bilaga 3). Intervjumallen diskuterades även med personer som objektivt kom med feedback, bland annat med Lektor Mikael Hernant. Detta gjordes för att undvika att frågorna var för ledande eller svåra att förstå.

Intervjuerna gjordes främst av samma person medan den andra personen antecknade. Detta för att standardisera intervjuerna så långt det är möjligt samt för att få frågorna att vara ställda på ett så liknande



sätt som möjligt. Vid intervjuerna användes också tekniker som på engelska kallas för *“floating prompts”* vilket innebär att man antingen höjer ena ögonbrynet eller upprepar ett ord som intervjusubjektet precis sagt i syfte att få denne att utveckla sitt resonemang ytterligare eller tydligare göra det som den precis nämnt. Om dessa tekniker inte varit tillräckligt effektiva har vi ställt följdfrågor, men undvikit ledande frågor för att inte styra respondentens svar. Andra så kallade *“planned prompting”* strategier som använts är kategorifrågor vilket möjliggör säkerställning av att alla ämnen berördes under huvudfrågan (McCracken, 1988). Detta medför dock att intervjuerna sett lite olika ut beroende på vem som intervjuades, även om de genomgående omfattat samma områden och karaktär med hjälp av intervjuunderlaget som vi utformade. Att intervjuerna skiftar i natur anses dock inte vara ett problem eftersom vi eftersträvar att få nyanserade svar och med tanke på uppsatsens kvalitativa karaktär eftersöks heller inte generaliserbarhet på samma sätt som det görs vid en kvantitativ studie (Miles et al, 2013).

Under intervjuerna antecknades det vad respondenten uttryckte men intervjun spelades också in för att senare möjliggöra transkribering av dessa i syfte att kunna använda den intervjuades egna ord. Transkriberingarna gjordes i direkt anslutning till att intervjun ägt rum för att inte missa information. Inspelningarna möjliggjorde även att vi kunde återkomma till intervjun och möjligen upptäcka andra faktorer såsom missförstånd, medvetet undvikande av ämnet, brist på förståelse och andra intryck som inte upptäcks genom att enbart analysera skriven text (McCracken, 1988). Efter att ett antal intervjuer gjorts stannade vi också upp och utvärderade både metod och intervjuer för att fortlöpande förfinas och förbättra insamlingen av empiri, till exempel kritiserade vi vår egen insats för att säkerställa att vi så långt det är möjligt undvikit den så kallade intervjuareffekten (Jacobsen, 2017).

3.5 Metodval för kategorisering och analys

Det är enligt Jacobsen (2017) viktigt att man är systematisk när man analyserar sin data. Under insamlingen av data uppdaterades den konceptuella modellen kontinuerligt vartefter ny information inkom och nya underkategorier således skapades. Det första steget var sedan att kategorisera empirin utefter den konceptuella modellen, dvs lägga in empirin under rätt fas och underrubrik. Detta för att senare underlätta analysen som också genomfördes via densamma konceptuella modellen.

Detta tillvägagångssätt medför att den insamlade empirin har en tydlig anknytning till de teoretiska begrepp som insamlats, vilket är viktigt (Jacobsen, 2017). I slutet av undersökningen ställdes en öppen fråga och respondenternas svar på denna redogjorde vi för fristående och avslutande i resultatdelen eftersom den täcker in flera olika faser från det konceptuella ramverket.



4 Empiriredovisning

I kapitel 2 återgavs den teoretiska referensram som uppsatsen vilar på. I kapitel 3 beskrevs den metod som använts för undersökningen. I följande kapitel (Kapitel 4) redogör vi för de resultat som framkommit i undersökningen. Inledningsvis redogörs resultatet för de projekt som varit föremål för studien. Därefter presenteras undersökningens intervjupersoner i tabell 1. Empirin av intervjuerna följer därefter för Projekt 1 respektive Projekt 2 samt en avslutande redogörelse för respondenternas svar på varför de tror effekten inte tagits hem i projektet. Samtliga namn är fingerade för att anonymisera respondenterna och förenkla läsbarheten. Detta är gjort utifrån det svenska alfabetet.

4.1 Projektens resultat

4.1.1 Projekt 1

Syftet med Projekt 1 var att minska den dåvarande ledtiden på 1 år för ICA:s egna märkesvaror genom att minska mängden administration för att på ett enkelt sätt säkerställa kontrollen av leverantörer och produkter. Detta skulle möjliggöras genom ett system som [ett mjukvaruföretag] tagit fram. Man lyckades hålla sig inom den avsatta- men inte till den ursprungliga budgeten (se bilaga 1). Efter två år genomförde man en effekthemtagningsplan för projektet men man lyckades aldrig nå de önskade effekterna att bland annat minimera ledtiderna för ICA:s egna märkesvaror.

4.1.2 Projekt 2

Projekt 2 var ett projekt vars syfte var att lansera ett system för att kunna analysera kunddata för att på så sätt få bättre förståelse för kundens beteende i butik men även kunna få en starkare position vid förhandlingar med leverantörer. Den önskade effekten var att öka försäljningen i butikerna som ett resultat av att man var mer kundorienterad. Man använde [en leverantör] som tog fram ett analysverktyg för att möjliggöra det önskade syftet med systemet.

Man uppnådde alla projektmål förutom tidsaspekten. I det här projektet har man inte kunnat påvisa att effekterna av projektet tagits hem.



Pseudonym	Yrkesbeteckning	Ålder
Projekt 1		
Alma	Produktchef	37 år
Beata	Produktchef	45 år
Christina	Inköpsassistent	25 år
Doris	Produktchef	45 år
Projekt 2		
Elin	Kategoriansvarig	34 år
Felicia	Kategoriansvarig	37 år
Gunilla	Chef Kundinsikt	35 år
Hanna	Kategoriansvarig	Saknas info
Ingvar	Kategoriområdeschef	46 år

Tabell 1 – Undersökningens intervjupersoner.



4.2 Intervjuinsamling – Projekt 1

4.2.1 Kunskapsfasen

När vi frågar de intervjuade i Projekt 1 om hur användarna introducerades till förändringen uttrycker de att projektet inleddes eftersom användarna själva hade ett önskemål om att utforma ett system för projektledning och det är de själva som är beställare av systemet. Detta önskemålet hade sedan tagits vidare och systemet hade sedan köpts som ett standardsystem med hjälp av inhyrda konsulter.

“[...] från början var det ett önskemål från oss att få ett projektledarverktyg eftersom man projektleder projekt [...] Sen presenterade man systemet” - Beata

Både Beata och Alma påpekar att det varit ett mycket högt engagemang när de skulle introduceras till systemet och att det varit både fysiska möten och att man fått information via mail.

“[...] dels mail som kom ut, liksom från projektgruppen bakom [Projekt 1], men också att man hade väldigt mycket alltså fysiska möten, alltså man stödde med vad vi då kallade [Projekt 1] -stugor” - Alma

“Då [vid implementeringen] var det extremt stort engagemang, både från dem som sitter på VUIT¹ och de som tagit fram systemet” - Beata

Christina som inte var med i implementeringen från början berättar hur hon fick kunskap om systemet:

“Jag hade nog ett sådant introduktionstillfälle, där det var någon i deras team som hade ett intro med oss nya. Sen var det bara det, sen skulle man börja jobba i det vilket var väldigt svårt [...]” - Christina

Användarinvolvering

Användarna beskriver att det funnits så kallade *superusers* eller nyckelanvändare som varit lite mer involverade och som var kontakten mellan projektledningen och användarna. De berättar att tanken med dessa *superusers* var att de skulle vara specialister och kunna guida andra som har samma roller eller tjänster samt ta med feedback till ledningsgruppen.

När vi frågar om hur stor påverkan de själva haft på förändringen får vi följande svar:

“Inte så mycket... skulle jag säga. Eftersom man inte, om man inte sitter med i någon slags styrgrupp eller som superuser så skulle jag inte säga att man inte speciellt, du har inte så mycket påverkan.” - Alma

“... jag har inte varit med och styrt vilka delar som ska in och inte.” “[...] vi la bara in ett önskemål om att vi ville ha ett enkelt projektledarverktyg och det låg i planen hur länge som helst, sen togs detta fram [...]” - Beata

Beata beskriver vidare att projektledningen har tagit in personer från olika delar av företaget i systemutvecklingen och att dessa har kunnat påverka utformningen av systemet. Dessa personer har

¹ VUIT är ICA:s avdelning för Verksamhetsutveckling och IT



jobbat både som produktchefer eller inom avdelningen kategori och hon uttrycker att hon tycker att det suttit rätt personer i styrgruppen vid utformningen av systemet. Alma beskriver också att det har funnits möjlighet och tydligt kommuniceras var man ska rikta sina åsikter och synpunkter och hon uttrycker att om hon hade velat påverka mer så tror hon att det hade gått.

Brådskande och diskrepans

När vi frågar de intervjuade i Projekt 1 om det i organisationen upplevdes som att det fanns ett gap mellan nuvarande och önskat läge samt om det upplevdes som brådskande att införa systemet, svarar de att det inte på något sätt upplevdes som brådskande men att det upplevdes som att det fanns ett behov i organisationen.

“Inte brådskande men efterlängtat. Det fanns absolut ett behov”- Beata

“[...] det var väl liksom ett behov som fanns i organisationen och det fanns inget system som då kunde lösa eller tillgodose de behoven, så man såg väl absolut ett ”hål i hyllan” eller vad man ska säga och därför tillsatte man ju [Projekt 1]”- Alma

Tydliga mål & vision

Beata förklarar att visionen var att *“göra [att] saker och ting skulle bli enklare”*

Doris förklarar också att visionen var att *“ytterligare förenkla, ehm... ja, för att slippa jobba i för många system skulle jag säga och få koll på processen, och det har vi väl fått.”*

“Visionen var väl storslagen”, säger Alma och skrattar. Hon fortsätter: *“[...] jag tror nog att alla hade höga förväntningar, det fanns väldigt, det är en ganska hårt belastad organisation eller process själva EMV-utvecklingen så jag tror ändå att... efterfrågan var hög, många såg det nog som ett väldigt stort hjälpmedel i vardagen liksom att få den här hjälpen av [projekt 1]”.* Hon fortsätter att berätta om att hon nog minns det som att de flesta i organisationen ändå hade samma bild av vad detta verktyg skulle bidra med, men att det kanske inte riktigt var så tydligt eller konstant över tid.

Intervjupersonerna uppger också att systemet från början kommunicerades som ett projektledningssystem men att det numera snarare upplevs som ett system för dokumenthantering. Christina nämner vidare *“jag tror det har lagts fram på fel sätt här på ICA, det är jobbigt, det tar tid, man vet inte riktigt hur man ska göra, så jag tror att det skiljer sig rätt mycket från tanken till vad det är”.* På frågan om visionen och målet upplevts som tydligt svarar hon vidare: *“Jag tycker inte att det är så tydligt skulle jag säga. Hon får medhåll av sina kollegor:*

“Nej men jag tror att det fanns, alltså förväntningarna möttes väl inte helt med det systemet som togs fram”- Alma

“Alla var så positiva i början, då var det mest kul att det var något nytt. När man började med det var det inte lätt, väldigt svårt att lära alla det [...]”- Beata



4.2.2 Attitydfasen

Attityd

När vi frågar om vad man tänkte om systemet innan det implementerades så svarar Alma och Beata: *“vi var positiva till systemet”* (Alma) och *“[...] det kändes som att det skulle underlätta vårt jobb”* (Beata)

När vi frågar Christina om vad hon tycker om systemet nu, svarar hon:

“Jag personligen tycker det funkar rätt bra, vissa saker man skulle kunna göra mer logiska eller enklare, men personligen tycker jag att det är ett bra system.”

