

The Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan og David P. Norton

Fag: Organisation

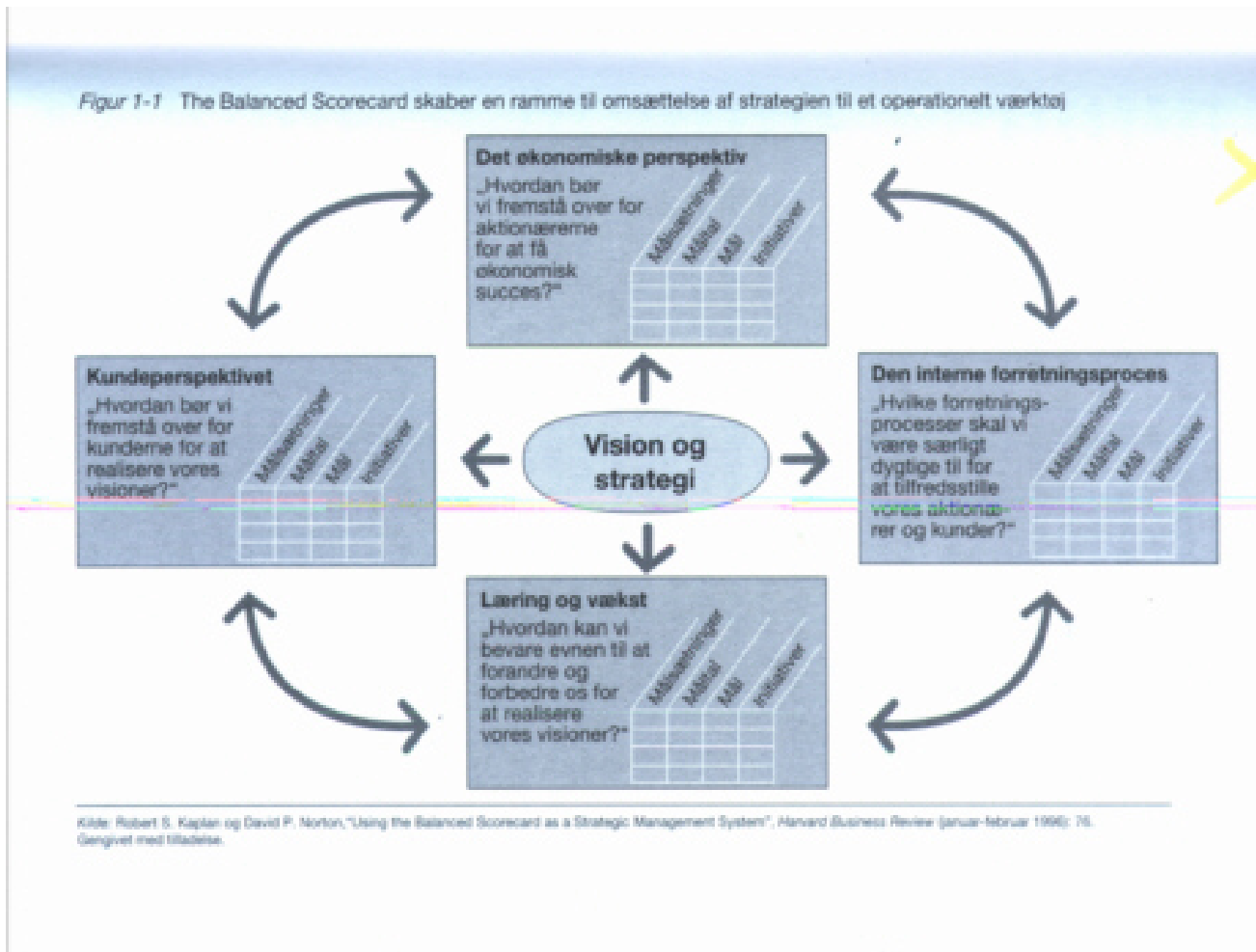
Kapitel 1: Måling og styring i informationstidsalderen

The Balanced Scorecard

Kollisionen mellem den uimodståelige kraft, der trækker i retning af at opbygge viden og kompetencer for at sikre konkurrenceevnen på længere sigt og den urørlige regnskabsmodel, der opgør historiske omkostninger, har skabt en ny syntese: the Balanced Scorecard (BSC). BSC holder fast ved de traditionelle økonomiske måltal. Men økonomiske måltal fortæller historien om hidtidige begivenheder, en historie, der er tilstrækkelig for den industrielle tidsalders virksomheder, for hvem investeringer i kompetencer og kunderelationer på længere sigt ikke var afgørende for succes. Disse økonomiske måltal er imidlertid utilstrækkelige til at guide og vurdere den rejse, informationstidsalderens virksomheder må foretage for at skabe fremtidig værdi gennem investering i kunder, leverandører, ansatte, processer, teknologi og innovation.

BSC supplerer de økonomiske måltal for hidtidige resultater med mål for drivkræfterne bag fremtidig performance. Scorecardets målsætninger og måltal udspringer af en organisations vision og strategi. Disse målsætninger og måltal betragter organisationens performance og resultater fra fire perspektiver: Det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet, den interne forretningsproces, læring og vækst. Disse fire perspektiver skaber tilsammen rammen for BSC (jf. fig. 1-1)

FIGUR 1-1 SIDE 21



The Balanced Scorecard som styresystem

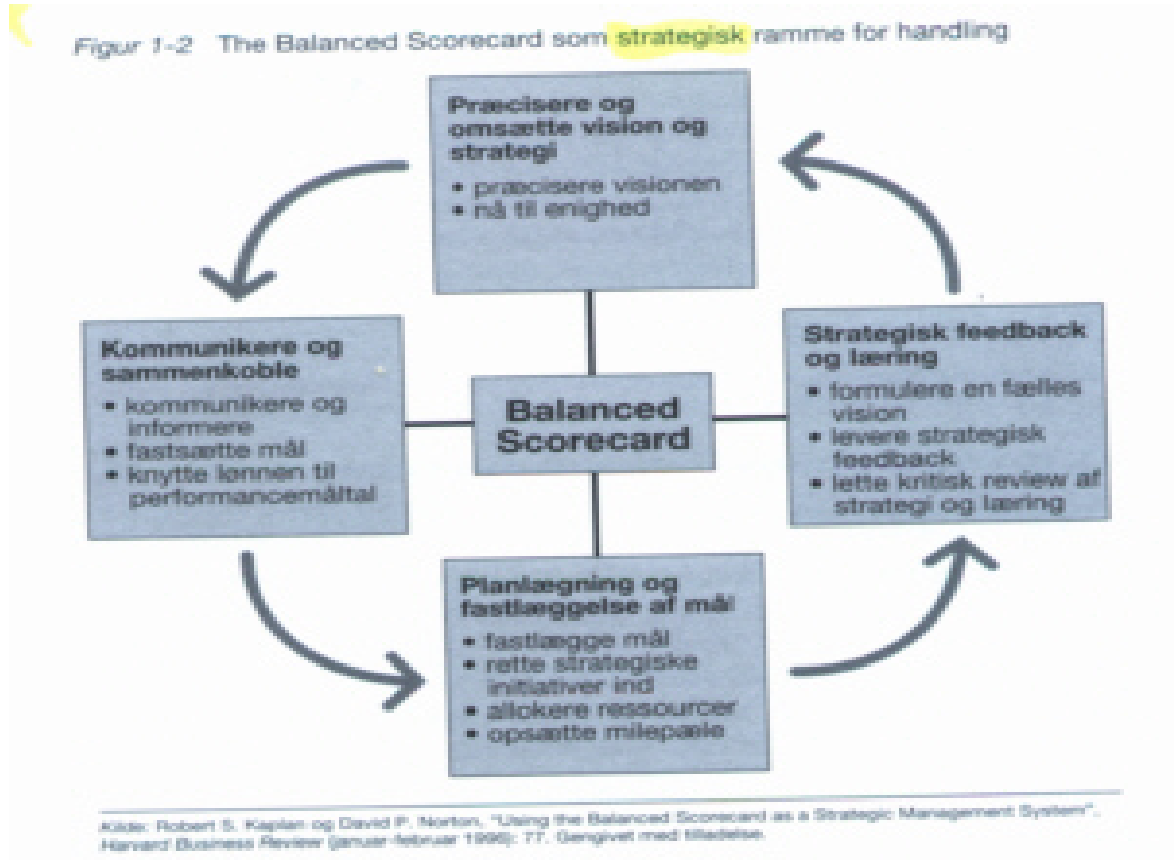
Der er mange virksomheder, som allerede opererer med performancemålesystemer, der inkorporerer økonomiske såvel som ikke økonomiske måltal. Hvad nyt er der så i at forlange en række "balancerede måltal"? Mens det forholder sig sådan, at praktisk taget alle organisationer har såvel økonomiske som ikke økonomiske mål til rent lokale forbedringer, i frontlinien og i forbindelse med kundebehandling. De samlede økonomiske måltal anvendes af ledende medarbejdere, som om disse måltal i tilstrækkelig grad kunne opsummere resultaterne af de underordnede og mellemlidernes aktiviteter. Disse organisationer bruger udelukkende måltallene for deres økonomiske og ikke økonomiske performance som led i taktisk feedback og kontrol med de mere kortsigtede operationer.

Målsætningerne og måltallene for BSC er mere en blot en tilfældig samling måltal for økonomiske og ikke økonomiske resultater; de er resultatet af en top-down proces, der er drevet af den enkelte forretningsenheds mission og strategi. BSC bør omsætte en forretningsenheds mission og strategi til håndgribelige målsætninger og måltal. Måltallene repræsenterer en balance mellem eksterne måltal for aktionærer og kunder og interne måltal for vigtige forretningsprocesser, innovation, læring og vækst. Scorecardet er udtryk for en balance mellem objektive let kvantificerbare performancemåltal og subjektive, mere kvalitative drivkrafter bag performancemåltallene.

BSC er mere end et taktisk eller operationelt målesystem. Innovative virksomheder anvender scorecardet som et strategisk styresystem, til at styre strategien på længere sigt (jf. fig. 1-2). De anvender de måltal, scorecardet fokuserer på til at gennemføre vigtige styringsprocesser:

1. præcisere og omsætte vision og strategi
2. kommunikere og sammenkoble strategiske målsætninger og måltal
3. planlægge, fastsætte mål, rette strategiske initiativer ind
4. forbedre strategisk feedback og læring

FIG. 1-2 SIDE 24



Kapitel 2: Hvorfor har virksomhederne brug for et Balanced Scorecard?

Der er en mening med at kunne måle: "Hvis ikke man kan måle det, kan man heller ikke styre det". En organisations målesystem påvirker i høj grad adfærden hos folk både indenfor og udenfor organisationen. Hvis virksomhederne skal overleve og klare sig godt i den konkurrenceprægede informationstidsalder, skal de anvende måle- og styringssystemer, der er afledt af deres strategier og kompetencer. BSC holder fast ved økonomisk måling som en afgørende opsummering af ledelses- og forretningsmæssige resultater, men det sætter fokus på en mere generel og mere integreret række målinger, der kobler performance vedr. kunderne, den interne proces, medarbejderne og systemer sammen med den mere langsigtede økonomiske succes.

The Balanced Scorecard

BSC bør anvendes som et kommunikations-, informations- og læringssystem, ikke som et kontrollerende system.

Scorecardets fire perspektiver gør det muligt at opnå balance mellem kort- og langsigtede målsætninger, mellem de ønskede resultater og drivkræfterne bag disse resultater, og mellem hårde objektive måltal og bløde mere subjektive måltal. Mens antallet af måltal på et BSC kan forekomme forvirrende, udtrykker et rigtigt konstrueret scorecard, som vi vil se, en overensstemmelse mellem målene, eftersom alle måltal er rettet mod at opnå en integreret strategi.

Årsags-virknings-relationer

Et rigtigt konstrueret BSC bør fortælle historien om forretningsenhedens strategi. Det bør identificere og tydeliggøre sekvensen af hypoteser om årsags-virknings-relationerne mellem resultatmåltal og performance drivers bag disse resultater. Hvert eneste måltal, der udvælges for et BSC, bør være et led i en kæde af årsags-virknings-relationer, der kommunikerer meningen med forretningsenhedens strategi til organisationen.

Performance drivers

I kapitel 7 redegør vi nærmere for spørgsmålet om, at BSC ikke blot skal være en samling økonomiske og ikke økonomiske målinger. Scorecardet bør være det instrument, der omsætter forretningsenhedens strategi til en række sammenkoblede måltal, der definerer både de langsigtede strategiske målsætninger samt mekanismerne til opnåelse af disse målsætninger.

Fire perspektiver

De fire perspektiver på BSC har vist sig at slå til i en lang række forskellige virksomheder og industrier. Men de fire perspektiver bør opfattes som en skabelon, ikke som en spændetrøje. Der findes ikke nogen matematisk læresætning om, at fire perspektiver både er nødvendige og tilstrækkelige. Vi er endnu ikke stødt på virksomheder, der anvender færre end de fire perspektiver, men afhængig af forholdene i den pågældende branche og af en forretningsenheds strategi kan der være behov for yderligere perspektiver.

Alle interessenterinteresser kan således inkorporeres i et BSC, hvis de anses for at have afgørende betydning for den pågældende forretningsenheds succes. Interessentmålsætninger bør imidlertid ikke hægtes på scorecardet via en række isolerede måltal, som lederne skal sørge for at "holde under kontrol". Der findes andre måle- og kontrolsystemer, der langt mere effektivt end BSC kan opstille diagnoser og fastslå, hvor der skal sættes ind for at overholde specifikationerne.

