

Balanced Scorecard: design og implementering

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus,
konsulent Heine Kaasgaard Bang, bang@conmoto.dk, Conmoto
og konsulent Mikael Hegaard, mhe@implement.dk, Implement

1. Indledning

Siden Balanced Scorecard tankegangen blev præsenteret af Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1992, har metoden vundet indpas som ledelsessystem i mange virksomheder. Samtidig med at flere og flere anvender Balanced Scorecard i deres ledelsesrapportering, har Balanced Scorecard udviklet sig til også at være et redskab til at formulere virksomhedens strategi.

**Strategikort-
lægningen er
udgangspunktet for
et Balanced
Scorecard**

Den seneste udvikling repræsenteret ved bøgerne *The Strategy Focused Organization* (Kaplan & Norton 2001) samt *Strategy Maps* (Kaplan & Norton 2004) har introduceret og tydeliggjort, hvorledes man ved at optegne et strategikort kan skabe sammenhæng i virksomhedens strategi indenfor fire perspektiver – det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne procesperspektiv samt et lærings- og vækstperspektiv. Det er denne model, de fleste virksomheder, der går i gang med at lave Balanced Scorecard, bygger deres strategikort op over.

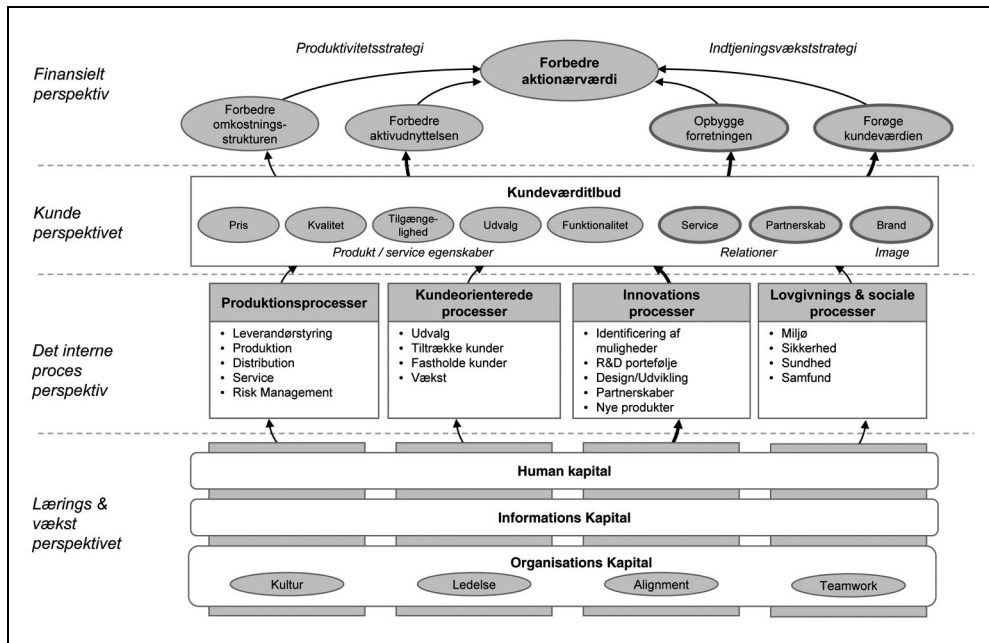
Vi vil *ikke* i denne artikel gennemgå de enkelte elementer i modellen, idet vi her vil henvise til Kaplan & Norton's bøger eller vores egen bog *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj* (Bukh *et al.* 2004), som udover en gennemgang af strategikortlægningsmodellen også indeholder en række kapitler, hvor projektledere, controllere og andre medarbejdere fra danske virksomheder selv fortæller, hvordan de bruger Balanced Scorecard og strategikortlægning.

Balanced Scorecard skal implementeres, så det passer til den situation, som virksomheden befinder sig i og det formål, som virksomheden har med at indføre Balanced Scorecard. I denne artikel vil vi redegøre for en række af de forhold, som der skal tages stilling til, når man begynder at udvikle og implementere Balanced Scorecard. Efter kortfattet at have skitseret principperne i udviklingen af et strategikort i afsnit 2 vil vi i afsnit 3 diskutere, hvilket organisatorisk niveau Balanced Scorecard skal implementeres på og i forlængelse heraf, hvorledes et scorecard kan integreres med belønnings- og bonussystemer. Herefter vil vi i afsnit 4 kortfattet diskutere, hvordan et Balanced Scorecard-projekt kan planlægges og gennemføres. Endelig afslutter afsnit 5 artiklen.