När vi pratar med Alma respektive Beata får vi följande syn:

“För mig fungerar det bra nu, jag har inga problem med [Projekt 1]. Sen kanske tycker jag att det är ... [inte] direkt liksom synkat exakt med hur vi jobbar eller hur vår process ser ut, det är fortfarande liksom ett, det är inte ett helt skräddarsytt system” - Alma

“Det som är bra är att vår process beskrivs väldigt tydlig, vilken ordning man tar fram en produkt och att alla dokument ligger där, och kanske för nyanställda för att de ser processen på ett sätt.” - Beata

Beata fortsätter vidare att förklara att hon tycker det skulle vara bättre om språket i systemet var på svenska och anpassat till ICA:s terminologi, så att man hade samma språk i det dagliga som i systemet. *“vi benämner olika saker, ICA som en sak och systemet säger en annan sak, så det kan bli lite förvirrat”*. Doris uttrycker att *“Det finns mer att önska, men det funkar.”* Vi frågar vidare om vad det är hon önskar och får svaret:

“Dels så bygga ihop, fortsätta utvecklingen av det, få mer resurser och göra mer ICA unika lösningar, att det blir mer användarvänligt.” Hon säger också att hon är *“som sagt ändå positiv till [Projekt 1] till skillnad från 98 % av de andra.”*

Kultur

När vi ber respondenterna i Projekt 1 att beskriva kulturen svarar dem följande:

“Jag tycker att den är positiv, ja det är en bra kultur... alltså den är positiv, glatt och mycket såhär idéer och så. Positiv energi.” - Christina

Vid fortsätter intervjun med Christina med att fråga om hon tror att kulturen kan ha påverkat effekten på något sätt, och får följande svar:

“Nää, det är väl lite som jag sagt, att folk inte är superpositiva till detta för att man tycker det är svårt, man ger sig inte tid i att sätta sig in i det. Då blir det en negativ cirkel.”

När vi frågar Alma hur hon upplever ICA:s kultur och om hon tror den kan ha påverkat får vi följande svar:



“ICA:s kultur, som generellt, ganska positiv och öppen så jag tycker ändå att även med dem ledorden man antar ett system också. Sen är det mycket upp till var och en liksom hur du tacklar den, någonstans ska ju alla börja använda den och gå in varje dag, då blir det mer individuell anpassningsförmåga liksom, men i övrigt skulle nog säga att ICA:s kultur är, ja påverkar på ett bra sätt”

Vi fortsätter intervjun med att fråga vad Alma menar med ett bra sätt, och hon utvecklar:

“Man är villig till förändring och att många tar sig an nya uppgifter med ganska öppet sinne och att man, någonstans ändå är med på att, eller om man säger såhär, det har ju kommunicerats om varför det kommer och vad meningen är med det, och då är ju någonstans, förtroendet för den som tagit beslutet finns väl ändå där”

Vid intervjun med Beata framkommer en annan uppfattning om huruvida kulturen har påverkat eller inte, hon svarar:

“Nej det skulle jag inte säga, inte [Projekt 1], det är andra saker som påverkat”

4.2.3 Beslutsfasen

Beteendeintentioner

När det kommer till användarnas upplevelse av huruvida systemet underlättar ens arbete är alla respondenter, Christina, Beata, Alma och Doris överens om att det är till viss del bra för att man kan följa en viss ordning i hur man ska göra saker och ting samtidigt som man har tillgång till historik som man tidigare inte kunnat ha.

När vi ställer frågan till Beata svarar hon:

“[...] i det här systemet så säger den i vilken ordning man ska göra det och då kan man ju försöka gå på den personen som försöker göra något i fel ordning. Det har blivit tydligare. Innan gjorde man som man själv kände, nu finns det en viss ordning.”

Alma svarar:

“Alla som berörs av vården [av existerande varor] eller nyutveckling [av egna märkesvaror] kan se alla flöden, alla vet vart vi är och vart vi ska och vad som krävs för att komma dit. Det underlättar alltid att alla har en gemensam bild vart man ska.”

Doris menar att det underlättar att kunna se vad som finns på marknaden, dvs. vad man godkände sist.

När vi frågar om hur stor ansträngning man upplever att systemet kräver svarar Christina:

“Jag känner ändå att jag har lärt mig [Projekt 1], jag känner inte att det är så ansträngande. I början är det ju klart att det var som en helt ny värld, ett helt nytt program att lära sig, som vad som helst. Men nu är det inte så svårt när man väl har lärt sig det.” Alma menar att *“Idag krävs ingen ansträngning, man löser allt eftersom. I början var det svårt”*.

Samtidigt säger hon att det är ett opedagogiskt system där man behöver manualer men att man vet vart man ska leta idag, det är ett nytt språk och nytt angreppssätt på processen. Beata menar också att det krävs mycket att sätta sig in i systemet och förstå. Hon fortsätter:



“Grejen är att jag tror att fortfarande sitter 80 % som är produktchefer med manualen efter 4–5 år. Det är fortfarande en ansträngning, ingen förstår något fortfarande. Det är ganska frustrerande att behöva sitta med en manual för att veta vad man ska göra [...]”.

Christina menar att *“på en skala enkelt/svårt så ligger det mer mot det svåra än det enkla, 6–7 kanske [av 10]”.*

Doris anser det inte krävas någon speciellt stor ansträngning för att använda systemet följt av att hon säger *“[Mjukvaruföretaget] är väl inte den kända för deras användarvänlighet kanske, de kanske borde ta lite lärdom av Apple om man säger så [...] Det är inte så lättanvändarvänligt system, det är det inte”.*

Incitament

När vi ställer frågor om det kommunicerats vad användarna skulle vinna på att använda det nya systemet fick vi följande svar: Beata svarar att det kommunicerades att deras dagliga arbete skulle bli mer effektiv och fortsätter *“Allting skulle gå fortare, men det har de ju räknat efter och det gör det ju inte”.* Doris tycker att man borde varit tydligare med vad vinsten skulle vara för användarna och varför det är bra att jobba i det *“Det är många som har svårt att förstå, det finns ett jättemotstånd”.* Christina berättar att det inte kommunicerats vad användarna skulle vinna på att använda systemet, men fortsätter att säga att det är något man som användare kunnat räkna ut själva.

Alma däremot tycker att det varit mycket information kring förändringen, både innan och under det att systemet implementerades. *“Vår struktur och hur egentligen processen ser ut på pappret. Det har man ju fått in i [Projekt 1]. Det är flera vinningar. Det tycker jag man var tydlig med innan.”* – Alma

4.2.4 Implementeringsfasen

Support

Vidare i intervjun ställer vi en fråga kring hur stödet sett ut under implementeringen. Intervjupersonerna berättar att engagemanget i början av förändringen var högt. Beata uppger att *“[...] nu är det obefintligt, nu är det typ bara två supersusers kvar. [...] Vi har en tjej på IT som kan hjälpa oss när det buggar och fastnar men det finns ingen på VUIT, de har andra saker att göra, de bryr sig inte om [Projekt 1].”*

Christina, som blev utvald att bli superuser, nämner att det bara varit ett möte under 1 år där man får ställa frågor. Hon fortsätter *“Sen sitter jag i en assistentgrupp och vi har också en punkt i vår agenda som alltid är [Projekt 1] så man får lyfta fram frågor så tar jag med dem i key- user mötena”.* Hon menar även att hon tycker att stödet inte varit jättebra.

Alma å andra sidan anser att man gjort så gott man kunnat med stugorna som man erbjöd och att *“[...] det fanns en i varje team eller i liksom organisationsgruppen som var lite mer specialist som alla kunde vända sig till”.* Doris tycker inte det varit några större problem då det *“[...] funnits stödfunktioner och hjälp, varannan vecka fanns det speciella tider då man kunde gå dit och få hjälp av någon som kunde systemet”.*



Kapacitet

När vi frågar om man upplevde att målen och visionen är rimliga att nå finns det delade åsikter hos respondenterna. Alma säger att hon absolut ansåg det rimligt att nå, medan Beata såg att *“Alla var så positiva i början, då var det mest kul att det var något nytt. När man började med det var det inte lätt”*.

Faktisk användning

Systemet i Projekt 1 är en förutsättning för ICA att kunna vara ISO certifierade, och därför är användarna tvungna att använda det i sitt dagliga arbete.

Christina nämner att hon använder systemet 80–90% av det man kan använda systemet till, *“Jag skulle ändå säga att jag använder det så mycket som jag behöver och så mycket som jag ska”*. Medan hon menar på att det finns andra som inte alls använder sig av systemet i hennes arbetsgrupp. Alma uttrycker även att hon gör allt som hon ska göra i systemet, dvs. 100 %. Hon uttrycker det som att *“Det finns inga tankar, det ska bara göras”*. Med ett leende säger Beata att *“[...] eftersom jag är bäst i min grupp använder jag det fullt ut”*.

När vi frågar Doris om hur mycket hon använder systemet menar hon:

“[...] då använder jag det nog ganska hög procent, 70 % kanske.”

Vidare frågar vi henne om vad hon inte använder det till och hon svarar att det finns mycket mer information som man kan fylla i fält som inte är tvingande. *“Det finns inget behov och det finns inte tid. Eller rättare sagt det finns inget krav att göra det.”* - Doris

4.2.5 Bekräftelsefasen

Subjektiva normer

Vi ställer även en fråga om vad kollegorna trodde om förändringen och om man höll med dem. Beata, Christina och Doris anser att deras kollegor tycker att systemet är svårt.

“Det verkar sjukt frustrerande för vissa användare. Grejen är att jag tror att fortfarande sitter 80 % som är produktchefer med manualen efter 4–5 år” - Beata.

“Det är många som har svårt att förstå, det finns ett jättemotstånd. Folk är alltid rädda för förändring, allt som genererar mer jobb.” - Doris

När vi frågar Alma svarar hon att hon tror att dem alla har samma inställning till systemet, *“vi var positiva liksom förväntansfulla... sen har det ju inte varit så efter implementeringen”*.



4.3 Intervjuinsamling – Projekt 2

4.3.1 Kunskapsfasen

När vi frågar respondenterna i Projekt 2 om hur de blev informerade och introducerade till projektet så uppger Ingvar, Felicia och Elin att det inte riktigt kommer ihåg hur det blev introducerade till projektet. Gunilla, som också suttit med i projektgruppen, säger att hon visste om att det skulle bli av ungefär ett år innan lansering.

“Nej men det vart man säkert informerad om på alltifrån Anders Svensson [Organisationens VD] till liksom ens närmsta chef, man har ju pratat mycket om det här systemet, att det kommer och ja, vad det är och vad det ska innebära så att det, det var ju inte så att det bara damp ner från en dag till en annan utan det var ett stort jobb” - Felicia

När det kommer till själva implementeringen av systemet så uppger respondenterna att det var gediget med utbildning och att de fick sitta i systemet tillsammans med personer som fått varit med och utvecklat det.

“Vi har egentligen alla fått utbildning i det, varje avdelning, eller först har vi fått egentligen information om det redan tidigare, övergripande, och sen så vid utrullningen så har varje avdelning fått det som träning, och även suttit med någon och gått igenom och gjort rapporter tillsammans och sådant.” - Ingvar

“[...] man gick på 3-4 utbildningar vardera 2 timmar så det var väldigt bra, första introduktionen av modulsläppet måste jag säga all eloge till. Man fick ju sitta i systemen och man fick det direkt så när man varit på en utbildning så kunde man ju gå tillbaka och fortsätta. De andra introduktionerna vi haft har det varit mer att 'nej det har inte släppts än så ni får systemet om 1 månad' och då har man redan hunnit glömma bort.” - Hanna

“[...] och det var väldigt pedagogiskt. Där vi satt liksom ner och fick testa själva och de förklarade och sen har de ju, som sagt var, tagit fram steg-för-steg kompendium och så vidare så jag tycker det var en väldigt bra implementering” – Elin

Användarinvolvering

I Projekt 2 ansåg de flesta att man inte varit särskilt involverade i utvecklingen av systemet, “[...] inte jättestor påverkan, tror jag inte.” - Elin

“... vi har ju inte varit inblandade i att utveckla systemet eller varför eller något sånt [...] Den [påverkan] har nog varit ganska liten. Eller jag har väl kanske inte heller liksom engagerat mig så i den frågan men det känns ju som att det var mycket som var, ja, det var liksom bestämt hur det skulle vara, så jag tror inte att jag haft någon jättestor påverkan på det.” - Felicia

“Kanske inte jättemycket, jag skulle säga inte så mycket utan det har varit mer, för användare och så, så har det varit mer utan att man har lanserat det och, nej kanske inte så jättemycket påverkan på själva utformningen utav det.” - Ingvar

När vi frågar Gunilla, som satt med i projektgruppen, hur stor påverkan användarna har haft så uttrycker hon:

“[...] alltså vi testade och vi ändrade upplägget efter feedback, och vi samlade in feedback efter varje utbildningstillfälle och följde upp så att det gick, så att det anpassades efter deras [användarnas] kommentarer.”



