

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hogaard

BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

Balanced scorecard på dansk

Ti virksomheders
erfaringer

PER NIKOLAJ D. BUKH

JENS FREDERIKSEN

MIKAEL W. HEGAARD

Børsen

Balanced scorecard på dansk

Ti virksomheders erfaringer

af Per Nikolaj D. Bukh, Jens Frederiksen og Mikael W. Hegaard

© Børsens Forlag A/S, 2000

Møntergade 19

1140 København K

Telefon: 33 32 01 02

Telefax: 33 93 54 22

Homepage: www.boger.borsen.dk

Omslag: P.O.

Sats: Christensen Fotosats ApS

Tryk: Nørhaven A/S

Bogbind: Chr. Hendriksen & Søn

1. udgave, 1. oplag, 2000

ISBN: 87-7553-784-2

ISBN: 87-7553-786-9 (Børsen Bogklub)

*Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke
tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.*

Indhold

Forord	9
--------------	---

KAPITEL 1

Balanceret styring og ledelse	13
Ny information og nye ledelsessystemer	15
• Nye muligheder og udfordringer	17
Ny eller gammel økonomistyring?	18
• Den 'traditionelle økonomistyring'	19
En balanceret rapportering	20
Både et præstationsmålings- og et ledelsessystem	22
Balanced scorecard for alle?	24
Balanced scorecard i offentlige virksomheder	26

KAPITEL 2

Nye ledelsesprincipper og -systemer	31
Balanced scorecard på flere niveauer	32
• Balanced scorecard på afdelingsniveau	33
• Balanced scorecard på individ- og projektniveau	34
Balanced scorecard som et belønningssystem	34
En balanceret model	36
Andre balancerede præstationsmålingssystemer	38

KAPITEL 3

Præstationsmålinger	41
Det finansielle perspektiv	42
Kundeperspektivet	44
Det interne perspektiv	47

Innovations- og udviklingsperspektivet	48
De fire dimensioner samlet	49
Andre dimensioner?	50
• Human resource	52
• Miljø	53
 KAPITEL 4	
Kommunikation til omverdenen	55
Forudsætningerne for at kommunikere	56
Hvorfor kommunikere om præstationer?	56
Samfundets krav og ønsker	58
De nye regnskabsformer	60
• Videnregnskabet og rapportering af intellektuel kapital ..	61
Troværdighed	62
 KAPITEL 5	
De ti virksomheder	65
 ERFARINGER FRA TI DANSKE VIRKSOMHEDER	71
 KAPITEL 6	
ISS Danmark	73
 KAPITEL 7	
Post Danmark	105
 KAPITEL 8	
Vestbyg A/S	127
 KAPITEL 9	
BRFkredit	151

KAPITEL 10	
Lån & Spar Bank A/S	169
KAPITEL 11	
Merkantildata A/S	191
KAPITEL 12	
Rigshospitalets HovedOrtoCenter	211
KAPITEL 13	
Kort & Matrikelstyrelsen	239
KAPITEL 14	
Skanderborg Kommune	255
KAPITEL 15	
Ericsson	277
KAPITEL 16	
Erfaringer fra de ti virksomheder	295
Litteratur	313

Forord

Da Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1996 udgav bogen *The Balanced Scorecard*, var begrebet allerede vidt udbredt i USA, og mange virksomheder havde gjort sig erfaringer hermed. Nogenlunde samtidig med udgivelsen i USA begyndte begrebet at blive almindeligt kendt i Danmark – og siden er det gået stærkt. Så stærkt, at man måske nogle gange får det indtryk, at ideens popularitet er gået lidt forud for forståelsen for, hvad det egentlig drejer sig om. Hvad er balanced scorecard, hvorledes adskiller det sig fra en traditionel rapportering af nøgletal, er det en erstatning for noget andet, eller er det bare yderligere formalisering af ledelsesprocessen? Og hvad med IT? Kræver balanced scorecard specialsoftware, skal man først etablere et datawarehouse, eller er det slet ikke nødvendigt?

Det er i det hele taget slet ikke så let at forklare kortfattet, hvad balanced scorecard er. Succeskriteriet for balanced scorecard er, om det forankres i ledelsen mere end de nøgletal, der udgør scorecardet. Ikke fordi nøgletallene er uvæsentlige. Tværtimod. Men fordi det karakteristiske ved balanced scorecard som økonomistyrings- eller ledelsesværktøj ligger i den måde, det anvendes på.

I Kaplan og Nortons bog videregives en masse erfaringer fra store amerikanske virksomheder, som alle har implementeret én bestemt form for balanced scorecard – nemlig den model, som Kaplan og Norton udviklede. Der er internationalt også udgivet en mængde

artikler, som fortæller, hvilke fordele den ene og den anden virksomhed har haft af at implementere balanced scorecard – ofte dokumenteret ved interview med projektlederen eller direktøren.

