

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hegaard

BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

Erfaringer fra de ti virksomheder

Balanced scorecard anvendes af mange danske virksomheder, og i denne bog har en række af disse fortalt om deres erfaringer hermed. Da Robert Kaplan og David Norton i begyndelsen af 1990'erne introducerede begrebet balanced scorecard, var der hos de fleste en generel opfattelse af, at principperne og ideerne, som blev beskrevet, var forenelige med megen sund fornuft og eksisterende praksis – og derfor var mange virksomheder lydhøre fra starten. I Danmark har der især i de sidste fire-fem år været talt meget om balanced scorecard, men det er først inden for de sidste et-to år, at anvendelsen af balanced scorecard er blevet udbredt i større stil. Det gælder også for hovedparten af virksomhederne, der er repræsenteret her i bogen, at de typisk er begyndt at bruge balanced scorecard inden for de sidste par år.

De ti virksomheders historier sætter balanced scorecard ind i en virksomhedsspecifik sammenhæng. Kapitlerne viser, at introduktionen af balanced scorecard omfatter meget forskellige anvendelser af begrebet; og enkelte af casene er først sent i processen blevet til egentlige balanced scorecard-historier, idet de er startet som en anden form for projekt, f.eks. med overskriften 'målstyring'.

Måske har det kraftige fokus på begrebet balanced scorecard trukket nogle virksomheder i retning af anvendelse af balanced scorecard-terminologi, således at projekterne blev synliggjort bedre i virksomhederne, eller fordi igangværende eller planlagte tiltag så fik en bedre forankring i en teori. Men baggrunden for igangsætningen af projekterne har også i disse tilfælde været behov for supplerung af den interne styring.

Den store opmærksomhed, som balanced scorecard-begrebet har fået, kan dog også have den modsatte effekt. Det illustreres blandt andet i Rigshospitalets kapitel, hvor det fremgår, at man afstod fra at markedsføre projektet som værende en balanced scorecard-implementering, da det kunne have fremkaldt modstand mod 'management-terminologi' blandt nøglepersoner i implementeringen.

Da vi startede dette bogprojekt i foråret 1999, forventede vi, at anvendelsen af begrebet balanced scorecard i Danmark var et billede med mange nuancer. De ti historier bekræfter dette. Samlet fortæller de ti virksomheder mere end blot nogle historier om anvendelsen af balanced scorecard i Danmark. De fortæller også om et helt nyt styringskoncept på vej ind i økonomistyringen i så vel private som offentlige virksomheder.

I dette afsluttende kapitel vil vi se på tværs af de ti cases: Hvor er de ens, hvor er de forskellige? Vi prøver at samle virksomhedernes erfaringer i nogle fælles træk, som vi bruger til at give et bud på, hvorledes anvendelsen af balanced scorecard vil udvikle sig de kommende år.

Datamaterialet er statistisk ikke stort og omfattende nok til umiddelbart at kunne generaliseres til at gælde anvendelsen af balanced scorecard i alle landets private og offentlige virksomheder. Samlet set er det dog vores vurdering, at historierne giver et godt billede af anvendelsen af balanced scorecard i Danmark, idet de ti virksomheders erfaringer stemmer overens med det, vi genfinder i dialogen med andre virksomheder og fagfæller.

Vi har i dette kapitel valgt at vurdere anvendelsen af balanced scorecard ud fra følgende ti temaer:

1. Hvorfor balanced scorecard?
2. Implementering af balanced scorecard
3. Krav til IT-understøttelsen
4. Fastlæggelsen af nøgletallene
5. Organisatorisk forankring og involvering
6. Snitflader til andre ledelsesværktøjer
7. Balanced scorecard og lønsystemer
8. Inddragelse af konsulenter
9. Dedikeret personale dimension i balanced scorecard
10. Balanced scorecard: Teori eller metode?

Der kunne også være taget andre temaer op, ligesom der i de enkelte kapitler er masser af 'guldkorn', som vi ikke samler op i dette afsluttende kapitel. Men de udvalgte temaer repræsenterer efter vores opfattelse nogle af de mest centrale aspekter af anvendelsen af balanced scorecard i Danmark.

Hvorfor balanced scorecard?

