Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hegaard

BALANCED SCORECARD PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

ERFARINGER FRA TI DANSKE VIRKSOMHEDER

Ti Cases

Iss Danmark

Post Danmark

Vestbyg A/S

BRFkredit

Lån & Spar Bank A/S

Merkantildata A/S

Rigshospitalets HovedOrtoCenter

Kort & Matrikelstyrelsen

Skanderborg kommune

Erricsson Danmark

www.borsensforlag.dk

KAPITEL 8

SARA HELENE HOLST, PROJEKTLEDER
JENS HOLMGREN, ORGANISATIONSKONSULENT

Vestbyg A/S

Resumé

Dette kapitel handler om strategisk målstyring i Vestbyg A/S, som er en mindre vestjysk ordreproducerende virksomhed. Gennem de seneste år har virksomheden oplevet en kraftig vækst, og for at kunne håndtere denne vækst har man indført et balanced scorecard som redskab til at sikre sammenhæng mellem strategi og de opgaver, der udføres i det daglige arbejde. Kapitlet beskriver, hvorledes arbejdet med balanced scorecard har været grebet an, og hvilke erfaringer man har gjort sig i virksomheden.

Strategisk målstyring i en mindre produktionsvirksomhed

Når man taler om moderne ledelse og managementbegreber som Total Quality Management, business process reengineering, den lærende organisation og balanced scorecard, er det typisk større videntunge virksomheder, man tænker på i første omgang, og ikke en mindre vestjysk produktionsvirksomhed som Vestbyg A/S. Derfor er det interessant at fortælle historien om, hvordan det har kunnet lade sig gøre at tilpasse et moderne ledelsesværktøj som

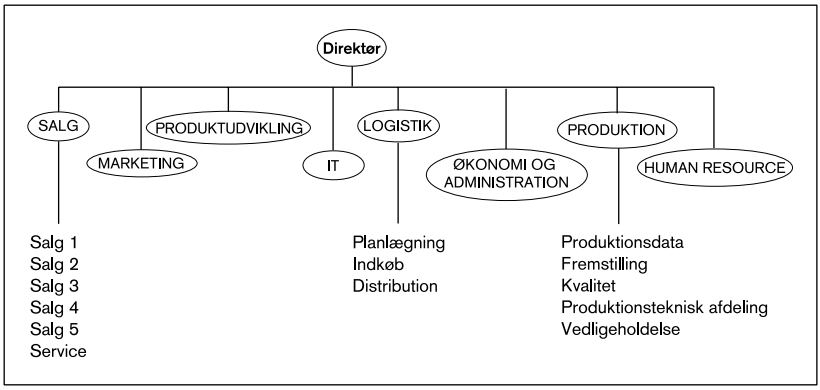
balanced scorecard til virksomheden og få udbytte af det. Håbet er, at andre mindre virksomheder kan blive inspireret og få mod til kaste sig ud i at anvende moderne ledelsesværktøjer, for én ting har vist sig i dette projekt: Det er ikke størrelsen af virksomheden, der er afgørende for, om det kan lade sig gøre. Det er viljen, vedholdenheden og omtanken, der afgør det.

Virksomheden Vestbyg

Vestbyg A/S er en ordreproducerende virksomhed inden for byggebranchen og er beliggende i Vestjylland. Virksomheden startede i 1960'erne som selvstændig virksomhed, men blev sidst i 70'erne opkøbt af en større dansk koncern. Vestbyg A/S (Vestbyg) består af et produktionssted i Vestjylland og fem salgskontorer i Nordeuropa. I alt har virksomheden omkring 400 medarbejdere, hvoraf 300 er timelønnede produktionsmedarbejdere.

Vestbygs branche er præget af at være traditionelt håndværk og består af mange små tømrermestre og kun få større producenter. De fleste producenter laver traditionelt mange varianter af produktet i forskellige materialer, farver og kombinationer og sælger deres produkter via tømmerhandlere. Vestbyg adskiller sig fra resten af branchen ved at have et strømlinet sortiment og ved at have opbygget sin egen salgsorganisation med opsøgende sælgere, der har en kundekreds af arkitekter, bygmestre og entreprenører.

Vestbyg er organiseret i en række grupper som afbildet i figur 8.1.



Figur 8.1. Vestbygs organisation baseret på en flad struktur.

Grupperne indgår i en kunde-leverandør-relation i forhold til hinanden. Det vil sige, at en gruppe betragter de andre grupper som kunder til de opgaver, gruppen kan løse. F.eks. har Marketing til opgave at udvikle salgskoncepter og lave salgsmateriale, som sælgerne benytter. Dermed er Marketing leverandør til Salg, og Salg er kunde hos Marketing. Et andet eksempel er Produktion, der er leverandør til Logistik, idet Produktion fremstiller varer, som logistikafdelingen modtager, pakker og sender ud til kunden. Som et tredje eksempel kan nævnes Human Resource (HR), som har til opgave at sikre, at det tilstrækkelige niveau af kompetencer er til stede i hele virksomheden. Dermed er HR leverandør af kompetente medarbejdere til alle grupper i virksomheden, og alle grupper er dermed kunder hos HR.

Vestbyg består således af en række kunde-leverandør-relationer internt og eksternt. På den måde hænger grupperne sammen i nogle forskellige forretningsprocesser, der tilsammen udgør Vestbygs samlede forretningsflow.