Elin uttrycker också att det funnits möjligheter att påverka i efterhand:

“Ja men det har ju funnits. Det har kommit med inputs och inspel och så vidare men... och de har försökt göra justeringar utefter, så att absolut.”

Brådskanie & diskrepans

Både Ingvar och Felicia uppger att det inte kommunicerats som brådskanie men att det kommunicerats att det fanns ett gap från vart man var till vart man ville vara. De intervjuade uppger också att man sett att andra länder haft denna typ av lösning tidigare och att det därför upplevts som en självklarhet att ICA borde göra samma sak.

“Nej inte att det varit brådskanie, snarare att det varit en självklarhet i att vi borde. [...] En hygienfaktor” - Gunilla

“Brådskanie vet jag inte om man använde det uttrycket men att vi saknade den insikten var väl det som man kommunicerade kring” - Hanna

Tydliga mål & vision

När det kommer till vision och mål är både Elin, Ingvar, Felicia och Gunilla överens om att visionen och målen var tydliga. När vi frågade dem vad visionen var fick vi följande svar:

“Vision att bli mer kundfokuserade, liksom att bli, få bättre kunskap om shopperbeteende och liksom kunna mer ha ett bättre erbjudande efter de kundbehov som finns” - Ingvar

“Bättre underbyggda beslut” - Felicia

När vi frågar Hanna vad visionen och målet var så svarar hon:

“Det tror jag inte heller man kommunicerade ut, mer än att ehh... vi skulle använda det, vilket användningsområde vi skulle ha för systemet. Det kan inte jag uppleva hört eller sett mer än att man ska få kunskap om konsumenten. Det är därför man kanske använder det olika mycket, kanske olika personer och olika team” - Hanna

4.3.2 Attitydfasen

Attityd

På frågan om vad de tyckte och tänkte om systemet innan det implementerades svarar fyra av fem intervjuade att de hade en positiv inställning, även om Ingvar och Felicia berättar att de tror att andra kan ha tyckt det var jobbigt:

“Ja, jag tycker ju att det är ganska bra och intressant med sådant som kan hjälpa till och förändra liksom och underlätta vardagen lite, och jag tycker sådana här typ av system är roliga så jag var nog bara positivt inställd till det. Så att jag har nog... Jag tyckte nog bara att det var bra.” - Elin

“Jag tror att alla kände sig exalterade. Inget annat som jag snappade upp liksom.” - Gunilla

“Jag tror inte så många egentligen riktigt förstod eller visste vad det skulle innebära liksom förrän man såg det. Sen är det alltid, det är alltid så när man ska implementera nya system att många tycker nog det känns lite jobbigt, och ‘vad är det här’



och nu ska man in i något nytt liksom. Men själv kan jag bara tycka att det kändes som att det var något bra som skulle kunna vara användbart.” - Felicia

“Det, jag tror att det skiljer sig, personligen har jag varit väldigt positiv till den för jag tycker det är intressant och, att kunna gå på djupet på det sättet men en del kan jag tänka mig känner en viss oro inför en sådan här implementation och särskilt när implementationen med tanke på att det blir ett nytt system, man är orolig för att man ska hinna med och belå den här biten.” – Ingvar

“Men jag kan inte minnas att jag hade någon typ av känsla innan. Man är ganska van med att man ska implementeras och lära sig nya system men jag, det var nog inget jag minns i alla fall.” - Hanna

När vi senare i intervjuerna frågade vad de tycker om systemet nu svarar samtliga att de tycker om det, men i stort sett tar alla upp problematiken kring tidsbristen.

“Jag tror att vi tycker att det är bra och att man gärna skulle vilja, som sagt få mer tid och kunna lägga mer tid på det och använda det mer.” – Felicia

Kultur

I Projekt 2 beskriver respondenterna kulturen på följande sätt:

“Jag kan ju inte prata för belå ICA kanske men jag tycker ju att vi... har väldigt engagerade medarbetare som gärna vill. Högrepresterande, väldigt hjälpsamma.” - Elin

“Vi har ett högt engagemang, vi har, ja, det är ju lite entreprenörsanda [...] men höga krav också” - Hanna

Ingvar uttrycker kulturen: “Något som är väldigt tydligt är entreprenörskapet, liksom drivet som finns hos medarbetare som man vill hela tiden driva och leverera resultat och även det engagemanget som vi ser hos folk.”

Vi frågar vidare om hur han tror att effekten kan ha påverkats av organisationens kultur, varpå han svarar:

“Jag vet inte om det påverkat. Nej, utan det är väl ändå, man har varit öppen för ett nytt system och sådant så det har inte varit någon issue och sådant utan det har snarare med hela tiden ökad belastning, ökade krav och sådant och sedan samtidigt nytt system, ett nytt arbetssätt och att komma in i det.”

4.3.3 Beslutsfasen

Beteendeintention

Elin, Felicia, Hanna och Ingvar är positiva till systemets användbarhet förutom Gunilla. Gunilla menar “Det kanske inte underlättar för att det blir ju ett till verktyg att öppna upp och logga in i, ehh... Och det ersätter ju inget annat egentligen men förhoppningen är ju att byta ut fakta från magkänsla”. Hon tillägger snabbt och säger att man inte arbetar med magkänsla men att besluten inte är lika faktabaserade som det nya systemet möjliggör. Hanna menar att man ställs inför andra utmaningar än tidigare i takt med att ytterligare ett moment adderats till ens ordinarie arbetsuppgifter. “[...] det kan ju bli en mer komplex [process], man ställs inför fler parametrar inför sitt beslut så att det kan ju bli, förut kanske man fick data på att en artikel säljer dåligt och man måste ta bort artikeln och nu möts vi av ytterligare en artikel som kanske säger att den är viktig för konsumenterna, ska vi ta bort den då eller inte?”



Vidare gör Hanna en utförlig beskrivning om systemets användbarhet som även täcker in Felicias och Elins åsikter. “[...]det underlättar ju för att man får mer information [...]”. “Så vi har ju fått flera frågeställningar i beslutet så att det är både och, men det är såklart vi har ju bättre kunskap om våra konsumenter än vad vi hade förut, så det har ju blivit bättre men det är tiden, det tar tid”.

När vi ställer frågan till Ingvar som svarar att det “[...]underlättar på det sättet att vi kan ta bättre beslut tror vi med bättre kunskap”.

Elin, Hanna och Ingvar anser att systemet är ganska lätt att använda och att det inte krävs någon större ansträngning. Hanna säger att det tar längre tid men att besluten blir bättre och då kan det vara värt det. Elin tycker att “det är ganska lättanvänt liksom och sen så har vi så pass bra instruktioner om vilka rapporter man kan använda när och så vidare och exakt steg för steg punktlistor hur man kan göra så jag tycker inte att det är jättekomplicerat och sen som sagt var så om vi behöver hjälp så finns det alltid någon att fråga”. Felicia å andra sidan menar att:

“Ja jag tycker det krävs ganska mycket att lära sig dem här rapporterna, det finns en stor risk att man gör fel kan jag känna och man liksom tror att man tittar på någonting som kanske egentligen visar något annat och det är ganska svårt att förstå vad alla parametrar betyder”. “Nej det är ett ganska, det är inte helt enkelt, absolut inte”.

När vi frågar Gunilla om hennes uppfattning svarar hon att det är ett helt nytt sätt att tänka och att man måste gå bortom de mätetal man tidigare använt sig utav som exempelvis försäljning, marginal och servicegrad. Nu handlar det snarare om att kunna analysera hur många kunder man har, hur många nya kunder man har och vad snittpriset är i en korg. “[...] det är ganska tidskrävande att lära sig det”.

Incitament

Vidare ställer vi en fråga om användarna upplevde att det kommunicerats vilken vinning dem skulle få av att använda systemet och alla tyckte att det fanns, förutom Elin som inte minns att man hade kommunicerat det. Ingvar menar på att man fått se vilka typer av analyser man kunnat göra och lägger till att “man pratar om exempel från andra retailers från Europa och andra business cases, där man ser att man har haft en utveckling i de länderna man har arbetat till exempel med kundinsikter på det sättet”. Gunilla gav exempel på ett användarcase, när man utbildade 200 användare “[...] när den här sylten bytte förpackning kan man se att man bytte VM[Varumärke]”. “[...] man tog exempel ur användarnas arbetsvardag.” - Gunilla

Felicia menar att det kommunicerades tydligt att man skulle få bättre insikt i hur kunderna handlar, att man skulle kunna fatta bättre beslut baserat på information som var mer korrekt. Hanna är övertygad om att alla förstod vilken vinning man hade på systemet.



4.3.4 Implementeringsfasen

Support

Stödet för Projekt 2 har enligt alla respondenter, Elin, Felicia, Gunilla, Hanna och Ingvar, varit bra. Gunilla berättar att man har totalt fyra utbildningstillfällen/ år som är till för nyanställda men även för de som behöver fräscha upp minnet. *“Sen har vi även kunskapsdelningar och då jobbar vi med att dela goda exempel om någon har dragit en smart insikt med hjälp av det här verktyget så bokar iv in en halvtimme, så får dem som vill och kan komma, och så visar vi då hur man gjorde det så att fler kan göra samma sak i sina kategorier”* (Gunilla).

Hanna menar *“[...] man får ju väldigt snabbt svar när man mailar det där [Projekt 2] -teamet, så jag tycker att det är ett bra stöd hela tiden, både då och efter.”*

“[...] de alltid varit tillgängliga om man skickar iväg någon fråga” (Ingvar).

Kapacitet

Gunilla och Elin är överens om att målen och visionen var rimliga att nå i Projekt 2. Elin säger att *“Det ger oss som sagt var information som vi innan inte hade tillgång till och hjälper oss i vårt dagliga arbete”*. Gunilla menar att det inte var så högt ställda krav samtidigt som hon säger att *“vi måste lära oss krypa innan vi kan gå”*. *“[...] vi kör ganska försiktigt för att det är ganska mycket ny data som man måste kunna förstå”* (Gunilla).

Felicia kan inte svara på frågan *“[...] jag känner mig jätteosäker på vad dessa målen var”*.

Hanna är mer tvetydlig då hon är osäker på vad det fanns för mål och frågan kvarstår *“[...] har man gett mer tid i sitt arbete för att kunna sitta med dem här delarna och det har man ju inte eftersom det inte är någonting som har plockats bort från ens arbetsbelastning”*. *“Det tar tid att sitta med [Projekt 2] även om det är väldigt bra”* (Hanna). Ingvar fann en viss oro för arbetsbelastningen *“I och med att allt blir ett nytt arbetssätt och nya system och processer så blir det mer jobb”*.

Faktisk användning

Projekt 2 är inte ett system som är tvingande i det dagliga arbetet hos användarna.

Alla respondenter, Elin, Felicia, Hanna och Ingvar, är överens om att man inte använder systemet fullt ut och det är på grund av att det är tidsbrist eller brist på kunskap. Gunilla jobbar inte i systemet längre men hon har tidigare jobbat i verktyget. Elin som använder systemet till 60-70 % nämner att *“Jag skulle säkert använda mig mer av det om tiden fanns. Jag använder där jag kan använda det”*.

Hanna svarar följande på frågan om användningen av systemet:

“Jag skulle väl säga att jag lägger 50 % men jag skulle kunna lägga mer tid på det men det handlar ju om att man har annat”.



Vid en ytterligare fråga om hur tankarna gick när hon valde att inte använda systemet svarar hon att *“Det är nog för att jag inte vet hur jag ska få fram informationen, när min kunskap inte räcker till helt enkelt. Vissa av modulerna är väldigt svåra och svårbegripliga [...]”*

När vi ställer frågan till Felicia sa hon att:

“Jag skulle nog inte hamna på mer än kanske... 30 %. Nej men det är nog det som jag sagt tidigare att det är så mycket annat hela tiden, det finns inte tid att sitta och jobba liksom i det här systemet, sen är det säkert ett kunskapsglapp också, att man fortfarande inte riktigt vet på alla sätt som man kan använda det”.

