



## BOGNYT

Bognyt redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus

# Karakterbog over effektiv ledelsesstrategi

Kaplan og Norton er gået et skridt videre med balanced scorecard, der kan være et særdeles effektivt redskab når virksomhederne skal fokusere på strategier

AF PER NIKOLAJ BUKH  
Professor cand.oecon. ph.d.,  
Institut for Regnskab,  
Handelshøjskolen i Århus,  
e-mail bukhn@pc.dk.

Balanced scorecard er vel nok én af de mest højprofilede af de nye ledelsesteknikker – og når begrebets ophavsmænd, Robert S. Kaplan og David P. Norton, udgiver en ny bog om dette emne er det på forhånd givet, at det ikke kan være en uvedkommende udgivelse. Hvad enten man elsker eller hader balanced scorecard (for sådan synes diskussionen nogle gange at udvikle sig), er det svært at ignorere bogen og begrebet, der i en eller anden forstand er kommet til at sym-

bolisere både de nye former for »smart talking management«, der er vokset frem og de nye ledelsesmæssige udfordringer, som virksomheder øjensynlig står overfor i disse år.

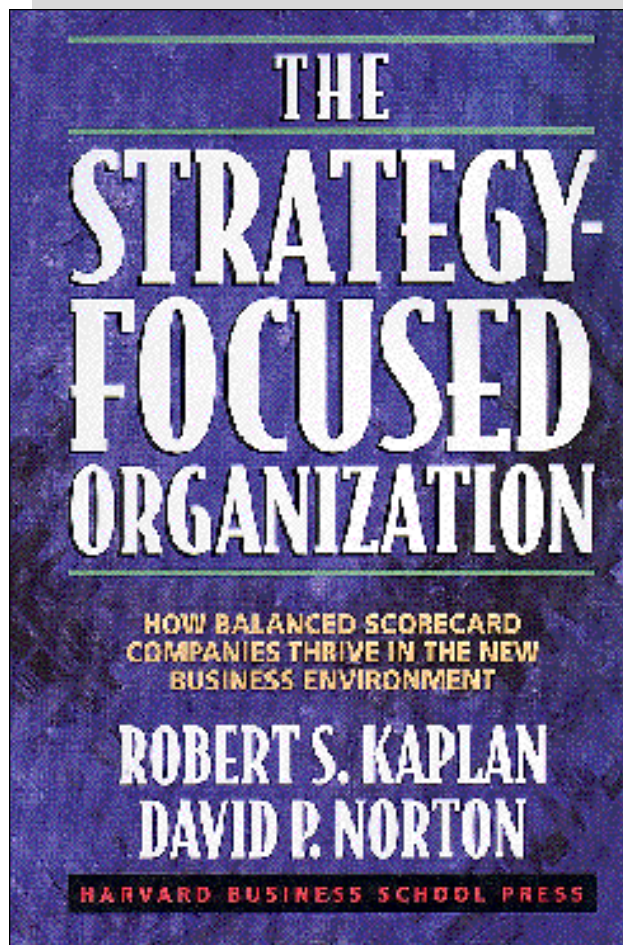
## I fem dele

Bogen er grundlæggende struktureret i fem dele med i alt 12 kapitler. Der indledes med et par kapitler, der dels redegør for resten af bogen, dels ved hjælp af eksempler argumenterer for, hvorledes balanced scorecard har fungeret som forandringsredskab i en række af virksomheder, der stod over for radikale strategiske ændringer. Disse eksempler kan virke noget overdrevne, men de tjener samtidig til at fremhæve, at balanced scorecard netop i sådanne vanskelige situationer kan være et særdeles effektivt redskab.

De fem dele belyser de principper for strategifokusering, der sammenfatter Kaplan og Nortons erfaringer med balanced scorecard frem

til nu. For det første skal strategi oversættes til operationelle begreber, der inden for fælles rammer kan beskrive og kommunikere virksomhedens strategi konsistent. Dette gøres ved at supplere den oprindelige balanced scorecard-idé med en mere formel sammenkædning af de enkelte elementer af virksomhedens strategi.