**Strategikortet
identificerer
virksomhedens
kritiske aktiviteter
og succesfaktorer**

2. Hvad er Balanced Scorecard?

Et Balanced Scorecard identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer. Når Balanced Scorecard bruges som et redskab til at arbejde med strategi – hvad enten det er for at udvikle eller konkretisere strategien, eller det er for at opbygge en ledelsesrapportering, som er strategisk forankret – så er udgangspunktet et så præcist udviklet strategikort som muligt. Strategikortet designes ved at starte øverst og definere organisationens overordnede vision og mission og afledte strategiske temaer, hvorefter man arbejder sig nedad i årsags-virkningskæden, indtil de kritiske succesfaktorer i lærings- og vækstperspektivet er fastlagt. Strategikortet udvikles eller planlægges altså oppe fra og ned, selv om årsags-virkningskæden læses nede fra og op, som vist i figur 1.



Figur 1. Strategikortlægningen (kilde: Kaplan & Norton 2004, s. 11).

Fire perspektiver

På baggrund af en række virksomheders erfaringer med udvikling af nye præstationsmålingsystemer identificerede Kaplan og Norton (1992) fire områder eller perspektiver, hvor virksomheden med fordel kan sætte mål:

1. Det finansielle perspektiv
2. Kundeperspektivet
3. Proces perspektivet
4. Lærings- og vækstperspektivet.

Disse fire perspektiver gør det muligt for virksomheder at udvikle præstationsmål, som både afspejler den kortsigtede finansielle præstation og de langsigtede determinanter for finansiell præstation.

Strategikort-modellen kan betragtes som en form for skabelon, som den enkelte virksomhed kan udfylde og derved kortlægge sin strategi igennem. Naturligvis ikke således, at det bliver en spændetrøje, der gør, at strategien skal formuleres på en bestemt måde, at den skal indeholde bestemte elementer, og at det kun er bestemte ting, der kan lade sig gøre. Skabelonen er snarere tænkt som et udgangspunkt, hvor man i udviklingen af strategien for den konkrete virksomhed kan fravige modellen på stort set alle områder, når blot man er sig bevidst om, hvilke konsekvenser dette har

for designet af det øvrige strategikort, og når blot man er sikker på, at ændringerne skyldes særlige forhold ved strategien eller virksomhedens situation, og ikke at man for eksempel går uden om ubehagelige, men nødvendige prioriteringer, eller at man ender med uklare formuleringer, fordi man ikke helt er klar over, hvad der er væsentligt.

2.1. Arbejdet med strategikortlægningen

Relationerne mellem de kritiske succesfaktorer er strategiske hypoteser

Udviklingen af et strategikort indebærer en strategiproces, hvor det i første omgang er et spørgsmål om at vurdere, hvilke resultater – inden for de tre nederste perspektiver – ledelsen tror på, vil påvirke det finansielle perspektiv positivt. Ved strategikortlægningen fastlægges det, hvorledes de forskellige kritiske succesfaktorer påvirker hinanden i et årsags-virkningsforhold igennem strategikortet. Disse relationer er udtryk for strategiske hypoteser om, hvordan virksomheden hænger sammen – og hvordan ledelsen ser og udtrykker sammenhængene i virksomheden.

Konkretiserer strategien og skaber fælles forståelse

Formålet med udviklingen af et strategikort er for det første at konkretisere strategien, således at der kan skabes en fælles forståelse herfor i ledergruppen, og så den eventuelt kan kommunikeres ud i organisationen og i nogle tilfælde også til interessenter uden for organisationen. Dernæst er det også formålet at omsætte mission og/eller vision til strategiske temaer og herfra til kritiske succesfaktorer, hvorved der kan fastlægges nøgletal, der kan følges op på. Det er her afgørende, at det – så vidt det er muligt – fastlægges hvordan, der skal måles, og hvad der skal være det konkrete ambitionsniveau.