Flere af virksomhederne har nævnt balanced scorecard som et nødvendigt supplement til den eksisterende styringsramme, altså reelt en indirekte kritik af virksomhedernes traditionelle styring. En kritik, som også dannede baggrunden for 'opfindelsen' af begrebet balanced scorecard i starten af 90'erne.

For de ti virksomheder gælder, at balanced scorecard typisk vælges for at forbedre og perspektivere virksomhedens styring samt for at varetage en hensigtsmæssig implementering af virksomhedens strategi. I mindst et enkelt tilfælde, BRFkredit, anvendes balanced scorecard til at gennemføre et BPR-projekt, men også her er balan-

ced scorecard senere blevet et værktøj til at understøtte en effektiv strategisk planlægning og efterfølgende strategiimplementering.

I en anden af virksomhederne, Post Danmark, anvendes balanced scorecard som udgangspunkt for den løbende ledelsesmæssige dialog. Balanced scorecard udbygger den traditionelle budgetopfølgning med en række parametre, som kvalificerer en opfølgingsdialog i højere grad end rene økonomioplysninger. Men den traditionelle økonomiopfølgning er ikke elimineret. Den er blot suppleret på en række områder, hvilket er et mønster, som kan genfindes i flere af casene.

Det har, som vi diskuterede i de indledende kapitler, ofte være fremført, at balanced scorecard kunne erstatte den detaljerede årlige budgetprocedure, men det har vi ikke kunnet se tegn på i nogen af de ti virksomheder i denne bog. I kapitlerne ser vi generelt heller ikke tiltag i retning af, at en balanced scorecard-implementering erstatter andre eksisterende styrings- og ledelsessystemer eller -principper. Men efterhånden som virksomheder får driftsmæssige erfaringer med balanced scorecard, vil dette muligvis ske.

Et andet tema, der ofte diskuteres, er, om balanced scorecard kan anvendes i offentlige organisationer. Erfaringerne fra virksomhederne i bogen viser, at dette sagtens kan lade sig gøre. Både på Rigshospitalet og i Kort & Matrikelstyrelsen har balanced scorecard været et godt middel – en god ramme – til at operationalisere de nye styringsmæssige tiltag, som ses i den offentlige sektor.

TREND 1: Balanced scorecard anvendes som et supplement til den traditionelle økonomistyring. Virksomhederne har identificeret en række behov for styringsparametre, som ikke umiddelbart er defineret inden for den traditionelle økonomistyring. Balanced scorecard er et middel til mere helhedsorienteret virksomhedsstyring – et kraftigt internt styringsredskab, som kan anvendes som supplement til den traditionelle økonomistyring.

Implementering af balanced scorecard

Når man bliver konfronteret med balanced scorecard herhjemme, f.eks. på konferencer og i workshops, får man ofte indtryk af:

1. At implementeringen af balanced scorecard kan gå hurtigt – i praksis under et halvt år.
2. At den balancerede rapportering er en teknisk løsning, der stiller store krav til virksomhedens edb-system, og som kræver en forudgående – eller i det mindste samtidig – datawarehouse-implementering.

I praksis er implementeringen af et balanced scorecard nok ikke helt så enkel, at den kan gennemføres på under et halvt år. Men på den anden side er kravene til IT-anvendelse nok heller ikke helt så store, som der nogle gange gives udtryk for.

Casene har vist, at udviklingen af en virksomheds første scorecard kan gennemføres på relativt kort tid. Ericsson er et eksempel på en hurtig implementering af balanced scorecard. I Ericssons kapitel er et udviklingsforløb over to til tre måneder skitseret, og i en anden virksomhed, Lån & Spar Bank, skitseres et udviklingsprojekt over fire til seks måneder, sluttende af med at udviklingsgruppen afsætter sig selv, og 'driftsfolk' kommer til. I Lån & Spar Bank kunne udviklingsprocessen måske endda have været gennemført på to til tre måneder, hvis der havde været afsat ressourcer til det. Men det var i Lån & Spar Bank et bevidst valg, at der godt måtte gå lidt længere tid med henblik på en højere grad af involvering. I begge cases er der tale om hurtig udvikling af scorecardet, men samtidig fremhæves det i en af virksomhederne, at:

”... vi er langt fra færdige med at udvikle BSC i Lån & Spar. Og vi bliver det forhåbentlig heller aldrig.”

