

Strategisk fokus på knowledge management med balanced scorecard

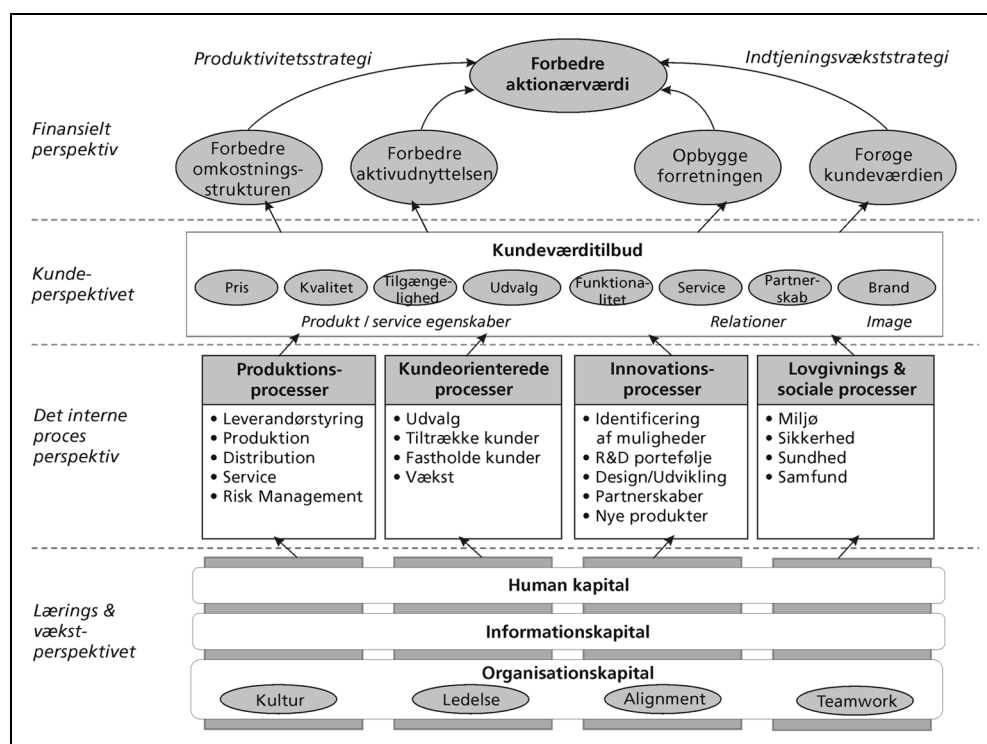
– *Et spørgsmål om strategisk parathed*

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus og
projektmedarbejder Heine K. Bang, hekb@asb.dk,
Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

Siden balanced scorecard-tankegangen blev præsenteret 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 (jf. Kaplan & Norton 1996).

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 inden for fire perspektiver – det finansielle-, kunde-, proces- samt lærings- og vækstperspektivet. Den model, de fleste virksomheder, der går i gang med at lave balanced scorecard, bygger deres strategikort op over, er vist i figur 1. Vi vil her indledningsvist blot præsentere modellen, idet vi for yderligere detaljer henviser til Kaplan & Norton's bøger eller vores egen bog om danske erfaringer med strategikortlægning (Bukh *et al* 2004).



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

Identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer

Et balanced scorecard identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer og kan dermed benyttes som et redskab til at udpege de områder, hvor virksomheden gennem anvendelse af knowledge management med fordel kan udvikle organisationen, således som det udtrykkes i lærings- og vækstperspektivet. Herudover kan det med udgangspunkt i de forskellige typer markedsstrategier, som anvendes i strategikortlægningen, fastlægges, hvilke knowledge management-initiativer, der bedst understøtter virksomhedens overordnede strategi.

Omfatter nu også videnressourcerne

Mens balanced scorecardmodellen i sin grundtanke baserer sig på en traditionel positioneringsbaseret strategiopfattelse og dermed fremstår som et alternativ til knowledge managementbaserede ledelsesmodeller som videnregnskaber (jf. Larsen *et al.* 2000; Mouritsen *et al.* 2004), så indeholder det nye begrebsapparat for strategikortlægning (Kaplan & Norton 2004a, 2004b) et ret omfattende modelapparat, der i det såkaldte lærings- og vækstperspektiv håndterer virksomhedens videnressourcer. Et modelapparat som man

med fordel sagtens kan lade sig inspirere af i knowledge managementsammenhænge.

Denne artikel har til formål at give et kortfattet indblik i de grundlæggende principper bag balanced scorecard¹, samt at vise, hvorledes strategikortet anvendes som et redskab til strategiformulering. Med dette udgangspunkt kan aktiviteterne i balanced scorecardets lærings- og vækstperspektiv opfattes som knowledge management, der afstemmes efter virksomhedens strategi for værdiskabelse.

2. Hvad er balanced scorecard?

Balanced scorecard sætter fokus på de kritiske succesfaktorer – det vil sige det, som virksomheden skal være god til for at føre sin strategi ud i livet. Dette gøres ved at tage udgangspunkt i den simple antagelse, at det er virksomhedens overordnede mål at skabe værdi på langt sigt, og at kortsigtede finansielle betragtninger derfor skal suppleres af andre hensyn.

