

Forfattere

Lea Kehlet Frederiksen
Anders Halsø

Vejleder

Michael Andersen

Balanced Scorecard's anvendelsesmuligheder i det danske almene Gymnasium

Eksemplificeret ved Rysensteen Gymnasium



Indhold

1. Indledning.....	Lea og Anders...	4
1.1. Problemstilling	Lea og Anders...	6
Problemformulering.....	Lea og Anders...	6
Hoved spørgsmål.....	Lea og Anders...	6
1.2. Afgrænsning.....	Lea og Anders...	7
1.3. Struktur	Lea og Anders...	8
1.4. Metode.....	Lea og Anders...	8
2. Balanced Scorecard	Lea...	10
2.1 Oprindelse og introduktion	Lea...	10
2.2 Baggrunden for at kigge på BSC i forbindelse med gymnasiernes styring.....	Lea...	11
2.3. Hvad er Balanced Scorecard	Lea...	12
2.3.1. Traditionel økonomistyring og virksomhedsstyring.....	Anders...	14
Økonomistyring.....	Anders...	14
Virksomhedsstyring.....	Anders...	15
2.4. Hvordan fungerer et Balanced Scorecard	Lea...	15
2.4.1. Vision og strategi.....	Lea...	15
Visionen.....	Lea...	16
Strategien	Anders...	16
2.4.2 Perspektiverne	Anders...	19
Det økonomiske perspektiv.	Anders...	22
Kundeperspektiv	Anders...	27
Det interne perspektiv	Anders...	32
Læring og vækst perspektivet	Lea...	34
2.5. Sammenkædning med strategien	Lea...	36
2.5.1. Ad Årsags-virkningsrelationer	Lea...	37
2.5.2. Ad Performance drivers	Lea...	39
2.5.3. Ad forbindelsen til økonomien.....	Lea...	40
2.6. Offentlige organisationer	Lea...	40
2.7. Opbygningen af Balanced Scorecard	Lea...	43
Trin 0: Udgangspunktet.....	Lea...	44
Trin 1 - Visionafklaring	Lea...	45
Trin 2 - Strategiformulering.....	Lea...	45

Trin 3 - Fastlæggelse af perspektiver/nøgleområder.....	Lea... 45
Trin 4 - Udvalgelse af måleformulering/de kritiske succesfaktorer.....	Lea... 46
Trin 5 - Fastlæggelse af målevariable/indikatorer	Lea... 47
Trin 6 - Fastlæggelse af initiativer og udvælgelse af målepunkter (aktiviteter & måltal). Anders...	47
2.7.1. Implementeringen.....	Anders... 47
Succeskriterier for implementeringen af Balanced Scorecard.....	Anders... 48
3. Opbygningen	Lea... 49
3.1. Det almene Gymnasium	Lea... 50
3.1.1. Undervisningsministeriet	Lea... 51
3.1.2. Rysensteen Gymnasium	Lea... 52
3.2. Analyse af Rysensteen Gymnasium	Lea... 53
3.2.1. Rysensteens vision	Lea og Anders... 53
3.2.1.a Værdigrundlag	Lea og Anders... 53
3.2.2. Rysensteens strategiformulering	Anders... 54
3.2.3 Fastlæggelse af perspektiverne	Lea... 54
3.2.3.a. Kundeperspektivet	Lea... 54
3.2.3.b. Det økonomiske perspektiv	Lea... 54
3.2.3.c. Det interne perspektiv.....	Lea... 55
3.2.3.d. Læring og vækst perspektivet.....	Lea... 55
Opsamling	Lea... 55
3.2.4. Definition af Rysensteens valgte perspektiver.....	Anders... 56
3.2.4.a. Kundeperspektivet	Anders... 56
3.2.5.b. Det økonomiske perspektiv	Anders... 60
3.2.5.c. Det interne perspektiv.....	Anders... 64
3.2.5.d. Læring og vækst perspektivet.....	Anders... 65
3.2.5. Udvalgelse af de kritiske succesfaktorer/måleformulering.....	Lea... 66
3.2.5.a. Læring og vækst perspektivet	Anders... 67
3.2.5.b. Det interne perspektiv	Lea... 67
3.2.5.c. Det økonomiske perspektiv.....	Anders... 68
3.2.5.d. Kundeperspektivet.....	Lea... 68
Opsamling	Anders... 68
Årsags- og virkningssammenhæng.....	Lea... 69
3.2.6. Fastlæggelse af målevariable/indikatorer samt initiativer/titlag	Anders... 72

3.2.6.a. Læring og vækst perspektivet	Anders...	72
3.2.6.b. Det interne perspektiv	Lea...	73
3.2.6.c. Det økonomiske perspektiv	Anders...	73
3.2.6.d. Kundeperspektivet	Lea...	74
Opsamling	Anders...	74
3.2.7. Fastlæggelse af måltal	Lea og Anders...	75
3.2.8. Endeligt Balanced Scorecard	Lea og Anders...	76
4.1. Kritik af Balanced Scorecard	Lea...	78
4.2. Perspektivering	Lea og Anders...	81
4.3. Konklusion	Lea og Anders...	83
Litteraturliste	Lea og Anders...	86
Bøger	Lea og Anders...	86
Internet	Lea og Anders...	86
Artikler	Lea og Anders...	87
Interview	Lea og Anders...	87

Del 1 - Indledning

1. Indledning

Opgaven er udarbejdet som afslutning på HD(R) studiet ved Handelshøjskolen i København. Opgaven er skrevet i faget Økonomistyring

I 2007 overgik samtlige af landets almene gymnasier til at være selvejende virksomheder. Dvs. at de ikke længere er underlagt de tidligere kommuner, men nu selv skal varetage indtægter og omkostninger som en hver anden virksomhed. Denne nye tilgang har været en kulturændring for gymnasierne fra før at få tildelt en pose penge og et givet antal elever til nu fremadrettet selv at varetage økonomistyringen.