Som det andet princip skal organisationen bringes til at fungere i overensstemmelse med strategien »Align the organization to the strategy«. Det vigtige budskab i denne del af bogen er, at dette ikke nødvendigvis er et spørgsmål om at ændre på organisationsdiagrammet. I stedet arbejder Kaplan og Norton med strategiske temaer, som de enkelte forretningsenheder og afdelinger skal forholde sig til, når de udvikler egne scorecard. På den måde kan implementeringen af balanced scorecard på flere organisatoriske niveauer gennemføres på en måde, så synergieffekter mellem enheder sikres samtidig med, at de en-



kelte scorecard kan tilpasses de enkelte enheders strategi for at bidrage til de fælles temaer.

Det tredje princip handler om at gøre strategien vedkommende for alle i organisationen, hvilket både kan være et spørgsmål om at angive personlige mål og om måske at sammenkæde lønningssystemet med scorecardet. Men det kan i ligeså høj grad være et spørgsmål om at integrere arbejdet med kompetenceudvikling, medarbejderudviklingssamtaler osv. med balanced scorecard projektet.

For ikke kun at få en engangseffekt af balanced scorecard-arbejdet skal dette som det fjerde princip integreres med virksomhedens øvrige ledelsesmæssige initiativer. Det gælder ikke mindst den øvrige planlægning og budgettering. Men for at balanced scorecard for alvor kan blive et værktøj til strategisk ledelse skal det i følge Kaplan og Norton også integreres med topledelsens arbejde ved f.eks. at være emne på de periodiske ledelsesmøder.

## Den vanskeligste del

Endelig kræver implementering af radikalt nye strategier ved hjælp af balanced scorecard-ledelse forstået som »leadership« frem for »management«. Dette behandles i bogens femte del, som er den korteste, og den der indeholder mindst konkrete anvisninger og modeller. Så mon ikke også at dette er den vanskeligste del af et balanced scorecard-projekt.

Herudover indeholder bogen afslutningsvis en halv snes sider med Kaplan og Nortons svar på 14 »frequently asked questions«, heriblandt om balanced scorecard kun er for store virksomheder, om et balanced scorecard skal offentliggøres, hvad forskellen på balanced scorecard og TQM er, og hvad relationen mellem balanced scorecard og ABC er. Hvis man ikke orker at kæmpe sig igennem alle bogens sider, må man ikke snyde sig selv for at læse Kaplan og Nortons egne direkte svar på disse spørgsmål, for når det drejer sig om balanced scorecard i den rene Kaplan/Nortonske version, må man jo sige at bogens forfattere har forstand på det, de svarer på.

## Til brug i det offentlige

Der er ikke noget »frequently asked questions« vedrørende tilpasningen af balanced scorecard til brug i den offentlige sektor, for det er Kaplan og Nortons overbevis-

Bogen er delt op i fem dele med 12 kapitler. De fem dele belyser de principper for strategifokusering, der sammenfatter Kaplan og Nortons erfaringer med balanced scorecard frem til nu.

ning, at de grundlæggende teknikker og begreber kan anvendes med stort udbytte af offentlige virksomheder, hvad enten det er byer, kommuner eller styrelser. Dette synspunkt drukkede lidt i den første bog, men i The Strategy Focused Organization er et enkelt kapitel dedikeret til at gå i detaljer med, hvorledes balanced scorecard kan bidrage til strategiimplementering i offentlige virksomheder, og desuden indgår eksempler fra offentlige virksomheder på lige fod med andre former for virksomheder igennem bogens kapitler. På denne måde demonstreres det på overbevisende vis, hvorledes de enkelte elementer i det efterhånden omfattende metodeapparat skal bruges i en offentlig virksomhed.

