



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

7.4.

Kaskadering og operationalisering af strategikortet

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

1. Indledning

Strategikortet fortæller
en historie om
strategien

I en tidligere artikel i denne håndbog, *Balanced scorecard og strategikortlægning – Gør strategien operationel* (Bukh & Christensen 2012), har vi beskrevet, hvorledes balanced scorecard kan være omdrejningspunkt for virksomhedens operationalisering af strategien ved anvendelse af mål og målinger. Men scorecardet er mere end en sammenstilling af de nøgletal, som virksomhedens ledelse finder vigtige. Ved at tage udgangspunkt i strategikortet fortæller scorecardet også en historie om virksomhedens strategi, og hvordan de langsigtede mål skal sammenkædes med driftshandlinger for at synliggøre, hvordan de enkelte afdelinger bidrager til strategien. Strategikortet synliggør således de centrale sammenhænge og skaber sammenhæng mellem strategien og de ledelsesprocesser og -systemer, der anvendes i virksomheden. På den måde sættes der fokus på det, som har betydning for kunderne, og det tydeliggøres, hvad der skal gøres for at realisere strategien.

Flyt ejerskabet ud i
organisationen

Men metoder gør det ikke alene. Det kræver ledelse. Det er vigtigt, at ledelsen er engageret og tager ansvar for udviklingen, implementering og anvendelse af balanced scorecard. Netop i relation til både implementering og anvendelse af nye metoder, er det vigtigt, at ledelsen formår at få flyttet ejerskabet fra bestyrelseslokalet og ud i organisationen, således at den enkelte medarbejder kan se, hvilken betydning indførelsen af balanced scorecard har for ham eller hende. Det kan man gøre ved at udarbejde strategikort for de enkelte afdelinger eller forretningsområder, således at virksomhedens kritiske succesfaktorer (KSF'er) bliver håndgribelige for medarbejderne.

Nøgleprincippet:
Ensret organisationen
med strategien

I bogen *The Strategy-focused Organization* præsenterede Kaplan og Norton (2001) fem centrale nøgleprincipper for at skabe en fælles retning for virksomhedens ledelsesaktiviteter: (1) Mobiliser forandringer gennem *executive leadership*, (2) gør strategien operationel, (3) ensret organisationen med strategien, (4) motiver alle til at tage medansvar for strategien samt (5) styr på en sådan måde, at strategien bliver en løbende proces. I denne artikel vil vi fokusere på det *tredje princip*. Det handler her om, at få hele virksomheden til at arbejde i samme retning. Mange af de vanskeligheder, virksomheder oplever med strategiimplementeringen, kan netop henføres til, hvordan strategikortet operationaliseres på afdelings- eller forretningsområdeniveau – og dermed indirekte, om ledelsen formår at flytte ejerskabet ud af bestyrelseslokalet. Derfor vil denne artikel sætte fokus på, hvordan man nedbryder de strategiske mål til operationelle mål, som medarbejdere på lavere organisatoriske niveauer kan forholde sig til.

Denne artikel

I næste afsnit vil vi tage udgangspunkt i et konkret eksempel på, hvordan et strategikort kan operationalisere en virksomheds strategi, og hvordan dette danner grundlag for fastlæggelsen af KPI'er og targets i scorecardet. Herefter vil vi i afsnit 3 se på behovet for at have strategikort på flere niveauer i en organisation samt vise, hvordan en organisations kritiske succesfaktorer kan kaskaderes, så de giver mening på lavere organisatoriske niveauer. Desuden vil vi illustrere, hvordan man nogle gange direkte vil kunne overføre KSF'er fra koncernniveau til lavere niveauer, mens det andre gange kræver en konkretisering af den enkelte KSF. Dette leder frem til, at vi i afsnit 4 går mere i detaljer med det såkaldte koncernstrategikort, som viser sammenhængene mellem strategikort i flere dele af virksomheden. Endeligt afsluttes artiklen i afsnit 5, hvor vi også diskuterer, hvordan ansvaret for strategikortlægningsprocessen kan organiseres.