Organisatorisk enhed for et BCS

Det er relevant at stille spørgsmålet om, hvorvidt en afdeling eller funktionel enhed bør have et BSC, og svaret afhænger af, om den organisatoriske enhed har (eller burde have) en mission, en strategi, kunder (interne eller eksterne) samt interne processer, der gør det muligt

at udføre den pågældende enheds mission eller strategi. Hvis det er tilfældet er enheden en oplagt kandidat for et BSC.

Strategisk positionering eller kernekompetencer, baseret på virksomhedens særlige evner og kompetencer

BSC er primært en mekanisme til strategiimplementering, ikke til strategiformulering. Den kan dog rumme begge metoder til formulering af strategien for en forretningsenhed – begyndende med kundeperspektivet, eller begyndende med en fremragende kompetence indenfor de interne forretningsprocesser. Uanset hvilken fremgangsmåde lederne af de strategiske forretningsenheder vælger til formulering af deres strategi, vil BSC udgøre en uvurderlig mekanisme til at omsætte denne strategi til konkrete målsætninger, måltal og mål og til at holde øje med implementeringen af strategien i de følgende perioder.

Første del: Måling af forretningsstrategien

Virksomheder, der anvender BSC som grundpillen i et nyt strategisk styringssystem, har to opgaver: For det første skal de konstruere scorecardet, og for det andet skal de anvende det. Vi har organiseret bogen ud fra de to opgaver. I første del, kap. 3-8, beskriver vi, hvordan et BSC kan udarbejdes. I anden del, kap. 9-12, forklarer vi, hvordan virksomhederne anvender BSC som et integreret strategisk styresystem.

I hvert af kapitlerne identificeres generiske måltal, der figurerer på de fleste organisationernes scorecards, såsom:

Perspektiv	Generiske måltal
Det økonomiske perspektiv Kundeperspektivet	Afkast af investeringer og value added Tilfredshed, kundefastholdelse, markeder og andel af kundens køb
Det interne perspektiv	Kvalitet, responstid, omkostninger samt nye Produktintroduktioner
Lærings- og vækstperspektivet	Medarb. tilfredshed og tilstedeværelsen af Informationssystemer

Kapitel 3: Det økonomiske perspektiv

Udarbejdelsen af et BSC bør anspore forretningsenhederne til at koble deres økonomiske målsætninger til koncernens strategi. De økonomiske målsætninger tjener som fokus for målsætningerne og måltallene i alle de andre perspektiver på scorecardet. Hvert eneste mål, man vælger, bør være et led i de årsags-virknings-relationer, der kulminerer i en forbedring af det økonomiske resultat. Scorecardet bør fortælle historien om strategien, begyndende med de langsigtede økonomiske målsætninger, som derefter knyttes til den række af handlinger, der skal udføres i relation til økonomiske processer, kunder, interne processer og endelig medarb. og systemer for i sidste instans at opnå den ønskede langsigtede økonomiske performance. For de fleste organisationer kan de økonomiske temaer med at øge indtjeningen, reducere omkostninger, øge produktiviteten, fremme udnyttelsen af aktiviteter og reducere risikoen udgøre de nødvendige koblinger på tværs af alle fire scorecardperspektiver.

Økonomiske målsætninger koblet til forretningsenhedens strategi

Økonomiske målsætninger kan variere betydeligt i hver fase af en virksomheds livscyklus. Ifølge strategiteorien er der adskillige strategier, forretningsenhederne kan vælge, lige fra aggressiv markedsandelsvækst til konsolidering, exit og opløsning. For at forenkle tingene identificerer vi kun tre faser:

- vækst
- fastholdelse
- høst

*Vækst*virksomheder befinder i de første faser af deres livscyklus. De har produkter eller serviceydelser med et betydeligt vækstpotentiale. For at kapitalisere dette potentiale bliver de måske nødt til at anvende betydelige ressourcer på at udvikle og forbedre produkter og serviceydelser på at konstruere og udvide produktionsfaciliteter; opbygge ekspertise; investere i systemer, infrastruktur og distributionsnet, som kan støtte globale relationer; samt på at pleje og udvikle kunderelationer. Virksomheder, der befinder sig i vækstfasen kan rent faktisk godt operere med negative cash flows og et p.t. lavt afkast af den investerede kapital (afhængig af om man anvender investeringerne i immaterielle aktiver eller kapitaliserer dem til interne formål).

De fleste forretningsenheder i en virksomhed vil formentlig befinde sig i *fastholdelsesfasen*, hvor de stadig tiltrækker investeringer og reinvesteringer, men hvor det forlanges af dem, at de giver en fremragende afkast af den investerede kapital. Disse virksomheder forventes at fastholde deres nuværende markedsandel og måske forøge markedsandelen noget år for år. De fleste forretningsenheder i fastholdelsesfasen vil anvende en økonomisk målsætning, der er relateret til rentabilitet.

Nogle forretningsenheder vil have nået en moden fase af deres livscyklus, hvor virksomheden ønsker at "høste" udbyttet af de investeringer der er foretaget i de to foregående faser. Disse forretningsenheder berettiger ikke længere til betydelige investeringer – kun de investeringer, der skal til for at vedligeholde udstyr og knowhow, ikke til at ekspandere eller opbygge ny knowhow. Ethvert investeringsprojekt må have meget klare og korte paybackperioder. Det vigtigste mål er at maksimere cash flow` en tilbage til koncernen.

Risikostyring

En effektiv økonomistyring må tage højde for såvel risiko som afkast. Målsætninger vedr. vækst, rentabilitet og cash flow fokuserer på at forbedre afkastet af den investerede kapital. Men virksomhederne bør afbalancere det forventede afkast imod risikostyring og –kontrol.

Strategiske temaer for det økonomiske perspektiv

Vi har bemærket, at der for hver af de tre strategier – vækst, fastholdelse og høst – er tre økonomiske temaer, der virker som drivkræfter for forretningsstrategien:

- indtjeningsvækst og –sammensætning
- omkostningsreduktion/produktivitetsforbedring
- udnyttelse af aktivmassen/investeringsstrategien

Indtjeningsvækst og – sammensætning refererer til udvidelse af produkt – og serviceudbuddet, dvs. hvordan man når ud til nye kunder på markeder, ændrer produkt – og servicesammensætningen i retning af udbud med større value added samt prisfastsætter produkter og serviceydelser på ny. Målsætningen vedr. omkostningsreduktion og produktivitetsforbedring referere til bestræbelserne på at nedbringe de direkte omkostninger til produkter og serviceydelser, reducerer de indirekte omkostninger og deles om de fælles ressourcer med andre forretningsenheder. For så vidt angår udnyttelse af aktivmassen søger lederne at reducere størrelsen af den driftskapital, der er nødvendig til støtte for en given produktionsmængde og produktsammensætning.

FIG. 3-1, SIDE 66

Figur 3-1 Måling af strategiske økonomiske temaer

		Strategiske temaer		
		Indtjeningsvækst og -mix	Omkostningsreduktion/ produktivitetsforbedring	Udnyttelse af aktiver
Forretningsenhedsstrategi	Vækstfase	<ul style="list-style-type: none"> • Omsætningsvækstrate pr. segment. • Indtjening i procent fra nye produkter, serviceydelser og kunder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indtjening pr. medarbejder 	<ul style="list-style-type: none"> • Investering (i procent af omsætningen) – F&U (i procent af omsætningen)
	Fastholdelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Andel af udvalgte kunder og deres køb • Krydssalg • Indtjening i procent fra nye applikationer • Kunde- og produktlinierentabilitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostninger sammenlignet med konkurrenternes • Indirekte udgifter (i procent af omsætningen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Driftskapitalgrad (cash-to-cash cycle) • ROCE pr. nøgleaktiv-kategori • Aktivudnyttelsesgrad
	Høstfase	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde- og produktlinierentabilitet • Urentable kunder i procent 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhedsomkostninger (pr. produceret enhed, pr. transaktion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Payback • Throughput

66

Indtjeningsvækst og – sammensætning

De mest almindelige måltal for indtjeningsvækst for forretningsenheder i såvel vækst- som høstfasen ville være omkostningsvækstrater og markedsandel for udvalgte områder, markeder og kunder:

- nye produkter
- nye anvendelsesmuligheder
- nye kunder og markeder
- nye relationer
- nyt produkt- og servicemix
- ny prisfastsættelsesstrategi

Omkostningsreduktion/produktivitetsforbedring

Udover at fastsætte målsætninger for indtjeningsforøgelse og – mix ønsker en virksomhed måske at reducere sine omkostninger og forbedre sin performance:

- forøge indtjeningsproduktiviteten
- reducere enhedsomkostningerne
- forbedre udbuddet af kanaler
- reducere driftsomkostningerne

Aktivmassens udnyttelse/investeringsstrategi

Målsætninger om aktivmassens forrentning, afkast af investeringer og økonomisk value added giver generelle resultatmåltal for succesen med de økonomiske strategier om at øge indtjeningen, nedbringe omkostningerne og forøge udnyttelsen af aktivmassen.

Virksomhederne vil måske også gerne identificere de konkrete drivers, de kan anvende til at øge aktivintensiteten:

- cash to cash cycle
- forbedre udnyttelsen af aktivmassen

Målsætninger og måltal for risikostyring

Vi har observeret, at de fleste organisationer – udover at de er optaget af at forsøge afkastet – gennem vækst, omkostningsreduktion, produktivitet og udnyttelse af aktivmassen – også er optaget af risikoen i forbindelse med afkastet og afkastets foranderlighed. Når det er strategisk vigtigt, vil disse organisationer gerne inkorporere eksplicite risikostyringsmålsætninger i deres økonomiske perspektiv.

Kapitel 4: Kundeperspektivet

I kundeperspektivet på BSC identificerer virksomhederne de kunde – og markedssegmenter, som de har valgt at konkurrere på. Disse segmenter repræsenterer de kilder der vil levere indtjeningskomponenten i virksomhedens økonomiske målsætning. Kundeperspektivet gør det muligt for virksomhederne at rette deres vigtigste kunderesultatmål – tilfredshed, loyalitet, fastholdelse, kundetilgang og rentabilitet – ind efter udvalgte kunder og markedssegmenter. Det sætter dem også i stand til eksplicit at identificere og måle de værdipakker, de gerne vil levere til udvalgte kunder og markedssegmenter. Værdipakkerne repræsenterer drivkræfterne, lead-indikatorerne for det vigtigste kunderesultatmåltal.

Udover at stile efter at tilfredsstille og glæde kunderne skal lederne af forretningsenhederne i kundeperspektivet på BSC omsætte deres mission and strategy statements til konkrete markeds- og kundebaserede målsætninger.

Scorecardets kundeperspektiv omsætter således en organisations mission og strategi til konkrete målsætninger for udvalgte kunder og markedssegmenter, som kan kommunikeres videre til hele organisationen.

Markedssegmentering

Generelt er nuværende og potentielle kunder ikke homogene. De har forskellige præferencer og værdsætter egenskaberne ved produkter og serviceydelser forskelligt. En strategiformuleringsproces med anvendelse af dybdegående markedsresearch bør afdække de forskellige markeds- eller kundesegmenter samt deres præferencer langs dimensioner som pris, kvalitet, funktionalitet, image, ry, relationer og service. Virksomhedens strategi kan derefter defineres ud fra de kunde- og markedssegmenter, virksomheden vælger at henvende sig til. BSC bør, som en beskrivelse af en virksomhedsstrategi identificere kundemålsætningerne indenfor hvert af de udvalgte segmenter.

Kundekernemålegruppen

Kernemålegruppen for kunderesultater er fælles for alle slags organisationer.

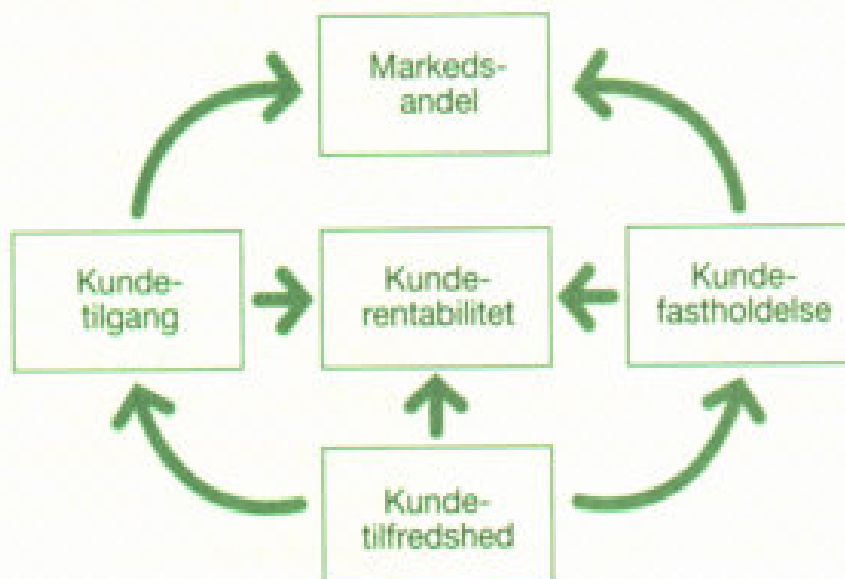
Kernemålegruppen omfatter måltal for:

- markedsandel
- kundefastholdelse
- kundetilgang
- kundetilfredshed
- kunderentabilitet

Disse kernemål kan grupperes i en årsagskæde med relationer (jf. fig. 4-1).