Vidare nämner hon även att det är sällan man kan jobba mycket i endast ett system eftersom det finns många på ICA.

Ingvar svarar snarare ur sitt teams perspektiv och då tippar han på att man använder systemet 60-70%. *“Man väljer att använda det för att få bättre förståelse, för hur kunder eller shoppers tänker och deras beteende”.* Som tidigare nämnt uppger de att de inte använder systemet om de har tidsbrist eller inte vet hur man ska ta fram, eller analysera datan (Ingvar).

4.3.5 Bekräftelsefasen

Subjektiva normer

Respondenterna är ense om ifall det var en positiv känsla bland kollegorna när det kommer till det nya systemet. Felicia, Hanna och Ingvar tar även upp tanken om att bland den positiva känslan som fanns, fanns även en viss oro om man skulle ha den tid som man önskade att lägga på systemet.

Hanna uttrycker sig *“[...] jag tror att folk skulle vilja använda det mer men att man inte riktigt har tiden”.* Ingvar menar även att det åsikterna kan skilja sig beroende på vem man frågar *“En del var nog väldigt positiva och såg fram emot det och en del var lite oroliga just för att man måste lära sig ett nytt system och tidsåtgång och så vidare”.* Vidare förklarar han att han kan förstå att det finns en viss oro med tanke på att det blir en ökad arbetsbelastning och att man är orolig över hur man ska hinna med allt som krävs av en.



4.4 Varför gav förändringen inte önskad effekt?

I slutet av alla intervjuer ställde vi den öppna frågan: *Varför tror du att denna förändring inte har gett den önskade effekten?* Nedan redogörs för de svar som kom fram vid intervjuerna för både Projekt 1 och 2.

4.4.1 PROJEKT 1

I Projekt 1 anser en av de intervjuade att effekten inte tagits hem på grund av *"att det inte är helt anpassat utifrån vår verklighet utan det här är ändå ett system som till viss del har kunnat skräddarsys, men inte helt, och då blir det ju en större tröskel tror jag för många användare att lära sig nytt språk, och då menar jag liksom systemspråket"* (Alma).

Vi frågar hur hon tror att det kan ha påverkat effekthemtagningen:

"Nej men jag tror att möter man motstånd eller går man in, hur positiv man än är, går man in och sen upplever att det är krångligt och svårt eller att du fastnar ofta, vilket många gjorde i början, så tror jag att det såklart påverkar någonstans tillslut resultatet eller inställningen att man... ja, upplever det som ett svårt system helt enkelt."

Beata svarar på detta sätt på frågan:

"[...] det är ett svårt system och inte intuitivt. Att man behöver manualen fortfarande efter 5 år säger ju allt. Det ska man inte behöva göra."

Christina, som inte var med vid implementeringen av systemet, uttrycker att *"hon kan tänka sig att det som har gått fel"* i Projekt 1 är att man inte har gett användarna tillräckligt med information och utbildning. Hon fortsätter: *"Det kan jag tänka mig, att det på så sätt dör ut lite, folk är inte intresserade att sätta sig in i det. Vi har redan många program och så blir det ett ytterligare nu vart det ett till att hålla reda på."*

Doris uttrycker vidare att man just nu håller på med ett annat mycket stort projekt som får alla resurser, varför Projekt 1 blivit lidande.

"Ja det har inte varit tillräckligt med resurser, det har varit mycket att stå i. Nu är det ingen som utvecklar det [...]." Hon uttrycker vidare att det inte motsvarade förväntningarna: *"Det här var väl inte riktigt, jag tror att man tänkt att man skulle kommit mycket, mycket längre, så är det. Det skulle vara hopbyggt med inköpsystemet, det skulle vara hopbyggt [...] med vårt kvalitetssystem. De två skulle vara hopbyggda, men det är det ju inte"* - Doris.

4.4.2 PROJEKT 2

När vi frågar Elin i projekt 2 vad hon tror var orsaken till att effekten inte tagits hem, svarar hon genast:

"Alltså dels tror jag det är liksom användarvänligheten, alltså att det får inte vara för krångligt när man tar fram ett system liksom utan det måste vara relativt lättförståeligt. Sen så tror jag liksom att man måste vara tydlig redan från början med syftet till varför vi ska använda det här systemet. Och sen är det ju just det här med tiden att vid en implementering, man måste då kanske plocka bort någonting annat i användarens dagliga sysslor eller liksom frigöra tid så man kan sitta och jobba med det. För det är först när man jobbar i det som man faktiskt också lär sig och förstå varför man ska använda det och hur man ska använda det. Så dels användarvänligheten, informationen varför, och tiden, ge tiden till användaren."



Felicia tar också upp tidsaspekten när hon svarar på samma fråga:

"[...] jag tror att alla gör så gott man kan, det är ett system som kräver mycket tid innan du blir riktigt duktig och den tiden finns inte, om jag bara går till kategoriansvariga idag, det finns ingen tid att liksom sitta en dag och bara testa runt i liksom [...]"

Hon fortsätter att ta upp svårigheten i att lära sig systemet: *"Men som sagt det är inget jätteenkelt system. Några rapporter är enklare än andra men det finns otroligt mycket där att lära sig. Man vet inte riktig hur man ska fråga och vad man ska titta på, hur frågeställningen, och det lär man sig ju säkert men det kommer nog fortsätta att ta lite tid."*

Gunilla berättar rent generellt varför hon tror att en effekt inte tas hem i ett förändringsprojekt:

"Då tror jag att det är stöd från ledningen sida, att det här är hygienfaktorer, att ha koll på dem här siffrorna. Det tror jag varit väldigt viktigt."

Vi fortsätter att fråga Gunilla hur användandet av systemet ser ut idag och om alla använder det:

"Nej då är vi inte framme än, men vi är så många. Hade vi bara varit 10 på ICA hade det varit lättare att nå fram."

Hon förklarar vidare att hon uppskattar att det används till cirka 40-50% men att hon tycker det är bra att det får ta lite tid och att *"Rom byggdes inte på en dag"*. Vi undrar vidare varför hon tror att inte alla använder systemet när det lanseras, varpå hon svarar: *"Det tar väl lite tid att förändra ett arbetssätt också, när man jobbat med en sak väldigt länge så kommer en ny informationskälla. Det är väl bara sanningen att det tar ett tag att lära sig förstå hur den kan användas."*

Hanna berättar för oss varför hon tror att effekten inte har nåtts och att det först och främst beror på att man kanske inte var tydlig med att förmedla vad målet med systemet är. Hon säger att det kanske var väldigt tydligt för styrgruppen men att hon tror att *"kärnan till varför kan vara att det är ett väldigt bra system men man har inte frigjorts tid från annat, det har liksom lagts on top, skulle jag säga [...] jag tror att alla är överens om att det är ett bra system men man har inte tid, det är svårt att få tiden och räcka till skulle jag säga."* Hon berättar vidare att hon gärna skulle vilja jobba i det mer, men att tiden inte finns till och att det istället är lätt att man jobbar lite mer *"hands on"* och som man alltid har gjort. Hon påpekar också att kraven alltid blir högre och pratar återigen om tidsbristen. Hon säger vidare att hon tänker att det kanske är bättre att låta avdelningen på kundinsikt, som hon tycker är väldigt tillmötesgående om man vill ha hjälp, göra det istället eftersom de kan systemet.

"Det kanske är det man ska göra, att ett större team som jobbar mer dedikerat och bara jobbar i det, men man har inte, man gör allt, man gör högt och lågt, man har operativt och strategiskt jobb, man har liksom allt på sitt bord. Det är tiden, det är alltid tiden det hänger på" - Hanna

När vi frågar Ingvar om vad han tror är anledningen till att effekten inte tagits hem i detta fallet frågar han om han kan få svara mer allmänt om vad han tror att vanliga anledningar till att man misslyckas med



effekten, och han fortsätter “[...] så tror jag att det är liksom sponsorskap från chefer och så vidare, att man är, ehh, man stöttar implementeringen och den förändring som sker. Två så tror jag att det alltid är en risk att man kanske underestimerar energi, tid och kraft som det tar att göra en förändring och implementering. Och gör man det, ja men då kommer du inte se dem effekterna.”

Han pratar vidare om att han tror att det är lätt att ledningen sitter och planerar och tar fram nya system och under hela denna planeringsfasen har också de som är inblandade i projektet “mentalt landat i” att man behöver göra detta. När det sedan rullas ut till de som ska använda systemet så sker förändringen för snabbt och att han tror att ledningen bör bli bättre på att “kanske lyssna in dem då, ja, farhågor som finns eller de orosmoment, för att kunna liksom argumentera till varför man behöver göra det här.”

Vi frågar honom sedan om vad han tror är anledningen till att Projekt 2:s effekt inte har hämtats hem. Han pratar då om att han tror att användandet är en del i det och att han anser att man lyckats ganska bra med det på den avdelningen som han jobbar i. Han fortsätter vidare:

“Men sen tror jag att en annan risk är lite att man har för stora förväntningar på resultat och hur man ska kunna räkna hem det, liksom att det kommer ske tidigare än vad det faktiskt gör. [...] det kanske inte är det här året för i början handlar det mycket om att lära sig hur systemet funkar, man måste göra analyser och därifrån måste man ta massa beslut och göra vissa actions och därefter kan du se vissa skillnader. Så kanske att man överskattar hur snabbt en viss förändring kommer ge resultat.”



Kritiska moment	Användarnas åsikter
Projekt 1	
Inte anpassat till verksamheten	<i>"Vi benämner olika saker, ICA som en sak och systemet säger en annan sak [...]" - Beata</i>
Svårt	<i>"Det är fortfarande en ansträngning, ingen förstår något fortfarande" - Beata</i>
Saknas kompetens och resurser	<i>"Ja det har inte varit tillräckligt med resurser, det har varit mycket att stå i"- Doris</i>
Otydliga incitament	<i>"Man borde varit tydligare med vad vinsten skulle vara för användarna och varför det är bra att jobba i det"- Doris</i>
Projekt 2	
Oanvändarvänligt	<i>"Det är nog för att jag inte vet hur jag ska få fram informationen, när min kunskap inte räcker till helt enkelt"- Hanna</i>
Saknas tid för att använda systemet	<i>"[...] jag tror att alla gör så gott man kan, det är ett system som kräver mycket tid innan du blir riktigt duktig och den tiden finns inte"- Felicia</i>
Överskattar när effekthemtagningen kan nås	<i>Så kanske att man överskattar hur snabbt en viss förändring kommer ge resultat." – Ingvar</i> <i>"Rom byggdes inte på en dag" - Gunilla</i>

Tabell 2 - Sammanfattning av kritiska moment utifrån empirin.



5 Analys

I denna del av uppsatsen kommer vi att analysera resultaten från den empiriska undersökningen. Analysen kommer att utgå från den teoretiska referensram som baserats på Rogers innovationsspridning, samt förändringsledningsteorier om RFC, som stöd för att senare dra slutsatser. Vidare kan det vara av relevans att påpeka att resultaten inte är en sanning för alla projekt inom detaljhandeln utan syftet är att utifrån projektens karaktärsdrag kunna identifiera kritiska de faktorer som kan förklara varför den önskade effekten inte uppnåtts utifrån användarens perspektiv.

5.1 Kunskapsfasen

I Projekt 1 hade användarna tidigt kunskap om att innovationen fanns, eftersom de var beställare av systemet. Enligt Rogers (2003) är det också viktigt att användaren får använda sig av och testa innovationen och det ökar sannolikheten för att användaren kommer att använda sig av den. I Projekt 1 var utbildningarna täta och intensiva inledningsvis men de trappades av efterhand. Detta framkommer inte minst när Alma beskriver att det var *“väldigt mycket alltså fysiska möten”* samt Beata som berättar att vid implementeringen *“var det extremt stort engagemang”* medan Christina som började senare berättar att det fanns ett introduktionstillfälle och *“Sen var det bara det, sen skulle man börja jobba i det [...]”*.

