



Økonomistyring

Artikel udgivet i Økonomistyring

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 online og/eller på print, 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 Ledelseshåndbøger, 2012

BØRSEN.
LEDELSESHÅNDBØGER

7.3.

Balanced scorecard og strategikortlægning: Gør strategien operationel

Per Nikolaj Bukh | professor | Aalborg Universitet | pnb@pnbukh.com

Karina Skovvang Christensen | lektor | Aarhus Universitet |
kschristensen@econ.au.dk

1. Indledning

Opfundet for
20 år siden

Da Robert S. Kaplan og David P. Norton i begyndelsen af 1990'erne "opfandt" et nyt præstationsmålingssystem (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 20 år lange historie undergået en forvandling fra at være et supplement til den traditionelle budgetlægning til nu at fokusere på strategi, strategimplementering og strategisk ledelse.

Med de seneste erfaringer og videreudviklinger udgør balanced scorecard nu en ledelsesmetodik, hvor der anlægges et bredt, integreret og helhedsorienteret syn på virksomhedens processer. De kritiske succesfaktorer bringes i fokus, og mange tilgrænsende forhold som budget- og planlægningsmetoder, incitamentsstrukturer, organisering, medarbejderudvikling, kommunikation osv. integreres i konceptet. På den måde skabes der med strategien – når den virker – en sammenhæng mellem organisatoriske enheder, ledelsessystemer og -metoder, kompetenceudvikling og meget andet.

Strategikortlægning
er det centrale

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 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.

Maj 2012

**Balanced scorecard og strategikortlægning:
Gør strategien operationel**

7.3. | 1

Strategikort på flere niveauer i en separat artikel

Vi vil derfor i denne artikel sætte fokus på strategikortets elementer samt hvordan de kan hjælpe virksomheder med at operationalisere deres strategi. I en kommende artikel vil vi følge op på dette ved at diskutere behovet for at have strategikort på flere niveauer i organisationen samt vise, hvordan en organisations kritiske succesfaktorer (KSF'er) kan nedbrydes (kaskaderes) til lavere organisatoriske niveauer.

Artiklens indhold

I det næste afsnit vil vi først præsentere grundlaget for balanced scorecard-metoden, efterfulgt af en diskussion af balanced scorecards rolle i afsnit 3. Afsnit 4 præsenterer et eksempel, mens afsnit 5 overordnet præsenterer strategikortet som den integrerende model for strategien. I de fire følgende afsnit går vi igennem de fire perspektiver, der indgår i strategikortet, inden vi afrunder artiklen i afsnit 10.

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 budgetterne er 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.

2.1. Grundbegreberne

Succesfaktorer udvælges inden for 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, værdier og strategi, og på grundlag heraf udvælges kritiske succesfaktorer inden for følgende 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, forbedringer og præstationer i en langt bredere

KSF'er og KPI'er
fortæller en historie

forstand, end hvad der afspejles af de traditionelle finansielle resultater.

Balanced scorecardet består derfor i sin mest basale form af en række kritiske succesfaktorer (KSF'er), kritiske præstationsindikatorer (KPI'er) og tilknyttede initiativer inden for hvert af perspektiverne. Men scorecardet er ikke blot en sammenstilling af nøgletal, 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.

Strategiske temaer: Beskriver grundelementer i den strategi, som virksomheden har valgt. De strategiske temaer (ofte 3-4 i alt) består af kritiske succesfaktorer, som er relateret til hinanden i en årsags-effekt kæde, der skal føre til realisering af missionen.

Perspektiver: Økonomi, kunder, processer, læring og vækst

Kritiske succesfaktorer (KSF'er): Fortæller inden for hvert af de 4 perspektiver, hvad virksomheden skal gøre rigtig godt. Der vil i hovedreglen være 3-6 kritiske succesfaktorer inden for hvert af de 4 perspektiver

Kritiske præstations indikatorer (KPI'er): For hver kritisk succesfaktor angives et mål, forstået som en måling eller et *nøgletal*, som angiver, hvordan virksomheden konkretiserer den kritiske succesfaktor eller vil følge op på den.

Target (mål): Ideelt set knyttes til hver KPI et target i form af et tal, som angiver den værdi, som virksomheden vil opnå inden for det målte område. I økonomiperspektivet bliver targets ofte bestemt af budgettet eller nøgletallene afledt heraf.

Initiativer: De projekter, handlingsplaner eller opgaver som virksomheden vælger at sætte i gang. Initiativerne er direkte afledt af både de strategiske temaer, KSF'er, KPI'er og targets.

2.2. De fem nøgleprincipper

Binder ledelsesaktiviteterne sammen

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 de følgende fem nøgleprin-

cipper 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.

Udvikling af et strategikort

Blandt de fem nøgleprincipper vedrører udarbejdelsen af strategikortet primært det andet princip: *Gør strategien operationel*. Og de fleste af de vanskeligheder, virksomheder oplever med strategiimplementeringen, kan henføres til en manglende operationalisering. Derfor vil denne artikel sætte fokus på, hvordan man gør strategien operationel.