I praksis er det udfordrende at visualisere en virksomheds strategi inden for rammerne af et strategikort, og det er nok også blandt andet derfor, at mange af de tidlige forsøg med Balanced Scorecard herhjemme havde en tendens til at ende med en samling nøgletal, hvoraf mange givetvis var vigtige, men hvor der ikke var en blot nogenlunde klart defineret sammenhæng mellem dem. Problemerne med at følge Balanced Scorecard-opskriften skyldes givetvis, at det måske nok er logisk klart og teoretisk stringent, at man fastlægger succesfaktorerne i en bestemt rækkefølge, således at man eksempelvis, 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, hvor der både fremstilles standardvarer og varer i henhold til kundespecifikke projekter, hvor en del af leverancerne sker fra egne fabrikker i udlandet direkte til kunderne, og hvor andre leverancer sker via lagre, man selv styrer? Skal leveringstid defineres fra det tidspunkt, hvor sælgeren tager imod en ordre? Fra det tidspunkt, der sendes et tilbud ud til kunden? Fra det tidspunkt, kunden accepterer tilbuddet? Hvad med defekte varer eller restordre? Og hvad skal man gøre, når man har forskellige kundesegmenter?

Men ikke en erstatning for ledelse

Det er vores erfaring, at Balanced Scorecard-metoden er et fremragende værktøj til at hjælpe virksomheder med at finde de områder, hvor der bør fokuseres. Men det er på ingen måde en erstatning for ledelse. Det er ledelsen, som selv suverænt afgør de områder, der skal fokuseres på, og strategikortet er alene et redskab, som kan hjælpe ledelsen med at prioritere og fokusere. Det sker blandt andet ved at gøre beslutninger transparente og udfordre vanetænkningen, således at nye muligheder kan visualiseres og udpeges.

Et Balanced Scorecard-projekt hjælper til at stille nogle af de rette spørgsmål, men det giver ikke svarene; og hver gang man finder et svar, rejser der sig ofte andre spørgsmål. Balanced Scorecard er måske nok økonomistyringens schweizerkniv, men hvad hjælper det at kunne trække en skruetrækker frem, hvis man ikke ved, hvad der skal skrues på, eller hvornår man skal bruge den? Eller sagt med andre ord, så udgør et Balanced Scorecard ikke noget mirakelværktøj. Det er stadig nødvendigt med den traditionelle viden om strategi, marketing, Supply Chain Management osv., selv om man med Balanced Scorecard har et værktøj, der integrerer en masse metoder og teknikker. Da Balanced Scorecard lægger op til, at de forskellige funktionsområder integreres, bliver der mange forhold at tage stilling til på én gang. Det er derfor nødvendigt at foretage en prioritering og en fokusering 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, som ligner hinanden fra virksomhed til virksomhed.

somhed. 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 & Norton brugte i udviklingen af strategikortlægningsmetoden, som blev præsenteret i bogen *The Strategy-Focused Organization* (Kaplan & Norton, 2001) og senere videreudviklet i *Strategy Maps* (Kaplan & Norton, 2004). Der er en række forhold af strategisk karakter, som der skal tages stilling til i enhver virksomhed, og på et vist niveau er der en begrænset mængde muligheder. Det er dette forhold, der afspejles i den samlede model, som vist i figur 1.

3. Balanced Scorecard på flere niveauer

De første implementeringer af Balanced Scorecard blev i USA foretaget i virksomheder, der primært opererede inden for en enkelt branche eller endnu mere snævert fremstillede nogle helt bestemte produkter til en velafgrænset kundegruppe. Det var for eksempel til dels tilfældet i Analog Devices, Advanced Micro Devices og Apple Computer. I andre af de virksomheder, som var blandt de første, der brugte Balanced Scorecard, blev de første implementeringer foretaget i specifikke forretningsenheder, f.eks. i privatkundedivisionen hos Chase Manhattan, salgs- og raffinaderidivisionen hos olieselskabet Mobil eller skadesforsikringsdivisionen hos det amerikanske forsikringsselskab CIGNA. Det var ligeledes sådan, at vi i slutningen af 1990'erne, med eksempler fra virksomheder som BRF Kredit, ISS Danmark samt Lån & Spar Bank (jf. Bukh *et al.* 2000), så Balanced Scorecard brugt herhjemme.