Enligt Rogers innovationsspridningsteori (2003) är kunskap om att innovationen finns viktig eftersom det kan få individen att söka mer information och bli mer intresserad av innovationen. I Projekt 2 är de intressant att det framkommer att de flesta av respondenterna inte minns hur man först blev introducerad till innovationen, även om de uppger att de fått information om det på flera olika nivåer och som Felicia uttrycker det *“det var ju inte så att det bara damp ner från en dag till en annan”*. När det kommer till kunskap om hur man använder systemet har de intervjuade berättat att det har varit gedigen utbildning och många har även påpekat att *“det var en väldigt bra implementering”* (Elin). Enligt teorin ökar denna kunskap om hur man använder systemet sannolikheten att systemet adopteras av användarna (Rogers 2003).

Användarinvolvering

Enligt teorin är det viktigt att involvera människor tidigt, dels för att det gör att förändringen är mer utformad utefter dem som faktiskt ska använda den, men också för att öka acceptansen och för att individerna ska vilja adoptera innovationen tidigare (Rogers 2003, Armenakis et al 1993, Ives & Olson 1984). I Projekt 1 beskriver respondenterna att man inte haft någon särskild påverkan på utvecklingen av systemet, som Beata uttrycker det: *“jag har inte varit med och styrt vilka delar som ska in och inte”*. Man uppger dock att det funnits representanter för deras roller i projektgruppen och att några så kallade *superusers* har haft mer möjlighet att påverka och komma med feedback. Det uppges också att det varit tydligt var man skulle rikta åsikter och synpunkter. Att det inte funnits så stora möjligheter att påverka utformningen av systemet kan förklara varför flera respondenter senare uppger att *“förväntningarna möttes väl inte helt med det systemet som togs fram”* och *“att det inte är helt anpassat utifrån vår verklighet”* (Alma) vilket också går i enlighet



med teorin (Kotter, 2012). Enligt Rogers (2003) påverkar detta också systemets *kompatibilitet* huruvida användarna tar till sig av innovationen eller inte.

I Projekt 2 uppger man också likt Projekt 1 att det inte funnits så stora möjligheter att påverka utformningen av systemet men att det precis som i Projekt 1 funnits möjlighet att ge feedback och där ledningen senare gjort justeringar utefter detta, som Gunilla uttrycker det: *“det anpassades efter deras [användarnas] kommentarer.”*.

Brådskanie & diskrepans

Enligt teorin bör man kommunicera att det finns en diskrepans samt att det är brådskanie att införa förändringen, detta för att göra organisationen redo för förändring (Armenakis et al, 1993). I Projekt 1 kommer efterfrågan från användarna själva och respondenterna uppger att det fanns en diskrepans, ett gap mellan var man var och vart man ville vara eller som Alma uttryckte det: *”ett hål i hyllan”*. Däremot är det ingen som uppger att det kommunicerats som särskilt brådskanie.

Även i Projekt 2 uppger respondenterna att det finns ett tydligt behov och att det upplevts som *“en självklarhet i att vi borde”* (Gunilla) men ingen uppger heller här att det upplevts eller kommunicerats att det varit särskilt brådskanie.

Tydliga mål & vision

Enligt teorin är en orsak till att förändringar misslyckas att man inte har en tydlig vision om mål med förändringen (Kotter 2012, Miller 1997). Visionen och målet ska hjälpa till att hitta riktningen och leda de inblandade åt samma håll (Kotter, 2012).

I Projekt 1 uppger man att visionen och målet varit att *“ytterligare förenkla”* (Beata) och att *“Visionen var väl storslagen”* (Alma) men inte varit särskilt tydligt. Man uppger vidare att den vision och mål som man hade gav andra förväntningar än hur systemet blev och att man var väldigt positiv i början men blev besviken när man insåg hur det blev.

I Projekt 2 tycker alla utom en respondent att visionen och målen var tydliga. Hanna säger att *“Det tror jag inte beller man kommunicerade ut [...]”* vilket indikerar att alla troligtvis inte har nåtts av visionen och målet, även om det uppges var tydligt för de flesta av våra respondenter.

SAMMANFATTANDE ANALYS

Det finns en skillnad mellan Projekt 1 och Projekt två i det att kunskapsspridningen har upplevts som bra inledningsvis i Projekt 1, medan användarna i Projekt 2 är väldigt nöjda med kunskapsspridningen. I båda projekten har man haft fysiska träffar och stugor där användarna fått använda systemet. Denna *provsningsförmåga* ökar sannolikheten att användarna ska använda systemet i senare faser (Rogers 2003). I



båda projekten har det funnits ett tydligt behov av införandet av systemet, men det har inte upplevts som brådskande i något av fallen. Systemet har inte från början anpassats till användarna men det har funnits möjligheter att påverka senare i både Projekt 1 och Projekt 2, vilket tyder på att det funnits återskapande i projekten. I Projekt 1 upplevs visionen som storslagen men otydlig och i Projekt 2 upplever användarna en relativt tydlig vision och mål men den verkar ha inte nått alla användare.

5.2 Attitydfasen

Attityd

Vid attitydfasen bildar sig mottagaren en attityd till innovationen vilket enligt Rogers (2003) kommer påverka om man sedan tar beslutet att ta till sig av innovationen eller inte. I projekt 1 hade användarna en positiv attityd till systemet innan det implementerades. Man berättar att *“det skulle komma, någonstans, ändå ett system som vi såg kunde underlätta”* (Alma) och att man var förväntansfull. När vi däremot frågar hur systemet upplevs nu får först en indikation av alla respondenter att de tycker det är bra men många lägger därtill en mindre positiv bild om att det finns *“vissa saker man skulle kunna göra mer logiska eller enklare”* (Christina), *“Det finns mer att önska, men det funkar”* (Doris) och *“att folk inte är superpositiva till detta för att man tycker det är svårt, man ger sig inte tid i att sätta sig in i det”* (Christina).

Det som är intressant är att samtliga intervjuade säger själva att de tycker om systemet och att det fungerar bra för dem men uppger det finns *“folk”* som *“inte är superpositiva”* (Christina) till det och att man är positiv *“till skillnad från 98 % av de andra”* (Doris). Denna negativa attityd speglar dock att det finns ett motstånd överlag till systemet, vilket enligt teorin innebär att det finns en låg RFC i projektet (Coch & French Jr 1948) vilket har en medierande roll för framgångsrik implementering (Armenakis et al, 1993) och således skulle kunna vara en orsak till att effekten inte tagits hem. Detta indikerar också att man i projektet inte lyckats få med sig *“the critical mass”* (Rogers, 2003). Respondenterna själva tror också att detta är en anledning till att effekten inte tagits hem *“Nej men jag tror att möter man motstånd eller går man in, hur positiv man än är, går man in och sen upplever att det är krångligt och svårt eller att du fastnar ofta, vilket många gjorde i början, så tror jag att det såklart påverkar någonstans tillslut resultatet [...]”* - Alma

I Projekt 2 uppger Elin, Felicia, Gunilla och Ingvar att de varit positiva till införandet av systemet, medan Hanna uppger att hon inte hade så mycket tankar om det innan och att man är ganska van vid dessa typer av implementeringar. Ingvar uppger vidare att han tror att det finns en del som kan känna oro inför att man ska hinna med att använda ett system till. Däremot tar alla respondenter upp att problemet är tidsaspekten, att man får högre krav och ska hinna med mer under samma arbetstimmar. Ingvar uppger att det funnits en oro innan projektet implementerades vilket också kan vara en förklaring till att man inte använder det fullt ut enligt teorin (Rogers 2003) och vidare något som respondenterna själva tror är en anledning till att effekten inte hämtats hem.



Kultur

Enligt teorin påverkar organisationskulturen hur redo organisationen är för en förändring (RFC). En stark kultur är bra i den bemärkelsen att det har bevisats ge bättre resultat men en stark kultur kan också påverka förändringsbenägenheten negativt (Kotter 2008, Sørensen 2002, Adil 2014).

I Projekt 1 ger respondenterna en relativt tydlig bild av hur man upplever kulturen och att den upplevs som positiv och att man är bra på att ta till sig av nya saker. Dock uppger Christina och Beata att det finns dem som inte varit positiva till förändringen. Alma och Beata uppger dock att de inte tror i detta fall att det är kulturen som har påverkat effekthemtagningen medan Christina ger oss bilden av att attityden till systemet är negativ och Alma säger att *“då blir det mer individuell anpassningsförmåga liksom”*. Detta ger en indikation på att det finns vissa individer som har kommit längre i sin adoptionsprocess men att en del av organisationen således har ett motstånd till förändringen, vilket enligt teorin kan förklara varför projektet inte lyckats (Jones et al, 2005).

I Projekt 2 anser respondenterna att det i kulturen finns ett *“högt engagemang”*, *“engagerade medarbetare”* och *“högpresterande”* människor samt en entreprenörsanda. Ingvar anser också att organisationen varit öppna för att införa ett nytt system men att det fanns, precis som tidigare nämnt, en oro för hur man skulle hinna med att lära sig och att använda det nya systemet.

SAMMANFATTANDE ANALYS

Vi kan konstatera att det i Projekt 1 finns ett underliggande motstånd till systemet även om inte användarna initialt uttrycker det. I Projekt 2 framkommer inga tydliga negativa attityder men användarna berättar om en oro över att man ska hinna med att lära sig och använda systemet. Att respondenterna är så samstämmiga vid beskrivningen av kulturen, i både Projekt 1 och Projekt 2, indikerar att kulturen som finns i organisationen är stark. Enligt teorin är organisationer med starka kulturer mer framgångsrika (Kotter, 2008) samtidigt som en stark kultur påverkar förändringsbenägenheten negativt (Sørensen, 2002). Kulturen påverkar i sin tur också organisationens RFC och därför kan detta vara en förklaring till att effekten inte tagits hem i dessa fall (Jones et al, 2005).



5.3 Beslutsfasen

Beteendeintention

Technology Acceptance Model (TAM) förklarar hur användare accepterar och använder teknologi där man förklarar acceptans med: *upplevd användbarhet* och *upplevd lättbet att använda* (Davis et al, 1989). I Beslutsfasen analyseras *intentionen* att använda eller inte använda ett system och inte om man faktiskt gör det. Nästa steg i modellen som innefattar det faktiska användandet av systemet analyseras i nästa sektion [5.4 Implementeringsfasen].

Alla respondenter i Projekt 1 är överens om att systemet underlättar ens arbete:

“[...] i det här systemet så säger den i vilken ordning man ska göra det och då kan man ju försöka gå på den personen som försöker göra något i fel ordning. Det har blivit tydligare. Innan gjorde man som man själv kände, nu finns det en viss ordning” -Beata

När vi frågar respondenterna om upplevd enkelhet svarar alla respondenter till en början att systemet är enkelt och att man lärt sig det med tiden. *“Jag känner ändå att jag har lärt mig [Projekt 1], jag känner inte att det är så ansträngande. I början är det ju klart att det var som en helt ny värld, ett helt nytt program att lära sig, som vad som helst”* (Alma). Vidare i intervjun kommer det dock fram hos var och en av dem att systemet kanske inte är det absolut enklaste. *“Det är fortfarande en ansträngning, ingen förstår något fortfarande. Det är ganska frustrerande att behöva sitta med en manual för att veta vad man ska göra [...]”* (Beata). *“Det är inte så lättanvändarvänligt system, det är det inte”* (Doris).

När vi ställde frågan om vad Alma trodde var den bidragande faktorn till att effekten i Projekt 1 inte tagits hem svarade hon *“Nej men jag tror att möter man motstånd eller går man in, hur positiv man än är, går man in och sen upplever att det är krångligt och svårt eller att du fastnar ofta, vilket många gjorde i början, så tror jag att det såklart påverkar någonstans tillslut resultatet eller inställningen att man... ja, upplever det som ett svårt system helt enkelt.”*

Till följd av respondenternas svar borde intentionen vara, enligt Davis et al (1989), att man väljer att använda systemet då alla är överens om att det underlättar ens arbete och att man till en början ansåg systemet vara enkelt.

Majoriteten av respondenterna i Projekt 2 upplever systemet vara användbart förutom Gunilla som anser att processen blir för komplex. Dock är alla överens om att systemet bidrar med mervärde i slutändan då man kan ta bättre beslut.



Majoriteten är även positivt inställda till systemets enkelhet trots att det tar längre tid men eftersom besluten blir bättre anser dem att det är värt det.