2. Et eksempel: Strategikort på et gymnasium

Kaskadering af KSF'er
og KPI'er i praksis

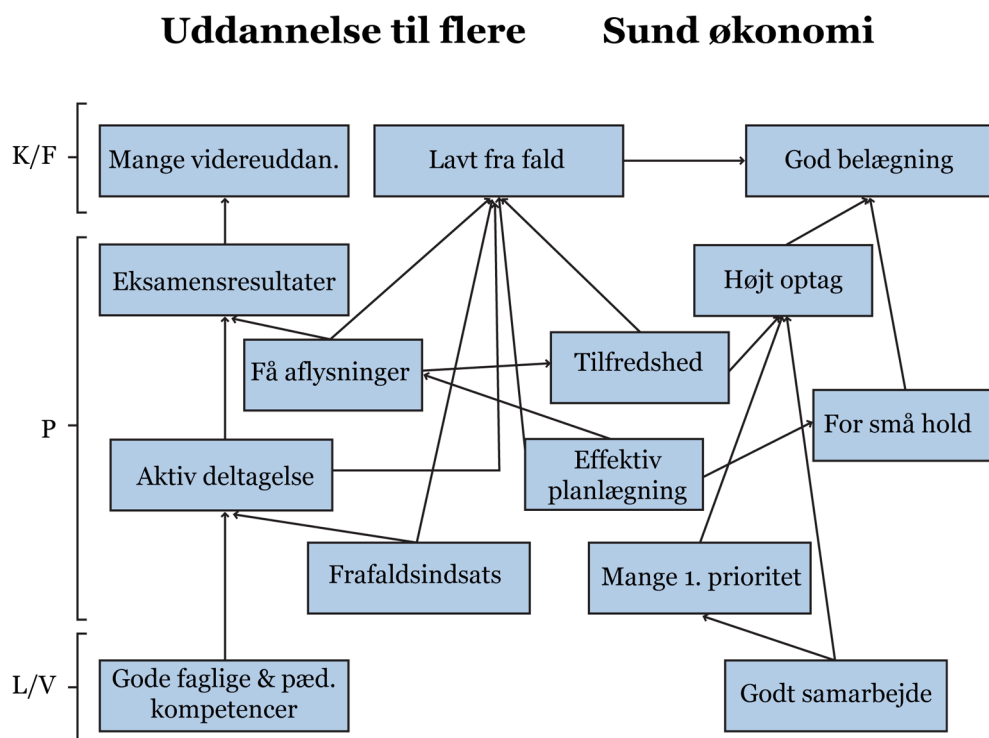
Vi vil nu vise et eksempel på, hvordan man kan arbejde med KSF'er og dertilhørende nøgletal (Key Performance Indicators, KPI'er) på et gymnasium. Formålet er at illustrere, hvordan man kan nedbryde gymnasiets strategiske mål til operationelle mål, som giver mening for engelsklærerteamet. Dette gøres ved hjælp af et antal KSF'er med tilknyttede KPI'er og targets. På dette grundlag får både engelsklæ-

terteamet og ledelsen et overblik over de områder, hvor gymnasiet bør sætte ind. Vi går ikke i detaljer med principperne, der ligger til grund for strategikortet, idet dette er behandlet i den tidligere artikel her i håndbogen (Bukh & Christensen 2012).

2.1. Kritiske succesfaktorer i de fire perspektiver

Figuren viser et udsnit af et strategikort

Figur 1 viser et udsnit af strategikortet for et alment gymnasium. Strategikortet viser to strategiske temaer: *Uddannelse til flere samt Sund økonomi*, og en række KSF'er er optegnet med årsags-effekt relationer. Ud over det viste, består gymnasiets strategikort af to yderligere temaer: Højt fagligt niveau samt Effektiv og innovativ drift, som ikke er vist i strategikortet, idet de KSF'er der knytter sig til disse temaer er fjernet fra figuren for overskuelighedens skyld. Vi vil heller ikke gå i detaljer med hele udsnittet af strategikortet, men blot kommentere udvalgte sammenhænge.



Figur 1. Uddrag af strategikort for et gymnasium

Kunde- og finansielt perspektiv er sideordnet

Først skal det bemærkes, at de to perspektiver, der traditionelt betegnes kundeperspektivet og det finansielle perspek-

tiv, i dette gymnasium opfattes som sideordnede fremfor, at det finansielle perspektiv er placeret over kundeperspektivet. Under temaet "Uddannelse til flere" findes to KSF'er: *Mange videreuddannede* og *Lavt frafald*. Disse er ligesom de øvrige KSF'er i figuren formuleret i en kort form, idet de i den konkrete virksomhed dels har en mere præcis formulering og dels er givet en mere præcis fortolkning. Eksempelvis betyder *Mange videreuddannede*, at gymnasiet ønsker at "Øge andelen af elever, der indenfor 2 år efter eksamen har påbegyndt en videregående uddannelse", og *Lavt frafald* betyder, at gymnasiet vil "Reducere antallet af elever, der ikke afslutter uddannelsen med en bestået eksamen".

KSF'erne har en præcis betydning i gymnasiet

Hvis vi ser på *Mange videreuddannede* drejer det sig altså om, hvor mange af gymnasiets elever, der læser videre, hvilket er direkte relateret til Regeringens uddannelsespolitiske målsætninger. Det samme gælder KSF'en *Lavt frafald*, som også er relateret til temaet vedrørende *Sund økonomi*. Sammen med *God belægning*, der måles som antal elever, der er til stede i en klasse, når der undervises, er *Lavt frafald* med til at sikre gymnasiet en *Sund økonomi*. Valget af KSF'er og deres formulering indebærer både en strategisk prioritering og en fortolkning af, hvilke sammenhænge mellem dem der vil blive vægтет.

I det konkrete eksempel vurderede gymnasiet, at aflysninger af timer er særlig kritisk og har betydning for både de stærke og svage elever samt i sidste ende for gymnasiets økonomi. Dette illustreres ved de tre pile fra *Få aflysninger*: For det første kan det direkte få elever til at skifte til et andet gymnasium med færre aflyste timer, eller det kan betyde, at elever mister motivationen og holder op, hvilket i begge tilfælde er et frafald set fra gymnasiets synspunkt. For det andet kan aflysningerne påvirke undervisningskvaliteten i en sådan grad, at elevernes eksamensresultater ikke bliver tilstrækkelige til, at de kan blive optaget på de uddannelser, de ønsker, hvorfor de enten slet ikke får en videregående uddannelse, eller ikke kommer hurtigt nok i gang med denne. Endeligt var det stigende omfang af undervisningsaflysning blevet en kilde til utilfredshed blandt forældre og elever, således som den tredje pil angiver. Dette har haft stort fokus i medierne og har påvirket gymnasiets omdømme i en sådan grad, at flere elever tilsyneladende har fravalgt gymnasiet, som således har fået et lavere optag af elever.