Den finansielle rapportering suppleres med nye nøgletal

De sædvanlige månedlige finansielle rapporter skal suppleres med information om de forhold, der på langt sigt skal sikre virksomhedens værdiskabelse. For at inddrage disse faktorer, er det nødvendigt at inddrage forhold uden for det traditionelle regnskabsvæsen. Det kan for eksempel dreje sig om kunders tilfredshed og loyalitet, medarbejdernes kompetencer, fornyelse af virksomhedens produktportefølje, produkternes kvalitet osv. – blot for at nævne nogle af de faktorer, som i mange virksomheder vil være kandidater til måltal i et scorecard.

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

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

1) Den indledende del af artiklen er blandt andet baseret på en tidligere artikel om strategikortlægning (Johansen & Bukh 2002) samt vores bog om danske erfaringer med balanced scorecard strategikortlægning (Bukh *et al.* 2004).

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.

Forud for rapportering af en række nøgletal skal virksomhedens strategi være klart formuleret, for at nøgletallene kan bidrage til opnåelse af strategien. Derfor gennemgås i følgende afsnit de strategiske overvejelser, som hvert enkelt perspektiv foreskriver, der skal gennemføres inden identifikationen af nøgletallene. Ved at kortlægge strategien før man vælger de enkelte nøgletal (indikatorer), sikres sammenhæng mellem de fire perspektiver.

Strategikortmodellen 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.

3. Det finansielle perspektiv

Det finansielle perspektiv afspejler, hvorledes ejerne ser på virksomheden. Normalt er målene i det finansielle perspektiv vigtigere end mål, der fremgår af de øvrige perspektiver. Det gælder i det mindste, når der tales om traditionelle private virksomheder.

Balancing mellem en indtjenings- og en vækststrategi

Når det endelige mål er en forbedring af bundlinien, som det er tilfældet i private virksomheder, bliver opbygningen af det finansielle perspektiv i princippet ganske simpel, da en virksomhed basalt set kun kan tjene flere penge på to måder. Enten ved at sælge mere eller ved at forbruge mindre – øge indtjeningen eller reducere omkostninger. Således illustreres det foroven i Figur 1, hvordan opnåelse af de finan-

sielle resultater kan omskrives til to generelle strategier. En *indtjeningsstrategi*, der både sætter fokus på vækst gennem en opbygning af nye forretninger og gennem en udbygning af relationerne til eksisterende kunder, samt *produktivtetsstrategien*, der skal styre omkostninger og udnyttelsen af nuværende aktiver.

De to typer strategier fokuserer oftest på forskellige og modsatte forhold. Produktivtetsstrategien viser hurtige resultater gennem nedskæring af drifts- og anlægskapital samt reduktion af direkte omkostninger. En ren produktivtetsstrategi vil således sjældent sætte fokus på de langsigtede vækstmuligheder, og derfor skal de to strategier for vækst og produktivitet som hovedregel balanceres, således at der skal være elementer af begge typer strategier i en konkret virksomheds strategi. Dog kan de have forskellig vægt alt efter, hvor virksomheden er henne i sin livsfase. F.eks. vil en nystartet virksomhed ofte have fokus på vækst og opbygning af forretningen, mens en mere moden virksomhed vil have behov for at fokusere på reduktion af omkostningerne.

Målinger i det finansielle perspektiv

Nøgletallene i det finansielle perspektiv er ikke blot vigtige, fordi de omfatter centrale mål som indtjening og vækst, men også fordi alle andre mål kan ses i relation til disse mål ud fra en såkaldt årsag-virknings-betragtning, der i den sidste ende skal føre til et forbedret finansielt resultat.

I de fleste virksomheder vil de finansielle målsætninger kunne udtrykkes ved overskud, bruttooverskud fra nye kunder, øget omsætning, cash flow, forbedret produktivitet, omkostningsreduktion, bedre udnyttelse af kapitalapparatet og reduceret risiko.

Værditilbudet er omdrejningspunktet...

4. Kundeperspektivet

Dette perspektiv synliggør de kunder, som virksomheden henvender sig til, og det værditilbud² virksomheden tager udgangspunkt i på markedet. Værditilbuddet angiver den unikke kombination af parametre, der skaber værdi for kun-

2) I den originale amerikanske udgave af *The strategy focused organization* bruges betegnelsen "the customer-value proposition", som nok er mere dækkende end "værditilbud", som er valgt i den danske oversættelse af bogen. Her er det alligevel valgt at bruge det danske udtryk for at muliggøre sammenligning med den danske udgave af bogen.

den. Parametrene kan kategoriseres i produkttegenskaber, pris, service, relationer og image, og angiver ligeledes, hvordan virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne. De forskellige kombinationer af værdierne bestemmes af den strategi, virksomheden fører over for kunderne, og der er identificeret tre overordnede typer:

1. **Produktførerskab**, hvor virksomheden produktudvikler og er først på markedet med nye produkter.
2. **Komplette kundeløsninger**, handler om tætte og langvarige kunderelationer, hvor målet er, at kunderne skal føle, at virksomheden forstår deres forretning eller personlige behov, og at de har tillid til, at virksomheden vil udvikle kundespecifikke løsninger, der matcher lige præcis deres behov.
3. **Laveste totalomkostninger**, hvor virksomheden leverer en kombination af kvalitet, pris og levering, der ikke kan matches af andre i markedet.

