

Balanced scorecard og strategikortlægning

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

Balanced scorecard er både én bestemt måde at arbejde med ledelse og strategi på – og det er en særlig måde at udarbejde ledelsesinformation på. Det centrale i arbejdet med balanced scorecard er imidlertid ikke selve scorecardet og de nøgletal, som det indeholder, men at udvikle det såkaldte strategikort. I denne artikel vil vi forklare, hvad balanced scorecard og strategikortlægning drejer sig om, hvordan strategien er udgangspunktet, og hvad de mest udbredte misforståelser og faldgruber er.

1 Implementering af strategien

Balanced scorecard handler om implementering af strategi. Men en lige så vigtig del af dette implementeringsarbejde er at afklare, om strategien har den klarhed og de kvaliteter, der gør, at den både kan og bør implementeres. Ved den såkaldte strategikortlægning (se også Bukh & Christensen 2013) konsistentstjekkes strategien og de handlingsplaner, der er tiltænkt at følge heraf. Det er afgørende, at der arbejdes så effektivt som muligt på de rigtige ting. Eller som management-guruen Peter F. Drucker ofte citeres for at have sagt: „There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.“

Selv om strategi og strategi-implementering er vigtigt i alle virksomheder, er det naturligvis ikke alle, der anvender balanced scorecard-teknikkerne. Igennem den sidste halve snes år er der lavet flere undersøgelser af udbredelsen af balanced scorecard, både herhjemme og i udlandet. Resultaterne viser typisk, at omkring 30-40 procent af alle virksomheder anvender balanced scorecard. En af årsagerne til, at balanced scorecard har vundet udbredelse i mange virksomheder herhjemme såvel som i udlandet, er, at de metoder og teknikker, som omfattes heraf, netop har til formål at forankre økonomisty-

ringen i strategi – eller omvendt at gøre økonomistyringen strategisk.

Da Robert S. Kaplan og David P. Norton i begyndelsen af 1990'erne (se Kaplan & Norton 1992, 1996, 200x) udarbejdede et nyt præstationsmålingssystem, havde de formentlig ikke regnet med at lægge grundstenen til et af de mest succesfulde ledelseskoncepter, der er udviklet. I starten handlede det mest om at supplere budgettet med nye typer nøgletal, men i sin 20 år lange historie har balanced scorecard-konceptet undergået en forvandling fra at være et supplement til den traditionelle budgetlægning og til at fokusere på strategi, strategi-implementering og strategisk ledelse.

