

Forord

Da Robert Kaplan og David Norton i begyndelsen af 1990'erne opfandt et nyt præstationsmålingssystem, havde de formodentlig ikke engang i de mest optimistiske øjeblikke regnet med at lægge grundstenen til et af de mest succesfulde ledelseskoncepter, der er udviklet. Vi kunne næsten fristes til at sige siden det dobbelte bogholderi og den funktionsopdelte organisation, men det er nok trods alt at tage munden for fuld.

Balanced scorecard-konceptet har i sine mere end 10 års levetid undergået en forvandling fra at være et supplement til det traditionelle stedopdelte omkostningsregnskab til sidst i 1990'erne at blive præsenteret som et strategisk ledelsessystem. Med de seneste erfaringer og videreudviklinger kan balanced scorecard nok i lige så høj grad betragtes som en form for ledelsesmetodik, hvor der anlægges et bredt, integreret og helhedsorienteret syn på virksomhedens processer, således at de kritiske forhold bringes i fokus, og hvor mange tilgrænsende forhold som incitamentsstrukturer, organisering, medarbejderudvikling, kommunikation osv. integreres i konceptet. Alligevel er der en kerne i state-of-the-art balanced scorecard-tankegangen, og det er strategikortlægning, vi i denne bog vil sætte fokus på.

I starten fik balanced scorecard ikke megen opmærksomhed herhjemme. Ganske vist beskrev professor Jan Mouritsen konceptet i en artikel allerede i 1992, og i årene herefter begyndte tankerne at blive præsenteret på erhvervsrettede konferencer. Men vi skal helt frem til 1995, før det bliver taget på programmet undervisningsmæssigt, hvilket sker på Aarhus Universitets oecon.-studium. Tele Danmark begyndte som den formodentlig første virksomhed herhjemme eksplicit

at arbejde med balanced scorecard-teknikkerne i midt-90'erne i forbindelse med udviklingen af et ledelsesinformationssystem samt som et redskab i organisationens forandring mod en mere markedsorienteret organisation.

Det var en træg begyndelse. I starten slog økonomiafdelingerne kors for sig, når de blev præsenteret for tanken om, at den regnskabsmæssige rapportering skulle suppleres eller ligefrem reformeres, og det var ofte HR-afdelinger og it-afdelinger, der blev ansvarlige. Dette er dog siden ændret, således at balanced scorecard nu er en del af økonomistyringens standardrepertoire. Da vi udgav den første bog om danske erfaringer med balanced scorecard – *Balanced scorecard på dansk: 10 virksomheders erfaringer* – i 2000, var der ikke særlig mange virksomheder, der havde arbejdet med strategikort. Kun ganske få virksomheder formåede at implementere kernen i balanced scorecard-tankegangen på daværende tidspunkt, dvs. at sammenkæde de kritiske succesfaktorer og præstationsmål i en årsag-virknings-kæde. Men udviklingen er gået stærkt de sidste to til fire år, således som de erfaringer, der præsenteres i denne bog, viser.

Balanced scorecard er nok mere at betragte som en metode end en egentlig teori. Op gennem 1990'erne var grundlaget Robert Kaplan og David Nortons bog *The Balanced Scorecard* (1996, på dansk i 1998), som med sin besnærende retorik inspirerede mange til at gå i gang. Men de metoder, der blev præsenteret i denne bog, var svære at arbejde med i praksis, og det var derfor først med udgivelsen af *The Strategy-Focused Organization* (2001, på dansk i 2002), at balanced scorecard-metoderne reelt blev implementérbare. Dette afspejler sig også i den kraftige udbredelse, som balanced scorecard har fået herhjemme de senere år.

I den udenlandske litteratur videregives en masse erfaringer fra store amerikanske virksomheder. Der er også internationalt udgivet en mængde artikler, som fortæller, hvilke fordele den ene og den anden virksomhed har haft af at implementere balanced scorecard. Men hvilke af disse erfaringer kan overføres til danske virksomheder? Der melder sig nogle helt konkrete spørgsmål: Hvordan anvendes balanced scorecard af danske virksomheder? Hvad er de konkrete designvalg, der er blevet truffet i de virksomheder, som har prøvet det? Har danske virksomheder gode eller dårlige erfaringer med at integrere et ameri-

kansk ledelseskoncept som balanced scorecard med den hidtidige praksis? Skal der foretages tilpasninger af metoden? Det er centrale spørgsmål, som vi hele tiden bliver stillet over for, og som vi vil bruge denne bog til at besvare.