Disse fem måltal kan vise sig at være fælles for alle typer organisationer. For at opnå størst mulig virkning bør målene midlertidig skræddersys til de målkunde grupper, som forretningsenheden forventer sig den største vækst og rentabilitet af.

Figur 4-1 Kundeforsigtigt - Kernemåltal

**Markedsandel**

Afspejler den del af omsætningen på et givet marked (udtrykt i antallet af kunder, omsætningen i kroner og ører, eller antal solgte enheder), som en forretningsenhed sælger.

Kundetilgang

Måler absolut eller relativt den hast, hvormed en forretningsenhed tiltrækker eller vinder nye kunder eller ny omsætning.

Kunde-fastholdelse

Måler absolut eller relativt den hast, hvormed en forretningsenhed fastholder eller opretholder fortsatte relationer til kunderne.

Kundetilfredshed

Vurderer tilfredshedsniveauet hos kunderne ud fra konkrete performance-kriterier inden for værdipakken.

Kunderentabilitet

Måler nettofortjenesten på en kunde eller et segment efter at have taget højde for de unikke udgifter, der er nødvendige for at støtte den pågældende kunde.

Udover kernen: måling af kundeværdipakker

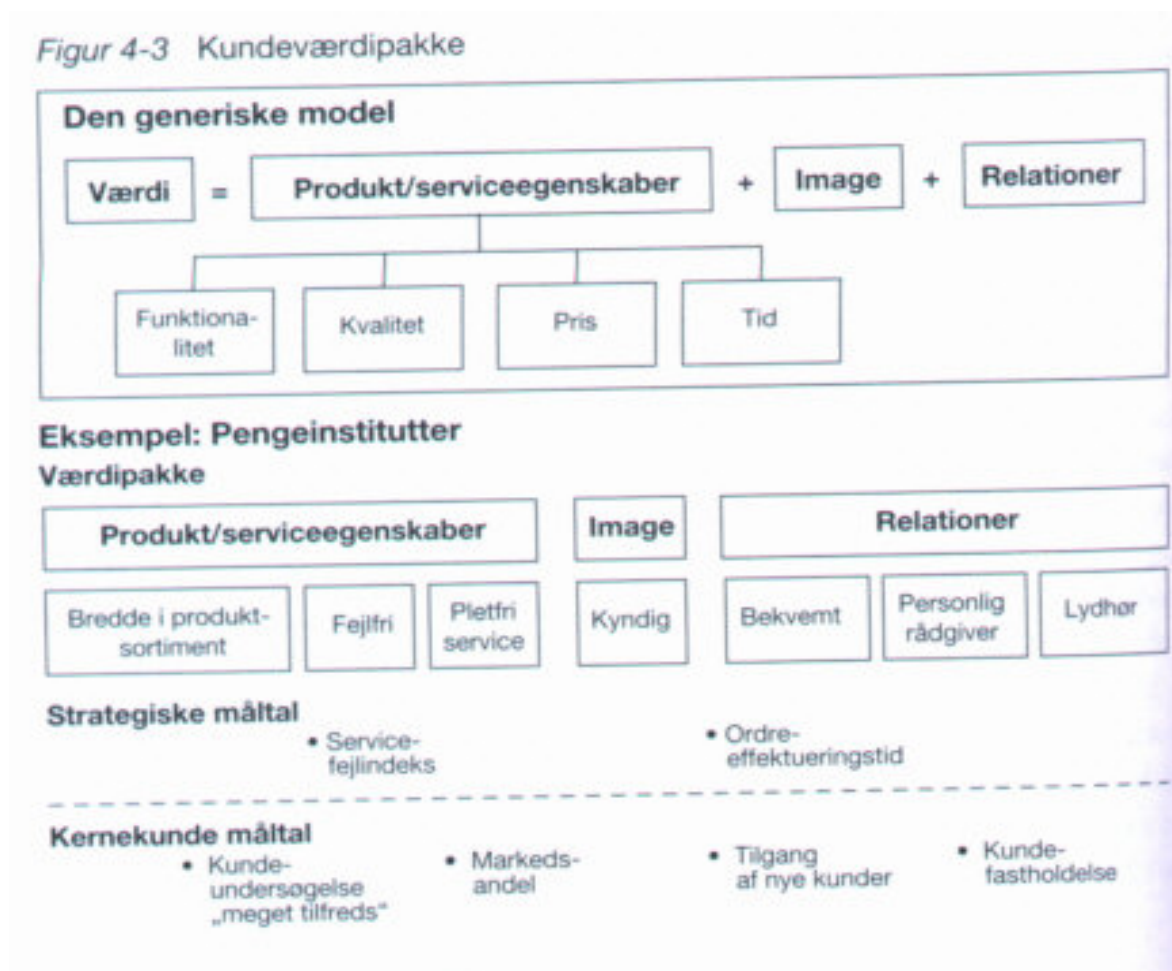
Kundeværdipakker repræsenterer de egenskaber, leverandørvirksomhederne leverer gennem deres produkter og serviceydelser for at skabe loyalitet og tilfredshed på udvalgte kundesegmenter. Værdipakken er nøglekonceptet for forståelsen af drivkræfterne bag kernemåltallene, tilfredshed, tilgang, fastholdelse samt markedsandel og andel af kundens køb.

Mens værdipakkerne godt kan variere fra branche til branche, og på tværs af markedssegmenter indenfor samme industri, har vi bemærket, at der indenfor samtlige

industrier, hvor vi har konstrueret scorecards, er en række fælles egenskaber, som gør det muligt at inddele værdipakkerne i tre kategorier (jf. fig. 4-3):

- produkt/serviceegenskaber
- kunderelationer
- image og ry

FIG. 4-3 SIDE 90



(de tre værdipakker uddybes i bogen fra side 90 til side 93).

(eks. fra konkrete virksomheder gives fra side 93 til side 101).

Tid, kvalitet og pris

De tre case studies viser hvordan der kan opstilles målsætninger for de værdipakker, der leveres til målkunderne. Mens den enkelte organisation bør udvikle sin egen række af værdipakker, som den ønsker at have med i et BSC, har vi erfaret, at stort set alle værdipakker typisk inkorporerer måltal relateret til responstid, kvalitet og pris på kundebaserede processer. I appendikset til dette kap. præsenterer vi kort forskellige repræsentative måltal, der kan udtrykke tid, kvalitet og prisdimensioner af kunderelationerne (se side 102-108).

Kapitel 5: Det interne perspektiv

For det interne perspektiv identificerer lederne de processer der er af størst betydning for at realisere kunde- og aktionærmålsætningerne. Virksomhederne udvikler typisk deres målsætninger og måltal for dette perspektiv efter at have formuleret målsætninger og måltal for det økonomiske perspektiv og kundeperspektivet. Denne rækkefølge gør det muligt for virksomhederne at fokusere deres interne forretningsprocesmetrik på de processer, som sikrer, at de målsætninger, der er opstillet for kunder og aktionærer, bliver realiseret.

De fleste organisationers nuværende performancemålesystemer fokuserer på at forbedre de nuværende operative processer. For BSC anbefaler vi, at lederne definerer en fuldstændig værdikæde for de interne processer, som begynder med innovationsprocessen – hvor man identificerer nuværende og fremtidige kunders behov og udvikler nye måder at dække disse behov på – går videre til den operative proces – som leverer de nuværende produkter og serviceydelser til nuværende kunder – og slutter med eftersalgsservice – hvor man tilbyder en service efter salget, som forøger den værdi, kunderne allerede oplever i forbindelse med en virksomheds produks- og servicetilbud.

De seneste tendenser går i retning af at opfordre virksomhederne til at måle performance i forbindelse med forretningsprocesser som ordreopfyldelse, indkøb samt produktionsplanlægning og – kontrol, der omfatter adskillige af organisationens afd. Typisk vil man definere og opstille måltal for omkostninger, kvalitet, through put og tid i forbindelse med disse processer.

Alle virksomheder forsøger nu at forbedre kvalitet, reducere gennemløbstider, forøge afkastet, maksimere through put samt nedbringe omkostninger i forbindelse med deres forretningsprocesser. Derfor vil en ensidig fokusering på en forbedring af gennemløbstid, through put, kvalitet og omkostninger i forbindelse med nuværende processer måske ikke føre til unikke kompetencer.

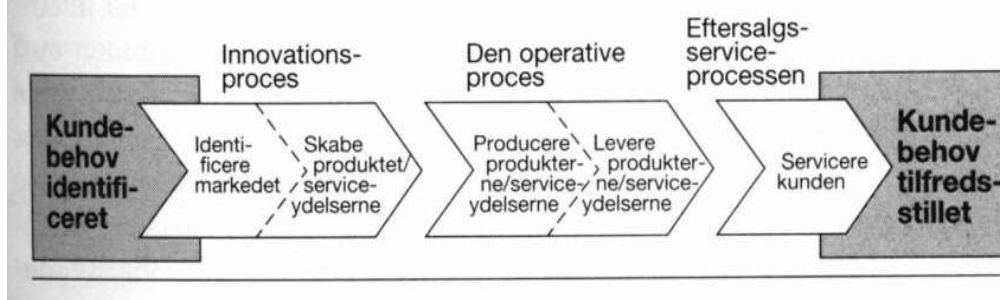
I BSC opstår målsætninger og måltal for det interne perspektiv på grundlag af eksplicite strategier om at leve op til aktionærernes og målkundernes forventninger. Denne sekventielle top – down proces vil som regel afdække helt nye forretningsprocesser, som en virksomhed skal være god til.

Den interne værdikæde

Hver eneste virksomhed har sin egen række af unikke processer til skabelse af værdi for kunderne og produktion af økonomiske resultater. Vi har imidlertid konstateret, at en generisk værdikædemodel udgør en skabelon, som virksomhederne kan tilpasse ved udarbejdelse af deres interne perspektiv (jf. fig. 5-1). Denne model omfatter tre centrale forretningsprocesser:

- innovation
- operationer
- eftersalgsservice

Figur 5-1 Det interne perspektiv - Den generiske værdikædemodel



Innovationsprocessen

Det at være effektiv og præcis i innovationsprocesserne er for mange virksomheder endnu vigtigere end at være fremragende til de dgl. operative processer, der traditionelt har været i fokus, når den interne værdikæde er blevet diskuteret. Den relativt vigtigere rolle, innovationsprocessen spiller i forhold til det operative gennemløb, bemærker man især i virksomheder med lange design- og udviklingscyklusser, f.eks. indenfor medicinal- og agrokemiske industrier, software og højteknologisk elektronik. Når først produkterne når frem til produktionsfasen i disse virksomheder, er bruttoavance måske temmelig stor. Mulighederne for betydelige omkostningsreduktioner er måske også begrænsede. De fleste af omkostningerne opstår og designes ind i løbet af forsknings- og udviklingsfaserne.

Innovationsprocessen består af to faser. I den første fase gennemfører lederne markedsundersøgelser for at identificere markedets størrelse, arten af kundernes præferencer samt prisniveauer for de udvalgte produkter og serviceydelser.

Den operative proces

Den operative proces repræsenterer den korte værdiskabelsesbølge i organisationerne. Den begynder med modtagelse af en kundeordre og slutter med levering af produktet eller serviceydelser til kunden. Denne proces understreger en effektiv, konsekvent, præcis levering af nuværende produkter og serviceydelser til nuværende kunder. Virksomheder, der er i stand til at identificere, hvorved deres produkter og serviceydelser differentierer sig fra andres, vil så afgjort lægge vægt på den fokus og opmærksomhed, der skabes ved, at dette aspekt indgår i BSC. De resultater, man ønsker at opnå for vigtige produkts- og serviceegenskaber (udover responstid, kvalitet og omkostninger), kan således inkorporeres i den operative proceskomponent i BSC's interne perspektiv.

Eftersalgsservice

Den sidste fase i den interne værdikæde er eftersalgsservice. Eftersalgsservice omfatter garanti – og reparationsaktiviteter, behandling af fejl og returvarer samt gennemførelse af betalingsprocessen, herunder kreditkortadm.

Virksomheder, der prøver at leve op til målkundernes forventninger mht. en første classes eftersalgsservice kan måle deres egen performance ved at anvende nogle af de samme tids-, kvalitets-, og omkostningsmetrikker, som er beskrevet for de operative processer (jf. appendiks til dette kap.) på deres eftersalgsserviceprocesser. Og vha. first pass yields kan de måle, hvor stor en procentdel af kundeforhødselserne, der klares ved et enkelt servicebesøg, frem for at der skal adskillige besøg til at løse problemet.

Og virksomheder, der har at gøre med farlige eller miljømæssigt følsomme kemikalier og materialer, indfører måske afgørende performancemåletal der relaterer sig til en sikker bortskaffelse af affaldsstoffer og biprodukter fra produktionsprocessen. I erkendelse af, at første klasses relationer til nærsamfundet kan være en strategisk målsætning, hvis man fortsat ønsker at kunne nyde retten til at operere i området, opstiller virksomhederne målsætninger, rubriceret under eftersalgsservice, om fremragende miljømæssig performance. Måltal om f.eks. affaldsprodukter, der produceres i forbindelse med produktionsprocesserne, kan betyde langt mere pga. deres virkning for miljøet end den beskedne stigning i produktionsomkostningerne umiddelbart lader formode.

(konkrete cases kan læses på side 127-144).