2 Hvad er balanced scorecard?

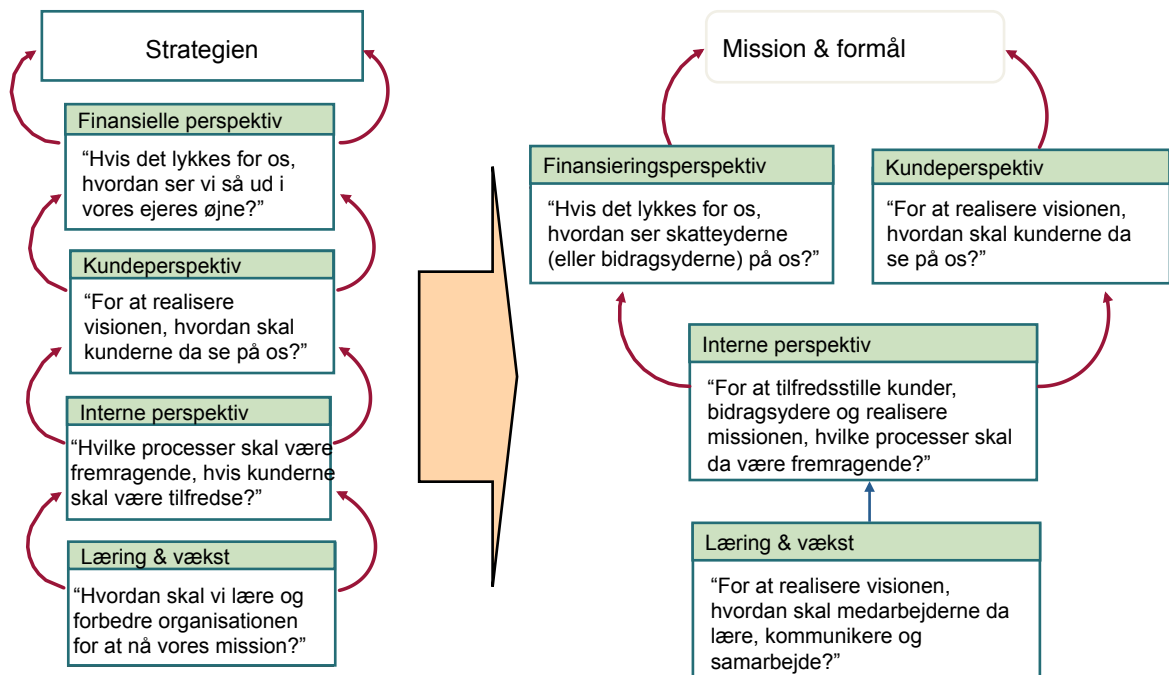
Afhængigt af hvilken sammenhæng begrebet indgår i – og også i høj grad hvilke generationer af metodernes udvikling man baserer sig på – kan balanced scorecard-metoden have forskellige betydninger. For det *første* er selve scorecardet en betegnelse for et sæt strategiske mål, som tilsammen afspejler virksomhedens kritiske succesfaktorer (KSF'er) samt de nøgletal (key performance indicators, KPI'er) eller mål (targets), der knytter sig til de kritiske succesfaktorer.

For det *andet* drejer det sig om at identificere strategiske målsætninger og årsag-virknings-forhold mellem disse, hvilket er formålet med strategikortet. Ofte omtales balanced scorecard og strategikort i flæng, men det mest korrekte er at opfatte dem som to særskilte elementer: Scorecardet er rapporteringen af virksomhedens strategiske mål udtrykt ved KPI'er, mens strategikortet visualiserer KSF'erne og relationerne mellem dem med fokus på årsag-virknings-forhold. Da strategien er udgangspunktet for målene, er strategikortet dermed også det centrale omdrejningspunkt for en virksomheds arbejde med balanced scorecard. I en tidligere artikel i denne bog (Bukh & Christensen 2013a) har vi vist et eksempel på, hvordan et strategikort kan se ud og flere eksempler fra danske virksomheder kan findes i bogen *Succes med Balanced Scorecard* (Bukh & Christensen 2013b).

Endelig er der for det *tredje* tale om en ledelsesmetodik, der baserer sig på et bredt,

integreret og helhedsorienteret syn på virksomhedens processer, så de kritiske forhold bringes i fokus, og hvor mange tilgrænsende forhold – budget- og planlægningsmetoder, incitamentsstrukturer, organisering, medarbejderudvikling, kommunikation osv. – integreres i konceptet. På den måde skabes der – når det virker – en sammenhæng mellem organisatoriske enheder, ledelsessystemer og -metoder, kompetenceudvikling samt meget andet og selve strategien.

Oftest sorteres KSF'erne (og dermed også KPI'erne) i scorecardet inden for fire områder, der betegnes perspektiver: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, procesperspektivet samt lærings- og vækstperspektivet. Disse fire perspektiver indgår normalt i årsag-virknings-forhold, som det er vist i den venstre del af figur 1.



Figur 1: De fire perspektiver i private og offentlige virksomheder.

Øverst er KSF'erne i det finansielle perspektiv placeret, da de i en privat virksomhed udtrykker virksomhedens overordnede mål. Målene i kundeperspektivet udtrykker, hvilke kunder virksomheden skal have, og hvordan de skal se på virksomheden og dens

produkter, for at de finansielle mål kan nås, og målene i procesperspektivet viser, hvordan virksomhedens processer skal fungere for at skabe værdi for kunderne og økonomiske resultater for ejerne. Endelig viser målene i lærings- og vækstperspektivet, hvordan virksomheden skal udvikle sig, være innovativ og forbedre sine kompetencer og processer.