“[...] det är ganska lättanvänt liksom och sen så har vi så pass bra instruktioner om vilka rapporter man kan använda när och så vidare och exakt steg för steg punktlistor hur man kan göra så jag tycker inte att det är jättekomplicerat och sen som sagt var så om vi behöver hjälp så finns det alltid någon att fråga” - Elin

Felicia är dock mer rädd att göra fel och att hennes kompetens inte räcker till. Därför anser hon inte att systemet är enkelt.

I Projekt 2 bör intentionen enligt Davis et al (1989) vara att majoriteten av respondenterna väljer att använda sig av systemet.

Incitament

Som tidigare nämnt fanns det skiljaktigheter om man kommunicerat vad användarna skulle vinna på att använda det nya systemet. Beata och Doris menar på att man borde varit tydligare med vad det nya systemet skulle ge. *“Allting skulle gå fortare, men det har de ju räknat efter och det gör det ju inte”* (Beata). TAM-modellen (Davis et al, 1989) och Rogers (2003) teori om relativa fördelar menar båda på att det finns en större acceptans om det upplevs att ge någonting.

“Det är många som har svårt att förstå, det finns ett jättemotstånd” (Doris). Att motståndet uppstått kan alltså förklaras med att individen inte tydligt ser den individuella nyttan (Forslund 2013).

Även om Christina inte uppfattat någon kommunikation kring detta ansåg Christina att man kunnat lista ut den individuella vinsten själv. Alma menar att det har varit tydlig kommunikation kring förändringen.

I Projekt 2 fanns inga otydligheter om det hade kommunicerats vad man som användare skulle vinna på att använda systemet. *“[...] man tog exempel ur användarnas arbetsvardag”* (Gunilla). Trots att man var tydlig med vad man skulle vinna på att använda det nya systemet, används det inte till sin fulla potential. Det kan förklaras med Kotters teori om att det finns en vilja hos användare att tro på ett nytt förändringsprojekt men att det finns andra orsaker som gör att man trots det kommer att välja att arbeta som man alltid gjort. Han menar alltså att det krävs mer för att man ska kunna se bortom sina egna intressen, exempelvis belöningar och kompensationer (Kotter, 2012).

SAMMANFATTANDE ANALYS

I Projekt 1 upplevs systemet som svårt och man använder inte systemet mer än man måste. En hög *komplexitet* påverkar användningen negativt (Rogers 2003) och svårigheten att använda systemet är enligt användarna en anledning till att effekten inte tagits hem. I Projekt 2 är det, i enlighet med tidigare analys,



tiden som främst hämmar användandet av systemet. I Projekt 1 har man inte tydligt upplevt den individuella nyttan medan Projekt 2 upplevde det men användandet är ändå lågt till följd av tidsbrist.

5.4 Implementeringsfasen

Eftersom implementeringsfasen inkluderar det faktiska beslutet om man valt att använda det nya systemet eller inte analyseras inte bara support och kapacitet under denna del utan även TAM (Technology Acceptance Model) modellens sista del som handlar om det faktiska beteendet baserat på upplevd enkelhet att använda och användarvänligheten.

Support

Enligt Kotter (2012) är inte stora förändringsprojekt genomförbara om man inte får aktivt stöd från projektets ledning. I Projekt 1 fanns det bra stöd i takt med att systemet implementerades men något som avtog.

“... nu är det obefintligt, nu är det typ bara två superusers kvar.” “Vi har en tjej på IT som kan hjälpa oss när det buggar och fastnar men det finns ingen på VUIT, de har andra saker att göra, de bryr sig inte om [Projekt 1]” - Beata.

I tidigare analys framkommer det att systemet i Projekt 1 upplevdes som att det inte var anpassat till användarens behov, vilket kan förklaras av att användaren inte varit delaktig vid utformningen av systemet, och det har också framkommit att man upplever systemet som svårt. Därför är det problematiskt att *“det har inte varit tillräckligt med resurser”* (Doris), och de facto att, enligt Beata, 80% av användarna fortfarande använder manualer efter 4–5 år. Szamosi & Duxbury (2002) menar på att en stödjande arbetsmiljö påverkar förändringsmotståndet. Därför kan avsaknaden av stöd i Projekt 1 också vara en anledning till det förändringsmotstånd som framkommit.

Christina menar på att bristande support och utbildning i systemet kan vara en av de främsta anledningarna till att effekten inte tagits hem. *“Det kan jag tänka mig, att det på så sätt dör ut lite, folk är inte intresserade att sätta sig in i det. Vi har redan många program och så blir det ett ytterligare nu vart det ett till att hålla reda på”* (Christina).

I och med att systemet är tvingande för att ICA Sverige ska kunna vara ISO certifierade måste man använda systemet som en del i inköpsprocessen. Därför kan man inte med säkerhet säga att empirin går i linje med teorin om att upplevd enkelhet och användbarhet skapar acceptans och faktiskt användande av systemet. Däremot finns det delar i systemet som inte är tvingande som Doris inte använder: *“Det finns inget behov och det finns inte tid. Eller rättare sagt det finns inget krav att göra det”* (Doris). Från Doris perspektiv skulle man kunna säga att teorin delvis går i linje med empirin då hon upplever att systemet är svårt och



väljer att inte använda dem delar som inte är tvingande. Beata uppger också att hon tror att eftersom systemet upplevs som svårt är en anledning till att effekten inte tagits hem.

I Projekt 2 var alla respondenter överens om att man fått ett aktivt stöd från projektets ledning. Det som skiljer Projekt 2 från Projekt 1 är att man har kontinuerliga utbildningstillfällen, som är till för både nyanställda och befintlig personal. Utöver det menar Gunilla att man i projektet även delar kunskap anställda emellan samt delger goda exempel vilket gör att användarna får ökade kunskaper och underlättar användningen av det system som respondenterna uppger *“är ganska tidskrävande att lära sig”* (Gunilla). Trots att systemet är svårt och tidskrävande har alla respondenter en positiv attityd till förändringen vilket kan förklaras av teorin om att en stödjande arbetsmiljö påverkar förändringsmotståndet (Szamosi & Duxbury 2002).

Kapacitet

Armenakis et al. (1993) menar på att människor måste känna att man besitter den kapaciteten som krävs för att nå det önskade läget. I Projekt 1 fanns det en del delade åsikter bland respondenterna. Christina visste inte ens vad det var för mål och vision vilket gör det svårt att veta om man hade tillräckligt med kapacitet för att nå det önskade läget. Alma ansåg att det var rimligt att nå. Doris menade på att *”Ja det har inte varit tillräckligt med resurser, det har varit mycket att stå i. Nu är det ingen som utvecklar det [...]”* och att det varit en av anledningarna till varför hon tror att effekten inte tagits hem i Projekt 1.

I Projekt 2 ansåg de som visste om målen och visionen att det var rimligt att nå men att man var rädd att man inte skulle få möjlighet till det. Hanna (2017) nämner:

“[...] har man gett mer tid i sitt arbete för att kunna sitta med dem här delarna och det har man ju inte eftersom det inte är någonting som har plockats bort från ens arbetsbelastning”. “Det tar tid att sitta med [Projekt 2] även om det är väldigt bra”

I det här fallet, bland de respondenter som visste vad målen och visionen var, ansåg man alltså att man hade kapacitet att nå det önskade läget men att det fanns brist på möjligheten att arbeta i systemet i den omfattning som man önskat.

Faktisk användning

I och med att systemet i Projekt 1 är tvingande för att ICA Sverige ska kunna vara ISO certifierade måste man använda systemet som en del i inköpsprocessen. Därför kan man inte med säkerhet säga att empirin går i linje med teorin om att upplevd enkelhet och användbarhet skapar acceptans och faktiskt användande av systemet. Däremot finns det delar i systemet som inte är tvingande som Doris inte använder: *“Det finns inget behov och det finns inte tid. Eller rättare sagt det finns inget krav att göra det”* (Doris). Från Doris perspektiv skulle man kunna säga att teorin delvis går i linje med empirin då hon upplever att



systemet är svårt och väljer att inte använda dem delar som inte är tvingande. Beata uppger också att hon tror att eftersom systemet upplevs som svårt är en anledning till att effekten inte tagits hem.

Systemet i Projekt 2 är inte tvingande. Felicia anser att systemet är svårt och därför använder hon inte systemet mer än 30 % vilket går i linje med Davis et al. (1989) teori om att enkelhet och användbarhet påverkar det faktiska användandet av teknologin.

Elin som tidigare ansåg systemet vara både enkelt och användbart använder systemet 60–70%, *“Jag skulle säkert använda mig mer av det om tiden fanns. Jag använder det där jag kan använda det”*. Samma sak gäller för Hanna och Ingvar som bara använder det till strax över 50% på grund av att dem har tidsbrist, vilket innebär att det också går i linje med teorin som menar på att upplevd användbarhet och upplevd lätthet att använda skapar acceptans (Davis et al, 1989).

5.5 Bekräftelsefasen

I bekräftelsefasen söker man efter andra personers attityder för att bekräfta sina egna beslut (Rogers 2010).

I Projekt 1 anser respondenterna att kollegorna har en negativ syn på systemet. *“Det är många som har svårt att förstå, det finns ett jättemotstånd. Folk är alltid rädda för förändring, allt som genererar merjobb”* (Doris). *“Det verkar sjukt frustrerande för vissa användare. Grejen är att jag tror att fortfarande sitter 80 % som är produktchefer med manualen efter 4–5 år”* (Beata). Att 80 % av användarna är negativt inställda till systemet, enligt Beata, skulle kunna förklaras med teorin som säger att man påverkas av dem som är i ens omgivning (Rogers 2003).

Som tidigare nämnt är systemet i Projekt 1 en tvingande del i beställningsprocessen av ICA:s EMV som kan påverka att man använder systemet trots eventuell motvilja till det. Dock kan det enligt teorin förklara varför inte ett större omfång använder sig av systemet, dvs. att det i nuläget endast är ett fåtal på avdelningen som arbetar med det fullt ut. Detta resonemang stärks av Beata som nämner *“[...] eftersom jag är bäst i min grupp använder jag det fullt ut”*. Doris menar att man inte väljer att använda allt som systemet erbjuder då *“Det finns inget behov och det finns inte tid. Eller rättare sagt det finns inget krav att göra det”*.

I Projekt 2 är alla respondenter ense om att det alltid varit en positiv känsla bland kollegorna om det nya systemet. Den positiva känslan var dock även blandad med en viss oro bland användarna, som Hanna uttrycker sig *“[...] jag tror att folk skulle vilja använda det mer men att man inte riktigt har tiden”*. Ingvar (2017) påpekade även att åsikterna skiljde sig beroende på vem man frågar. Han menar att det fanns de som var väldigt positiva och de som var oroliga för att man måste lära sig ett nytt system och att det skulle vara brist på tid. Att det uppstått olika grupper med olika åsikter kan förklaras med att människor tenderar att samtala med dem som är lik en själv och dem som kan bekräfta ens egna åsikter (Rogers 2003).



SAMMANFATTANDE ANALYS

I Projekt 1 har man haft bra stöd inledningsvis men det saknas numera, och i kombination med den negativa attityd samt upplevda komplexitet som framkommit tidigare faser är detta rimligen en kritisk faktor till effekthemtagningen. I Projekt 2 upplever man däremot att man fått stöd vilket påverkar förändringsmotståndet och kan förklara den positiva attityd som framkommit tidigare (Szamosi & Duxbury 2002). Man måste ta hänsyn till att Projekt 1 är tvingande men att det finns delar i systemet som inte är det och majoriteten av respondenterna använder inte dessa delar. Projekt 2 är inte tvingande, men används inte i lika stor utsträckning som Projekt 1, framförallt på grund av kunskaps- och tidsbrist.



6 Slutsats

Syftet för uppsatsen var att kartlägga kritiska faktorer som påverkat att effekten inte tagits hem, även om projektmålen för projekten varit uppfyllda. Syftet var vidare att undersöka detta främst utifrån ett användarperspektiv. För att uppfylla syftet undersöktes två olika systemförändringsprojekt på ICA Sverige AB och dessa analyserades främst med Rogers innovationsspridningsteori som verktyg men även i kombination med etablerad förändringsledningsteori. Även om studien inte kan ses som en heltäckande sammanställning av potentiella faktorer för alla förändringsprojekt så åskådliggör undersökningen ändå vissa tendenser. Utifrån empirin och analysen kan vi dra slutsatsen att effekten inte har uppnåtts i projekten har flera olika förklaringar, men studien visar också några generella mönster. Den övergripande slutsats man kan dra utifrån undersökningen är att förändringar är komplexa och sker i ett nätverk av människor som måste kommunicera med varandra för att åstadkomma förändring, i enlighet med Rogers innovationsspridningsteori.

