

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hogaard

BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

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

Ericsson

Resumé

Ericsson har i Danmark gennemført flere balanced scorecard-projekter på nationalt og internationalt niveau. Kapitlet handler om et af de danske projekter, balanced scorecard i udviklingscentret (kaldet GPC, Global Product Centre), hvor balanced scorecard har været et centralt led i afdelingens udvikling fra en kontraktforskningsafdeling med opsplittede enheder og kulturer til en sammenhængende organisation og dermed et strategisk udviklingscenter.

Projektet belyses gennem interview med initiativtageren til balanced scorecard-projektet, Ib Byder, og øvrige nøglepersoner i processen.

Ericsson i Danmark

Ericsson har været i Danmark siden 1929 og har alle aktiviteterne samlet i selskabet L.M. Ericsson A/S.

Aktiviteterne er inddelt i tre hovedområder: Markedsenheden, som varetager salg og markedsføring af Ericssons produkter, Service og Global Product Centre, hvor over 500 forskere og udviklere arbejder med produktudvikling for hele den internationale Ericsson-organisation.

Ericsson Danmark har en omsætning på 3,8 mia. DKK og er markedsledende i Danmark på mobiltelefoner samt faste og mobile netværk.

GPC

GPC Danmark udvikler nye teknologier og produkter til Ericssons globale marked i konkurrence med de fire andre internationale udviklingscentre.

GPC Danmark består i dag af syv afdelinger, der hver er specialiseret på en teknologisk hovedkompetence.

1. Call Center Solutions, CCS

Call Center Solutions udvikler netværksbaserede Call Center-løsninger, som teleoperatører kan tilbyde deres kunder.

2. DECT

DECT-afdelingen i Aalborg udvikler protokolsoftware til DECT-systemer, altså det 'sprog', forskellige enheder i et netværk udveksler information på.

3. Business Performance Development, BPD

BPD udvikler systemer til processtyring og kvalitetssikring. Systemerne bliver primært udviklet til de øvrige afdelinger i GPC.

4. DNIP

Data Network & Internet Protocol udvikler systemer til opsætning og styring af bredbåndsdataforbindelser.

5. CAPC Network Services & Control

Dette er den største enkeltafdeling i GPC og var tidligere en del af en global division i Ericsson, men får nu et større og øget ansvar under det nye GPC.

CAPC arbejder primært med softwareudvikling til Ericssons AXE-centraler.

6. UMTS

UMTS er en ny afdeling, der i løbet af efteråret går i gang med at udvikle UMTS-telefoner.

Denne afdeling er placeret sammen med DECT i Aalborg.

7. ANMS

Access-gruppen udvikler systemer, der kan overvåge og styre alarmer og fejlmeldinger i operatørens netværk.

Når risikovillighed bliver en kerneværdi

IT- og televirksomheden Ericsson er midt i en omstillingsproces fra fokus på den traditionelle telebranche til at blive en førende leverandør af ydelser til datakommunikation. Processen kommer blandt andet til at medføre, at virksomheden nedlægger 14.000 stillinger på verdensplan, samtidig med at andre funktioner opprioriteres. Flere selskaber i Ericsson-koncernen anvender balanced scorecard som et værktøj i processen. Samtidig bliver balanced scorecard inkorporeret som et generelt ledelsesværktøj.

Et af de områder, der får en endnu større strategisk betydning for Ericsson, bliver udviklingsafdelingerne. Ericsson har et antal udviklingscentre, Global Product Centers, placeret over hele verden. De udvikler teknologier og produkter på bestilling fra forskellige afdelinger af Ericsson. GPC'erne konkurrerer med hinanden om opgaverne. Et af disse GPC'er er placeret i Danmark.

Ib Byder overtog for godt et år siden ledelsen af det danske GPC. Ib Byder har tidligere, i anden sammenhæng, arbejdet med scorecard som ledelsesværktøj. Han indledte straks efter sin udnævnelse som leder af GPC en proces med at introducere balanced scorecard i afdelingen.

”GPC bestod af fem selvstændige enheder, der hver især var mere orienterede mod deres opdragsgiver, som vi kalder sponsor, end mod GPC,” fortæller Ib Byder.