## Et nuanceret billede

Sammenfattende står det efter en gennemlæsning af bogen klart, at den i sin helhed giver et meget nuanceret billede af, hvad balanced scorecards styrke som økonomistyrings- eller ledelsesmetode er. Balance scorecard kommer ikke fuldt til sin ret, når det kun bruges som en skabelon for fastlæggelse af strategisk vigtige nøgletal. Derimod består balanced scorecard af en række metoder og teknikker, og de postulerede fordele ved brugen af balanced scorecard realiseres ved et nøje og indsigtfuldt design af balanced scorecards anvendelse i relation til organisationens konkrete behov og forretningssituation.

Hvis man vil beskæftige sig seriøst med balanced scorecard baseret ledelse er der ikke nogen vej uden om, at man må læse denne bog grundigt.

Så mon ikke også at dette er den vanskeligste del af et balanced scorecard-projekt. Herudover indeholder bogen afslutningsvis en halv snes sider med Kaplan og Nortons svar på 14 »frequently asked questions«, heriblandt om balanced scorecard kun er for store virksomheder, om et balanced scorecard skal offentliggøres, hvad forskellen på balanced scorecard og TQM er, og hvad relationen mellem balanced scorecard og ABC er. Hvis man ikke orker at kæmpe sig igennem alle bogens sider, må man ikke snyde sig selv for at læse Kaplan og Nortons egne direkte svar på disse spørgsmål, for når det drejer sig om balanced scorecard i den rene Kaplan/Nortonske version, må man jo sige at bogens forfattere har forstand på det, de svarer på.

Man har også sjældent megen fornøjelse af at være god til geometri, hvis man ikke kan regne – eller af at kunne fordele omkostninger med 100 forskellige fordelingsnøgler, hvis ikke man kan styre bogføringen.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Strategy Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard University Press, 2001. 410 sider. USD 29,95.

Bøger til anmeldelse sendes til: Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus, Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.



Spæncom er Danmarks største leverandør af kvalitetsprægede beton-efterbehandlinger med produktion i Ålborg, Hedehusene, Nørby og Tårn, hvor vi beskæftiger ca. 250 medarbejdere i henf. 190 funktionærer.

## Signaler til en verden i forandring





Spæncom har netop vedtaget en ny strategi, der sikrer den fortsatte vækst til en verden i forandring. Med afsæt i markedets og kundernes behov skaber vi en række nye strukturer, der går på tværs af aukerente kompetence og ledelse.

### PROJEKTERINGSCHEF

*Ledelse af 29 medarbejdere i ny teamstruktur!*

**Projekteringsafdelingen i Hedehusene**  
Vores vision er at udvikle en dynamisk samarbejdsform, der fremmer viljen til at træffe selvstændige beslutninger og fastholde fokus på såvel faglig kvalitet, tidspåntegnning, forretningsmæssig optimering som projektekonomien.

Projekteringschefen bliver den faglige og ledelsesmæssige nøgleperson i denne udbygningsproces, som allerede er godt igang. Du bliver ansvarlig for at lede og udvikle en kompetent projekteringsafdeling med 13 sagsingeniører og 16 tekniske assistenter. Du forventes også at bidrage med din store viden indenfor statik og udvikling af bærende konstruktioner.

**Projekteringsleder fra rådgiverbranchen**  
Du er uddannet bygningsingeniør og har flere års erfaring med projektering af statiske konstruktioner. Formentlig har du efteruddannet dig bl.a. indenfor merkantile fag og organisation. Du har gradvist bevæget dig fra de faglige opgaver til mere ledelsesprægede, f.eks. som projektleder, projekteringsleder eller afdelingschef i en rådgivende ingeniørvirksomhed eller en projekteringsafdeling indenfor fremstillingsindustrien.