Generellt utifrån studien kan man konkludera att vad som varit kritiska faser i effekthemtagningen främst har varit de initiala faserna av innovationsspridningen, vilket går i linje med den rådande teorin (Rogers 2003). Exempel på detta är i Projekt 1 där initialt användarinvolveringen påverkat *kompatibiliteten* negativt. Detta har sedan gett negativa attityder som i sin tur påverkat användandet negativt. I kunskapsfasen brister samtliga projekt i tydlighet i mål och vision. Användaren har heller inte i den initiala fasen upplevt att man varit involverad i utvecklingen av systemet vilket gjort att man i vissa fall inte upplevt att systemet varit utformat efter användarens behov och detta har senare påverkat andra saker; att det inte varit tydligt varför användaren ska använda sig av systemet samt vad denna har att vinna på att använda systemet. Dessutom visar studien att det i projektens attitydfas påvisats negativa attityder till förändringen och systemet - i projekten i synnerhet men också inom kulturen i allmänhet, vilket kan förklara varför projekten inte fått med sig den kritiska massan. Därutöver är en genomgående trend att man inte har haft tillräckligt med resurser för att fortbilda och stötta användarna vilket gjort att systemet upplevts som svårt vilket i sin tur skapat en tröskel för systemanvändning. I Projekt 2 är också enligt användarna en anledning till att systemförändringarna inte uppnått sin effekt att man har för höga förväntningar på när och hur effekten kan hämtas hem och mäter då effekthemtagningen innan det finns en effekt.



7 Diskussion

7.1.1 Kan förändringar planeras till framgång?

Intressant för undersökningens resultat är att vi tagit perspektivet att förändringar är planerbara, medan många forskare ställer sig kritiska till detta och menar att förändringar är komplexa och egentligen inte kan planeras till framgång (Forslund, 2013). Det intressanta är att genom ta ett sådant mer “emerging”-perspektiv skulle man rent teoretiskt inte kunna undersöka faktorer till en lyckad förändring, eftersom perspektivet skulle innebära att det är omöjligt för managers att kontrollera och styra förändringen mot framgång.

Vi har också ett relativt modernt perspektiv med inställningen att saker och ting går att mäta och att människor agerar rationellt (Forslund, 2013). Att vi t ex inte fick tag i projekt där projektmålen var uppfyllda samtidigt som effektmålen var uppfyllda indikerar dock att det är mycket svårt att planera förändring till framgång. Att förändringen inte går att planera till framgång skulle också kunna förklara varför så många tidigare studier är så inkonsekventa (Todnem, 2005). Av undersökningen att döma är förändringsprocessen mycket komplex och involverar många människor, människor som har sina egna behov och mål att sträva efter. Inte minst får vi uppfattningen av att organisationen fungerar projekten som egna små organisationer som verkar för sitt eget bästa, vilket gör det svårt för organisationen att få projekten att verka för organisationens bästa som en helhet. Detta skapar således motstridigheter inom organisationen eftersom projekten först och främst verkar för projektets fullbord.

7.1.2 Positiv eller negativ attityd?

Det som är ett mycket intressant fenomen från studien är att man i några fall initialt uppger att man är väldigt positiv till systemet medan man senare uppger sig att vara missnöjd med större delar av systemet. Vidare redogör man även för att de flesta andra har en negativ inställning till systemet. Detta kan dels bero på att vi har fått ett snedvridet urval som medfört att vi t ex endast pratade med den minoritet i Projekt 1 som ansåg sig vara positivt inställda. En annan anledning kan vara att man rättfärdigar sig själv och vill framstå som att man är positiv, men att det under intervjuens gång framkommer att man ändå inte är så positiv som man själv vill framstå. Om det är av den senare anledningen vi får dessa resultat innebär detta att det troligen också kommer uppstå problem för ledningen att upptäcka om det finns negativa attityder, eftersom det inte är säkert att det framkommer till dem, precis som att det hade varit svårt att nå oss. Detta kan medföra att man tror att en förändring mottagits bra och att man inte inser förrän det är för sent att så inte är fallet. Det kan också innebära att man gör om samma misstag flera gånger eftersom negativ feedback från tidigare projekt inte kommer fram.



7.1.3 Definitionen av ett lyckat projekt

Det intressanta i undersökningen är att de undersökta projekten kan definieras som lyckade ur ett perspektiv, dvs. om man bara tittar på projektmålen, vad projektet ska åstadkomma. Det upplevs främmande för oss eftersom själva anledningen till att man inför förändringen tämligen borde vara att man vill uppnå en viss effekt. Vad är meningen med att införa projektet om ändå inte effekten tas hem? Det intressanta är också att man genom detta perspektiv på lyckad förändring påverkas vad man valt att mäta huruvida förändringen definieras som lyckat eller inte (dvs vilka projekt- och effektmål man valt). Det är troligtvis mycket svårt att t ex isolera effekten av en försäljningsökning genom införandet av ett system, eftersom det kräver att så många kontexteffekter som måste uteslutas. Man måste i så fall se nya betalande kunder, eller att de befintliga kunderna handlar mer, som ett resultat av införandet av systemet, vilket för oss framstår som oerhört svårt att mäta i praktiken. Det kanske också är därför det är svårt för användarna att förstå vad “meningen” med projektet är, eftersom effektmålet tordes upplevas som långsökt även för dem. Dessutom medför detta att det är väldigt svårt för användarna att se resultatet av förändringen. Kanske man istället borde mäta mer “relevanta” effekter, dvs. effekter som, för användarna, är enklare att nå och förstå.

8 Implikationer & rekommendationer:

Mot bakgrund till de resultat som framkommit av undersökningen rekommenderas det att man innan man initierar nya projekt redan i planeringsfasen tar hänsyn till användarperspektivet. Först och främst är det av yttersta vikt att man har tydliga mål och visioner som når ner i hela organisationen för att visa vägen för användarna och för att öka förståelsen för varför man genomför förändringen och hur det kommer att påverka användarna. Det rekommenderas att man redan innan genomförandet undersöker om det kan finnas anledningar till att projektet inte kommer att tas emot positivt av användaren (t ex på grund av att systemet är svårt eller inte uppfyller de behov som finns). Det är också av vikt att redan innan man startar ett projekt undersöker om det finns tillräckligt med tid och resurser från ledningen att utbilda och stötta användarna eftersom en användare som inte förstår/kan eller har tid att använda systemet ändå inte kommer kunna använda det på ett meningsfullt sätt.

Vidare rekommendationer är att se över vilka effektmålen ska vara och om de verkligen går att nå. Istället för att använda mått som det är svårt att isolera effekten på så bör man mäta något som är lättare för alla inblandade att se och mäta som en direkt effekt av förändringen. Kan vi istället för försäljningsökning mäta något som är mer kopplat till systemet? Kanske kan vi istället mäta mer mjuka värden som också ger en meningsfullhet och synlighet för användaren, t ex användarnöjdhet?



9 Studiens begränsningar & förslag till fortsatt forskning

9.1 Studiens begränsningar

Även om vi genomgående vidtagit åtgärder för att komma fram till ett tillförlitligt resultat har undersökningen vissa begränsningar. För det första är undersökningen utförd på endast ett företag och genom en kvalitativ metod. Detta medför att de specifika resultaten är giltiga i en viss kontext. Dessutom har vi enligt studiens utformning inte kunnat se orsak och samband, även om det inte är syftet för uppsatsen. Dock anser vi att det går att förstå resultaten generellt eftersom många företag inom retailbranschen tordes jobba på liknande sätt och resultaten ska således förstås som djupare förståelse för de faktorer som verkat påverka effekthemtagningen, ur en användares perspektiv. Vidare hade vi inledningsvis bristande kunskap för området vilket medför att resultat, analys och slutsats måste ses i relation till den kunskapsnivå som vi som författare befinner oss på.

Därutöver är uppsatsen av en kvalitativ karaktär och det är således subjektiva bedömningar och analyser som ligger till grund för uppsatsens slutsats (Miles et al, 2013). Ytterligare ett problem är att de resurser som funnits tillgängligt inte gjort det möjligt för oss att undersöka alla inblandade individer i projekten, vilket gör att vi kan ha missat en individs perspektiv som hade kunnat gett ytterligare infallsvinklar till resultatet. Studien är också gjort utefter en “snapshot” av verkligheten vilket visar en “frys bild” som i själva verket kan förändras, t ex kan en effekt komma att nås av de undersökta projekten längre fram och således projekten omdefinieras. För att täcka för detta hade man behövt göra uppföljande studier för samma projekt eller också hade man kunnat följa projekten under en längre tid, något som det inte fanns resurser för i denna undersökning. Ytterligare kritik till uppsatsen är att vi gör undersökning via intervjuer av människor. Ett problem med det är att människan inte alltid svarar sanningsenligt, t ex man minns fel eller rättfärdigar i efterhand, så kallad självmotivering (Miles et al, 2013).

När vi valde att genomföra vår undersökning på ICA:s projekt var det ett, för oss, relativt taktiskt beslut på grund av att vi var medvetna om den mängd projekt som genomfördes på ICA regelbundet. Besluten om att det skulle vara systemprojekt gjorde även det utifrån den mängd av projekten som faktiskt går inom ramarna för det. Det var dock enklare sagt än gjort. En av våra största utmaningar i genomförandet av den här uppsatsen har varit att få tag på projekt som varit lyckade, både i benämningen “uppnått projektmål” samt “uppnått effektmål”. Det poängterar dock ytterligare relevans för uppsatsens syfte.



9.2 Förslag till fortsatt forskning

Baserat på att vi endast undersökt två projekt i en retailorganisation är det första förslaget till vidare studier att bredda detta spektrum genom att undersöka ämnet i nya kontexter, dvs. olika typer av projekt och inom olika branscher. Genom att studera samma fenomen men för olika branscher i kombination med kvantitativa studier kan man dra slutsatser om det finns skillnader branscherna emellan eller om en förändring är oberoende den bransch man är verksam i. En sådan studie skulle även möjliggöra större tillgång till data som möjliggör statistiska analyser, och mer generaliserbara resultat. Kvantitativa studier skulle möjliggöra att man kan identifiera signifikanta skillnader som antingen kan dementera eller bekräfta våra slutsatser i denna studie. Det skulle även möjliggöra att man kan mäta kritiska faktorer som påverkar effekthemtagningen i förändringsprojekt, men möjliggöra att dra slutsatser kring vilka faktorer som har störst påverkan på resultatet.

Då vår studie baserats på användarperspektivet skulle det vara intressant att genomföra analyser på fler nivåer i organisationsschemat för att kunna ge ett mer insiktsfullt utfall. Det skulle leda till att man fick insikt i om uppfattningen om förändringar skiljer sig beroende nivå i organisationsschemat.

Att genomföra gruppintervjuer hade varit intressant eftersom man då kunnat urskilja hur intervjupersoner pratar om ett förändringsprojekt i grupp. Skulle åsikterna skilja sig och skulle man påverkas av vad kollegorna uttryckte om förändringsinitiativet?

Det skulle vidare vara intressant att jämföra projekt som lyckats både i termer av projektmål och effektmål med projekt som uppnått projektmål men inte effektmål, vilket var vår initiala avsikt. Detta för att kunna hitta möjliga skillnader. Det skulle även vara intressant att undersöka projekt som uppnått effektmålen men inte projektmålen.