”Det var klart for mig, at skulle GPC fortsat være et af de bedste udviklingscentre i Ericsson, var det vigtigt, at vi arbejdede sammen efter en fælles strategi og havde ét fælles forståeligt mål for vores enhed. Jeg kendte balanced scorecard som værktøj og besluttede, at det skulle indgå i vores arbejde.”

GPC’erne arbejder efter en økonomisk model, hvor sponsorerne dækker projektets udgifter, og hvor der skal være præcis 3% overskud. Det betydelige og reelle overskud på udviklingsaktiviteterne opsamles andetsteds i Ericsson-koncernen.

”Vi har en organisation, der ikke er drevet af finansielle mål,” fortæller Ib Byder.

”Det kan virke som en ønskesituation, men det indebærer en risiko for, at visioner og mål bliver meget diffuse, og at de enkelte afdelinger i stedet koncentrerer sig om sponsoren, fordi denne fremstår mere konkret. Vi har gennem tiden oplevet en tendens i vores autonome afdelinger til at opfatte GPC som et forskerhotel, der kun lagde faciliteter til de autonome afdelinger. Det var ekstremt vigtigt at få ændret den opfattelse, for at GPC kunne blive en strategisk forskningsenhed med en egen klar målsætning.”

Ib Byder erkendte på forhånd, at der kunne opstå modstand mod balanced scorecard i GPC. En af årsagerne var, at specielt én af afdelingerne historisk set har været meget stor og fungeret meget selvstændigt. Uvidenhed og angst for forandring kunne være andre årsager til en forventet modstand.

”Når en afdeling har stået for over halvdelen af organisationens omsætning, er det ikke usædvanligt, at denne afdeling bliver meget autonom i sin tankegang og adfærd. Men en af de ændringer, der

sker i forbindelse med vores overordnede omstrukturering er, at vi flytter os fra nogle traditionelle teleområder til datakommunikation. Det betyder, at vi skal flytte vores udviklingsfokus. Skal GPC Danmark fortsat være et af de ledende GPC'er i Ericsson, er det vigtigt, at vores udviklingsfolk er positivt indstillede og orienterer deres viden og kreativitet mod datakommunikation. Det var derfor utroligt vigtigt, at vi fik alle med, og at alle var positive," siger Ib Byder.

Ib Byder identificerede tidligt den person, der havde størst modstand mod balanced scorecard, og sørgede for, at den pågældende kom med på et seminar med Robert Kaplan. I løbet af seminaret kunne den pågældende pludselig se fordelene for organisationen og lavede en kovending i holdningen til balanced scorecard. Det medførte en stigende positivitet i hele organisationen.

"Da kollegaerne så, at en person, der havde været total modstander, pludselig blev ambassadør for projektet, blev de også mere positive. Faktisk kom den pågældende til at vinde flere for projektet, end jeg – den erklærede tilhænger – kunne," forklarer Ib Byder.

Ib Byder besluttede, efter at have set hvordan en anden dansk Ericsson-afdeling arbejdede med balanced scorecard, at inddrage en ekstern konsulent i arbejdet med at implementere den fulde balanced scorecard-model.

"Det var et spørgsmål om ressourcer," siger Ib Byder. "Jeg følte, at jeg havde styr på processen rent indholdsmæssigt og strategisk, men vi havde behov for en samarbejdspartner, der kunne facilitere processen."

Konsulenten kom derfor til at stå for den praktiske gennemførelse af seminarerne og arbejdede tæt sammen med alle deltagerne.

"Forskellen fra flere andre balanced scorecard-projekter, jeg er involveret i inden for og uden for Ericsson, er, at GPC-projektet

har en 110% ejer og drivkraft – nemlig Ib Byder. Det sikrer, at dette projekt kan stå distancen med det lange seje træk,” siger konsulenten.

Et af de elementer, der indgår i GPC's projekt, har været en fokusering på mellemlederne.

”Faktisk er balanced scorecard, både i og uden for Ericsson, med til at give mellemlederrollen nyt indhold,” siger konsulenten og tilføjer: ”Oftest er mellemlederens rolle defineret alene som opfølgning på den daglige drift. Fremover skal der i højere grad fokuseres på, om den aktuelle indsats reelt er i overensstemmelse med strategien og den ønskede udviklingshastighed.”

Både konsulenten og Ib Byder har oplevet, hvordan mellemlederen har svært ved at slippe sin tilknytning til afdelingen og tænke med hele organisationen som ramme.