3. Fokus på ledelse og strategi

Balanced scorecard er mere end et økonomistyringskoncept

Vi har set mange forskellige eksempler på, hvordan balanced scorecard fortolkes i den enkelte virksomhed – og dermed også en del misforståelser af, hvad formålet med balanced scorecard-metoden er. 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 opfølgning på nøgletallene, som er det centrale. Det er naturligvis vigtigt at følge op på de mål, man sætter sig, men dette er i praksis 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 balanced scorecard-baserede mål, er meget lig, hvad vi kender fra økonomiske mål i 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 vigtig ledelsesmæssigt, og derfor bør KPI'er 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.

Vær også varsom med resultatkontrakter og bonusmodeller

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 definitionerne af KPI'erne, 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.

Ligeledes er man på afveje, hvis man fra starten fokuserer på at udvælge mål, der kan tildeles en vægtning 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. Balanced scorecard er altså et ledelsesværktøj, som handler om at gøre strategien operationel.

4. KSF'er, KPI'er, targets og indsatser: Et eksempel

Erfaringerne har vist, at de fleste virksomheders strategier kan udmøntes i 15-20 kritiske succesfaktorer (KSF'er), som afspejler målsætningen inden for 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:

Eksempler fra forskellige virksomheder

- Øge kernekundernes tilfredshed
- Reducere leveringstiden for standardvarer
- Fastholde medarbejdernes tilfredshed
- Opsøge flere nye kunder
- Øge belægningsgraden for hotelværelserne
- Færre aflysninger af undervisningen
- Godt samarbejde med revisorer
- Bevare medarbejdernes faglige kompetencer.

De ovenfor viste KSF'er er i sagens natur forholdsvist generelt formulerede. Men i den enkelte virksomhed vil de alligevel afspejle en vurdering af, hvad der skal til for at nå de stra-

Et simpelt eksempel
illustrerer
principperne

tegiske mål, samt hvorledes dette relaterer sig til andre KSF'er. Bag den enkelte KSF gemmer der sig mere konkrete planer.

Vi vil efterfølgende vise et eksempel på, hvordan man kan arbejde med KSF'er og dertilhørende nøgletal (KPI'er) i en bank. Formålet er at vise, hvordan man kan fastlægge strategiske mål ved hjælp af et antal KSF'er med tilknyttede KPI'er og targets, samt hvordan det kan sætte fokus på og påvirke områder, hvor virksomheden bør sætte ind. Det er ikke et fuldt udbygget eksempel, vi viser, og eksemplet afspejler ikke en konkret virksomhed, men det viser nogle typiske overvejelser i denne type virksomhed.

4.1. Kritiske succesfaktorer

Ser vi på KSF'en *Øge kernekundernes tilfredshed* kunne dette i en 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.

I denne bank kunne det være en strategisk målsætning at knytte kernekunderne tættere til banken ved at tilbyde dem flere forskellige produkter. En KSF kunne dermed være at *Øge produktdekningen i kundeporteføljen*. Ser vi forsat på kernekunderne, kunne det eksempelvis være et mål, at så mange som muligt også havde købt bankens familieforsikringer og pensionsopsparingsprodukter. Både fordi det i sig selv er en indtægtskilde, og fordi det forventes at øge kundeloyaliteten. Banken kan derfor sætte fokus på, hvilke kompetencer den besidder, og hvilke kompetencer den ønsker at have inden for en horisont på 1-2 år med henblik på både at øge salget af forsikringer og pensionsprodukter og forbedre kundetilfredsheden. Dermed bliver KSF'en *Bevare medarbejdernes faglige kompetencer* interessant. Desuden vil KSF'erne *Godt samarbejde med forsikringsselskaberne* og *Godt samarbejde med pensionsselskaberne* være en naturlig følge heraf.

Ligeledes vil denne bank givetvis have specifikke KSF'er á la *Øge indtægter fra relaterede produkter* eller måske *Andel af kernekunder, som bidrager med en høj indtjening*.

4.2. Key Performance Indicators

Der knyttes 1-2 KPI'er til KSF'erne

Ved udarbejdelsen af scorecardet vil man tilstræbe at knytte 1-2 indikatorer eller nøgletal (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 præcisere den mere generelt formulerede KSF. I eksemplet ovenfor med KSF'en *Øge kernekundernes tilfredshed* kunne det være, at der kvartalsvis laves en 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.

Gennemsnit eller fuld tilfredshed?

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.