Udviklingen går hurtigt, men det at adoptere og ændre adfærd i virksomheden tager noget længere tid. Det betyder også, at man i realiteten bør skelne mellem udvikling og drift af et balanced scorecard, således at *udvikling* er et spørgsmål om etablering af første version af en årsag-effekt-kæde med tilhørende nøgletal, og *drift* er den løbende vedligeholdelse af balanced scorecard-elementerne, igangsætningen af nødvendige ledelsesmæssige tiltag – og typisk også indsamling af de data, man ikke havde på plads i den første version.

I Post Danmark, ISS og Lån & Spar Bank er balanced scorecard-processen startet, men ingen af stederne giver man udtryk for at være ved vejs ende med implementeringen. Der er taget hul på anvendelsen af balanced scorecard som et ledelsesværktøj, men styringsprocessen og resultatet (nøgletal i forskellige dimensioner) vil fortsat udvikle sig, både hvad angår indholdet, og hvem der vil bruge informationen i scorecardet.

Det er svært at svare entydigt på, om implementeringen af balanced scorecard kan foregå hurtigt. Det afgøres af, hvad man forstår ved 'implementering'. Balanced scorecard dækker reelt over igangsætning af en styringsmæssig proces, som løbende vil ændre sig. Procesfærdighederne kan enkelt og hurtigt tilegnes, men den konkrete udfyldelse af rammerne rummer udfordringer, som kan være tidskrævende at håndtere.

TREND 2: Igangsætning af balanced scorecard kan foretages enkelt og hurtigt. I erkendelse af at balanced scorecard er et dynamisk begreb, hvor vægten er på både produktet og processen, vil udviklingen og den endelige anvendelse dog tage tid.

Krav til IT-understøttelsen

Hvis man lytter til IT-leverandører, er der flere, som selv lægger vægt på, at de understøtter opsamlingen af data til et balanced scorecard og den efterfølgende detailnedbrydning af data i relevante problemområder. Enkelte leverandører understøtter endvidere processen med etablering af årsag-virkning-kæder samt fastlæggelsen af kritiske succesfaktorer og måltal. Det er dog ofte behæftet med en betydelig indsats at anvende disse værktøjer, ligesom flere af dem stadig venter på de første implementeringer i Danmark.

I de scorecards, vi har set, har man ikke kunnet vente på en 'optimal' IT-understøttelse. Data til balanced scorecard skal typisk opsamles fra mange forskellige systemer, ligesom der i flere tilfælde er tale om data, som slet ikke er til stede i virksomhedens traditionelle registreringssystemer. Typisk anvendes regneark til sammenstilling og præsentation af data – det gør alle ti virksomheder i startfasen – ligesom Lotus Notes i flere tilfælde har været anvendt til integration og fælles lagerplads. BRFkredit er IT-mæssigt længere fremme end de andre, blandt andet som følge af at de har arbejdet længst med balanced scorecard og derfor har haft tid og ressourcer til at sætte ind på at løse udfordringen med et rigtigt elektronisk balanced scorecard.

De fleste af virksomhederne i bogen nævner eksplicit, at IT-anvendelsen kan gøres bedre – og skal gøres bedre. Regnearksmiljøet er ikke optimalt, og den funktionalitet, som BRFkredit fremviser i sin IT-løsning, vil nok virke dragende på mange. Generelt er tendensen, at virksomhederne har prioriteret arbejdet med at få den første basale IT-løsning stablet på benene. Virksomhederne har vurderet det som stærkt begrænsende at skulle vente på de mere forkromede værktøjer. Enkelte tvivler på, om de overhovedet ville kunne have implementeret balanced scorecard, hvis de i startfasen allerede havde lagt sig fast på en ambitiøs IT-løsning.

TREND 3: Balanced scorecard udvikles typisk i et regnearksmiljø. Tekniske komplikationer får ikke lov til at stå i vejen for styringsmæssige tiltag, men det er oftest planen at forbedre IT-anvendelsen senere. Vi vil i fremtiden se et større udvalg af systemer til at understøtte forskellige elementer af balanced scorecard, og systemvalget vil påvirke implementeringsmetoden.