Det var meget tydeligt på de første seminarer, at mellemlederen havde sin identitet og sin forståelsesramme fra afdelingen snarere end fra den overordnede organisation

”Det blev en øvelse i at få mellemlederne til at se ud over, hvad der på kort sigt gavner den enkelte afdeling, og i stedet nå til en identifikation med organisationens overordnede mål,” fortæller konsulenten. ”Med øvelsen fik vi den gevinst, at mellemlederne nu har en langt bedre helhedsforståelse.”

Gå hele vejen

Ib Byder mener, at balanced scorecard-projekters værdi for organisationen afhænger af, om de indholder strategiske elementer. Er dette ikke tilfældet, har de mere karakter af udvidede kontoplaner.

”Det kan selvfølgelig fungere meget godt i nogle organisationer, men det har intet at gøre med balanced scorecard,” siger han. Et strategisk balanced scorecard kræver mere af organisationen, og det

skal man være indstillet på – også når det gælder tildeling af resourcer.

Også konsulenten ser tildeling af ressourcer som et nøglepunkt:

”Balanced scorecard er ikke noget, medarbejderne kan implementere ved siden af den normale arbejdsbyrde,” siger konsulenten.

Hos GPC betød arbejdet med balanced scorecard i første omgang seks heldagsseminarer for mellemledere og ledere.

Samtidig skal man huske på, at deltagerne skal bruge mindst lige så meget tid på forberedelse og research mellem møderne. GPC havde dedikeret en medarbejder næsten fuldtid til indsamling af målepunkter fra de enkelte grupper, pasning af det intranetbaserede IT-system samt koordinering af den skriftlige kommunikation i processen.

Processen hos GPC

Balanced scorecard-processen blev gennemført efter følgende model:

Workshop I: Den 11. maj 1999 kl. 9-18

Præsentation af den nye ledelsesmæssige platform i chefgruppen:

- Grundtankerne i balanced scorecard som ledelsesfilosofi
- Den samlede balanced scorecard-proces
- Koblingen til de eksisterende indikator-skemaer
- Tolkning af visionen – afdækning af nøgleord
- Opsamling og forberedelse til workshop II

Workshop II: Den 17. maj 1999 kl. 9-18

Forankring af den nye ledelsesmæssige platform:

- Opsamling på workshop I
- Fastlæggelse af GPC/DK's strategiske målsætninger som udtryk for retning og hastighed i forhold til vision: 'Det økonomiske perspektiv' samt 'Kundeperspektivet'
- Opsamling og forberedelse til workshop III

Workshop III: Den 26. maj 1999 kl. 9-18

- Opsamling fra workshop II
- Fastlæggelse af GPC/DK's strategiske målsætninger som udtryk for retning og hastighed i forhold til vision (fortsat): 'Procesperspektivet'
- Opsamling og forberedelse til workshop IV

Workshop IV: Den 30. maj 1999 kl. 9-18

- Opsamling fra workshop III
- Fastlæggelse af GPC/DK's strategiske målsætninger som udtryk for retning og hastighed i forhold til vision (fortsat): 'Innovations og læringsperspektivet'
- Opsamling og forberedelse til workshop V

Workshop V: Den 8. juni 1999 kl. 9-18

- Opsamling fra workshop IV
- Etablering af GPC/DK's strategitræ
- Træning af cheferne i at involvere den øvrige organisation i fastlæggelsen af targets
- Opsamling og forberedelse til workshop VI

Workshop VI: Den 29. juni 1999 kl. 9-18

- Opsamling af områdernes resultater vedrørende targets delmål
- Konsolidering af targets delmål
- Opsamling og afrunding

Halvdags opfølgningsmøde 20. august 1999

- Hvad har processen lært os om GPC?

Imellem seminarerne var der individuelt arbejde, hvor deltagerne gennemgik emner som:

Hvem er vore kunder? Hvilke processer har vi? Hvilke strategiske fokusområder kan og vil min enhed påvirke med størst mulig effekt?

Røsten fra oven

GPC gik i gang med balanced scorecard-processen på et tidspunkt, hvor det endnu var uvist, hvordan GPC's fremtid ville være i den overordnede udvikling for Ericsson. Efter det første seminar deltog Ib Byder i et møde i koncernens hovedsæde og kom hjem med følgende melding: GPC skulle fortsætte som en samlet enhed, og enhver tanke om forskerhotel var aflivet.