Indtjeningen for et Gymnasium anses normalt ikke for at være den langsigtede målsætning, idet det er de bløde værdier, der tillægges en større interesse af virksomhedens stakeholders, da det er her, de måler gymnasiernes evne til at drive en virksomhed. De bløde værdier er i langt højere grad, de kriterier som skaber succes for gymnasierne. Herved anses elevernes karakter, trivsel og fraværd som en vigtig faktor blandt de bløde værdier, endvidere bliver lærerne holdt op imod deres kompetencer og undervisningsdifferentiering. Hvorfor ideen om, at styre efter andre måltal end de finansielle i denne sammenhæng potentielt kunne give et mere retvisende billede af gymnasiets egenskaber.

Då mange af landets gymnasier forsat er inde i en overgangsfase hvor de skal agere som en selvstændig virksomhed, der selv skal administrere og varetage økonomistyringen, anvendes ofte den traditionelle økonomistyring. Den traditionelle økonomistyring er kendetegnende ved udelukkende at have fokus på økonomiske nøgletal. Regnskaber og budgetter er ledelsens primære styringsværktøj, og på baggrund heraf bliver virksomhedens fremtidig succes og resultater vurderet. Relationen mellem strategisk, taktisk og operationel styring inden for den traditionelle økonomistyring er mange steder usynlig eller ikke eksisterende¹. På længere sigt kan dette have betydning for virksomheden, da hverken ledelsen eller medarbejdernes

¹ Kilde: Sørensen, R., Nielsen, S. 2003: Motiver, udbredelse og anvendelse af The Balanced Scorecard i Danmark s. 8

daglige rutiner er integreret i virksomhedens strategi og dens funktion, vil det blot være antaget som værende et overordnet begreb, som virksomheden har vedtaget.

Den moderne økonomistyring inddrager i lagt højere grad end hidtil de overnævnte forhold og er med til at fastholde, at det fremtidige økonomiske resultat bliver tilvejebragt i en værdiskabelsesproces, hvor alle faktorer er integreret.

Herunder vil de traditionelle styringsværktøjer formentlig indgå som en komplementerende del af implementeringen af BSC. Hvorfor man ikke må opfatte BSC som en erstatning til de traditionelle økonomistyringsværktøjer, men nærmere et supplement til BSC, da de vil kunne tilføre virksomheden værdi.

På nuværende tidspunkt anvender gymnasierne som udgangspunkt kun de såkaldte traditionelle styringsværktøjer, dvs. at de kun ser på, hvad der er sket for virksomheden. Denne opgave skulle gerne vise gymnasierne, at man med fordel kan implementere et ledelsesværktøj, idet værktøjet kan hjælpe dem med at fokusere på deres strategi og arbejde ud fra denne. Ved hjælp fra eksempelvis BSC vil man kunne styre virksomheden fremadrettet og ikke mindst give gymnasierne en rød tråd til styringen efter strategien.

1.1. Problemstilling

Tanken bag opgaven har fra starten bundet i overgangsproblematikken, fra at gymnasierne tidligere har været en kommunaldrevet organisation, til de i 2007 overgik til at blive en selvejende organisation, hvorved gymnasierne fremadrettet varetager og driver deres virksomhed selvstændigt. Regnskab, budgettering og over-/underskud er ord, de hidtil ikke har været bekendt med. Overgangen for gymnasierne har været en enorm ændring af deres hidtidige kultur, hvor økonomistyringen blev varetaget for dem. På denne baggrund kunne det være interessant at finde et værktøj, der kunne hjælpe gymnasiernes arbejde med økonomistyringen og give dem en rød tråd at arbejde sig ud fra.

Problemformulering

Opgaven har til formål at beskrive og analysere hvordan Balanced Scorecard (herefter BSC) teorien overordnet kan bruges som et ledelsesmæssigt værktøj til styring og måling af præstationer i forskellige organisationer. Det er opgavens hensigt at fokusere på den potentielle anvendelse af BSC konceptet i en selvejende offentlig virksomhed som for eksempel de danske gymnasier. Dette illustreres helt konkret ved at analysere og vurdere hvordan et BSC setup kunne se ud for Rysensteen Gymnasium (herefter RG).

Hoved spørgsmål

Hvad er og hvad består Kapland og Norton's BSC koncept af og hvordan kan en selvejende offentlig virksomhed som RG udvikle et ledelsesmæssigt styringsværktøj med udgangspunkt i netop BSC teorien?

Underspørgsmål

1. Hvad er et BSC og hvilke elementer indgår heri?
2. Hvilke trin bør en organisation gennemgå for at udvikle et BSC?

De første to underspørgsmål knytter sig til den teoretiske diskussion af BSC konceptet og tager udgangspunkt i Kapland & Norton's grundlæggende ideer, men i høj grad også til senere fortolkninger, erfaringer og anbefalinger.

De tre næste underspørgsmål fokuserer på den mere konkrete problemstilling der henvises til i hovedspørgsmålet, nemlig anvendelsen af BSC i danske offentlige gymnasier hvilket er eksemplificeret gennem case behandlingen af RG.

3. Hvilke målings og styringsredskaber bruges på nuværende tidspunkt på RG?
4. Hvilke dele af BSC teorien er relevante for RG?
5. Hvilke overvejelser bør RG gennemgå under opbygningen af et BSC?
6. Hvordan kan et eksempel på et færdigt BSC se ud for RG?

Ved besvarelse af de seks nævnte underspørgsmål burde det være muligt at udlede en konklusion på ovenfor stillede hovedspørgsmål. Opgavens struktur vil langt hen ad vejen følge rækkefølgen i de stillede underspørgsmål. Ligesom svar på de enkelte underspørgsmål også sammendrages i konklusionen.