Siden er Balanced Scorecard-begrebet blevet udvidet opad i organisationen til også at kunne anvendes på koncernniveau i mere konglomerat-prægede virksomheder, således som det eksempelvis er tilfældet i den globale virksomhed Ingersoll-Rand (jf. Kaplan & Norton 2004, p. 312ff), der fremstiller mange forskellige typer produkter – lige fra Thermo King og Bobcat til komponenter til byggeindustrien – og som også har datterselskaber herhjemme. Ligeledes bliver Balanced Scorecard øjensynlig nu også i stigende grad anvendt som et værktøj for bestyrelsen, hvor der er en direkte forbindelse til den internationale diskussion af Corporate Governance-reformer (Kaplan & Nagel 2004).

Balanced Scorecardet kan "nedbrydes" til lavere niveauer i organisationen

Balanced Scorecard bliver også bragt længere ned i organisationen. Virksomheder, der er startet med at indføre principperne i enkelte forretningsenheder, vil ofte også senere "nedbryde" scorecardet til afdelings- og arbejdsgruppeniveau; og måske endda også til individniveau. Det er derfor vigtigt, hvad enten man læser om Balanced Scorecard eller implementerer Balanced Scorecard, at gøre sig klart, på hvilket niveau i organisationen man opererer, og hvordan en eventuel integration mellem Balanced Scorecard på forskellige niveauer er foretaget.

Det er normalt lettest at arbejde med Balanced Scorecard på divisionsniveau – eller det man i den udenlandske litteratur betegner *strategic business unit* (SBU), hvilket ideelt set er en organisatorisk enhed, hvis aktiviteter spænder over hele værdikæden: innovation, drift, produktion, marketing, distribution og salg. En sådan enhed har "egne" kunder, produktionsfaciliteter, distributionskanaler osv. – og kan, som betegnelsen antyder, inden for visse begrænsninger have sin egen konkurrencestrategi. Når Balanced Scorecard præsenteres, er det normalt den underliggende antagelse, at det er en sådan Balanced Scorecard-anvendelse, vi har at gøre med.

Herudover er der også en tendens til, at virksomheder, der i en længere periode har arbejdet med Balanced Scorecard, også vil udbrede det til de afdelinger, der fungerer som støtte- eller serviceenheder i organisationen. Det kan mest oplagt være it-afdelinger, bygningservice etc., hvor der findes uafhængige leverandører, men det kunne også være økonomifunktioner og HR-afdelinger. Dette gennemføres typisk ved, at Balanced Scorecardet integreres med udviklingen af såkaldte service-aftaler (Kaplan & Norton, 2001 kapitel 7), men der kan også, som der har været set et eksempel på herhjemme, være tale om, at Balanced Scorecard ses som en del af en større it-virksomheds Service Management-strategi.

I mindre virksomheder vil det ofte være naturligt at udarbejde et Balanced Scorecard, der omfatter hele virksomheden, mens det i større virksomheder eller koncerner, ofte vil være mere hensigtsmæssigt at starte med et pilotprojekt i en del af virksomheden, hvor sandsynligheden for succes og for at høste gode erfaringer synes at være særligt stor.

Hvis virksomheden står over for en større omstilling, kan udviklingen og implementeringen af et Balanced Scorecard,

som blandt andre Olve *et al.* (1999) fremhæver, være en god måde at skabe forståelse for en ny strategi og for de ændringer, der må følge heraf. I en sådan situation kan det være bedst at starte med at udvikle et Balanced Scorecard på koncernniveau, hvorefter det nedbrydes til lavere organisatoriske niveauer, således som det også fremgår af flere eksempler (f.eks. Kaplan & Norton 2001, 2004), som er nævnt i litteraturen.

Der skal være konsistens mellem scorecards på forskellige niveauer

3.1. Balanced Scorecard på afdelingsniveau

Når der er etableret et Balanced Scorecard på divisionsniveau eller koncernniveau, hvilket kan betegnes som et "overliggende styringsniveau", kan dette danne grundlag for udvikling af tilsvarende scorecards på afdelingsniveau, dvs. på et "underliggende styringsniveau". Den typiske måde at gøre dette på er ved, at der fastlægges målsætninger og strategier for hver enkelt afdeling inden for rammerne af de kritiske succesfaktorer, mål og targets fastlagt i det overliggende styringsniveau, således at der skabes en sammenhæng i virksomhedens præstationsmålings- og ledelsessystemer vertikalt og horisontalt.