Denne melding skabte klarhed i organisationen og betød, at det blev lettere at samles om arbejdet med balanced scorecard.

"Koncernledelsens melding bekræftede os i den strategiproces, vi var i gang med," siger Ib Byder.

"Den gav mig den opbakning, jeg havde behov for. Samtidig fortalte meldingen de mere autonome enheder, at deres fremtid ville blive i et mere selvstændigt og styrket GPC."

Udfordringen var klar. GPC skulle spille en mere aktiv rolle i fremtiden og tage flere initiativer. Balanced scorecard blev mere end et managementinitiativ. Det blev en klar handlingsplan og en strategisk rygrad i organisationens nye liv.

Strategitræet

Et af de mest spændende elementer og et af de områder, hvor GPC fandt sin identitet, var i arbejdet med strategitræet, der blev valgt som den arbejdsmodel, der kunne samle den strategiske proces. Strategitræet rubricerer og prioriterer kerneværdier i virksomheden, og

arbejdet med strategitræet under heldagsseminarerne afdækkede, at et af de væsentligste elementer i GPC's strategi var risikovillighed.

"Det hænger naturligt sammen med vores karakter af et forskningscenter," siger Ib Byder.

"Men det er et element, der, så vidt jeg ved, ikke er tradition for at lægge vægt på, hverken i vores eller de fleste andre organisationer. Selvfølgelig betyder risikovilligheden ikke, at vi bevidstløst skal kaste os ud i hvad som helst, men at vi skal være parate til at opsoge og involvere os i forsknings- og udviklingsopgaver, hvor vi ikke altid er sikre på resultatet."

"Det er de færreste større organisationer, der har risikovillighed som en kerneværdi," uddyber konsulenten. "At identificere og acceptere risikovillighed som kerneværdi bryder med mange års tradition inden for de fleste virksomhedskulturer."

Ved at have risikovilligheden som erkendt kerneværdi, bliver det nemmere for udviklerne at turde komme frem med deres ideer og søge mod mere eksperimentelle opgaver.

"Det er sådan, vi opnår vores mål om at være det bedste udviklingscenter i Ericsson," siger Ib Byder. "Med vores strategi er vi forpligtet til at tage chancer. Vi lader os måle på det."

Samtidig mener Ib Byder og konsulenten, at det at gennemføre et balanced scorecard-projekt kræver risikovillighed af enhver organisation.

"Et balanced scorecard-projekt fjerner sløret fra mange interne forhold og myter i en organisation," siger konsulenten. "Når målepunkterne ændrer sig fra at være rent finansielle, og der klarlægges en årsagssammenhæng, viser det sig mange gange, at ham, der var virksomhedens helt eller gulddreng, alligevel ikke har den store betydning. Måske er det produktionen, lagerstyringen eller sup-

portafdelingen, der er de virkelige helte. Det kan ændre en virksomheds selvopfattelse betydeligt.”

”Det andet meget vigtige element var kundeorienteringen. GPC skulle ikke alene fokusere på den eller de Ericsson-afdelinger, de forsker for, men også på slutbrugerne, som i sidste ende skal investere i produktet,” siger konsulenten.

Fremover kommer den enkelte forsker hos GPC til at have slutbrugeren af projektet som et vigtigt strategisk parameter.

”Det tvinger forskeren til hele tiden at være opmærksom på, hvad slutbrugerne har brug for, og hvem de er,” fortæller Ib Byder.

”Det bryder med hele mønsteret i de fleste traditionelle forsknings- og udviklingsafdelinger. Med vores strategitræ kan vi nu kun beskæftige os med udvikling, som er relevant for brugerne.”

Fokusering på slutbrugerne hænger sammen med Ericssons overordnede vision og mission.

”Vi har forankret strategiudviklingen i den eksisterende mission og vision, så strategien gør dem taktiske og operationelle,” fortæller konsulenten.

”Da slutbrugerne er et helt centralt element i Ericssons overordnede missioner, er de også det centrale element i GPC’s strategitræ.”