1.2. Afgrænsning

Processen omkring opbygning, kommunikation, virksomhedskultur og implementering af BSC er et længerevarende forløb, hvorfor alle elementer bør vægtes lige højt i processen for derigennem at opnå det bedst mulige resultat.

Fokus i denne opgave vil dog i overvejende grad være på den grundlæggende teori omkring BSC og anvendelsen af denne i forbindelse med en opstilling af et konkret BSC for RG.

Denne fokus betyder at der er andre vigtige elementer i forbindelse med den proces. Det er at lave en fuld implementering af BSC, vil kun meget overordnet eller slet ikke blive berørt i denne opgave. Disse elementer er blandt andet:

Overvejelser vedrørende brug af det opstillede BSC som aflønningsmodel. Dette anses ikke umiddelbart for relevant i en kontekst hvor de enkelte Gymnasier er underlagt stærke overenskomster og på kort sigt meget begrænset mulighed for at ændre ved aflønningen af de enkelte medarbejdere.

Varetagelsen af kommunikation mellem ledere og medarbejdere i forbindelse med opbygning og implementering af BSC. Kommunikation kan være meget afgørende for succes af BSC modellen, men dækkes ikke i opgaven da fokus ligger på selve muligheden for om brugen af BSC er mulig.

Det samme er gældende for andre elementer som knytter sig til selve implementeringen af BSC i gymnasierne. Anbefalinger omkring brug af systemer til opfølgning, brug af resultater til

evalueringer og andre ting som primært knytter sig til processen efter at selve BSC modellen er opbygget vil ikke blive behandlet i denne opgave.

Opgaven er et bud på hvordan BSC tankegangen kan introduceres i de danske almene gymnasier, men en konkret anvendelse i gymnasierne vil kræve en omfattende proces som strækker sig ganske langt ud over de i opgaven fremhævede elementer, og at disse gymnasier bør alliere sig med parter der har erfaring inden for implementeringen af BSC.

1.3. Struktur

Indledningsvis vil der tages stilling til, hvorfor det netop er BSC, der vælges som det moderne ledelsesværktøj. herudover vil historien bag BSC samt anvendelse heraf blive beskrevet. Der vil blive introduceret til de 4 perspektiver inden for Kaplan og Nortons BSC, herunder den teoretiske tilgang af årsagsvirkningssammenhæng mellem perspektiverne, og hvordan BSC kan anvendes som ledelsesværktøj og strategisk plan inden for det offentlige. Endvidere vil det danske almene Gymnasium blive beskrevet samt case-virksomheden, i forlængelse af dette afsnit fastlægges gymnasiets rolle med henblik på at fastlægge, hvilke forventninger gymnasiet skal indfri.

Efterfølgende vil der blive analyseret på selve case-virksomheden, der vil tage udgangspunkt i virksomhedens nuværende strategi og herudfra introducere, hvilke perspektiver der tilknyttes til en virksomhed som denne. Overvejelserne omkring måltallene vil blive diskuteret under hvert perspektiv, men de endelige måltal vil først komme til udtryk i selve konstruktionen af scorecardet. Der opstilles et scorecard specifikt for case-virksomheden med forslag til konkrete målinger og tiltag ud fra foregående afsnit, herudover vil implementeringen af BSC blive berørt.

Opgaven afsluttes med kritik af BSC teorien samt et perspektiverende afsnit og en endelig opsummerende konklusion.

1.4. Metode

Til udarbejdelse af denne afhandling forudsætter vi, at den litteratur vi har anvendt i besvarelsen af denne afhandling, det være sig i bogform, artikelform samt fra internettet, har en validitet, der er fyldestgørende for vores besvarelse.

Besvarelse bygger således på disse data for udarbejdelse af den teoretiske del, hvor der vil anses kritisk på til den tilgængelige litteratur om emnet.

Dette er vigtigt både i Del 2 af besvarelsen, hvor teorien for BSC bliver gennemgået, men især også i Del 3, hvor BSC vil blive efterprøvet i en praktisk case.

Casen er baseret på tilgængelige data fra den virksomhed, vi til dagligt reviderer, hvorfor vi også her forudsætter, at det data vi har fået stillet til rådighed er valide og repræsentative for vores besvarelse.

Udarbejdelsen af Del 3 vil blive udført i samarbejde med ledergruppen i virksomheden, som vil indgå som sparringspartnere i forbindelse med vores opgavebesvarelse. Sparringen vil hovedsagelig blive foretaget i forlængelse af gennemarbejdning af rapporten, og vil især gå ud på at få fjernet fejlfortolkninger af tilgængelige data samt for at få efterprøvet, om opstillede forudsætninger i casen er korrekte.

Ledergruppens deltagelse i besvarelsen vil være en garanti for, at dataene er korrekte og valide, at de er korrekt forståede samt at give en større dybde i vores besvarelse.

Del 2 - teoretisk afsnit

2. Balanced Scorecard

2.1 Oprindelse og introduktion

Bogen "*The Balanced Scorecard*" blev udgivet i 1996 af Robert S. Kaplan og David P. Norton. På dette tidspunkt blev begrebet BSC allerede anvendt af virksomheder i USA. Gennembruddet i Danmark kom først i årene efter udgivelsen af "*The Balanced Scorecard*".²

BSC stammer oprindeligt tilbage fra et virksomhedsstudie i 1990 med titlen "*Measuring Performance in the Organization of the Future*" foretaget af S. Kaplan og David P. Norton. Baggrunden for studiet var hypotesen om, at de eksisterende finansielle målinger hindrer virksomhedens muligheder for at skade fremtidig økonomisk vækst. Resultaterne af deres studier summeres og præsenteres i Harvard Business review artiklen "*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*". Konklusionen var, at resultatmålingen for at sikre langsigtet succes måtte bygge på balance mellem:

- Finansielle og ikke-finansielle mål
- Kortsigtede og langsigtede mål
- Eksterne og interne performance mål
- Ex post og ex ante mål

Tanken bag BSC var, at der skulle være balance (deraf navnet) mellem de ovenstående fire perspektiver.

