

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hegaard

BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

De ti virksomheder

Bogens anden del består af bidrag skrevet af medarbejdere fra ti danske virksomheder, som alle har gjort sig nogle erfaringer med balanced scorecard. Kapitlerne er som hovedregel skrevet af de personer, der har haft ansvaret for balanced scorecard-implementeringen, og som dermed har været dybt involveret i de problemstillinger, der melder sig undervejs i et sådant projekt.

I de respektive kapitler har forfatterne haft frihed til at beskrive erfaringer ideer, holdninger mv. Virksomhederne har afleveret deres bidrag til bogen ved udgangen af august måned 1999. Derudover skal nævnes, at der i flere af bidragene vises figurer i gråtoner, hvilket langt fra yder figurerne fuld retfærdighed.

De deltagende virksomheder udgør ikke nødvendigvis et statistisk repræsentativt udsnit af danske virksomheder med balanced scorecard-erfaringer. Vi har udvalgt dem dels på grundlag af omtale i medier og på konferencer og dels ud fra vort kendskab til, hvilke initiativer der har været i gang i forskellige danske virksomheder. Desuden har vi tilstræbt at dække flere forskellige brancher, at have store så vel som små virksomheder med, samt at virksomhederne skulle repræsentere erfaringer fra forskellige stadier af arbejdet med balanced scorecard. Resultatet, som læseren selv kan bedømme, er efter vores overbevisning blevet, at bogen faktisk

giver et ganske godt – og repræsentativt – billede af, hvad dansk balanced scorecard-praksis er.

Det første af virksomhedsbidragene er kapitel 6, hvor driftschef Peter Boye Larsen og vicedirektør Poul Poulin fra *ISS Danmark* præsenterer de erfaringer, som ISS har gjort sig gennem de seneste 25 års systematiske arbejde med serviceudvikling. Gennem en særlig såkaldt 'team planning process' blev der i 80'erne arbejdet med service management, som fortsatte i en Total Quality Management-proces. Herved opstod et mere markant behov for at måle på områder, der ikke var tradition for at måle på: Kunde- og medarbejdertilfredshed. Kombinationen af planlægningsprocessen og flere måleområder betød, at man i ISS Danmark valgte balanced scorecard som det værktøj, der skulle formidle strategierne ned gennem organisationen, og som ledelsesværktøjet, der skulle sikre, at man overalt i virksomheden arbejder i overensstemmelse med disse strategier. ISS Danmarks balanced scorecard var i første omgang ikke baseret på en IT-løsning, men en sådan er nu under implementering. I de halvandet år, man har brugt balanced scorecard, har dette udviklet sig til både at fungere som planlægnings- og benchmarking-værktøj.

Det næste kapitel, som er skrevet af Lars Bo Jepsen, Jørn Baasch-Pedersen, Jens Møller Poulsen og Søren Nordahl Svendsen, handler om *Post Danmark*, hvor man i efteråret 1997, med udgangspunkt i balanced scorecard, tog de første skridt mod indførelsen af en ny måde at lede virksomheden på. Nøgleordene i denne proces har været: Ensartethed, standardisering, fælles sparringsprog og reference-ramme, nøgletalsstyring samt præstationsmåling. I dette 7. kapitel beskriver forfatterne, hvorledes Post Danmark har opbygget det første scorecard til økonomistyringen, samt hvilke værktøjer der er udviklet, og hvordan implementeringen er foregået.

Kapitel 8, der er skrevet af organisationskonsulent Jens Holmgren og projektleder Sara Helene Holst, handler om strategisk mål-

styring i en mindre vestjysk ordreproducerende virksomhed. Virksomheden *Vestbyg A/S* har omkring 400 medarbejdere, hvoraf ³/₄ er timelønnede produktionsmedarbejdere. Gennem de sidste fem år har virksomheden oplevet en kraftig vækst, og for at kunne håndtere denne vækst har man indført et balanced scorecard som redskab til at sikre sammenhæng mellem strategi og de opgaver, der udføres i det daglige arbejde.