De personlige erfaringer

Fire af de mellemledere, der var involveret i processen, fortæller her om deres erfaringer:

A: Afdelingsleder, seks år hos GPC

A har været hos GPC i seks år og har opbygget sin egen afdeling. Han fortæller om sin oprindelige opfattelse af balanced scorecard:

”De første gange, jeg hørte om balanced scorecard, fik jeg den opfattelse, at der var tale om et værktøj, der primært egnede sig til økonomiske målinger, og det syntes jeg ikke, vi havde behov for. Men jeg fik chancen for at opleve Robert Kaplan personligt på et seminar, og der fik jeg virkelig fat på ideen og kunne se, hvordan det kunne fungere i vores organisation, som jo ikke er en typisk finansstyret organisation. Jeg blev især begejstret over, at jeg nu kunne kommunikere vision og strategi til mine medarbejdere på en let forståelig måde, fordi modellen i sig selv var en meget stor hjælp.”

Om selve seminarprocessen siger A:

”Det er en proces, der kræver meget tid og disciplin. Det er nemt at komme ind i nogle detaill Diskussioner om, hvad der er årsag og virkning i et bestemt forløb eller forretningsgang, men vi havde heldigvis tid nok og vejledning i forløbet, således at vi kunne komme igennem de fire niveauer, vi havde besluttet at arbejde på.”

A har følgende forventninger til implementeringen af balanced scorecard i afdelingen:

”Jeg føler, at vi har gjort så godt et forarbejde, at selve implementeringen bliver enkel og ikke kommer til at kræve så meget tid som udviklingsfasen. Hvis balanced scorecard skal være et integreret led i virksomheden, er det nødvendigt, at det er let at arbejde med. Det føler vi, at vores projekt bliver. Vi vil blandt andet bruge scorecardet til at checke, om nogle af de vigtige områder pludselig viser en negativ trend, sådan at vi kan nå at vende udviklingen.”

B: Afdelingsleder i største afdeling

B, der er leder i den største afdeling under GPC, befandt sig i den situation, at der sideløbende med GPC's balanced scorecard-projekt kørte et scorecard-projekt i den internationale division, afdelingen også er en del af.

”Det andet projekt var fokuseret på mere traditionelle finansielle målinger, og det har derfor ikke været så forvirrende, som man umiddelbart skulle tro. GPC’s projekt fokuserer primært på strategien, og projektet fik stor betydning for vores egen afklaring og indpasning i de to organisationer.”

For B var en af de vigtigste gevinster ved balanced scorecard-projektet, at hele ledergruppen fik lejlighed til at arbejde tæt sammen og diskutere de overordnede mål og strategier grundigt.

”Vi er blevet meget stærkere som organisation og kultur igennem projektet. Ikke kun igennem indholdet, men også på grund af den tid, ledelsen brugte sammen, og det fællesskab, vi hermed fik lejlighed til at uddybe.”

Som B ser det, er den store udfordring ved balanced scorecard-projektet valget af indikatorer:

”Det er en af de vigtigste beslutninger med de mest vidtrækkende konsekvenser. Hvis man ikke vælger de rigtige indikatorer, risikerer man at bevæge sig i den forkerte retning.”

B advarer også imod at gøre målingerne for detaljerede: ”Der er en risiko for, at man i jagten på korrekte målinger fokuserer på, hvad der kan måles, frem for hvad der bør måles. Vores erfaring er, at man ikke i alle elementer skal søge den største detaljeringsgrad. Det er vigtigt, at man ikke ofrer overblikket for detaljen.”

I B’s afdeling har balanced scorecard-projektet betydet, at man i dag føler sig mere integreret med hele GPC-organisationen og opfatter sig som et naturligt led i denne og parthaver i de fremtidige valg af opgaver og forskningsområder. Initiativet er derfor på mange områder flyttet fra sponsoren til GPC.

C: Medspiller og rapporteringsansvarlig

C meldte sig tidligt i forløbet og blev stærkt involveret i rapportering af balanced scorecard-projektet:

”Jeg blev klar over, at en af de vigtigste forudsætninger for et vellykket balanced scorecard er enkle og effektive rapporterings- og måleværktøjer. Men det er noget, man ikke finder ret meget om i balanced scorecard-litteraturen. Jeg er derfor blevet involveret i at udarbejde vores egen intranetrapportering, som fremover bliver en væsentlig del af mine daglige arbejdsopgaver.”