Hver af disse strategier fremhæver forskellige parametre i værditilbuddet, men samtidig skal et minimumsniveau for de resterende parametre opretholdes.

... og bestemmer hvilke kunder man retter sig mod

Hvilket værditilbud virksomheden vælger, bestemmer også hvilke kunder man henvender sig til. Det er klart, at satser man på produktførerskab, vil kunder, der værdsætter lave priser, ikke være blandt de kunder, man henvender sig til. Man vælger altså også med kunde strategien og værditilbuddet, hvilket kundesegment man henvender sig til, og de relaterede målepunkter i balanced scorecardets kundeperspektiv skal afspejle dette kundesegment.

I en konkret virksomhed vil der ofte være en tendens til, at alle de forhold, som de tre strategier afspejler, opfattes som vigtige, men strategi er netop et spørgsmål om at fokusere og derfor også om at vælge fra. En komplicerende faktor er endvidere, at der kan være behov for at kombinere strategierne i forhold til forskellige kundegrupper eller med forskelligt tidsperspektiv. En virksomhed, der egentlig har planlagt at satse på produktførerskab, kan således være nødt til at fokusere på bestemte elementer, f.eks. kvalitet og omkostninger, på mellemlangt sigt, hvis niveauet for disse er ude af trit med, hvad kunderne vil acceptere.

Målinger i kundeperspektivet

De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet vil i mange virksomheder være variationer over mål som for eksempel kundetilfredshed og -loyalitet, markedsandel, kunderentabilitet samt evnen til at fastholde eksisterende og

tiltrække nye kunder. Det er en generel observation (jf. Heskett *et al.* 1997), at disse faktorer påvirker virksomhedens indtjening i henhold til årsag-virkningssammenhængen mellem præstationsmålene. Selv om det er de samme aspekter af kundeforholdet, som næsten alle virksomheder vil interessere sig for, er den aktuelle implementering af præstationsmålene afpasset efter den aktuelle virksomheds strategi: hvilke kunder og markeder satser virksomheden på.

Forholdet til både nuværende og potentielle kunder bestemmes af, hvor tilfredse kunderne er med virksomhedens produkter og service. Som et centralt element i virksomhedens knowledge management-strategi skal det sikres, at der opsamles viden om kundernes holdninger og opfattelse af de ydelser, som virksomheden leverer – samt at denne viden distribueres i organisationen.

Hvordan indsamles viden om kundetilfredshed og servicekvalitet?

Virksomheden kan få viden om kundetilfredshed og servicekvaliteten ved hjælp af en række forskellige metoder (se Berry og Parasuraman, 1997, for en oversigt), så det er ikke givet, at et traditionelt spørgeskema tilsendt et udvalg af kunderne er den mest hensigtsmæssige måde at få information om servicekvaliteten. Både mål og målemetoder må tilpasses virksomhedens strategi. For eksempel vil en virksomhed, hvis strategi omfatter 'laveste totalomkostninger' i sine præstationsmål, fokusere på indsigt i kundernes oplevelse af sammenhængen mellem pris, kvalitet og service. Andre virksomheder, der lægger vægt på produktførerskab, vil fokusere på antal nye produkter introduceret på markedet samt afsætning af og omsætning fra nye produkter.

Betydningen af kundetilfredshed kan ikke overvurderes. Det er i sig selv den væsentligste determinant for virksomhedens succes. Eksempelvis har adskillige undersøgelser påvist, at 'fuldstændig tilfredse' kunders loyalitet er så meget større end hos 'tilfredse' kunder, at forskellen i sandsynligheden for leverandørskift kan være flere hundrede procent!

Mange virksomheder bruger store ressourcer på at markedsføre sig over for potentielle kunder samtidig med, at de kunder, man allerede har, ikke er tilfredse med servicekvaliteten. Set i lyset af, at det er væsentligt mere omkostningskrævende at erhverve nye kunder end at servicere eksisterende kundeforhold, kan dette synes paradoksalt, men det er ikke desto mindre et ganske udbredt problem. Ved hjælp

Påvirker direkte det finansielle perspektiv – og procesperspektivet

af den balancerede rapportering kan der som illustreret i Figur 1 både sættes fokus på tiltrækning af nye kunder gennem opbygning af forretningen og på bevarelse af de eksisterende kundeforhold gennem forøgelse af kundeværdien.

Kundeperspektivet har effekt på de finansielle resultater, fordi nøgletal som tilfredshed, loyalitet og kundelønsomhed er afgørende for den finansielle performance. Men virksomheden skaber det valgte kundeværditilbud gennem virksomhedens interne processer, som skal designes under hensyn til kundestrategien. Således har kundeværditilbuddet også konsekvenser for virksomhedens sammensætning af organisation og processer, og dermed også for balanced scorecardets procesperspektiv. På tilsvarende vis kræver forskellige værditilbud forskellige knowledge management-strategier, således som det senere i artiklen vil blive skitseret.

5. Procesperspektivet

I procesperspektivet rapporteres der på de forhold, som skal fungere internt i virksomheden, for at kundernes behov imødekommes. Alle virksomheder beregner formodentlig driftsrelaterede nøgletal, f.eks. lageromsætningshastighed, kapacitetsudnyttelse osv. I forhold hertil adskiller målene i balanced scorecardets procesperspektiv sig ved, at de oftest vil have hovedsigte på at tilfredsstille kundernes behov – på at øge kundernes tilfredshed! Derfor kan præstationsmålene i procesperspektivet ikke fastlægges uafhængigt af kundeperspektivet, men må være relateret hertil.