Procesperspektivet

I procesperspektivet, som fører op til både kundeperspektivet og det finansielle perspektiv, er der blandt andet fokus

på, hvad der skal til for at sikre *Mange videreuddannede, Lavt frafald og God belægning*. Gymnasiet skal altså sikre, at eleverne opnår de kompetencer, der skal til for at bringe dem videre i uddannelsessystemet. Gode eksamensresultater opnås ikke kun ved, at undervisningen gennemføres, men også ved, at eleverne deltager aktivt i timerne. Gennemførelse af undervisningen påvirker altså både elevernes tilfredshed med gymnasiet og medvirker til, at de gennemfører uddannelsen, hvilket kan håndteres via effektiv planlægning. Men der kan også gøres en specifik indsats for at opnå et lavt frafald.

Lærings- og vækstperspektivet

I lærings- og vækstperspektivet er der bl.a. fokus på *Gode faglige og pædagogiske kompetencer*, idet dette har indflydelse på lærernes evne til at engagere eleverne – både fagligt og socialt. Den enkelte lærers kompetencer har indflydelse på, hvor aktive eleverne er i undervisningen, men der ligger også i formuleringen af KSF'en både en reel erkendelse af, at ikke alle lærerne nødvendigvis er lige gode til at undervise, og at der derfor også skal fokuseres på at forbedre undervisernes kompetencer. Den anden KSF i lærings- og vækstperspektivet *Godt samarbejde* med folkeskolerne opfattes i gymnasiet som nøglen til at få ikke blot et *Højt optag*, men også mange som netop har valgt dette gymnasium som deres *1. prioritet*. Grundlæggende set er de faktorer, der inddrages i lærings- og vækstperspektivet essentielle, da de danner grundlag for, hvad der er muligt i de andre perspektiver.

2.2. Key Performance Indicators og targets

Aflyste timer påvirker elevernes tilfredshed og deres frafald

For at vise de overvejelser, man bør gøre sig ved fastlæggelse af KPI'er, vil vi sætte fokus på KSF'en *Få aflysninger*, idet en analyse gennemført af gymnasiet har vist, at dette er en væsentlig faktor for både undervisningens effekt og elevernes oplevelse af, hvordan uddannelsen gennemføres. Som diskuteret ovenfor er sammenhængen ganske simpel: Jo mere der aflyses, jo mindre tilfredse er eleverne med undervisningen; og jo mindre tilfredse eleverne er, jo større sandsynlighed er der for, at de stopper på gymnasiet.

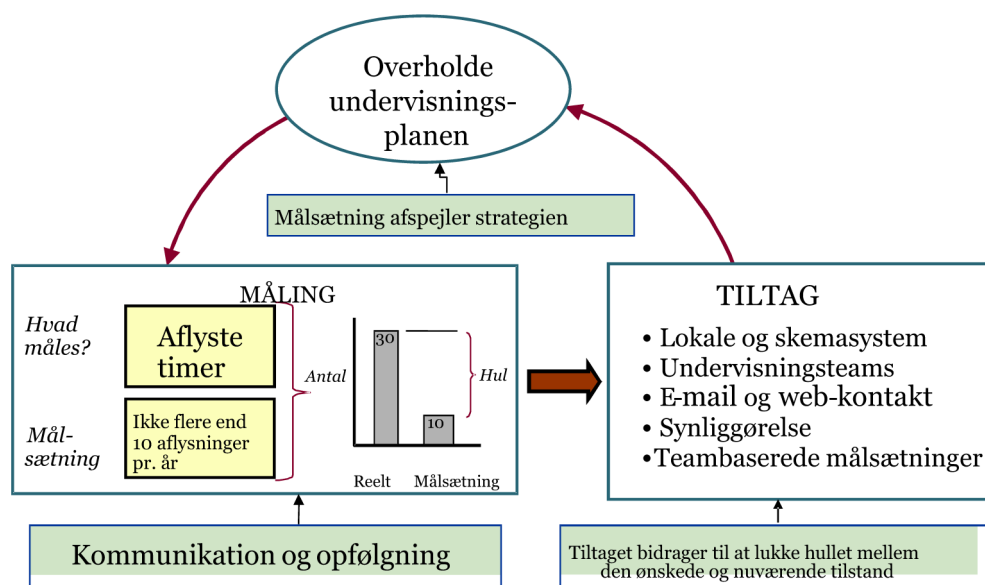
Aflyste timer øger også omkostningerne

Timerne aflyses af mange 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. Da aflysninger er kriti-

ske i relation til begge de to viste temaer, vælger gymnasiet som en del af strategien at arbejde for at reducere antallet af aflyste timer samtidig med, at omkostningerne til vikarer ikke må stige.

KPI'en præciserer
KSF'en

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 nye initiativer på den mest omkostningseffektive måde skal målrettes mod at forbedre elevernes oplevelse af gymnasiets undervisning, kræves der en præcisering, hvilket gøres dels ved angivelsen af KPI'en. Figur 2 sammenfatter KSF, KPI, targets samt tiltag for KSF'en til at *overholde undervisningsplanen*.



