



# Bestyrelshåndbogen

Artikel trykt i Bestyrelses-  
håndbogen. Gengivelse af denne  
artikel eller dele heraf er ikke tilladt  
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er  
Danmarks største og stærkeste  
videns- og udviklingsklub. Uanset  
hvilket område eller emne du  
beskæftiger dig med, får du her  
et komplet opslagsværk på print,  
cd-rom og internet, der giver  
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk  
og overskueligt værktøj til dig,  
der vil være 100% opdateret  
inden for et bestemt område  
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

# Balanced scorecard og strategikortlægning: principper for fastlæggelse af mål og kaskadering

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet  
og lektor Karina Skovvang Christensen, kschristensen@econ.au.dk,  
Aarhus Universitet

---

## 1. Indledning

**Opfundet for 20 år siden**

Da Robert S. Kaplan og David P. Norton i begyndelsen af 1990'erne 'opfandt' et nyt præstationsmålingssystem (jf. Kaplan & Norton 1992), havde de formodentlig ikke regnet med at lægge grundstenen til et af de mest succesfulde ledelseskoncepter, der er udviklet. Mens det i starten mest handlede om at supplere budgettet med nye typer nøgletal, så har Balanced scorecard-konceptet i sin snart 20 år lange historie undergået en forvandling fra at være et supplement til den traditionelle budgetlægning til at fokusere på strategi, strategiimplementering og strategisk ledelse, således som det også er beskrevet i en anden artikel i denne håndbog (Bukh 2009).

Med de seneste erfaringer og videreudviklinger udgør balanced scorecard nu 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 budget- og planlægningsmetoder, incitamentsstrukturer, organisering, medarbejderudvikling, kommunikation osv. integreres i konceptet. På den måde skabes der – når det virker – en sammenhæng mellem organisatoriske enheder,

**Strategikortlægning er det centrale**

ledelsessystemer og -metoder, kompetenceudvikling og meget andet med strategien.

Omdrejningspunktet for at arbejde med balanced scorecard er at kunne lave en velfungerende strategikortlægning. Selve scorecardet er blot en liste over kritiske succesfaktorer og mål. Det, som er det afgørende, er, hvordan disse relaterer sig til hinanden – forudsætter hinanden og følger af hinanden – således at de tilsammen afspejler virksomhedens strategi. Det er disse sammenhænge, strategikortet drejer sig om, og vi vil derfor i denne artikel sætte fokus på strategikortets elementer.

I det næste afsnit vil vi først præsentere grundlaget for balanced scorecard-metoden. Herefter vil vi i afsnit 3 give et par eksempler og i afsnit 4 overordnet præsentere strategikortet, som den integrerende model for strategien. I de fire følgende afsnit går vi igennem de fire perspektiver, der indgår i strategikortet, hvorefter vi i afsnit 9 diskuterer behovet for at have strategikort på flere niveauer i organisationen. Dette leder frem til, at vi i afsnit 10 går mere i detaljer med det såkaldte koncernstrategikort, som viser sammenhænge mellem strategikort i flere dele af virksomheden. Endelig afsluttes artiklen i afsnit 11.

**2. Balanced scorecard-metoden****Udgangspunktet var at udvikle et præstationsmålingssystem**

Da de første grundsten til balanced scorecard-metoden blev lagt i 1990, var det med henblik på at udvikle et præstationsmålingssystem til brug i virksomheder, der arbejdede procesorienteret og med fokus på kunderne. Det var også tydeligt i den første artikel, som Kaplan og Norton udgav i 1992 (Kaplan & Norton, 1992), at den var en reaktion på de vanskeligheder, man oplevede med traditionelle budgetlægningssystemer: Når man har budgetterne forankret i afdelinger, der hver for sig styres på deres økonomiske resultater, er det vanskeligt samtidig at sikre tilstrækkelig fokus på de tværgående aktiviteter, hvad enten det er samarbejde om at udvikle produkter og løsninger til kunderne, eller det er interne udviklingsprojekter.

### Succesfaktorer udvælges inden for fire perspektiver

## 2.1. De fire perspektiver

Én af de bærende idéer i udviklingen af et balanced scorecard var fra starten – og er det stadig – at der skal tages udgangspunkt i virksomhedens vision, mission og strategi, og på grundlag heraf udvælges kritiske succesfaktorer inden for de fire områder: Det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, procesperspektivet og lærings-/vækstperspektivet. Dermed kan virksomheder gennem anvendelse af balanced scorecard oversætte strategien til mål, der signalerer vigtigheden af kunderelationer, værdiskabelse og præstationer i en langt bredere forstand end, hvad der afspejles af de traditionelle finansielle resultater.

Balanced scorecardet består derfor i sin mest basale form af en række kritiske succesfaktorer, præstationsmål og tilknyttede initiativer inden for hvert af perspektiverne. Men scorecardet er ikke blot en sammenstilling af præstationsmål, som virksomhedens ledelse finder vigtige. Nej, scorecardet fortæller også en historie om virksomhedens strategi. De langsigtede mål skal sammenkædes med driftshandlinger, som vedrører de enkelte afdelingers bidrag til strategien, og der skal skabes sammenhæng med de ledelsesprocesser og -systemer, der anvendes i virksomheden. På den måde sættes der fokus på det, som har betydning for kunderne, og det beskrives, hvad der skal gøres for at realisere strategien.

### Udvikling af et strategikort

Efterhånden som flere og flere virksomheder fik erfaringer med balanced scorecard, udviklede metoden sig dog til i endnu højere grad at være en metode til strategiformulering og -implementering. Dette er mest markant i Kaplan og Nortons anden bog *The Strategy-focused organization* (2001), som for det første viser, hvorledes der kan udvikles et strategikort med henblik på at skabe sammenhæng i virksomhedens strategi inden for de fire nævnte perspektiver og for det andet argumenterer for, hvordan fem nøgleprincipper er centrale for at skabe en fælles retning for virksomhedens ledelsesaktiviteter:

1. Mobiliser forandringer gennem *executive leadership*
2. Gør strategien operationel
3. Sørg for at ensrette organisationen med strategien
4. Motiver alle til at tage medansvar for strategien
5. Styr på en sådan måde, at strategien bliver en løbende proces

## 2.2. Fokus på strategi frem for økonomistyring og rapportering

**Balanced scorecard er mere end et økonomistyringskoncept**

Den mest almindelige misforståelse, når der arbejdes med balanced scorecard i praksis, er nok forventningen om, at det er et *økonomistyringskoncept*, forstået således at det er rapportering, kontraktstyring og opfølgningen på nøgletalene, som er det centrale. Det er naturligvis ofte vigtigt at følge op på de mål, man sætter sig, men dette er i realiteten relativt ukompliceret. I al fald er det teknikker og metoder, der ikke er anderledes end enhver rapportering til bestyrelse eller daglige ledelse, og de udfordringer, der knytter sig til anvendelsen af opfølgning på balanced scorecard-baserede mål, er meget lig, hvad vi kender fra den almindelige budgetlægning (jf. Bukh 2005).

**... og det er heller ikke blot et ledelsesinformationssystem**

Det er også forkert, hvis man opfatter balanced scorecard som 'bare' et rapporteringsværktøj eller ledelsesinformationssystem. Hvis man anvender et it-baseret system til ledelsesinformation, vil det normalt indeholde information, der er vigtigt ledelsesmæssigt, og derfor bør nøgletal og mål, der er udpeget i et balanced scorecard, også indgå heri. Men et ledelsesinformationssystem vil normalt også indeholde en mængde oplysninger, som ikke er strategisk vigtige, og som derfor ikke indgår i et balanced scorecard.

Det er et typisk tegn på, at der fokuseres forkert, hvis man, allerede inden de første strategikort er færdige, går i gang med at diskutere, hvor tit scorecardet skal opdateres, hvem der skal vedligeholde datadefinitionerne, hvem der har adgang til hvilken information, og hvordan scorecardet skal integreres med diverse andre it-systemer. Et balanced scorecard er nemlig ikke et it-system.

**Vær også varsom med resultatkontrakter og bonusmodeller**

Ligeledes er man på afveje, hvis man fra starten fokuserer på at udvælge mål, der kan tildeles vægte og indbygges i en resultat- eller direktørkontrakt, som man f.eks. ofte ser det gjort i den offentlige sektor. Det er naturligvis også her sådan, at hvis man har udpeget de kritiske succesfaktorer præcist og fastlagt krævende, men opnåelige mål herfor, så vil det være naturligt, at disse indgår i en eventuel resultatkontrakt. Men balanced scorecard, og dermed litteraturen om dette, handler *ikke* om at lave resultatkontrakter – det handler om at udpege de konkrete ting, som medarbejderne i de enkelte afdelinger skal lykkes med for at nå de mål, virksomheden har sat sig, således at disse mål tilsammen afspejler strategien.

### 3. Et par eksempler: KSF'er, KPI'er og indsatser

#### Første skridt: valg af Kritiske Succesfaktorer

Erfaringerne har vist, at de fleste virksomheders strategier kan udmøntes i 15-20 kritiske succesfaktorer (KSF'er), som afspejler målsætninger i de fire perspektiver. Sådanne KSF'er kan man med fordel formulere med udgangspunkt i, hvad der skal opnås i forhold til finansielle forhold, kunder, processer etc., således at en KSF f.eks. formuleres på følgende måde:

- Øge kernekundernes tilfredshed
- Reducere leveringstiden
- Fastholde medarbejdernes tilfredshed
- Opsøge flere kunder

#### 3.1. Eksempel: en bank

De viste eksempler ovenfor er i sagens natur forholdsvist generelt formulerede, men vil i den enkelte virksomhed alligevel afspejle en vurdering af, hvad der skal til for at nå de strategiske mål, samt hvorledes dette relaterer sig til andre KSF'er, således at der bag den enkelte sætning gemmer sig mere konkrete planer. Hvis vi ser på KSF'en "øge kernekundernes tilfredshed" kunne dette i én bestemt bank for det første udtrykke, at man har fokus på en bestemt kundegruppe, f.eks. familier med en høj indkomst bosiddende i Nordsjælland, og at det er særligt vigtigt at disse er tilfredse med bankens produkter og medarbejdernes kompetencer.

#### Næste skridt: Key Performance Indicators

Ved udarbejdelsen af scorecardet vil man tilstræbe at knytte 1-2 indikatorer eller nøgletal ('Key Performance Indicators', KPI'er) til hver KSF. Dette er for det første et spørgsmål, om at kunne følge op, men er i ligeså høj grad en måde at lave en præcisering af, den mere generelt formulerede KSF. I eksemplet ovenfor kunne det være, at der laves en kvartalsvis webbaseret kundetilfredshedsmåling til en stikprøve af kunderne, hvor der stilles en række forskellige spørgsmål. Det er i eksemplet ikke den generelle tilfredshed, man er interesseret i, men svarene på de to spørgsmål, der direkte vedrører kundernes vurdering af medarbejdernes kompetencer samt af om produkterne opfylder kundernes behov.