Efterfølgende kom studiet ind i næste fase af udviklingen, da BSC blev benyttet til andet end et præsentationsmålingssystem, idet virksomhederne begyndte at benytte BSC til implementering af deres strategi. I 1993 udgav Kaplan og Norton en artikel, der beskrev, at virksomhedens målepunkter skal vælges med udgangspunkt i strategien. Virksomhederne begyndte at benytte BSC som et system til at styre organisationen med. Denne hurtige voksende udvikling var udslagsgivende i udgivelsen af bogen "*The Balanced Scorecard*", som blev udgivet i 1996 af Robert S. Kaplan og David P. Norton.

² Kilde: Per Nikolej D. Buch, Jens Frederiksen & Michael Hegaard, "Balanced Scorecard på dansk - ti virksomheders erfaring", s. 9

2.2 Baggrunden for at kigge på BSC i forbindelse med gymnasiernes styring

BSC er langt fra den første eller eneste måde at strukturere sine målinger og styring på, så hvorfor er det interessant netop at fokusere på denne teori i forbindelse med gymnasierne?

Som udgangspunkt er det der har skabt interessen og retfærdiggørelsen, for netop at forsøge sig med anvendelsen af BSC teorien frem for andre, bygget på tre elementer.

- 1) Den har både finansielle og ikke-finansielle elementer. Flere andre og ældre modeller har også dette, men langt fra alle økonomistyringsmodeller inddrager begge dele.
- 2) Det er et af de mest anvendte, omtalte og citerede modeller inden for moderne økonomistyring. (Bain & Co. Årlige research inden for brugen af management tools viser at ca. 53% ud af de 12000 adspurgte i 2009 anvendte BSC.)³
- 3) Modellen har mange bevist den holdbarhed i mange eksempler. Konceptet har med tiden bredt sig til mange virksomheder, også i det danske erhvervsliv. Eksemplerne på virksomheder hvor BSC anvendes flittigt udgør blandt andet større virksomheder som Arla, Novo Nordisk, Danisco, Novozymes og Danske Bank.

Selvom ovenstående punkter ikke gør det klart at BSC nødvendigvis vil være en succes, eller overhovedet muligt, at anvende i et alment gymnasium giver punkterne dog en overbevisning om at det er absolut relevant at se på muligheden for brugen af BSC teorien. Det kan samtidig naturligvis ikke afvises at andre modeller også kunne være relevante at anvende i almene gymnasier.

³ Kilde: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf.

2.3. Hvad er Balanced Scorecard

Begrebet BSC er svært at definere, og det viser sig, at virksomhederne bruger det meget forskelligt. Begrebet bliver hyppigt anvendt, og forfatterne af "*Balanced Scorecard på dansk*" mener, at forståelsen af BSC ikke altid er helt på plads, inden det bliver benyttet. Hvilket formentlig er årsagen til, at forfatterne mener, at det ikke er let at forklare begrebet BSC kortfattet.⁴

Vi vil nedenfor give vores fortolkning af, hvad vi mener et BSC er.

Grundlæggende er det BSC's opgave at binde den overordnede strategi sammen med adfærden hos den enkelte medarbejder.

Dette sker ved, at organisationens overordnede visioner, strategier og forretningsmæssige målsætninger nedbrydes og operationaliseres igennem hele organisationen.

Dette betyder, at den enkelte afdeling og medarbejder kan se betydningen af egen indsats og målopfyldelse i det store sammenhæng. Herved bliver BSC et ledelsesmæssigt kontrolpanel for de strategiske mål.

Et BSC er et ledelsesværktøj af sammenkædede mål, målepunkter og tiltag, som tilsammen beskriver en organisations strategi, og hvordan man opnår denne strategi.

BSC består af fire forskellige perspektiver, som tager udgangspunkt i organisationens strategiske fokusområder.

Perspektiverne er⁵:

- Økonomi (Det økonomiske perspektiv)
 - "Hvordan bør vi fremstå over for aktionærerne for at få succes?"
- Kunder (kundeperspektivet)
 - "Hvordan bør vi fremstå over for kunderne for at realisere vores visioner?"

⁴ Kilde: Per Nikolej D. Buch, Jens Frederiksen & Michael Høgaard, "*Balanced Scorecard på dansk - ti virksomhedserfaring*", s. 9

⁵ Kilde: Kaplan og Norton: *The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*, s. 21

- Forretningsprocesser (Den interne forretningsproces)
 - "Hvilke forretningsprocesser skal vi være særlige dygtige til for at tilfredsstille vores aktionærer og kunder?"
- Medarbejdere (lærings- og vækstperspektivet)
 - "Hvordan kan vi bevare evnen til at forandre og forbedre os for at realisere vores visioner?"

BSC skaber rammerne for at omsætte vision og strategi til operationelle mål, der løbende kan måles på. Mens der måles på den nuværende kortsigtede økonomi i det økonomiske perspektiv, måles der samtidig på de faktorer, som må forventes at give fremtidig finansiell og konkurrencemæssig præstation for de øvrige perspektiver.

BSC kan tilpasses forskellige typer virksomheder, hvorfor ovenstående perspektiver ikke er retvisende for alle virksomheder. Nogle virksomheder har flere perspektiver, hvor andre har nogle helt andre perspektiver end de ovenfor 4 nævnte perspektiver. BSC er en ifølge forfatterne selv (Kaplan & Norton). En rummelig model, hvor de 4 perspektiver er deres bud på, de perspektiver en virksomhed bør anvende.