Fastlæggelsen af nøgletallene

Hovedparten af de ti virksomheder har ved implementeringen af balanced scorecard lagt stor vægt på valget af nøgletal. Det nye ved balanced scorecard fremhæves i kapitlerne især at være fokuseringen på de ikke-finansielle nøgletal, men herudover har fremgangsmåden ved udvalget af nøgletal været forskellig.

Bevidstheden om en årsag-virkning-kæde samt anvendelsen af 'lead' og 'lag'-indikatorer mv. findes kun i ganske få tilfælde. BRF-kredit anvender meget systematisk disse begreber, og ISS arbejder blandt andet med sammenhængen mellem personale- og kundetilfredshed. Men i hovedparten af de andre cases handler balanced scorecard især om en struktur i nøgletallene og en fokusering på andre nøgletal end traditionelle økonomiske. Der er dog ikke tvivl om, at årsag-virkning-kæder og herunder identifikation af kritiske succesfaktorer på baggrund af strategiske overvejelser i mange virksomheder har et væsentligt styringsmæssigt potentiale.

Hvis man i virksomheden kan kommunikere klart og systematisk fra topledelsen til medarbejderne, er det sandsynligt, at virksomhedens adfærd forbedres – selvfølgelig under forudsætning af, at strategien er 'rigtig'. Men heri ligger måske også svagheden i balanced scorecard. For hvordan sikres den 'rigtige' årsag-virkning-kæde? Hvordan sikres det, at det er 'de rigtige' nøgletal, som lægges til grund for strategiimplementeringen?

I både denne bogs cases og andre cases i litteraturen vises forskel-

lige typer af nøgletal og forskellige typer af kritiske succesfaktorer. Men er virksomhederne sikre på, at det er de rigtige? Hvornår ved vi, at det er de rigtige tal? Ledelse er ikke en absolut videnskab med entydige svar. Udfyldelse af rammerne er op til de respektive aktører. Der findes ikke en klar metode til at identificere nøjagtige kritiske succesfaktorer, og der findes heller ingen nøjagtige metoder til at få dem oversat til de entydigt rigtige nøgletal. Cases og andres erfaringer kan bruges som inspirationsgrundlag, men kan ikke anvendes til afkodning af valg og sikring af egen vej.

Ved anvendelse af balanced scorecard ligger der en væsentlig udfordring for virksomhedsledelserne, for det, vi siger, er reelt, at nøglen til balanced scorecard ligger i en vurdering fra ledelsens side, som tangerer tro, håb og kærlighed. Men dette kan godt være svært at acceptere. Vi er ikke nødvendigvis vant til denne type løse ræsonnementer. Vi vil gerne have den logik, der ligger i DuPont-pyramiden, optimering af DB pr. kapacitetsenhed, budgetoverskud mv. Vi er vant til en anden form for hård logik. Det kan være en af årsagerne til, at det primært er den rene nøgletalsdel, som adopteres.

TREND 4: De fleste implementeringer af balanced scorecard består af nøgletal i fire dimensioner, men virksomheder tilpasser frit betegnelsen og antallet af dimensioner til det aktuelle behov. Formelle metoder til systematisk fastlæggelse af nøgletal på baggrund af årsag-effekt-kæder anvendes i begrænset omfang, men flere har planer om det.

Organisatorisk forankring og involvering

Balanced scorecard implementeres typisk via en top-down-tilgang. Top-down forstået således, at det er virksomhedens ledelse, som investerer ressourcer i dele af implementeringen, og typisk er det topledelsen, som sikrer den organisatoriske forankring. I Lån &

Spar Bank er det de centrale stabsfunktioner, som designer styringskonceptet og stiller det til rådighed for organisationen. Det samme gør sig gældende i Post Danmark og i ISS.

BRFkredit er nok længst fremme i implementeringen og har anvendt metoden i flest år, idet balanced scorecard er en integreret del af virksomhedens planlægning, og det virker, som om man har fundet et fornuftigt niveau.

Det er gennemgående for de fleste cases, at der etableres et projektteam, som planlægger og gennemfører de aktiviteter, som samlet leder frem til implementeringen eller igangsætningen af balanced scorecard som styringsredskab. Involvering fra flere forskellige ledelseslag ses som en klar tendens.