Ofte fokuserer man på den gennemsnitlige kundetilfredshed målt på f.eks. en 1-5 skala. Men da det er en generel observation, at kundefastholdelsesraten er op til flere gange

højere for kunder, som er fuldt tilfredse (score=5) end blot tilfredse (score=4), kunne strategien indebære, at man tilstræber at gøre kernekunderne fuldt tilfredse, således at den relevante KPI er andelen af de velhavende Nordsjællandske kunder, som er fuldt tilfredse med både medarbejdernes kompetencer og bankens produkter. Ligeledes kræver det en stillingtagen til, hvad der menes med, at kunder er velhavende og om det er bestemte produkter, de skal være tilfredse med. Dette er en måling, som udtrykker en ganske anden strategi end, hvis man blot måler den gennemsnitlige kundetilfredshed. Men det er også et meget mere præcist udsagn om, hvad strategien indebærer og om, hvordan rådgiverne skal prioritere deres tid.

### Tredje skridt: target

Hvis man for den enkelte KPI kan sætte et mål ('target') for, hvilket niveau man vil opnå, er strategien endnu mere præcist udtrykt. I eksemplet ovenfor kunne det være, at 40 % af kunderne i kernekundesegmentet skal svare, at de er fuldt tilfredse (score=5) med både medarbejdernes kompetencer og bankens produkter. Formålet med at fastlægge et target er igen, både at det er grundlaget for opfølgning og rapportering, og at det præciserer, hvad der menes med strategien.

Hvis der fastlægges et target gælder de almindelige krav til gode mål for at de skal have den bedst mulige adfærdspåvirkende effekt: at de skal være krævende, men opnåelige. Det betyder at man kun skal sætte targets, hvis man har et godt kendskab til, hvad den aktuelle præstation er samt, hvad der med en god indsats vil kunne opnås. Hvis ikke det er tilfældet, f.eks. fordi det er en ny måling man indfører, vil man generelt opnå bedre resultater ved blot at fokusere på KPI'en uden på forhånd at specificere, hvor godt man skal præstere.

### Fjerde skridt: medarbejdernes indsatser

I mange tilfælde vil kombinationen af KSF'er, KPI'er og targets udtrykke noget, der allerede arbejdes med, hvor der er sat forskellige indsatser i gang, således at der allerede arbejdes med at nå de strategiske mål. I andre tilfælde vil det være nødvendigt med nye tiltag, som eventuelt skal allokeres ressourcer til og måske laves planer for. Mange virksomheder vælger som en del af balanced scorecardet at specificere, hvilke indsatser, som der skal arbejdes med for at forbedre KPI'erne. Da indsatser ofte vedrører det konkrete arbejde i de enkelte afdelinger, afhænger dette dog af på hvilket niveau i organisationen, strategikortet er lavet, idet man ofte vil vælge at udarbejde de konkrete indsatser på afdelingsniveau. Dette er samtidig svaret på, hvorledes

### Den samlede strategi i et balanced scorecard

medarbejderinddragelsen i udarbejdelsen af et balanced scorecard kan være: Fastlæggelsen af KSF'er og måske også KPI'er er en ledelsesopgave – men ved udarbejdelsen af de konkrete planer og ofte også fastlæggelsen af targets, kræves der inddragelse af medarbejderne.

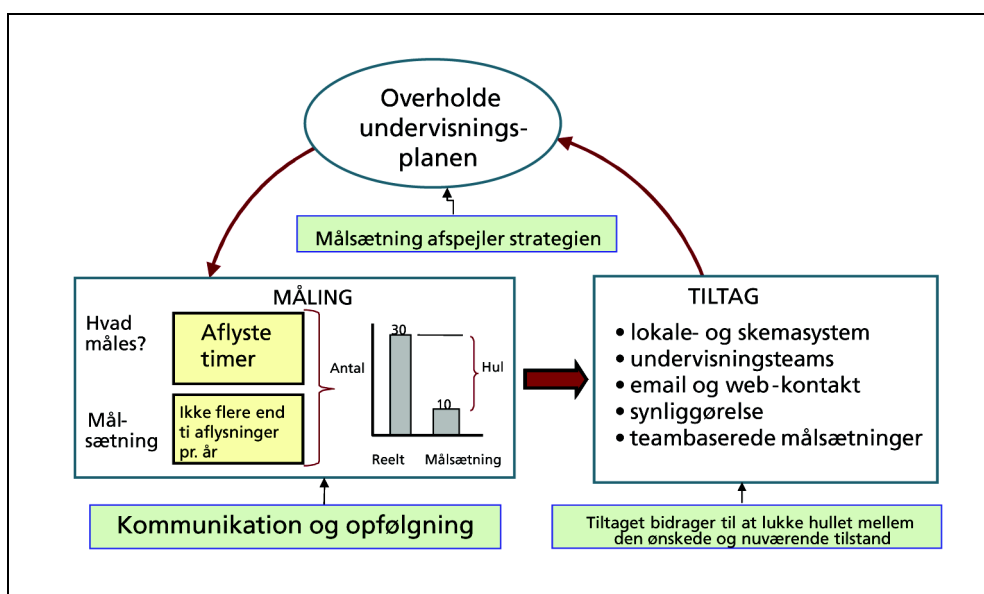
Sammenfattende, så udtrykkes den samlede strategi altså ved et antal KSF'er med tilknyttede KPI'er og tagets samt indsatser. Dette er en generelt anvendelig metode til at fastlægge strategiske mål, som principielt kan anvendes uanset, om man laver en formel strategikortlægning eller ej. Ligeledes er metoden anvendelig i alle typer organisationer og på alle organisatoriske niveauer.

### 3.2. Eksempel: Et gymnasium

I figur 1 illustreres det i et udsnit, hvorledes metoden har været anvendt på et gymnasium: For at nå de overordnede mål i kundeperspektiver (som både vedrører eleverne og de uddannelsespolitiske målsætninger) fokuseres der på at minimere frafald, målt ved gennemførelsesprocent, samt at eleverne opnår kompetencer, som kan bringe dem videre i uddannelsessystemet, målt ved karakterniveau. En høj gennemførelsesprocent sikrer samtidig en høj klassekvotient og dermed en god økonomi for gymnasiet.

I en analyse har det vist sig, at en væsentlig faktor er elevernes oplevelse af, hvordan uddannelsen gennemføres, og at dette på brugbar vis kan vurderes løbende ved tilfredshedsmålinger. En anden problemstilling er, at mange timer aflyses af forskellige årsager, f.eks. pga. dårlig planlægning af undervisernes efteruddannelse, stort sygefravær blandt undervisere og i det hele taget manglende fleksibilitet i planlægningen. Ligeledes har behovet for at reducere vikaromkostninger betydet, at der ofte er valgt aflysning frem for at ansætte vikarer. Derfor vælger gymnasiet som en del af strategien at arbejde for at reducere antallet af aflyste timer.





Figur 1. Eksempel på kritisk succesfaktor, måling, target og tiltag.

#### KPI'en præciserer KSF'en

Figur 1 sammenfatter KSF, KPI, targets samt tiltag for KPI'en 'overholde undervisningsplanen'. Hvis antallet af aflyste timer er stort, og eleverne er utilfredse med dette, er det relativt nemt at få øje på dette som et strategisk element. Men hvis tiltag mest omkostningseffektivt skal målrettes mod at forbedre elevernes oplevelse af gymnasiets undervisning, kræves der en præcisering, hvilket gøres ved angivelsen af KPI'en. Den nemme måling kunne være, at en aflysning finder sted, når der ikke er undervisning, således at eleverne i stedet får en fritime. Men hvad hvis der arrangeres en erstatningstime på et andet tidspunkt? Er det ligeså godt, at der er vikar, som hvis den faste lærer underviser? Kunne man bytte engelsk- og matematiktimen, hvis engelsklæreren er syg? Ville matematiklæreren være villig til at undervise 5 timer ekstra en uge, hvis en anden lærer var syg? Har det en betydning for elevernes oplevelse, hvornår de får besked om aflysningen? Dette er blot nogle af de spørgsmål, der rejser sig, når det skal defineres, hvad der menes med en aflysning.

Målingen i figur 1 vedrører hele gymnasiets undervisning i engelsk – og den måde en aflysning defineres på er, at der ikke foregår en relevant undervisning for eleverne på det tidspunkt, som er angivet i timeplanen. Det betyder, at der kan flyttes timer mellem fagene, at en anden engelsklærer kan tage undervisningen, at der kan anvendes vikarer etc.

Sidste måned var der 30 aflysninger og ved sammenligning med andre fag og erfaringer fra andre gymnasier, vurderes det, at man ved at planlægge bedre og være mere fleksibel kan nå ned på højst 10 aflysninger. Dvs. der sættes et target, som man i løbet af det kommende år vil arbejde på at nå. Dette tal kan man måned for måned følge, og vurdere om de initiativer, der tages, har den rigtige effekt.

Til højre i figur 1 er angivet en række tiltag, som er en summarisk angivelse af, hvordan man på gymnasiet og i gruppen af engelsklærere vil arbejde for at nedbringe antallet af aflysninger. Vi skal ikke her gå i detaljer med, hvordan der konkret kan arbejdes med dette. Men de angivne tiltag er alle mere eller mindre intuitivt fornuftige, de giver mening for de lærere, som er involveret i det, det er formodentlig ting man allerede arbejder med, og som de fleste vil være enig i, har de en betydning. Effekten af den strategiske proces er, at sammenhængene synliggøres, og at betydning af den rigtige arbejdsmåde kommer i fokus, således at det bliver prioriteret at arbejde på den måde, man er enige om, er den rigtige.

**Husk: Det er KSF'erne, som er den vanskelige del**

I dette afsnit har vi med et par eksempler vist, hvordan man ved hjælp af kritiske succesfaktorer, indikatorer og strategiske initiativer kan konkretisere en strategi, så den bindes sammen med medarbejdernes daglige arbejde. Hvis man har erfaring med resultatmålinger og ledelsesrapportering, er det relativt let at arbejde med KPI'er og targets; og det er grundlæggende et spørgsmål om ledelse og faglig indsigt at kunne vælge de rigtige indsatser. Den vanskelige del er at komme fra de generelle strategiformuleringer til en forståelse for, hvilke KSF'er der er den rigtige præcisering af strategien.

