
Nytta, strategi och användbara informationssystem – vad vi vet om hur IT blir lönsamt

Världsanvändbarhetsdagen 2009-11-12

Nils-Göran Olve www.iei.liu.se/eis/olve-nils-goran

Utlovat innehåll

1. Nyttä, strategi och användbara informationssystem.
"Styrningar" som påverkar informationssystem och deras användning: ekonomistyrning, systemstandards, professionella värderingar och mycket annat
2. *Användbarhet i sitt sammanhang (Anders Hedberg, Guide)*
3. Controllerperspektiv på IT - hur betraktar ekonomer IT/IS och verksamhetsförändringar (kalkyler, lönsamhet etc).
Pågående UsersAward-projekt om IT-nyttä: hur får vi mer användbara system som ökar affärsnyttan?

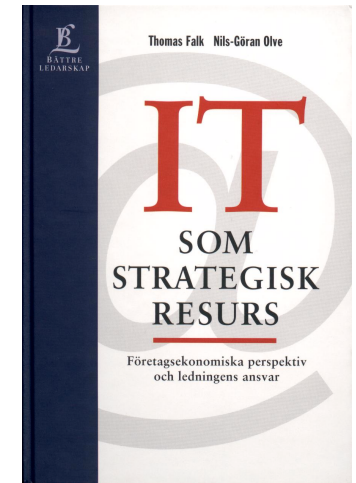
IT och framgång

- "IT doesn't matter" (*Nicholas Carr, HBR 2003*)
- ...men hur man använder IT "matters":
 - Internt och externt utnyttjande (IT som möjliggörare)
 - Hur IT-satsningar kombineras med ändrad organisation och kompetens
 - Användbar IT
- Ekonomi = läran om hushållning med resurser
 - Anskaffa (investeringsbeslut; ansvar)
 - Bruka (effektivt bruk; ta betalt)

} ***Ekonomistyrningen påverkar!***
- "IT som strategisk resurs" (*Olve och Falk, 1996*)
 - En förutsättning för verksamheten
 - Infrastruktur

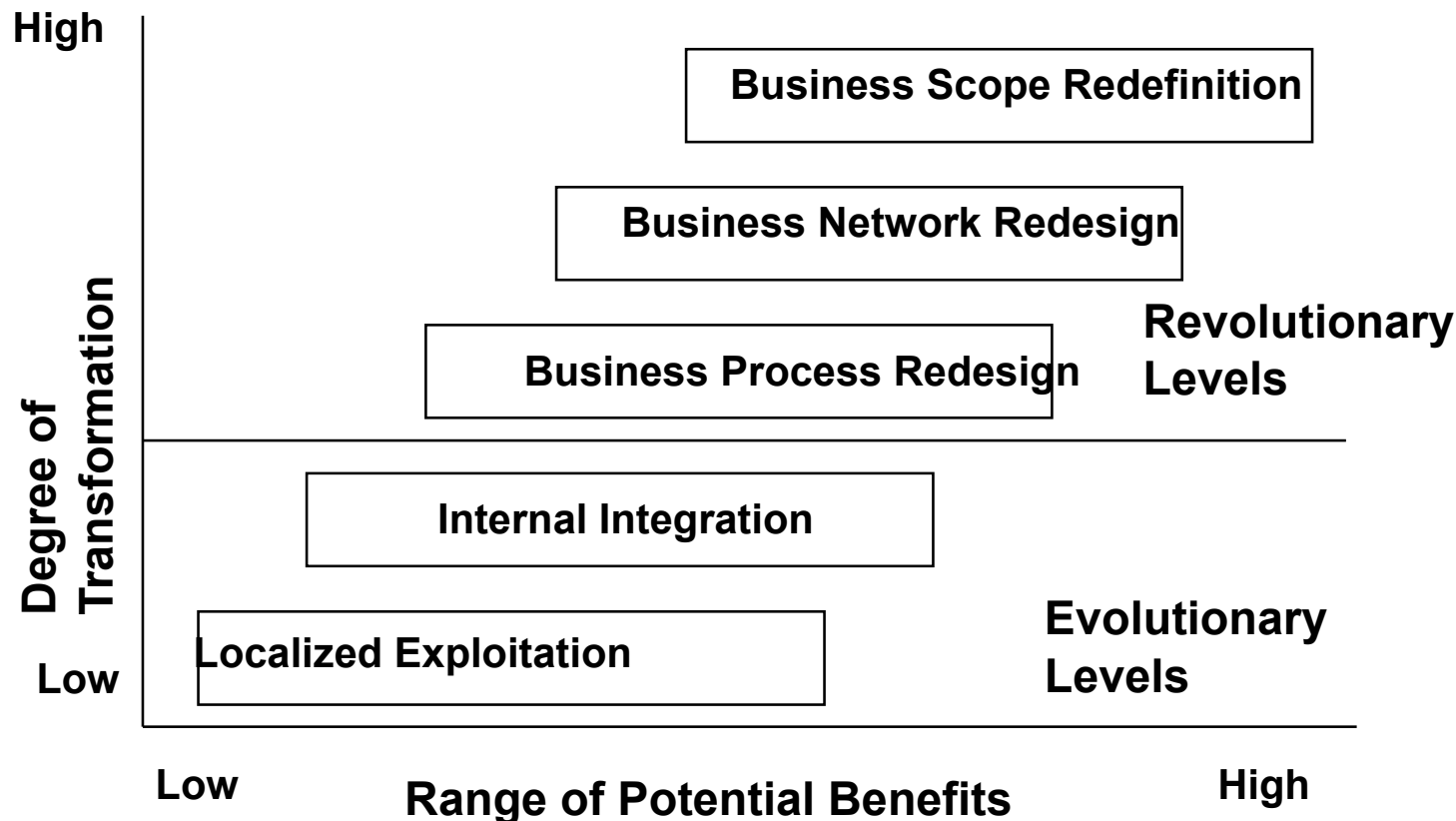
Thomas Falk och Nils-Göran Olve (1996)

- Att styra och leda verksamheten internt med hjälp av IT
 - Att använda IT och information i kunderbjudanden och lev.-relationer
 - Att styra och leda IT-verksamheten som sådan, outsourcing osv
- ...är tre områden som ledningen inte får abdikera från! De får följder för t ex:
- Hur IT som *infrastruktur* möjliggör nya sätt att organisera och bedriva verksamheten, dvs vem som gör vad var och utifrån vilken information. Det påverkar operativa ansvar, kompetensbehov mm
 - Resonemang om IS/IT i *strategier* – kompetens jämfört med konkurrenter, kostnad/tillgång mm
 - *Beskrivningarna* av IS/IT/ information i rapporter, inför beslut om IS/IT-investeringar, vid ledning av IS-projekt mm
 - Rollen för *IT-funktionen* (motsv) inom företaget, internpriser mm



The business value of IT:

Five Levels of IT-Enabled Business Transformation*



*Venkatraman et al. (MIT), 1994

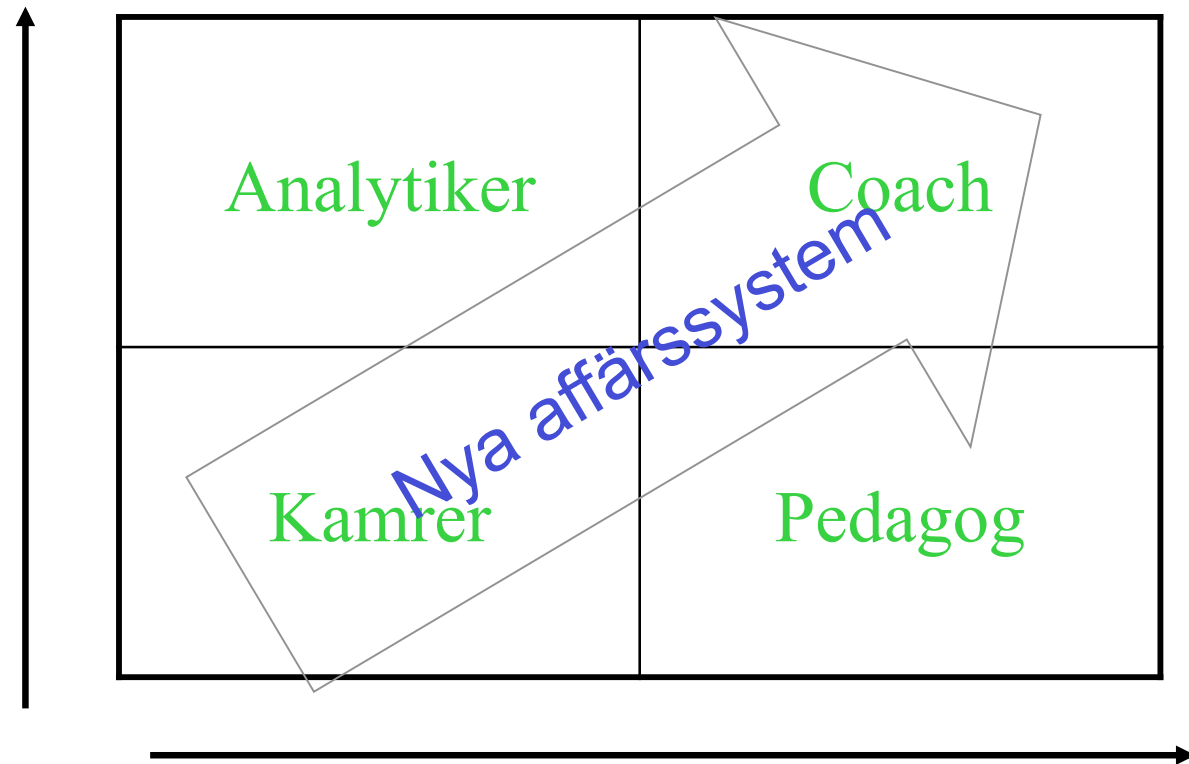
”The New CIO Leader”

Broadbent & Kitzis (Gartner), 2005

-
- The diagram consists of a list of 10 tasks on the left. To the right of the list, there are two large curly braces. The top brace groups items 1 through 6 and is labeled 'Demand side'. The bottom brace groups items 7 through 10 and is labeled 'Supply side'.
1. Lead, don't just manage
 2. Understand the fundamentals of your environment
 3. Create a vision for how IT will build your organization's success
 4. Shape and form expectations for an IT-enabled enterprise
 5. Create clear and appropriate IT governance
 6. Weave business and IT strategy together
 7. Build a new IS organization – one that is leaner and more focused than its more traditional predecessor
 8. Develop and nurture a high-performing team in your IS organization
 9. Manage the new enterprise and IT risks
 10. Communicate IS performance in business-relevant language
- Demand side
- Supply side

Controllers och IT-ansvariga samverkar för att forma organisationens självbild

Kombinera
olika slags
mått!



Överväg hur alla som
bör nås av information!

Trender enligt ^{OSS} ~~15 svenska ekonomichefer~~

- ✓ Konkurrensutsättning och kundorientering
- ✓ Tydligare och fler krav – transparens och kontroll
- ✓ IT-utvecklingen
- ✓ ...?



*Nilsson, Olve, Parment: Styrning för konkurrenskraft
(Liber 2010)*

Ekonomistyrning (management control)

Strategi

Mått

Beslut

Ansvar

Information och incitament

Handling

Men inte bara
ekonomistyrning:

Styrmix av

- Regler
- Professionalism
- Andra planer
- Kultur

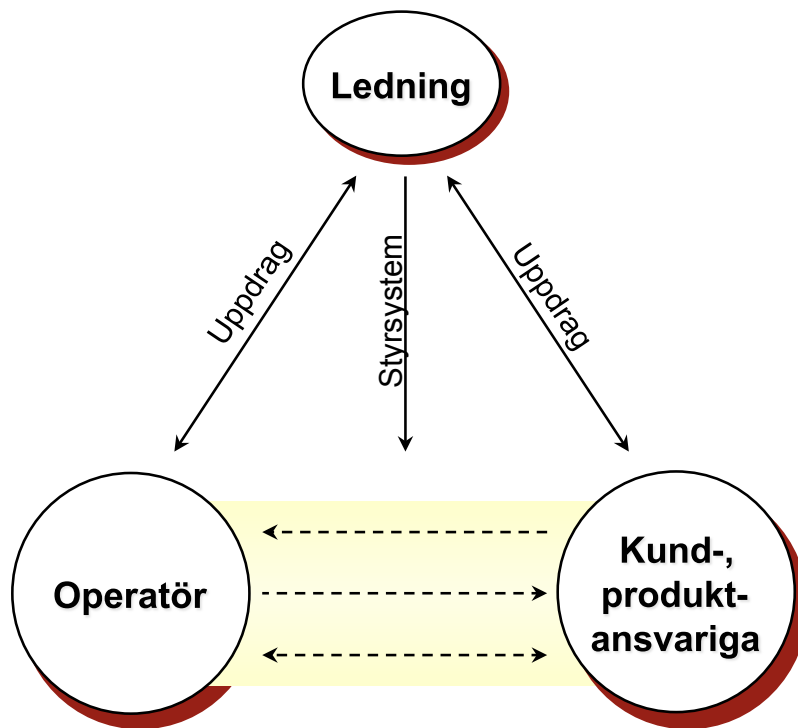
+ ”Styrfilosofi”:

- Decentralisering
- Människosyn...

Anders Mårtensson, HHS: IT Strategy, IT Governance and What Really Matters (2006)

- To most people, "IT strategy" means both what and how
- Governance is about *who gets to decide what* in a company. For IT, there are (at least) five decision domains:
 - IT principles (high-level decisions on strategic role of IS)
 - IT architecture (technical choices)
 - IT infrastructure (centrally coordinated shared services)
 - Business application needs
 - Prioritization and investment decisions (how much and where)
- Governing one's IT strategy implies conscious choices about:
 - Who is involved in developing the IT strategy?
 - How is strategy realized in terms of resources available for business operation?
- A strategy for governance?