Når du på trods af en god stilling alligevel overvejer at skifte job, er det fordi, du føler, at du på afgørende vis kan bidrage til at videreudvikle Spæncoms projekteringsafdeling sammen med den nye strategi, og fordi du også motiveres af den store og spændende ledelsesopgave. ■

Send ansøgning og CV til:  
Mertur Unval A/S - Att. Semikonkurrent Morten Rønbek - Postboks 2092 - 9100 Ålborg.





## BILNOTER

Bognoter redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus.

## Activity Based Costing

I en ny bogserie fra forlaget Thomson om Aktuelle ledelses- og styringsteknologier indleder man med den kendte og vigtige tænkning og teknologi: ABC-management, activity based costing. Bogens ide er at indføre læseren i ABC og ABM (activity based management). For at gøre stoffet virkelighedsnært er der efter den teoretiske gennemgang en case omkring implementeringen af ABC i Novo Nordisk, ligesom bogen indeholder en skabelon til brug for implementering af ABC – herunder krav til organisation, kontoplan og teknologi. Skabelonen anviser, at der skal tages udgangspunkt i organisationens opbygning og at der skal skabes en omkostningsstruktur, der definerer cost pools og aktiviteter med tilhørende cost drivers samt kortlægger procesforløbet i organisationen.

John Eli Andersson: *Activity Based Costing/Management*. Thomson. 74 sider. Pris kr. 155. ISBN 8761900869.

## Digitale diamanter

E-handel og nye forretningsmodeller er hovedtemaerne i en anden bog i serien om aktuelle ledelses- og styringsteknologier. Internettet åbner for helt nye måder at drive forretning på, som bl.a. supermarkeds kæden ISO har gjort erfaringer med i forbindelse med deres kunders online bestilling af dagligvarer. Bogen har følgende kapitler: Giv blot det hele væk. B2B e-handel, e-handel med og i den offentlige sektor, B2C e-handel og Nye forretningsmodeller og nye valgmuligheder.

Kim Viborg Andersen og Frederikke Krogh-Meibom: *Digitale diamanter. E-handel og nye forretningsmodeller*. Thomson. 94 sider. ISBN 8761902039.

## Supply Chain Management

I løbet af 90'erne har der været fokuseret mere og mere på at betragte koordinering og integration af forretningsprocesser på tværs af virksomheder i forsyningskæden. Supply Chain Management er et ledelseskoncept, der kan bidrage til at håndtere integrationen af forretningsprocesser og koordineringen af informationer mellem virksomheder i forsyningskæden. I en ny bog om emnet forsøger forfatteren at kombinere den teoretiske viden inden for den internationale SCM-forskning med de praktiske erfaringer med implementering og anvendelse af SCM-konceptet i to danske virksomheder: B&O og Danapak.

Birgit Jespersen & Tage Skjøtt-Larsen: *Supply Chain Management. Et strategisk ledelseskoncept*. Thomson. 104 sider. Pris kr. 187,50. ISBN 8761901121.

## Værdibaseret ledelse

Den ældste vin på den nyeste flaske er undertitlen til denne bog om værdibaseret ledelse. Værdibaseret ledelse kan, siger man i bogen, være den fremadrettede organisations ønske om at skabe ledelsesformer, der imødekommer den markedsmæssige situation, der bl.a. kræver mere og mere innovation og kreativitet i virksomheder. Bogen giver en indføring i VBL, værdibaseret ledelse, og den forsøger at give en konkret guide til implementering af VBL i en virksomhed eller organisation. Det nye i værdibaseret ledelse er, at der kommer flere og flere beviser på, at værdibaseret ledelse er med til at gøre de bedste organisationer endnu bedre. Bogens opbygning bevæger sig fra den generelle indføring og diskussion af selve begrebet, VBL, videre over til den organisatoriske vinkel og til det enkelte individ.

Peter Beyer: *Værdibaseret ledelse*. Thomson. 118 sider. Pris kr. 200. ISBN 8761901466.