Derved tilsigtes det også, at der skabes konsistens og synergi på tværs af organisationen, hvilket, som beskrevet i forrige kapitel, er et af de væsentlige principper, der ligger til grund for Balanced Scorecard. Målepunkterne i den enkelte afdeling behøver ikke svare til målepunkterne på divisions-scorecardet, men de skal være relateret hertil. Der vil naturligt være adskillige målepunkter på det overordnede scorecard, der ikke er med i afdelings-scorecardet, da den enkelte afdeling ikke nødvendigvis kan påvirke alle strategiske temaer eller alle kritiske succesfaktorer i organisationen.

Derimod opstår synergien, når de enkelte afdelinger udvikler Balanced Scorecards, som er knyttet til koncernens eller divisionens scorecard, idet samtlige organisatoriske enheder bliver rettet ind efter de gensidigt forstærkende strategiske temaer og scorecards på en måde, så den enkelte afdeling eller gruppe kan fokusere på de indsatser og mål i divisionen, som de har størst mulighed for at påvirke.

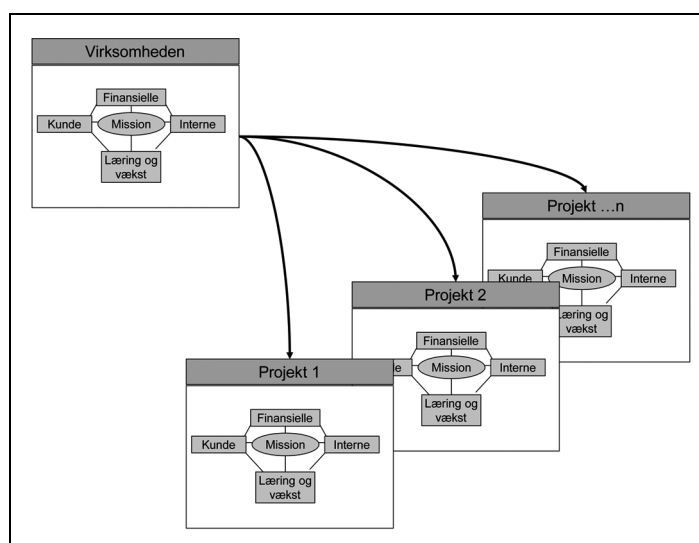
Det overordnede Balanced Scorecard identificerer, hvilke kritiske succesfaktorer virksomheden afhænger af, og hvorledes disse er relateret til hinanden. Det er naturligvis cen-

tralt, at der er en fuld forståelse for den strategiske betydning af disse succesfaktorer, inden scorecardet på det underliggende styringsniveau udvikles. På denne måde bliver det enkelte afdelings-scorecard relateret og tilpasset til den overordnede strategi.

3.2. Balanced Scorecard på projektniveau

Nogle virksomheder, f.eks. software-huse og producenter af teknisk udstyr, har også erfaringer med at bruge Balanced Scorecard-lignende præstationsmålingssystemer til at styre udviklingsprojekter (Meyer 1994, Bukh *et al.* 2004). I sådanne situationer vil man sædvanligvis fokusere på at strukturere scorecardet efter de faktorer, der betinger projektets succes. Det betyder, at især forhold omkring overholdelse af tidsplan, milestones og ressourceforbrug er vigtige. Desuden vil man ofte inkludere kvalitetsrelaterede mål. På personalesiden vil man tilsvarende ved kvantificering af succeskriterier overvåge, om projektets bemanning svarer til behov og planer, og om projektmedarbejdernes tilfredshed – generelt og med projektets karakteristika – er tilstrækkelig.

I projektorganisationer er de styringsmæssige byggeklodser projekterne, og man kan drage stor gavn af at formulere et projektspecifikt Balanced Scorecard ved hver projektetablering under hensyntagen til det overordnede Balanced Scorecard. Projektet vil således nedarve de målinger, der er relevante for projektet, men samtidig også have frihed til at identificere andre relevante mål, jf. figur 2. 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 eksempelvis at inddrage omkostninger i form af timeforbrug i projekt-scorecardet.



Figur 2. Nedbrydning af Balanced Scorecard til projektniveau.

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 udviklingen af medarbejdernes kompetencer i forbindelse med projektførelsen.

På baggrund af det overordnede scorecard fastlægges for de enkelte projekter målinger for, hvorledes disse skal bidrage til virksomhedens strategi ved at adressere de målinger, der er defineret i det overordnede scorecard. 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 scorecards bør konsoli-

deres i forhold til virksomhedens overordnede målsætninger.