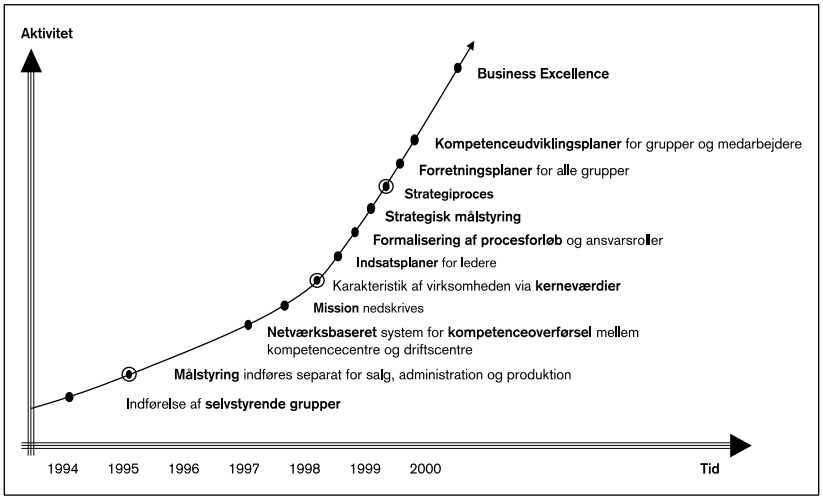
Lederen af en gruppe har ansvar for, at gruppen løser opgaverne i den rette kvalitet og overholder den lovede leveringstid på opgaverne til gruppens kunder, så gruppen ikke virker som flaskehals i de forretningsprocesser, som den indgår i. Lederen fungerer derfor

mere som en koordinator mellem flere grupper end som en traditionel leder, der leder og fordeler arbejdet internt i en gruppe.

Udvikling de sidste tre år

Gennem de sidste tre år har virksomheden oplevet en årlig lønsom vækst på 20 til 30%, og Vestbyg har fortsat et mål om 20% lønsom vækst i fremtiden – foreløbig for de næste tre år.

Som følge heraf er der blevet igangsat en række organisatoriske tiltag for at tilpasse virksomheden til den realiserede vækst og for at imødekomme den fremtidige vækst. Sammenhængen mellem disse organisatoriske tiltag er skitseret i figur 8.2.



Figur 8.2. Vestbygs organisationsudvikling de sidste fem år.

De mest relevante elementer i organisationsudviklingen i forhold til projektet om strategisk målstyring er indførelse af målstyring, arbejdet med kerneværdier og fastlæggelse af strategien. Disse tiltag vil blive gennemgået i det følgende.

Målstyring som internt ledelsesværktøj

De sidste fem år har målstyring været en fast del af Vestbygs ledelsessystem. Med målstyring menes, at der opstilles en række mål, som der både styres efter i det daglige arbejde og på længere sigt. Det kan være mål for en gruppe eller den enkelte medarbejder. I produktionen kan det f.eks. være mål, der fastsætter, hvilket niveau produktkvaliteten, effektiviteten og spildet skal eller må være på. Det kan også være mål for, hvor meget medarbejderne skal have udviklet deres kompetencer inden for det næste år.

De mål, der vedrører en gruppe, registreres hver 14. dag og drøftes på et gruppemøde hver 14. dag. Her konstateres det, om det er gået, som det skal, de sidste 14 dage set i relation til de fastlagte mål og udviklingen over længere tid. Ud fra det beslutter gruppen, om der er områder, som kræver en ekstra indsats det næste stykke tid. På den måde anvendes målingerne fremadrettet til planlægning af gruppens arbejde.

For de medarbejdere, der har personlige mål – typisk ledere – indgår målingerne i de månedssamtaler, der er mellem medarbejderen og hans overordnede. Det har samme formål som møderne i grupper; nemlig at konstatere, om det er gået, som det skal, det sidste stykke tid set i relation til de mål, man har fastsat i forvejen, hvorefter det afgøres, om der er områder, der kræver en ekstra indsats det næste stykke tid.

Figur 8.3 viser status på målstyringens udbredelse i de forskellige dele af virksomheden, inden arbejdet med strategisk målstyring begyndte i efteråret 1998.

Områder	Målstyring	Relateret til løn		Relateret til strategi
		For medarbejdere	For ledere	
Produktion	Ja	Ja	Ja	Nej
Salg	Ja	Ja	Nej	Delvist
Administration	Delvist	Nej	Nej	Nej

Figur 8.3. Målstyringens udbredelse inden start af projekt strategisk målstyring.

Produktionen, som er organiseret i selvstyrende grupper, har deres lønsystem relateret til målingerne. Endvidere arbejder alle lederne i produktionen efter månedlige indsatsplaner, hvor de belønnes efter indsatser og resultater.

Alle sælgere vurderes efter et indsats- og resultatsystem, og deres løn er relateret til de opnåede resultater på gruppe- og individniveau. I administrationen er der indført en række målepunkter, som de enkelte grupper bruger til at måle effektiviteten og kvaliteten af deres arbejde, men dette er ikke integreret med lønstrukturen.

Arbejdet med mission og kerneværdier

I 1998 begyndte Vestbygs ledelse at mærke konsekvenserne af de seneste års voldsomme vækst. Mange grupper kunne ikke følge med den øgede omsætning, og fejl- og omkostningsniveauet begyndte at stige relativt meget i forhold til den øgede omsætning. Ledergruppen begyndte derfor at overveje nye måder at arbejde på, således at man kunne vokse lønsomt. Man mente, at første skridt for at sikre, at virksomheden udviklede sig i samme retning, måtte være at få nedskrevet den mission og de værdier, der skulle kendetegne Vestbyg i fremtiden. Dette arbejde påbegyndte man i foråret 1998. Ledergruppen sammenfattede en mission, mens man ved rundspørge hos medarbejdere fra forskellige dele af virksomheden nåede frem til en række kerneværdier, som man mente kendeteg-

nede Vestbyg, og som man ønskede skulle danne grundlaget for Vestbyg i fremtiden.

I efteråret 1998 stod man med en nedskrevet mission og nedskrevne kerneværdier; to elementer, som tilsammen skulle danne det fremtidige fælles grundlag for medarbejderne i det daglige arbejde.

