



BOGNYT

Redigeret af professor Steen Hildebrandt

# Udfordring til ledelsen

Letlæselig dansk oversættelse af The Balanced Scorecard, som udfordrer og opfordrer ledelsen til handling og refleksion

Af adjunkt, cand. oecon.  
Per Nikolaj D. Bukh, Ph.D.  
Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet

Så foreligger den danske oversættelse af Robert S. Kaplan og David P. Nortons banebrydende bog. Og det tilmed i en kompetent og læsevenlig oversættelse. Hvis man kan afse tid til at læse om ledelse, er dette bogen! Jeg siger ikke at det er

det største videnskabelige bidrag til ledelseslitteraturen nogensinde, eller at bogen indeholder den universelle sandhed, for den sags skyld. Men den er helt fantastisk inspirerende og relevant.

## Konkret værktøj

Bogen handler om et konkret økonomistyringsværktøj. »The Balanced Score-

card«, som grundlæggende er et præstationsmålingssystem, der integrerer finansielle nøgletal og ikke-finansielle præstationsindikatorer. Men The balanced scorecard er i lige så høj grad et strategisk ledelsessystem. Med udgangspunkt i en klar forståelse for virksomhedens mål og for, hvorledes de skal realiseres, implementeres der med »the balanced scorecard« præstationsmål relateret til virksomhedens kritiske succesfaktorer. Dermed sikrer »the balanced scorecard« en oversættelse af virksomhedens formål, mission og strategi til en sammenhængende gruppe præstationsmål, som udgør rammerne for præstationsmålingen og den strategiske ledelse. Sådan!

The Balanced Scorecard udfordrer og opfordrer ledelsen til aktiv handling og refleksion. Hvad skal være virksomhedens position på markedet nu og i fremtiden og hvad skal den fremtidige konkurrencedygtighed baseres på? Ved at sætte virksomhedens mission og strategi i fokus sikres det, at finansielle og ikke-finansielle

præstationsmål afledes direkte heraf. Desuden kan den balancerede rapportering integrere virksomhedens kort- og langsigtede planlægning og sikre en balance mellem forskellige hensyn, som alle er vigtige, hvis virksomheden skal realisere sine mål.

Det lyder næsten for godt til at være sandt, og resultaterne kommer da heller ikke automatisk. Implementeringen af The Balanced Scorecard i en virksomhed er ikke en mirakelmedicin eller en teknologiløsning. Det er ledelsen, der ved sin holdning og involvering afgør forandringsprojektets succes. Det er i den sidste ende ledelsen, der afgør, hvordan det nye rapporteringssystem skal se ud. Hvad skal der måles? Hvilken status skal målinger have i virksomheden? Hvilke reelle sammenhænge der skal være mellem målingerne, og hvilke sammenhænge der skal være mellem Scorecard og de øvrige ledelsesteknologier samt forandringsprogrammer i virksomheden.

Mange danske virksomheder har implementeret

præstationsmålingssystemer og ledelsesrapporteringer, som er inspirerede af Kaplan og Nortons Balanced Scorecard uden at systemerne i det daglige bliver betegnet som »balanced scorecard«, og uden at være bygget op omkring de samme principper for sammenhæng mellem præstationsmålene, og måske med en anden vægtning af disse. Der er også danske virksomheder, der har præstationsmålingssystemer med titlen »balanced scorecard«, men som, trods det at inspirationen til dels er hentet fra Kaplan og Norton dog alligevel mest minder om en sammenstilling af eksisterende finansielle og ikke-finansielle præstationsmål.

## Inspirationskilde

I løbet af det seneste års tid er mange danske virksomheder begyndt at udvikle såkaldte vidensregnskaber bl.a. med henblik på at styre deres intellektuelle kapital bundet i medarbejdernes kompetencer, organisationsstrukturer og systemer samt i forholdet til virksomhedens kunder. For dis-

se virksomheder vil Kaplan og Nortons bog være en væsentlig inspirationskilde, og det bliver spændende at se, hvordan danske virksomheder vil optage den amerikanske management-retorik – for det er der meget af i »The Balanced Scorecard« – ved udviklingen af styrings- og rapporteringssystemer, som virkelig vil betyde noget. Der er desuden adskillige konsulentvirksomheder som har balanced scorecard inspirerede produkter på programmet, og på konferencer og kurser holdes der for tiden masser af indlæg om the balanced scorecard. Alene af den grund kunne jeg føle mig på ret sikker grund ved at spå, at »The Balanced Scorecard« i de kommende år vil blive en væsentlig inspirationskilde for danske virksomheders økonomistyring. Men hvorfor ikke starte med selv at læse bogen?

Robert S. Kaplan og  
David P. Norton:

The Balanced Scorecard:  
Sådan bygges bro mellem  
vision, værdier og strategier  
København. Børsens  
Forlag, 1998. Pris kr. 400.