En anden overordnet målsætning kunne for eksempel være, at mindst ti konsulenter skal gennemgå en bestemt uddannelse, som i relation til virksomhedens overordnede strategi anses for at blive en vigtig kompetence for virksomheden i dens fremtidige tilbudsgivning. Det velkendte spørgsmål er nu, hvilke projektledere, der skal afgive medarbejdere til at gennemgå denne uddannelse, som der aktuelt ikke er behov for i de konkrete projekter mens der derimod er 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. Dette 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.

Der inddrages også ikke-økonomiske succesfaktorer

De fleste virksomheder, der arbejder projektorganiseret, 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. Ved anvendelse af Balanced Scorecard i projektorganisationer vil man ofte konstruere et scorecard for de enkelte projekter på grundlag af virksomhedens overordnede Balanced Scorecard. Dette indebærer, at virksomhedens strategiproces nødvendigvis må integreres med udviklingen af et Balanced Scorecard på det overordnede niveau, således at der kan tages udgangspunkt heri, når projekternes scorecard udvikles. 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.

3.3. Balanced Scorecard for en enkelt medarbejder?

I sin yderste konsekvens kan man forestille sig, at Balanced Scorecard også bliver anvendt på individniveau, således at hver enkelt ansat har sit "eget" scorecard. Men praksis i Danmark ser indtil videre ud til at være begrænset på dette

område. Når man siger Balanced Scorecard på individniveau vil det typisk være forskellige typer af målinger, som overføres til individniveauet og som vil være succeskriterier – f.eks. til bestemmelse af den enkelte leders bonus. Disse målinger skal ses i sammenhæng med den relevante afdelings strategikort og målinger, idet målepunkterne i det personlige scorecard for en leder normalt skal afspejle de mål, der er indeholdt i afdelingens scorecard.

Mange begreber giver ikke mening på individ niveau

Hvis man vil lave et scorecard for enkelte medarbejdere, skal man for det første tænke over, at en del af de begreber, der f.eks. indgår i strategikortlægningen, slet ikke giver mening på individ niveau. Det gælder ikke blot mission, vision, værditilbud etc. men også tankerne omkring, hvordan målene påvirker hinanden. Det er i stedet koordinationen med de overliggende niveauer, der har betydning, og som gør, at man kan sige, at der er etableret et Balanced Scorecard-mål på individniveau. Lidt forsimplet kan man sige, at der skal være tale om at arbejde med personlige målsætninger, og at disse målsætninger skal afspejle scorecardet for den afdeling, man er ansat i. Virksomheder, som blot har et batteri af måltal på personniveauet, kan ikke siges at have indført Balanced Scorecard, selvom der kan være tale om målstyring, som nogle gange fungerer godt og andre gange mindre godt.

Hvorvidt det er en god idé at udvikle personlige scorecards for alle medarbejdere i virksomheden, er afhængig af forretningsprocessernes karakter. Således anser Olve *et al.* (1999, s. 137-140) personlige scorecards for at være anvendelige for f.eks. sælgere og konsulenter, da de ofte fungerer som et profitcenter i sig selv, mens det i situationer, hvor medarbejderne arbejder i teams og er meget afhængige af hinanden, er mindre anvendeligt.

Personlige scorecards kan være uhensigtsmæssige

I Skandinavien har vi ikke helt samme tradition for præstationsbaseret løn som i USA, men der kan også være andre ganske gode argumenter for *ikke* at indføre personlige scorecards. Hvis man ønsker, at medarbejderne skal arbejde sammen om at realisere opstillede mål, det være sig i teams, projektgrupper eller andre organiserede grupper, så kan det skabe ligefrem modsatrettede kræfter, hvis der udvikles personlige scorecards, som måler den enkeltes præstationer – også selvom disse er udledt af overordnede scorecards. Samtidig skal indsatsen selvfølgelig stå mål med udbyttet, og det er vigtigt at vurdere, om de ressourcer og omkostninger, der er forbundet med at udvikle personlige scorecards,

rent faktisk fører til signifikante forbedringer i forhold til kun at arbejde med afdelings- eller team-scorecards og samtidig bedømme, om ikke personlige scorecards gør den største forskel på de øverste ledelsesniveauer.