Næste skridt var at få implementeret missionen og kerneværdierne, så de blev en del af det daglige arbejde og samtidig opfattet som noget, der levede i Vestbyg. Vestbygs kerneværdier blev i første omgang nedskrevet, men målet var at få gjort dem til et brugbart redskab for den enkelte medarbejder. Kerneværdierne skulle danne retningslinjer for medarbejdernes adfærd i forhold til hinanden og i forhold til kunderne. Det blev vurderet, at arbejdet med værdierne var meget centralt for Vestbygs videre udvikling. Det blev derfor til et projekt i sig selv i foråret 1999, hvor der blev tilknyttet en projektleder.

Det første arbejde med at omdanne de nedskrevne værdier til et brugbart redskab blev gjort i forbindelse med virksomhedens strategiseminar '99, der løb over to dage, hvoraf den ene dag var afsat til at arbejde med Vestbygs værdier.

På seminaret blev alle 50 deltagere bedt om at fremdrage eksempler på situationer, hvor medarbejdere enten havde eller ikke havde levet op til den adfærd og de værdier, man ønskede skulle kendetegne Vestbyg.

Et eksempel på ønsket adfærd kunne være, når medarbejdere fra forskellige grupper på eget initiativ havde taget fælles ansvar for en opgave, som ikke direkte var nogen gruppers ansvar. Et andet eksempel på ønsket adfærd er, når medarbejdere har stillet spørgsmål ved en traditionel måde at udføre en opgave på og har kunnet argumentere for, at det kunne gøres på en anden måde.

Uønsket adfærd er f.eks., når man har opdaget en fejl, men ikke gjort de personer, der kan rette den, opmærksom på fejlen, fordi det ikke er ens eget ansvar.

Det er meningen, at alle afdelinger skal lave deres eget værdisæt, ud fra hvordan de forstår og kan bruge Vestbygs værdier. I nogle afdelinger vil tolkningen af kerneværdier udmønte sig i konkrete adfærdsregler som f.eks.: "Hvis du ser noget affald ligge på fabriksgulvet, samler du det op og smider det ud", mens i andre afdelinger vil det være mere abstrakte retningslinjer som f.eks.: "Vi udviser mod kombineret med omtanke ved at turde tage beslutninger og bevæge os ind i nye udfordringer, men samtidigt gøre det velovervejet".

Strategiprocessen

Tidligere havde Vestbyg været af en størrelse, som ikke krævede en omfattende proces omkring det at vedtage og udføre strategien, men dette trængte sig mere og mere på. 1999 blev første gang, hvor man skulle udarbejde en strategiplan for Vestbyg med tilhørende forretningsplan for hver afdeling. Strategiprocessen forløb som vist i figur 8.4:

Produktionen er organiseret i selvstyrende grupper, som har deres lønsystem relateret

Fase	Aktivitet	Indhold	Involverede
1. fase: **Sommer 99**	Strategiplan for hele Vestbyg	Mål – HVAD Mission, værdier, mål og strategier	Ledergruppe
2. fase **Efterår 99**	Forretningsplan for hver afdeling	Mål – HVAD Nøgletal, organisation, opgaver	Ledergruppe + deltagere på strategiseminar
3. fase **Forår 2000**	Handlingsplan for hver afdeling	Indsatser – HVORDAN Mission, værdier, mål og strategier	Ledergruppe + nøglepersoner

Figur 8.4. Vestbygs strategiproces.

Projektet drejede sig om, at der for Vestbyg skulle nedskrives en strategiplan for de næste tre år. Da man havde fastsat de strategiske mål for Vestbyg på det overordnede niveau (fase 1), lavede man forretningsplaner for hver afdeling, der i første omgang indeholdt

de strategiske mål for afdelingen (fase 2). Dernæst blev det beskrevet, hvordan man ville nå målene via handlingsplanerne (fase 3).

For at sikre at de fastlagte mål og strategier ville blive nået, skulle man bruge et ledelsesværktøj til at sikre implementering i alle dele af Vestbyg. Det var i den forbindelse, man begyndte at snakke om balanced scorecard.

Balanced scorecard

Projektet med at udvikle et balanced scorecard-system har nu været i gang i halvandet år i Vestbyg, men det vil fortsat udvikle sig hen over tid. Derfor skal det følgende læses som tanker og overvejelser omkring tilblivelsen og brugen af et balanced scorecard og ikke som slutresultatet af et balanced scorecard-projekt. Man kan sige, at Vestbyg står midt i en proces, der endnu ikke er ført til ende.

Ide og formål med projektet

Ideen til at udvikle et balanced scorecard-system kom fra virksomhedens direktør. Han var stødt på balanced scorecard i sin søgen efter et redskab til at sikre, at virksomheden udviklede sig i den rigtige retning i forbindelse med den fremtidige vækst. Hensigten var at udvikle et redskab til at implementere strategien i de enkelte grupper og markederne. Det handlede om at omsætte den overordnede strategi til konkrete mål for hver gruppe og marked.

Da man begyndte at snakke om balanced scorecard i 1998, var det at måle og blive målt ikke noget nyt, idet det havde været en del af Vestbyg-kulturen siden 1995. Det nye var, at man begyndte at snakke om, at det skulle være et strategisk værktøj, så det, der blev målt på, var det, man i strategien havde valgt skulle være i fokus.

Lige fra projektets start blev der lagt vægt på, at det skulle være et dynamisk redskab, som kunne bruges til evaluering og planlæg-

ning. Ikke kun årligt, men også månedligt og i enkelte tilfælde helt ned på et interval af en uge. Det skulle være et ledelsesredskab; ikke kun for ledergruppen, men også for medarbejdere i afdelingerne, så de kunne vurdere, om de arbejdede og udviklede sig i overensstemmelse med strategien. Balanced scorecard var således fra starten bestemt til at blive Vestbygs nye ledelsesværktøj, som alle afdelinger og niveauer på sigt skulle integreres i.