Perspektivernes indbyrdes vægtning kan også være meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Det skyldes, at de detaljerede succesfaktorer er situationsafhængige af den enkelte virksomhed, og derfor er måling og opfølgning forskellig.

Perspektivernes indbyrdes vægtning kan være forskellig fra organisation til organisation, og det er situationsafhængigt, hvilke detaljerede succesfaktorer der er afgørende i den enkelte organisation, og dermed dens behov for måling og opfølgning.⁶

BSC måler ikke blot forandring, men fremmer også forandring, idet man med BSC opfanger tendenser i tide og de opfanges samlet, så man kan vurdere effekterne og forebygge disse. BSC bliver dermed et effektivt varslingsystem, hvor man opnår en kort reaktionstid fra observation til handling. Man kan herefter opstille nye hypoteser for den fremtidige udvikling og få dem afprøvet. Herved får man en kontinuerlig proaktiv proces og dynamisk styring af organisationen mod de valgte strategiske mål.

⁶⁶ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 20

BSC løbende proces. Arbejdet med BSC skal ses som en fortsat løbende proces, som behøver udvikles, tilpasses og forbedres (nye eller ændrede visioner og strategier samt nye eller ændrede målepunkter). Efter at vision og strategi er oversat til noget anvendeligt, gælder det om at få alle involverede delagtiggjort i BSC arbejdet. Det er vigtigt at kunne kommunikere, hvorfor dette skal gøres og skabe konsensus i organisationen. Arbejdet med BSC skal blive en del af det daglige, arbejde for at "projekt BSC" skal være meningsfuldt.

2.3.1. Traditionel økonomistyring og virksomhedsstyring⁷

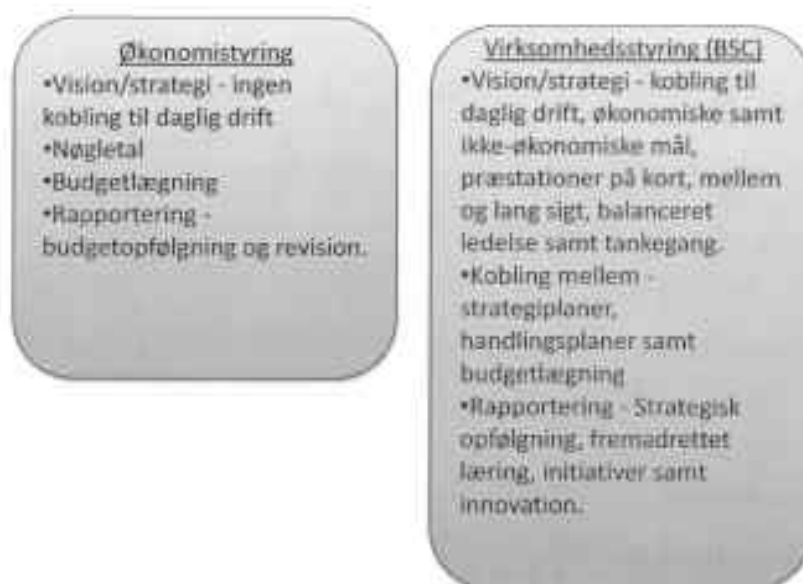
Økonomistyring.

BSC fokuserer på de faktorer, som skaber værdier på lang sigt. Fokus er på det, som virksomheden kan gøre noget ved, dvs. nu og her, og det som morgendagen bringer.

Dette skal ses i modsætning til traditionel økonomistyring, hvor det primære fokus er bagudrettet, dvs. hændelser som allerede er

indtruffet. Dermed tages der ikke hensyn til fremtidige forandringer og eventuelle muligheder for værdiskabelse i forbindelse med disse.

Klassisk økonomistyring fokuserer på de økonomiske effekter af organisationens præstationer - disse vil altid være med historisk fokus, idet hændelserne allerede er indtruffet. Der fokuseres meget på budgetopfølgning pr. måned, kvartal og år. Disse effekter er naturligvis essentielle for en virksomheds videre eksistens, men kan ikke bruges som måleværktøj for organisationens kommende udvikling og strategiske udvikling. En anden ulempe er endvidere, at der ikke tages højde for medarbejderkompetencer samt udvikling og investering i dette.



Figur 1: Økonomistyring vs virksomhedsstyring
Kilde: <http://sites.google.com/site/teamroombsc>

⁷ Kilde: Internettet: <http://sites.google.com/site/teamroombsc>

På baggrund af traditionel økonomistyring siger dette mindre om organisationens fremtidige indtjenings- og vækstmuligheder, produktivitetsstigninger eller trusler. Problemet i traditionel økonomistyring er endvidere, at det ikke viderekommunerer, hvordan de langsigtede mål skal nås, men fokuserer på opnåelse af de kortsigtede økonomiske mål i forhold til budgettet. Modsat dette er BSC's store styrke den direkte kobling mellem vision-/strategier og den daglige drift.

Man opnår et helhedsbillede af organisationen via strukturen med opdeling af strategikortet i perspektiver. Formålet med Scorecard'et er at skabe balance mellem perspektiverne for at sikre, at indsatsen målrettes, så målene nås. BSC giver gennem de 4 perspektiver balance mellem:

- kort- og langsigtede mål
- hårde objektive mål og bløde subjektive mål
- forventede resultater, og hvad der driver disse
- eksterne (via aktionærer og kunder) og interne mål for vigtige interne processer og medarbejdere.

Virksomhedsstyring.

Med BSC ser man organisationen fra flere vinkler, som er sammenkædede (indsats- og resultatmål), og som fortæller organisationens strategi.