Kapitel 9 er om implementeringen af balanced scorecard i *BRFkredit*. Kapitlet er skrevet af budgetchef Tim Thranegaard, der har været ansvarlig for udviklingen, implementeringen og anvendelsen af balanced scorecard i BRFkredit, hvor indførelsen er sket i forbindelse med et business process reengineering (BPR)-projekt. Ved at benytte balanced scorecard til at beskrive, hvilke mål man ønskede at opnå, og hvilke tiltag som var nødvendige i den forbindelse, blev BPR-projektet både mere synligt og mere håndgribeligt – og i dag anvendes balanced scorecard som et strategisk styringsværktøj for hele organisationen.

I BRFkredit indgår hvert eneste måltal i rapporteringen som et led i en kæde af årsager og virkninger, der løbende kommunikerer udviklingen i virksomhedens strategi og holder organisationen fast på de strategiske mål. Dette har i BRFkredit betydet, at informationsniveauet i ledelsesrapporteringen er blevet bedre og mere aktuelt, og at ledergruppen har fået en fælles opfattelse af kritiske nøgletal og målepunkter, således at grundlag for at diskutere strategier og handlingsplaner er blevet langt bedre. Som en ekstra fordel er virksomhedens strategi- og budgetarbejde desuden blevet lettet i betydelig grad.

Den næste virksomhed, der fortæller om sine erfaringer med implementering af balanced scorecard, er *Lån & Spar Bank A/S*, hvor et projekt blev igangsat i starten af 1998 ud fra et ønske om bedre og mere målrettet information om de præstationer og processer, der ligger bag de langsigtede økonomiske resultater. Erfa-

ringerne fra Lån & Spar Bank A/S i kapitel 10 er forfattet af souschef i regnskabsafdelingen, Poul Lishmann Nielsen, samt Henrik Qvistgaard, der er leder af Direkte Salgsafdeling.

I Lån & Spar Bank A/S fravalgte man brugen af konsulentbistand, idet man i stedet satsede på egenudvikling. Det har naturligvis rent tidsmæssigt forlænget udviklings- og implementeringsprocessen, men har samtidig sikret en individuel, gennearbejdet og veltilpasset løsning. Banken har været igennem en omfattende og lærerig proces og er nået frem til en løsning, der støtter gennemførelsen af bankens strategi, herunder en øget fokusering på de værdiskabende aktiviteter. Kapitlet giver læseren et indblik i Lån & Spar Banks arbejdsform og -metode, deres erfaringer samt fremtidsplaner med balanced scorecard. Elementer, som kan være til inspiration for andre virksomheder, der står over for eller midt i en balanced scorecard-proces.

Kapitel 11 handler om balanced scorecard i *Merkantildata A/S*, hvor man har flere års erfaringer med de elementer, der kan indgå i et scorecard, men først inden for det seneste års tid er begyndt eksplicit at tænke i balanced scorecard-baner. Merkantildata A/S er en IT-virksomhed, der opererer på et marked, der kan beskrives som udvikling og sammensætning af intelligente IT-løsninger, der opfylder totale informationsteknologiske behov. I forbindelse hermed sælger Merkantildata A/S hardware og software, hvorfra den største del af omsætningen hentes. I kapitlet, der er skrevet af analysechef Niels Hobolt, beskrives både de aktuelle erfaringer og de forhold, der førte frem til anvendelsen af balanced scorecard. Internt i Merkantildata A/S har man valgt ikke at anvende begrebet balanced scorecard om det målingssystem, som er præsenteret i kapitlet, da kendskabet hertil ikke var udbredt i branchen.