Ekonomistyrning tillämpat på IT



- Ska operatören vara internsäljande, fri nyttighet – eller outsourcas?
- Hur formuleras operatörens uppdrag:
 - Vem står för nya system, operatören eller kunderna?
 - Vad händer om kunderna i ett system blir för få (eller många)?
 - Vem bevakar IT-utvecklingen: operatören eller någon i ledningen?
- Hur påverkas ”linjen”?
- Vad betyder detta för kompetenskrav, arbetssätt mm?

Figure 1

IT Governance Patterns for Input and Decision Making

% of firms using each governance archetype for a domain

Domain Archetype	IT Principles		IT Infrastructure Strategies		IT Architecture		IT Investment	
	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision
Business Monarchy	0%	21%	0%	33%	0%	12%	8%	58%
IT Monarchy	12%	50%	0%	33%	12%	58%	4%	17%
Feudal	8%	4%	8%	8%	4%	8%	8%	0%
Federal	54%	8%	67%	8%	50%	4%	67%	12%
Anarchy	12%	4%	8%	0%	17%	0%	0%	0%
No Data or Don't Know	12%	12%	17%	17%	17%	17%	12%	12%

Dark shaded cells = Typical firm

Source: Data from the study of 40 firms titled: "Justifying and Funding IT Infrastructure," the Results Research Project ITI, The Concours Group. Conducted by Eileen Birge, Nancy Wendt, Peter Weill, M. Lynne Markus & others. Analysis by Richard Woodham and Peter Weill at MIT CISR based on 24 firms.

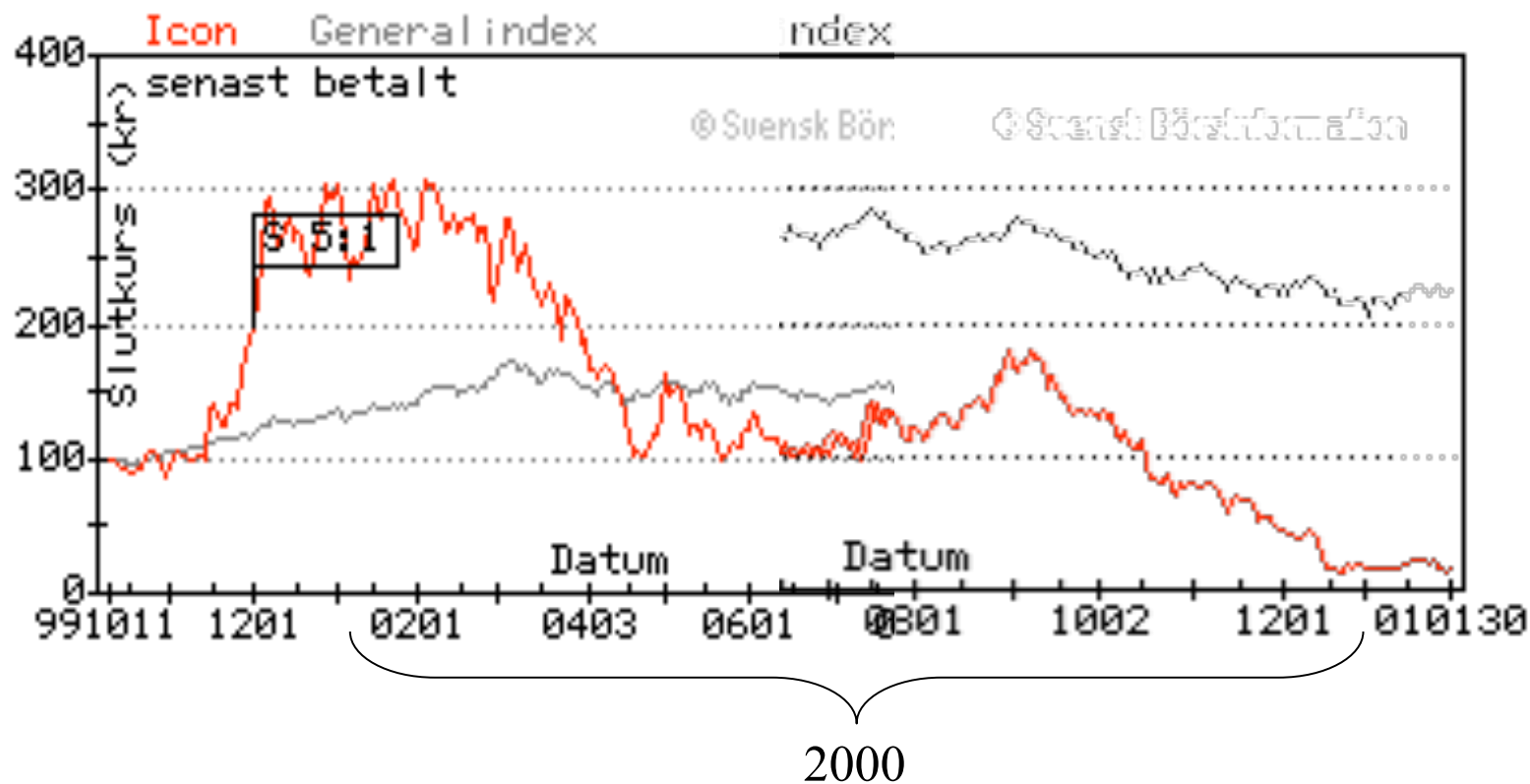
© 2002 CISR MIT Sloan – Weill & Woodham

Två nära besläktade frågor

- Hur bedömer en företagsledning nyttan och värdet av IT och den information/kunskap som den möjliggör?
- Hur bedömer ägare (och andra investerare, t ex en kommunledning) nyttan och värdet av företag som satsar på IT-stöd och information som viktiga resurser?

Hur bedömer marknaden ett IT-relaterat företag?

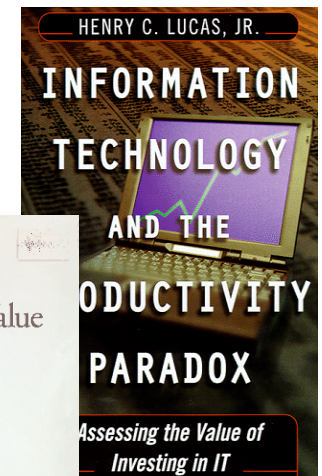
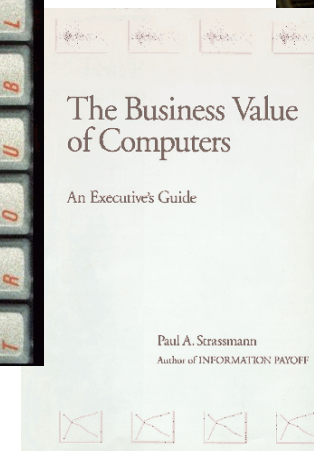
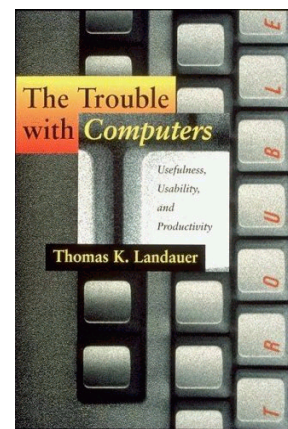
- Icons börskurs under 15 månader