Kapitel 6: Lærings- og vækstperspektivet

Det fjerde og sidst perspektiv på BSC udvikler målsætninger og måltal til fremme af organisatorisk læring og vækst. De målsætninger, der er opstillet i det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet og det interne perspektiv identificerer, på hvilke områder organisationen skal klare sig fremragende for at opnå markante resultater. Målsætningerne i lærings- og vækstperspektivet skaber den infrastruktur, der gør det muligt at realisere ambitiøse målsætninger i de tre andre perspektiver. Målsætninger i lærings- og vækstperspektivet er drivkræfterne for opnåelse af strålende resultater i de tre første scorecardperspektiver.

BSC understreger vigtigheden af at investere mhp. fremtiden og ikke kun indenfor de traditionelle investeringsområder som f.eks. nyt produktionsapparat og ny produktforskning og produktudvikling. Det er så afgjort vigtigt at investere i produktionsapparat og forskning og udvikling, men det vil sandsynligvis ikke være nok i sig selv. Organisationerne bliver også nødt til at investere i deres infrastruktur – i mennesker, systemer og procedurer – hvis de skal realisere deres ambitiøse langsigtede målsætninger om økonomisk vækst. Vores erfaring med at konstruere BSC i en lang række service- og produktionsvirksomheder har peget på tre hovedkategorier for lærings- og vækstperspektivet:

1. medarbejderkompetencer
2. informationssystemernes formåen
3. motivation, empowerment og tilpasning

Medarbejdernes kompetencer

I dag er det meste rutinearbejde blevet automatiseret: computerstyret produktionsoperationer har erstattet arbejdere til rutinemæssig betjening af maskiner, til bearbejdnings – og samleopgaver; og servicevirksomhederne giver i stigende grad deres kunder direkte adgang til at gennemføre transaktioner vha. avancerede informations- og kommunikationssystemer. Desuden er det ikke længere nok blot at gentage den samme funktion igen og igen med samme effektivitet og produktivitet, hvis målet er at opnå organisatorisk succes. For at en organisation blot skal kunne opretholde sit nuværende relative performanceniveau bliver den nødt til til stadighed at forbedre sig. Og hvis den ønsker at udvikle sig videre end til blot at fastholde de nuværende økonomiske og kundemæssige resultater, er det ikke længere nok at holde sig til operationelle standardprocedurer, der er fastlagt af organisatoriske eliter.

Måling af kernerestater på medarbejderområdet

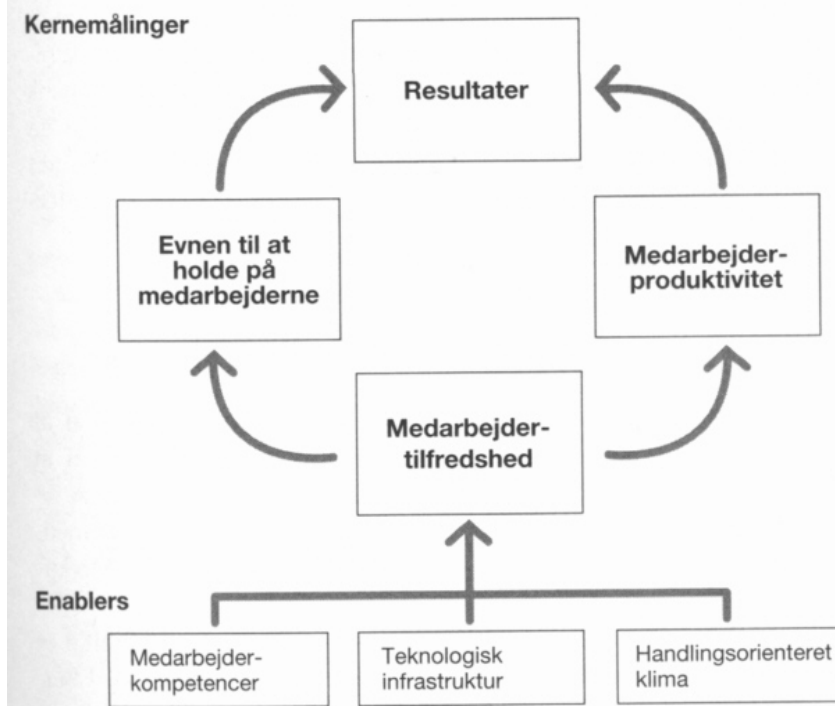
Vi har konstateret, at de fleste virksomheder anvender medarbejdermålsætninger, der er baseret på en fælles kerne af tre resultatmålinger (jf. fig. 6-1). Disse kernerestatomålinger suppleres derefter med situationsspecifikke drivkræfter til opnåelse af resultaterne. De tre kernerestatomålinger er;

1. medarbejdertilfredshed
2. evnen til at holde på medarbejderne
3. medarbejderproduktivitet

Indenfor denne kerne anses målsætningen og medarbejdertilfredshed generelt for at være drivkraften bag de andre to måltal, evnen til at holde på medarbejderne og medarbejderproduktiviteten.

FIG. 6-1 SIDE 151

Figur 6-1 Ramme for måling af læring og vækst



Situationsspecifikke drivkræfter for læring og vækst

Når først virksomhederne har valgt måltal for måling af kernerestaterne – tilfredshed, evnen til at holde på medarbejderne og produktiviteten – bør de dernæst identificere de situationsspecifikke unikke drivkræfter i lærings – og vækstperspektivet. Vi har konstateret, at drivkræfterne er tilbøjelige til at udspringe af de tre vigtige enablers (jf. fig. 6-2): omskoling af arbejdsstyrken, informationssystemernes formåen, motivation, empowerment og tilpasning.

FIG. 6-2 SIDE 154

Figur 6-2 Situationsspecifikke drivkræfter for læring og vækst

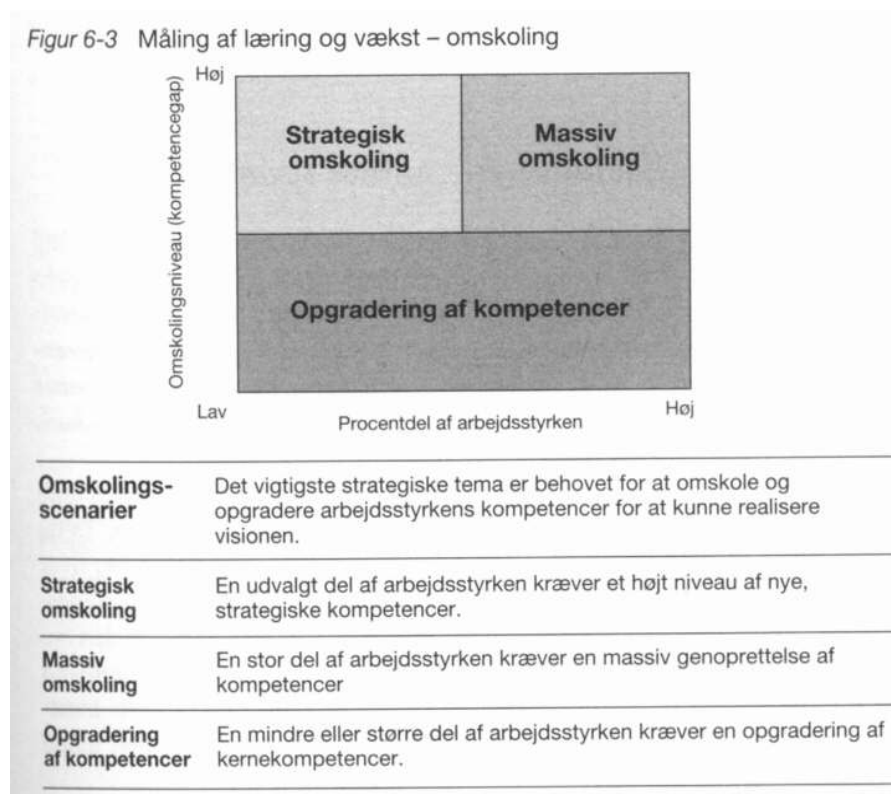
Medarbejderkompetencer	Teknologisk infrastruktur	Handlingsorienteret klima
• Strategiske kompetencer	• Strategiske teknologier	• Nøglebeslutningscyklus
• Uddannelsesniveau	• Strategiske databaser	• Strategisk fokus
• Kompetenceudnyttelse	• Erfaringsopsamling	• Medarbejderempowerment
	• Navnebeskyttet software	• Personlig tilpasning
	• Patenter, copyrights	• Moral
		• Teamwork

Omskoling af arbejdsstyrken

Mange af de organisationer, der konstruerer BSC, gennemgår en radikal forandring. Deres ansatte bliver nødt til at påtage sig et helt nyt ansvar, hvis virksomheden skal kunne realisere sine målsætninger vedr. kunder og interne forretningsprocesser.

Vi kan vurdere behovet for at omskole medarbejderne langs to dimensioner: omfanget af den omskoling, der er behov for, og procentdelen af arbejdsstyrken, der har behov for omskoling (jf. 6-3). Når graden af medarbejderomskoling er lav (nedre halvdel af fig. 6-3), vil normal træning og uddannelse være tilstrækkelig til at vedligeholde medarbejdernes kompetence. I dette tilfælde vil medarbejderomskoling ikke være prioriteret tilstrækkeligt højt til at fortjene en plads på BSCet. Virksomheder i den øverste halvdel af fig. 6-3 har derimod behov for i væsentlig grad at omskole deres medarbejdere for at kunne realisere deres målsætninger vedr. interne forretningsprocesser, kunder og økonomiske resultater på længere sigt.

FIG. 6-3 SIDE 155



Informationssystemernes formåen

Medarbejdermotivation og – kompetencer er måske nok en forudsætning for at opnå kritiske mål for kundeperspektivet og for det interne perspektiv. Men det er usandsynligt, at det skulle være nok i sig selv. En forudsætning for, at medarbejderne kan være effektive i dagens konkurrenceprægede omverden, er, at de har adgang til første klasses information – om kunderne, om de interne processer og om de økonomiske konsekvenser af deres beslutninger.

Første klasses informationssystemer er en forudsætning for at forbedre processerne, enten kontinuerligt, via TQM, eller diskontinuerligt, via proces re-design og re-engineering – projekter.

Motivation, empowerment og tilpasning

Selv dygtige medarbejdere med en fortrinlig adgang til information vil ikke bidrage til en organisations succes, hvis ikke de er motiverede til at varetage organisationens interesser, eller hvis ikke de får frihed til at træffe beslutninger og handle. Den sidste af de tre enablers – de kræfter der fremmer lærings- og vækstmålsætningerne – fokuserer derfor på det organisatoriske klima for motivation og initiativ.

Måltal for fremsatte og implementerede forslag

Der er forskellige måder, man kan måle resultatet af at have motiverede, empowered medarbejdere på. Et af de enkleste og oftest anvendte måltal er antallet af forslag pr. medarbejder. Dette måltal udtrykker medarbejdernes løbende indsats for at forbedre organisationens performance. Et sådan måltal kan forstærkes med et supplerende måltal, nemlig antallet af implementerede forslag, som er udtryk for kvaliteten af de fremsatte forslag, samtidig med at det kommunikerer til medarbejderne, at deres forslag bliver værdsat og taget alvorligt.

Måltal for forbedringer

Det håndgribelige resultat af at implementere medarbejdernes forslag behøver ikke være begrænset til omkostningsbesparelser. En organisation kan også være interesseret i at opnå forbedringer af f.eks. kvalitet, tid eller performance i forbindelse med konkrete interne processer og kundeprocesser.

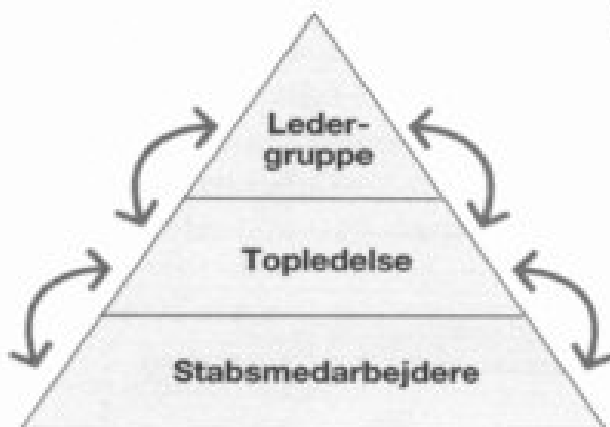
En måling af det antal forslag, der implementeres med succes, og en måling af den hastighed, hvormed de forbedringer, der rent vitterligt sker i de afgørende processer, foregår, giver et godt udtryk for, hvorvidt det lykkedes at realisere målsætningen om en harmonisering af organisatoriske og individuelle mål. Disse måltal viser, om medarbejderne deltager aktivt i aktiviteter til forbedring af organisationen.

Mål for individuel og organisatorisk tilpasning

Performancedrivers for individuel og organisatorisk tilpasning fokuserer på, hvorvidt afdelingernes og de enkelte medarbejders mål er rettet ind efter de målsætninger for virksomheden, der er formuleret på et BSC. En af de organisationer, vi har arbejdet sammen med, beskrev en udviklingsproces, hvorved den øverste ledelse implementerede en proces, der gik ud på at indføre scorecardet på lavere niveauer i organisationen (jf. fig. 6-6). Der var to vigtige målsætninger for rollout-processen:

1. individuelle og organisatoriske enheders mål og belønninger og anerkendelsessystemer rettes ind på at realisere virksomhedens målsætninger
2. teambaserede måltal for performance

Figur 6-6 Tilpasning af personlige mål – Målekoncept



1. Top-Down ledelses-rollout

- Skabe en kontekst for Balanced Scorecards som en måde at kommunikere fælles mål på
- Opbygge en forståelse og accept af the Balanced Scorecard
- Involvere lederne i at tilpasse måltallene, så de passer på deres ansvarsområde
- Involvere lederne i at måle performance for at fastlægge en baseline af informationer til fastlæggelse af mål
- Involvere lederne i at udvikle og udføre en implementeringsplan for, hvordan scorecard-metoden kan sive ned igennem organisationen

2. Medarbejder-roll-out

- Kommunikere kontekst, organisatoriske strategier og initiativer
- Introducere the Balanced Scorecard – Hvad er det? Hvordan anvendes det? Hvordan ser implementeringsplanen ud? Hvad har vi nået hidtil? Hvad er det næste skridt?