I Vestbyg-casen sammenfattes denne situation i ordene: "... kort sagt et top-down-initiativ og en bottom-up-proces". Et citat, som næsten er at genfinde i casen fra Skanderborg kommune, og et citat, som rammer en vigtig pointe i implementeringen af balanced scorecard og den styringsfilosofi, som ligger bag. Skal balanced scorecard accepteres i alle dele af organisationen, handler det om involvering og motivation, som blandt andet sikres gennem et top-down-initiativ og en bottom-up-proces.

Balanced scorecard har i mange år været temaet på konferencer, hvor økonomerne var i klart overtal. Det er derfor overraskende at se, at i mange tilfælde spiller økonomerne ikke den store rolle i implementeringen. Hos ISS er der en meget høj grad af involvering fra personaledirektøren, hos Vestbyg er det organisationsudviklere, som igangsætter processen, på Rigshospitalets HovedOrtoCenter spiller økonomeren en koordinerende rolle, men det er lægerne, som selv gennemfører en stor del af arbejdet.

TREND 5: Balanced scorecard er typisk forankret på det øverste niveau i virksomhederne. Det typiske er, at det er virksomhedens topledelse, som står som projektejere og faktisk også i flere tilfælde initiativtagere. Det er typisk, at der etableres et projektteam, som gennemfører implementeringen, samt at der er en høj grad af involvering fra flere organisatoriske niveauer.

Snitflader til andre ledelsesværktøjer

De ti virksomheders kapitler handler om anvendelsen af balanced scorecard, men det fortælles dog samtidig, at der også anvendes andre supplerende værktøjer i styringen af virksomhederne. I kapitlerne er nævnt:

- **TQM/Business Excellence**

Flere virksomheder fortæller om balanced scorecard som supplement til typisk Business Excellence. I Post Danmark siges det eksempelvis, at:

”Post Danmark har valgt Business Excellence-modellen som den overordnede styringsmodel i virksomheden, hvor balanced scorecard er det værktøj, der i praksis implementerer den strategi, som er dannet på baggrund af Business Excellence-modellen.

- **Activity Based Management**

Post Danmark beretter ligeledes om, at der er snitflader til et igangværende ABC-projekt. Det er den eneste virksomhed, som eksplicit nævner dette forhold. Vi har dog kendskab til, at andre virksomheder har Activity Based Costing/Management (ABC/ABM)-lignende tiltag i gang, uden at de dog er koblet sammen med balanced scorecard-projekter endnu. Når vi siger endnu, skyldes det, at ABC/ABM kan være en teknik, som anvendes til yderligere systematisering af måltal. ABC/ABM anvendes ofte

som teknikker til opgørelse af lønsomhed, men det er også teknikker, som kan anvendes til bestemmelse af forskellige typer af processers omkostninger.

- **Benchmarking**

Begrebet benchmarking nævnes af Post Danmark, Merkantildata, ISS samt Kort- & Matrikelstyrelsen, men ud fra forskellige synsvinkler. Det er vores vurdering, at benchmarking, eller sammenligning, vil blive brugt flittigt i forbindelse med balanced scorecard, efterhånden som virksomheder får mere erfaring både med balanced scorecard og benchmarking.

Når måltallene er klart definerede, de indløber effektivt og man har forståelsen for årsag-virkning-sammenhænge på plads, så opstår spørgsmålene hurtigt, om hvorledes virksomheden ligger i forhold til andre virksomheder. For så vidt angår økonomi og kundedimensionen har der allerede i flere år været erfaringer og tradition for at sammenligne sig med andre. Inden for visse brancher findes der bureauer, som ikke laver andet end at foretage f.eks. kundesammenligninger med andre i branchen. Der, hvor der i øjeblikket er svagheder, er inden for 'læring og vækst' samt de 'interne processer', men også dette vil nok blive bedre i de kommende år.

Vi havde forventet også at finde elementer af shareholder value-baseret økonomistyring, men dette har ikke været nævnt eksplicit i case-ne. Men derfor kan det ikke udelukkes, at dette begreb allerede er knyttet sammen med enkelte af virksomhedernes balanced scorecards. I amerikanske virksomheders balanced scorecards indgår shareholder value-afledte nøgletal ofte, og således kunne man også nemt forestille sig, at det ville blive herhjemme. Reelt set er der nok også tale om, at kun få danske virksomheder har taget væsentlige skridt for at integrere shareholder value-tankegangen i økonomistyringen.