Da præstationsafhængig aflønning er langt mere udbredt i USA end i Danmark, og da Kaplan og Norton især er inspirerede af amerikanske forhold, er det ikke underligt, at de, som et led i den proces, der skal involvere alle medarbejdere i strategien, foreslår en præstationsafhængig aflønning, der er baseret på virksomhedens og den enkelte afdelings scorecard. Generelt skal man være lidt varsom med uden videre at tage skridtet fra eventuelt at have et personligt scorecard til at foretage en aflønning. Hvis vi tager udgangspunkt i den sædvanlige "what you measure is what you get"-tankegang, så vil det i sig selv skabe fokus på bestemte aktiviteter og resultater, hvis der sættes personlige målsætninger. I mange situationer er det måske tilstrækkeligt.

Hvis der herudover aflønnes efter præstationer i forhold til et bestemt target, er det helt sikkert, at der vil blive gjort ekstra anstrengelser for at nå dette. De afgørende spørgsmål vil så være; (1) om der virkelig er tale om et krævende men opnåeligt mål, som er det almindelige krav til sådanne targets og (2) om de forhold, der aflønnes efter, korrekt afspejler alle de opgaver, som medarbejderen skal varetage. Hvis ikke der kan svares "ja" til begge spørgsmål, er der lagt op til et problematisk design, hvor skaden vokser med bonusens størrelse.

4. Implementeringsfasen

Da der kan være mange forskellige formål med at implementere Balanced Scorecard, og da også andre forhold kan være forskellige, er det vanskeligt at give én bestemt opskrift på, hvorledes man skal implementere Balanced Scorecard. Derfor vil vi, hvad den detaljerede implementering angår, henvise til de konkrete erfaringer, som findes beskrevet andre steder (f.eks. Bukh *et al.* 2004).

Erfaringer har dog vist, at man ofte med fordel kan tage udgangspunkt i en projektplan, hvor man får udviklet et detaljeret strategikort på forholdsvis kort tid. Om det netop kan gøres på ti uger er nok ikke så afgørende, det afhænger af mange ting, men det skulle normalt være tilstrækkelig tid til at få gennemført to faser af et projekt:

Planlægningsfasen

hvor virksomheden typisk skal tage stilling til formålet med Balanced Scorecard-projektet samt hvilket organisatorisk niveau, Balanced Scorecardet skal udvikles ud fra. Virksomheden skal også sørge for, at de rette personer bliver involveret i projektet, bliver uddannet i metoden, ligesom virksomhedens beslutningstagere også skal uddannes i – eller i det mindste introduceres til – principperne. I forbindelse med denne uddannelse af ledelse og projektmedarbejdere fastlægges også ambitionsniveauet for projektet, og frem for alt besluttet det, hvilket organisatorisk niveau Balanced Scorecard implementering skal tage sit udgangspunkt i.

Designfasen

Som oftest forløber alting nemmest, hvis der kan etableres en lille effektiv arbejdsgruppe med erfarne og veluddannede medarbejdere, som refererer direkte til den administrerende direktør. På dette punkt ligner Balanced Scorecard-projekter alle andre projekter i stort set alle typer af organisationer. I praksis kan alle projekter ikke gennemføres på denne måde – og man vil i mange organisationer foretrække at gøre sig nogle erfaringer i en del af virksomheden, før der søsættes et projekt i stor stil.

Dette kan også gennemføres for en "koncern" med 3-5 "datterselskaber" (eller afdelinger, divisioner etc.), hvis det er muligt at arbejde parallelt med datterselskabernes strategikort. Hvis man bruger længere tid på det, kan der være risiko for, at projektet går ned i tempo, så det samlede resourceforbrug forøges. Ofte vil det 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.

Hvad der sker, efter at de to faser er gennemført, er mere afhængigt af, hvilket formål man har med at indføre Balanced Scorecard i virksomheden. Mens man normalt kan lægge en fast projektplan med tilhørende budget for de to første faser, er det normalt ikke muligt at gøre det for resten af projektet, før de første faser er gennemført.

Det kan i større projekter desuden være vigtigt, at kommunikationen omkring Balanced Scorecard-projektet systematiseres fra starten. Der kan måske være tale om eksplicit at tage stilling til formålet med at kommunikere omkring pro-

jektet, hvem der er projektets interessenter, hvem der skal kommunikeres til, hvor tit der skal kommunikeres samt hvordan og gennem hvilke kanaler, der skal kommunikeres.