KPI'er til KFS'en
Bevare medarbejdernes faglige kompetencer

Det samme gør sig gældende, hvis man fokuserer på KSF'en *Bevare medarbejdernes faglige kompetencer*. Her vil man være interesseret i de specifikke kompetencer, banken besidder i dag, og de kompetencer, den skal besidde i fremtiden for på tilfredsstillende vis at kunne opfylde kundernes krav til medarbejdernes kompetencer. Disse kompetencekrav kunne eksempelvis konkretiseres ved KPI'en *Andel af privatkunderådgivere, der har gennemført relevant efteruddannelse*, hvor relevant efteruddannelse kunne være operationaliseret ved specifikke kurser afholdt af Finanssektorens Uddannelsescenters, f.eks. Den erfarne rådgiver og Eksamineret finansrådgiver.

Den helt specifikke definition gør naturligvis, at erfaringsbaserede kompetencer eller andre uddannelser, som også kunne være relevante ikke "tæller med", men omvendt sættes der større fokus på at gennemføre netop det uddannelsesforløb, som er specificeret. Det er dermed specifikke kompetencer erhvervet ved en specifik videreuddannelse af erfarne privatkunderådgivere, der understøtter bankens strategi, fremfor en måling af, hvad banken bruger på efter-/videreuddannelse generelt.

4.3. Fastlæggelsen af targets

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 kernekundeselementet skal svare, at de er fuldt tilfredse (score=5) med både medarbejdernes kompetencer og bankens produkter. Formålet med at fastlægge et target er igen, at det både danner grundlag for opfølgning og rapportering, og at det præciserer, hvad der menes med strategien. Det kunne også være, at man årligt ønsker, at et vist antal medarbejdere pr. afdeling, en bestemt procentdel af afdelingen eller i banken som helhed skal gennemføre uddannelsen eksamineret finansrådgiver med speciale i pension.

Krævende men
opnåelige mål

Hvis der fastlægges et target, gælder de almindelige krav til gode mål for, at de har 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.

4.4. Indsatser

Hvad skal der til for at
forbedre KPI'er

I mange tilfælde vil kombinationen af KSF'er, KPI'er og targets udtrykke noget, der allerede arbejdes med. Der arbejdes således allerede på at opnå de strategiske mål via forskellige indsatser. I andre tilfælde vil det være nødvendigt med nye tiltag, som der eventuelt skal allokeres ressourcer til og måske laves planer for. Mange virksomheder vælger som en

Medarbejder-
inddragelse

del af balanced scorecardet at specificere, hvilke indsatser der skal arbejdes med for at forbedre KPI'erne.

I det konkrete eksempel kunne det være, at banken skal sende flere medarbejdere på specifikke kurser for at have de nødvendige kompetencer inden for eksempelvis forsikring eller pension. 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 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.

Den samlede strategi i
et balanced scorecard

Sammenfattende udtrykkes den samlede strategi altså ved et antal KSF'er med tilknyttede KPI'er og targets 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.

5. Strategikortet

Strategikortet identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer

Et balanced scorecard identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer. Når et 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. I konkrete virksomheder kan et strategikort se ud på flere forskellige måder (se f.eks. Bukh et al. 2004). Selvom specifikke strategikort kan se meget forskellige ud, er det nemmest at forstå logikken ved at se på den skabelon, som Kaplan & Norton (2001) udviklede for designet af et strategikort.

5.1. Strategikortet som en skabelon for strategien

Strategikortet designes ved at starte øverst og definere organisationens overordnede vision og mission samt afledte strategiske temaer, hvorefter man arbejder sig nedad i

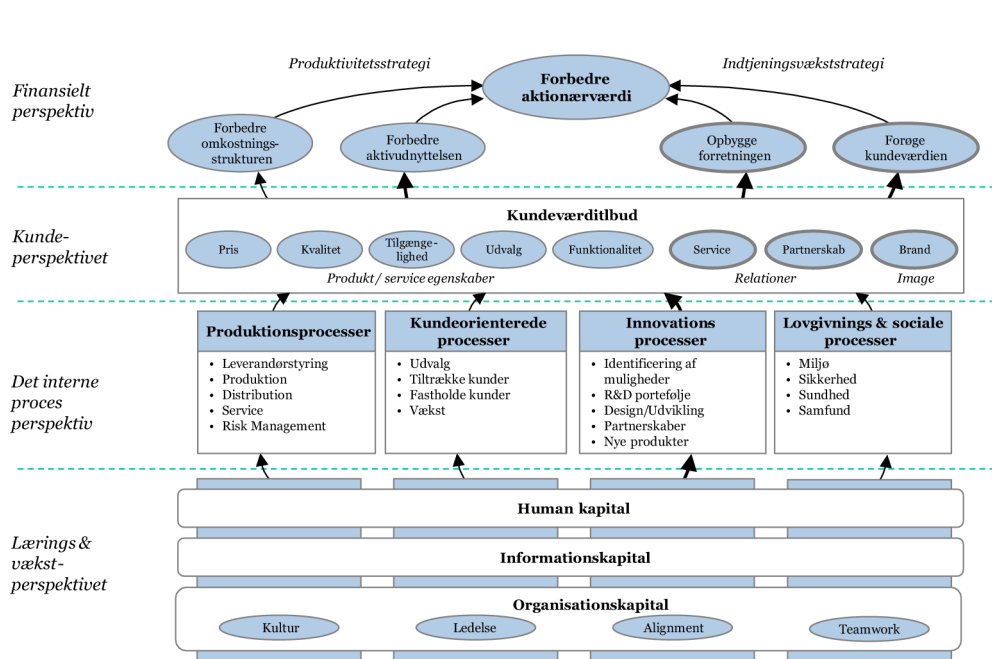
årsags-virkningskæden, indtil de kritiske succesfaktorer i lærings- og vækstperspektivet er fastlagt. Strategikortet udvikles eller planlægges altså oppe fra og ned, selv om årsags-virkningskæden læses nede fra og op, som vist i figur 1. Selvom dette principielt udgør en proces, hvor man går frem skridt for skridt, skal det dog bemærkes, at man i praksis vil skulle gå tilbage til de tidligere faser (perspektiver) og justere, således at der er tale om en iterativ proces.