50? ~~40~~ år av besvikelser

- "Computers everywhere but in the productivity statistics" (Solow)
- "The trouble with computers" (Landauer)
- "Creating value and destroying profits" (Brynjolfsson)
- "ITOP"

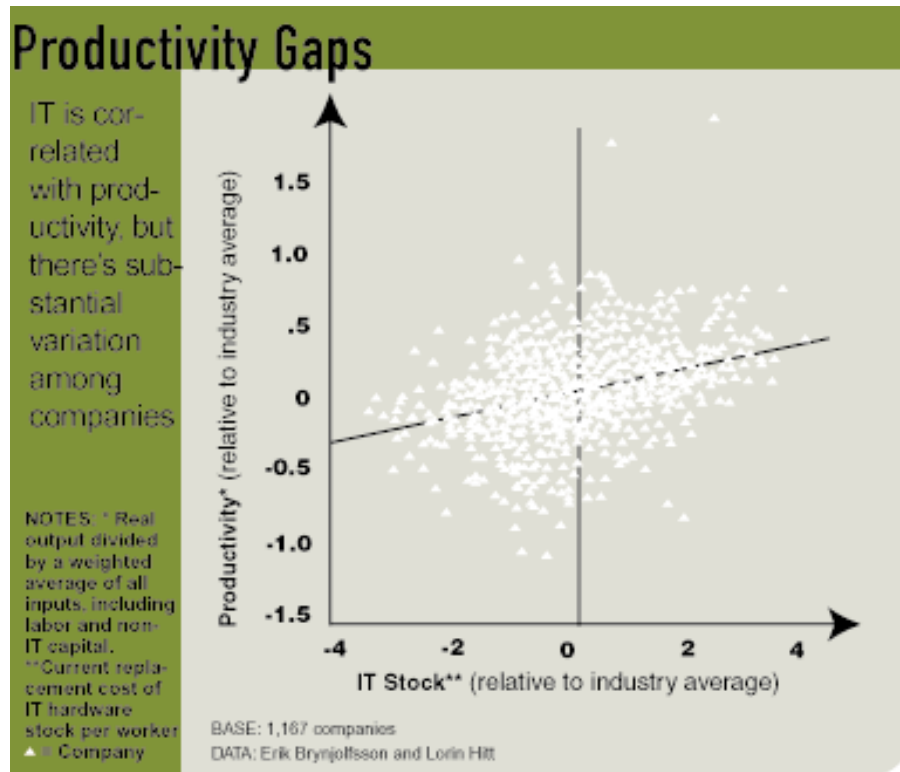
...är det dags för framgångarna nu?



Några sätt att säkerställa resultat

- CobiT, ValIT m fl modeller för att utvärdera informationssystemarbete
- COSO om IT Governance
- SLA-styrning av IT-funktion (eller outsourcing)
- Olika interna stödlösningar; utbildning
- Rekrytera ny CIO

Brynjolfsson om IT:s produktivitet



- "For every dollar of IT hardware capital that a company owns, there are up to \$9 of IT-related intangible assets, such as human capital—the capitalized value of training—and organizational capital—the capitalized value of investments in new business-process and other organizational practices"
- "Companies that use IT intensively work differently from their competitors"

PENG

- "Prioritering enligt NyttoGrund" - Lars Erik Dahlgren et al (flera böcker mellan 1997 och 2006)
- Identifiera och sätt pengar på nyttan
- Stora bedömningsintervall, men säkert bra för diskussioner

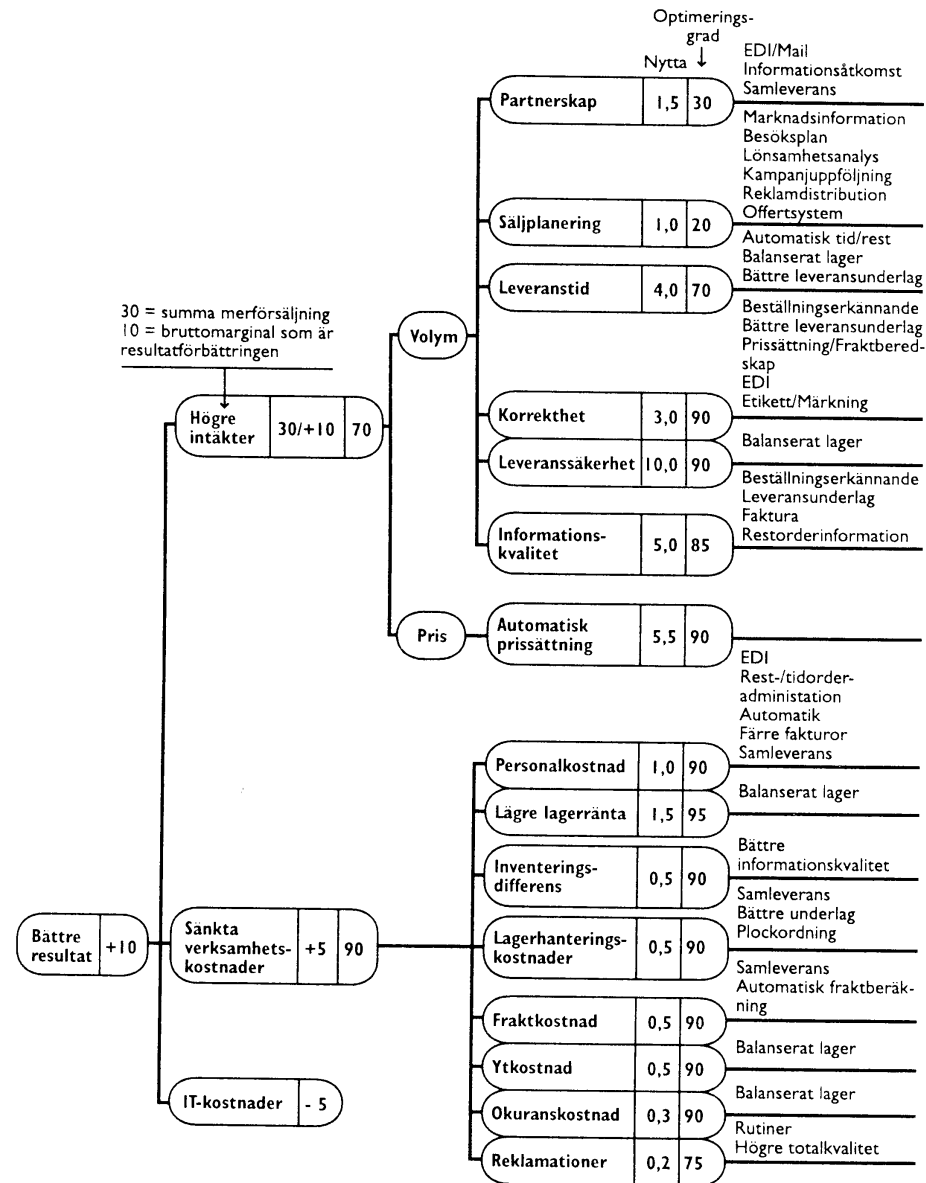
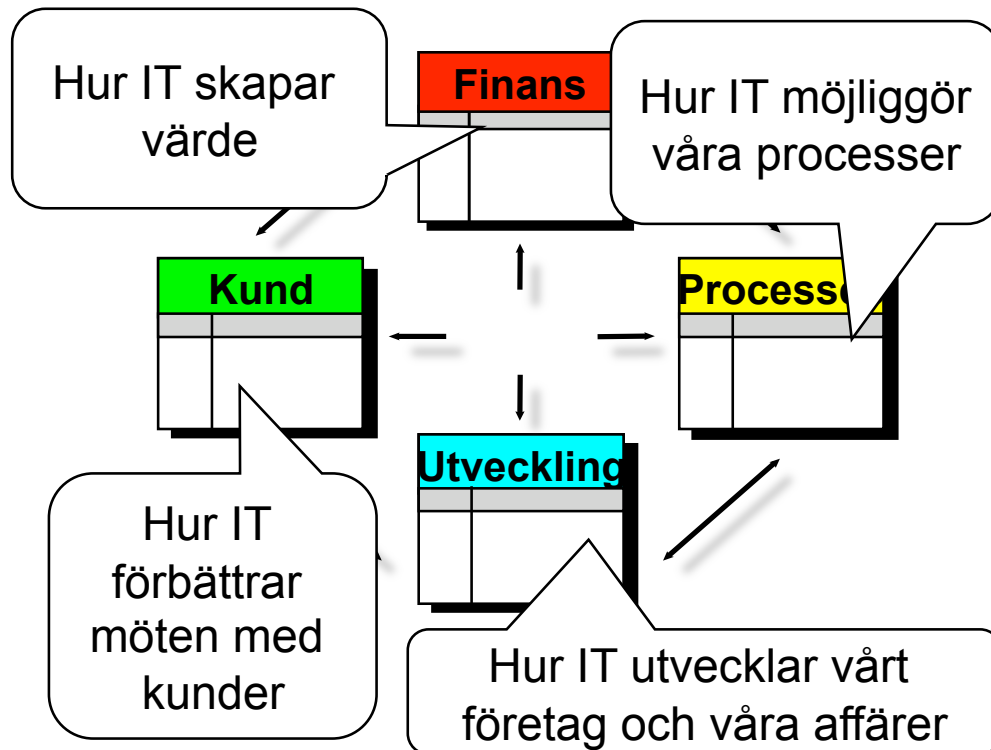