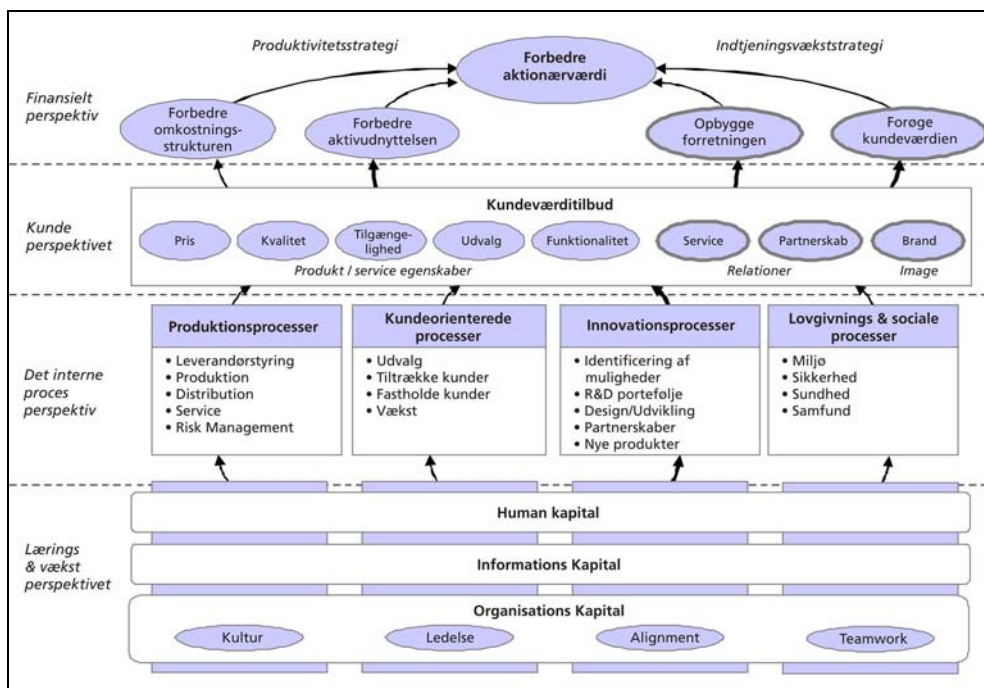
## 4. Strategikortet

**Strategikortet identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer**

Et balanced scorecard identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer. Når balanced scorecard bruges som et redskab til at arbejde med strategi – hvad enten det er for at udvikle eller konkretisere strategien, eller det er for at opbygge en ledelsesrapportering, som er strategisk forankret – så er udgangspunktet et så præcist udviklet strategikort som muligt.

#### 4.1. Strategikortet som en skabelon for strategien

Strategikortet designes ved at starte øverst og definere organisationens overordnede vision og mission og afledte strategiske temaer, hvorefter man arbejder sig nedad i årsagsvirkningskæden, indtil de kritiske succesfaktorer i lærings- og vækstperspektivet er fastlagt. Strategikortet udvikles eller planlægges altså oppe fra og ned, selv om årsagsvirkningskæden læses nede fra og op, som vist i figur 2.



Figur 2. Strategikortlægningen (kilde: Kaplan & Norton 2004, s. 11)

#### Strategikortlægningen er udgangspunktet for et balanced scorecard

Ved at optegne et strategikort er idéen, at man kan skabe sammenhæng i virksomhedens strategi indenfor de fire perspektiver: det finansielle, kunde-, det interne proces- samt lærings- og vækstperspektivet. Det er denne model, de fleste virksomheder, der går i gang med at lave balanced scorecard, bygger deres strategikort op over, og vi vil derfor i denne artikel gennemgå de enkelte elementer i modellen.

Strategikort-modellen kan betragtes som en form for skabelon, som den enkelte virksomhed kan udfylde og derved kortlægge sin strategi igennem. Naturligvis ikke således, at det bliver en spændetrøje, der gør, at strategien skal formuleres på en bestemt måde; at den skal indeholde bestemte

elementer; og at det kun er bestemte ting, der kan lade sig gøre. Skabelonen er snarere tænkt som et udgangspunkt, hvor man i udviklingen af strategien for den konkrete virksomhed kan fravige modellen på stort set alle områder, når blot man er sig bevidst om, hvilke konsekvenser det har for designet af det øvrige strategikort, og når blot man er sikker på, at ændringerne skyldes særlige forhold ved strategien eller virksomhedens situation, og ikke at man for eksempel går uden om ubehagelige, men nødvendige prioriteringer, eller at man ender med uklare formuleringer, fordi man ikke helt er klar over, hvad der er væsentligt.

#### 4.2. Arbejdet med strategikortlægningen

##### **Relationerne mellem de kritiske succesfaktorer er strategiske hypoteser**

Udviklingen af et strategikort indebærer en strategiproces, hvor det i første omgang er et spørgsmål om, at ledelsen vurderer, hvilke resultater inden for de tre nederste perspektiver, der vil have de nødvendige konsekvenser i det øverste perspektiv. Ved strategikortlægningen fastlægges det, hvorledes de forskellige kritiske succesfaktorer påvirker hinanden i et årsags-virkningsforhold igennem strategikortet. Disse relationer er udtryk for strategiske hypoteser om, hvordan virksomheden hænger sammen – og hvordan ledelsen ser og udtrykker sammenhænge i virksomheden.

##### **Konkretiserer strategien og skaber fælles forståelse**

Formålet med udviklingen af et strategikort er for det første at konkretisere strategien for at skabe en fælles forståelse herfor i ledergruppen, som eventuelt kan kommunikeres i organisationen og i nogle tilfælde også til interessenter uden for organisationen. Dette er særligt vigtigt, i forbindelse med forandringsledelse, hvor det er væsentligt, at strategien kan kommunikeres på en umiddelbart forståelig måde.

Dernæst er det også formålet at omsætte vision og mission til strategiske temaer og herfra til kritiske succesfaktorer, hvor der kan fastlægges nøgletal, der kan følges op på. Det er afgørende, at det – så vidt det er muligt – fastlægges hvordan, der skal måles, og hvad der skal være det konkrete ambitionsniveau.

I praksis er det udfordrende at visualisere en virksomheds strategi inden for rammerne af et strategikort, og det er blandt andet derfor, at mange af de tidlige forsøg med balanced scorecard herhjemme havde en tendens til at ende med en samling nøgletal, hvoraf mange givetvis var vigtige,

men hvor der ikke var en nogenlunde klart defineret sammenhæng mellem dem. Problemerne med at følge balanced scorecard-opskriften skyldes givetvis, at det måske nok var logisk klart og teoretisk stringent, at man fastlagde succesfaktorerne i en bestemt rækkefølge, således, at man eksempelvis efter at have besluttet, at man vil fokusere på sine kernekunder, skal fastlægge målinger, der kan overvåge, om man opfylder kernekundernes behov. Men hvordan finder man ud af, hvilke kunder der er kernekunder? Hvad er det, disse kunder ligger vægt på, og kan det overhovedet måles?

Ligeledes er det en indlysende god idé, at man fokuserer på at kunne "levere til tiden", men hvad gør man i en mellemstor produktionsvirksomhed, hvor der både fremstilles standardvarer og varer i henhold til kundespecifikke projekter, hvor en del af leverancerne sker fra egne fabrikker i udlandet direkte til kunderne, og hvor andre leverancer sker via lagre, man selv styrer? Skal leveringstid defineres fra det tidspunkt, sælgeren tager imod en ordre? Fra det tidspunkt, der sendes et tilbud ud til kunden? Fra det tidspunkt, kunden tager imod ordren? Hvad med defekte varer eller restorder? Og hvad skal man gøre, når man har forskellige kundesegmenter?

### Men ikke en erstatning for ledelse

Det er vores erfaring, at balanced scorecard-metoden er et fremragende værktøj til at hjælpe virksomheder med at finde de områder, hvor der bør fokuseres. Men det er på ingen måde en erstatning for ledelse. Det er ledelsen, som selv suverænt afgør de områder, der skal fokuseres på, og strategikortet er alene et redskab, som kan hjælpe ledelsen med at prioritere og fokusere. Det sker blandt andet ved at gøre beslutninger transparente og udfordre vanetænkningen, således at nye muligheder kan visualiseres og udpeges.

Et balanced scorecard-projekt hjælper til at stille nogle af de rette spørgsmål, men det giver ikke svarene; og hver gang man finder et svar, rejser der sig ofte en række andre spørgsmål. Balanced scorecard er måske nok økonomistyringens schweizerkniv, men hvad hjælper det at kunne trække en skruetrækker frem, hvis man ikke ved, hvad der skal skrues på, eller hvornår man skal bruge den? Eller sagt med andre ord, så udgør et balanced scorecard ikke noget mirakelværktøj, al den traditionelle viden om strategi, marketing, supply chain management osv. skal man stadig have, selv om man med balanced scorecard har et værktøj, der integrerer en masse metoder og teknikker. Da balanced scorecard lægger op til, at de forskellige funktionsområder integreres, bliver

der mange forhold at tage stilling til på én gang. Det er derfor nødvendigt at foretage en prioritering og en fokusering i strategiarbejdet.

Selv om næsten enhver direktør vil hævde, at lige netop hans virksomhed er helt speciel, at konkurrencen er særlig hård, at udfordringerne er usædvanlige osv., så er der stadig mange ting, der ligner hinanden fra virksomhed til virksomhed. Ikke kun inden for de samme brancher, men også på tværs af brancher, som slet ikke har noget med hinanden at gøre. Det var disse fællestræk Kaplan & Norton brugte i udviklingen af strategikortlægningsmetoden, som blev præsenteret i bogen *The Strategy-Focused Organization* (Kaplan & Norton, 2001) og senere videreudviklet i *Strategy Maps* (Kaplan & Norton, 2004). Der er en række forhold af strategisk karakter, der skal tages stilling til i enhver virksomhed, og på et vist niveau er der en begrænset mængde muligheder. Det er dette forhold, der afspejles i den samlede model, som vist i figur 2, og hvis bestanddele vi i denne artikel vil gå nærmere i detaljer med.

## 5. Det finansielle perspektiv

For almindelige, kommercielt drevne virksomheder er det finansielle perspektiv overordnet de andre perspektiver i scorecardet, forstået således, at det finansielle perspektiv bliver bestemmende for de kritiske succesfaktorer i de øvrige perspektiver i strategikortet. Derfor er det væsentligt for den efterfølgende del af strategiprocesen, at målene i dette perspektiv er korrekt fastlagt.