Det afgørende er beslutningen om, hvordan kunderesultaterne skal opnås

Forud for valg af målinger i dette perspektiv ligger også her strategiske beslutninger om hvilke aktiviteter, der er vigtige for at kunne skabe resultater i kundeperspektivet og det finansielle perspektiv. Formuleringen af strategi via et strategikort handler altså ikke kun om at definere de resultater, man ønsker at opnå i det finansielle perspektiv og i kundeperspektivet, men også om at formulere, hvordan man påtænker at opnå disse resultater, dvs. hvilke aktiviteter, der skal udføres.

Det afhænger af værditilbudet hvilke forretningsprocesser, der er kritiske

Aktiviteterne er struktureret gennem virksomhedens interne forretningsprocesser og kan opdeles i fire overordnede typer af processer – innovations-, kundestyrings-, produktions- samt lovgivnings- og sociale processer (se yderligere detaljer i Bukh *et al.* 2004). Alle processer er vigtige at

kunne håndtere, men der er alligevel forskel på hvilken proces, der har størst indflydelse i relation til virksomhedens kundeperspektiv.

En strategi om produktførerskab kræver fokus på innovationsprocesser, der muliggør, at nye produkter og funktioner hurtigt – og ikke mindst før konkurrenterne – kan introduceres på markedet. En strategi for "komplette kundeløsninger" fordrer, at man er særlig god til kundeservice og håndtering af kunderelationer samt, at man kan udvikle skræddersyede kundeløsninger, dvs. kundestyringsprocesser. Endelig kræver en "laveste totalomkostningsstrategi" kapacitetsstyring, lave omkostninger og en enestående håndtering af leverandørrelationer, der kan sikre hastighed og effektivitet i leverandør- og distributionsprocesserne.

Målinger i procesperspektivet

Oftentimes vil produktionsvirksomheder i forvejen have mange målinger, der relaterer sig til de operationelle processer. Udfordringen i forbindelse med formuleringen af strategien og udarbejdelsen af balanced scorecardet er imidlertid at undgå automatisk at lade disse målinger indgå i rapporteringen. Sætter man for eksempel på innovation, er det ikke målinger som omkostningsreduktion, standardisering og effektivitet, der fremmer virksomhedens innovationspræstation.

Derimod kan målinger som kundekontakttimer, reaktionstid overfor kunder, krydssalgstal, leveringstid, servicefejlprocent, antal nye produkter udviklet, udviklingscyklus, tid-til-marked, antal arbejdsskader og miljøsager sige noget om de tre øvrige processer ud over de operationelle processer, der skaber den laveste totalomkostning for kunden.

Procesperspektivet understøtter kunde-strategien

Målingerne i procesperspektivet skal således dække de fire processer, hvor hovedparten af målingerne siger noget om den proces, der understøtter kunde-strategien. Dermed bliver virksomhedens interne processer tilpasset virksomhedens aktiviteter over for kunderne. For at kunne udføre disse processer må virksomheden imidlertid også se på, om de rette kompetencer er til stede, og om der er opbygget en kultur, der understøtter aktiviteterne. Dette bringer i særdeleshed knowledge management på banen og leder frem til det fjerde perspektiv i balanced scorecardet. Det perspektiv der kan betragtes som strategiens fundament: lærings- og vækstperspektivet.

Udvikling af videnressourcer og knowledge management

Knowledge management vedrører tre temaer

Videnressourcer realiserer strategien

Videnressourcerne kan opdeles i tre grupper

6. Lærings- og vækstperspektivet

I lærings- og vækstperspektivet, fastlægges hvilke videnressourcer, der kræves for:

- at organisationen kan udvikle sig i fremtiden i henhold til strategien
- kan lancere nye produkter og serviceydelser
- at tilføre kunderne øget værdi
- at øge effektiviteten gennem innovation, fornyelse, tilpasning og indlæring.

Udgangspunktet er, at virksomheden skal ledes med henblik på at sikre, at der skabes størst mulige værdier på langt sigt. For at sikre dette er det synspunktet, at de traditionelle finansielle præstationsmål må suppleres med mål for, hvorledes virksomheden er forberedt på fremtidens krav. Samtidig med at dette perspektiv potentielt har den største betydning for virksomhedens fremtidige udvikling, er det ganske vanskeligt at måle virksomhedens præstationer i denne dimension.

Man kan med fordel se på tre temaer i dette perspektiv:

1. **Humankapital** er den viden og de kompetencer, medarbejderne besidder, og som støtter op om virksomhedens strategi.
2. **Informationskapital** er de informationssystemer, databaser og værktøjer, der er til rådighed og nødvendige for at understøtte strategien.
3. **Organisationskapital** handler om virksomhedens kultur, medarbejdernes motivation og engagement samt mulighed for i deres arbejde at støtte om strategien.

Basalt set udvælges de kritiske succesfaktorer og målinger i lærings- og vækstperspektiv ved at spørge, hvad det er for nogle videnressourcer i form af medarbejdere, kompetencer, teknologi og organisationskultur, der skal være til stede for at kunne realisere den strategi, der er kortlagt i de tre overliggende perspektiver. Ved at skabe sammenhæng og integrere human-, informations-, og organisationskapital med virksomhedens centrale strategiske processer, får man det største udbytte af de immaterielle aktiver.