Strategikortlægningen er udgangspunktet for et balanced scorecard

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

Skabelonen er et udgangspunkt ikke en spændetrøje

Strategikort-modellen kan betragtes som en skabelon, som den enkelte virksomhed kan udfylde og derved kortlægge sin strategi igennem. Skabelonen er ikke tænkt således, at den skal blive 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. Den er snarere tænkt som et udgangspunkt, hvor man under udviklingen af strategien for den konkrete virksomhed kan fravige modellen på stort set alle områder, når blot man er bevidst om, hvilke konsekvenser det har for designet af det øvrige strategikort. Desuden skal man være 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.



Figur 1. Strategikortlægningen (kilde: Kaplan & Norton 2004, s. 11)

5.2. Arbejdet med strategikortlægningen

Relationerne mellem de kritiske succesfaktorer er strategiske hypoteser

Konkretiserer strategien og skaber fælles forståelse

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 sammenhængene i virksomheden.

Formålet med udviklingen af et strategikort er for det første at konkretisere strategien for at skabe en fælles forståelse herfor i ledergruppen, og denne strategi kan eventuelt 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 man – så vidt det er muligt – fast-

lægger, hvordan der skal måles, og hvad der skal være det konkrete ambitionsniveau.

I praksis er det en udfordring 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 er logisk klart og teoretisk stringent, at man fastlægger 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 restordre? 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. 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 hvordan 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 et 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 stort set alle direktører vil hævde, at lige netop deres 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 1, og vi vil i denne artikel gå nærmere i detaljer med de enkelte elementer.

6. 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.

Nogle gange kan det være vanskeligt at gøre et balanced scorecard relevant, strategisk forankret i virksomheden eller i det hele taget få nogen til at interessere sig for det. Det er vores erfaring, at sådanne problemer kan spores tilbage til, at strategikortet ikke har taget udgangspunkt i de rigtige succeskriterier i det finansielle perspektiv, eller at de mål-

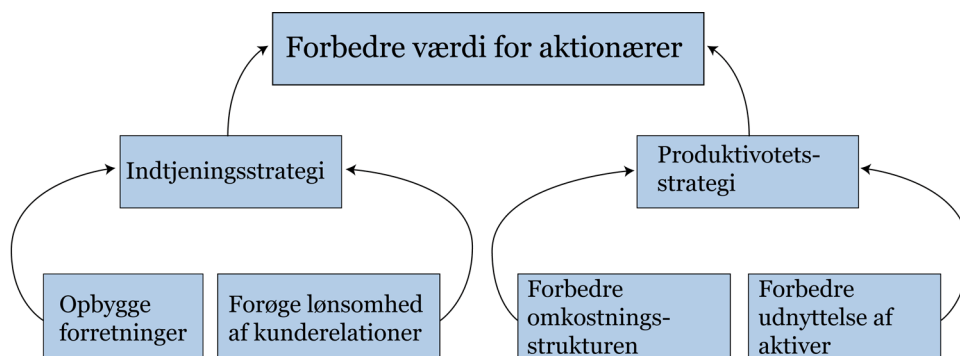
Det er altafgørende, at de finansielle mål er korrekte

sætninger, der er fastlagt på 3-5 års sigt, ikke afspejler de reelle muligheder. Det skal ikke forstås således, 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. Derfor kan man risikere, at den resterende del af kortlægningen hviler på et forkert fundament, f.eks. at der kan opnås 20 % omsætningsvækst, uden at der sættes særsomt fokus på nye forretningsområder med dertil hørende produktudvikling osv.