4. Tilpasning af personlige mål

- Hver medarbejder fastsætter et strategi-tilpasset mål ved at identificere en aktivitet, de udfører (og/eller et måltal), som vil påvirke en måling på scorecardet
- Personlige mål fastsættes gennem en forhandlingsproces med ledelsen

3. Overskudsplan/Fastsættelse af mål

- Implementere top-down proces for at definere økonomiske mål
- Implementere bottom-up proces for at fastsætte mål for ikke-økonomiske måltal

Målemetode/fremgangsmåde

Måltallet udvikles gennem implementering

1. Procent af topledere, der er udsat for BSC
2. Procent af medarbejdere, der er udsat for BSC
3. Procent af topledere med personlige mål rettet ind efter BSC
4. Procent af medarbejdere med personlige mål rettet ind efter BSC og procent af medarbejdere, der nåede deres personlige mål

Måltal for teamperformance

Der er mange organisationer i dag, der erkender, at det kræver helt enestående interne forretningsprocesser, hvis de skal nå deres ambitiøse mål for kunderne og aktionærerne. Lederne i disse organisationer er ofte af den opfattelse, at det ikke er muligt at nå deres kritiske mål for resultaterne i de interne forretningsprocesser, blot ved at de enkelte medarbejdere arbejder hårdere, er dygtigere og bedre informerede. Disse organisationer går i stigende grad over til at anvende teamwork for at kunne gennemføre de vigtigste forretningsprocesser – produktudvikling, kundeservice og interne operationer. De ønsker derfor at opstille målsætninger og måltal, som kan motivere og overvåge succesen med teambuilding og teamperformance.

Manglende målinger

Til forskel fra nogle af de specifikke måltal, der blev udviklet for de enkelte virksomheder, som vi tidligere har beskrevet for det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet og det interne perspektiv, har vi langt færre eksempler på virksomhedsspecifikke måltal for lærings- og vækstperspektivet. Vi har konstateret, at mange virksomheder allerede er kommet godt i gang mht. at opstille specifikke måltal for de målsætninger, der vedr. økonomi, kunder, innovation samt operationelle processer. Men når det drejer sig om specifikke måltal vedr. medarbejdernes kompetencer, strategisk informationstilgængelighed og organisatorisk tilpasning, viser det sig, at virksomhederne praktisk taget ikke har gjort sig nogen

anstrengelser for at kunne måle hverken resultaterne af eller drivkræfterne bag disse kompetencer. Dette gab er skuffende, eftersom et af de vigtigste mål med at indføre scorecardmålingerne og styringsrammen er at fremme den enkeltes og virksomhedens kompetencer.

Kapitel 7: Sådan kobles måltallene fra BSC sammen med din strategi

Målsætningen for ethvert målesystem bør være at motivere alle ledere og medarbejdere til at implementere forretningsenhedens strategi med succes. De virksomheder, der formår at omsætte deres strategi til et målesystem, er langt bedre i stand til at føre deres strategi ud i livet, fordi de kan kommunikere deres målsætninger og mål. Denne kommunikation får ledere og medarbejdere til at fokusere på de kritiske drivkræfter og sætter dem i stand til at rette investeringer, initiativer og handlinger ind efter at realisere de strategiske mål. Et vellykket BSC er med andre ord et scorecard, der kommunikerer en strategi gennem en række integrerede økonomiske og ikke økonomiske målinger. Hvorfor er det vigtigt at konstruere et scorecard, der kommunikerer en forretningsenheds strategi?

- Scorecardet beskriver organisationens vision om hele organisationens fremtid. Det skaber en fælles forståelse.
- Scorecardet skaber en holistisk model af den strategi, der gør det muligt for alle medarbejdere at se, hvordan de bidrager til en organisations succes. Uden en sådan kobling kan de enkelte medarbejdere og afdelinger måske nok optimere deres performance på deres eget lokale område, men de bidrager ikke til realisering af strategiske målsætninger.
- Scorecardet fokuserer på forandringstiltag. Hvis de rigtige målsætninger og måltal bliver identificeret, vil implementeringen sandsynligvis føre til de ønskede resultater. Hvis ikke, vil det betyde, at investeringer og initiativer er spildte.

Måltallene i BSC kobles sammen med strategien

Hvordan kan vi udvikle et BSC, der omsætter en strategi til målinger? I kap. 2 indførte vi tre principper, der gør det muligt for en organisations BSC at blive koblet til organisationens strategi:

1. årsags – virknings-relationer
2. performancedrivers
3. forbindelsen til økonomien

Vi vil nu efter tur behandle hvert af disse principper.

Årsags- virknings-relationer

En strategi er en række hypoteser om årsag og virkning. Årsags– virknings- relationer kan udtrykkes vha. en række hvad-nu-hvis udsagn. F.eks. kan der vha. følgende hypoteser etableres en forbindelse mellem forbedret salgstræning af medarbejderne og større overskud.

Hvis vi udvider medarbejdernes produkttræning så bliver de mere velinformerede om hele udvalget af de produkter de kan sælge; hvis medarbejderne er mere velinformerede om produkterne, så forbedres deres salgseffektivitet. Hvis deres salgseffektivitet bliver forbedret, så vil dækningsbidraget på alle de produkter de sælger stige.

Resultater og performancedrivers

Et godt BSC bør have en blanding af resultatmåltal og performancedrivers. Resultatmåltal uden performancedrivers kommunikerer ikke, hvordan man skal nå resultaterne. De giver heller ikke på et tidligt tidspunkt nogen antydning af, om strategien bliver implementeret med succes. Omvendt vil performancedrivers – som f.eks. gennemløbstider og part per million defect rates – uden resultatmåltal måske nok gøre det muligt for forretningsenheden at opnå operationelle forbedringer på kort sigt, men vil ikke kunne vise, hvorvidt de operationelle forbedringer er blevet omsat til øget omsætning med nuværende og nye kunder og, i sidste instans til forbedrede økonomiske resultater.

Forbindelser til økonomien

Et BSC bør fortsat lægge stor vægt på resultater, specielt økonomiske resultater som aktivmassens forretning eller økonomiske value added. Der er mange ledere, der undlader at koble programmer som f.eks. TQM, reduktion af gennemløbstider, reengineering og medarbejder – empowerment sammen med resultater, der direkte påvirker kunderne, og som giver økonomiske resultater i fremtiden. I den type organisationer er forbedringsprogrammer med urette blevet opfattet som den endelige målsætning. De er ikke blevet knyttet til konkrete mål om at forbedre resultaterne på kundeområdet og i sidste instans økonomien. Resultatet vil uundgåeligt være at den type organisationer efterhånden bliver desillusionerede pga. mangelen på håndgribelige resultater af deres forandringsprogrammer.

Strategiske kontra diagnostiske måltal: hvor mange måltal skal der være på et BSC?

I betragtning af, at hver af de fire perspektiver på et BSC kan kræve mellem 4 og 7 separate måltal, har virksomhederne ofte scorecards med op til 25 måltal. Er 25 måltal for mange? Er det muligt for nogen organisation at fokusere på 25 forskellige faktorer? Svar på begge spørgsmål er NEJ. Hvis et scorecard opfattes som 25 (eller blot 10) uafhængige måltal, vil det være for kompliceret for en organisation at absorbere.

Men i dag har de fleste organisationer allerede mere end 16-25 måltal for at kunne fungere. De stiller sig tvivlende overfor, om et BSC med ikke mere end en snes måltal kan være tilstrækkeligt til at måle deres operationer. De har selvfølgelig ret i snæver forstand, men de undlader at skelne mellem diagnostiske måltal – de måltal, der holder øje med, om virksomheden fortsat har kontrol og kan signalere, når der indtræffer usædvanlige begivenheder, som kræver omgående opmærksomhed – og strategiske måltal – de måltal, der definerer en strategi der er udviklet mhp. at styrke konkurrenceevnen.

BSC er ikke en erstatning for en organisations daglige målesystem. Scorecardmåletallene vælges for at henlede ledelsens og de ansattes opmærksomhed på de faktorer, der forventes at føre til konkurrencemæssige gennembrud for en organisation.

Hvad der kan ske af slemme ting for gode måltal: anvendelse af diagnostiske måltal til afbalancering af strategiske måltal

Selv de bedste målsætninger og måltal kan realiseres på dårlige måder. BSC beskytter imod noget af den snæversynede suboptimering der sker, når der kun anvendes et enkelt måltal, i særdeleshed et økonomisk måltal, til at motivere og evaluere en forretningsenheds performance.

En virksomheds samlede målingssystem bør ikke fremme suboptimering af noget enkelt måltal eller perspektiv. De ansvarlige for konstruktionen af et BSC bør bestræbe sig på at forudse den suboptimering, der kunne finde sted for en given metrik på scorecardet, og bør sørge for supplerende metrikker, der modvirker, at de primære scorecardmålsætninger realiseres på u hensigtsmæssige måder. I stedet for at overfylde scorecardet med yderligere ikke strategiske måltal kan virksomhederne anvende diagnostiske måltal som en balance mod de strategiske måltal på scorecardet.

Kapitel 8: Struktur og strategi

BSC skal afspejle strukturen i den organisation, strategien er formuleret til. De eks., vi har vist indtil nu, har illustreret anvendelsen af BSC i selvstændige forretningsenheder. Men BSC kan også med fordel anvendes i andre organisatoriske enheder. I dette kap. illustrer vi udviklingen af BSC for:

- selskaber, der består af en samling strategiske forretningsenheder
- joint ventures
- supportafdelinger i koncerner og forretningsenheder
- ikke erhvervsdrivende og offentlige foretagender

Forretningsenhed kontra virksomhedsstrategi

Strategier defineres typisk for en organisatorisk enhed, der refereres til som en strategisk forretningsenhed (SBU). Nogle virksomheder er fokuserede indenfor en enkelt snævert defineret branche, og i så fald falder SBU-strategien sammen med virksomhedens overordnede strategi.

Teorien bag at have et selskab, der består af flere forskellige SBU'er er, at den synergi, der opstår mellem SBU'erne, betyder, at selskabet som helhed er mere værd end summen af de enkelte SBU-dele. Virksomhedsstrategiteori er et meget aktuelt forskningsemne. Teorien søger at identificere, hvordan en virksomheds hovedkvarter og en virksomheds strategi (i modsætning til strategien for en enkelt forretningsenhed) kan skabe synergi imellem de operative enheder.

Udviklingen af scorecards for virksomheder befinder sig endnu i de første faser af udviklingen. Indtil dato har vi set hvordan et corporate scorecard kan skabe klarhed omkring to elementer af en strategi på virksomhedsplan:

- virksomhedstemaer: værdier, holdninger og temaer, der afspejler virksomhedens identitet og som alle SBU'er skal være fælles om
- virksomhedsrollen: handlinger, der besluttet på virksomhedsplan og som skaber synergi på SBU-plan (f.eks. krydssælge til kunderne på tværs af strategiske forretningsenheder, være fælles om teknologier eller centralisere en fælles service)

Joint ventures og alliancer

Opnåelse af eksplicit synergi mellem relaterede SBU'er indenfor en virksomhed har ofte være mere retorik end realiteter. Et konkret eks. på at en sådan synergi udgør en grundlæggende komponent i teorien om virksomhedsform, har man i joint ventures eller strategiske alliancer mellem i øvrigt selvstændige organisationer. Joint ventures, der i stigende grad udgør en del af virksomhedslandskabet, har vist sig at være en operationel udfordring for mange virksomheder. Iagttagere har bemærket, at en væsentlig hindring er vanskeligheden med at definere de mål, som begge parter har for det fælles foretagende. BSC er blevet brugt til at definere den fælles dagsorden og de fælles måltal for performance, som et joint venture bør være baseret på.

Offentlige og ikke-erhvervsdrivende foretagender

Mens der i første omgang har været fokus på anvendelsen af BSC i den private, erhvervsdrivende sektor, så er mulighederne for, at scorecardet kan bruges til at forbedre styringen i offentlige og ikke-erhvervsdrivende foretagender om muligt endnu større. Det økonomiske perspektiv i det mindste giver et klart langsigtet mål for erhvervsdrivende virksomheder. Men for offentlige og ikke-erhvervsdrivende foretagender udgør det økonomiske perspektiv en begrænsning, ikke en målsætning. Disse organisationer må begrænse deres udgifter til budgetterede beløb. Men man kan ikke måle deres succes ud fra hvor gode de er til at holde udgifterne så tæt på det budgetterede som muligt, ikke engang hvis de begrænser udgifterne så meget, at de faktiske udgifter ligger et godt stykke under det budgetterede.

Offentlige og ikke-erhvervsdrivende organisationers succes bør måles ud fra, hvor effektivt og produktivt de imødekommer brugerkredsens behov. Der bør opstilles håndgribelige målsætninger for kunder og brugere. Økonomiske hensyn kan spille en befordrende eller begrænsende rolle, men vil sjældent være den primære målsætning.