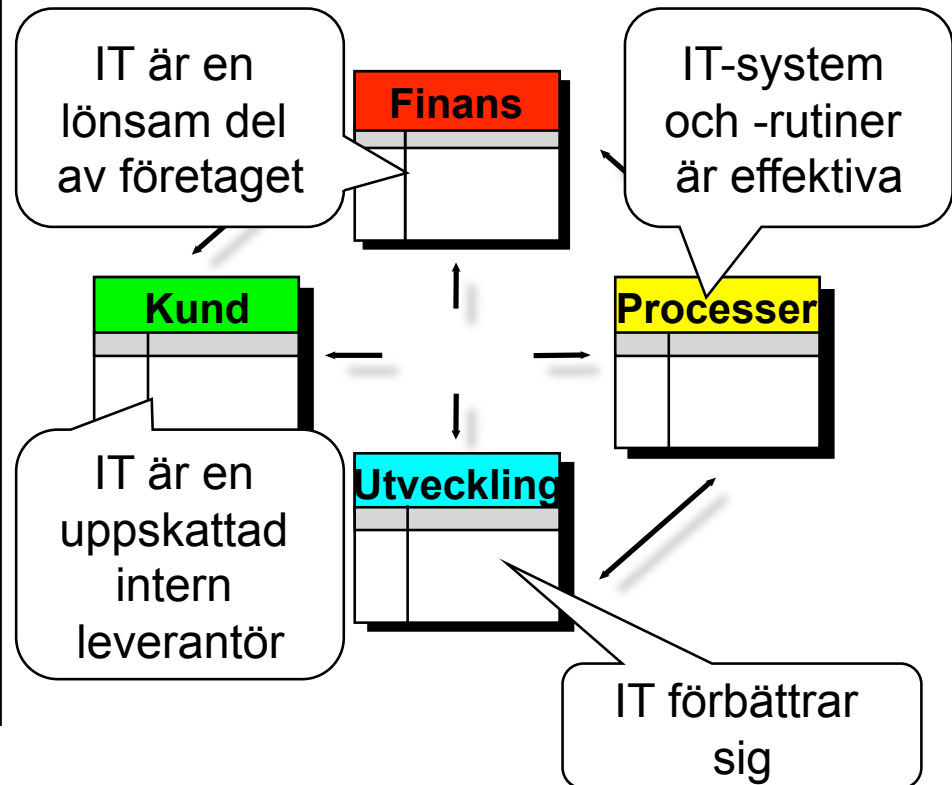
Bild 20. Nyttioanalys av IT inom Philips Ljus. Siffrorna till vänster i enheterna visar nyttan i miljoner kronor och till höger optimeringsgrad (lågt värde visar stor potential och ett värde nära 100 innebär låg förbättringspotential).

En möjlighet: knyt an till balanserade styrkort

1. IT:s strategiska roll



2. IT som intern tjänsteleverantör



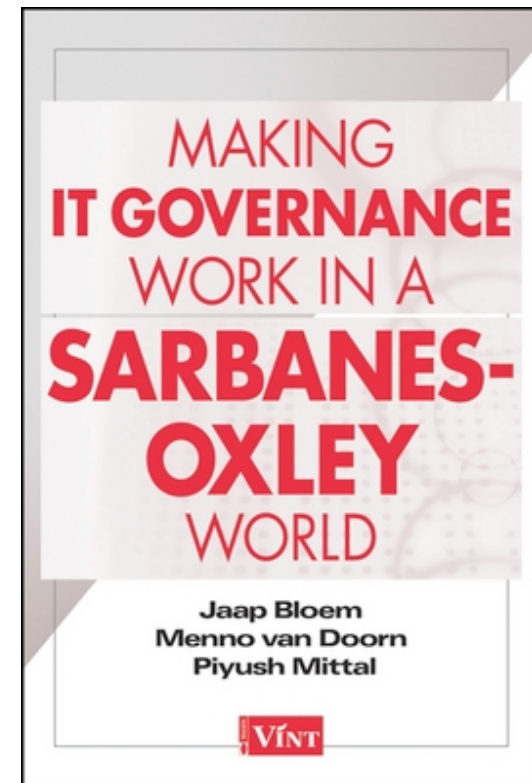
Slutsatser så här långt

- *Kombinationer* av IT, organisation, arbetssätt och kompetenser avgör...
- ...plus hur väl antagandena bakom dem (strategierna) visar sig fungera!
 - ”Evidensbaserat risktagande”
 - Analytiskt sammanhängande
- ...och hur vi lyckas mobilisera medarbetare för det!
 - Förmedla insikter där de behövs
 - Kombinera lydnad och nyfiken kreativitet

En av flera böcker...