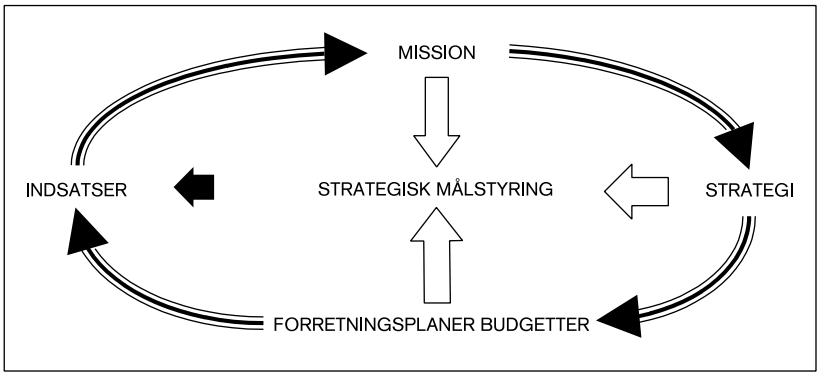
Ideen om at udvikle et balanced scorecard opstod i sommeren 1998, og et halvt år senere havde man ansat en projektleder, der skulle lede opbygningen af et balanced scorecard-system.

I projektets første måneder blev der snakket en del om betegnelsen balanced scorecard. Ledergruppen mente ikke, at betegnelsen var sigende for det, man ville med projektet, og ønskede et projektnavn, som medarbejderne uden større forklaring kunne forstå. Det, ledelsen ønskede, at medarbejderne skulle forstå ved projektet, var, at det nuværende målstyringssystem skulle udvikles til at understøtte strategien. Dette formål kombineret med virksomhedens tradition for målstyring gjorde, at man kom frem til at kalde projektet for strategisk målstyring.

Projektkonceptet

Systemets brugbarhed bestod i, at det skulle blive et værktøj til evaluering, planlægning og udvikling. Det strategiske målstyringssystem skulle fungere som bindeled mellem mission, strategi, forretningsplaner, budgetter og indsatser. Ved at få opstillet et hensigtsmæssigt målstyringssystem kunne man sikre, at de indsatser, der udføres i det daglige arbejde, understøtter den strategi, der er lagt for de næste år. For at opnå den ønskede effekt skulle målstyringssystemet derfor være en integreret del af ledelsessystemet Dette er illustreret i figur 8.5, der viser, hvorledes det strategiske målstyringssystem hænger sammen med Vestbygs mission, strategi, forretningsplaner og indsatser. Målstyringssystemet er værktøjet til

at få 'oversat' missionen og de strategiske målsætninger til konkrete, målbare mål, som medarbejderne kan forholde sig til i det daglige arbejde.



Figur 8.5. Strategisk målstyring som del af Vestbygs ledelsesproces.

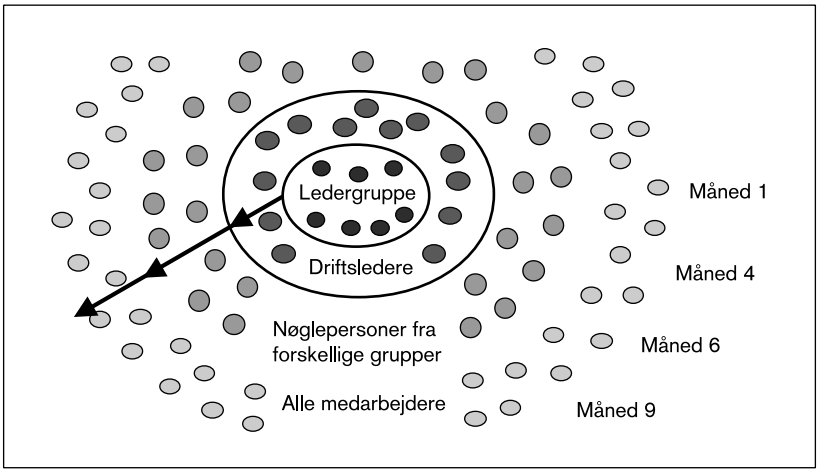
Missionen er eviggyldig og udtrykkes i en treårig strategi, som overføres til den enkelte gruppe via en etårig forretningsplan, som opsplittes i konkrete indsatser. Målstyringssystemet er sammen med en månedlig opfølgning med til at sikre, at indsatser bliver gjort, og synliggør, om indsatserne har en effekt.

Man kan sige, at udvikling af et balanced scorecard-system er en naturlig fortsættelse af den organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling, som Vestbyg har gennemgået de sidste fem år for at tilpasse sig en fremtidig vækst og holde styr på de stadigt voksende enheder.

Arbejdet med strategisk målstyring

For at sikre at alle grupper under udviklingen af målstyringssystemet arbejdede i samme retning, blev tilgangen til projektet, at initiativet var top-down, mens processen skulle være bottom-up. Det indebar, at ledergruppen fastlagde konceptet og rammerne for systemet, mens medarbejdere fra de forskellige grupper blev ind-

draget til at fylde rammerne ud. Man valgte derfor også at inddrage medarbejderne trinvis efter strukturen i figur 8.6. Derved sikrede man, at projektet bevægede sig i samme retning alle steder, og den trinvise inddragelse skabte den fornødne tid til, at lederne kunne få overblik over projektet, inden de selv skulle til at involvere deres medarbejdere.



Figur 8.6. Struktur for inddragelse af medarbejdere.