Som et redskab til at skabe denne strategiske struktur præsenterer Kaplan og Norton (2004, s. 207) tre typer indsatser, der adresserer det gab, der kan opstå mellem virksomhedens immaterielle aktiver og dens strategi:

- **Strategiske medarbejdergrupper:** I forhold til hver enkelt strategisk vigtig proces i procesperspektivet vil der ofte være en eller to medarbejdergrupper, som har den største indflydelse på processen. Ved at identificere disse medarbejdergrupper, deres kompetencer og udvikle disse kompetencer accelereres processen med at opnå de strategiske resultater.
- **Strategisk it-portefølje:** For hver strategisk proces vil der ligeledes ofte være specifikke it-systemer og en særlig infrastruktur, der understøtter implementeringen og udviklingen af netop denne proces. Disse it-værktøjer skal have særlig bevågenhed og tildeles mange ressourcer som en følge af deres strategiske betydning.
- **Organisations forandringer:** Den fastlagte strategi vil ofte forudsætte ændringer i virksomhedens kultur og værdier. Et program for forandring af virksomhedens kultur, udledt af den overordnede strategi, er medvirkende til at sætte rammerne for den fremtidige udvikling af kultur og værdier.

I strategikortet er det synliggjort, hvilke forandringer strategien indebærer; herunder på det overordnede niveau hvilke nye produkter, nye processer og nye kunder, der skal sættes på. Disse forandringer definerer samtidig hvilke ændringer af adfærd og værdier, der er nødvendig i organisationen. Disse falder typisk inden for to kategorier, nemlig forandringer, der er påkrævet for at skabe værdi for kunder og ejere samt forandringer, der er nødvendige for, at den samlede strategi kan gennemføres. De adfærdsforandringer, der oftest nævnes i forbindelse med værdiskabelsen, er fokus på kunder, kreativ og innovativ adfærd plus resultat orienteret adfærd. Mens adfærdsforandringer, der er relateret til fuldførelsen af strategien, typisk handler om forståelse af mission, strategi og værdier, at udvise ansvarlighed, åben kommunikation og teamwork. (jf. Kaplan & Norton 2004, s. 277).

Målinger i lærings- og vækstperspektivet

Rapportering på medarbejdernes kompetencer indeholder ofte målinger på medarbejdernes uddannelse, anciennitet i virksomheden og inden for deres arbejdsfelt, kursusdage og deltagelse i interne uddannelsesprogrammer. Ydermere begynder flere og flere virksomheder at kortlægge medarbejdernes kompetencer i forhold til jobbet kompetenceprofil.

De strategiske teknologier kan f.eks. indikeres ved målinger på investering i it og opgradering af medarbejdernes it-kompetencer, investering i procesforbedring, størrelse på

videndatabaser samt anvendelsen heraf. Endelig kan forhold i relation til klima for handling eksempelvis indikeres ved antallet af forslag til forbedringer og ændringer, som medarbejderne kommer med, medarbejdertilfredshed, medarbejderproduktivitet og andel af medarbejdere, som vælger at forlade virksomheden.

7. Fastlæggelsen af en knowledge management-strategi

Selv om de fleste virksomheder jævnligt udvikler og investerer i medarbejderne, ny teknologi og organisationens kultur, sker dette i mange virksomheder uden, at disse tiltag bliver konkret forbundet med virksomhedens strategier. Hvis sådanne aktiviteter ikke har den fornødne strategiske forankring, løber man en risiko for, at det enten er de forkerte aktiviteter, der fokuseres på, eller at der ikke bliver sat nok fokus på de lærings- og udviklingsaktiviteter, der skal sikre, at de strategiske tiltag kan gennemføres.

7.1. Knowledge management i lærings- og vækstperspektivet

De fleste virksomheder finder det dog ofte vanskeligt at udvikle målsætninger i lærings- og vækstperspektivet ud over de helt overordnede generelle udsagn, som er angivet i forrige afsnit. For at komme videre kan det være en fordel at tænke i tre baner.

Videnregnskabet kan fastlægge målene i et balanced scorecard

For det første kan man, efter at have udviklet strategikortet i de tre første perspektiver, tage helt nye teknikker i brug for at fastlægge 3-5 centrale succeskriterier i dette fjerde perspektiv, f.eks. ved at anvende teknikkerne til en strategisk analyse af virksomhedens behov for videnledelse, på samme måde som når man udvikler et videnregnskab (jf. Bukh & Mouritsen 2003; Bukh *et al.* 2003). Ved en sådan analyse vil der dels blive udpeget indikatorer, som svarer til nøgletal i både kunde og procesperspektiverne – og mere centralt i denne sammenhæng blive udpeget indikatorer, der vedrører indsats, der udvikler virksomhedens videnressourcer. Det er disse indikatorer, der med fordel kan indgå i lærings- og vækstperspektivet i et balanced scorecard.