6.1. Øget omsætning og reducerede omkostninger

Målene i det finansielle 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 øge omsætningen (under antagelse af at det ekstra salg er lønsomt) eller ved at 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 lønsomt 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 2 illustrerer, hvordan de finansielle resultater opnås ved at kombinere de to elementer, indtjenings- og produktivitsstrategien. *Indtjeningsstrategien* sætter fokus på vækst gennem opbygning af nye forretningsområder eller -muligheder og gennem en udbygning af relationerne til eksisterende kunder. Mens *produktivitsstrategien* fokuserer på at styre omkostninger og udnytte virksomhedens aktiver bedst muligt.



Figur 2. 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 eksplicite illustrationer af modsatrettede kræfter, der skal balanceres i forhold til hinanden, er ét af balanced scorecard-konceptets hjørnesten. 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 produktivtetsstrategien. 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 omvendt vil en forbedret produktivitet ofte betyde ændrede processer og forbedret kvalitet, som kan være medvirkende til en bedre

købsoplevelse for kunderne, hvilket kan føre til vækst gennem nye kundeforhold. Således skal figur 2 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.

6.2. 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 konsistentstjek

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 virksomhedens aktuelle, finansielle mål, 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 – det er netop formålet med hele strategikortlægningen at afgøre hvilke forhold, der er kritiske i relation til markedet, virksomhedens processer og ressourcegrundlag. 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.

7. Virksomhedens positionering: Værditilbuddet

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 skal medarbejderne gøre, når de står over for 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 fremadrettede visioner, mens de oftere er uklare, hvad angår det mere konkrete indhold omkring, hvordan de overordnede mål skal nås. Det er derfor, vi kalder det en operationel strategi.

Det er først muligt at identificere de aktiviteter og indikatorer, der er relevante for værditilbuddet, når virksomheden har gjort sig klart hvilken kundegruppe, den henvender sig til. 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 1996).¹

1) Selvom Kaplan & Norton (2001, 2004) baserer sig på Michael Porters (1985) skelnen mellem tre forskellige grundstrategier, cost-leadership, differentiering og fokus, er det ikke Porters strategitypologi, der anvendes for så vidt angår markedspositioneringen. Derimod tager Kaplan & Norton udgangspunkt i et tilsvarende, lidt mere marketingorienteret og operationelt begrebsapparat udviklet af Treacy & Wiersema (1995). Dette er videreudviklet af Hax & Wilde (2001) i deres oversete, men glimrende bog om strategi og forretningsmodeller: *The Delta Project*.

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

Der er tale om tre grundstrategier. Oftest finder man dem ikke i en helt entydig version, men man skal som udgangspunkt forsøge at fastlægge hvilken beskrivelse, der passer bedst med ens egen virksomhed. Herved hjælpes man til en mere præcis forståelse for hvilke forhold, der er kritiske i procesperspektivet.

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 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 grunden være, at man inden for forskellige dele af virksomheden 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 skyldes, at virksomhedens unikke strategi netop indebærer elementer fra forskellige typer værditilbud. Under alle omstændigheder er det vigtigt at have en så præcis – og i særdeleshed en så korrekt – forståelse som muligt for, hvad virksomhedens strategi i forhold til kunderne indebærer.

Værditilbuddet bestemmer fokus i procesperspektivet

Værditilbuddet: Hvordan er virksomheden positioneret på markedet?

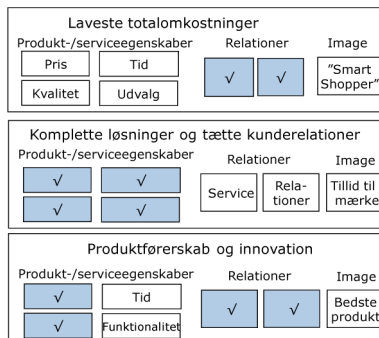
I praksis kan der identificeres tre grundlæggende konkurrencestrategier udtrykt ved den såkaldte *value proposition*, eller værditilbuddet på dansk. Der er tale om grundstrategier, hvor formuleringer og de præcise fokuspunkter skal konkretiseres i den enkelte virksomhed. En præcis forståelse for virksomhedens positionering og konkurrencestrategi giver en bedre forståelse for hvilke forhold, der er kritiske i procesperspektivet.

Virksomheden udmærker sig hvad angår konkurrencedygtige priser, produktkvalitet og levering til tiden

Virksomheden udmærker sig inden for personlig service og i at opbygge en længerevarende tilknytning blandt kunderne

Virksomheden udmærker sig ved at skabe unikke produkter som konstant flytter grænser

Generelt krav Differentierende faktor



Laveste totalomkostninger, hvor virksomheden 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, 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.

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.

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.