Kapitel 8, som er skrevet af centerøkonom Lars Hagerup, drejer sig om *Rigshospitalet*, der for to år siden begyndte at arbejde med kontraktstyring. I den forbindelse valgte HovedOrtoCentret som

et af hospitalets ni centre at bruge balanced scorecard til at sætte fokus på både kvalitetsudvikling og ressourcestyring i centrets kliniske specialer. Kapitlet viser, at processen ikke blot har handlet om at nedbryde den eksisterende strategi til operationel måling og opfølgning. Udviklingen af en organisation, der skulle bære en ny styringsopgave, samt en tæt sammenhæng til budgetlægningen har været væsentligt for opbygningen af et koncept, der kunne anvendes inden for hospitalsverdenen.

Kort & Matrikelstyrelsen (KMS), hvis erfaringer beskrives af fuldmægtig Anders Pedersen i kapitel 13, er en statsvirksomhed under By- og Boligministeriet og den centrale myndighed for opmåling og kortlægning samt matrikel- og landinspektørvæsenet. KMS har arbejdet med mål- og rammestyring siden 1992 og anvender balanced scorecard i forbindelse med opfølgningen på den nuværende resultatkontrakt. KMS' økonomistyringsmodel er bygget op i et hierarkisk system bestående af tre niveauer: vision, resultatkontrakt og afdelings- og kontormål, og KMS har valgt at udvide det oprindelige balanced scorecard til fem perspektiver for at få et scorecard, der både tager højde for de traditionelle statslige opgaver, og at KMS samtidig er sektorforskningsinstitution på kort- og geodataområdet samt en moderne produktionsvirksomhed.

Også i den kommunale sektor har der igennem de sidste årtier været tradition for at arbejde med målstyring, der har udviklet sig i retning af kontrakt- og resultatstyring. Derudover ses i den kommunale sektor, i lighed med den private og den statslige, en tendens til at fokusere på andre værdier end de materielle og således supplere det traditionelle økonomiske regnskab med forskellige former for supplerende rapporteringer. Det er med dette udgangspunkt, at Anne Kania Pietraszek fra Kommunedata i kapitel 14 fortæller om balanced scorecard-overvejelser i relation til *Skanderborg kommune* samt om nogle af de tiltag, der i øvrigt er i gang i den kommunale sektor.

Skanderborg kommune, der har omkring 21.000 indbyggere og en samlet medarbejderstab svarende til 1300 fuldtidsstillinger, har siden midten af 80'erne arbejdet målrettet med at indføre nye styringsmetoder. Kapitlet, der er skrevet på baggrund af interview med forskellige ledere i kommunen, består af en introduktion til Skanderborg kommune og den udvikling, kommunen har gennemgået med henblik på at imødekomme ændrede styringsbehov. Derefter introduceres begrebet balanceret rapportering i en kommunal kontekst, som efterfølgende danner rammerne for en vurdering af, ikke blot hvorvidt, men snarere hvordan balanceret rapportering anvendes eller kan anvendes i Skanderborg kommune.

Bogens sidste virksomhedsbidrag er kapitel 15, som er skrevet af kommunikationschef Anders Rendtorff fra IT- og televirksomheden *L.M. Ericsson* i Danmark. Ericsson er lige nu midt i en omstillingsproces fra fokus på den traditionelle telebranche til datakommunikation, og som et led heri bliver balanced scorecard inkorporeret som et generelt ledelsesværktøj i alle dele af virksomheden. Kapitlet beskriver de erfaringer, som man har gjort i et af de globale udviklingscentre, som er placeret i Danmark. Dette kapitel afviger fra bogens øvrige cases ved, at projektet primært belyses igennem interview med initiativtageren til balanced scorecard-projektet samt en række af de øvrige nøglepersoner i processen. Hermed afsluttes denne del af bogen med nogle helt konkrete overvejelser og erfaringer vedrørende implementering af balanced scorecard.

Det sidste kapitel i bogen er dog kapitel 16, hvori vi sammenfatter nogle af de erfaringer, som udspringer af vores læsning af virksomhedernes bidrag, og som kan give forskellige vinkler på det at arbejde med balanced scorecard i danske virksomheder.