

BSC OCH STRATEGIKARTOR

Jag kommer att se på dessa verktyg i kontexten av min nuvarande arbetsplats där jag jobbar med Business Intelligence utveckling och administration. Det innebär att jag jobbar med flera av de *tvärvetenskapliga specialiteter* som benämns på övningstillfället. Ett mer realistiskt scenario är just att det är kombinationer av dessa som krävs för att återspegla verkligheten.

Men de mest förekommande *specialiteter* som jag använder mig av i mitt arbete är digital *produktutveckling*, *change management* och *affärssystem*.

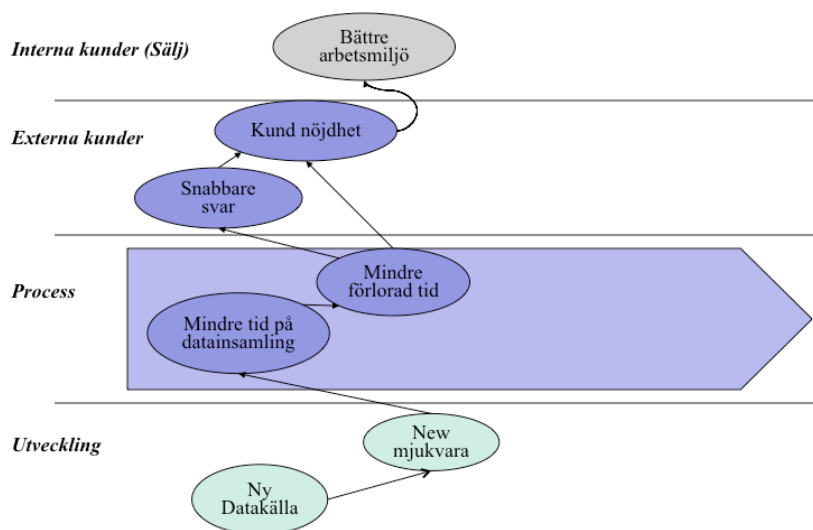
I korta drag arbetar jag med:

- 1) Strategisk planering – Vi identifierar arbetsuppgifter, problem eller processer som vi kan förbättra, konsolidera eller lösa systematiskt
- 2) Implementation, Utveckling och projekt ledning av detta – Med nuvarande datakällor och affärssystem, alternativt hitta nya källor, kunna skapa eller förändra lösningar till slutanvändaren
- 3) Dagligt underhåll – I det dagliga underhållet ingår att se att tidigare lösningar och utvecklingen av nya lösningar flyter på som de ska

I princip är alla våra kunder interna. Men vi kan låtsas att vi är en separat entitet från företaget där vi ser på alla våra kunder som externa istället, trots att vi delar arbetsplats. BSC är då applicerbart tillsammans med strategikartor. Dock kan dessa skilja sig mot vilken *kund* vi agerar mot. Till exempel om vi löser ett problem mot vår försäljningsavdelning så har det andra mål än om vi arbetar mot finansavdelningen.

Vi exemplifierar ett fiktivt problem för sälj avdelningen. En kund kan ha innehav hos flera av våra produkter, dessa produkter kan vara kopplade till olika affärssystem som saknar en koppling eller övergripande bild. Om en kund ringer in och vill veta hur hans portfölj av produkter har utvecklats skulle det krävas att säljaren tar ut data från flera olika system och sammanställer detta för hand i exempelvis ett Excel-dokument. Svart skulle alltså bli fördröjt på grund utav att data inte finns lätt tillgänglig i ett sammanställt och aggregerat format.

Genom att först ställa upp problematiken med en strategikarta (se figur 1) där vi ser till problemet, lösning, eventuella effekter och slutgiltigt mål.



Figur 1. Strategikarta på att bemöta problematiken för sälj avdelningens kundkontakt med en BI-lösning.

Genom att illustrera det på detta sätt så kan vi lättare se och anpassa vår lösning till företagets strategi. "Scorecards are used to align business activities to the vision and strategies of a firm, monitoring performance in the dimensions used in the scorecards, and taking action appropriate for realizing the intended strategy" (Olive et. Al, s.7).