I en offentlige virksomhed omdøbe det finansielle perspektiv ofte til et ejerperspektiv for derigennem at vise, at målet ikke er finansielt overskud, men derimod at indfri opdragsgiverens (den øvre politiske enheds) ønsker. Heri kan der indgå finansielle hensyn, eksempelvis overholdelse af budgetter, men i lige så høj grad f.eks. overholdelse af kvalitetskrav og etiske retningslinjer i de leverede ydelser. Denne struktur er vist i den højre del af figur 1.

I strategikortet samles KSF'erne ofte i grupper, der betegnes strategiske temaer, og som beskriver grundelementerne i den strategi, virksomheden har valgt. Hvis det er muligt, skal der for hver KPI angives et niveau for, hvad der skal præsteres. Dette niveau, der betegnes et *target*, angiver, hvad KPI'en skal være på, for at virksomheden lykkes med strategien. Hvis ikke virksomheden har nået dette target, må der igangsættes initiativer eller udformes handlingsplaner for, hvordan det kan ske.

3 Fokusér på strategien

Vi har set mange forskellige eksempler på, hvordan balanced scorecard-begreberne fortolkes i den enkelte virksomhed – og dermed også en del misforståelser af, hvad formålet med balanced scorecard-metoden er. Ordet 'misforståelser' skal ikke læses for bogstaveligt, idet det ikke er ment som en løftet pegefinger. Strategikortlægning og balanced scorecard er fleksible begreber, og teknikkerne i denne bog skal tilpasses den enkelte virksomheds behov og formål med at anvende dem. Der er derfor ikke tale om en misforståelse, blot fordi man gør noget andet end det, vi skriver, eller hvad Kaplan og Norton skriver i deres bøger. Men det kan f.eks. være en misforståelse, hvis man anvender principperne til alene at designe et ledelsesinformationssystem og så forventer, at strategien er implementeret. Sådan fungerer det desværre ikke.

Ligeledes vil det være en misforståelse, hvis man forventer, at bestemte typer mål og sammenhænge altid bør være indeholdt i et balanced scorecard, eller hvis man f.eks. mener, at alle organisationens centrale mål altid skal kunne genfindes i enhver afdelings strategikort. Dette er blot eksempler, og vores indledende pointe er, at der er mange måder at udvikle ledelses- og styringsprincipper på, som hver for sig er velfungerende – men der er også rige muligheder for at begå fejl og misforstå de velmente råd, man læser eller hører.

Vi har nævnt det før, men lad os gentage: Det drejer sig om strategien. For at kunne konstruere et balanced scorecard skal strategien konkretiseres i et strategikort, og målene skal kunne udtrykkes så klart som muligt ved KSF'er, KPI'er og targets. Når man i forlængelse af strategien har mål, som er strategisk vigtige, skal disse have en rolle i ledelsesprocesserne, men det er ikke ledelsesprocesserne og -systemerne, det drejer sig om. Balanced scorecard har ikke til formål at indføre processer og systemer, men at *kvalificere* de processer og systemer, som virksomheden ud fra en ledelsesmæssig betragtning har valgt at have.

Når vi nu er ved misforståelser, så er den mest almindelige misforståelse i arbejdet med balanced scorecard nok forventningen om, at det primært er et økonomistyringskoncept – forstået således, at det centrale er rapportering, kontraktstyring og opfølgningen på nøgletallene. Det er naturligvis også vigtigt at følge op på de mål, man sætter sig, men det er i realiteten relativt ukompliceret. I hvert fald kræver det ikke andre teknikker og metoder end enhver anden rapportering til bestyrelse eller daglig ledelse. Tilsvarende er de udfordringer, der knytter sig til at anvende mål baseret på balanced scorecard, meget lig, hvad vi kender fra den almindelige budgetlægning.