## Persondataret

I juli 2000 trådte den ny persondatalov i kraft. Loven regulerer al behandling af elektronisk registrerede personoplysninger. Dermed udgør den fundamentet for at beskytte den enkelte borgers privatliv. Men skal lovens bogstav føres ud i livet kræver det, at myndigheder, virksomheder, foreninger og andre sætter sig ind i reglerne. I den nye bog Persondataret giver forfatteren Oluf Jørgensen såvel myndigheder som virksomheder og borgere en samlet og let tilgængelig oversigt over centrale områder inden for persondataretten.

Oluf Jørgensen: *Persondataret. Systime*. 144 sider. Pris kr. 195. ISBN 8761602248.

## Skal din controller på barsel?



Lej en af vore fastansatte konsulenter som vikar

**POOLIA**

Tel: 70 27 37 47

## Børsens udenlandske aktieliste dækker nu 1.320 aktier og 46 aktieindeks

Intet andet dansk dagblad tilbyder en så omfattende aktiedækning

**Børsen**



Kim Escherich  
Kreativ Direktør  
PricewaterhouseCoopers  
Management Consultants

## KUNSTEN AT UDVIKLE

PricewaterhouseCoopers Management Consultants hjælper nogle af verdens førende virksomheder til vækst og udvikling. Med e-Business som brændepunkt er vi i front, når det handler om udviklingen af visionære helhedsløsninger.

Derfor har vi nogle af verdens bedste management konsulenter. Mennesker med indsigt i grundlæggende forretningsprocesser. Mennesker med

evnen til at transformere virksomheder ind i den nye økonomi. Og mennesker som har lært, at der skal være en fornuftig balance mellem arbejde og fritid.

I Danmark er vi 400 talentfulde medarbejdere, som har høje forventninger til de bedste karrieremuligheder, internationale udfordringer samt faglig og personlig udvikling.

## HR DIRECTOR

PEOPLE & KNOWLEDGE – RESOURCE MANAGEMENT – REKRUTTERING

Kan du fastholde og tiltrække Danmarks bedste management konsulenter i et stærkt konkurrencepræget jobmarked?

### DU SKAL UDVIKLE

PricewaterhouseCoopers' menneskelige ressourcer og sikre, at vi også i fremtiden kan tiltrække de erfarne og talentfulde medarbejdere, som gør os til en af Danmarks førende konsulentvirksomheder. Du får samtidigt en ledende rolle i implementeringen af vores nye Nordeuropæiske organisation.

### SOM LEDER AF PEOPLE & KNOWLEDGE

funktionen refererer du til den Nordeuropæiske P&K leder, som er baseret i Holland. Sammen med 11 erfarne, innovative og kompetente medarbejdere bliver du dagligt engageret i Knowledge Management, uddannelse, karriereplanlægning, udstationering samt administrative og juridiske aspekter af HR. Du bliver også overordnet ansvarlig for rekruttering og Resource Management.

### DU KAN FÅ ET UDFORDRENDE

og udviklende job i et tæt internationalt samarbejde.

### DIN ERFARING MED TILSVARENDE OPGAVER

betyder, at du allerede ved, hvad jobbet kræver af kompetencer, vilje til forandring, diplomatisk sans og personlig gennemslagskraft. Samtidig finder du det naturligt at tage en synlig og aktiv rolle i organisationen.

### DU HAR EN HØJERE AKADEMISK

uddannelse, er mindst 35 år og behersker engelsk i skrift og tale.

### INTERESSERET?

Læs mere om os, dine muligheder og vores forventninger på:

[www.join-us.dk](http://www.join-us.dk)

Du er også velkommen til at kontakte adm. direktør Peter H. Matthiesen eller Recruitment Manager Sussie Hartelius på tlf. 39 45 39 45.

Send din ansøgning hurtigst muligt til [phm@pwc.dk](mailto:phm@pwc.dk) og mærk den "HR Director".

**PRICEWATERHOUSECOOPERS**   
Management Consultants