*“Success comes from the inside out. In order to change what is on the outside,
you must first change what is on the inside.”*

~Idowu Koyenikan



Referenslista

- A.T Kearney Procurement & Analytic Solutions 2017, . Available:
<http://www.atkearney.com/solutions/ocm.html> [2015, 14 april].
- Adil, M.S. 2014, "Impact of Leader's Change-Promoting Behavior on Readiness for Change: A Mediating Role of Organizational Culture", *Journal of Management Sciences*, vol. 1, no. 2, pp. 112-149.
- Ancona, D.G. 1999, *Managing for the future: organizational behavior & processes*, Thomson South-Western.
- Ancona, D.G. 2005, *Managing for the future : organizational behavior & processes*, 3. ed. edn, Thomson/South-Western, Mason, Ohio.
- Anders Svensson 2017, *Nu inleds nästa steg i ICA Sveirges förbättringsplan*, 2017-04-14 edn, Maria Rignér, ICA Sverige, Solna.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. 1993b, "Creating Readiness for Organizational Change", *Human Relations*, vol. 46, no. 6, pp. 681-704.
- Balogun, J. & Hailey, V.H. 2008, *Exploring strategic change*, Pearson Education.
- Biedenbach, T. & Söderholm, A. 2008, "The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: A Literature Review", *Journal of Change Management*, vol. 8, no. 2, pp. 123-145.
- Bryman, A. 2012, *Social research methods*, 4. ed. edn, Oxford University Press, Oxford.
- Cairncross, F. 2002, *The company of the future : how the communications revolution is changing management*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cândido, C.J. & Santos, S.P. 2015, "Strategy implementation: What is the failure rate?", *Journal of Management & Organization*, vol. 21, no. 02, pp. 237-262.
- Coch, L. & French Jr, J.R. 1948, "Overcoming resistance to change", *Human relations*, vol. 1, no. 4, pp. 512-532.
- Creasey, T. September 23, 2009, , *Defining change management*. Available: <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf> [2017, 03/23].
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P. & Warshaw, P.R. 1989, "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models", *Management science*, vol. 35, no. 8, pp. 982-1003.
- Davis, S.M. 1990, *Managing corporate culture*, Ballinger Pub Co.
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C.O., McCormack, C., Skinner, D. & Perdue, G. 2012, "Predicting implementation failure in organization change", *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, vol. 16, no. 2, pp. 29.
- Denison, D.R. 1990, *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Forslund, M. 2013, *Organisering och ledning*, MTM, Johanneshov.
- Gerstner, L.V. 2002, *Who says elephants can't dance?* HarperCollins, London.
- Henrik Jørgensen, H., Owen, L. & Neus, A. 2009, "Stop improvising change management!", *Strategy & Leadership*, vol. 37, no. 2, pp. 38-44.



- Howe, C. & Milner-Gulland, E. 2012, "Evaluating indices of conservation success: a comparative analysis of outcome-and output-based indices", *Animal Conservation*, vol. 15, no. 3, pp. 217-226.
- ICA Gruppen 2017, *ICA Sverige– Sveriges ledande dagligvaruaktör* [Homepage of ICA Gruppen], [Online]. Available: <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/> [2017, 03/15].
- Ives, B. & Olson, M.H. 1984, "User involvement and MIS success: A review of research", *Management science*, vol. 30, no. 5, pp. 586-603.
- Jacobsen, D.I. 2017, *Hur genomför man undersökningar? : introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*, 2 uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L. & Griffiths, A. 2005, "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change", *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 2, pp. 361-386.
- Keen, P.G. & Morton, M.S.S. 1978, *Decision support systems: an organizational perspective*, Addison-Wesley Reading, MA.
- Kotter, J. 2012, "Leading change (New ed.)", *Boston: Harvard Business Review*, .
- Kotter, J.P. 2008, *Corporate culture and performance*, Simon and Schuster.
- Kumar, V., Anand, A. & Song, H. 2017, "Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework", *Journal of Retailing*, vol. 93, no. 1, pp. 96-119.
- Liv Forhaug 2017, *Change management*, 2017-04-06 edn, ICA Sverige, Solna.
- Lyytinen, K. & Damsgaard, J. 2001, "What's wrong with the diffusion of innovation theory?" in *Diffusing software product and process innovations* Springer, , pp. 173-190.
- McCracken, G. 1988, *The long interview*, Sage.
- McKenzie, J. 1999, *How teachers learn technology best*, Fno Press Bellingham, WA.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. 2013, *Qualitative data analysis*, Sage.
- Miller, S. 1997, "Implementing strategic decisions: Four key success factors", *Organization Studies*, vol. 18, no. 4, pp. 577-602.
- Miller, V.D., Johnson, J.R. & Grau, J. 1994, "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", .
- Parry, W. 2015, *Big change, best path: Successfully managing organizational change with wisdom, analytics and insight*, Kogan Page Publishers.
- Pasmore, W.A. & Woodman, R.W. 1992, *Research in organizational change and development*, Jai Press.
- Rescher, N. 1996, *Process metaphysics: An introduction to process philosophy*, Suny Press.
- Rogers, E.M. 2010, *Diffusion of innovations*, Simon and Schuster.
- Rogers, E.M. 2003, *Diffusion of innovations*, 5. ed. edn, Free press, New York.
- Shea, C.M., Jacobs, S.R., Esserman, D.A., Bruce, K. & Weiner, B.J. 2014, "Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure", *Implementation Science*, vol. 9, no. 1, pp. 7.



- Sherry, L. 1997, "The boulder valley internet project: Lessons learned", *THE Journal (Technological Horizons In Education)*, vol. 25, no. 2, pp. 68.
- Sørensen, J.B. 2002, "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, no. 1, pp. 70-91.
- Svenska Akademiens Ordbok, S. 2001, [Homepage of SAOL], [Online]. Available: http://www.saob.se/artikel/?unik=S_15607-0280.Kzi8&pz=3 [2017, 03/27].
- Swanson, E.B. 2012, "The managers guide to IT innovation waves", *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, no. 2, pp. 75.
- Szamosi, L.T. & Duxbury, L. 2002, "Development of a measure to assess organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, no. 2, pp. 184-201.
- Todnem By, R. 2005a, "Organisational change management: A critical review", *Journal of change management*, vol. 5, no. 4, pp. 369-380.
- Toolpack Consulting 2017, , **Organizational change management** [Homepage of Toolpack Consulting], [Online]. Available: <http://www.toolpack.com/change.html> [2017, 03/19].
- Weiner, B.J. 2009, "A theory of organizational readiness for change", *Implementation science*, vol. 4, no. 1, pp. 67.
- Wilson, M. 2014, , *IHL Forecast: 2015 retail IT spend to surpass \$190 billion*. Available: <http://www.chainstoreage.com/article/ihl-forecast-2015-retail-it-spend-surpass-190-billion> [2017, 05/09].



Appendix och bilagor

Bilaga 1 – Projektens projektmål

(Projekt 1 BUDGET)

Budget	Index
Ursprunglig	100
Senast godkänd	113
Utfall (med [Senast godkänd] som bas)	~97

(Projekt 1 TID)

Planerat slutdatum	Faktiskt slutdatum	Orsak avvikelse
September 2012	Oktober 2012	Saknas info

(Projekt 2 BUDGET)

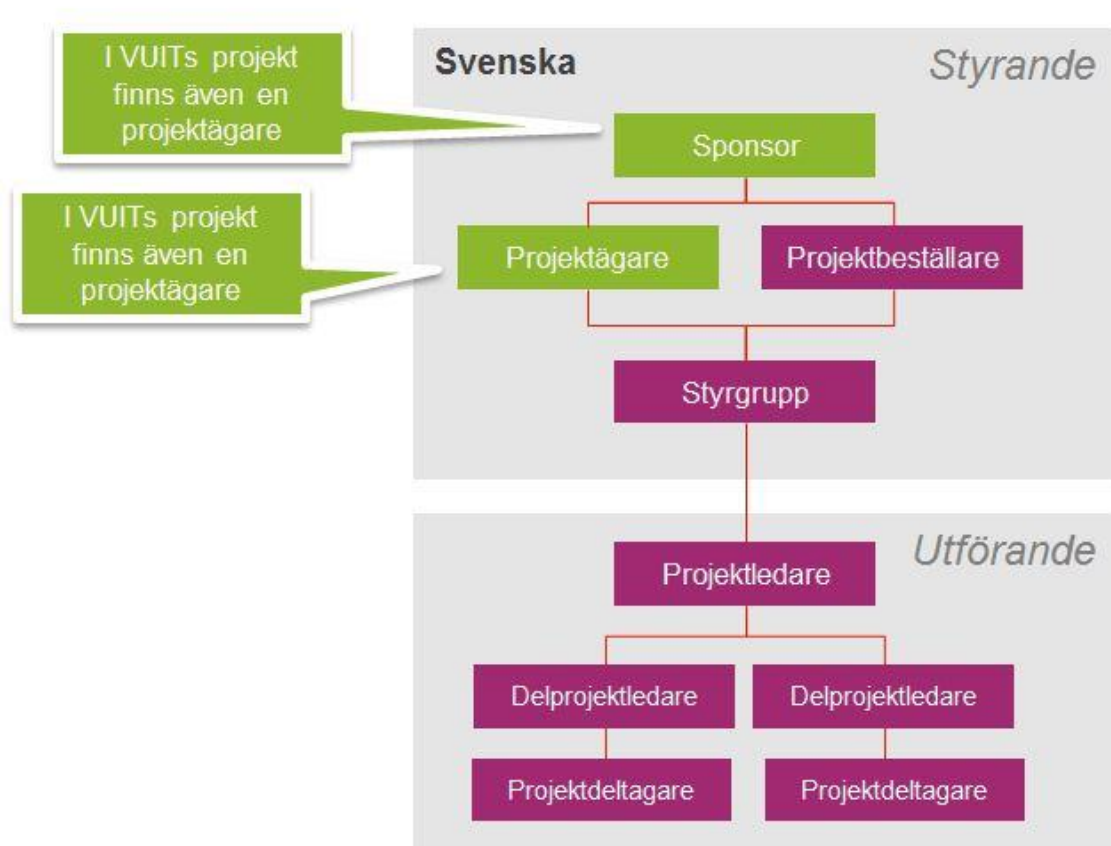
Budget	Index
Ursprunglig	100
Senast godkänd	100
Utfall (med [Senast godkänd] som bas)	~98

(Projekt 2 TID)

Planerat slutdatum	Faktiskt slutdatum	Orsak avvikelse
2015-01-31	2015-06-30	Utdragen förhandling med lev.



Bilaga 2 – organisationsschema för förändringsprojekten



Bilaga 3 – Huvudstudie intervjumall

Intervjumall Huvudstudie

Biografi

Ålder, Bakgrund, Roll i företaget, Antal år på ICA

ALLMÄNT OM FÖRÄNDRINGEN/SYSTEMET

Kommunikation

1. **Berätta kort om förändringen och systemet!**
2. **Hur har syftet med förändringen kommuniceras till er?**

Brådskeande, Gap

- a) **Vad fanns det för vision och mål?**

Tydlighet. Förändring över tid? Samstämmighet?

- b) **Upplevde ni att det var rimligt att nå?**

Capacity

- c) **Kommunicerades det vad ni skulle vinna på att använda det nya systemet?**

Incitament, för vem var förändringen?

Systemanvändning

3. **I hur stor utsträckning använder du dig av systemet i %? (100% full användning - 0% används inte alls)? Varför/Varför inte?**

När togs beslutet? Hur gick tankarna innan du tog beslutet att använda/inte använda?

0% ----- 100%

- a) **Underlättar systemet ert arbete? (Jämför med situationen som var innan denna förändring skedde)**

Upplevd användbarhet

- b) **Hur stor ansträngning krävs för er för att använda systemet?**

Upplevd enkelhet

IMPLEMENTERING

Kommunikation/användarinvolvering

4. **Kan du berätta om implementeringsprocessen?**
5. **Hur och när blev du informerad om att implementeringen skulle ske?**
 - a. **Av vem?**
 - b. **Hur stor påverkan har du haft på förändringen?**
 - c. **Hur har stödet sett ut under implementeringen av det nya systemet?**

RFC & Kultur

- d. **Vad trodde och tänkte ni om förändringen innan den implementerades?**
- e. **Vad trodde dina kollegor om förändringen? Höll du med dem?**
- f. **Vad tycker ni om systemet nu?**



g. Hur tror ni att ICA:s kultur har påverkar resultatet av förändringen?

VARFÖR UPPNÅS INTE EFFEKTEN?

Målet med vår uppsats är att undersöka varför ett projekt som når sina mål inte uppnår sina effekter. Vad tror du är anledningen till att denna förändring gav effekt/inte gav en effekt?