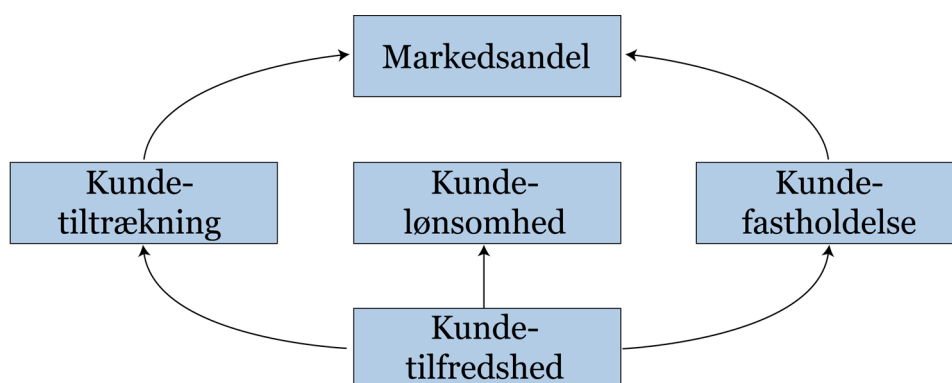
Værditilbuddets betydning for virksomhedens succeskriterier er mest markant i relation til målingerne i procesperspektivet, og mange virksomheder vil derfor, efter at have fastlagt værditilbuddet, arbejde videre med at fastlægge de kritiske succesfaktorer i procesperspektivet.

8. 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 analyse baseret på markedssegmentering samt udvælgelse og forståelse af parametrene, som bestemmer købsadfærden. Inden for rammerne af et balanced scorecard adresseres dette ved på traditionel vis at følge op på tilfredshed og tilgang/afgang af kunder i kernesegmentet.

På tilsvarende måde følges 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. Figur 3 viser et typisk eksempel på de centrale sammenhænge i kundeperspektivet.



Figur 3. Kundetilfredshedens rolle i en marketingmodel

8.1. Målinger i kundeperspektivet

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

Både fokus på
nuværende og poten-
tielle 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 kundetil-
fredshed og service-
kvalitet

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 servicekvalitet ved hjælp af en række forskellige metoder. Det er ikke givet, at et traditionelt spørgeskema tilsendt et udsnit af kunderne er den mest hensigtsmæssige måde at få information om servicekvaliteten. Mål såvel som målemetoder skal tilpasses virksomhedens strategi. For eksempel vil en virksomhed, hvis strategi omfatter "laveste totalomkostninger", fokusere på indsigt i kundernes oplevelse af sammenhængen mellem pris, kvalitet og service i sine KPI'er. Andre virksomheder, der lægger vægt på produktførerskab, vil fokusere på antal nye produkter introduceret på markedet samt afsætning af og omsætning fra nye produkter.

Loyalitet og
kundelønsomhed

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 tilfredshedsmål 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. 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.

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 kun-

deværditilbuddet også konsekvenser for virksomhedens organisering og dens processer – og dermed også for balanced scorecardets procesperspektiv samt lærings- og vækstperspektiv.

9. 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:

Forbedre kundeværdi og blive mere produktiv

- De producerer og leverer det valgte værditilbud til kunderne
- De forbedrer produktionsprocesserne og reducerer derved omkostninger som foreskrevet i produktivitetsstrategien 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.

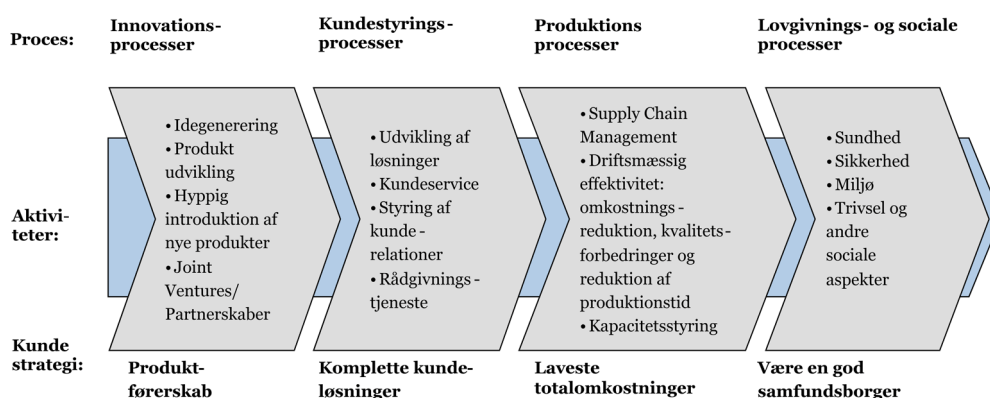
9.1. Den udvidede værdikæde

Udgangspunktet for at fastlægge målene i procesperspektivet er en slags udvidet værdikædeforståelse, der skal finde sted gennem en vurdering af de forskellige aktiviteter og processer. Denne analyse omfatter hele processen fra, at kundernes mulige behov identificeres over udviklingen af produkter og løsninger, til de fremstilles og leveres til kunden.