Anden del: Styring af forretningsstrategien

Når først virksomhederne har konstrueret deres første BSC bør de inkorporere scorecardet i deres eksisterende styringssystemer. I bogens anden del illustrerer vi, hvordan adskillige virksomheder anvender BSC som hjørnesten i et nyt strategisk styresystem.

Virksomhedslederne har opdaget, at de vha. scorecardet bliver i stand til at slå bro over et større gap, der tidligere eksisterede i deres organisationer: en fundamental mangel på forbindelse mellem udviklingen og formuleringen af en strategi og dens implementering. Den manglende forbindelse mellem strategiformulering og strategiimplementering opstår pga. barrierer, der rejses af de traditionelle styringssystemer – de systemer, organisationerne betjener sig af for at:

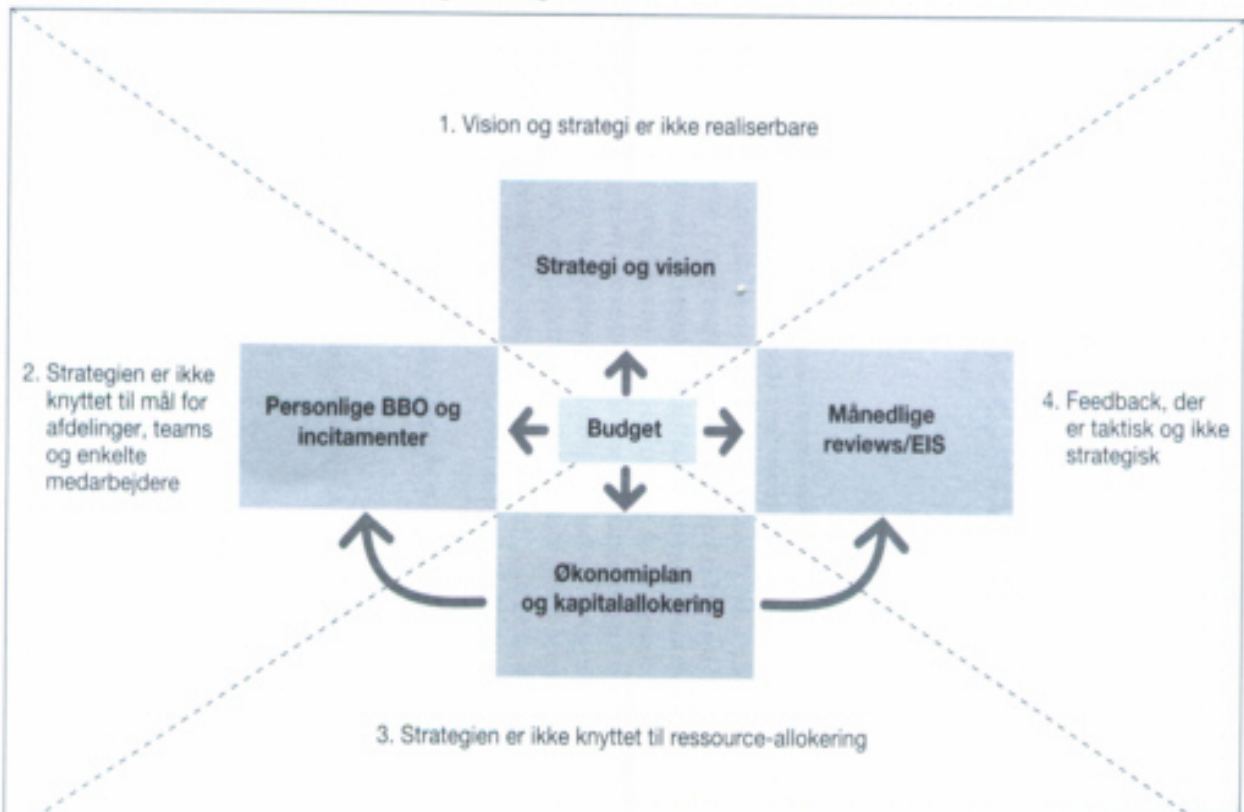
- etablere og kommunikere strategi og retning
- allokere ressourcer
- definere mål og retninger for afd., teams og enkeltpersoner
- give feedback

Vi har specielt identificeret fire konkrete barrierer (jf. fig. II-1) for en effektiv implementering af strategien.

1. visioner og strategier som ikke er realiserbare
2. strategier som ikke er knyttet til mål for afd., teams og enkelte medarbejdere
3. strategier der ikke er knyttet til lang- og kortsigtet resourceallokering
4. feedback der er taktisk, ikke strategisk

FIG. II-1, SIDE 220

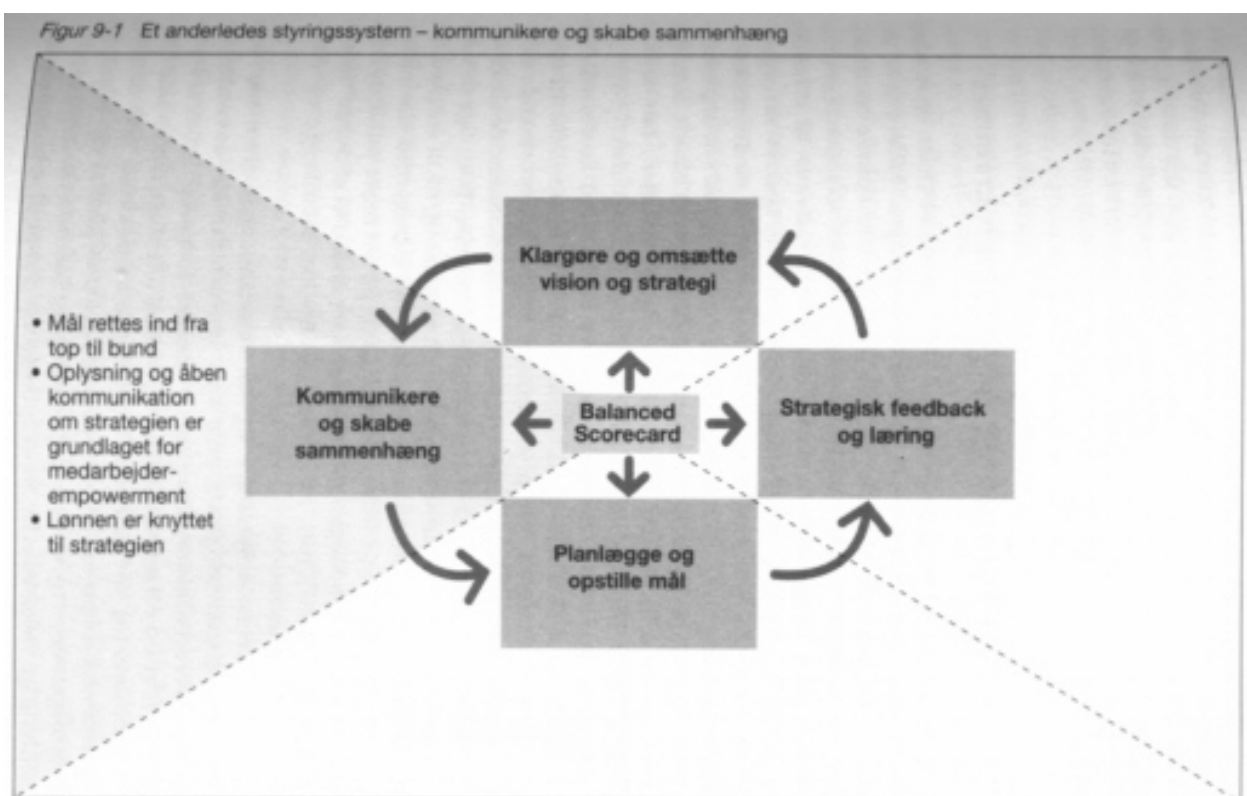
Figur II-1 De fire barrierer for implementering af strategien



Implementeringen af en strategi begynder med, at man oplyser og involvere de personer der skal udføre den. Nogle organisationer holder deres strategi hemmelig og indvier topledelsen. Organisationer, der gerne vil have samtlige medarbejdere til at bidrage til implementering af strategien, deler deres langsigtede visioner og strategi – som er indeholdt i forretningsenhedens BSC – med medarbejderne og søger aktivt at opfordre dem til at fremsætte forslag til, hvordan visionen og strategien kan realiseres. Vha. den form for feedback og råd bliver medarbejderne engageret i organisationens fremtid og opmuntret til at tage aktiv del i formuleringen og implementering af strategien.

Ved at kommunikere strategien og ved at knytte den til personlige mål skaber scorecardet en fælles forståelse og et fælles engagement blandt alle organisationens deltagere. Når først alle forstår forretningsenhedens langsigtede mål samt strategien til realisering af disse mål, kan samtlige organisationens tiltag og initiativer rettes ind på at gennemføre de forandringsprocesser, der er behov for. De enkelte medarbejdere kan se, hvordan deres handlinger bidrager til at realisere forretningsenhedens målsætninger (jf. fig. 9-1).

FIG. 9-1 SIDE 229



Kommunikation med bestyrelsen og med eksterne aktionærer

BSC bør, som udtryk for forretningsenhedens strategi, kommunikeres opad i en organisation til koncernhovedkvarteret og til bestyrelsen. Det siges almindeligvis, at bestyrelsens vigtigste ansvar er, at skabe sig overblik over koncernens og forretningsenhedernes strategi. Men i praksis bruger bestyrelserne mere tid på at gennemgå og analysere kvartalsregnskaber end på detaljeret at gennemgå og analysere virksomhedens strategi. BSC kan og bør være den mekanisme, vha. hvilken den øverste ledelse præsenterer bestyrelsen for koncernens og forretningsenhedernes strategier. Vha. denne kommunikation bliver bestyrelsen ikke blot konkret informeret om de langsigtede strategier, der er udviklet mhp. at sikre

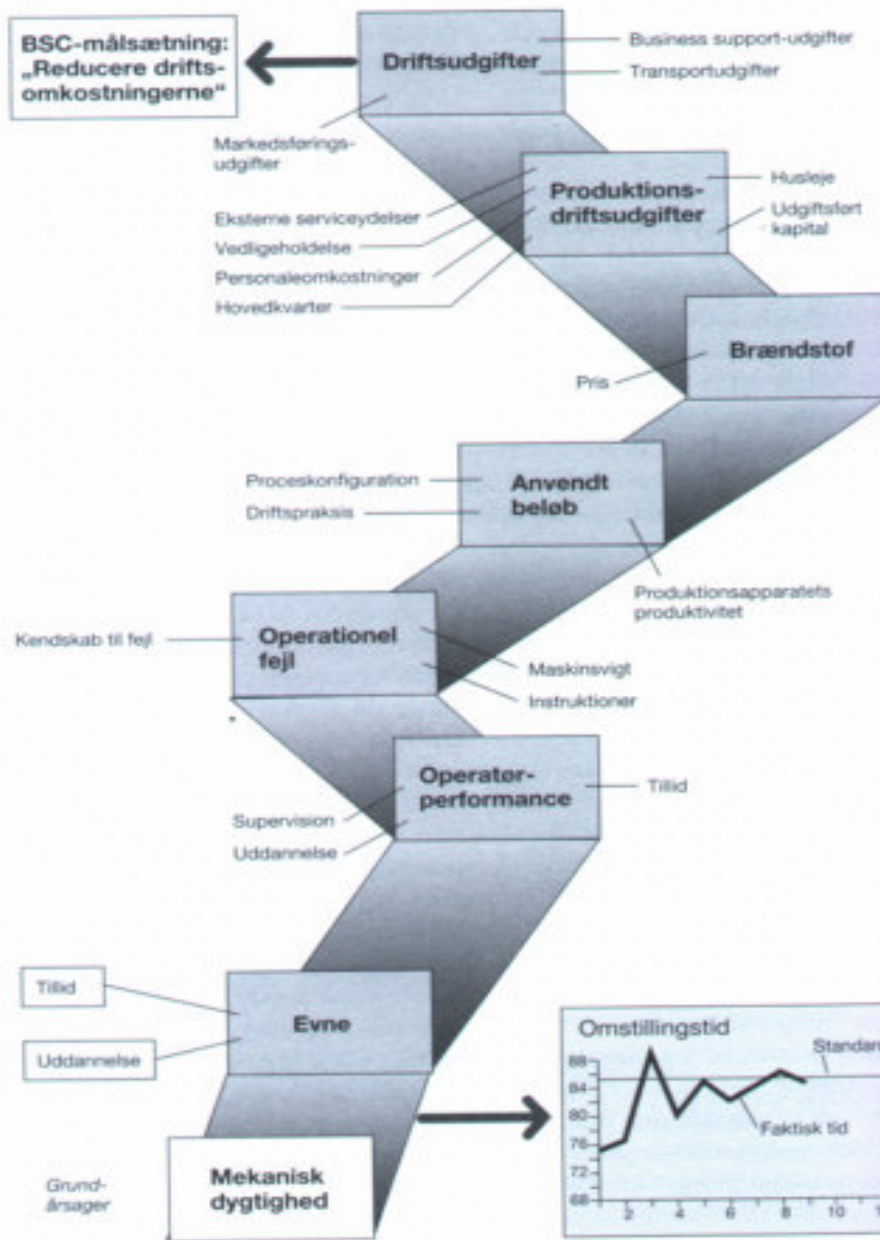
konkurrencedygtigheden. Det giver også basis for feedback og ansvarlighed overfor bestyrelsen.