# Ammunition for brokkehoveder

516 siders tips om, hvordan man klager mest effektivt i den offentlige sektor

Af Niels Brandrup

For folk med trang til at klage, brokke sig, finde frem til deres rettigheder og udnytte dem maksimalt er der fornyede chancer: Statens Information har udsendt en ny og forbedret udgave af sin »Samfundsnøglen« – håndbogen med 516 siders viden om, hvor man kløgtigst henvender sig i den offentlige sektor med sine problemer.

Har man for eksempel ikke lyst til selv at betale transporten, når man skal til læge, giver bogen udførlige råd om, hvordan man slipper af sted med at få det offentlige til at betale, om end det ikke gøres helt klart, hvornår det kun er muligt at få til bussen, og hvornår det bliver til en skatteyderbetalt taxa.

Enhver gruppe 1-sikret pensionist, hvis transport til lægen eller nærmest boende speciallæge vil komme til at koste over 25 kr., har ret til at få dækket denne udgift af en offentlig kasse. Skal man til undersøgelse på et sygehus, er der ingen beløbsgrænse for retten til fri transport.

Enhver – pensionist eller ej – der bor mere end 50 km fra et sygehus, har ret til gratis transport.

At det er taxakørsel og ikke busbilletten, samfundet er parat til at betale, fremgår kun indirekte af en tredje regel: Enhver patient, der indkaldes til ambulans efterbehandling, deldøgnspatienter eller midlertidigt hjemsendte patienter har ret til gratis sygehustransport, hvis sygehuset vurderer, at patienten ikke er i

stand til at klare transporten selv med bus, tog eller færge.

For raske folk rummer bogen også mange smutveje. Truer værnepligten, er det således rart at vide, at man kan blive fritaget helt – uden til gengæld at skulle yde militærnægtertjeneste – »hvis det kan dokumenteres at have afgørende betyd-

ning for den værnepligtiges egen eller hans pårørende velfærd«.

Her er typisk en gummiparagraf, der som skabt for militæret til at blive fri for besværlige brokkehoveder på kaserne.

Det kræves dog, at man først har fået i alt tre års udsættelse efter at være fyldt 26.

Bogen giver også råd om f.eks. hvordan man sætter sig imod afslag på asyl, hvordan man sikrer sig gratis akupunktur-behandling, og hvordan man maksimerer sine tilskud også til håndkøbsmedicin. Og skulle der være vrøvl, hjælper et afsnit med hvordan man klager over uhøflig optræden i sundhedssektoren.

Bliver man sendt til psykolog, er der også beskrevet metoder til at klage over hende.

Modsat de skattehåndbøger, dygtige revisorer udgiver, har Samfundsnøglen en afgørende mangel. Dens mange oplysninger er lovligt summariske og ikke understøttet af henvisninger til konkrete lovparagraffer.

De er ellers nyttige, hvis man vil gennemtrumfe sin ret. Til gengæld forøger fyldige adresse- og stikordsregistre bogens nytteværdi. Og så koster al den ammunition til aktiv klageindsats under 200 kr!

Samfundsnøglen 98.  
Statens Information.  
516 s., 199 kr.

## DIVISIONSDIREKTØR

TIL

# PM ENERGI

PM ENERGI divisionen udvikler, producerer og markedsfører generatoranlæg og decentral kraftvarmeanlæg  
Desuden importeres og markedsføres dieselmotorer og generatoranlæg fra Listor-Pella, Iveco aifo og Minibus Blackstone  
PM ENERGI divisionen med ca. 50 medarbejdere indgår i Pedershaab A/S koncernen, som er et af FLS Industries A/S

**Virksomhedens ambitiøse vækststrategi er nu fastlagt.**

**Derfor søger vi en divisionsdirektør med en stærk økonomisk og salgs-/marketingbaggrund.**

### STILLINGEN

Med reference til den administrerende direktør for Pedershaab A/S koncernen er divisionsdirektøren ansvarlig for selskabets totale drift og udvikling.

Selskabet omsætter for et trecifret millionbeløb. I samarbejde med en veltungerende ledergruppe skal der gennemføres en ekspansiv salgs- og markedsføringsstrategi, som sikrer at fastsatte mål realiseres. Positionen på det danske marked skal yderligere udbygges, samtidig med at eksportandelen udbygges.

### PERSONPROFIL

Den ideelle kandidat har en stærk personlig salgsprofil med en udpræget økonomisk indsigt samt en god teknisk forståelse.

Det vil være en fordel med en videregående kommerciel uddannelse, f.eks. HD (A).

Der kræves minimum 5 års ledererfaring. Engelsk og tysk skal beherskes på forhandlingsniveau. Alder 35-45 år.

Lederstilen skal være åben, uformel, dynamisk og handlenkraftig, og ledelsesprocessen skal bygge på lederteamet samlede kræfter.

Stillingen vil kunne udfordre såvel den yngre, ambitiøse leder, som den mere erfarne leder.

Ansigningen mærket "Divisionsdirektør" fremsendes til Pedershaab A/S, Personaleafdelingen, Saltumvej 25, 9700 Brønderslev.

Øvrige oplysninger om stillingens indhold kan indhentes hos adm. direktør Benny Balle Jensen, tlf. 98 45 40 00.

Enhver henvendelse vil blive behandlet fortroligt.