Ledelsesudfordringerne kan opfattes som strategiske temaer

For det andet kan virksomheder, der arbejder meget bevidst med knowledge management og ved anvendelse af videnregnskabs model for strategisk analyse, udpege de såkaldte ledelsesudfordringer (jf. Bukh & Mouritsen 2003). Disse ledelsesudfordringer vil kunne fungere som strategiske temaer (jf. Kaplan & Norton 2001, pp 78-81), der kan danne grundlag for udviklingen af strategikortet. Et eksempel på avanceret kombination af balanced scorecard og knowledge management findes i virksomheden Systematic Software Engineering (Brøchner-Mortensen 2004), der i foråret 2004 udgav sit fjerde videnregnskab.

Værditilbudet bestemmer de kritiske knowledge management-aktiviteter

Endelig kan man for det tredje tage udgangspunkt i værditilbudet, idet Treacy & Weirsemas budskab om, at virksomheden skal fokusere på den ene af de tre typer af kundestrategier med en målsætning om at være bedre end sine konkurrenter, også kan give indikationer for, hvilke typer knowledge management, som vil være særlig kritisk at få til at fungere (jf. O'Dell & Grayson 1999).

Således skal temaerne i lærings- og vækstperspektivet i lighed med procesperspektivet også tilpasses den konkurrencestrategi, der er valgt i kundeperspektivet. For eksempel vil en strategi for komplette kundeløsninger ofte forudsætte, at medarbejderne har et stort kendskab til og indsigt i kundernes behov og adfærd samtidig med, at de har stor viden om de produkter og løsninger, der skal tilpasses kunderne. Tilsvarende kan informationskapitalen med en strategi bygget op omkring komplette kundeløsninger bestå af databaser vedrørende kundernes købsadfærd og behov, de såkaldte customer relation managementsystemer (CRM-systemer). Og endelig kan organisationskapitalen for en sådan strategi være fokuseret på uddelegering af ansvar og beslutningskompetence til de medarbejdere, der har kunde-kontakt.

Tilsvarende vil en produktførerskabsstrategi sætte særlig fokus på deling af viden om forskellige typer af designmæssige løsninger, som tidligere har fungeret godt samt sikre, at viden om den nyeste forskning og udvikling inden for virksomhedens område bliver cirkuleret og delt i virksomheden.

Endelig vil en laveste omkostningsstrategi for eksempel betyde, at medarbejderne i særlig høj grad skal tilskyndes til at finde og registrere gode teknikker og tiltag i forskellige dele af virksomheden, således at viden herom kan deles så

hurtigt og effektivt som muligt. På denne måde kan knowledge management også være en metode til f.eks. at forbedre effektivitet, reducere arbejdsulykker samt at forkorte udviklingstider.

Virksomhedens immaterielle aktiver skal integreres med virksomhedens mission, vision og strategier

7.2. Udviklingen af de immaterielle aktiver

Udviklingen af de immaterielle aktiver – altså videnressourcerne – skaber kun værdi, hvis de relateres til den overordnede strategi, og det er derfor af afgørende betydning, at de immaterielle aktiver samt udviklingsprogrammer i relation til disse områder integreres med virksomhedens mission, vision og strategi. I særdeleshed skal virksomhedens immaterielle aktiver struktureres og udvikles i forhold til de centrale interne processer.

Figur 2. De tre kundestrategier (kilde: Tilpasset efter Kaplan og Norton (2002, s. 104).)

Komplette kundeløsninger	Produktinnovation	Laveste Totalomkostning
<ul style="list-style-type: none"> • Erhverve viden om kunderne • Forstå kundernes behov • Bibringe frontlinie-medarbejderne de informationer, de har brug for. • Sikre, at alle kender kunden • Stille virksomheden til rådighed for kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducere time to market • Hurtigere udnytte nye produkter kommercielt • Sikre, at ideer strømmer (fx fra kundeservice til F&U) • Genanvende hvad andre dele af virksomheden allerede har lært. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducere omkostningerne • Forbedre kvaliteten • Overføre know-how fra toppræsenterede enheder til andre

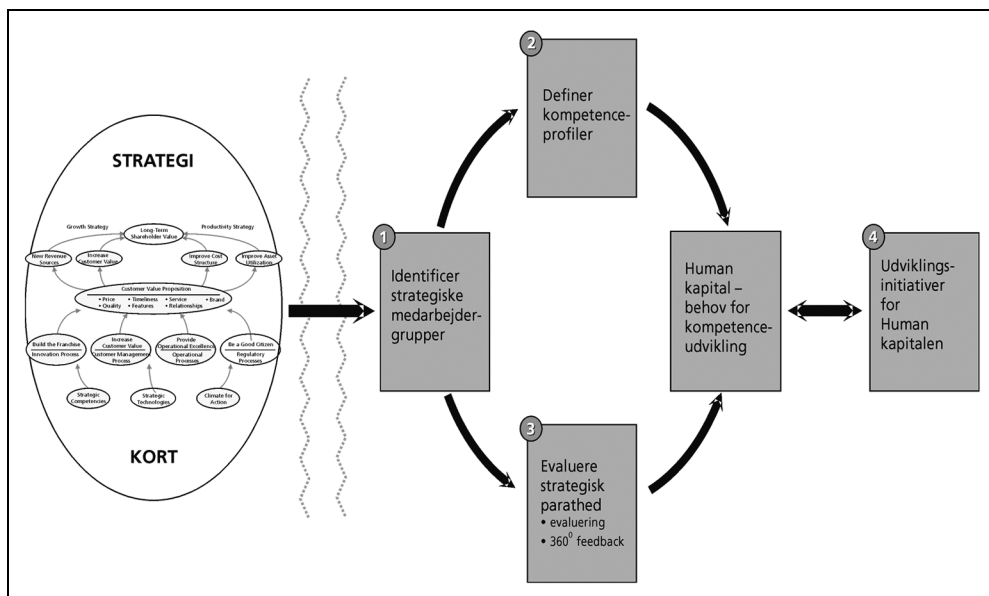
Kaplan og Norton (2001) har på baggrund af O'Dell & Graysons (1999) arbejde sammenfattet, hvorledes forskellige værditilbud sætter fokus på forskellige knowledge management-strategier, således som det vises i figur 2.