Sådan knyttes BSC til mål for teams og enkelte medarbejdere

At kommunikere målsætninger og måltal fra et BSC er det første skridt i retning af at opnå den enkeltes opbakning omkring forretningsenhedens strategi. Men som regel er bevidsthed ikke i sig selv nok til at ændre adfærd. På en eller anden måde skal organisationens overordnede strategiske målsætninger og måltal omsættes til handlinger, som den enkelte i organisationen kan udføre for at bidrage til realisering af organisationens mål.

Desværre er ikke økonomiske måltal som kundetilfredshed og tilstedeværelsen af informationssystemer vanskelige at bryde op i delelementer. BSC kan yde et unikt bidrag her, eftersom det er baseret på en performancemodel, der identificerer drivkræfterne for strategien på det højeste niveau. Scorecardets ramme af årsags-virknings-relationer kan anvendes til at guide udvælgelsen af målsætninger og måltal på et lavere niveau, som vil være i overensstemmelse med strategien på det øverste niveau. Som det er illustreret i fig. 9-5, bliver den overordnede performancemodel, der er afspejlet i scorecardet, udgangspunkt for en proces, hvorved måltallene fra det høje niveau strømmer ned til lavere organisatoriske niveauer.

Figur 9-5 Scorecardet strømmer ned igennem organisationen



Forbindelse til belønningssystemerne

Det store spørgsmål, som alle virksomheder står overfor, er, hvorvidt og på hvilken måde de skal knytte deres formelle lønsystem til scorecardets måltal. I øjeblikket følger virksomhederne forskellige strategier mht. hvor hurtigt de knytter deres lønsystemer til måltallene. Hvis scorecardet skal føre til kulturelle forandringer i virksomheden, må præstationslønnen i sidste ende gøres afhængig af, at scorecardets målsætninger realiseres. Spørgsmålet er ikke hvorvidt men hvornår og hvordan denne forbindelse skal etableres.

BSC repræsenterer en alternativ metode til at afgøre hvornår der skal betales præstationsløn. Koncernledelsen kan fastsætte nogle minimumsgrænseniveauer gældende for samtlige eller for et antal af de strategiske måltal for de kommende perioder. Lederne tjener ingen præstationsløn, hvis den faktiske performance i en periode ligger under minimumsgrænsen for

et enkelt af de valgte måltal. Denne begrænsning bør motivere til en balanceret performance for samtlige målsætninger for økonomi, kunder, interne processer samt læring og vækst.

I forbindelse med BSC eksisterer der indre motivation, når medarbejdernes personlige mål og handlinger er i overensstemmelse med at realisere målsætninger og måltal for forretningsenheden. Medarbejdere der er motiveret indefra, har gjort organisationens mål til deres egne og stræber efter at nå disse mål, også når de ikke eksplicit er knyttet til lønincitamentene. Faktisk kan belønninger der er motiveret udefra, reducere eller skubbe den indre motivering ud.

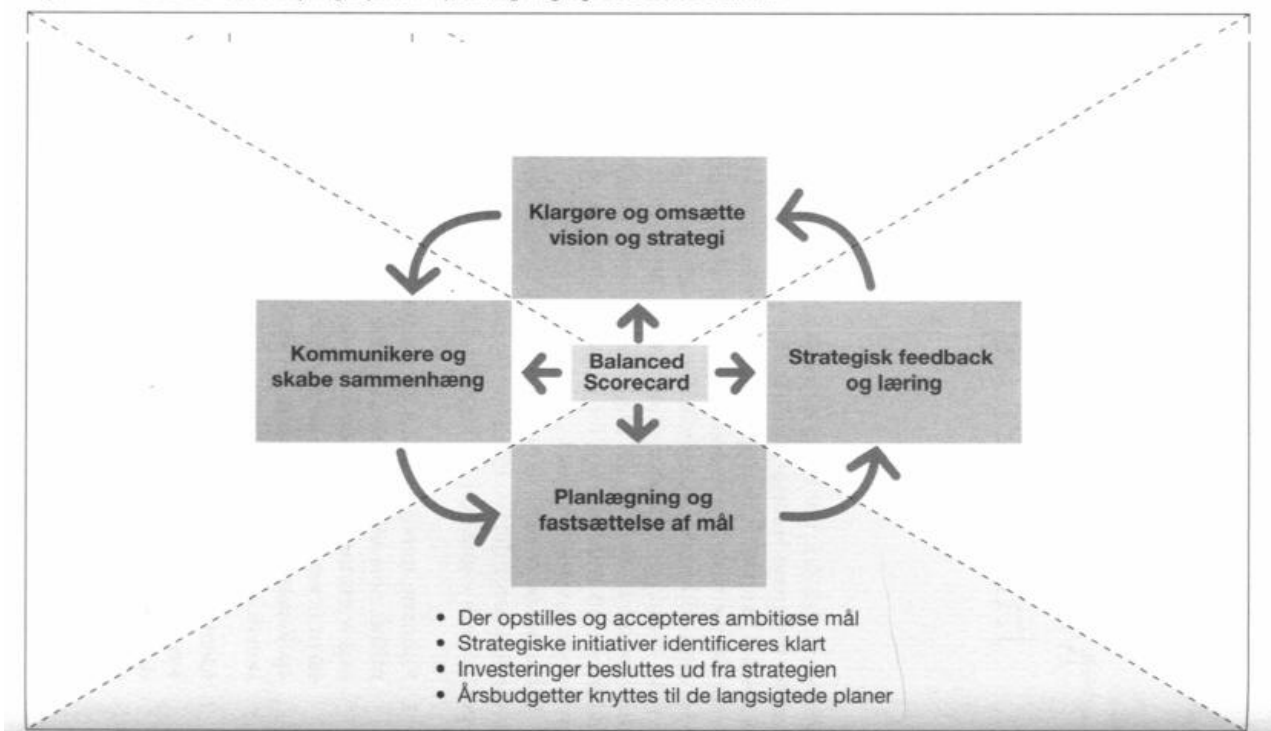
Kapitel 10: Mål, ressourceallokering, initiativer og budgetter

Virksomheden skal rette sine økonomiske og fysiske ressourcer ind efter strategien. De langsigtede kapitalbudgetter, strategiske initiativer og de årlige diskretionære udgifter skal alle styres ind efter at nå ambitiøse mål for de målsætninger og måltal, der figurerer på virksomhedens scorecard.

Vi har fundet frem til, at der er fire skridt der skal tages, for at man kan anvende scorecardet i en integreret langsigtet strategisk planlægnings- og operationel projektlægningsproces (jf. fig. 10-1):

FIG. 10-1 SIDE 254

Figur 10-1 Et anderledes styringssystem - planlægning og fastsættelse af mål



1. fastsætte ambitiøse mål.
2. identificere og rationalisere strategiske initiativer.
3. identificere kritiske tværgangsmæssige initiativer.
4. knytte forbindelsen til den årlige ressourceallokering og budgetlægning.

Denne firefasede proces identificerer de langsigtede resultater, organisationen ønsker at opnå. Resultaterne omfatter ikke kun de måltal, som organisationen ønsker at forbedre, men også eksplicite og ambitiøse mål for disse måltal. Processen identificerer dernæst den mekanisme, hvorved man skal nå disse resultater. Og den fælles planlægnings- og budgetlægningsproces slutter med at opsætte milepæle for de økonomiske og ikke økonomiske måltal på scorecardet.

Kapitel 11: Feedback og den strategiske læringsproces

Der er imidlertid endnu et element, der bør føjes til, før man har et fuldstændigt strategisk styringssystem: En proces med feedback, analyse og reflektering, der tester og tilpasser strategien til de skiftende omstændigheder.

Mod en strategisk læringsproces

I en effektiv strategisk læringsproces indgår der tre vigtige ingredienser:

1. en fælles strategisk ramme der kommunikerer strategien og gør det muligt for den enkelte deltager at se, hvordan hans eller hendes aktiviteter bidrager til realisering af den overordnede strategi.
2. en feedbackproces der indsamler performancedata om strategien og gør det muligt at teste hypoteserne om sammenhængen mellem strategiske målsætninger og initiativer.
3. en problemløsningsproces i teams, der analyserer og lærer af disse performancedata og derefter tilpasser strategien de nye betingelser og forhold.

Strategisk feedback

Et strategisk feedbacksystem bør udformes således, at det kan teste, validere og modificere de hypoteser, der er indbygget i en forretningsenheds strategi. De årsags-virknings-relationer, der er indlagt i et BSC, gør det muligt for lederne at fastlægge kortfristede mål, der afspejler der bedste prognoser om forsinkelser og virkninger mellem ændringer i performancedrivers og de tilhørende ændringer i et eller flere resultatmåltal.

Det er klart, at det er lettere sagt end gjort at specificere den slags relationer. Til at begynde med skal disse virkninger vurderes subjektivt og kvalitativt. Men bare det at få lederne til at tænke systematisk over deres strategi vil være en forbedring sammenlignet med, at man hidtil i de fleste management review systemer udelukkende har fokuseret på de operationelle processer. Følgende metoder er blevet anvendt til fremme af strategisk læring.

Korrelationsanalyse

I stedet for simpelthen at relatere informationer om hvert af scorecardets mål et for et, uden nogen form for sammenhæng med andre måltal, kan lederne hjælpe med at validere de årsags-virknings-relationer, man har antaget eksisterer, ved at mål korrelationen mellem to eller flere måltal. Påvises der korrelationer mellem disse variable, bekræfter det på overbevisende måde forretningsenhedens strategi. Hvis man over en periode ikke finder de korrelationer, man havde antaget, er det dermed bevis for, at den teori, der ligger til grund for virksomhedens strategi, ikke holder stik.

Problemløsning i teams

Det tredje element for strategisk læring er en effektiv problemløsningsproces i teams. Der lægges her vægt på ordet team. Værdien af teambuilding blev understreget, da vi beskrev, hvordan organisationerne kan opnå klarhed og konsensus om deres strategi og derefter anvende denne konsensus til at udvikle BSC. Denne samme teamorientering bør opretholdes, når strategien implementeres og evalueres.

Tværfunktionelle teams

At opretholde et tværfunktionelt perspektiv er en vigtig komponent i læringsprocessen. Virksomhederne bør undgå den naturlige tilbøjelighed til at vende tilbage til funktionel specialisering. Det kan f.eks. meget belejligt at give økonomichefen ansvar for målsætninger og måltal i det økonomiske perspektiv, marketing- og salgscheferne ansvar for kundeperspektivet osv. En sådan funktionel opdeling i båse harmonerer ikke med team-ansvarlighed og team-problemløsning. Ansvar for at nå måltallene og mobilisere de initiativer, man er blevet enige om, bør påhvile hele styringsgruppen.

Strategigennemgang

For at de strategiske review-møder kan være effektive, bør de holdes adskilt fra de operationelle review-møder. Og mens det må anses for passende at holde operationelle møder en gang om måneden, er det nok mere hensigtsmæssigt kun at holde strategimøder en gang i kvartalet. Strategifaktorer som markedsandel, kundetilfredshed, nye produktlanceringer og medarbejderkompetencer ændrer sig ikke mærkbart fra mdr. til mdr. Ved kun at holde møder en gang i kvartalet bliver der også bedre tid til at reflektere over tendenser, over drivkræfterne for strategien og korrelationen med resultaterne. Kvartalsmødet med en gennemgang af strategien bør fokusere på spørgsmål, ikke på de funktionelle afdelingers performance, og målet bør være at finpudse strategien og implementeringen af den.

Løbende double-loop læring om strategien

Den face-to-face kontakt, man har på det strategiske review-møde, er helt klart et vigtigt element i de teambuilding – og problemløsningsprocesser, som er en forudsætning for strategisk læring, men ca. halvdelen af tiden på et typisk møde går stadigvæk med, at en eller anden gennemgår og forklarer tallene. Vha. ny teknologi kan den strategiske læringsproces forbedres, ved at man går væk fra begivenhedsorienteret læring (på de strategiske kvartalsmøder) og over til en løbende læringsproces. Vha. groupware teknologi som lotus notes kan en klart defineret gruppe enkeltpersoner løbende arbejde med emner, som de har fælles interesse og ansvar for. BSC giver en perfekt mulighed for at anvende teknologien som illustreret i fig. 11-7:

Figur 11-7 Strategigennemgangsprocessen – som den vil se ud i fremtiden

I øjeblikket (begivenhedsledet læring)	I fremtiden (løbende læring)	
Kvartalsmødet	Mellem møderne (løbende læringsproces hvor ledelsen vha groupware-netværk kan gennemgå og diskutere performance)	
Gennemgå strategiske spørgsmål (10%)	<ul style="list-style-type: none"> • Komme med input til strategiske spørgsmål, der diskuteres i øjeblikket 	Kvartalsstrategimødet Gennemgå strategiske spørgsmål (60%) Diskutere implikationer (30%) Gennemgå performance (10%)
Diskutere implikationer (40%)	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog om performance • Forklare afvigelser • Fremsætte forslag • Identificere spørgsmål • Identificere strategiske spørgsmål til diskussion på næste gruppemøde 	
Gennemgå performance (50%)	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgå performedata (tilgængelige on-line) 	

I forbindelse med den løbende læringsmetode kan envejsrapporteringen af tal helt fjernes fra teammødet. Rapporterne sendes ud over netværket således at enhver af deltagerne kan læse dem, når det er belejligt.