Via løbende strategisk opfølgning, rapportering og læring kan strategier og handlingsplaner justeres. Den strategiske læring danner rammen for de fremadrettede initiativer og opdateringer samt justeringer af de eksisterende strategier.

2.4. Hvordan fungerer et Balanced Scorecard

2.4.1. Vision og strategi

Vision og strategi også kendt som det "5. perspektiv". Virksomhedens vision og strategi er fundamentet for BSC. Det er derfor relevant at se på, hvad en vision og strategi egentlig er, samt hvor strategien kommer ind i den strategiske ledelsesproces.



Figur 2: The Balanced Scorecard

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 21

Visionen

Hvis vi starter med visionen, så er den udtryk for en fremtidig ønskeposition, der beskriver, hvad virksomheden stræber efter. Dette står i kontrast til missionen, der beskriver virksomhedens overordnede formål i overensstemmelse med virksomhedens værdier og interessenternes forventninger.

Visionens funktion er således, at⁸:

- 1) skabe en klar opfattelse af retning. Der skal skabes en præcisering af kursen for udviklingen i organisationen samt de forandringer, man vil stå over for. På denne måde undgås uenighed om den fremtidige kurs, man undgår manglende evne til at træffe beslutninger samt undgår endeløse diskussioner om, hvor man vil hen.
- 2) fremme større forandringer ved at motivere til handlinger. Visionen skal være med til at motivere medarbejdere til at tage initiativer i den rigtige retning.
- 3) Visionen skal bringe medarbejderne på linje med hinanden. Det er vigtigt, at ledernes og medarbejdernes handlinger koordineres.

Strategien

Strategien derimod siger noget om den langsigtede retning. Nogle siger ligefrem vejen til målet.

Ifølge Kaplan og Nortons er strategi defineret som 1) de markeds- og kundesegmenter, som organisationen vil betjene, 2) identifikation af de helt afgørende interne forretningsprocesser,

⁸ Kilde: Internet: <http://sites.google.com/site/teamroombsc>

som organisationen skal være excellente til for at kunne levere, de serviceydelser kunderne efterspørger på de udvalgte markedssegmenter samt 3) fastlæggelse af den viden og de kompetencer i organisationen og hos den enkelte medarbejder, som er afgørende for at realisere målsætningerne for de interne processer for kunderne og den økonomiske performance.⁹

Strategien skal beskrive, hvilke veje organisationen skal følge for at nå deres vision. Strategier indeholder ofte formuleringer af langsigtede mål og arbejdsmåder. I praksis er det ledelsens måde at kunne drive en given organisation.

Formålet er derfor, at strategien skal medvirke til, at organisationen opnår dens formål. Organisationens formål vil typisk være at maksimere værdiskabelsen til aktionærer/ejere i form af øget afkast og aktieværdi, jvf. shareholder value¹⁰, for så vidt angår private organisationer. Offentlige organisationers formål kan være at forvalte de tildelte midler mest optimalt.

Det er ledelsens ansvar konstant at overvåge, reagere på afvigelser i forhold til det valgte, revurdere eller opstille nye scenarier, træffe beslutninger, fortsætte eller iværksætte samt løbende følge op. Dette medfører, at strategiarbejde er en uendelig proces.

⁹ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 23-25

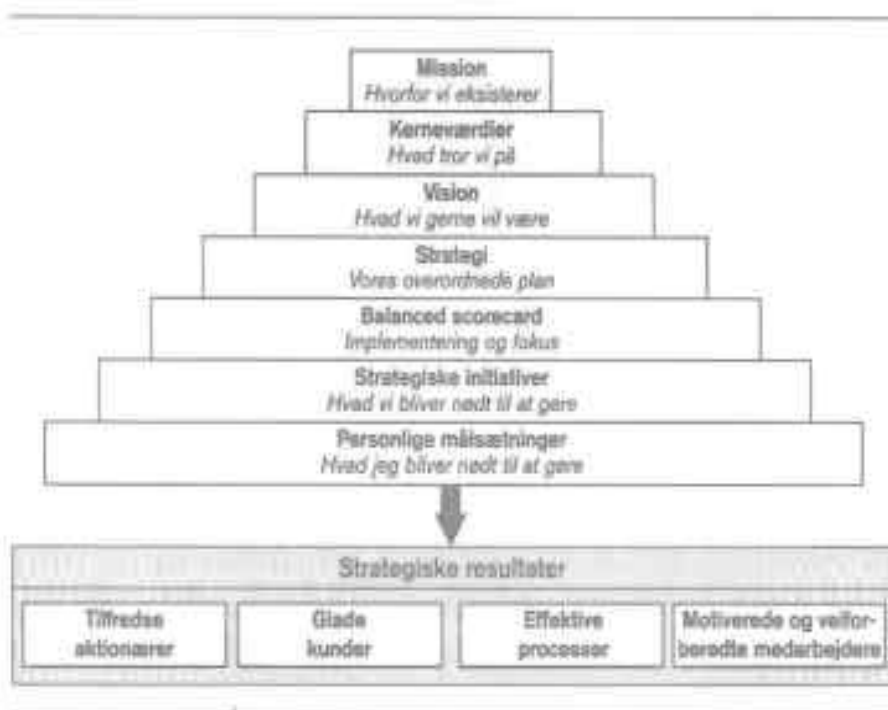
¹⁰ Begrebet Shareholder Value refererer til ledelse af organisationen med det formål at maksimere afkastet til aktionærene. Ledelse efter Shareholder Value kræver derfor, at man fokuserer på, hvor meget kapital man har i organisationen, hvor stort et afkast man skaber med denne kapital, og hvor stort et afkast man burde skabe med den indskudte kapital.