Figur 2. Eksempel på kritisk succesfaktor, måling, target og tiltag

Bemærk, at der for at præcisere strategien ved hjælp af KSF'er er sket en ændring af KSF'en fra formuleringen *Få aflysninger*, som var anvendt i strategikortet i figur 1, til at *Overholde undervisningsplanen*. Ændringen af KSF'en *Få aflysninger* er foretaget, da målet for teamet af engelsklærere bliver at *Overholde undervisningsplanen*. Herved kan engelskelærerteamet bidrage til et af gymnasiets strategiske mål, nemlig KSF'eren *Få aflysninger*. En KSF kan således have forskellige betegnelser på forskellige niveauer i en organisation, hvilket vi vender tilbage til i afsnit 3.3.

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 fem 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.

Eksempel på et target

Målingen i figur 2 vedrører konkret hele gymnasiets undervisning i engelsk – og den måde en aflysning defineres på er, at der ikke foregår 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 kvartal var der eksempelvis 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.

2.3. Initiativer

Til højre i figur 2 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 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 eksempel 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 af, hvilke KSF'er der udgør den rigtige præcisering af strategien.

3. Strategikort på flere niveauer i virksomheden

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.

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. Det er en oversættelse af det tilsvarende engelske ord *cascading*, som dækker princippet ganske godt, selvom det lyder lidt akavet på dansk alligevel. 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.

3.1. Kaskadering eller nedbrydning?

Nogle gange bruges også ordet nedbrydning i stedet for kaskadering, idet der kan sammenlignes med "nedbrydningen" af et budget til underliggende afdelings- eller delbudgetter. Tilsvarende taler man også om, at underliggende budgetter konsolideres til et overliggende budget, hvorfor det også kan være nærliggende at bruge et tilsvarende begreb om strategikort fra underliggende organisatoriske enheder.

Nedbrydning og konsolidering kan være misvisende

Denne terminologi kan være misvisende for kaskaderingen af et strategikort, idet et strategikort har en fundamental anderledes struktur end et budget: For det første er alle tallene i budgetter principielt målt i den samme monetære enhed, hvilket er årsagen til at man kan nedbryde og konsolidere budgetter. For det andet svarer tallene i et budget til

det, vi i denne artikel betegner targets (se også Bukh & Christensen 2012).

Hvis vi opfatter kaskadering som et mere generelt princip, er nedbrydningen af et budget til underliggende enheder udtryk for et specialtilfælde, hvor overliggende finansielle targets kaskaderes til et underliggende organisatorisk niveau på en sådan måde, at delbudgetterne bevarer additive egenskaber. Hvis omsætningen på ét niveau er budgetteret til kr. 100, vil dette eksempelvis kunne kaskaderes til omsætningsmål på kr. 20 og kr. 80 for to salgsafdelinger, og de to afdelingers omsætningsbudgetter kan konsolideres til kr. 20 + kr. 80 = kr. 100.

Nedbrydning fungerer oftest kun med finansielle mål

Hvis der skulle foretages en tilsvarende nedbrydning af et strategikort, ville det indebære, at targets skal 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. En KSF som "Reducerer distributionsomkostningerne" kan måske måles overordnet som de samlede omkostninger til udgående logistik inklusiv direkte fragt- og forsendelsesomkostninger. Dermed er KSF'en 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: Reducere antallet af aflysninger

I eksemplet ovenfor viste vi, hvordan KSF'en "Reducere antallet af aflysninger" (altså *Få aflysninger*) i gymnasiets fælles strategikort blev kaskaderet til KSF'en *Overholde undervisningsplanen* i det underliggende organisatoriske niveau, som i vores eksempel udgøres af engelsklærerteamet. Dette illustrerer, at en KSF ikke nødvendigvis kaskaderes som den samme formulering, men kan formuleres, så den mere præcist passer til den betydning og ledelsesmæssige fortolkning, den gives på det relevante organisatoriske niveau.

Som alternativ kan man forestille sig, at KSF'en i det fælles strategikort fra starten var formuleret som "Overholde undervisningsplanen". Her kunne forskellige afdelinger have forskellige muligheder for at bidrage til at overholde

undervisningsplanen, hvilket kunne give anledning til at forskellige KPI'er var relevante, selvom KSF'en var den samme. Der kunne også være tale om, at KPI'en var den samme, men at forbedringspotentialet var forskelligt, således at der skulle fastlægges forskellige targets. Med andre ord: én KSF i strategikortet kan 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.

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.

3.2. 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 at 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.

Konkrete initiativer kræver ofte kaskadering

I sådanne tilfælde vil der ikke nødvendigvis være brug for en udvikling af strategikort længere nede 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 kaskaderes til afdelingsniveau, projektniveau eller teamniveau på en sådan måde, at der er en direkte sammenhæng mellem strategien i virksomhedens overordnede strategikort og i de kaskaderede strategikort.

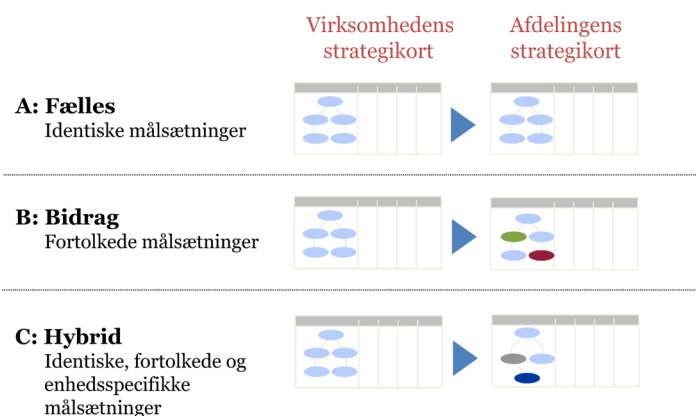
3.3. Principper for kaskadering af et strategikort

Tre forskellige kaskaderingsprincipper

Der er forskellige måder at gøre dette på, men en generel anvendelig måde 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 3 illustrerer tre forskellige principper for, hvordan en målsætning kaskaderes fra ét 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 3.