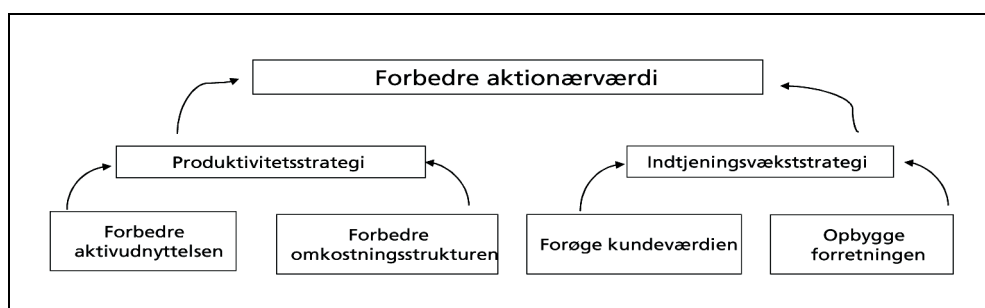
**Det er altafgørende, at de finansielle mål er korrekte**

Nogle gange kan virksomheders vanskelighed ved at gøre et balanced scorecard relevant eller strategisk forankret – eller i det hele taget få nogen til at interessere sig for det – spores tilbage til, at strategikortet ikke har taget udgangspunkt i de rigtige succeskriterier i det finansielle perspektiv, eller at de målsætninger, der på 3-5 års sigt er fastlagt, ikke afspejler de reelle muligheder. Ikke således forstået, at det er svært at måle omsætning og afkast men derimod, at det kan være vanskeligt at blive enige om de rigtige målsætninger i dette perspektiv, hvorfor man kan risikere, at den resterende del af kortlægningen hviler på et forkert fundament, f.eks. at der kan opnås 20 % omsætningsvækst, uden at der sættes særskilt fokus på nye forretningsområder med dertil hørende produktudvikling osv.

### Indtjeningsstrategien vs. produktivtetsstrategien

Målene i dette perspektiv viser, hvorvidt virksomhedens strategi i sidste ende bidrager til en forbedring af bundlinjen. Når det endelige mål er en forbedring af bundlinjen, bliver opbygningen af det finansielle perspektiv i princippet ganske simpelt, da en virksomhed basalt set kun kan tjene flere penge på to måder. Enten ved at sælge mere eller ved at forbruge mindre – øge indtjeningen eller reducere omkostninger. Alle ledelseskoncepter såsom supply chain management, kvalitetsprogrammer, knowledge management, business process reengineering og således også balanced scorecard skaber kun værdi, hvis de direkte eller indirekte fører til, at virksomheden enten sælger mere eller reducerer sine omkostninger. Dette leder frem til, at vi kan opbygge vores generiske strategikort over disse to elementer i det finansielle perspektiv.

Figur 3 illustrerer, hvordan de finansielle resultater opnås ved at kombinere de to elementer, indtjenings- og produktivtetsstrategien. Indtjeningsstrategien sætter fokus på vækst gennem en opbygning af nye forretningsområder eller -muligheder og gennem en udbygning af relationerne til eksisterende kunder. Mens produktivtetsstrategien fokuserer på at styre omkostninger og udnytte virksomhedens aktiver bedst muligt.



Figur 3. Det finansielle perspektiv

### De modsatrettede kræfter skal balanceres

De to strategier afspejler sædvanligvis modsatrettede kræfter, der skal balanceres i forhold til hinanden. Produktivtetsstrategien kan give hurtige resultater gennem nedskæring af drifts- og anlægskapital samt reduktion af omkostninger, men vil alene sjældent sikre de langsigtede vækstmuligheder. Netop sådanne præsentationer af modsatrettede kræfter, der skal balanceres i forhold til hinanden, er ét af balanced scorecard-konceptets hjørnestene. Det finansielle perspektiv anskueliggør dette princip med,

hvorledes virksomhedens finansielle resultater kan forbedres gennem indtjeningsvækst og ikke kun gennem omkostningsreduktion og bedre aktivudnyttelse. Desuden er de to sidestillede strategier med til at sikre, at reduktioner i omkostninger og aktiver ikke sker på bekostning af virksomhedens vækstmuligheder.

De to strategier kan have forskellige vægte alt efter, hvor virksomheden er henne i sin livscyklus. For eksempel vil en nystartet virksomhed have fokus på vækst og opbygning af forretningen, mens en mere moden virksomhed oftere vil have behov for at fokusere på reduktion af omkostningerne. De fleste virksomheder befinder sig dog et sted i deres livscyklus, hvor det er relevant at fokusere på "rentabel vækst", som netop betyder, at det er vigtigt med elementer fra både indtjenings- og produktivitsstrategien. Disse virksomheder bør derfor forsøge at balancere målepunkter på tværs af de to generiske finansielle strategier.

De to strategier fungerer ikke uafhængigt af hinanden. Eksempelvis kan en udbygning af kundeporteføljen være med til at sænke enhedsomkostninger, og en forbedret produktivitet, der ofte vil betyde ændrede processer og forbedret kvalitet, kan være medvirkende til en bedre købsoplevelse for kunderne, hvilket i sidste ende fører til vækst gennem nye kundeforhold. Således skal figur 3 opfattes som en principiel sammenhæng mellem bundlinie, indtjening og produktivitet, som kan danne grundlag for den ledelsesmæssige dialog omkring, hvilke strategiske målsætninger virksomheden skal styres efter i relation til de to strategier.

### 5.1. Målinger i det finansielle perspektiv

I de fleste virksomheder vil de finansielle målsætninger kunne udtrykkes ved forholdsvis traditionelle mål, som f.eks. overskudsgrad, bruttooverskud fra nye kunder, omsætningsforøgelse, cash flow, forbedret produktivitet, omkostningsreduktion, bedre udnyttelse af kapitalapparatet, soliditetsgrad, og reduceret risiko. Nøgletallene i det finansielle perspektiv er ikke blot vigtige, fordi de omfatter centrale mål som indtjening og vækst, men også fordi alle andre mål, som anført ovenfor, kan ses i relation til disse mål ud fra årsags-virkningsbetragtningen, der i den sidste ende skal føre til et forbedret finansielt resultat.



**Det finansielle perspektiv er et konsistenstjek**

Ved fastlæggelsen af målene i det finansielle perspektiv har ledelsen de største frihedsgrader sammenlignet med de mål, der fastlægges i de efterfølgende perspektiver, men det er også her, der skal tages højde for de forventninger, som ejere, moderselskab eller aktiemarkedet har til virksomhedens økonomiske formåen. Ud over at skele til hvad virksomhedens aktuelle finansielle mål er, kan virksomhedens ønskelige position ofte fastlægges på baggrund af, hvad der normalt opfattes som finansielle succeskriterier i dens branche. Spørgsmålet er så, om de finansielle mål vil kunne realiseres – men det er netop formålet med hele strategikortlægningen at afgøre hvilke forhold, der er kritiske i relation til markedet, de interne processer og virksomhedens resourcegrundlag. Hvis ikke ledelsen kan etablere en troværdig strategisk plan med tilhørende konkrete mål, således at målene i det finansielle perspektiv kan realiseres, så må de finansielle mål revideres. Ellers baserer virksomheden sin fremtid på ønsketænkning, løsrevet fra virksomhedens reelle formåen.

**6. Kundeperspektivet****Hvem er kunderne?**

For at kunne øge omsætning og indtjening i virksomheden er det nødvendigt at have fokus på de rette kunder og at kunne tilbyde dem det produkt og/eller den serviceydelse, som de efterspørger. Udgangspunktet er altså en afsætningsøkonomisk baseret markedssegmentering samt udvælgelse og forståelse af parametrene, som bestemmer købsadfærden. Inden for rammerne af balanced scorecard adresseres dette ved på traditionel vis at følge op på tilfredshed og tilgang/afgang af kunder i kernesegmentet samt ved tilsvarende at følge op på markedsandele og omsætning. Her placeres de sidste nøgletal nogle gange i det finansielle perspektiv, men det er ikke afgørende, hvor nøgletallene placeres men derimod, at scorecardet samlet set indeholder de rigtige tal, og at relationerne mellem dem er entydige.

**Definition af værditilbud**

Desuden handler kundeperspektivet om at identificere den position, man ønsker på markedet, således som det defineres ved det såkaldte værditilbud ('value proposition'), idet det er her, det præciseres, hvad det er for en differentierende, vedvarende værdi, virksomheden vil tilbyde bestemte kundegrupper. Det er ofte vanskeligt at fastlægge specifikke målinger i kundeperspektivet, der snævert følger op på værditilbudet, men det rådes der bod på i det interne pro-

**Nøgletal i kundeperspektivet**

cesperspektiv, idet der her sættes fokus på de forhold, som virksomheden skal være god til for at kunne realisere værditilbudet.

Nøgletallene i kundeperspektivet indeholder ofte en række indikatorer, der forventes at måle på, hvorvidt den formulerede strategi er blevet implementeret. Dette gøres ved at synliggøre de kunder, som virksomheden henvender sig til og de markeder, der konkurreres på. Med udgangspunkt i kundernes holdning til virksomheden, dens produkter og serviceydelser konstrueres typisk kundeflevedte nøglevariable, som for eksempel tilfredshed, loyalitet og rentabilitet samt evnen til at fastholde eksisterende og tiltrække nye kunder.

**6.1. Værditilbudet****Operationel strategi**

De fleste virksomheder prøver til stadighed at forbedre de grundlæggende nøgletal vedrørende tilfredshed, markedsandele, loyalitet osv., men det kan næppe siges at være en decideret strategi at forsøge at forbedre kundetilfredsheden og tiltrække kunder. I al fald indeholder sådanne målsætninger ikke mange retningslinjer for, hvorledes de skal realiseres. Hvad medarbejderne skal gøre, når de står overfor kunderne? Og hvad kræver det af produktionen? For at virksomheden kan siges at have en operationel strategi, skal den have identificeret hvilke kundesegmenter, den vil henvende sig til for at skabe øget vækst og rentabilitet. Det lyder næsten modstridende at tale om, at strategien skal være operationel, men sagen er, at de fleste strategier indeholder de fremadrettede visioner, mens de oftere er svagere, hvad angår det mere konkrete indhold omkring, hvordan de overordnede mål skal nås. Det er derfor, vi kalder det en operationel strategi.

Når først virksomheden har gjort sig klart, hvilken kunde-gruppe den henvender sig til, kan de aktiviteter og indikatorer, der er relevante for værditilbudet, identificeres. Værditilbuddet beskriver på systematisk vis virksomhedens strategi over for kunderne ved at angive, hvad det er for en unik sammensætning af produkt, pris, service og image, som virksomheden vil tilbyde sine kunder ved at være enten bedre eller anderledes end konkurrenterne. Kaplan & Norton (2004, s. 10) fremhæver, at netop bevidsthed om, hvad det er for et værditilbud, virksomheden tilbyder sine kunder, er den vigtigste dimension af en virksomheds strategi.

**Porters klassiske strategiforståelse er udgangspunktet**

Et strategikort kan bygge på forskellige strategiforståelser, men Kaplan og Norton (2004, s. 35) tager udgangspunkt i Michael Porters helt klassiske strategiforståelse, hvor strategi handler om, at en virksomhed vælger, hvilke aktiviteter organisationen vil være excellente til at udføre for at skabe en vedvarende differentiering på markedet (jf. Porter 1998). Den version af markedspositionering, der konkret tages udgangspunkt i, er dog ikke Porters strategitypologi, men derimod et tilsvarende og nok lidt mere marketingorienteret og operationelt begrebsapparat udviklet af Treacy & Wiersema (1995) samt Hax & Wilde's (2001) lidt oversete, men glimrende, bog om strategi og forretningsmodeller: The Delta Project.