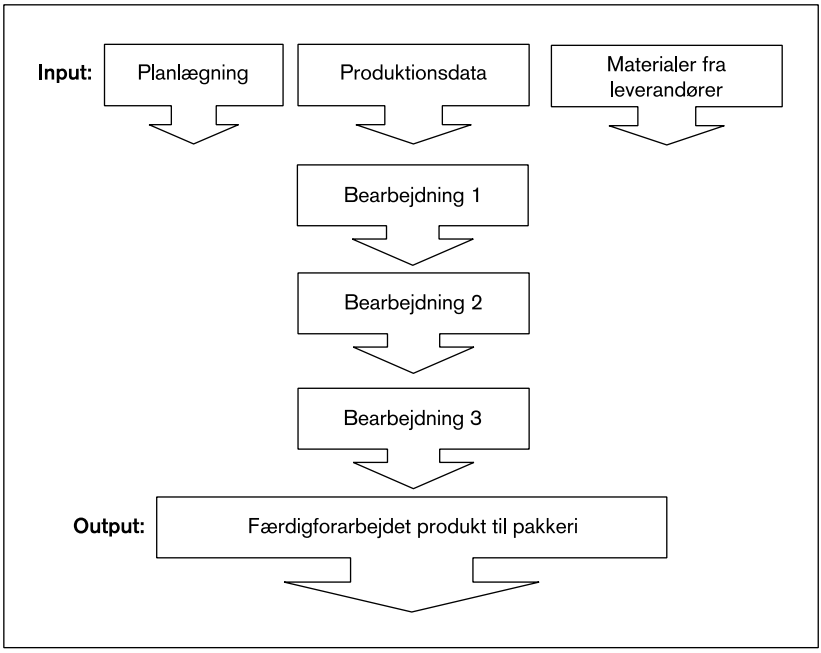
Start – fokus på forretningsprocesserne

Fokus i starten af projektet blev på de forretningsprocesser, som virksomheden består af. Det skyldes, at ledergruppen var overbevist om, at en forudsætning for at udvikle et balanced scorecard-system er at have overblik over flowet og de forretningsprocesser, der eksisterer i virksomheden. Derudover ønskede ledelsen også, at medarbejdernes fokus blev flyttet fra de funktioner, virksomheden var delt op i, over på de processer, der tilsammen danner forretningsflowet. For at få fokus på afdelingernes input og output, og hvorfor de udførte de opgaver, de gjorde, udarbejdede alle funktioner procesbeskrivelser i starten af projektet.

Det foregik ved, at hver afdeling blev beskrevet ud fra:

- Kontaktflader, som afdelingen havde til andre afdelinger i virksomheden og til personer uden for huset, og om det handlede om at modtage eller videregive noget fra kontakten. På den måde fik man kortlagt hver afdelings kunde-leverandør-relation og sammensat en række forretningsprocesser.
- Arbejdsopgaver, der indgik i afdelingen og den rækkefølge, som de skulle udføres i.

Ved at beskrive afdelingernes kontaktflader og arbejdsflow fik man kortlagt Vestbygs forretningsprocesser. Beskrivelserne blev udført af en repræsentant for hver afdeling, typisk den driftsansvarlige, da vedkommende har størst indsigt i afdelingens arbejdsgange. En beskrivelse af en proces kunne se ud som i figur 8.7:



Figur 8.7. Eksempel på beskrivelse af proces, her fremstillingsprocessen.

Efter udarbejdelsen af procesbeskrivelsen blev resten af afdelingen præsenteret for procesbeskrivelserne, og mange afdelinger fik øje på en del løse ender i det daglige arbejde:

For det første fremstod det ikke klart, hvem der havde ansvaret for at få udført de forskellige opgaver. Mange problemer med opgaver, der ikke blev udført, bundede i, at ingen var opmærksomme på, at de ikke blev gjort, eller man regnede med, at andre udførte opgaverne.

For det andet var det et generelt billede, at forretningsprocesserne var uoverskuelige og ikke strømlinede. Mange af arbejdsrutinerne var præget af en funktionsopdeling, hvor flowet på tværs af afdelinger ikke var integreret.

Det ledte hen mod, at der blev påbegyndt en kvalitetssikring og strømlining af en række centrale processer. Der er kommet større fokus på at tænke i processer, og dette arbejde fortsætter de næste par år. Blandt andet har man fremover i oprettelsen af nye stillinger gjort medarbejdere ansvarlige for en proces frem for en afdeling, hvilket for øjeblikket tæller omkring fire kerneprocesser.

Kritiske SuccesFaktorer

Sideløbende med strømlining af de mest kritiske processer udpegede hver afdeling en række Kritiske SuccesFaktorer (KSF'er), som skulle være de fremtidige vurderingsparametre for, om en afdeling var på rette kurs. Næste skridt var at omsætte KSF'erne til kvantificerbare mål, som kunne bruges til at vurdere det daglige arbejde.

Dette arbejde blev indledt ved, at projektlederen lavede et udkast til hver af afdelingerne med alle de målepunkter, der kunne være aktuelle. Derefter blev der oprettet arbejdsgrupper for hvert af virksomhedens hovedområder: Salg, Marketing, Produktion, Logistik, Produktudvikling, Økonomi, Informationsteknologi og Human Resource.

Arbejdsgrupper

Formålet med arbejdsgrupperne var for hver afdeling at fastlægge målepunkter, procedurer, ansvar og interval for rapportering.

Tidshorisonten for implementering af de nye målepunkter afhang af, hvor meget de enkelte afdelinger tidligere havde brugt målstyring. Nogle grupper kunne håndtere mange målepunkter på én gang og indføre dem i løbet af et par måneder. Andre grupper startede med tre-fire målepunkter og havde behov for en længere prøveperiode, inden systemet ville ligge fast. Som gengangere i alle afdelinger bliver der målt på leveringsevne, effektivitet og kvalitet.

Lederne af hver gruppe mødtes hver 14. dag for at sikre, at målepunkter, rapporteringsprocedurer og styringsværktøjer blev ensartet på tværs af grupperne og kunne integreres. Det havde desuden det formål at sikre, at der skete fremdrift i alle grupperne.