Figur 3: Sammenhæng mellem vision og strategi
Kilde: Egen tilvirkning

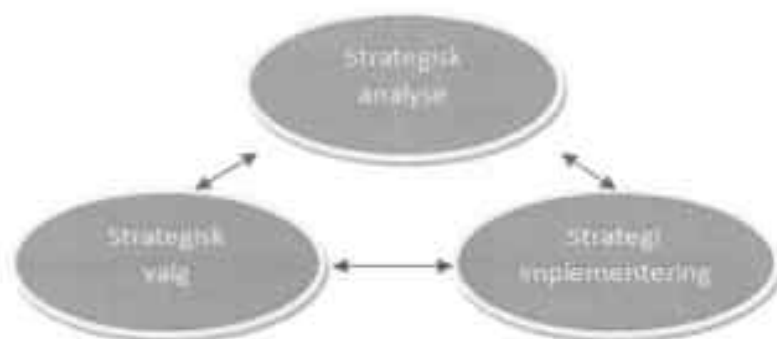
Som illustreret ovenfor kan der altså vælges en eller flere veje (strategier) til den fremtidige position (vision).

Sammenhængen fra mission, vision og over til BSC til resultater kan beskrives som følgende model.



Figur 4: Fra mission til ønskede resultater
Kilde: Fokus på strategier, s. 82

Begrebet strategi anvendes ofte i sammenhæng med BSC. Der kan diskuteres, hvorvidt strategi er et relativt bredt begreb, idet den strategiske ledelsesproces typisk består af tre trin.



Figur 5: Den strategiske ledelsesproces

Kilde: Gerry Johnson & Kevan Scholes - Exploring Corporate Strategy

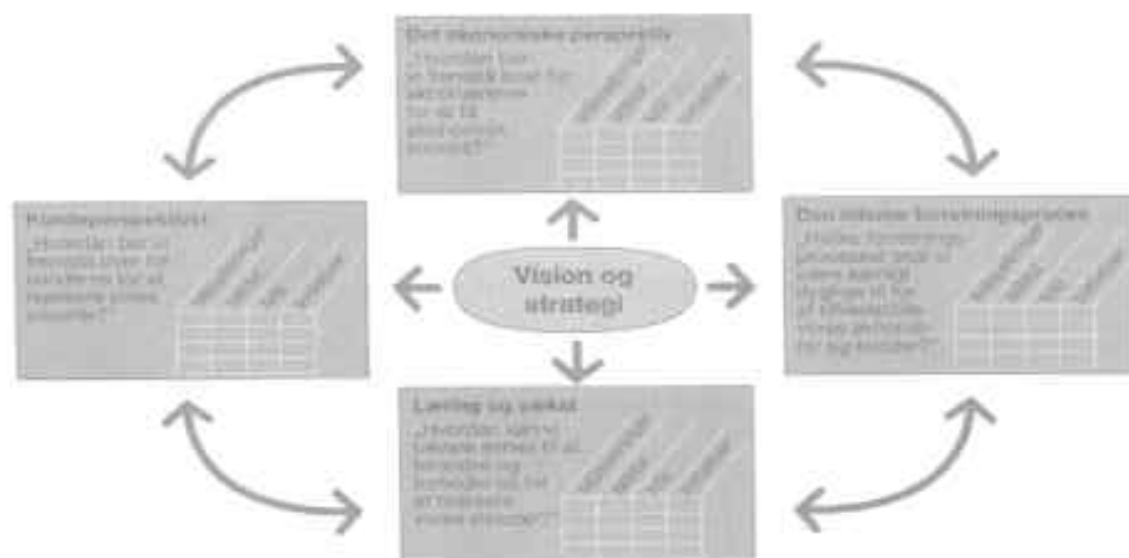
BSC fokuserer på den strategiske implementering og ikke på den strategiske analyse, formulering og/eller valg. I praksis må den strategiske implementering anses for at være den mest komplicerede og tidskrævende del.

2.4.2 Perspektiverne

Nedenstående afsnit forklarer teorien bag de 4 perspektiver. Afsnittet forklarer, hvorledes teorien omkring BSC fungerer. Vi har gjort dette med udgangspunkt i bogen af Robert S. Kaplan og David P. Norton "The Balanced Scorecard".

Intro

Nedenstående figur viser, hvorledes BSC normalt er blevet fremlagt i teorien.



Figur 6: The Balanced Scorecard

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 21

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton¹¹

De 4 ovenstående perspektiver danner traditionelt rammen om et BSC. Dette vil for mange virksomheder ikke være nok, derfor vælger mange at tage et perspektiv eller to mere med, f.eks. et som fokuserer på trusler i forskellige afskygninger.

Ud fra modellen ses det, at hvert perspektiv tager udgangspunkt i virksomhedens vision og strategi. Er dette ikke tilfældet, vil virksomhedens BSC blot være målepunkter uden retning.

Hvert enkelt perspektiv indeholder følgende:

- målformulering "udtagelse om hvad strategien skal opnå samt kritiske succesfaktorer"
- måltal "hvordan succes i gennemføringen af strategien vil blive målt"
- målvariabel "præcisering af nødvendig forbedringsniveau"
- tiltag "nødvendig til for at nå målsætninger"

Samtlige perspektiver vil indeholde målformuleringer med en tilhørende målvariabel, måltal og tiltag, jf. ovenstående.

¹¹ Kilde: Per Nikolej D. Buch, Jens Frederiksen & Michael Hegaard, "Balanced Scorecard på dansk - ti virksomhedserfaring", s. 23.

Eksempel på indhold i et perspektiv (FC Barcelona, fodboldklub¹²).

Målformulering	Målvariabel	Måltal	Tiltag
Vi skal vinde ved at bruge en offensiv og seværdig taktik.	Mål pr. kamp.	Minimum 3 mål pr. kamp.	Indkøb af David Villa (sommeren 2010)

Målformulering og målvariabel skal tage udgangspunkt i virksomhedens vision og strategi. Ud over dette skal der være en balance i målvariablerne imellem. Denne balance skal være mellem interne og eksterne, finansielle og ikke-finansielle, kortsigtede og langsigtede¹³.