**Tre grundstrategier og en supplerende**

Der skabes klarhed omkring værditilbud ved specifikt at beskrive, hvordan man vil skabe vedvarende, differentierende værdi for bestemte kundesegmenter. Ligesom der i strategilitteraturen kan identificeres nogle få grundlæggende måder, der kan konkurreres på, så har Kaplan og Norton (2004) identificeret tre grundlæggende kundestrategier, som vil være udgangspunktet for langt de fleste virksomheders værditilbud:

1. *Laveste totalomkostninger*, hvor virksomheden til alle tider ønsker at sælge til den billigste pris på markedet; eller mere præcist at give kunden de samlet set laveste omkostninger ved produktet/ydelsen. Virksomheder, der konkurrerer med udgangspunkt i dette værditilbud, holder typisk omkostningerne nede ved at tilbyde et begrænset udvalg men dog stort nok til, at det dækker behovene hos en udvalgt kundegruppe. Produktprisen er den mest indlysende parameter at konkurrere på ud fra en "Laveste totalomkostnings"-strategi, men dette er ofte ikke tilstrækkeligt. Det er nødvendigt, at virksomheden samtidig tilbyder en fornuftig kombination af kvalitet, levering og service, idet det ikke er en "billigste pris"-strategi, men netop en "Laveste totalomkostnings"-strategi, hvor det er en kombination af pris, kvalitet, tilgængelighed, service og levering, der ikke kan matches af andre i markedet.
2. *Produktførerskab*, hvor virksomheden er innovativ og produktudvikler med sigte på at være først på markedet med nye produkter, opgraderinger og funktionaliteter. Virksomheder, der har en produktførerskabsstrategi, arbejder med et kundesegment, der er villig til at betale

mere for produkter, der har de nyeste teknologier og funktionaliteter integreret.

3. *Komplette kundeløsninger*, handler om tætte og langvarige kunderelationer, hvor målet er, at kunderne skal føle, at virksomheden forstår deres forretning eller personlige behov, og at de har tillid til, at virksomheden vil udvikle kundespecifikke løsninger, der matcher lige præcis deres behov. Virksomheder, der konkurrerer på grundlag af denne strategi, sælger ikke bare produkter eller services, men en samlet løsningspakke, der ofte indeholder flere typer produkter og services, der imødekommer en bestemt problemstilling hos kunden. De konkurrerer på forståelsen af kundernes situation og typisk på at have en særlig fremragende service både i forbindelse med og efter salget.

Der er tale om grundstrategier, som man ofte ikke finder i den helt entydige version, men som udgangspunkt skal man forsøge at fastlægge hvilken beskrivelse, der passer bedst med ens egen virksomhed, idet man herved hjælpes til en mere præcis forståelse for hvilke forhold, der er kritiske i det interne perspektiv.

Når man gennemfører en strategikortlægning, sker det nogle gange, at man har svært ved at vælge hvilket værditilbud, der passer bedst med virksomhedens aktuelle strategi. I nogle tilfælde kan det faktisk indikere, at den valgte strategi ikke er særlig præcis, at man ikke har formået at prioritere og fokusere, og at man måske er på vej til at blive "fanget i midten", som Porter udtrykker det. I andre tilfælde kan det være, fordi man inden for forskellige dele af virksomheden faktisk er nødt til at fokusere forskelligt, i sådanne tilfælde kan det anbefales at udarbejde flere strategikort i forhold til de forskellige dele af virksomheden. Endelig kan det også være, fordi virksomhedens unikke strategi netop indebærer elementer fra forskellige typer værditilbud. Under alle omstændigheder er det vigtigt at have en så præcis – og i særdeleshed så korrekt – forståelse som muligt for, hvad virksomhedens strategi i forhold til kunderne indebærer.

## 6.2. Målinger i kundeperspektivet

De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet vil, som nævnt, typisk være mål som for eksempel kundetilfredshed og –loyalitet, markedsandel, kunderentabilitet samt evnen til at tiltrække nye kunder, og man finder her

sædvanligvis den mindste variation mellem, hvad forskellige virksomheder fokuserer på i deres scorecard. Det skyldes, at de konkrete målinger i kundeperspektivet har en sammenbindende rolle i strategikortlægningen, idet den betydning, værditilbudet har for virksomhedens succeskriterier, er mest markant i relation til målingerne i det interne perspektiv.

Når et balanced scorecard udvikles ved hjælp af strategikortlægningsmetoden, vil mange virksomheder, efter at have fastlagt målene i det finansielle perspektiv, gå direkte til at fastlægge værditilbudet, hvilket herefter indebærer fastlæggelsen af de kritiske succesfaktorer i procesperspektivet. Først herefter fastlægges målene i kundeperspektivet, selv om disse mål i den logiske årsags-virkningskæde er placeret som bindeled mellem de finansielle mål og målene i procesperspektivet.

**Både fokus på  
nuværende og  
potentielle kunder**

Mange virksomheder bruger store ressourcer på at markedsføre sig over for potentielle kunder samtidig med, at de kunder, man allerede har, ikke er tilfredse med servicekvaliteten. Set i lyset af, at det er væsentligt mere omkostningskrævende at erhverve nye kunder end at servicere eksisterende kundeforhold, kan dette synes paradoksalt, men det er ikke desto mindre et ganske udbredt problem. Ved hjælp af den balancerede rapportering kan der, som vist i figur 2 og 3, både sættes fokus på tiltrækning af nye kunder gennem opbygning af forretningen og på bevarelse af de eksisterende kundeforhold gennem forøgelse af kundeværdien.

**Måling af kunde-  
tilfredshed og  
servicekvalitet**

Forholdet til både nuværende og potentielle kunder bestemmes af, hvor tilfredse kunderne er med virksomhedens produkter og service. Virksomheden kan få information om kundetilfredshed og servicekvaliteten ved hjælp af en række forskellige metoder, så det er ikke givet, at et traditionelt spørgeskema tilsendt et udvalg af kunderne er den mest hensigtsmæssige måde at få information om servicekvaliteten. Målene såvel som målemetoder må tilpasses virksomhedens strategi. For eksempel vil en virksomhed, hvis strategi omfatter 'laveste totalomkostninger' i sine præstationsmål, fokusere på indsigt i kundernes oplevelse af sammenhængen mellem pris, kvalitet og service. Andre virksomheder, der lægger vægt på produktførerskab, vil fokusere på antal nye produkter introduceret på markedet samt afsætning af og omsætning fra nye produkter.

I sit udgangspunkt baserer balanced scorecard sig på den hypotese, at virksomheden skal opbygges med henblik på at servicere kunderne, så de er tilfredse, loyale og dermed lønsomme. Intuitivt lyder det rigtigt, og der er også undersøgelser, der underbygger dette. Dog må man ofte også stille spørgsmålstejn ved, om man kan forvente, at loyale kunder i al almindelighed er mere lønsomme. Forskningen på området indikerer endvidere, at selv om loyale kunder kan være lønsomme, så kan man ikke i al almindelighed forvente, at et langvarigt kundeforhold er ensbetydende med, at kunden er villig til at betale en højere pris og forventer mindre omkostningskrævende service, hvilket ellers var nogle af de centrale forhold, der skulle betinge, at lønsomhed og loyalitet var stærkt relaterede.

Det kan naturligvis alt andet lige betale sig at levere en god service og kvalitet, men sagen er, at alt andet ikke er lige. Ganske vist er der en stor mængde studier, der påviser, at kundetilfredshed har en væsentlig betydning for virksomhedens omsætning og indtjening. Men det betyder ikke, at det nødvendigvis fører til større indtjening i en virksomhed, hvis service og kvalitet er de eneste aspekter af virksomhedens kunderelationer, der er i fokus. Litteraturen indeholder mange enkelthistorier om gode serviceoplevelser og succesfulde virksomheder, men det er ikke entydigt klart, at det altid har positive implikationer for indtjeningen at afholde omkostninger til f.eks. bedre kvalitet.

Både loyalitet og kundelønsomhed kan være vanskeligt at måle. Det er udbredt at anvende loyalitetsmål, der indsamles i forbindelse med tilfredshedsmålinger, det vil sige mål, der er baseret på kundens holdning. Sådanne mål vil i praksis være stærkt korrelerede med tilfredshedsmaal og tilfører ikke ny information i et balanced scorecard. Langt mere interessante er de mål, der beskriver kunders faktiske adfærd, f.eks. den faktiske genkøbsadfærd. Sådanne målinger anvendes især inden for kontraktlige kundeforhold, som avisabonnementer, mobiltelefonabonnementer og forskellige finansielle serviceydelser, og det er vigtigt at være opmærksom på, at lønsomme kundeforhold i lige så høj grad kan findes blandt kunder, der i traditionelle loyalitetsundersøgelser vil optræde som ikke-loyale.

Da tilfredse kunder og en stor andel af kundens køb/forretning, som diskuteret ovenfor, ikke i sig selv garanterer, at det enkelte kundeforhold er rentabelt, er det, hvis det er muligt, vigtigt eksplicit at fokusere på *rentabilitet* i scorecardet

## Rentabilitet i scorecardet

det. Selv om det ikke er hensigten, at hvert enkelt kundeforhold skal være rentabelt, giver analyser af rentabilitet værdifuld information. Eksempelvis kan det være væsentligt at vide, om det er rentabelt at betjene de kundesegmenter, som virksomheden især retter sin afsætning mod.

Kundeperspektivet har altså en effekt på de finansielle resultater, men virksomheden skaber det valgte kundeværditilbud gennem virksomhedens interne processer, som skal designes under hensyn til kundestrategien. Således har kundeværditilbuddet også konsekvenser for virksomhedens sammensætning af organisationen og processer og dermed også for balanced scorecardets interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet.

## 7. Procesperspektivet

Kundeperspektivet beskriver virksomhedens markedsposition – hvem der er de udvalgte kunder, og hvad der er virksomhedens værditilbud – og det finansielle perspektiv viser, hvad de økonomiske konsekvenser er, hvis strategien implementeres med succes. Som næste skridt i strategikortlægningen drejer procesperspektivet sig om, hvorledes virksomhedens processer skal fungere, og hvad der er kritiske succesfaktorer i relation hertil. De interne processer er centrale for virksomhedens strategi på to afgørende punkter:

- De producerer og leverer det valgte værditilbud til kunderne
- De forbedrer produktivetsprocesserne og reducerer derved omkostninger som foreskrevet i produktivetsstrategien i det finansielle perspektiv.