Model A afspejler en filialstruktur med stramt styret strategi

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.



Figur 3. Tre forskellige principper for at kaskadere strategikortet i den samlede virksomhed

Når man ser på de publicerede erfaringer med danske virksomheders balanced scorecard (f.eks. Bukh *et al.* 2000, 2004) er det i flere tilfælde model C, der er valgt til kaskadering af scorecardet, idet det anvendes til benchmarking af en række forholdsvist ens organisatoriske enheder. Dette er eksempelvis tilfældet for ISS Danmark, Post Danmark og Helsingør Kommune. Et tilsvarende eksempel beskriver Overgaard & Borau (2008) i deres præsentation af økonomistyringsmodellen i Danske Bank, hvor budgetterne på filialniveau er erstattet af en styringsmodel baseret på balanced scorecard.

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 for 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 afpejler, hvordan afdelingens mere detaljerede målsætninger bidrager til den fælles strategi.

Fordele og ulemper ved model B

Det afhænger af mange ting, herunder hvilken type afdelinger der er tale om, og i spørgsmålet om, hvilken model der er mest egnet. Model C er den mest generelle, og både model A og B kan siges at være specialtilfælde af model C. Når de alligevel er værd at fremhæve som selvstændige modeller, skyldes det, at de hver for sig giver anledning til en meget enkel kaskadering. Eksempelvis har enkelte danske sygehuse valgt en fremgangsmåde, der svarer til 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, ved at de enkelte KSF'er kan gives en fortolkning i relation til den enkelte afdelings aktiviteter. Fordelen er, at der ikke skal udarbejdes et "nyt" strategikort på de enkelte afdelinger, således at nye sammenhænge skal udvikles, da det er den samme struktur, der lægges ned over alle afdelingerne. Dette udgør dog samtidig en ulempe, idet det netop ikke er muligt at synliggøre de afdelingsspecifikke sammenhænge, således at afdelingernes strategier og prioriteringer træder tydeligt frem.

Oftest bruges model C

Hvis forskellene mellem de underliggende afdelinger er således at det kun er en delmængde af de fælles KSF'er, som de enkelte afdelinger har indflydelse på, fungerer model A og B mindre godt. I praksis er dette oftest tilfældet, hvorfor

Tilbage til gymnasiet

model C reelt set er den typiske måde at foretage en kaskadering. Et typiske eksempel er, at de underliggende afdelinger har hver sin rolle i relation til de interne processer, f.eks. fordi det er en salgs-, produktions- og udviklingsafdeling.

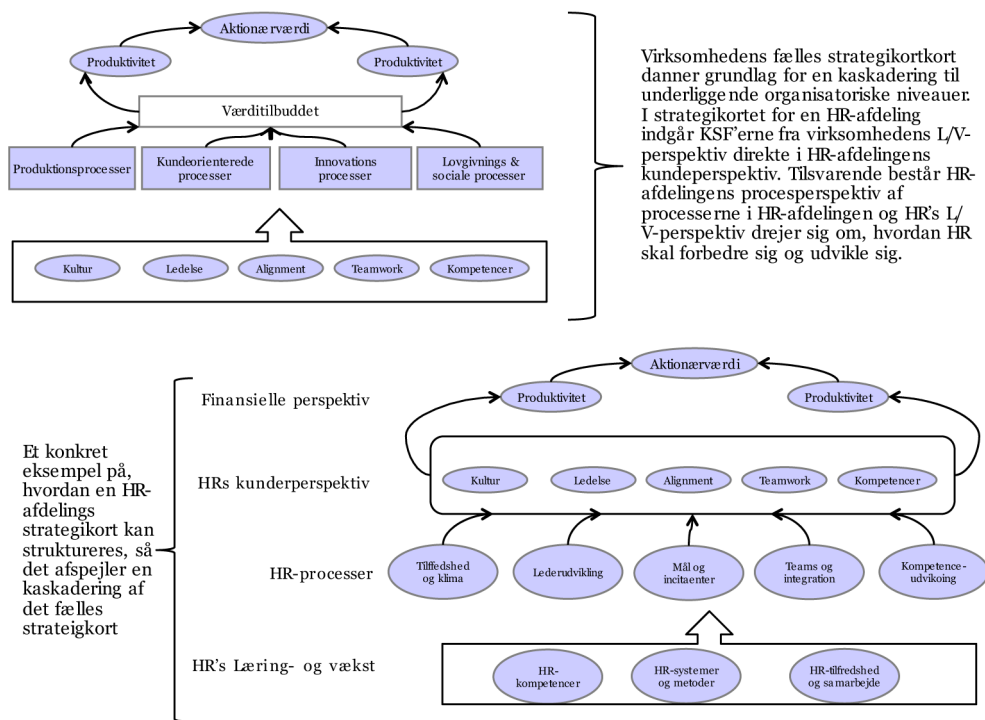
De tre modeller i figur 3 illustrerer blot tre grundprincipper, og der er naturligvis mange varianter, ligesom forskellige principper kan anvendes i forskellige dele af virksomheden. Det kræver også her lidt erfaring med design af ledelses- og styringsmodeller at kunne vælge den rigtige fremgangsmåde, men det er vores erfaringer, at det hjælper at tænke på forskellige grundstrukturerer, når man vælger den specifikke fremgangsmåde i den enkelte virksomhed.