Balanced scorecard handler i dag stadig om at måle virksomhedens præstationer inden for fire perspektiver – det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, procesperspektivet samt lærings- og vækstperspektivet. Men det er i dag tæt tilknyttet virksomhedens strategi. I praksis er balanced scorecard et værktøj til udvikling og implementering af virksomhedens strategi igennem en kortlægning af strategien i det såkaldte strategikort. Derfor bliver succeskriteriet for balanced scorecard, om man har udarbejdet en klar, simpel og sammenhængende strategi, mere end de nøgletal, der udgør scorecardet. Ikke fordi nøgletallene er uvæsentlige. Tværtimod. Men fordi det karakteristiske ved balanced scorecard er, at det gennem konsekvente målinger fokuserer på de processer og ressourcer, der understøtter virksomhedens strategi.

Den store udbredelse af balanced scorecard betyder, at der i dag foreligger en ganske omfattende litteratur om både balanced scorecard-metoderne, og om hvordan implementeringen foregår i praksis. Der er efterhånden også kommet en del bøger med vægt på nationale erfaringer og praktiske eksempler fra de enkelte lande. Siden 2000, hvor vi udgav bogen *Balanced Scorecard på dansk*, har der været en stærk udvikling af balanced scorecard-ideen, og tiden er derfor inde til en opdatering. I denne bog har vi indarbejdet den nyeste udvikling med speciel vægt på strategikortlægningen. Desuden har vi valgt at lade helt nye virksomheder præsentere deres erfaringer. Kernen i bogen er således de syv virksomheders beskrivelser af deres erfaringer med implementeringen af balanced scorecard og strategikort. Disse virksomheder er naturligvis væsentlig længere med deres udvikling og implementering end de virksomhedscases, vi præsenterede i 2000.

I de senere år er også flere organisationer i den offentlige sektor begyndt at benytte balanced scorecard, og der er efterhånden udgivet en del litteratur om anvendelsen af balanced scorecard i offentlige organisationer. Når vi har holdt foredrag eller undervist, har vi dog gentagne gange mødt spørgsmål som: Kan et amerikansk ledelseskoncept som balanced scorecard overhovedet anvendes af offentlige virksomheder og organisationer i Danmark? Der er imidlertid ikke ret stor

forskel på den måde, man bruger balanced scorecard på i offentlige og private virksomheder, hvilket vil fremgå af de tre kapitler, hvor det er offentlige organisationer, der præsenterer deres erfaringer.

Bogen er først og fremmest skrevet til ledere og medarbejdere i private og offentlige organisationer, som vil have en dybere forståelse af brugen af balanced scorecard i praksis, eller som planlægger at indføre balanced scorecard. Men bogen imødekommer også det behov, der er i undervisningsmæssig sammenhæng for at kunne trække på reelle og praktiske danske erfaringer.

Vi har ikke skrevet en forskningsmæssig publikation, men en teoretisk velfunderet og praktisk orienteret bog. Den vigtigste del af bogen er case-historierne. De er skrevet af erfarne og dygtige folk og handler om deres respektive organisationers arbejde med og udbytte af balanced scorecard. De deltagende virksomheder er udvalgt ud fra vores kendskab til, hvilke initiativer der har været i gang i forskellige danske virksomheder. Desuden har vi tilstræbt at dække flere forskellige brancher samt både private og offentlige organisationer. Endelig har det været vigtigt for os at finde organisationer, der har arbejdet så meget med balanced scorecard, at de kan siges at være på et stadie, hvor strategiarbejdet er en integreret del af organisationernes balanced scorecard. Resultatet, som læseren selv kan bedømme, er efter vores overbevisning blevet, at case-historierne giver et ganske godt – og repræsentativt – billede af, hvad dansk balanced scorecard-praksis er.

Vi indleder bogen med nogle kapitler, der redegør for, hvad balanced scorecard er, og hvad denne ledelsesmetode kan bruges til, og som uddyber de strategiske temaer i balanced scorecard-konceptet. Det er ikke vores formål at redegøre for hele historien bag balanced scorecard, og det er heller ikke vores formål at præsentere balanced scorecard som en ny og endnu mere teoretisk korrekt måde at lede på. I stedet vil vi beskrive de centrale egenskaber og sammenhænge, som har gjort balanced scorecard til en af de mest omtalte ledelsesmæssige nyskabelser i lang tid.

Vi afslutter bogen med et kort kapitel, hvor vi dels fremdrager nogle fællestræk af de syv virksomheders fortolkning og anvendelse af balanced scorecard og strategikortlægning, dels forsøger at uddrage de centrale erfaringer fra hver enkelt virksomheds fortælling.

Det er en bog om danske erfaringer, og uden virksomhedernes ind-

sats havde der ikke været nogen bog. Derfor vil vi gerne rette en tak både til de personer, der har skrevet kapitlerne, og til virksomhederne, der ikke blot har vist åbenhed og villighed til at dele erfaringer, men også har givet deres medarbejdere mulighed for at skrive kapitlerne. Desuden tak til Ingrid Lautrup, som har bistået os med korrekturlæsning.

Per Nikolaj Bukh
Århus

Heine Kaasgaard Bang
Århus

Mikael W. Hegaard
Humblebæk