Fire fokusområder i værdikæden

Som en hjælpemodel strukturerer Kaplan & Norton (2002, 2004a) denne værdikæde igennem virksomhedens interne forretningsprocesser i fire overordnede emner: *produkti-*

ons, kunde-, innovations-, lovgivnings- og sociale processer, således som det er vist i figur 4. Ofte vil alle processerne finde sted, og det er vigtigt at kunne håndtere dem alle, men der er alligevel forskel på hvilken proces, der har størst indflydelse i relation til virksomhedens kundeperspektiv. Inden for hver fase i værdikæden er der i figur 4 anført en række typiske eksempler på de initiativer og indsatser, som vil være centrale for virksomhedens succes.



Figur 4. Interne processer. Kilde: Tilpasset efter Kaplan & Norton (2000, s. 100).

Fokus bestemmes af værditilbuddet

Produktionsprocesserne handler, som vist i figur 4, blandt andet om kapacitetsstyring, at have lave omkostninger, en effektiv og velfungerende produktion, distribution, service samt at have en god håndtering af leverandørrelationer. Dermed kan der sikres hastighed og effektivitet i leverandør- og distributionsprocesserne. Det er ofte produktionsprocesserne, der er særligt kritiske, når en virksomhed konkurrerer med udgangspunkt i værditilbuddet "laveste totalomkostning".

På tilsvarende vis vil det i virksomheder, der konkurrerer med udgangspunkt i værditilbuddet "komplette kundeløsninger", være centralt, at virksomheden har en særlig god indsigt i kundernes behov, således at man eksempelvis kan udvikle skræddersyede kundeløsninger. Derfor bliver de kundeorienterede processer, der skal sikre en differentierende kundeservice og sikker håndtering af kunderelationer, oftest de vigtigste processer i sådanne virksomheder.

Endelig vil virksomheder, der implementerer værditilbuddet "produktførelser", ofte have et særligt fokus på innovationsprocesser, der muliggør, at nye produkter, funktionaliteter og services hurtigt – og ikke mindst før konkurrenterne – kan introduceres på markedet.

Lovgivnings- og sociale processer har en særlig rolle

Den sidste hovedproces, der er vist i figur 4, handler om virksomhedens håndtering af lovgivningsmæssige og sociale krav. Denne proces afviger fra de tre foregående, idet den ikke relaterer sig direkte til én bestemt kundestrategi men vedrører nogle forhold, som de fleste virksomheder i et eller andet omfang skal være opmærksomme på. Det er i praksis særligt vigtigt for virksomheder, hvis drift indebærer sundheds- og miljømæssige risici. Lovgivning omkring virksomheders miljø, samfunds- og sociale ansvar over for medarbejderne er efterhånden veludbygget både på nationalt, regionalt og globalt plan. At sikre overholdelse af disse lovforskrifter er blevet en vigtig del af mange virksomheders rutiner i de interne processer.

For virksomheder, som fokuserer på kritiske succesfaktorer i relation til denne fjerde hovedproces, er det ikke kun vigtigt at overholde de bestemmelser, hvor der er et lovkrav, idet man ofte også forholder sig proaktivt til samfundsrelaterede spørgsmål og måske endda opnår et omdømme som førende inden for området. Et sådant omdømme kan være en væsentlig konkurrenceparameter i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, i forhold til kundernes opfattelse af virksomheden samt muligheden for at udvide den fysiske tilstedeværelse i lokalsamfundet.

Mål det strategisk vigtige, ikke blot, hvad der kan måles

9.2. 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, krydssalgstal, leveringstid, servicefejlprocent, antal nye produkter udviklet, udviklingscyklus, tid-til-marked, antal arbejdsskader, sygedage pr. medarbejder og miljøsager sige noget om de tre øvrige processtrategier repræsenteret i procesperspektivet.

Måling af processer,
der understøtter
kundestrategien

Målingerne i procesperspektivet skal således dække de fire processer vist i figur 4, men normalt vil hovedparten af målingerne relatere sig til den eller de processer, der understøtter den kundestrategi og dermed det værditilbud, som virksomheden har 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*.

10. Lærings- og vækstperspektivet

I lærings- og vækstperspektivet vurderes de forbedringer, der skal til for at sikre virksomhedens evne til nu og i fremtiden succesfuldt at realisere strategien. Her drejer det sig både om at lancere nye produkter og serviceydelser, tilføre kunderne øget værdi og reducere omkostninger gennem innovation, fornyelse, tilpasning og indlæring. Selvom det finansielle perspektiv, som vi flere gange har fremhævet, normalt er overordnet i forhold til de andre perspektiver i "almindelige", kommercielle 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 den 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. Det er medarbejderne, der skal gennemføre strategien. Selvom dette perspektiv potentielt har den største betydning for virksomhedens fremtidige udvikling, er det vanskeligt at måle virksomhedens præstationer heri. Vanskeligheden med at måle på indsatser 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 indsatser 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.