Udvælgelse af målepunkter

Kendetegnende for alle grupper var, at målepunkterne, som blev udvalgt, for det første skulle være letforståelige, så alle i den enkelte gruppe kunne forstå, hvorledes målepunkterne blev opgjort, og hvordan man kunne påvirke målinger i positiv eller negativ retning. For det andet skulle de være anvendelige til evaluering og planlægning af gruppens daglige arbejde og udvikling. Sluttelig skulle de være lette at relatere, så man kunne forstå sammenhængen mellem de forskellige målepunkter, og hvorledes balancen skulle være mellem dem. Det var vigtigt, at alle i de enkelte grupper forstod, at målepunkterne indgik i en helhed. Det vil sige, at det ikke var et mål at score en succesrate mht. leveringstid på 100%, hvis det skete på bekostning af den leverede kvalitet.

Hellere få anvendelige end mange overflødige målepunkter. Antallet af målepunkter skulle ikke være større, end at man kunne nå at komme rundt om dem alle på gruppemøderne, som bliver afholdt hver 14. dag eller månedligt i hver gruppe.

Der var afsat to måneder til, at grupperne kunne arbejde med målepunkter og ansvar, interval og procedure for rapportering. Efter de to måneder havde nogle grupper afprøvet målepunkter og fået målstyringssystemet i gang i deres gruppe. Andre grupper skulle i gang med at afprøve målepunkterne og øve sig i at anvende dem til evaluering og planlægning.

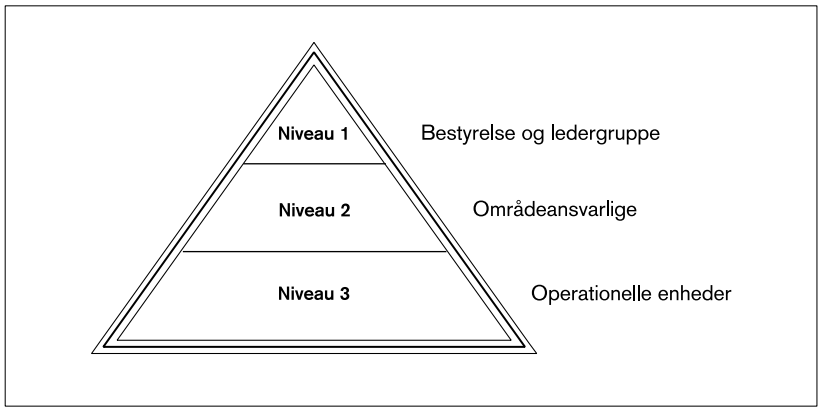
Ser man overordnet på projektet, kan det inddeles i en række faser som vist i figur 8.8.

Forår 99 **Analyse**	Marts: **Projektformål, koncept og tidsplan** fastlægges af ledergruppe April: Nøglepersoner orienteres **Procesbeskrivelser** på gruppeniveau Maj: **Strømlining og kvalitetssikring** af centrale processer Juni: **KSF'er** fastlægges på gruppe- og organisationsniveau August: **BSC-arbejdsgrupper** nedsættes for hvert område September: **Målepunkter og styring** på gruppeniveau fastlægges af arbejdsgrupper Oktober: **Målepunkter og styring** på organisationsniveau koordineres af ledergruppe
Efterår 99 **Implementering**	November: **Styringsværktøj** udvikles af økonomifunktion December: **Rapporteringer** på basis af nye målepunkter **Månedssamtaler og gruppemøder** på basis af nye målepunkter
Forår 2000 **Drift/løbende udvikling**	**Målepunkter** relateres til **belønningssystem** **Målepunkter udvikles,** så de afspejler organisations- og forretningsudviklingen

Figur 8.8. Plan for balanced scorecard-projekt.

Balanced scorecardets form og målepunkter

Man kan sige, at scorecardet og dets målepunkter eksisterer på flere niveauer i Vestbyg som illustreret i figur 8.9.



Figur 8.9. Hierarki af målepunkter.

Øverst i målepunktshierarkiet findes et scorecard, som benyttes af bestyrelse og ledergruppen. Det indeholder omkring 15 målepunkter, som er udledt af Vestbygs overordnede strategi.

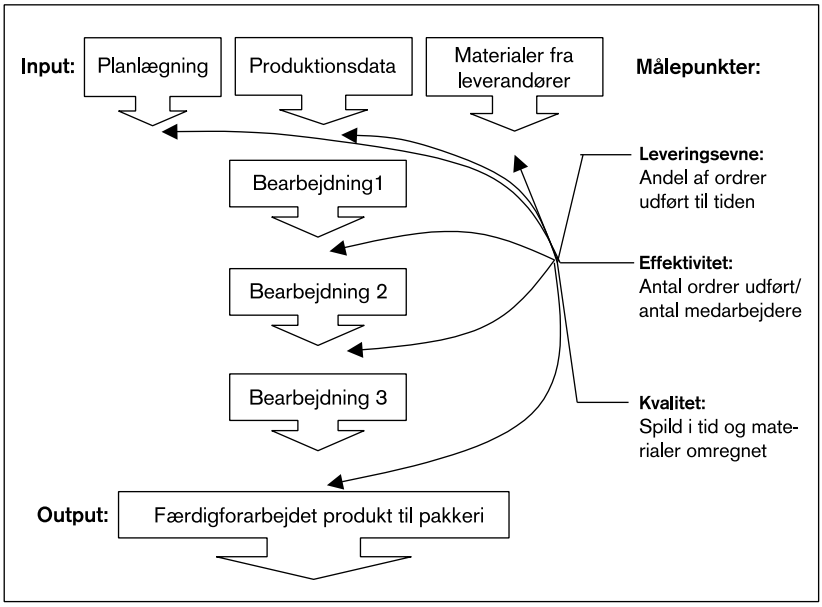
På mellemniveau er der et scorecard for hvert af virksomhedens hovedområder: Salg, Marketing, Produktudvikling osv. Disse scorecards er baseret på strategiplaner for hvert hovedområde og understøtter Vestbygs overordnede strategi.