Hvis vi vender tilbage til gymnasieeksemplet ovenfor, så blev der taget udgangspunkt i model B, idet engelsklærerteamet forholdt sig til hvert enkel KSF i strategikortet, vist i figur 1, og gav denne en fortolkning, som var meningsfuld for den undervisning, de varetog, således som det blev illustreret i eksemplet. Undervisningsteamet har derfor ikke en optegning af årsags-effekt relationer i et eget strategikort, men har blot overtaget strukturen i det fælles strategikort, således at de kunne koncentrere sig om at finde meningsfulde KSF'er og indsatser for deres egen indsats.

Det blev i praksis valgt en forholdsvis fleksibel fremgangsmåde, således at undervisningsteamet blot kunne udelade at sætte sig mål i relation til nogle af KSF'erne, hvis de skønnede, at de ikke var relevante. Ligeledes kunne enkelte af indsatserne, vist i figur 2, også give anledning til konkrete KSF'er, som vedrørte gennemførelsen af initiativerne. Principielt kunne disse have været tilføjet strategikortet, således at teamet fik sit eget strategikort, og vi havde dermed nærmet os model C.

3.4. Tværgående afdelinger og stabsfunktioner

Man kan også forestille sig tværgående afdelinger eller stabsfunktioner, der i sagens natur vil have specifikke roller i forhold til den fælles strategi. Her vil model C måske føre til, at det er relativt få KSF'er i det fælles strategikort, der kan kaskaderes til afdelingens strategikort. Derfor kan det i nogle tilfælde give mere mening blot at kaskadere enkelte KSF'er, der er centrale for den pågældende afdelings funktion i relation til resten af organisationen, således at disse udgør KSF'er i underafdelingens kundeperspektiv.



Figur 4. Eksempel på kaskadering af fælles strategikort til en HR-afdeling

Dette illustreres i figur 4, hvor vi i øverste venstre hjørne viser strukturen i et fælles strategikort, idet der for overskuelighedens skyld kun fremhæves KSF'er i Lærings- og Vækstperspektivet. Vi antager i eksemplet at disse KSF'er drejer sig om: Udvikle en kundeorienteret kultur (=kultur), Forbedre ledelseskraften i organisationen (=ledelse), skabe sammenhæng mellem organisationens strategi og medarbejdernes mål (=alignment), effektivisere projektarbejdet og samarbejdet mellem afdelinger (=teamwork) samt udvikle medarbejdernes strategiske kompetencer (=kompetencer). I nederste højre hjørne illustreres det, hvorledes disse fælles KSF'er kaskaderes til HR-afdelingens kunde perspektiv, således at procesperspektivet i HR-afdelingen drejer sig om de interne processer i HR-afdelingen, som er nødvendige for at forbedre organisationens KSF'er. Tilsvarende drejer KSF'erne i Lærings- og vækstperspektivet sig om, hvorledes HR-afdelingen skal udvikle sine egne systemer og kompetencer.

4. Udarbejdelsen af et koncernstrategikort

Virksomheder indgår ofte i koncerner

Mange virksomheder indgår på forskellig vis i en koncern. Det kan f.eks. være en bankvirksomhed, som er en del af en finansiel koncern (f.eks. Retail Denmark vs. Danske Bank A/S), et rederi der indgår i en konglomerat (f.eks. Maersk Line vs. A.P. Møller – Mærsk A/S), eller et selskab der udgør en national del af en større koncern (f.eks. ISS Rengøring Danmark vs. ISS A/S). Tilsvarende struktur er også udbredt i den offentlige sektor, hvor f.eks. styrelser hører under ministerier, skoler og daginstitutioner er hjemmehørende i kommuner, regionerne driver flere hospitaler etc. Det rejser spørgsmålet om, hvilken enhed man “bør” lave strategikort for.

Det kan f.eks. synes oplagt at udarbejde strategikort for den fælles organisatoriske enhed – altså hele koncernen, og herefter kaskadere til underliggende virksomheder, således som vi beskrev det i afsnit 3. Men det er ikke altid nemt at udvikle et meningsfuldt, fælles strategikort, hvis de aktiviteter, der foregår i de enkelte dele af koncernen, er meget forskellige – og måske er det heller ikke meningsfuldt, hvis den strategi, der forfølges i de forskellige forretningsenheder, ikke er den samme. Derfor er det vigtigt at have fokus på, hvilken organisatorisk enhed det er mest hensigtsmæssigt at udvikle et strategikort for.

