

Oktober 2002

Strategisk forankring af projekter – et spørgsmål om balanced scorecard

Per Nikolaj Bukh & Mette Rosenkrands Johansen

pndb@asb.dk & mrj@asb.dk

www.pnbukh.com

Handelshøjskolen i Århus

Fuglesangs Allé 4

DK-8210 Århus V

Resumé

Balanced scorecard har efterhånden vundet indpas i mange danske offentlige og private virksomheder, både som et rapporteringssystem og som et værktøj til strategiudvikling. I artiklen skitseres det, hvorledes balanced scorecard kan bruges på projektniveau til dels at sikre projekters strategiske forankring, dels at synliggøre projekternes forretningsmæssige bidrag som et element i projektstyringen.

Introduktion

Flere og flere danske virksomheder – offentlige såvel som private – er begyndt at anvende balanced scorecard i deres ledelsesrapportering. Samtidig har balanced scorecard mange steder udviklet sig til også at være et redskab til at formulere og konkretisere virksomhedens strategi. Men hvordan forholder det sig med at implementere strategien?

Dette spørgsmål kan synes lidt paradoksalt, idet balanced scorecard ofte indføres netop som et strategi-implementeringsredskab. Det er imidlertid vores erfaring, at det i mange virksomheder er vanskeligt at skabe opmærksomhed omkring de strategiske mål i virksomhedens scorecard. Nogle gange er det, fordi det scorecard, der er blevet konstrueret, ikke reelt afspejler virksomhedens strategi, men andre gange er det, fordi der opleves stor usikkerhed omkring, hvad det betyder og indebærer at indføre balanced scorecard i de enkelte dele af virksomheden.

I denne artikel vil vi skitsere, hvorledes balanced scorecard kan bruges i en projektor organiseret virksomhed til på den ene side at danne bro mellem virksomhedens overordnede strategi og projekternes succeskriterier og til på den anden side at sikre en strategisk eller forretningsmæssig forankring af de enkelte projekter. I det følgende afsnit beskrives det, hvad balanced scorecard er. Herefter diskuteres det, hvorledes et balanced scorecard udvikles på projektniveau, og endelig afslutter vi artiklen med nogle angivelser af, hvorledes et balanced scorecard-projekt skal gribes an i en projektor organiseret virksomhed.

Strategi og styring med balanced scorecard

Siden balanced scorecard blev introduceret i amerikanske virksomheder i starten af 1990'erne og siden blev præsenteret i bogen ”*The balanced scorecard*” fra 1996, har metoden vundet indpas som ledelsessystem i mange private og offentlige virksomheder. Den seneste udvikling, der er præsenteret i bogen ”*The Strategy-Focused Organization*”, har introduceret og tydeliggjort tankegangen omkring optegning af et strategikort med henblik på at skabe sammenhæng i virksomhedens strategi indenfor fire perspektiver – det finansielle, kunde, intern proces samt lærings- og vækstperspektivet.

Balanced scorecard sætter fokus på de kritiske succesfaktorer, som følger af virksomhedens strategi. Desuden omfatter balanced scorecard en række værktøjer og metoder, der kan hjælpe med at konkretisere strategien, således at den bliver implementerbar, og handlingsplaner kan iværksættes med udgangspunkt heri.

Udgangspunktet er således at koncentrere indsatsen om det, der er vigtigst. I de fleste virksomheder er det indtjening – eventuelt suppleret med indikatorer, der forventes at være nært knyttede til

virksomhedens øjeblikkelige præstationer, f.eks. afkastningsgrad, egenkapitalforrentning og overskud per medarbejder eller indikatorer for fremtidige præstationer som f.eks. vækst i omsætningen, debiteringsgrader og markedsandele. En sådan finansiel forankring af strategien er første skridt på vej mod en konkretisering.

Men hvad skal virksomheden herudover gøre for at føre sin strategi ud i livet? Hvilke kunder skal virksomheden have, og hvilken service vil man yde? Hvilke kompetencer skal udvikles på både kort og langt sigt? Hvilke præstationsmål understøtter virksomhedens hensigter, og hvorledes er disse præstationsmål relateret til hinanden? Bag disse spørgsmål gemmer der sig komplicerede ledelsesmæssige problemstillinger, og ved at anvende den metodik, som balanced scorecard er bygget på, kan man komme med seriøse bud på de faktorer, der driver virksomhedens indtjening. Kortlægning af virksomhedens strategi bidrager således med at synliggøre og dermed overvåge fremdriften i virksomhedens strategi.

For at inddrage de faktorer, der på langt sigt påvirker virksomhedens resultater, er det nødvendigt at se på information uden for det traditionelle regnskabsvæsen som kunders tilfredshed og loyalitet, medarbejdernes kompetencer, fornyelse af virksomhedens produktportefølje, produkternes kvalitet osv. – blot for at nævne nogle af de faktorer, som i mange virksomheder vil være kandidater til måltal i et scorecard.

