

# Balanced Scorecard – Analys och potentiell användning i framtiden

Jag kom i kontakt med Balanced Scorecard (BSC) för första gången i fortsättningskursen i Industriell Ekonomi. Ett av kursens moment var att utföra ett grupparbete där man fick välja ett företag, klargöra dess vision, mission samt strategier för att sedan skapa en strategikarta och tillhörande scorecards. Det företag vi valde att utföra detta grupparbete på var AstraZeneca. Den process vi, i vår grupp, använde oss utav var att först sätta oss in i läkemedelsindustrin och AstraZeneca och därefter forma en strategikarta. Vi spann vidare på detta och skapade teman ur strategikartorna som speglade den riktning vi ansåg AstraZeneca bör ta. Sist men inte minst formades scorecards för varje tema där viktiga KPI:s samt målmått fastställdes genom bland annat benchmarking.

Ovanstående process är något jag med största sannolikhet skulle använda mig utav nästa gång jag handskas med BSCs. Generellt, oberoende av vad som skall göras, anser jag det viktigt att successivt försöka ta sig an saker och ting. Enligt mig kommer man sällan fram till något bra genom att direkt försöka ta fram "slutprodukten", vilket i detta fall kan ses som scorecards (egentligen ingen slutprodukt utan en början på en lyckad implementering av BSC som ett management verktyg). Strategikartan är en perfekt början då man kan visualisera det hela på ett ganska enkelt och smidigt sätt. Att sedan fortsätta med strategiteman känns som ett naturligt nästa steg i och med att ett större fokus behövs innan man börjar utveckla scorecards. Att separat kolla på cause-and-effect relationer ger också en bättre möjlighet för att kunna utvärdera samt revidera de faktorer som fastställts inom varje perspektiv. Förhoppningsvis har man efter att ha fastställt de strategiska teman fått en bättre insikt och kan då utforma ett scorecard för varje tema. Att utforma ett scorecard per tema är enligt mig den bästa approachen då det blir mer fokus på ett "mål" i och med att varje tema är någorlunda unik jämfört med de andra.

En annan aspekt som jag funderat på är hur man får medarbetarna att bli engagerade. Enligt Olve et al. är just engagemang en viktig faktor för att lyckas initialt med BSC. Bland annat skapas en vilja bland medarbetare då det sker någon förändring inom företaget eller då existerande tillvägagångssätt ej tillfredsställer företagets behov (Olive et al. 2003). Skall man då strategiskt försöka införa BSC när en förändring är planerad? I och med att organisationer ständigt mer eller mindre förändras kan detta var en lösning på motivationsproblemet. Kanske är detta inte optimalt med tanke på att organisationer ständigt brottas med knappa resurser. Visserligen kan en implementering av BSC kombinerat med ett förändringsarbete av mindre typ vara möjlig. Dock kan det istället vara så att medarbetarna inte är tillräckligt motiverade om förändringen är för liten. Detta är ett intressant ämne som jag skulle tänka på vid en implementering av BSC.

Hur man implementerar samt det format som BSC skall ha bestäms dock väldigt mycket på vad för typ av organisation och vad målet är. I och med att jag har oerhört många idéer och är väldigt inne på "entreprenör"-spåret (driver förövrigt ett företag parallellt med studierna) så tror jag att BSC skulle kunna hjälpa till med att ett större fokus läggs på strategin företaget har och inte bara på produkten i sig. För start-ups är dock "Finance"-perspektivet kanske inte önskvärt då det de första åren är viktigare att skapa ett brand, få många användare och dylikt istället för att tänka på aktieutdelning och vinst som

istället är huvudmålet hos de större börsnoterade företagen. Därför skulle jag med största sannolikhet ersätta "Finance"-perspektivet med ett annat mer passande.

## Visual Strategizing – Analys och potentiell användning i framtiden

Bilder, illustrationer och diverse visualiseringar av saker och ting har sedan urminnes tid varit viktig för oss människor. Jag kan till exempel tänka mig hur svårt det skulle vara att sprida förståelse kring en krigsstrategi under antiken till ibland så många som hundratusentals soldater, generaler och andra inblandade utan att på något medium kunna illustrera det man menar. Idag är just visualiseringar ännu viktigare då samhället blivit oerhört komplex och då data är väldigt nära till hands. Rapporten *Visual Strategizing – The Systematic Use of Visualization in Strategic-Planning Process* har just tagit upp diskussioner kring visualisering av strategier för organisationer och samtidigt utvärderat diverse visualiseringsmetoder. Visualisering av strategier kan med enkelhet delas in i fyra olika delar där de olika delarna har med vilken fas i strategiprocessen man befinner sig i. Dessa fyra är *analysfasen*, *utvecklingsfasen*, *planeringsfasen* samt *implementeringsfasen*. Nedan kommer jag att för varje fas föra en diskussion kring vilka olika metoder som jag tror jag kommer använda mig utav i framtiden och varför jag tror att dessa kommer att användas.