På nederste niveau eksisterer scorecards for hver operationel enhed, og målepunkterne er mere orienterede mod den daglige drift end mod Vestbygs overordnede strategi. Målepunkterne er fremkommet ved at se på arbejdsgangene i den pågældende enhed, således at det sikrer en optimal udførelse af arbejdsgangene.

For alle operationelle enheder er der tre målepunkter, der går igen. Det er leveringsevne, effektivitet og kvalitet, da disse tilsammen afspejler, om en gruppe fungerer optimalt.

De tre målepunkter er udformet lidt forskelligt afhængigt af den

enkelte afdeling, men så vidt muligt måles de som illustreret i figur 8.10, som viser fremstillingsprocessen og dens målepunkter.



Figur 8.10. Fremstillingsprocessen med tilknyttede målepunkter.

Niveau 1 (figur 8.9) består af målepunkter fra niveau 2, men indeholder ikke dem alle. Det skyldes, at der er målepunkter, der kun har interesse for den enkelte gruppe og ikke for personer uden for gruppen. Den samme logik gælder for niveau 2 i forhold til niveau 3.

Scorecardet ændrer sig over tid

Ud over at scorecardet og dets målepunkter eksisterer på flere niveauer i Vestbyg, vil det løbende ændre indhold. Det vil sige, at de målepunkter, der på nuværende tidspunkt indgår i målstyringssystemet på de tre niveauer, kun er et udvalg af de målepunkter, der set over tid vil komme til at indgå. Det skyldes, at der hele tiden sker udvikling af Vestbyg som virksomhed og af dens forretningsvilkår, hvilket vil medføre ændringer i Vestbygs strategi. Som led i

den årlige strategiproces skal der ske en vurdering af målepunkterne for at sikre sammenhængen mellem målepunkter og strategien. Det vil sige, at scorecardet og relevansen af dets målepunkter bliver vurderet minimum en gang årlig på alle tre niveauer, og det vil ske oftere, hvis den pågældende leder inden for et område vurderer, at det er nødvendigt.

Ved vurdering af målepunkterne er det ikke kun relevant at se på, om der er nogle nye målepunkter, der skal med i scorecardet, men også om der er nogle af de eksisterende, der har mistet deres relevans. Som retningslinje er det vigtigt at holde antallet af målepunkter på et lavt niveau. Det vil sige 10-15 målepunkter på niveau 1 og inden for hvert område på niveau 2 samt omkring fem målepunkter for hver af de operationelle enheder på niveau 3. Disse retningslinjer for antallet af målepunkter skal sikre, at der holdes fokus på de områder, som er valgt til at være strategisk vigtige, og som derfor også skal være i fokus i scorecardet.

Operationalisering af projektet

Der blev fra projektets start lagt vægt på, at systemet skulle være brugbart og være et dynamisk værktøj. Det stillede derfor krav til den måde, som målstyringssystemet blev operationaliseret og styret på med hensyn til værktøjer, koordination og ressourcebehov.

Styringsværktøjer

For at sikre et sammenhængende system ville man have et ensartet og integreret styringsværktøj på tværs af afdelinger og niveauer. Derudover skulle det være et dynamisk værktøj, der løbende kunne opdateres og fremvise målepunkter på forskellige niveauer. Derfor faldt valget på en IT-baseret løsning. Det var dog først sidst i analysefasen, at man valgte en konkret IT-løsning. Det var et be-

vidst valg for at undgå, at teknologien blev det styrende i processen. I valget af IT-værktøjer havde man følgende kriterier:

- Let at opbygge og implementere i den enkelte afdeling.
- Let at lære at anvende for medarbejderne.
- Baseret på et system, der kan integreres på tværs af afdelingerne uden at kræve mange ressourcer eller speciel IT-kompetence.

Valget faldt på Microsoft Excel, der allerede blev anvendt i de fleste afdelinger. I Excel var det muligt at udvikle den relativt enkle IT-struktur, som man ønskede. På længere sigt overvejer man en mere kompleks datawarehouse-løsning, evt. baseret på Lotus Notes, da dette i forvejen anvendes i alle afdelinger som mail- og databasesystem. Men for at have tid til at indarbejde målstyringssystemet ordentligt i organisationen bliver det først om nogle år, at en ny teknologi kommer på tale.

Koordination af balanced scorecard-systemet

Arbejdsgruppen, der blev oprettet omkring økonomifunktionen, havde en udvidet rolle i forhold til de andre grupper. Økonomigruppen fik rollen som koordinator af balanced scorecard-systemet. Det vil sige, at de var ansvarlige for at sikre integration mellem målepunkterne i de forskellige grupper og skulle lede koordinationen af systemet i fremtiden. Ansvaret for at indsamle informationer til at opgøre målepunkterne er stadig i de enkelte grupper, men det er nødvendigt, at den samlede rapportering bliver koordineret ét sted fra.

Grunden til, at valget faldt på økonomifunktionen som koordinerende instans, var, at de varetog koordinationen af de forhenværende målinger og rapportering til bestyrelse og ledergruppe. Derudover mente økonomigruppen, at deres fremtidige udvikling skulle ske inden for fremadrettet ledelsesinformation, hvor de tidligere havde haft fokus på bagudrettet bestyrelsesrapportering.