Det er forretningsenheder, Strategic Business Units, der er grundlaget

I praksis har hovedparten af litteraturen om strategikortlægning fokus på forretningsenheder og kaskadering i forhold til disse fremfor på koncerner. Derfor kan man med fordel skelne mellem koncernstrategikort og “almindelige” strategikort; og tilsvarende mellem koncernscorecards og almindelige scorecards. Betegnelsen et *koncernscorecard* refererer ikke til, at virksomheden regnskabsmæssigt eller juridisk er organiseret som en koncern, men alene at den består af selvstændige dele, der varetager forskellige funktioner. I praksis betyder det, at virksomheden vil være organiseret med stabsfunktioner, der varetager fælles funktioner samt forretningsenheder (Strategic Business Unites, 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 en meget åben definition, og karakteristikken af en koncern er dermed ikke egnet til at afgrænse en “koncern” fra en anden organisationstype. Det, vi sætter fokus på her, er alene, at enhederne hver for sig er så forskellige, at forbin-

delsen mellem enhedernes KSF'er og KSF'er i koncernstrategikortet er mindre klar end det f.eks. fremgik af eksemplet ovenfor, hvor vi så på relationen mellem strategikortet for et gymnasium og KSF'erne i et enkelte underviserteam. Derfor kan der være behov for at koordinere strategikortene i forskellige dele af virksomheden ved at tage udgangspunkt i et fælles strategikort.

4.1. Koncernscorecardets rolle

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 koncernstrategikort med tilhørende strategikort og scorecards. 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.

Starte med at udvikle strategikort for forretningsenheder

I de fleste virksomheder starter man med at udvikle strategikort for de enkelte forretningsenheder (SBU), hvilket er helt i tråd med Kaplan og Nortons anbefalinger. I flere eksempler fra danske virksomheders brug af balanced scorecard (se Bukh et al. 2000; 2004) vil man kunne se, at strategikortet bygges op om SBU'er eller alene drejer sig om enkelte SBU'er. Eksempelvis er det logistik-afdelingen i Sanistaal, der har udarbejdet et strategikort (Thomsen & Fuglsang 2004), og tilsvarende er det SAS Ground Service og ikke hele SAS-koncernen, der er fokus på (Johansson & Walters 2004). Endelig udarbejdede Slots- og Ejendomsstyrelsen oprindeligt et strategikort for hver af deres forretningsenheder: "Kulturvirksomheden" og "Kontorejendomsvirksomheden" (Jarlov et al. 2004) uden at der var lagt stor vægt på den mere omfattende integration i form af et koncernscorecard.

4.2. Checkpoints for den strategiske synkronisering

Strategikortet, der specificeres på koncernniveau, afspejler dels virksomhedens overordnede strategi og dels de synergier, 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.

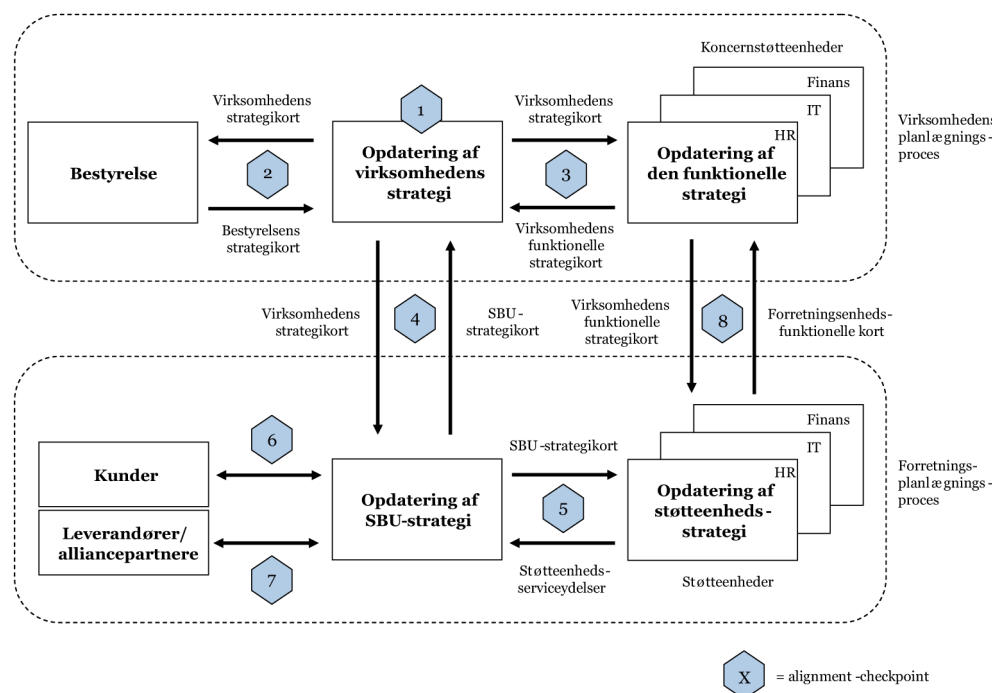
Finansiel synergi	<input type="checkbox"/> <i>Intern kapitalstyring</i> : Skabe synergi gennem effektiv styring af interne kapital- og arbejdsmarkeder. <input type="checkbox"/> <i>Corporatebrand</i> : Integrere en række forskelligartede forretninger omkring et fælles brand og på den måde fremme fælles værdier og temaer.
"Hvordan kan vi forøge shareholder-value af vores SBU-portefølje?"	
Kundesynergi	
"Hvordan kan vi deles om kundebasen og dermed forøge den samlede kundeværdi?"	
Intern synergi	<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.
"Hvordan kan vi styre SBU-processerne for at opnå stordriftsfordele eller værdikædeintegration?"	
Lærings-og vækstsynergi	<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.
"Hvordan kan vi udvikle og deles om vores immaterielle aktiver?"	
	<input type="checkbox"/> <i>Immaterielle aktiver</i> : Dele kompetencer inden for udvikling af menneskelig kapital, informations- og organisationskapital.