Det er også forkert, hvis man bare opfatter balanced scorecard som et rapporteringsværktøj eller ledelsesinformationssystem. Hvis man anvender et IT-baseret system til ledelsesinformation, vil det normalt indeholde vigtig ledelsesmæssig information, og derfor bør nøgletallene og målene fra balanced scorecardet også indgå heri. Men et ledelsesinformationssystem vil normalt også indeholde en mængde oplysninger, som ikke er strategisk vigtige, og som derfor ikke indgår i et balanced scorecard.

Det er et typisk tegn på, at man fokuserer forkert, hvis man, allerede inden de første strategikort er færdige, eller i starten af projektet går i gang med at diskutere, hvor tit scorecardet skal opdateres, hvem der skal vedligeholde datadefinitionerne, hvem der har adgang til hvilken information, og hvordan scorecardet skal integreres med diverse andre IT-systemer. Et balanced scorecard er nemlig ikke et IT-system – og derfor bør man heller ikke starte med at anskaffe et IT-system, før man har et behov, som det skal løse.

Ligeledes er man på afveje, hvis man fra start fokuserer på at udvælge mål, der kan tildeles vægte og indbygges i en resultat- eller direktørkontrakt, som man f.eks. ofte ser det i den offentlige sektor. Det er naturligvis også her sådan, at hvis man har udpeget de kritiske succesfaktorer præcist og har fastlagt krævende, men opnåelige mål for dem, så vil det være naturligt, at de indgår i en eventuel resultatkontrakt. Men balanced scorecard, og dermed litteraturen om det, handler *ikke* om at lave resultatkontrakter – det handler om at udpege de konkrete ting, som medarbejderne i de enkelte afdelinger skal lykkes med for at nå de mål, virksomheden har sat sig, så målene tilsammen afspejler strategien.

4 Strategikortet er udgangspunktet

Omdrejningspunktet for arbejdet med balanced scorecard er at kunne lave en velfungerende strategikortlægning. Selve scorecardet er blot en liste over kritiske succesfaktorer og mål. Det afgørende er, hvordan disse relaterer sig til hinanden, forudsætter hinanden og følger af hinanden. Det er disse sammenhænge, strategikortet drejer sig om. Det kan gøres på flere forskellige måder, hvilket vi vender tilbage til i de følgende kapitler.

Der er to hovedtendenser i det praktiske arbejde med at udvikle et strategikort. For det første kan man tegne strategikortet med udgangspunkt i KSF'erne, så de mest centrale årsag-virknings-forhold angives med pile. Dette vælges oftest af mindre virksomheder, hvor man kan tilrettelægge en strategi, som omfatter hovedparten af virksomhedens aktiviteter, samtidig med at man kan angive forholdsvis konkrete KSF'er og KPI'er.

Den anden metode vælges oftere i meget store virksomheder med forretningsområder eller divisioner, som i væsentlig grad er forskellige. Det kan f.eks. være, fordi man opererer inden for forskellige produkt- eller kundesegmenter, hvor markedspositionering, købsparametre, kvalitetskrav, produktionsprocesser, organisering osv. er forskellige, eller det kan være, fordi virksomheden simpelthen er så stor, at det er vanskeligt helt konkret at specificere kausale sammenhænge, som generelt vil gælde for alle dele af virksomheden. I sådanne tilfælde vælger man ofte at udtrykke fælles fokusområder ved KSF'er og måske også KPI'er inden for hvert perspektiv.

5 Årsager og virkninger

Strategikortet visualiserer sammenhænge mellem kritiske succesfaktorer i årsag-virknings-forhold, således som det er vist i en anden artikel i denne udgivelse (Bukh & Christensen 2013a). Disse årsag-virknings-forhold ikke er tænkt som fuldstændig deterministiske relationer eller relationer, hvor man med sikkerhed ved, at den ene faktor påvirker den anden. Det er derimod vigtigt at understrege, at sammenhænge mellem KSF'erne i strategikortet er hypotetiske, idet det først er gennem implementeringen, at det viser sig, om strategierne holder. Der er altså tale om strategiske hypoteser. Viser en hypotese sig ikke at være korrekt, må man revurdere strategikortet og forsøge at identificere nye sammenhænge, og således adskiller processen sig ikke fra andre strategiplanlægningsværktøjer, idet den bygger på hypoteser og følgelig er en iterativ proces.