- ABC*-kalkylera IT!
 - Spåra resursåtgång så att beslut om IT blir vettiga
- Räkna med IT i affärsresultaten
 - IT kräver investeringar som måste ge avkastning
- Portfölj av IT-applikationer
 - Skapa meningsfulla kategorier och definiera ansvariga

*ABC = activity-based costing



...och några till:



...Tämligen ense om att spåra följder och göra dem synliga – jfr mått, beslut, ansvar!

Vad det kräver

- ABC*-kalkylera IT!
 - Spåra resursåtgång så att IT blir vettiga
- Räkna med IT i affärsresultaten
 - IT kräver investeringar som måste ge avkastning
- Portfölj av IT-applikationer
 - Skapa meningsfulla kategorier och definiera ansvariga

System och IT-relaterade arbetsprocesser beskrivs, mäts och kalkyleras

Bestäm vad som är investering, ange ansvar och följ upp effekter!

Systemägare för verksamhetsprocesser och IT – även för infrastruktur

*ABC = activity-based costing

Bedöma IT – eller verksamhet+IT?

- IT som möjliggörare
- Nödvändiga villkor
- Vem behöver få veta vad om organisationens IT?

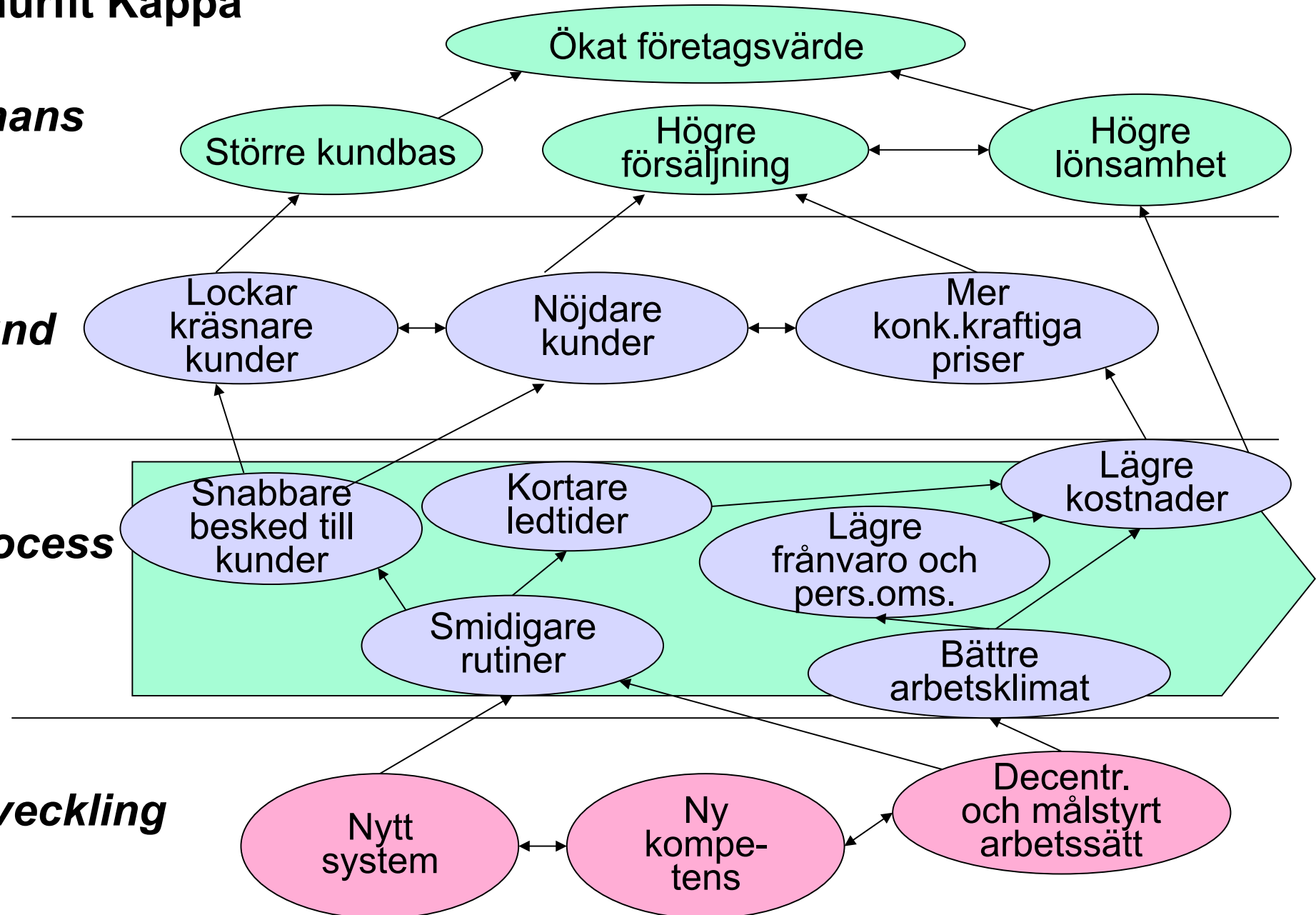
Smurfit Kappa

Finans

Kund

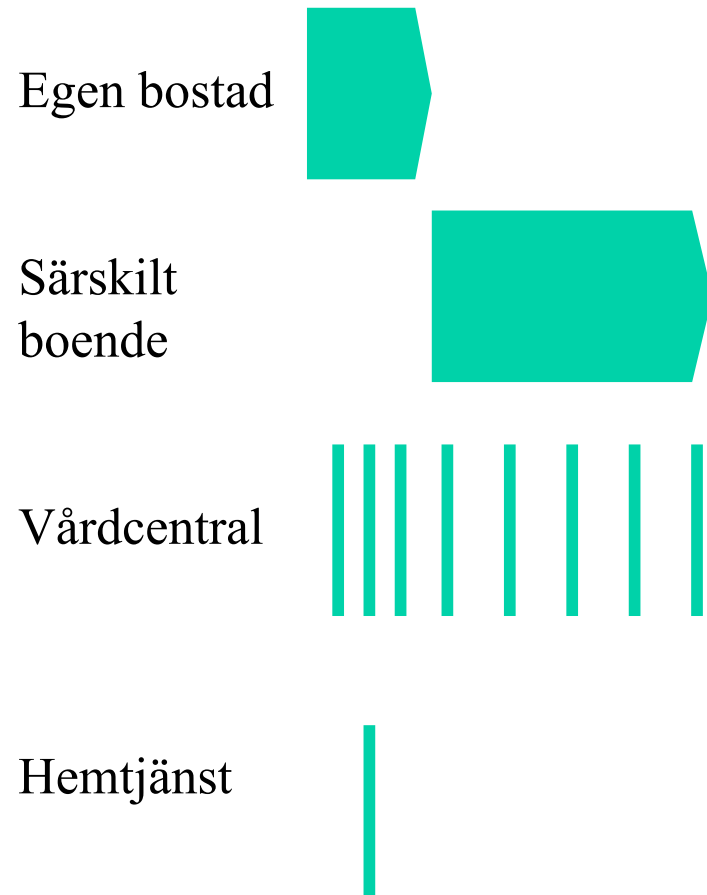
Process

Utveckling

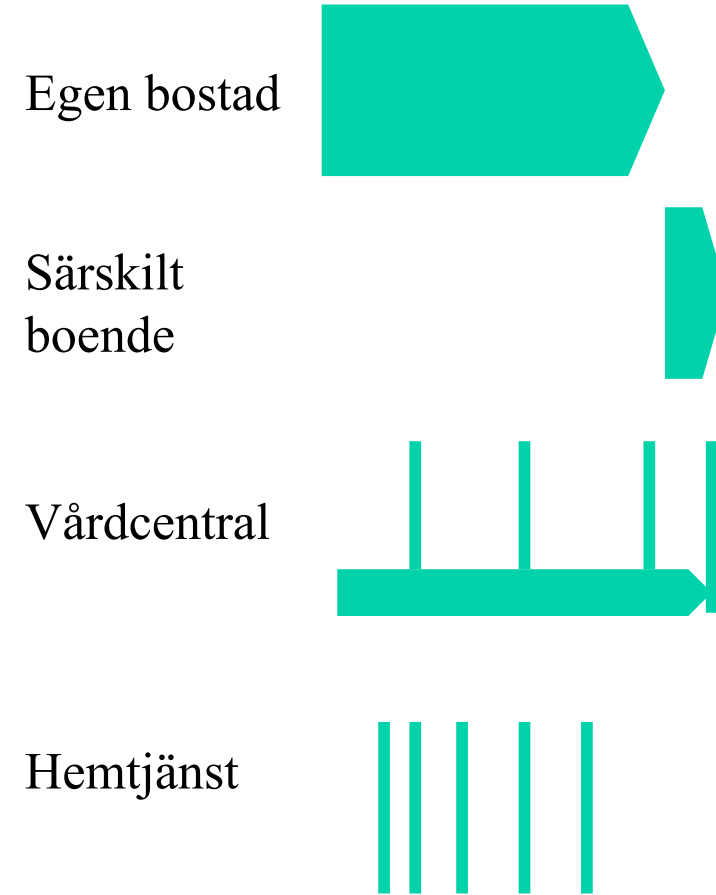


Uppskjuten flytt till särskilt boende

Före:



Efter:



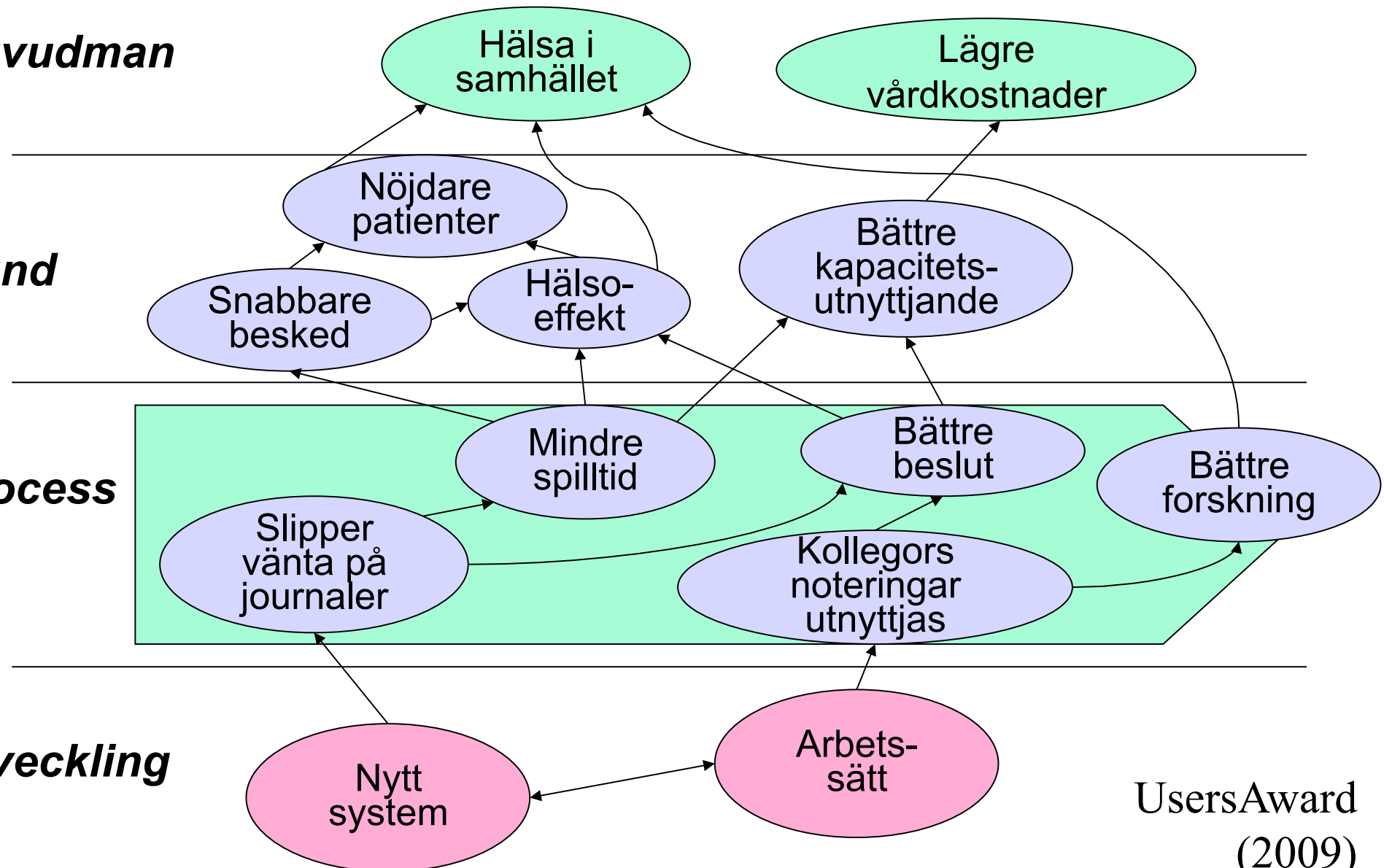
TakeCare på Huddinge sjukhus

Huvudman

Kund

Process

Utveckling

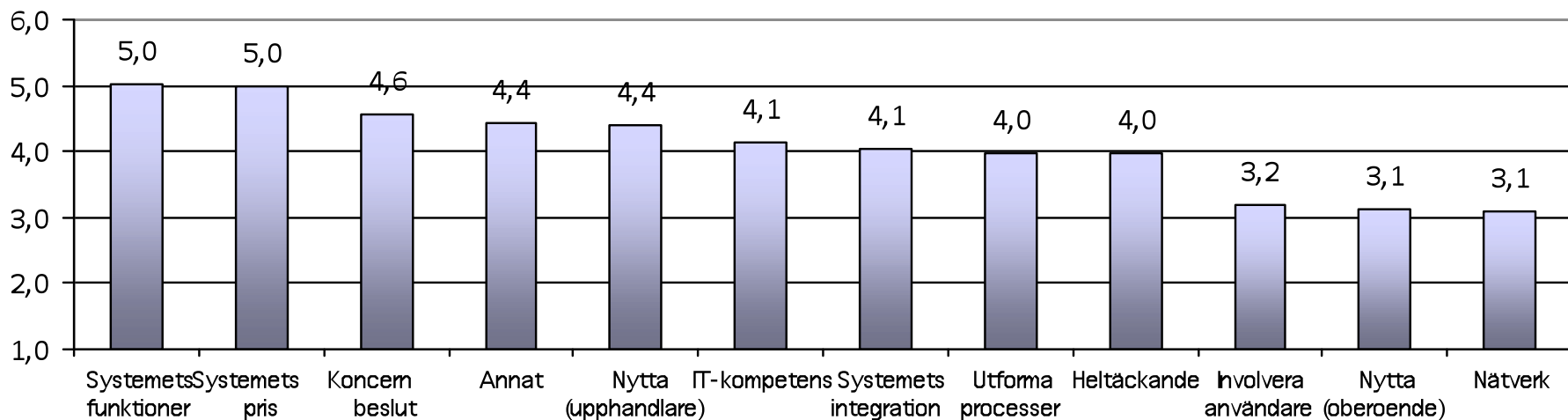


UsersAward
(2009)

Ekonomistyrningen påverkar

- *Mått*: hur beskrivs IT, användning och nytta?
- *Beslut*: vilka mått och beräkningar lyfts fram för att belysa anskaffning och bruk?
 - Kalkyler över kostnad och lönsamhet
 - Prissättning vid externa och interna tjänster
- *Ansvar*: hur utvärderas IT-verksamhet och bruk av IT i organisationens verksamhet, *och* IT och information etc som strategisk tillgång?

Vilka faktorer tror du de som idag fattar beslut om införskaffandet av större IT-baserade verksamhetsstöd lägger vikt vid?



Pris och funktion tros styra anskaffning

- Information om *Pris* och *Funktion* får högst poäng i alla svarsgrupper
- Därefter kommer *Koncernbeslut* (4,6) – de som inte själva upphandlat ger koncernbeslut höga poäng
- *Bedömd nytta* ganska viktigt (4,4). Leverantörer och konsulter ger dock lägre poäng här!