Figur 5. Kilder til synergi i den fælles virksomhed, dvs. concernscorecardet. Kilde: Kaplan & Norton, 2006, *Alignment*, s. 12

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 concernscorecard, som derefter kan kommunikeres til samtlige forretnings- og støtteenheder samt til virksomhedens bestyrelse, nøglekunder, leverandører og alliancepartnere. Med udgangspunkt i de strategikort og balanced scorecards, 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.

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 synkronisere de fokuspunkter, som bestyrelsen lægger vægt på (checkpoint 2), som specificerer kravene til støttefunktio-

nerne (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 og 7), 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. I praksis er der 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.

5. Afsluttende bemærkninger

Vi har i denne artikel sat fokus på, hvordan man skaber sammenhæng mellem en organisations Kritiske Succesfaktorer ved en strategikortlægning – illustreret ved et konkret eksempel – samt hvordan man ved en kaskadering kan skabe sammenhæng mellem KSF'er og strategikort på for-

skellige niveauer. Vi har i en separat artikel (Bukh & Christensen 2011) vist, hvordan det praktiske arbejde med at udarbejde afdelingsbaserede strategikort kan gribes an. Derfor vil vi henvise til denne artikel for yderligere detaljer.

Når en virksomhed har brugt strategikortlægning igennem et stykke tid, typisk 1-2 år, vil man begynde at få opbygget erfaringer med både at udarbejde strategikortet og opfølgning i relation til de tilknyttede scorecards. Desuden har man måske også fået erfaringer med, hvilke implikationer ændringer i organisationens og dens omgivelser har for strategikortet og for, hvordan strategikortet hænger sammen med organisationens øvrige ledelses- og styringssystemer. Det betyder nogle gange, at man vil organisere arbejdet med strategikortlægningen mere formelt og systematisk.

Som udgangspunkt følger ansvaret og ejerskabet for det enkelte strategikort altid ledelsesstrukturen, således at de budgetansvarlige ledere også er ansvarlige for den organisatoriske enhed budgettet vedrører, de mål, der knytter sig hertil – og dermed også til sammenhængen mellem målene udtrykt ved et strategikort. Det betyder dog ikke, at disse ledere nødvendigvis selv har kompetencerne til at oversætte deres mål og strategier til et strategikort. Derfor vil man i større og mere erfarne virksomheder ofte sikre sig, at de nødvendige kompetencer i relation til processen og den tekniske udarbejdelse af strategikort og balanced scorecards er til stede i en støtte- eller stabsfunktion. Dette svarer til, at den enkelte leder ikke nødvendigvis selv udfører sin økonomistyring, men har en controller tilknyttet.

I nogle virksomheder er det den samme business controller, der også bistår med udarbejdelsen af scorecardene, mens der i andre virksomheder kan være medarbejdere i f.eks. en forretningsudviklingsafdeling eller et direktionssekretariat, som både har erfaring med arbejdet, og som kan drive processen. Kaplan & Norton (2008) tager udgangspunkt i, at ansvaret for processen organiseres i en særlig funktion med ansvar for strategi og balanced scorecard (jf. Kaplan & Norton 2005). Denne afdeling eller funktion, som er døbt *The Office of Strategy Management* (OSM), er i balanced scorecard-arbejdet tiltænkt samme rolle som dirigenten i et orkester: "It is not the creator or the producer of the music being played. Instead, it must keep all the diverse players – executive team, business units, regional units, support units (finance, human resource, information technology),

theme teams, departments, and ultimately employees – aligned” (Kaplan & Norton 2008, side 283).

OSM er altså tiltænkt en stabsrolle med ansvar for at tilrettelægge de aktiviteter, der knytter sig til arbejdet med strategi, strategikortlægning og balanced scorecard; men er ikke den funktion, der har ansvaret for udviklingen af strategien og heller ikke for gennemførelsen. Dette er, som vi pointerer ovenfor, et ledelsesmæssigt ansvar, ikke et stabsansvar.

6. Litteratur

Bukh, P.N. & K. S. Christensen. 2012. Balanced Scorecard og strategikortlægning: Gør Strategien operationel. I *Økonomistyring*, P.N. Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Bukh, P.N. & K.S. Christensen. 2011. Udvikling af afdelingsbaserede strategikort ved kaskadering. i *Controlleren*, P.N. Bukh (ed.). 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.

Jarlov, C., M.Fuglsang-Frederiksen & J.H. Nørgaard. 2004. Slots- og Ejendomsstyrelsen. I *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske erfaringer*, P.N. Bukh, H.K Bang & M.W Hegaard (eds.), København: Børsens Forlag.

Johansson, L. & L. S Walters. 2004. SAS Ground Service. I *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske erfaringer*, P.N. Bukh, H.K Bang & M.W Hegaard (eds.), 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. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 2005. The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, Vol., No. 10.

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. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 63-77.

Overgaard, J.B. & K.E. Borau. 2008. Økonomistyring I Danske Bank. I *Økonomistyring*, P.N. Bukh & S. Hildebrandt (eds.). København: Børsen Forum.

Thomsen, P. & S. Fuglsang. 2004. Sanistål A/S. I *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske erfaringer*, P.N. Bukh, H.K. Bang & M.W. Hegaard (eds.), København: Børsens Forlag

7. 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, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.