TREND 6: Der ses flere kombinationer af balanced scorecard og business excellence. Metoderne anvendes som gensidigt understøttende hinanden. Der findes derudover andre supplerende tiltag som f.eks. ABC/ABM og benchmarking. Shareholder value nævnes ikke eksplicit, men er givetvis et af de elementer, der vil få større betydning i de kommende år.

Balanced scorecard og lønsystemer

Der har ikke været en klar tendens til at inddrage tallene i balanced scorecard ved designet af bonusordninger og aflønningsprincipper. Virksomhederne nævner det som en mulighed, men det er øjensynligt kun Merkantildata, som faktisk anvender balanced scorecard som grundlag for aflønning af medarbejderne. Hos Vestbyg er der i produktionen allerede en vis aflønning efter nøgletal, mens det i Lån & Spar Bank overvejes at gennemføre en vurdering af enkelte individers arbejdsindsats. Dog kan der ikke siges at være nogen klar linje i scorecardets relationer til belønningssystemet.

Det er nok meget fornuftigt, når Kaplan og Norton skriver, at det er en god ide at vente med overvejelser om aflønning, indtil man har gjort sig nogle erfaringer med balanced scorecard, og man har en nogenlunde ensartet opfattelse af datakvalitet og måltalsrelevans.

Der kan også være en række andre faldgruber, hvis et balanced scorecard skal danne grundlag for en præstationsafhængig aflønning. F.eks. vil et balanced scorecards indhold typisk ændre sig over tid, ligesom det kan rumme tværgående elementer, som ikke nødvendigvis er sporbare til et enkelt individ – eller til en snæver gruppe af individer. Vi har også kun i begrænset omfang i andre virksomheder set tiltag til aflønning efter nogle af elementerne i et balanced scorecard – både i private og offentlige virksomheder.

TREND 7: Sædvanligvis anvender virksomheder ikke balanced scorecard som grundlag for aflønning. Balanced scorecard rummer spændende perspektiver i relation hertil, men det kræver nok en vis erfaring med balanced scorecard i de enkelte virksomheder først.

Inddragelse af konsulenter

Virksomheder, som overvejer at anvende balanced scorecard, står ofte over for en vurdering af, om egne ressourcer og kompetencer er tilstrækkelige til at gennemføre projektet. Det kan der naturligvis ikke gives et generelt svar på, men i flere af de balanced scorecard-projekter, der omtales i denne bog, har der været konsulenter involveret. Den eksterne bistand har dog været meget forskellig. Det eneste fællestræk, der kan findes ved konsulentassistancen, er, at der ikke er tale om kæmpestore konsulentprojekter, men tværtimod en relativt begrænset ekstern involvering.

På Rigshospitalets HovedOrtoCenter brugte man konsulenter, fordi balanced scorecard-projektet blev anvendt som et ledelsesudviklingsprojekt. Den tekniske ekspertise omkring balanced scorecard havde man selv internt på HovedOrtoCentret, mens konsulenternes rolle var at hjælpe med de mere bløde sider af implementeringen.

I Merkantildata lader man medarbejderundersøgelser udføre af eksterne konsulenter, idet dette dels sikrer medarbejderne anonymitet, og dels giver adgang til benchmarkingdata på de områder, som undersøgelsen dækker. Hos Ericsson ses den mere traditionelle konsulentrolle, hvor konsulenten er fagspecialisten inden for balanced scorecard og både deltager i fastlæggelsen af processen og i dele af implementeringen.

Lån & Spar Bank fravalgte bevidst anvendelsen af konsulenter, uanset at det betød en lidt længere implementeringstid, fordi det var svært at trække medarbejdere væk fra deres daglige arbejde for at arbejde på balanced scorecard-projekter.

TREND 8: De fleste virksomheder har overvejet inddragelse af konsulenter i forbindelse med implementeringen. Den faktiske anvendelse foregår dog i et lille omfang og på meget forskellige områder.

Dedikeret personale dimension i balanced scorecard

Vi ser, at flere af de 10 virksomheder lægger specielt vægt på en medarbejderdimension i deres balanced scorecard. Kort- og Matrikelstyrelsen og Lån og Spar Bank har etableret en decideret 5. dimension, som henføres til medarbejdere/personale. Merkantildata har, selvom de kun anvender 3 dimensioner, en ren medarbejderdimension. Hos ISS får dimensionen stor vægt, da medarbejdertilfredshed og medarbejderloyalitet spiller en kraftig rolle for kundetilfredsheden.