Ofte har man dog stærke formodninger om, at f.eks. ændringer af bestemte processer vil føre til øget kundetilfredshed, og de efterfølgende målinger vil så enten af- eller bekræfte, om hypotesen er sand, selv om der også kan være andre parametre, der påvirker kundetilfredsheden. Selv om de optegnede indsatser måske ikke er de eneste parametre, der påvirker et givet måltal, er hypoteserne dog grundlaget for, at vi i det hele taget kan handle og iværksætte aktiviteter for at forbedre organisationens resultater.

Skal en virksomhed identificere styringsmekanismer, der indeholder viden om, hvorvidt de igangsatte aktiviteter og handlingsplaner bidrager til målopfyldelsen, så er det nødvendigt

at opstille hypoteser om de kausale sammenhænge – altså identificere, hvilke årsager der fører til indfrielse af resultaterne eller målene. Disse sammenhænge skal naturligvis, så vidt det er muligt, baseres på konkrete databaserede analyser i den enkelte virksomhed, eller som alternativ være baseret på solid viden om generelle sammenhænge, som flere forfattere har argumenteret for. Mangel på fuldstændig og sikker viden må blot ikke stå i vejen for nødvendige indsatser.

6 Arbejdet med strategikortlægningen

Udviklingen af et strategikort indebærer en strategiproces. Det betyder som udgangspunkt ikke, at man skal udarbejde en ny strategi eller justere væsentligt på den eksisterende, men derimod at de valg, man træffer undervejs, er af strategisk karakter. Det betyder ligeledes, at den præcisering af strategien og dens konsekvenser for organisationen, som man fastlægger i processen, kræver et så indgående kendskab til strategien, at den involverer de ledere og medarbejdere, der har bedst kendskab til strategien. I praksis er det ofte dem, der i første omgang udarbejdede den.

Formålet med processen er for det *første* ofte at konkretisere strategien for at skabe en fælles forståelse herfor i ledergruppen. Denne konkretisering kan evt. danne grundlag for en bredere kommunikation af strategien i organisationen og i nogle tilfælde også til interessenter uden for organisationen. Dette er særlig vigtigt i forbindelse med forandringsledelse, hvor det er væsentligt, at strategien kan kommunikeres på en umiddelbart forståelig måde. For et *andet* er det ofte også formålet med processen at omsætte vision og mission til strategiske temaer og herfra til kritiske succesfaktorer, hvor man kan fastlægge nøgletal, som man kan følge op på. Det er afgørende, at det så vidt muligt fastlægges, hvordan der skal måles, og hvad der skal være det konkrete ambitionsniveau.

7 Det kan være svært i praksis

I praksis er det udfordrende at visualisere en virksomheds strategi inden for rammerne af et strategikort, og det er bl.a. derfor, at mange af de tidlige forsøg med balanced

scorecard herhjemme havde en tendens til at ende med en samling nøgletal, hvoraf mange nok var vigtige, men hvor der ikke var en nogenlunde klart defineret sammenhæng mellem dem. Problemerne med at følge balanced scorecard-opskriften skyldes givetvis, at det måske nok var logisk klart og teoretisk stringent, at man fastlagde succesfaktorerne i en bestemt rækkefølge, så man f.eks. efter at have besluttet, at man vil fokusere på sine kernekunder, skal fastlægge målinger, der kan overvåge, om man opfylder kernekundernes behov. Men hvordan finder man ud af, hvilke kunder der er kernekunder? Hvad er det, disse kunder lægger vægt på, og kan det overhovedet måles?