Forandringsprojekter starter ofte med at vurdere paratheden

Ofte bruges balanced scorecard i forbindelse med større forandringsprojekter – typisk når en ny strategi skal udvikles og implementeres, eksempelvis i forbindelse med fusioner, eller fordi der sker radikale ændringer i markeds- og konkurrenceforholdene. Der vil derfor også være behov for at vurdere forandringsparatheden i virksomheden.

Humankapitalen: Strategiske kompetencer

Som angivet ovenfor starter man med at identificere de kompetencer, der er nødvendige for at kunne udføre de interne processer i strategikortet. De strategiske medarbejdergrupper eller strategiske jobfunktioner er karakteriseret ved at bestå af medarbejdere, der har disse kompetencer, hvorved de har stor indflydelse på succesraten i de kritiske processer. Ved hjælp af kompetenceprofiler beskrives efterfølgende detaljeret hvilke kompetencer, der er nødvendige for at matche disse jobfunktioner, og der foretages en evalueringssproces, hvor det nuværende kompetenceniveau i hver af de strategiske medarbejdergrupper defineres i henhold til de tidligere definerede kompetenceprofiler. Afslutningsvis igangsættes aktiviteter, der skal lukke det kompetencegab, som denne proces identificerer, således som det vises i figur 3.



Figur 3. Kompetencemodellen (Kilde: Kaplan & Norton (2004, s. 22).)

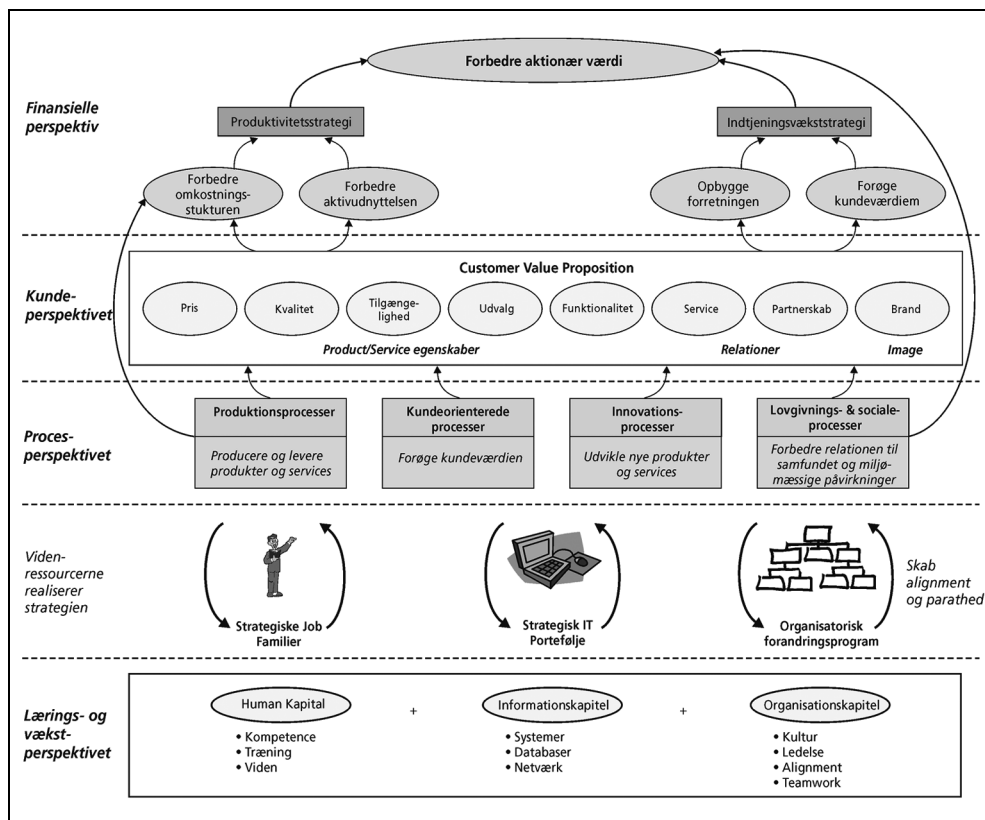
Informations- kapitalen: it-systemerne

På tilsvarende vis skal Informationskapitalen understøtte og integreres med virksomhedens overordnede strategi for at få mest mulig værdi ud af it-investeringerne. Vælges en produktførerskabsstrategi, er det ofte et spørgsmål om at satse på innovationsfremmende informationssystemer som for eksempel systemer, der fremmer videnledelse, mens man med en strategi for komplette kundeløsninger måske bør investere i Customer Relationship Management-systemer,

der kan lagre og bearbejde oplysninger om købsadfærd, relationer, service osv.