I det här exemplet skulle ett företags mål kunna vara att höja arbetsmiljön. Ett annat mål hade kunnat vara att öka förvaltat kapital och genom att bibehålla nuvarande kunder kunna möta det målet. För att värdera hur dessa förändringar i företags processer denna lösning skulle BSC kunna vara ett komplement. Framförallt från ledningens perspektiv skulle man kunna få ett grepp om icke materiella tillgångar genom BSC och hur detta tillför eller hämmar affärsnyttan. Detta är något som idag är väldigt svårt att belysa i företagsstrukturen då det inte visualiseras på ett bra sätt. Även om vi utvecklar en ny arbetsprocess som skär ner tidsåtgången kraftigt och på så sätt minskar utflödet från kunder är det svårt att ta på. Detta reflekteras också i hur företag fördelar till exempel sina bonus-system. Det är väldigt få inom finansindustrin som premierar sina back-end/IT avdelningar. Men genom att aktivt arbeta med sådana här visualiseringsmetoder skulle detta kunna ändras. Andra effekter av strategikartor är såklart synergier som kan upptäckas i utveckling som inte annars skulle uppdagats.

Utformningen av BSC måste dock begränsas eller utformas så att de inte överväger nyttan med kostnaden i tid att arbeta med BSC. Då kan man till exempel se ett format där man tar ett större perspektiv över en längre period för BSC medan strategikartor lätt kan sättas upp utifrån dessa i varje projekt.

EPPLER & PLATT – STRATEGISK PLANERING

Ett återkommande problem som dykt upp i flera av våra projekt har varit att vi inte lagt ner tillräckligt med tid på att ta fram en lösning som är tillräckligt anpassad för användaren. Framförallt har det lätt till *Information overload* där vi som utvecklare inte arbetat tillräckligt med gränssnittet utan bara sett till att göra så mycket information tillgänglig som möjligt. Det är i linje med det Eppler & Platt beskriver i strategier kring kognitiva utmaningar (Eppler & Platt, s.44). Genom att använda oss av *Strategy development* skulle vi kunna leverera en mer över griplig produkt till slutanvändaren. Vi skulle kunna säga att man tar en mer *top-down approach* där vi gör en utförligare behovs analys av slutanvändaren. Vad är nyttan och vad ska det användas till. Citatet "Strategy development requires the generation of options, and their assessment and reduction until a particular course is selected." (Eppler & Platt, s.46) skulle innebära i vårt fall att man gör tar fram ett antal olika alternativ där slutligen väljer en lösning som skulle ge störst nytta för minst ansträngning.

VISUALISERING MED SEQUENCING METHODS

Sequencing methods är en metod som jag tror att vi hade kunnat implementera. Metoden har inverkan i två stadier av utveckling:

1) Planerings stadiet

Här tittar vi på specifika mål och planer för att uppnå dem. En metod beskriv som "*Sequencing methods* are therefore the most common forms of visualization used at this stage, using chronological rules, categories and graphic structures to organize information such as objectives and actions, and show precedence and interdependency". Genom att ge planeringsstadiet en visualisering över tid och med tilldelning av beroenden visuellt kan man

planera implementeringen på ett mer effektivt sätt, genom att undvika till exempel stopp i utveckling p.g.a. ett beroende eller dubbelarbete då vissa bitar redan finns sen tidigare.

Eftersom man kan kollaborera kring en visualisering på ett öppet och interaktivt sätt så är möjligheten att man identifierar möjligheter eller eventuella problem större. I artikeln beskrivs denna *sequencing* som "a sort of collaborative visual programming" (Eppler & Platt, s.68), vilket skulle finna synergier då vår arbetsgrupp är programmerare och kan på ett mer kollaborativt visualisera annars ganska abstrakta koncept där fler skulle kunna vara delaktiga i planeringen.

2) *Implementerings studie*

Om man har denna form av visualisering med sig från planeringen så har man redan visualiserat många av de möjligheter som kommer dyka upp under implementeringens gång. Därför kan man alltså återanvända sig av denna initiala *sequencing* när man ska göra till exempel statusuppdateringar eller rapporter till stakeholders. "Visualizing many feasible options, together with their parameters, allows them to be more easily assessed, selected and made operational in the subsequent planning stage" utifrån detta citat påpekar Keppler & Platt att de positiva kognitiva effekterna som uppstår vid visualisering har flera sociala effekter så som ökad ko-ordination mellan grupper och intressenter, samt att det möjliggör transparens och fokuserar diskussionen kring implementationen (Keppler & Platt, s.45). Om man dessutom utformar denna visualisering genom t.ex. *sequencing* så att chefer kan vara involverade. Detta skulle bland annat öka förståelsen hos chefer för vart problematik ligger och vad den slutgiltiga nyttan har för värde för verksamheten som helhet.