5. Afsluttende bemærkninger

Den balancerede rapportering består af en række præstationsmål eller kritiske succesfaktorer inden for hvert af perspektiverne beskrevet ovenfor, men den balancerede rapportering er ikke blot en sammenstilling af præstationsmål, som virksomhedens ledelse finder vigtige. Rapporteringen fortæller også en historie om virksomhedens strategi, og denne historie afspejles i virksomhedens strategikort. Ved at tage udgangspunkt i de langsigtede mål og sammenkæde disse med driftshandlinger, som har betydning for kunderne, beskrives det, hvad der skal gøres for at realisere det, som betyder noget.

Sikrer implementering af formål, mission og strategi

Med udgangspunkt i en klar forståelse for virksomhedens mål og for, hvorledes de skal realiseres, implementeres der i den balancerede rapportering præstationsmål relateret til virksomhedens kritiske succesfaktorer. Dermed kan den balancerede rapportering potentielt sikre en oversættelse af virksomhedens formål, mission og strategi til en sammenhængende gruppe præstationsmål, som udgør rammerne for præstationsmålingen og den strategiske ledelse.

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, kan man med god ret sige at have udviklet hovedkomponenterne i et Balanced Scorecard. Hvad der yderligere bør gøres, for at man kan tale om en gennemført implementering, afhænger dog af, hvad formålet med indførelsen af Balanced Scorecard er. Nogle gange er det nok at udarbejde et strategikort og kommunikere det ud i organisationen for at få en mere strategifokuseret organisation, idet dette simpelthen udgør implementeringen. Andre gange er virksomheden meget stor og kompleks og præget af meget forskellige forretningsgange i forskellige afdelinger, og man ønsker måske et mere detaljeret styringsgrundlag. I sådanne situationer vil det være naturligt, at det overordnede strategikort nedbrydes til afdelingsniveau, projektniveau eller teamniveau på en sådan måde, at der er en direkte sammenhæng mellem strategien i virksomhe-

dens overordnede strategikort og i de nedbrudte strategikort. Det betyder ofte, at nogle fokusområder, mål og målsætninger "arves" fra det overordnede strategikort, andre tilsidesættes og nye tilføjes.

Resultaterne kommer imidlertid ikke kommer helt af sig selv. Ledelsen har et væsentligt ansvar for, om indførelsen af et nyt præstationsmålingssystem bliver en succes – både hvad angår udvikling, implementering og anvendelse. Det er ledelsen, der med sin holdning og involvering afgør, ikke blot hvad der skal måles, men også hvilken status disse målinger skal have i virksomheden, hvilke reelle sammenhænge der skal være mellem målingerne, og hvilke sammenhænge der skal være mellem præstationsmålingssystemet og de øvrige ledelsesteknologier og forandringsprogrammer.

Litteratur

Bukh, Per Nikolaj; Heine Kaasgaard Bang & Mikael Hegaard. (2004). *Strategikort: Balanced Scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer*. København: Børsens Forlag.

Bukh, P. N. D., J. Frederiksen & M. W. Hegaard. (2000). *Balanced Scorecard på dansk. Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsen.

Kaplan, R. S. & M. N. Nagel. (2004). *Improving corporate governance with the Balanced Scorecard*. Working paper #04-044, Harvard Business School.

Kaplan, R. S. og D. P. Norton. (1992). *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review 70(1):71-79.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. (Oversat til Dansk: The Balanced Scorecard, Børsens Forlag).

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. (2001). *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Meyer, Christopher. (1994). *How the right measures help teas excel*. Harvard Business Review, maj-juni, pp. 95-103.

Olve, Niels-Göra, Jan Roy og Magnus Wetter. (1999). *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.

Yderligere information

Læs bogen *Strategikort: balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer*. København: Børsens Forlag (2004) af Per Nikolaj Bukh, Heine Kaasgaard Bang & Mikael Hegaard.

Bogen består af erfaringer med strategikortlægning fra danske virksomheder og offentlige organisationer, som er blandt de virksomheder, der herhjemme er nået længst med brugen af Balanced Scorecard. Fortalt af de ansvarlige for implementeringen i de enkelte organisationer. Herudover beskrives grundelementerne og de nyeste tendenser inden for Balanced Scorecard-tankegangen.

Virksomhederne, der præsenterer deres erfaringer i bogen, er Aarhus United, Systematic Software Engineering, Helsingør Kommune, SAS Ground Service, Sundhedsforvaltningen i Københavns Kommune, Slots- og Ejendomsstyrelsen samt Sanistaal.