Ressourcebehov og -styring

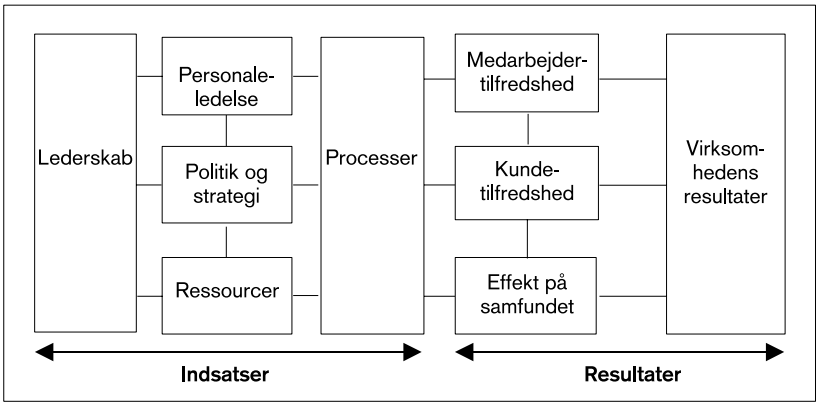
Som tidligere nævnt valgte man at ansætte en person på fuld tid, som havde til opgave at starte projektet. Desuden var virksomhedens eksterne konsulent også involveret som sparringspartner, og direktøren havde rolle som sponsor af projektet. Den øverste ledelse fungerede som godkender af projektkonceptet, og medarbejderrepræsentanter fra alle dele af virksomheden var med til at give systemet indhold i form af konkrete målepunkter.

Driften og den løbende udvikling af systemet vurderes at kræve en-to dages arbejde om ugen, når systemet er fuldt ud implementeret. Driften og den løbende udvikling består i at sikre systemets fortsatte anvendelighed i hver operationel enhed, for ledere, for ledergruppen og for bestyrelsen. Efterhånden som virksomheden udvikler sig, og strategien og forretningsplanerne føres ud i livet, er det nødvendigt, at målepunkterne har fokus på de rette områder, og at målstyringssystemet udvikler sig i samme retning som virksomheden.

Næste skridt er Business Excellence

Med det strategiske målstyringssystem har Vestbyg fået et værktøj, der skal sikre, at strategien bliver ført ud i livet, og at de indsatser, medarbejderne udfører i det daglige arbejde, understøtter udførelsen af strategien og forretningsplanerne.

En videreudvikling af systemet vil være at tilrette målepunkterne på niveau 1 (jf. figur 8.9) til nogle performancemål, der kan sammenlignes med performancemål i andre virksomheder for at åbne for muligheden for benchmarking. Til dette overvejes Business Excellence-modellen, som er illustreret i figur 8.11.



Figur 8.11. Business Excellence-modellen.

Business Excellence-modellen er overvejet, idet den er udbredt blandt mange virksomheder og brancher. Samtidig indeholder den efter vores vurdering de parametre, der tilsammen giver en balanceret rapportering om virksomhedens performance.

Mens det balanced scorecard-baserede målstyringssystem baserer sig meget på kvantificerbare målepunkter og kigger indad i virksomheden, vil Business Excellence-modellen kunne bidrage med en ledelsesmæssig selvevaluering ud fra nogle generelle benchmarkingparametre vedrørende virksomhedens performance.

Vestbyg forventer at kunne få udbytte af at supplere målstyringssystemet med Business Excellence-modellen, idet modellen sætter fokus på de aspekter, der indgår i helhedsorienteret ledelse, og som derfor gerne skulle være repræsenteret i målstyringssystemet. Business Excellence kan på den måde bruges som en checkliste i forhold til et balanceret målstyringssystem.

Endvidere knytter Business Excellence en dokumentation til de ledelsesmetoder og processer, der måles på i målstyringssystemet. Tilsammen kan balanced scorecard og Business Excellence virke som en kvalitetssikring af processer og ledelsesmetoder.

Der er et potentiale i, at BE-modellen kan bruges på tværs af brancher. Vestbyg er derved ikke bundet af udelukkende at skulle

måle sig med andre i byggebranchen, men får også mulighed for at vurdere sig op mod virksomheder fra andre brancher. Dette kan give ideer til nye ledelsestiltag, som ikke vil kunne findes inden for byggebranchen. Den årlige tildeling af den danske kvalitetspris kunne være en oplagt lejlighed til at gennemføre en vurdering af Vestbygs performance ud fra Business Excellence-modellen.

Erfaringer fra projektet

Som tidligere nævnt i forbindelse med virksomhedens organisationsudvikling er en del af projektet ført ud i livet, men (mindst) lige så meget venter på at blive praktiseret. Selv om Vestbyg ikke står med slutresultatet af balanced scorecard-projektet, er der allerede høstet en del erfaringer, hvor de vigtigste er følgende:

Arbejdsprocessen. Det tog lang tid at blive klar på projektkonceptet og få tilpasset balanced scorecard-ideen, så det kunne blive et værktøj, der passede til virksomheden, og som kunne integreres med resten af ledelsessystemet. Det er nødvendigt, at ledelsen sætter rammerne for projektet, men det er lige så nødvendigt, at medarbejdere fra alle dele af virksomheden er med til at udfylde rammerne og forme systemet – kort sagt et top-down-initiativ og en bottom-up-proces. Endelig må man erkende, at det kræver store ressourcer at få alle enheder med, så det kan blive et sammenhængende system helt nede fra de operationelle enheder og op til bestyrelsen.

Målepunkterne. Det er bedre at have få målepunkter, der anvendes, end mange overflødige. I udvælgelsen af målepunkter ligger en beslutning om, hvilke områder der skal være i fokus. Derfor skal disse områder være givet af virksomhedens strategi og afdelingernes delstrategier. I første omgang er det vigtigere at få systemet

ensrettet og startet i hele virksomheden end at starte med alle de optimale målepunkter. Ofte kræver det øvelse at finde frem til de optimale målepunkter, idet disse skifter hen over tid afhængigt af virksomhedens strategi og forretningsvilkår.

Målstyringssystemet. Det er i integrationen med virksomhedens øvrige ledelsessystemer, at balanced scorecard-systemet skal vise sin fulde værdi. Balanced scorecard-systemet skal bruges i den daglige ledelse og af den enkelte medarbejder. Ellers bliver det endnu en blandt flere statiske måneds- eller årsrapporteringer.

Det er omtanken, viljen og vedholdenheden, der har sikret systemet indtil nu. Det er også det, der skal bære det i fremtiden.