Ligeledes er det en indlysende god idé, at man fokuserer på at kunne levere til tiden, men hvad gør man i en mellemstor produktionsvirksomhed, der både fremstiller standardvarer og varer i henhold til kundespecifikke projekter, hvor en del af leverancerne sker fra egne fabrikker i udlandet direkte til kunderne, og andre leverancer sker via lagre, som man selv har ansvaret for? Skal leveringstiden defineres ens for alle produkter? Skal den defineres fra det tidspunkt, hvor sælgeren tager imod en ordre? Fra det tidspunkt, hvor der sendes et tilbud ud til kunden? Hvad med defekte varer eller restorder? Og hvad skal man gøre, når man har forskellige kundesegmenter? Sådanne forhold skaber en kompleksitet, der ikke kan rummes i simple lærebogseksempler. Men i den konkrete virksomhed, som står med udfordringerne, er det vigtige spørgsmål, og det er nødvendigt at afklare, hvad strategien betyder for svarene.

Det er vores erfaring, at balanced scorecard-metoden er et fremragende værktøj til at hjælpe virksomheder med at finde de områder, man bør fokusere på. Men det er på ingen måde en erstatning for ledelse. Det er ledelsen, der selv suverænt afgør de områder, der skal fokuseres på. Strategikortet er alene et redskab, som kan hjælpe ledelsen med at prioritere og fokusere. Det sker bl.a. ved at gøre beslutninger transparente og udfordre vanetænkning, så man kan udpege og visualisere nye muligheder i strategikortet.

8 afslutning

Et balanced scorecard-projekt hjælper med at stille nogle af de rette spørgsmål, men det giver ikke svarene, og hver gang man finder et svar, rejser det ofte en række andre

spørgsmål. Balanced scorecard er måske nok økonomistyringens schweizerkniv, men hvad hjælper det at kunne trække en skruetrækker frem, hvis man ikke ved, hvad man skal skrue på, eller hvornår man skal bruge den? Al den traditionelle viden om strategi, marketing, supply chain management osv. skal man stadig have, selv om man med balanced scorecard har et værktøj, der integrerer en masse metoder og teknikker. Da balanced scorecard lægger op til, at man integrerer de forskellige funktionsområder, bliver der mange forhold at tage stilling til på én gang, og det er derfor nødvendigt at prioritere og fokusere i strategiarbejdet.

Selv om næsten enhver direktør vil hævde, at lige netop hans virksomhed er helt speciel, at konkurrencen er særlig hård, at udfordringerne er usædvanlige osv., så er der stadig mange ting, der ligner hinanden fra virksomhed til virksomhed – ikke kun inden for de samme brancher, men også på tværs af brancher, som slet ikke har noget med hinanden at gøre. Det var disse fællestræk, Kaplan og Norton brugte til at udvikle strategikortlægningsmetoden i bogen *The Strategy-Focused Organization*, og som de senere videreudviklede i *Strategy Maps*.

Man skal tage stilling til en række forhold af strategisk karakter, når man udarbejder strategikortet: Hvad er vigtigst – stor omsætning eller højt overskud? Skal overskuddet skabes ved at reducere omkostningerne, ved at øge kundelønsomheden eller ved at udvikle nye produktioner med stort indtjeningspotentiale? Skal virksomheden positionere sig med fokus på bestemte kundegrupper? Dette er blot eksempler, og nogle af disse spørgsmål kan ikke entydigt besvares med ja eller nej. Men de kræver en stillingtagen, og jo mere præcist man kan svare, desto mere klar bliver strategien og dens implikationer for den måde, man skal indrette virksomheden på.

9 Litteratur

Bukh, P.N. & K.S. Christensen. 2013a. Strategisk HR: Fra forretningsstrategi til kompetence. I *Karnov HR Guide*, København: Karnov Group.

Bukh, P.N. & K.S. Christensen. 2013b. *Succes med balanced Scorecard*. København:

Gyldendal Business.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.