For at vælge de rigtige mål i dette perspektiv kræves der også her en række strategiske beslutninger om hvilke aktiviteter, der er vigtige for at kunne skabe resultater i kundeperspektivet og det finansielle perspektiv. Formuleringen af strategi via strategikortet handler altså ikke kun om at definere de resultater, man ønsker at opnå i det finansielle perspektiv og i kundeperspektivet, men også om at formulere, hvordan man påtænker at opnå disse resultater, det vil sige hvilke aktiviteter, der skal udføres.

### Udvidet værdikæde

Udgangspunktet for at fastlægge målene i procesperspektivet er en slags udvidet værdikædeforståelse, gennem en vurdering af de forskellige aktiviteter og processer, der skal

finde sted, fra at kundernes mulige behov identificeres over udviklingen af produkter og løsninger, til de fremstilles og leveres til kunden.

### 7.1. Målinger i det interne procesperspektiv

Ofte vil mange virksomheder – og måske især produktionsvirksomheder – i forvejen have mange målinger, der relaterer sig til produktionsprocesserne. Udfordringen i forbindelse med formuleringen af strategien og udarbejdelsen af balanced scorecardet er imidlertid at undgå automatisk at lade disse målinger indgå i rapporteringen, hvis ikke man forfølger en strategi som betinger, at disse processer er særligt kritiske.

Satser man for eksempel på innovationskraft, er det ikke målinger som omkostningsreduktion, standardisering og effektivitet, der fremmer virksomhedens innovationspræstation. Derimod kan målinger som kundekontakttimer, reaktionstid over for kunder, kryds-salgstal, leveringstid, servicefejlprocent, antal nye produkter udviklet, udviklingscyklus, tid-til-marked, antal arbejdsskader, sygedage pr. medarbejder og miljøskader sige noget om de tre øvrige processtrategier repræsenteret i procesperspektivet.

#### Måling af processer, der understøtter kundestrategien

Målingerne i procesperspektivet skal således dække de fire generiske processer, men normalt vil hovedparten af målingerne relatere sig til den eller de processer, der understøtter den kundestrategi og dermed det værditilbud, som det er valgt at konkurrere på. Dermed bliver virksomheden kundeorienteret ved, at dens interne processer tilpasses de aktiviteter, der er centrale i forhold til kunderne.

For at kunne udføre disse processer må virksomheden imidlertid også se på, om de rette kompetencer er til stede, og om der er opbygget en kultur, der understøtter aktiviteterne. Dette leder frem til det fjerde perspektiv i balanced scorecardet. Det perspektiv, der kan betragtes som strategiens fundament: lærings- og vækstperspektivet.

## 8. Lærings- og vækstperspektivet

I lærings- og vækstperspektivet vurderes virksomhedens evne til nu og i fremtiden at lancere nye produkter og serviceydelser, tilføre kunderne øget værdi og øge effektivite-



ten gennem innovation, fornyelse, tilpasning og indlæring. Selv om det finansielle perspektiv, som vi flere gange har fremhævet, normalt er overordnet i forhold til de andre perspektiver i 'almindelige', kommercielt drevne virksomheder, så er lærings- og vækstperspektivet generelt det afgørende perspektiv for at nå de finansielle resultater – især på lidt længere sigt. Virksomheden kan have en nok så sammenhængende og veludtænkt strategi men vil aldrig blive en succes, hvis ikke den har de rigtige kompetencer til rådighed i form af de rigtige medarbejdere, den rigtige teknologi og den rigtige kultur, idet det er medarbejderne, der skal effektuere strategien.

Samtidig med at dette perspektiv potentielt har den største betydning for virksomhedens fremtidige udvikling, er det samtidig vanskeligt at måle virksomhedens præstationer i dette perspektiv. Vanskeligheden med at måle på indsats og resultater i dette perspektiv har gjort, at mange af de virksomheder, der har udarbejdet et balanced scorecard, ikke har formået at udarbejde præcise årsags-virkningskæder helt ned i dette perspektiv.

**Lærings- og vækstperspektivet understøtter resten af strategikortet**

I nogle virksomheder vælger man at føre nogle generelle pile fra dette perspektiv opad i strategikortet uden, at det har været muligt specifikt at relatere de ofte ret generelt formulerede, kritiske succesfaktorer og indsats i dette perspektiv til målinger højere oppe i strategikortet. Dette skyldes, at faktorerne i lærings- og vækstperspektivet generelt vil påvirke resten af virksomheden og dermed resten af strategikortet, uden at man kan påvise den direkte sammenhæng, fordi investeringer i virksomhedens medarbejdere og immaterielle aktiver generelt har en positiv indvirkning på virksomhedens præstationer.

### 8.1. Målinger i lærings- og vækstperspektivet

**Blødere og mere subjektive mål**

Målinger i lærings- og vækstperspektivet vil ofte være "blødere" og mere subjektive end mange af målene i de tre andre perspektiver – og i særdeleshed end de traditionelle finansielle mål, der historisk har været anvendt til at måle en organisations præstation. De seneste udviklinger i balanced scorecard-konceptet, og de metoder, der efterhånden er til rådighed til at arbejde strategisk med udvikling af virksomhedens immaterielle aktiver, muliggør dog en mere sikker måling af de kritiske faktorer i lærings- og vækstperspektivet. Samtidig er det vigtigt at understrege, at målinger af

**Måling vedrørende humankapital**

medarbejderes kompetencer, videnressourcer, kultur, teamwork og lignende er med til kommunikere betydningen af disse elementer i forhold til strategien, selv om de kan være både subjektive og upræcise.

Rapportering vedrørende humankapital indeholder ofte målinger vedrørende medarbejdernes uddannelse, anciennitet i virksomheden og inden for deres arbejdsfelt, kursusdage og deltagelse i interne uddannelsesprogrammer. Ydermere begynder flere og flere virksomheder at kortlægge medarbejdernes kompetencer i forhold til jobbet kompetenceprofil. Men værdien af denne type målinger i lærings- og vækstperspektivet er afhængig af, i hvor høj grad de er afstemt med virksomhedens strategiske fokusområder; derfor er målinger, der er relateret til virksomhedens strategi, som f.eks. antal medarbejdere, der besidder konkrete, strategisk vigtige kompetencer, mere bevendte end overordnede generelle målinger af hvor mange medarbejdere, der har taget en bestemt uddannelse. Ligeledes er der ikke nødvendigvis så megen information i en beregning af procentdelen af omsætningen, der er anvendt til uddannelse af den samlede medarbejdergruppe, i forhold til hvis man konkret målte effekten af de specifikke kompetenceudviklingsinitiativer, som er igangsat.

**Måling vedrørende informationskapitalen**

Informationskapitalen kan for eksempel indikeres ved målinger på investering i strategisk vigtige it-systemer og opgradering af medarbejdernes it-kompetencer, investering i procesforbedring, størrelse på videndatabaser samt anvendelsen heraf. Som med Humankapitalen er det essentielt, at virksomheden måler organisationens niveau af parathed i relation til Informationskapitalen, det vil sige, i hvor høj grad virksomhedens informationsstruktur er central i forhold til den overordnede strategi.

**Måling vedrørende organisationskapitalen**

Målinger i relation til organisationskapitalen handler om at vise et overbliksbillede af de fire elementer: kultur, leadership, alignment og teamwork. Målinger af virksomhedens kultur bygger ofte på medarbejderundersøgelser og 360-graders målinger, hvorved det ofte også bliver muligt at måle lederes dygtighed, professionalisme og effektivitet i samme undersøgelser. Disse målinger adresserer forhold som medarbejdertilfredshed, motivation, engagement, kendskab til mission, vision og strategi, antal medarbejderforslag til forbedringer og ændringer, ledere, der bliver rekrutteret henholdsvis internt og eksternt, antal medarbejdere med lederkompetencer, medarbejderproduktivitet og

andel af medarbejdere, som vælger at forlade virksomheden. Men reelt set giver de traditionelle tilfredshedsundersøgelser nok kun nogle ret overordnede eller grove vurderinger af virksomhedens kultur. Man kan ganske vist spørge medarbejderne, om de synes, at virksomheden er innovativ, om de synes, at deres arbejde værdsættes osv., men i en forandringsproces findes der mere målrettede redskaber.

## 9. Strategikort på flere niveauer i virksomheden

### Det centrale er at gøre strategien operationel

Blandt de fem nøgleprincipper anført i starten af denne artikel, vedrører udarbejdelsen af strategikortet isoleret set primært det *andet princip*: Gør strategien operationel. De fleste vanskeligheder med strategiimplementeringen kan henføres til en manglende operationalisering: Det kan eksempelvis dreje sig om, at der ikke er fastlagt strategiske målsætninger og mål for de enkelte afdelinger, eller at der ikke er indført en velfungerende rapportering og opfølgning. Da udgangspunktet for dette er strategikortlægningen har denne artikel indtil nu haft hovedfokus på de principper, der anvendes ved udarbejdelsen af strategikortet.

### Ensrette organisationen med strategien

For at flytte strategien og ejerskabet for den ud af bestyrelseslokalet vil det ofte være nødvendigt at udarbejde strategikort for de enkelte dele af virksomheden. Det kan eksempelvis betyde, at der laves strategikort for de enkelte divisioner og/eller forretningsområder, og det kan betyde, at der laves strategikort for afdelinger som et supplement til disses budgetter. Dette adresseres med det *tredje princip* – Sørg for at ensrette organisationen med strategien – som er nærmere beskrevet i bogen Alignment (Kaplan & Norton 2006).

### Kaskadering

Den proces, hvor man tager udgangspunkt i ét strategikort og udarbejder et strategikort for en underliggende organisatorisk enhed eller for en støttefunktion, kalder man ofte kaskadering, som en oversættelse af det tilsvarende engelske ord *cascading*. Der er tale om en proces, hvor man ruller strategikortet ud ved at konkretisere, dels hvad de underliggende enheder har af direkte bidrag til det overliggende strategikort, og dels hvilke særlige målsætninger de underliggende enheder arbejder ud fra.

### 9.1. Kaskadering eller nedbrydning?

#### Nedbrydning og konsolidering kan være misvisende

Nogle gange bruges også ordet nedbrydning på samme måde som når et budget nedbrydes – og tilsvarende at underliggende budgetter konsolideres til et overliggende budget. Denne terminologi kan være misvisende for kaskaderingen af et strategikort, idet det kan forstås således at targetts kan fordeles mellem afdelinger, og at afdelingers målopfyldelse kan adderes og vægtes til den samlede målopfyldelse. Det er imidlertid kun nogle KPI'er og targets, der har den karakter, herunder typisk de targets som er budgetrelaterede.

