

Planlægningens schweizerkniv

26. august 2004, Erhvervsbladet, Af Jens Graff, lektor..., 495 ord, Id: e0255d71

Anmeldelse.

STRATEGIKORT - Balanced Scorecard som strategiværktøj - Danske erfaringer. af Per Nikolaj Bukh, Heine K. Bang og Mikael W. Hegaard ISBN 87-7664-0417-5 Børsens Forlag 277 sider. Pris DKK 455,-inkl. moms

Ligesom Boston matricen inden for porteføljeplanlægning, værdikæden inden for ressourceplanlægning og five-forces modellen inden for brancheanalyse er blevet populære modeller, synes **balanced scorecard** at blive det inden for den overordnede strategiplanlægning.

Indtil **balanced scorecard** kom på banen, klarede man sig med DuPont Pyramiden og styrede efter de velkendte nøgletal, f.eks. dækningsgrad, overskudsgrad, aktivernes omsætningshastighed og afkastningsgraden.

Det er imidlertid i stigende grad vanskeligt at styre efter disse nøgletal, fordi en stadig større del af et produkts eller services værdi stammer fra humankapital og ikke råvarer og maskiner.

Det stadig større konkurrencepres forårsaget af, at produktionen af varer og ydelser overstiger efterspørgslen betyder endvidere, at virksomhederne konstant må forbedre og udvikle værdien af ydelserne.

Referenceramme

Til dette formål opstiller **balanced scorecard** en model -en referenceramme - for den strategiske planlægning. Udgangspunktet er visionen for, hvor virksomheden vil hen. Herefter fokuserer modellen på fire perspektiver: Det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet.

Disse fire perspektiver hænger sammen i en årsag-virknings-sammenhæng i det såkaldte **balanced scorecard**.

Man kan ikke opfylde sine økonomiske mål uden at tilbyde kunderne noget værdifuldt, hvilket ikke kan gøres, uden at virksomhedens interne processer fungerer kundeorienteret og innovativt, hvilket igen kræver, at lærings- og

vækstperspektivet er optimeret omkring ledelse og medarbejdere. Men vi skal nogle spadestik dybere.

Ønsker markedet f.eks. en forbedret funktionalitet af en service (kundeperspektivet) må virksomheden f.eks. kigge på sine innovationsprocesser (det interne procesperspektiv) og f.eks. identificere muligheder for denne nye funktionalitet og designe og udvikle den.

Det retter projektøren mod det næste lag, lærings- og vækstperspektivet, hvor virksomheden må se, om den har medarbejderressourcer til at udvikle det.

Succesfaktorer

For hvert perspektiv, virksomheden opererer med, må den formulere de kritiske succesfaktorer og opstille mål (konkretiseringer) for dem. **Balanced Scorecard** (Strategikortet) vil utvivlsomt blive meget udbredt blandt virksomheder, fordi det er en god referenceramme for planlægningen af virksomhedens målrettede aktiviteter og en pædagogisk måde at præsentere det på.

Kontrollen kan efterfølgende gøres inden for den samme ramme.

Bogen indeholder tre dele. I første del præsenteres **balanced scorecard** (strategikortet).

I andel del beskriver syv virksomheder/organisationer deres brug af **balanced scorecard**.

I tredje del opsummeres de danske virksomheders/organisationers erfaringer med brugen af **balanced scorecard**.

Erfaringer

De syv virksomhedscases er alle skrevet af virksomhedens/ organisationens egne folk, der dermed kan give udtryk for deres erfaringer omkring det.

Det er spændende at se, hvorledes virksomhederne/ organisationerne har tilpasset og konkretiseret teorien, så den er brugbar for netop deres tilfælde.

Der skal f.eks. lægges andre vægtninger ind i en kriseplanlægning end i en mere kontinuer planlægning.

Bogen giver en god indføring i modellen, og casene konkretiserer anvendelsen af den.

Hvis man formår at kortlægge sin strategi ved hjælp af strategikortet samt formulere kritiske succesfaktorer og målepunkter, der muliggør en faktisk vurdering af, hvor godt virksomheden klarer sig, har man udviklet hovedkomponenterne i et **balanced scorecard**.

En virksomhed eller organisation (f.eks. en kommune) kan med bogen få en god starthjælper til selv at indføre systemet med **balanced scorecard**.

Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informations-genfindingssystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

Videreformidling

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådighedsstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.