Den första fasen är som sagt analysfasen. I och med att detta är den första fasen är det viktigt att kunna samla och organisera data som kan tänkas komma att användas vid strategiprocessens senare faser. Då vår utbildning har ett visst fokus på management har vi varit i kontakt med väldigt många bra metoder för datastrukturerings. Bland de vanligaste är SWOT, Porter's five forces samt självklart olika typer av diagram och 2x2-matriser. De nämnda metoderna har alla en unik approach kring visualisering av data vilket gör att det mycket väl handlar om att använda sig utav en kombination utav de olika metoderna och inte bara val av en metod. Visserligen handlar det också om hur mycket tid och resurser man har att lägga ner på just detta och därför står man inför en trade-off mellan tidsåtgång och scope. Jag tror att jag i framtiden främst kommer använda mig utav SWOT samt 2x2-matriser för att analysera marknader och vidare olika typer av diagram för andra syften. Exempelvis håller vi på att utveckla ett CRM för mitt företag<sup>1</sup> där förstasidan (även kallad kontrollpanel) visualiserar antal unika besök i form av ett linjediagram över 30 dagar samt att vi också har ett diagram med ordervärde för att se hur den skiljer sig mellan olika månader och år (vår produkt är väldigt säsongsbaserad och om vi i framtiden vill testa nya produkter är denna typ av data väldigt viktig för att kunna se hur det gått jämfört med tidigare åren samt komma med nya strategier).

Om vi istället kollar på nästa fas, vilket är utvecklingsfasen, är användning utav metoder för att skapa olika perspektiv och jämförelser med den datan som strukturerats i analysfasen central. Även här har vi som studerat Industriell Ekonomi varit i kontakt med många olika metoder. I denna fas kan man använda sig utav väldigt enkla metoder som exempelvis mindmaps, vilket egentligen vem som helst kan utföra.

---

<sup>1</sup> Företaget heter Saffiran. Affärsidé är att erbjuda finaste Saffranskvalitén dels genom e-handel till privatpersoner och dels till bagerier, restauranger och caféer. Mer finns att läsa på [www.saffirans.e](http://www.saffirans.e).

Dessutom finns andra mer nischade metoder som kanske kräver någon slags kunskap, dessa är Ansoffs-matris, som förövrigt är en klassiker inom marknadsföring, samt strategy canvas. I och med intresset för entreprenörskap och nya produkter kan jag tänka mig att Ansoffs-matris kan komma att användas väldigt mycket i processen för strategier för nya produkter eller marknader. Dessutom tror jag att mindmaps även det kommer vara användbart då det är väldigt enkelt att påbörja en strukturering med denna metod.

Den tredje fasen är planeringsfasen och här ska man använda sig utav visualiseringsmetoder för att organisera aktiviteter och mål i en kronologisk ordning. Detta för att strategierna senare ska implementeras effektivt och inom rätt tidsram för att minska potentiella kostnader i och med förseningar och dylikt. Här kommer man in på mera projektledning där flödesscheman, Gantt-schema och Critical Path Method (CPM) är metoder som kan användas. Alla dessa olika metoder har vi stött på under vår utbildning och en som jag skulle peka ut som jag med största sannolikhet kommer jobba mest med är Gantt-scheman. Detta tror jag då det finns väldigt enkla programvaror där man enkelt kan koppla olika aktiviteter samt samarbeta på ett väldigt effektivt sätt. Den programvara som enligt mig är mest kraftfull är MS Project vilket studenter på KTH får tillgång till gratis.

Sist men inte minst handlar det om implementeringsfasen. Här är det viktigt att kontinuerligt motivera personal. Dessutom är det också viktigt att kunna spåra det resultat som skett i och med implementeringen. Enligt mina erfarenheter och det jag läst är det i många fall just den här fasen det flesta strategier fallerar. Detta beror nog mycket väl på att motivationen inte har kunnat hållas uppe hos de inblandade. Det är väldigt enkelt att komma upp med diverse strategier genom analys-, utvecklings- och planeringsfasen men svårigheten ligger i att kunna implementera detta på ett bra sätt och få det att rulla på. Metoder som finns här är strategikartor, spårningsdiagram samt dashboards. Här har jag svårt att hitta någon direkt perfekt kandidat för entreprenörskap, eller för andra områden för den delen. Artikeln tar upp två case där synergikartor och BSC-träd använts och kanske skulle det vara passande för mig att använda någon av dessa i framtiden. Men generellt sätt känner jag att det är just den här fasen som är minst utvecklad när det gäller metoder som är välkända och enligt mig väldigt synd då det är just den här fasen som är svårast. Jag skulle gärna vilja få en bättre inblick kring vilka olika metoder som kan användas för att motivera inblandade.