#### Fungerer oftest kun med finansielle mål

Hvis KSF'en 'reducere distributionsomkostningerne' indgår i strategikortet kan disse måske måles overordnet som de samlede omkostninger til udgående logistik inklusiv de direkte fragt- og forsendelsesomkostninger. Det er et almindeligt finansielt mål, som kan nedbrydes til omkostninger i de involverede afdelinger og omkostninger til bestemte aktiviteter, hvorefter der kan sættes mål for hvilke omkostninger, der skal reduceres. Der kan laves månedlig rapportering på dette mål, således at besparelserne på de enkelte områder kan lægges sammen til et samlet mål for den opnåede besparelse. Derfor fungerer både nedbrydning og aggregering uden problemer.

#### Eksempel: kundetilfredshed

Hvis vi i stedet ser på KSF'en 'øge kernekundernes tilfredshed', som var eksemplet i banken ovenfor, så vil det i nogle dele af virksomheden – i al fald i de filialer, der ligger i Nordsjælland – dreje sig om at fokusere på at opnå maksimal kundetilfredshed blandt de velhavende nordsjællandske kunder. I andre filialer er det måske andre kundegrupper, der skal fokuseres på, og der kan også være tale om, at man ønsker at flytte kunder med rådgivere uden for lokalområdet til rådgivere, som dels er placeret i filialerne i Nordsjælland og dels har særlige kompetencer indenfor formuerådgivning. Det betyder, at KPI'en, der i en filial i centrum af København retter sig mod den nævnte KSF kan være 'antal kunder med nordsjællandske postnumre, der er overført til nordsjællandske filialer'.

Vi kan også rette blikket mod den afdeling, der udvikler nye koncepter og produkter, hvis målsætning kunne være, at en særlig stor andel af det nævnte kernekundeselement både skal købe de nye koncepter, som afdelingen udvikler og være fuldt tilfredse med dem. Som det illustreres med eksemplet her kan én KSF i strategikortet i nogle tilfælde

føres direkte ned til underliggende organisatoriske niveauer, med uændrede KPI'er og targets, mens den i andre afdelinger skal kaskaderes til andre KPI'er eller targets; og i nogle tilfælde skal én KSF ligefrem kaskaderes til andre KSF'er.

Det, vi her illustrerer, er altså, for det første, at det kræver en forholdsvis fleksibel fremgangsmåde at kaskadere et strategikort, og for det andet, at man ikke nødvendigvis kan lægge de underliggende bidrag sammen og dermed måle den samlede målopfyldelse som summen af de underliggende måls opfyldelse. Det kan være kompliceret, men man kan med fordel basere sig på nogle generelle principper.

## 9.2. Er der brug for kaskadering?

### Skal der udarbejdes strategikort i de enkelte afdelinger?

Når man har udarbejdet det første strategikort i virksomheden, vil man ofte have besluttet, at der herefter skal laves strategikort i de enkelte dele af virksomheden; eller man overvejer det. Det afhænger dog af, hvad formålet med indførelsen af balanced scorecard er, om man umiddelbart skal skride til en implementering på underliggende organisatoriske niveauer. I mange tilfælde vil udarbejdelse af strategikortet have som formål at opnå en mere præcis indsigt i de operationelle konsekvenser af virksomhedens strategi. Herunder at opnå enighed om det i ledergruppen og eventuelt lade strategikortet være fundament for bestyrelsens godkendelse af strategien.

I sådanne tilfælde vil der ikke nødvendigvis være brug for en udvikling af strategikort længere ned i organisationen, idet de enkelte strategiske målsætninger og mål i strategikortet formentlig umiddelbart kan danne grundlag for arbejdet i de enkelte afdelinger. Naturligvis går man glip af muligheden for den mere præcise koordinering af afdelingers arbejde, der kan opnås ved at føre strategikortene længere ned i organisationen; men hvis man i virksomheden først lige er begyndt at arbejde med strategikortlægning, vil det ofte være en fordel at få mere fortrolighed med arbejdsmetoderne og få sikret, at strategien er hensigtsmæssigt afspejlet i strategikortet, inden man går videre.

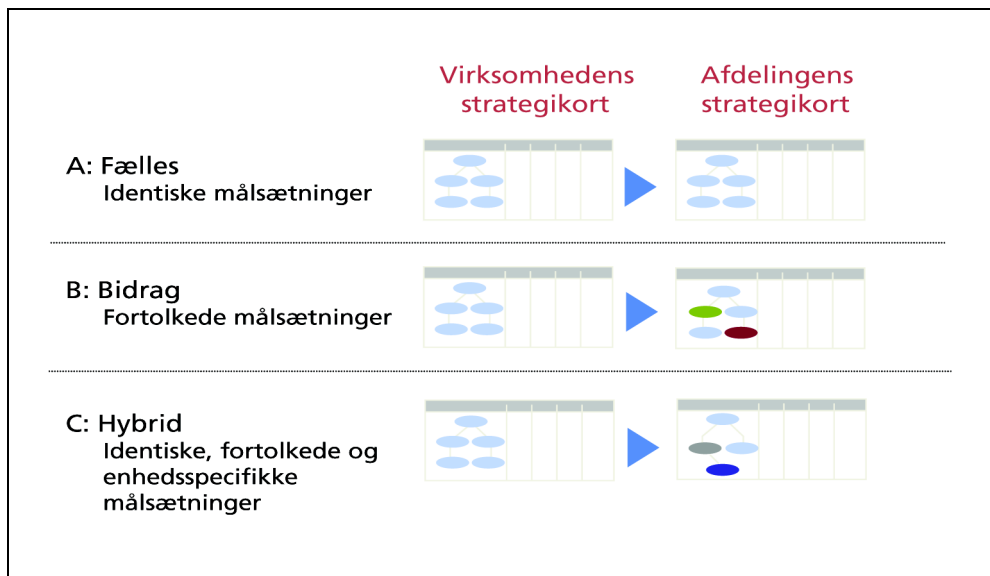
Andre gange er virksomheden større, mere kompleks og præget af meget forskellige forretningsgange i forskellige afdelinger, og man ønsker måske et mere detaljeret styringsgrundlag. I sådanne situationer vil det være naturligt, at det

overordnede strategikort nedbrydes til afdelingsniveau, projektniveau eller teamniveau på en sådan måde, at der er en direkte sammenhæng mellem strategien i virksomhedens overordnede strategikort og i de nedbrudte strategikort.

### 9.3. Principper for kaskadering af et strategikort

#### Tre forskellige kaskaderingsprincipper

Der er forskellige måder at gøre dette på, men en generel anvendelig måde at gøre det på er at tage udgangspunkt i, at nogle KSF'er, KPI'er, targets og indsatser "arves" fra det overordnede strategikort, andre tilsidesættes og nye tilføjes. Det afhænger af forholdet mellem de enkelte dele af organisationen, og hvordan det specifikke princip skal være. Figur 4 illustrerer tre forskellige principper for, hvordan en målsætning kaskaderes fra et strategikort til et andet. I alle tre tilfælde kan der være tale om, at der er KSF'er, KPI'er eller targets, der kaskaderes som vist i figur 4.



Figur 4. Tre forskellige principper for at nedbryde strategikortet i den samlede virksomhed

For det første kan der, som vist i model A, være tale om, at de underliggende strategikort indeholder helt identiske KSF'er. Det kan være relevant, hvis strategikortet for en detailhandelsdivision kaskaderes til et antal butikker, der baseres på helt samme koncept. I dette tilfælde kan KPI'erne være identiske i alle butikker, således at der også kan sættes

benchmark-baserede mål, mens targets kan være forskellige for de forskellige butikker.

I model B vises en anden model, hvor KSF'erne i det overliggende strategikort udtrykker målsætninger, som alle afdelinger skal forholde sig til – og enten vælge fuldstændig de samme KSF'er eller formulere lokale KSF'er, som svarer til de fælles. Endelig viser model C en situation, hvor der gives yderligere frihedsgrader, således at irrelevante KSF'er kan undlades helt, og hvor der kan tilføjes andre KSF'er, som afspejler, hvordan afdelingens mere detaljerede målsætninger bidrager til den fælles strategi.

Det afhænger af mange ting, herunder hvilken type afdeling, der er tale om, og hvilken model der er mest egnet. Hvis et fælles strategikort skal nedbrydes til afdelinger, der har hver sin rolle i relation til de interne processer, f.eks. fordi det er en salgs-, produktions- og udviklingsafdeling, kan model C være mest egnet. Derimod vælger mange sygehuse en fremgangsmåde, der mest minder om model B, således at der dels kan fokuseres på fælles målsætninger, som eventuelt kan være faste fokusområder i hele regionen, og dels kan udtrykkes særlige forhold på de enkelte sygehusafdelinger.

De tre modeller i figur 4 illustrerer blot tre grundprincipper, og der er naturligvis mange varianter, ligesom forskellige principper kan anvendes i forskellige dele af virksomheden. Det kræver også her lidt erfaring med design af ledelses- og styringsmodeller at kunne vælge den rigtige fremgangsmåde, men det er vores erfaringer, at det hjælper at tænke på forskellige grundstrukturerer, når man vælger den specifikke fremgangsmåde i den enkelte virksomhed.

## 10. Udarbejdelsen af et koncernstrategikort

Hvis man tager skridtet fuldt ud og integrerer strategikortlægning og balanced scorecard i alle ledelsesprocesser indebærer dette for det første, at der horisontalt og vertikalt i organisationen udvikles strategikort for mange forskellige organisatoriske enheder, for det andet at en lang række ledelsessystemer og projekter synkroniseres med strategikortene, og for det tredje at der specificeres et overordnet koncernscorecard. Imidlertid har sammenkædningen på koncernniveau voldt mange virksomheder vanskeligheder. Der er en række variationsmuligheder, og det kræver ofte

nogle års erfaring med at bruge balanced scorecard-baseret ledelse, inden behovet for en fuld synkronisering eller potentialet herfor viser sig.

Når man ser på de publicerede erfaringer med danske virksomheders balanced scorecard (f.eks. Bukh et al. 2000, 2004), er det markant, at man især ser en nedbrydning af scorecardet i de tilfælde, hvor resultaterne mellem en række forholdsvis ens organisatoriske enheder, som f.eks. ISS Danmark, Post Danmark og Helsingør Kommune, skal benchmarkes. Dette er udtryk for ét element i en hensigtsmæssig styringsstruktur, men det er ikke det samme som at have et strategikort for koncernens værdiskabelse.

### Starte med at udvikle strategikort for forretningsenheder

Ligeledes findes der mange eksempler på, at man starter med at udvikle strategikort for de enkelte forretningsenheder, eller det der på engelsk benævnes Strategic Business Unit (SBU), hvilket er helt i tråd med Kaplan og Nortons anbefalinger. Eksempelvis er det logistik-afdelingen i Sanistaal, der har udarbejdet et strategikort. Desuden kan SAS Ground Service opfattes som en SBU i SAS-koncernen, og endelig har Slots- og Ejendomsstyrelsen udarbejdet et strategikort for hver af deres forretningsenheder: "Kulturvirksomheden" og "Kontorejendomsvirksomheden" (jf. Bukh et al. 2004) – men der er i disse erfaringer ikke lagt vægt på den mere omfattende integration i form af et koncernscorecard.