10.1. Fokus på videnressourcerne

Tre kategorier

Lærings- og vækstperspektivet handler i vid forstand om virksomhedens videnressourcer eller dens videnkapital, som Kaplan & Norton (2004) grupperer i følgende tre kategorier:

- **Humankapital** repræsenterer den viden og knowhow, de evner samt de strategiske kompetencer, medarbejderne besidder, og som støtter op om virksomhedens strategi.
- **Informationskapital** dækker over de informationssystemer, databaser og værktøjer, der er til rådighed og er nødvendige for at understøtte strategien.
- **Organisationskapital** handler om virksomhedens kultur, medarbejdernes motivation, ledelse, alignment, teamwork og engagement samt muligheden for, at medarbejderne i deres arbejde kan støtte op om strategien, idet mål og incitamenter er direkte relateret til virksomhedens strategi.

Aktiviteterne skal have strategisk forankring

Selv om de fleste virksomheder jævnlige udvikler og investerer i medarbejderne, ny teknologi og organisationens kultur, sker dette i mange virksomheder uden, at disse tiltag bliver konkret forbundet med virksomhedens strategier. Hvis sådanne aktiviteter ikke har den fornødne strategiske forankring, løber man en risiko for, at det enten er de forkerte aktiviteter, der fokuseres på, eller at der ikke bliver sat nok fokus på de lærings- og udviklingsaktiviteter, der skal sikre, at de strategiske tiltag kan gennemføres.

Temaerne i lærings- og vækstperspektivet skal i lighed med procesperspektivet også tilpasses til den konkurrencestrategi, der er valgt i kundeperspektivet. For eksempel vil en strategi for komplette kundeløsninger ofte forudsætte, at

Skab sammenhæng mellem de immaterielle aktiver og strategi

medarbejderne har et stort kendskab til og indsigt i kundernes behov og adfærd samtidig med, at de har stor viden om de produkter og løsninger, der skal tilpasses kunderne. Tilsvarende kan informationskapitalen med en strategi bygget op omkring komplette kundeløsninger bestå af databaser vedrørende kundernes købsadfærd og behov, de såkaldte customer relation management-systemer (CRM-systemer). Og endelig kan organisationskapitalen for en sådan strategi være fokuseret på uddelegering af ansvar og beslutningskompetence til de medarbejdere, der har kundekontakt.

Basalt set udvælges de kritiske succesfaktorer og målinger i lærings- og vækstperspektiv ved at spørge, hvad det er for nogle videnressourcer i form af medarbejdere, kompetencer, teknologi og organisationskultur, der skal være til stede for at kunne realisere den strategi, der er kortlagt i de tre overliggende perspektiver. Ved at skabe sammenhæng og integrere human-, informations-, og organisationskapital med virksomhedens centrale strategiske processer, får man det største udbytte af de immaterielle aktiver.

Udviklingen af de immaterielle aktiver – altså videnressourcerne – skaber nemlig kun værdi, hvis de relateres til den overordnede strategi, og det er derfor af afgørende betydning, at de immaterielle aktiver samt udviklingsprogrammer i relation til disse områder integreres med virksomhedens mission, vision og strategi. I særdeleshed skal virksomhedens immaterielle aktiver struktureres og udvikles i forhold til de centrale interne processer.

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

Måling vedrørende humankapital	<p>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 (jf. afsnit 4). 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.</p>
Måling vedrørende informationskapitalen	<p>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.</p>
Måling vedrørende organisationskapitalen	<p>Målinger i relation til organisationskapitalen handler om at fokusere på forhold som kultur, leadership, alignment og teamwork. Eksempelvis bygger målinger af virksomhedens kultur 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, og der er derfor brug for en særlig indsigt</p>

i organisatorisk adfærd og organisationsudvikling, hvilket vi ikke vil komme nærmere ind på i denne artikel. Lignende betragtninger vil også være relevante for andre af de nævnte aspekter af organisationskapitalen.

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

Sikrer implementering af formål, mission og strategi

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 virksomhedens formål, mission og strategi skal oversættes til en sammenhængende gruppe nøgletal, 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 nøgletal, 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 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.

Det centrale er at gøre strategien operationel

Denne artikel har haft fokus på det *andet* nøgleprincip: *Gør strategien operationel*, hvilket volder de fleste vanskeligheder.

der i forbindelse med strategiimplementeringen. Vi vil i en kommende artikel fokusere på det *tredje princip*: *Sørg for at ensrette organisationen med strategien*, hvor vi vil se nærmere på, hvordan man kan flytte strategien og ejerskabet ud af bestyrelseslokalet ved at nedbryde scorecardet til de enkelte afdelinger, divisioner eller forretningsområder.

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: Integreret økonomistyring. I *Controlleren*, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

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

Hax, A.C. & D.L. Wilde II. 2001. *The delta project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave.

Kaplan, R. S. og D. P Norton. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.

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. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. Free Press.

Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 62ff.

Treacy, M. & F. Weirsema. 1995. *The Dicipline of Market Leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading, MA: Addison-Wesley.

12. Om forfatterne



Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj, 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

Karina, cand.oecon., ph.d., er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.