- *Involvera användare* och *Oberoende studier av nytta* får låga poäng (3,2; 3,1)

Köparens mål

Tillväxt

Vinst

Medarbe-
tares
nöjdhet

Bättre kontroll,
lägre risk

Partners
processer

Påverkade processer hos
leverantörer och kunder

Köparens
egna
processer

Affärsprocesser som IT möjliggör

IT-anskaffning och -bruk
(tidsföljd för varje projekt)

Gemen-
samt
värde-
skapande

+

Lägre
kostnad

Betalnings-
vilja

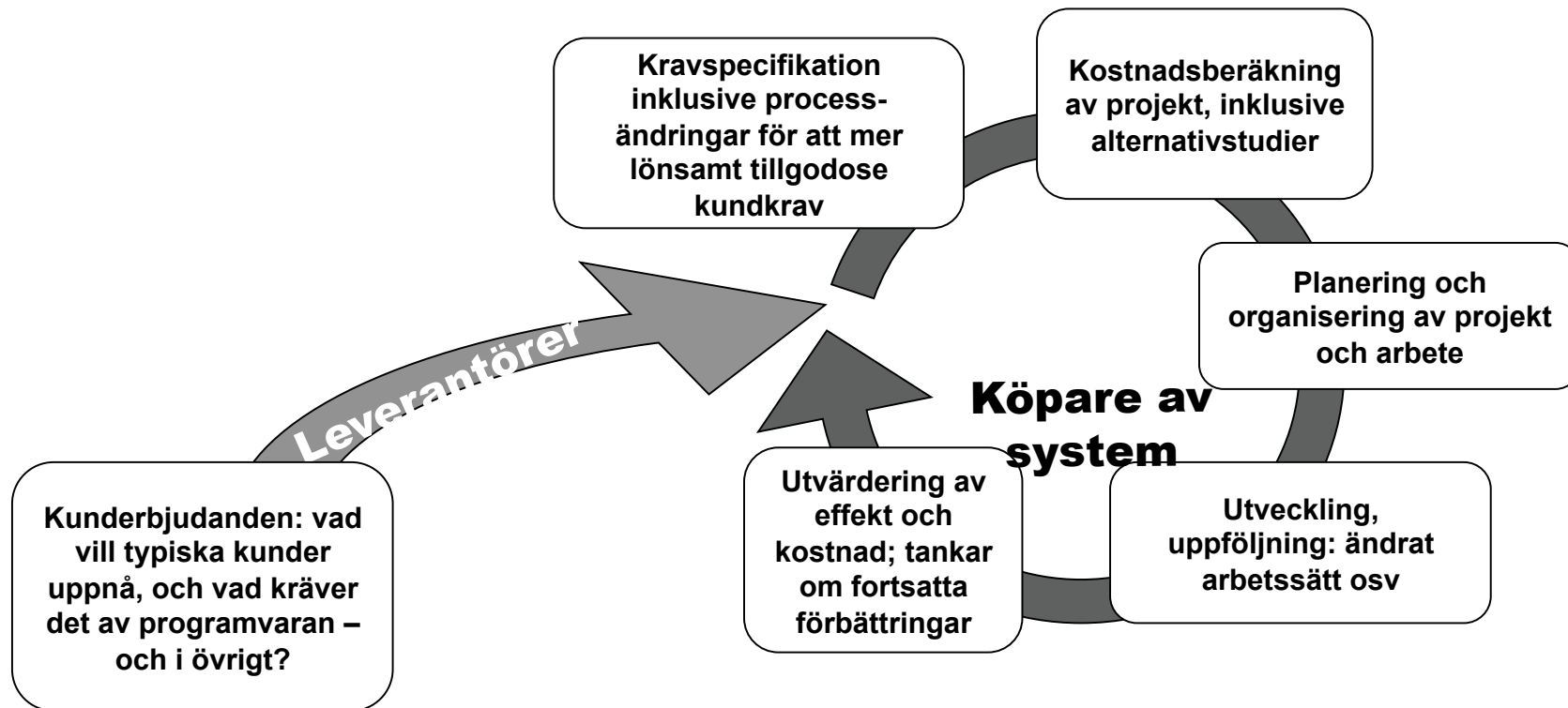
Påverkan
utifrån

1

2

3

Generisk logik för värdeskapande vid användbarhetstjänster



Situationer över systems livscykel där användbarhet bör bedömas

Slutsatser

- Beskrivningar av IT och informationsförsörjning, och den strategiska logiken bakom dem, är en förutsättning för *både* styrning och kontroll!
- Dels behövs uppdrag och ansvar att leverera och utnyttja IT-stöd
- Dels behövs verifiering av att rätt information når ut, förstås och används
- Prioritera enligt strategisk betydelse och följder för verksamheten (risker och möjligheter)