## 10.1. Checkpoints for den strategiske synkronisering

### Koncernscorecard

Betegnelsen et koncernscorecard refererer ikke til, at virksomheden regnskabsmæssigt eller juridisk er organiseret som en koncern, men derimod at den er organiseret med afdelinger, der varetager fælles funktioner samt forretningsenheder (Strategic Business Units, SBU'er) eller afdelinger, der enten udfører opgaver i forhold til egne kunder, eller som varetager forskellige funktioner i relation til virksomhedens samlede leverance til kunden. Dette er på den ene eller den anden måde den normale organiseringsform for alle virksomheder af en vis størrelse, hvad enten de er offentlige eller private.

Strategikortet, der specificeres på koncernniveau, afspejler dels virksomhedens overordnede strategi og dels de synergi, som det forventes at skabe ved at være organiseret i en fælles virksomhed frem for separate virksomheder på et



marked. Typisk vil der (jf. Kaplan & Norton 2006, p. 11) være tale om, at denne synergi på koncernniveau kan optræde som strategiske temaer inden for de fire balanced scorecard-perspektiver, således som det er vist i figur 5.

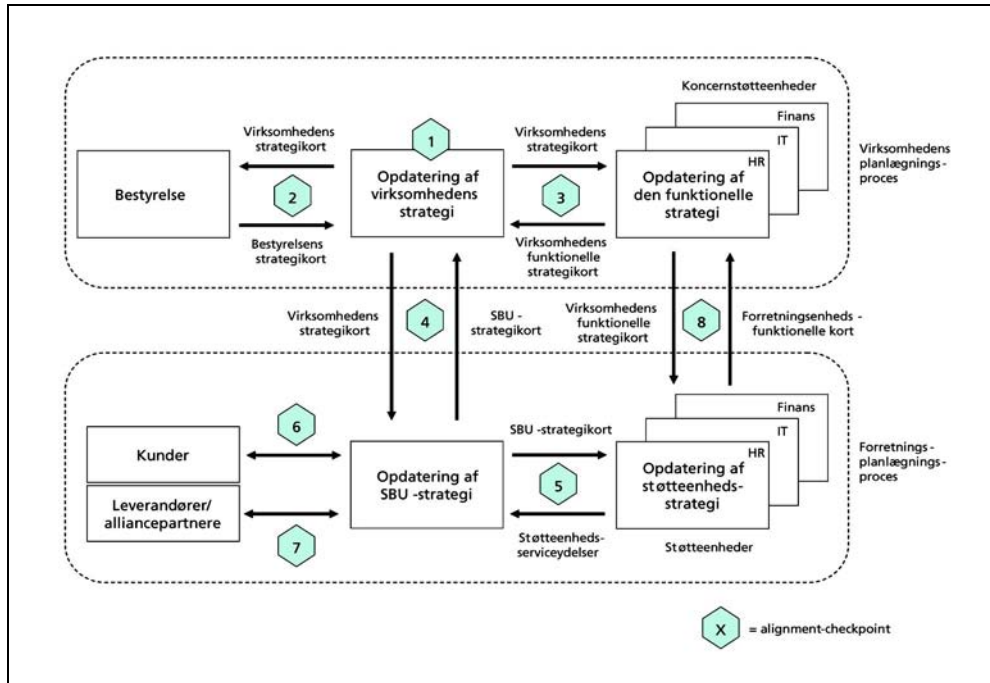
I bogen *Alignment* beskriver Kaplan & Norton detaljeret og gennem en mængde eksempler og cases, hvorledes de forskellige synergier, der er vist i figur 5, kan danne grundlag for et koncernscorecard, som derefter kan kommunikeres til samtlige forretnings- og støtteenheder samt til virksomhedens bestyrelse, nøglekunder, leverandører og alliancepartnere. Med udgangspunkt i de strategikort og balanced scorecard, der er udviklet af de enkelte enheder, er det visionen, at koncernledelsen kan følge med i, hvorvidt og hvordan den enkelte driftsenhed implementerer virksomhedens prioritering.

<b>Finansiell synergi</b>	<input type="checkbox"/> <i>Intern kapitalstyring:</i> Skabe synergi gennem effektiv styring af interne kapital- og arbejdsmarkeder. <input type="checkbox"/> <i>Corporatebrand:</i> Integrere en række forskelligartede forretninger omkring et fælles brand og på den måde fremme fælles værdier og temaer. <input type="checkbox"/> <i>Krydssalg:</i> Skabe værdi ved at krydssælge et bredt udvalg af produkter og serviceydelser fra forskellige forretningsenheder. <input type="checkbox"/> <i>Fælles værditilbud:</i> Skabe en konsekvent købsoplevelse i alle butikker i overensstemmelse med virksomhedens standarder. <input type="checkbox"/> <i>Fælles serviceydelser:</i> Opnå stordriftsfordele ved at deles om systemer, faciliteter og personale i kritiske støtteprocesser. <input type="checkbox"/> <i>Værdikædeintegration:</i> Skabe værdi ved at integrere beslægtede processer i den industrielle værdikæde. <input type="checkbox"/> <i>Immaterielle aktiver:</i> Dele kompetencer inden for udvikling af menneskelig kapital, informations- og organisationskapital.
<b>Kundesynergi</b>	
<b>Intern synergi</b>	
<b>Lærings- og vækstsynergi</b>	
<p>"Hvordan kan vi forøge shareholder-value af vores SBU-portefølje?"</p> <p>"Hvordan kan vi deles om kundebasen og dermed forøge den samlede kundeværdi?"</p> <p>"Hvordan kan vi styre SBU-processerne for at opnå stordriftsfordele eller værdikædeintegration?"</p> <p>"Hvordan kan vi udvikle og deles om vores immaterielle aktiver?"</p>	

Figur 5. Kilder til synergi i den fælles virksomhed, dvs. koncernscorecardet (Kilde: Kaplan & Norton, 2006, *Alignment*, p.12)

Sammenfattende giver dette, som vist i figur 6, anledning til en række såkaldte alignment checkpoints, der markerer, hvorledes forskellige typer scorecards kan anvendes til at skabe synkronisering mellem de fokuspunkter, som bestyrelsen lægger vægt på (checkpoint 2), som specificerer kravene til støttefunktionerne (checkpoint 3), og som viser, hvorledes forretningsenhederne implementerer koncernens strategi (checkpoint 4). Herudover foreslås det også som vist i figuren, at der i visse situationer udvikles fælles scorecards med kunder og leverandører (checkpoint 6), ligesom de

decentrale støttefunktioner også skal synkroniseres (checkpoint 5 og 8).



Figur 6: Principper for alignment i virksomhedens balanced scorecard  
(Kilde: Kaplan & Norton, 2006, *Alignment*, p.12)

### Mål og strategier bør synkroniseres i koncernen

Det er intuitivt en fornuftig idé, at mål og strategier synkroniseres i koncernen og med dens samarbejdspartnere, men der er i praksis mange forskellige måder at gøre dette på. Dermed åbnes der op for en kompleksitet, som kræver, at man sætter sig grundigt ind i, hvilke forhold der kendetegner forskellige løsninger – og hvilke fordele og ulemper disse har.

## 11. Afsluttende bemærkninger

Balanced scorecard består af en række kritiske succesfaktorer inden for hvert af perspektiverne beskrevet ovenfor, samt mål og målsætninger knyttet til disse kritiske succesfaktorer. Men det er ikke blot en sammenstilling af præstationsmål, som virksomhedens ledelse finder vigtige. Rapporteringen fortæller også en historie om virksomhedens strategi, og denne historie afspejles i virksomhedens strategikort. Ved at tage udgangspunkt i de langsigtede mål og

**Sikrer implementering af formål, mission og strategi**

sammenkæde disse med driftshandlinger, som har betydning for kunderne, beskrives det, hvad der skal gøres for at realisere strategien.

Med udgangspunkt i en klar forståelse for virksomhedens mål, og hvorledes de skal realiseres, udvikles mål relateret til virksomhedens kritiske succesfaktorer. Dermed er det idéen, at der skal ske en oversættelse af virksomhedens formål, mission og strategi til en sammenhængende gruppe præstationsmål, som udgør rammerne for præstationsmålingen og den strategiske ledelse.

Hvis man formår at kortlægge sin strategi ved hjælp af strategikortet samt formulere kritiske succesfaktorer og målepunkter, der muliggør en faktisk vurdering af, hvor godt virksomheden klarer sig, kan man med god ret sige at have udviklet hovedkomponenterne i et balanced scorecard. Resultaterne kommer imidlertid ikke helt af sig selv.

Ledelsen har et væsentligt ansvar for, om indførelsen af et nyt præstationsmålingssystem bliver en succes, både hvad angår udvikling, implementering og anvendelse. Det er ledelsen, der med sin holdning og involvering afgør, ikke blot hvad der skal måles, men også hvilken status disse målinger skal have i virksomheden, hvilke reelle sammenhænge der skal være mellem målingerne, og hvilke sammenhænge der skal være mellem præstationsmålingssystemet og de øvrige ledelsesteknologier og forandringsprogrammer.

## 12. Litteratur

Bukh, P.N. 2005. Budgetlægningen i stormvejr: Er Beyond Budgeting et alternativ? *Økonomistyring & Informatik*. Vol. 21, No. 2, pp. 121-141.

Bukh, P.N. 2009. Execution Premium for bestyrelser: Brug budgettet. *Bestyrelseshåndbogen*, Søren Brandt & Steen Hildebrandt (eds.). København: Børsen Forum

Bukh, P.N. 2010. Bestyrelsens opfølgning på strategiske initiativer. Bringes i *Bestyrelseshåndbogen*, Søren Brandt & Steen Hildebrandt (eds.). København: Børsen Forum.

Bukh, P.N., J.V. Frederiksen & M. Hegaard 2000. *Balanced Scorecard på dansk: erfaringer fra 10 virksomheder*. Børsens Forlag: København.

Bukh, P.N., H.K. Bang & M. Hegaard. 2004. *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske erfaringer*. København: Børsens Forlag.

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2006. *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fælles Retning, Børsens Forlag).

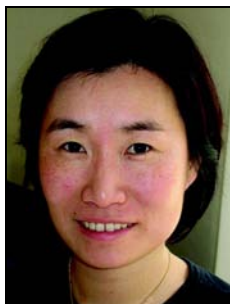
Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

### 13. Om forfatterne



*Per Nikolaj Bukh*

*Per Nikolaj Bukh*, cand.oecon., ph.d., er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.



*Karina Skovvang Christensen*

*Karina Skovvang Christensen, cand.oecon., ph.d., er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler, og er sammen med Per Nikolaj Bukh hovedredaktør på Ledelseshåndbogen Knowledge Management.*