Der kan være flere årsager til, at dimensionen får en markant vægt i en del af virksomhederne. Det er vores generelle erfaring, at det typisk er svært for virksomhederne at få ordentlig styr på dimensionen 'Læring og vækst'. Måling af sygefravær er absolut ikke noget godt mål i denne sammenhæng. Læring er for mange virksomheder et måske for abstrakt begreb til, at de i de første generationer af balanced scorecard kaster sig ud i en egentlig måling heraf. Blandt andet derfor kan det være fristende at springe direkte til måling af forholdsvis simple personaleadministrative mål. En anden årsag kan være – og det er formentlig det, der er tale om i bogens casemateriale – at virksomhederne oprigtigt ønsker at lægge betydelig vægt på medarbejderne, som det nok mest tydeligt kommer frem i ISS-casen. Når vi i denne sammenhæng tolker, at årsagen til personale dimensionens betydning må være oprigtig interesse, skyldes det, at stort set alle balanced scorecard-projekterne er gennemført med en høj grad af medarbejderinvolvering, en top-down-styret idé, men en bottom-up-gennemført proces.

Hvorvidt der er tale om specielle danske/skandinaviske fænome-

ner, eller om det er en indirekte kritik af de oprindelige 4 dimensioner, som vi har gengivet i kapitel 3 – eller eventuelt en kombination – kan ikke afgøres på det foreliggende grundlag. Men for virksomheder, der vælger at adoptere balanced scorecard, er det en refleksion værd at overveje personaledimensionen og læring og vækst-dimensionens indhold og prioritering.

Trend 9: Der ses en klar tendens til, at personaledimensionen får en meget betydelig vægt i en række balanced scorecards. Vi kan ikke afgøre, om der er tale om en konsekvens af den skandinaviske ledelsesform, men det er en overvejelse værd.

Balanced scorecard: Teori eller metode?

At betegne balanced scorecard som en teori er måske mere, end begrebet kan bære. Men det er efter vores opfattelse mere end en tilfældig 'døgnflue', idet alt tyder på, at balanced scorecard vil blive anvendt af flere og flere virksomheder. Balanced scorecard-begrebet har ofte være angrebet for at være 'gammel vin på nye flasker'. Ved gennemlæsning af virksomhedernes erfaringer kan vi godt se, hvorfor nogle med et overfladisk kendskab til begrebet kan få det indtryk, men et grundigere studium af kapitlerne vil forhåbentlig bekræfte, at balanced scorecard både rummer en masse nye elementer og nye anvendelser af gamle elementer.

Balanced scorecard var i begyndelsen af 1990'erne primært udgangspunktet for styring via nøgletal, hvor hovedbudskabet var, at virksomheder skal supplere de finansielle nøgletal med ikke-finansielle nøgletal inden for de fire dimensioner i scorecardet. Senere udviklede balanced scorecard sig til også at indeholde elementer af det styringsmæssige design og af den strategiske planlægning.

De ti cases viser meget forskellige anvendelser af balanced scorecard, og det er der ikke noget forkert i. Kaplan og Norton anvend-

der i deres bog en række eksempler, som på godt og ondt efterlader læseren med en meget bred opfattelse af, hvad balanced scorecard egentlig er. En ramme, som kort er trukket op i indledningen til denne bog, og som klart genfindes i de ti cases.

Havde balanced scorecard været en mere entydig teori, havde vi formentlig også fundet mere ensartede anvendelser af begrebet. Men det er en ramme, en metode, som samlet set udgøres af mange forskellige beskrivelser med egne karakteristika og nuancer. Man fristes til at konkludere, at der ikke er to balanced scorecard-implementeringer, som er ens – og at balanced scorecard derfor ikke vil kunne implementeres som en standardløsning.

TREND 10: Balanced scorecard er langt fra en entydigt defineret teori. Balanced scorecard er en referenceramme, som supplerer, perspektiverer og understøtter virksomhedernes styring. En referenceramme, som giver god mulighed for virksomhedsspecifikke tilpasninger. Balanced scorecard anvendes ofte både som en metode til strategiimplementering og som en metode til implementering af forandringer.