På baggrund af en række virksomheders erfaringer med udvikling af nye præstationsmålings-systemer er der identificeret fire områder eller perspektiver, hvor virksomheden med fordel kan sætte mål. Dermed afspejles den kortsigtede finansielle præstation samtidig med de langsigtede determinanter for finansiell præstation (se også figur 1):

- det finansielle perspektiv
- kundeperspektivet
- det interne perspektiv
- lærings- og vækstperspektivet.

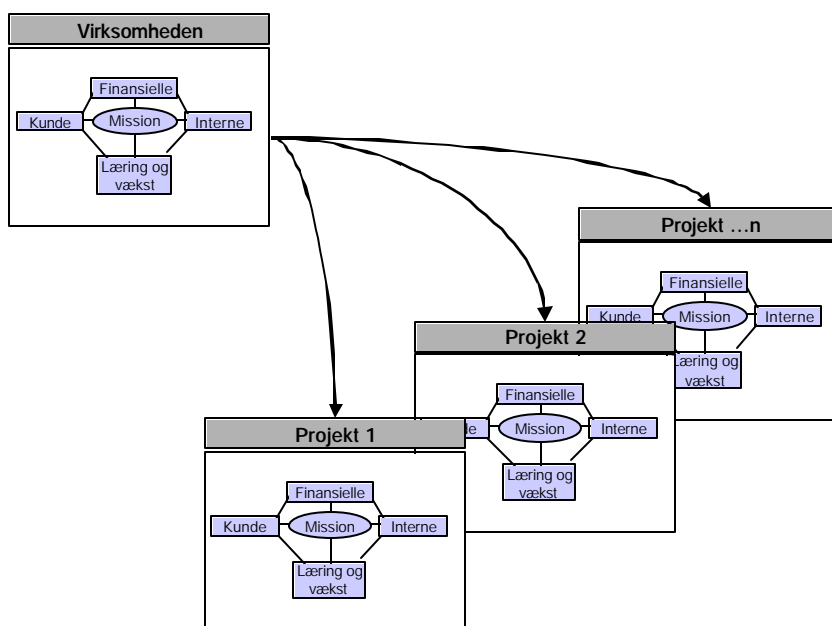
De fire perspektiver angiver også fire områder, inden for hvilke virksomhedens strategi kan formuleres. Forud for rapportering af en række nøgletal skal virksomhedens strategi være klart formuleret, for at nøgletallene skaber en sammenhæng og bidrager til opnåelse af strategien. Men der er flere faser i at arbejde med balanced scorecard. Et er at kortlægge strategien og udpege nøgletal. Noget andet er at implementere balanced scorecard i organisationen, således at alle medarbejdere kender til og arbejder efter at opnå de samme præstationsmål.

En måde at implementere balanced scorecard i organisationen er at udarbejde balanced scorecard på flere niveauer, hvor man har virksomhedens overordnede strategi, formuleret ved hjælp af strategikortet, som ramme og derefter laver en tilpasning af balanced scorecard til de underordnede

afdelinger. Dette vil ofte være fremgangsmåden i virksomheder, hvor de underliggende afdelinger og divisioner har forskellige vilkår, og som følge heraf har ikke alle nøgletal i det overordnede balanced scorecard samme relevans. Desuden er det den samme metode, der anvendes, når der på projektniveau udvikles et scorecard.

Et projekt scorecard

I projektorganisationer er de styringsmæssige byggeklodser ofte projekter, hvor man ved hver projektetablering formulerer et projektspecifikt balanced scorecard, men stadig under hensyntagen til det overordnede balanced scorecard. Projektet vil således nedjarve de målinger, der er relevante for projektet, men samtidig også have frihedsgrad til at identificere andre relevante mål (se figur 1). Målinger i det finansielle perspektiv på virksomhedsniveau som f.eks. overskudsgrad vil sjældent være relevant på projektniveau, idet dette nøgletal afhænger af mange andre faktorer, der ligger uden for projektet. Derimod kan man skabe fokus på økonomien i projektet ved at inddrage omkostninger i form af timeforbrug i projekt-scorecardet.



Figur 1: Balanced scorecard og projekter

Eksempler på nøgletal, der kan arves fra det overordnede scorecard, er kundetilfredshed eller kompetenceudvikling af medarbejdere. Ofte etableres projekter for en kunde, og dennes tilfredshed med gennemførelse af de enkelte faser i projektet kan indsamles løbende gennem statusmøder eller

ved afslutning af projektet. Dette vil derefter kunne aggregeres for alle projekter og dermed udgøre målet i det overordnede scorecard. På samme vis kan der ved projektetablering sættes specifikke mål for udvikling af medarbejdernes kompetencer i forbindelse med projektførelsen.

På baggrund af det overordnede scorecard fastlægges for de enkelte projekter mål for, hvorledes disse skal bidrage til virksomhedens strategi ved at adressere de mål, der i det overordnede scorecard er afledt heraf. Hvis det i en rådgivningsvirksomhed eksempelvis er fastlagt, at det er nødvendigt med en udfaktureringsgrad på 65% af konsulenternes tid for at nå den planlagte overskudsgrad og et mersalg på 15% af kontraktsummen for at nå omsætningsmålet, er det disse mål, som de enkelte projekter skal forholde sig til ved etableringen.