C kendte til balanced scorecard fra sin studietid på Handelshøjskolen, hvor det blev opfattet som en stringent ’kold’ managementteori.

”Jeg synes, at det er en utrolig interessant teori, og var derfor også glad for at komme med i et scorecard-projekt i mit første job som financial controller. Men det projekt, vi kørte, var meget baseret på de finansielle tal og kan derfor bedst beskrives som en udvidet kontoplan.”

D: Kaplans discipel

D var en af de medarbejdere, der fik lejlighed til selv at høre Robert Kaplan:

”Det var interessant at høre, hvordan hans eget synspunkt havde udviklet sig i takt med implementeringen af flere projekter. Balanced scorecard var blevet mere en filosofi end en managementteori.”

Det var gennem arbejdet med GPC’s projekt, at D forstod, hvor vigtigt det er at inddrage de bløde og menneskelige værdier i virksomhedens strategi og værdisætning.

”Det personlige engagement flytter mere i en virksomhed, end man tror. Succesen hænger snævert sammen med evnen til at skabe begejstring og commitment frem for passivitet og modstand. Det gode ved balanced scorecard-projekter er, at de synliggør den vær-

di, den enkelte medarbejder tilføjer virksomheden, noget, som måske ikke er så synligt på de finansielle målinger. Balanced scorecard viser f.eks., hvor afhængig en leders præstation er af medarbejderens input og engagement.”

D har nu sagt ja til en ny jobfunktion, hvor han skal fungere som intern ’facilitator’ og projektleder på andre balanced scorecard-projekter i virksomheden.

”Jeg glæder mig meget til at arbejde videre med balanced scorecard og som projektleder være den, der får deltagerne engagerede i processen. Vort eget projekt har vist, at der er to meget vigtige forudsætninger. Den ene er ledelsens fulde opbakning og engagement. Den anden er at få tacklet al passivitet og modstand og få skabt et ægte og fælles engagement.”

Det er meget tydeligt, når man taler med deltagerne i projektet, at balanced scorecard blev oplevet som en utrolig givende proces for den enkelte, og flere har valgt at gøre balanced scorecard til et led i deres kommende jobprofil. For alle gælder det, at de igennem balanced scorecard-projektet har fundet deres egen og afdelingens identitet, og at der er opstået fælles referencerammer og en meget udtalt opbakning til ledelsen.

Hvad sker der nu?

Balanced scorecard indføres nu som måleværktøj i hele GPC-organisationen. Implementeringen foregår således, at afdelingslederne nu skal gennemføre balanced scorecard i afdelingerne.

Andre Ericsson-afdelinger er gået i gang med egne balanced scorecard-projekter.

Elleve gode råd om balanced scorecard

På baggrund af GPC's og andre Ericsson-afdelingers erfaringer med balanced scorecard har Ericsson følgende råd, de gerne vil give videre til virksomheder, der overvejer at gå ind i et balanced scorecard-forløb:

1. Tag ejerskab

Det er vigtigt, at der er én, der ejer projektet i afdelingen og kan fungere som drivkraft.

2. Vær ikke bange for konfrontationer

Der vil komme konfrontationer i processen – tag dem!

3. Tag modstand alvorligt

Husk, at de, der giver udtryk for modstand mod projektet, kan have en god grund, som det er værd at tage alvorligt nok til at undersøge.

4. Skab ambassadører

Interne ambassadører sælger projektet og ideerne bedre til kollegerne end chefen selv.

5. Udfordring til mellemledere

Balanced scorecard kan give en ny udfordring og berettigelse til mellemlederen.

6. Giv tid

Balanced scorecard kræver meget tid i udviklingsfasen.

7. Vær indstillet på forandringer

Balanced scorecard er et forandringsværktøj. Organisationen vil ikke være den samme efter projektet.

8. Kom ud over kontoplanen og de finansielle mål

Balanced scorecard handler ikke om kontoplaner og finansielle mål. Styrkerne i balanced scorecard ligger i de strategiske hypoteser, som strategitræet er udtryk for.

9. Fokuser på strategierne

Behold fokus på de strategiske elementer snarere end de operationelle.

10. I skal ville det!

Det kræver vilje og engagement at køre processen igennem. Det kan ikke gøres halvhjertet.

11. Sæt mål, det kan betale sig at måle, i stedet for at måle alt, der kan måles.