Men hvilke af disse erfaringer kan overføres til danske virksomheder? Der melder sig nogle helt konkrete spørgsmål: Anvendes balanced scorecard af danske virksomheder ud over et par store koncerner, som har præsenteret deres erfaringer på konferencer? Har danske virksomheder gode eller dårlige erfaringer med at overføre et amerikansk ledelseskoncept som balanced scorecard? Eller skal der foretages tilpasninger af metoden? Hvad gør store virksomheder, og hvad gør mindre virksomheder? Kan balanced scorecard anvendes af offentlige virksomheder og institutioner?

Når vi har snakket med danske virksomheder, holdt foredrag eller undervist, har vi mødt disse spørgsmål, så da Børsens Forlag opfordrede os til at udarbejde denne bog, var det en kærkommen lejlighed til at få taget hul på diskussionen. Bogen indeholder erfaringer i form af ti danske virksomheders anvendelse af balanced scorecard. Fortalt af virksomhederne selv for at videregive erfaringer til andre. Kernen i bogen er dermed skrevet af praktikere og til praktikere. Men samtidig er virksomhedernes bidrag en mulighed for, at studerende og andre uden daglig gang i virksomheder kan få et indblik i, hvorledes ledelse og styring praktiseres i danske virksomheder.

Det er svært at danne sig et overblik over, hvor udbredt balanced scorecard er i danske virksomheder. Ikke mindst fordi svaret afhænger meget af, hvorledes spørgsmålet stilles, og hvordan balanced scorecard defineres. Men balanced scorecard-ideen har været noget nær en revolutionerende inspirationskilde i den danske økonomistyring.

Nogle virksomheder har implementeret balanced scorecard nogenlunde efter Kaplan og Nortons bog, men endnu flere har hugget hæle og klippet tæer og tilført den allerede eksisterende praksis

ny energi med inspiration fra Kaplan og Nortons balanced scorecard. Hver virksomhed har sin måde at gøre det på – og den afgørende test af, om balanced scorecard virker, er ikke nødvendigvis forskernes vurdering af, om balanced scorecard er et 'godt' eller 'rigtigt' ledelsessystem, eller om en virksomhed har implementeret scorecardet på den rigtige måde. Det er langt vigtigere at spørge de virksomheder, der har gjort det, om de har været tilfredse – eller endnu bedre at lade dem selv komme til orde. Det er det, vi gør i denne bog.

Derfor er denne bog ikke en forskningsmæssig publikation, men en praktisk orienteret bog. Den vigtigste del er de ti kapitler, som indeholder virksomhedernes bidrag. Disse cases er skrevet af erfarne folk, som skal leve med de løsninger, de finder med udgangspunkt i balanced scorecard. De deltagende virksomheder udgør ikke nødvendigvis et statistisk repræsentativt udsnit af danske virksomheder med balanced scorecard-erfaringer. Vi har udvalgt dem dels på grundlag af omtale i medier og på konferencer, dels ud fra vort kendskab til, hvilke initiativer der har været i gang i forskellige danske virksomheder. Desuden har vi tilstræbt at dække flere forskellige brancher, at have store så vel som små virksomheder med, samt at virksomhederne skulle repræsentere erfaringer fra forskellige stadier af arbejdet med balanced scorecard. Resultatet, som læseren selv kan bedømme, er efter vores overbevisning blevet, at de ti cases faktisk giver et ganske godt – og repræsentativt – billede af, hvad dansk balanced scorecard-praksis er.

Vi indleder bogen med nogle kapitler, der redegør for, hvad balanced scorecard er, og hvad dette ledelsessystem kan bruges til. Det er ikke vores hensigt at redegøre for hele historien bag balanced scorecard eller for, hvordan balanced scorecard 'skal' bruges. Det kan man læse om i Kaplan og Nortons bog. Det er heller ikke vores hensigt at præsentere balanced scorecard som en ny og endnu mere teoretisk korrekt måde at lede på. I stedet vil vi beskrive de

centrale egenskaber og sammenhænge, som har gjort balanced scorecard til en af de mest omtalte ledelsesmæssige nyskabelser i lang tid.

Bogen afsluttes med et kort kapitel, hvor vi dels fremdrager nogle fællestræk af de ti virksomheders fortolkning og anvendelse af balanced scorecard, dels uddrager de centrale erfaringer fra virksomhedernes fortællinger.

Dette er en bog om danske erfaringer, og uden virksomhedsrepræsentanternes indsats havde der ikke været nogen bog. Derfor vil vi gerne rette en tak både til de personer, der har skrevet kapitlerne, og til virksomhederne, der ikke blot har vist åbenhed og villighed til at dele deres erfaringer, men også har givet deres medarbejdere mulighed for at skrive kapitlerne.

Desuden en meget stor tak til chefkonsulent Gustav Jeppesen, Arthur Andersen Business Consulting, for konstruktiv gennemlæsning af et tidligere udkast til bogen samt til Ole Jensen, Mette Rosenkrands Johansen og Lena Kaasgaard, der under tidspres har ydet en meget stor indsats ved bogens redigering. Tak til forlagsredaktør Lise Nestelsø for godt samarbejde.

Århus og København, marts 2000

PER NIKOLAJ D. BUKH

JENS FREDERIKSEN

MIKAEL W. HEGAARD