Kapitel 12: Implementering af et Balanced Scorecard-styringsprogram

"Jeg prøvede på at fortælle min chef, at et BSC handlede om styring, ikke om måling"

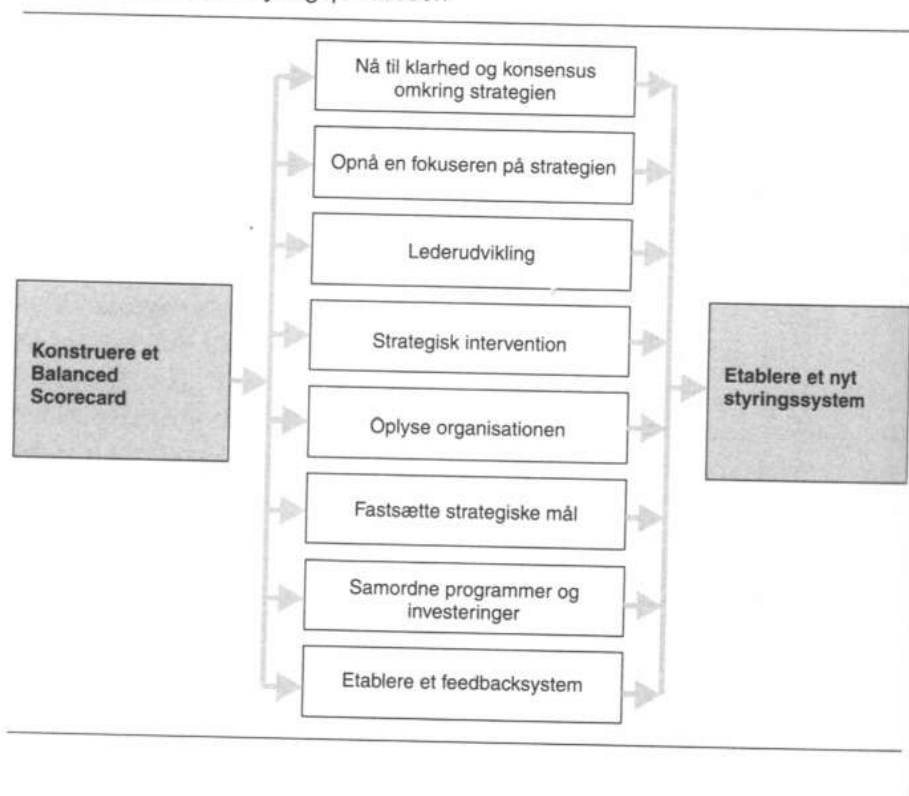
Den leder, der er citeret ovenfor, var af sin adm. direktør blevet bedt om at lede et task force for mellemledere, hvis opgave gik ud på at udvikle et BSC for divisionen. Han fornemmede, at forsøget var dømt til at mislykkes, fordi den adm. direktør betragtede scorecardet som et snævert forsøg på at forbedre organisationens performancemålesystem, ikke som en ny måde at styre virksomheden på.

Lancering af programmet med BSC

Der kan være mange forskellige grunde til, at organisationer lancerer scorecardprogrammer (jf. fig. 12-2):

FIG. 12-2 SIDE 306

Figur 12-2 De fleste virksomheder introducerer scorecardet for at fremme enkelte elementer i styringsprocessen



Efter vores erfaring har adm. direktører valgt at indføre BSC med et helt konkret strategisk formål for øje. Og i hvert enkelt tilfælde er det lykkedes at realisere dette formål vha. det første scorecard. Men i ingen af virksomhederne blev BSC ved med kun at fokusere på det oprindelige formål. I stedet så det ud til, at den første anvendelse af scorecardet var starten til en forandringsproces der gik et godt stykke videre end til det oprindelige formål med at konstruere et scorecard.

Advarsel: Det er ikke så enkelt som det lyder til

Lederne i en række produktions- og serviceorganisationer har forsøgt at konstruere scorecards for deres forretningsenheder. Det er ikke dem alle sammen, der har haft gode erfaringer med det. Adskillige ledere har udtalt: det er ikke så enkelt som det lyder til. Vores analyse af deres erfaringer viser adskillige måder, scorecardprojekter kan slå fejl på. Bl.a. kan nævnes fejl i struktur og valg af måltal for scorecardet og organisatoriske fejl i processen med at udvikle scorecardet og den måde, det anvendes på.

Styring af det strategiske styringssystem baseret på BSC

Ved indførelsen af et nyt styringssystem centreret omkring BSC må man først overvinde den organisatoriske interti, der er tilbøjelig til at indhulle og absorbere praktisk taget ethvert forandringsprogram. Der er behov for to typer koordinatore for en effektiv implementering af det nye system. For det første har en organisation brug for overgangsledere, de ledere, der letter konstruktionen af scorecardet, og som hjælper med at lægge det ind i et nyt styringssystem. For det andet har organisationen behov for at udpege en leder til at håndtere det igangværende strategiske styringssystem. En yderligere vanskelighed ved at inkorporere BSC i et strategisk styresystem er, at det ansvar, der ligger hos såvel overgangslederne som lederen af det igangværende system ikke falder indenfor en af de mere traditionelle båse.

Overgangslederroller

Vi har identificeret tre vigtige roller, der skal spilles ved opbygning og inkorporering af BSC som strategisk styringssystem:

1. arkitekt
2. koordinator
3. kommunikator

Arkitekten er ansvarlig for processen med at konstruere det første BSC og introducere scorecardet i styringssystemet. Eftersom scorecardet repræsenterer en radikal ændring i styringsfilosofien, er det en forudsætning, at arkitekten fuldstændig forstår og er internt motiveret af den nye fokusering på langsigtede strategiske målsætninger.

De interne konsulenter støtter også den koordinator, der skal inkorporere scorecardet i den løbende styringsproces. Koordinatoren bør rapportere direkte til den adm. direktør, eftersom han eller hun fungerer som stabschef med ansvar for at guide udviklingen af de nye styringsprocesser, som udløses af, at BSC bliver udbredt til hele organisationen. Koordinatorens rolle er afgørende, eftersom han eller hun optræder som stedfortræder for den adm. direktør ved udformningen af den dgl. anvendelse af det nye styringssystem.

Kommunikatoren er ansvarlig for at opnå forståelse, accept og støtte fra alle medlemmer af organisationen, lige fra de højeste niveauer ned til teams og medarbejdere i frontlinien og i baglokalerne.

Appendiks: Sådan konstrueres et Balanced Scorecard

At konstruere en organisations første BSC kan lade sig gøre vha. en systematisk proces, der opbygger konsensus og klarhed mht. hvordan en enheds mission og strategi skal omsættes til operationelle målsætninger og måltal. Projektet kræver en arkitekt, der kan udforme og lette processen samt indsamle relevante baggrundsinformationer for at konstruere scorecardet. Med mindre hele ledelsen er fuldt og helt engageret i processen, er det usandsynligt, at resultatet bliver vellykket. Det vil helt sikkert slå fejl uden ledelse og engagement i toppen.

Opstille målsætninger for programmet med BSC

Når processen er i gang, bør topledelsen identificere og nå til enighed om de vigtigste formål med projektet. Målsætningerne for programmet vil hjælpe med at:

- guide opstillingen af målsætninger og måltal for scorecardet
- opnå engagement blandt projektdeltagerne
- klargøre rammen for implementerings- og styringsprocesser, der skal følge efter konstruktionen af det første scorecard

(Praktiske eksempler kan læses fra side 328 til 332).

Spillerne

Når først man er nået til enighed om målsætningerne og den fremtidige rolle for et BSC, bør organisationen udpege den person, der skal optræde i rollen som arkitekt eller projektleder for scorecardet.

Det er vores erfaring, at arkitekten typisk er en ledende stabsmedarbejder i organisationen. Vi har set personer med meget forskellige baggrunde styre og lette processen med udvikling af et BSC i deres firma:

- chefen for strategisk planlægning eller forretningsudvikling
- kvalitetsstyringschefen
- økonomichefen eller divisionsregnskabschefen

I nogle virksomheder har man benyttet eksterne konsulenter til at assistere den interne arkitekt med scorecardudviklingsprocessen.

Konstruktion af et BSC: processen

Enhver organisation er unik og har måske lyst til at gå sine egne veje, når det gælder konstruktion af et BSC. Vi kan imidlertid beskrive en typisk og systematisk udviklingsplan, vi har anvendt i forbindelse med konstruktion af scorecards i en halv snes organisationer. Denne firefasede proces vil, hvis den udføres rigtigt, fremme engagementet omkring scorecardet fra topledelsens og mellemlidernes side samt skabe et godt BSC, der vil hjælpe lederne med at realisere de målsætninger, de har opstillet.

Definere målearkitekturen

Opgave 1: Udvælge en passende organisatorisk enhed
Opgave 2: Identificere SBU/virksomhedsforbindelser

Opbygge konsensus omkring de strategiske målsætninger

Opgave 3: Afholde den første interviewrunde
Opgave 4: Synteseseance
Opgave 5: Lederworkshop – første runde

Udvælge og konstruere måltal

Opgave 6: Møder i undergrupperne
Opgave 7: Lederworkshop – anden runde

Konstruere implementeringsplanen

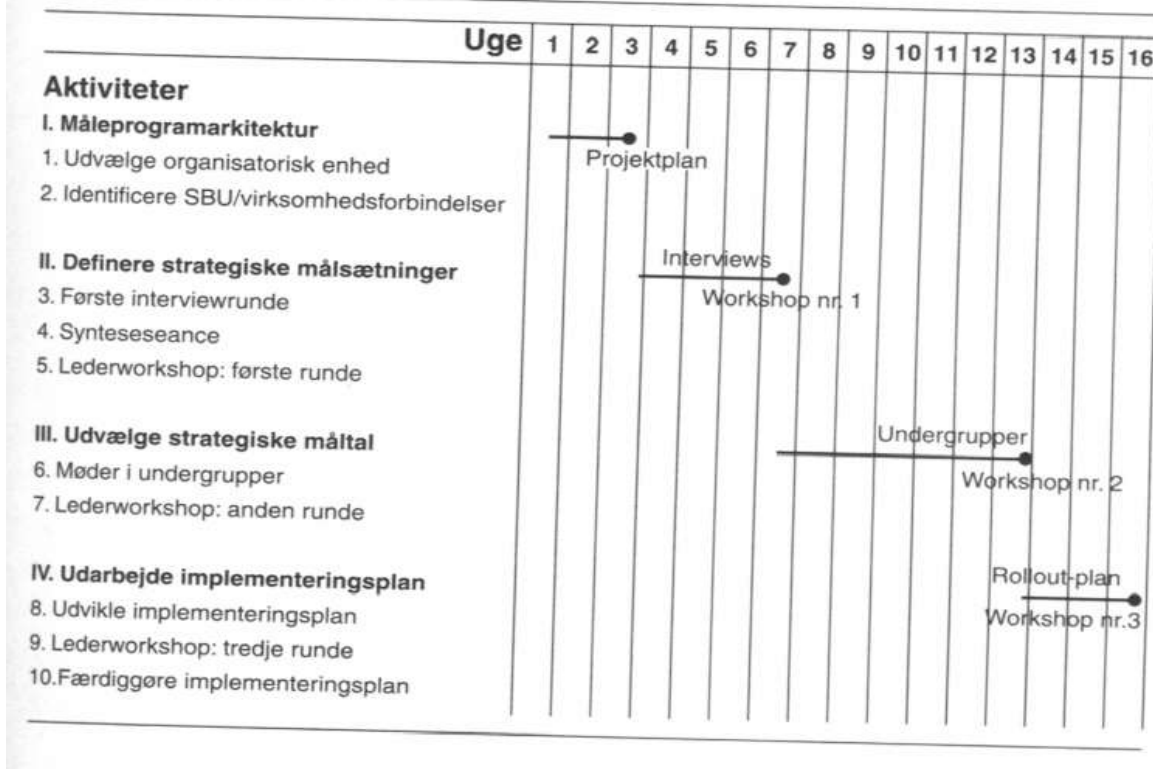
Opgave 8:	Udvikle implementeringsplanen
Opgave 9:	Lederworkshop – tredje runde
Opgave 10:	Færdiggøre implementeringsplanen

Tidsramme for implementeringen

Et typisk projekt med udbredelse af scorecardet til en hel organisation kan tage 16 uger (jf. fig.

A-2). Det er klart, at ikke al den tid bliver brugt på scorecardaktiviteter. Planen fastsættes stort set ud fra, i hvor høj grad ledelsen står til rådighed for interviews, workshops og møder i undergrupperne. Hvis de pågældende står til rådighed på de tidspunkter, hvor projektet kræver det – hvilket unægtelig er en usandsynlig situation – kan tidsplanen komprimeres. En fordel ved at afvikle projektet over en 16 ugers periode er, at ledergruppen har tid mellem de planlagte begivenheder til at overveje og reflektere over den struktur, der er ved at tegne sig for BSC og den strategi det informationssystem samt vigtigst af alt de styringsprocesser, som scorecardet vil føre med sig.

Figur A-2 En typisk tidslinie for et Balanced Scorecard



Hen imod slutningen af projektplanen bør topledelsen og mellemlædelsen for forretningsenheden have fået klarhed over og opnået konsensus mht. omsætning af strategien til specifikke målsætninger og måltal for de fire perspektiver, været nået enighed om en plan for implementering af scorecardet, herunder måske nye systemer og ansvar for at indsamle og rapportere data til scorecardet, ligesom man må have fået en bred forståelse af, hvilke styringsprocesser der skal ændres som resultat af, at scorecardets måltal nu er det centrale i organisationens styringssystemer.