Da de enkelte projekter kan være vidt forskellige, skal det ved projektets etablering fastlægges, om der eksempelvis kan forventes en udfaktureringsgrad på 60%, 65% eller måske mere. Der tages altså hensyn til projektspecifikke forhold samtidig med, at projekternes scorecard kan konsolideres i forhold til virksomhedens overordnede målsætninger.

En anden overordnet målsætning kunne for eksempel være, at mindst 35 ingeniører skal gennemgå en bestemt uddannelse, som i relation til virksomhedens overordnede strategi anses for at blive en vigtig kompetence for virksomheden i dens fremtidige tilbudsudarbejdelse. Det velkendte spørgsmål, der rejser sig i løbet af året, er nu, hvilke projektledere, der skal afgive medarbejdere til at gennemgå denne uddannelse, som der aktuelt ikke er behov for i de konkrete projekter, som til gengæld har kunder, der står og venter i den anden ende.

Her kan virksomhedens langsigtede forretningsmæssige hensyn forankres på projektniveau, ved at der ved projektetableringen sættes konkrete mål for, hvorledes de enkelte projekter skal bidrage hertil. Det betyder i det aktuelle eksempel, at der i projekt-scorecardet indarbejdes mål for efteruddannelse af projektmedarbejderne på lige fod med mål for overholdelse af tidsfrister, kvalitetsnormer og økonomiske kriterier.

Hvordan kommer man i gang?

De fleste virksomheder, der arbejder projektor organiseret – enten i forhold til interne projekter eller i forhold til løsning af kundens opgaver – inddrager langt mere end blot finansielle aspekter, som budgetoverholdelse, indtjening etc. i vurderingen af de konkrete projekters fremdrift og succes. Inddragelsen af en række ikke-økonomiske succesfaktorer i projektstyringen fører imidlertid ikke i sig selv til en balanced scorecard-baseret projektstyring.

I denne artikel er der taget udgangspunkt i, at der konstrueres et scorecard for de enkelte projekter på grundlag af virksomhedens overordnede strategikortlægning ved hjælp af balanced scorecard-

metoderne. Dette indebærer, at virksomhedens strategiproces integreres med udviklingen af et balanced scorecard på koncernniveau. Ofte vil dette betyde, at der designes et udviklingsforløb, der er bygget op omkring afholdelsen af en 1-2 dages strategiworkshop i ledergruppen. Her fastlægges de overordnede krav til virksomhedens lønsomhed, vækst, kompetenceudvikling, kundeorientering osv. Erfaringerne fra en række virksomheders arbejde med balanced scorecard viser, at skillehælen i scorecard-arbejdet ligger her. Kun hvis virksomhedens overordnede scorecard reelt omfatter de strategiske prioriteringer og pejlemærker, får det en strategisk betydning – og det er tilsvarende forudsætningen for, at de enkelte projekter forretningsmæssigt kan forankres i virksomhedens scorecard.

Herudover er det et spørgsmål om at indarbejde konstruktionen af et projekt-scorecard i de enkelte projekters etablering, herunder tilbudsgivning og kalkulation, ligesom rapporteringen på scorecardets mål skal integreres i den eksisterende projektrapportering. Nogle gange forbinder man balanced scorecard med indførelsen af IT-systemer og forskellige former for automatiseret dataopsamling. Et balanced scorecard i sig selv indebærer imidlertid ikke indførelsen af nye systemer og ofte kun i et begrænset omfang nye registreringer og målinger. Det afgørende er, at der fokuseres på de få, men væsentlige forhold, der sikrer realiseringen af virksomhedens langsigtede strategi og dermed projekternes strategiske forankring.

Læs mere

Robert S. Kaplan og David P. Norton's seneste bog *Fokus på strategier: Balanced scorecard som strategiværktøjer i organisationer* er i 2002 oversat til dansk (København: Børsens Forlag). Læs også om danske virksomheders erfaringer med metoden i *Balanced scorecard på dansk* (P.N. Bukh m.fl. 2000, Børsens Forlag, København).

Artikler og materiale om balanced scorecard kan downloades fra www.pnbukh.com

Om forfatterne

Per Nikolaj Bukh er BDO-professor og Mette Rosenkrands Johansen er Ph.D.-studerende, begge ved Handelshøjskolen i Århus, hvor de ud over balanced scorecard arbejder med økonomistyring, videnregnskab, strategi samt vækst og entrepreneurskab. Per Nikolaj Bukh har udgivet bogen *Balanced Scorecard på Dansk* (Børsens Forlag 2000), og de er begge forfattere på bogen *Videnregnskaber* (Børsens Forlag 2001). Ud over sin forskningsindsats bidrager Per Nikolaj Bukh ofte til efteruddannelseskurser og erhvervsrettede konferencer og har således i løbet af de sidste 4 år holdt over 150 foredrag om de emner, som han forsker i, ligesom han har fungeret som konsulent for en række danske virksomheder og organisationer.