Organisationskapitalen: Forandringsprocessen

Endelig handler Organisationskapital om organisationens evne til at skabe og opretholde den forandringsproces, der er nødvendig for at realisere strategien. Dermed udtrykker organisationskapitalen virksomhedens evne til at integrere individuelle kompetencer, Human- og Informationskapital, materielle og finansielle aktiver, således at de ikke alene hver for sig er orienteret mod strategien, men også integrerede og samlet set fungerer med henblik på at gennemføre de strategiske indsatser. Organisationskapital handler derfor også om, at medarbejderne har en fælles forståelse af mission, vision, værdier og strategi, således at alle medarbejdere gennem videndeling og fokus på strategien arbejder i den samme retning. Organisationens parathed til at realisere de fastlagte strategier kan måles som vist i figur 4:



Figur 4. Virksomhedens videnressourcer og Balanced Scorecard (Kilde: Kaplan & Norton (2004, s. 51).)

**Kompetence-
modellen knytter
knowledge
management til
strategi**

Således bliver kompetenceudviklingsmodellen det redskab, der relaterer virksomhedens knowledge management-initiativer til virksomhedens overordnede strategier. Virksomheden kan have en nok så sammenhængende og veludtænkt strategi men vil aldrig blive en succes, hvis ikke den har de rigtige videnressourcer til rådighed i form af de rigtige medarbejdere, den rigtige teknologi og den rigtige kultur, idet det er medarbejderne, der skal effektuere strategien. Det er knowledge management-initiativerne, der skal udvikle disse videnressourcer, og ved at knowledge management-initiativer iværksættes på baggrund af knowledge management-strategier, der er relateret til de strategiske temaer, der er optegnet i balanced scorecardet, integreres virksomhedens videnressourcer med det resterende strategikort som vist i figur 4.

**Sikrer implemen-
tering af mission,
vision og strategi**

8. Afslutning

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.

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.

I sidste ende er det virksomhedens videnressourcer i form af Human kapital, Informationskapital og Organisationskapital, der skal realisere de optegnede strategier i strategikortet. Det er derfor af afgørende betydning, at virksomhedens videnressourcer har en sådan karakter, at de er stand til at realisere strategien – at virksomhedens forandringsparat-

hed er på niveau med den strategi, man har optegnet. Det er vanskeligt at nå sine mål, hvis ikke virksomheden har de rigtige videnressourcer til rådighed i form af de rigtige medarbejdere, den rigtige teknologi og den rigtige kultur. At sikre, at disse videnressourcer har den rigtige karakter og supplerer hinanden på en fornuftig måde, er målet for knowledge management.

Resultaterne kommer imidlertid ikke 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. Herunder i særdeleshed af interesse i relation til denne håndbog – knowledge management-aktiviteterne.

9. Litteratur

Berry, Leonhard L. & A. Parasuraman. 1997. Listening to the customer – the concepts of a service-quality information system. *Sloan Management Review* 38(3):65-76.

Brøchner-Mortensen, Martin. 2004. Balanced scorecard i Systematic Software Engineering. I *Strategikort: Danske virksomheders brug af balanced scorecard*, P.N Bukh, H.K. Bang & M. Hegaard (eds). København: Børsens Forlag.

Bukh, Per Nikolaj; Heine Kaasgaard Bang & Mikael Hegaard. 2004. *Nye erfaringer med strategikort: danske virksomheders brug af balanced scorecard*. København: Børsens Forlag (under udgivelse).

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

Bukh, Per Nikolaj, Jan Mouritsen og Mette Rosenkrands Johansen. 2004. Videnregnskabets indhold: Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer. I *Knowledge Management* Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Bukh, Per Nikolaj og Jan Mouritsen. 2003. Videnregnskabets elementer. I *Knowledge Management*, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Heskett, J. L.; W.E. Sasser jr., & L.A. Schlesinger. 1997. *The service profit chain*. New York: Free Press.

Johansen, M.R. & P.N. Bukh. 2002. Balanced scorecard. Tematekst, www.leadingcapacity.dk

Kaplan, R. S. & 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. 2004a. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan R.S. & D.P. Norton. 2004b. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review* 82(2):52-63.

Larsen, Heine T.; Per Nikolaj Bukh and Jan Mouritsen. 2000. Om at sætte strategi i tal: Balanceret rapportering vs. videnregnskab. *Økonomistyring & Informatik*. 16(1):15-45.

Mouritsen, Jan; Heine T. Larsen. & Per Nikolaj Bukh. 2004 Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital vs. Balanced scorecard. Bringes i *Journal of Intellectual Capital*.

O'Dell, C. & D. J. Grayson. 1999. Knowledge transfer: discovering your value proposition. *Strategy and Leadership*, pp. 10-15.

Treacy, M. & F. Weirsema. 1995. *The Discipline of Market Leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading, MA: Addison-Wesley.

10. Yderligere information



Figur 5.

Læs bogen *Ledelse med Strategikort: danske virksomheders erfaringer med balanced scorecard*. København: Børsens Forlag (2004) af Per Nikolaj Bukh, Heine 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 præsenteres deres erfaringer i bogen er Aarhus United, Systematic Software Engineering, Helsingør Kommune, SAS Ground Service, Sundhedsforvaltningen i Københavns Kommune, Slots- og Ejendomsstyrelsen samt Sanistaal.