Når BSC opstilles, skal man starte med at fastsætte de tidligere omtalte målformuleringer samt målvariable. Det er vigtigt, at disse ligger helt fast, inden man fastsætter måltal samt tiltag. For yderligere gennemgang af etablering og implementering af BSC henvises til afsnit 2.6. om dette.

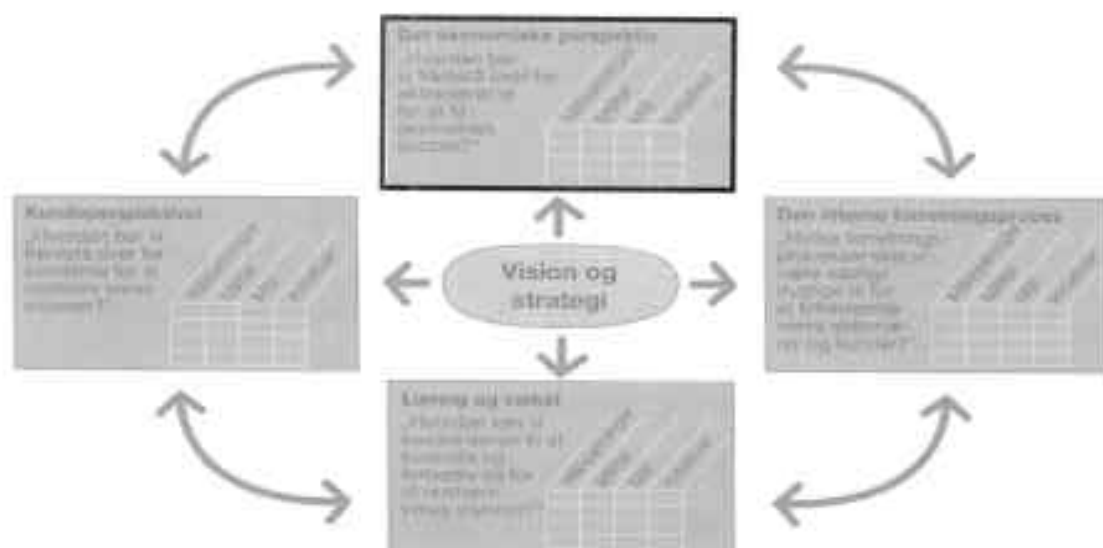
De 4 traditionelle perspektiver (finansielle, kunde, internt samt læring og vækst) gennemgås i den følgende fremstilling. I gennemgangen vil nogle af de af Kaplan og Norton omtalte hjælpværktøjer blive gennemgået. Der er ikke tale om en dybdegående gennemgang af målformuleringer og målvariable, men de tidligere fremhævede værktøjer kan give forslag hertil. Dette er medtaget for at give læseren et indblik i, hvad et BSC kan indeholde. Til sidst i afsnittet gennemgås endvidere måltal samt tiltag.

¹² Eksempel er på baggrund af egen tilvirkning.

¹³ The Balanced Scorecard preface.

Det økonomiske perspektiv.

Ved gennemgangen af de enkelte perspektiver vil nedenstående figur blive gentaget, idet vi mener, det er vigtigt for læseren, at sammenhængen perspektiverne imellem bevares.



Figur 7: The Balanced Scorecard

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 21

Det finansielle perspektiv beskriver, hvordan interessenter-/aktionærer ser på virksomheden, og hvordan disse skal tilfredsstilles, for at den fastsatte vision og strategi bliver opfyldt.

Det er et betydningsfuldt perspektiv, idet resultatet af de øvrige perspektiver altid ender i det finansielle perspektiv. Dette skyldes, at alle handlinger og beslutninger, som virksomheden foretager i de øvrige perspektiver, altid vil have en økonomisk betydning¹⁴.

BSC opstilles i realiteten på SBU (strategic business unit) niveau i virksomheden, idet SBU dækker en bredere vifte i stedet for at bruge betegnelser som afdeling eller servicecenter. Fordelen ved en SBU er, at denne dækker over hele værdikæden, hvilket betyder, at alle led er medtaget lige fra ordremodtagelse (salg), produktion til efter salgsservice. Ifølge Kaplan og Norton er det nemmere at forstå BSC, hvis hele værdikæden er indeholdt¹⁵.

¹⁴ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 61-78

¹⁵ Kilde: Per Nikolej D. Buch, Jens Frederiksen & Michael Hegaard, "Balanced Scorecard på dansk - ti virksomhedserfaring", s. 32

Fastlæggelse af hvor de enkelte produkter ligger i livscyklussen.

Den ansvarlige ledelse skal slå fast, hvilke karakteristika der er ved deres produkter/serviceydelser. Dette er ret essentielt, idet de først efter dette kan klarlægge og opstille de rigtige målformuleringer.

Teorien foreskriver, at dette kan gøres i 3 faser.

- Vækst
- Fastholdelse
- Høst

Den generelle teori beskriver endvidere en fjerde fase, aftagning. Denne fase medtager Kaplan og Norton under høststadiet, jf. beskrivelsen af livscyklussen¹⁶.

Vækst fasen

Det er normalt i denne fase, hvor produkterne/serviceydelserne har stort potentiale for virksomheden. Der er dog tit store investeringer forbundet med dette, f.eks. produktionsomkostninger. Endvidere kan det tænkes, at virksomheden først skal til at opbygge kunderelationer, hvis der er tale om et helt nyt produkt/market. Dette kan dog på sigt have stort vækstpotentiale.

Fasen er tit karakteriseret ved negative cashflows og langsom tilbagebetaling på investeringer. Det behøver dog ikke at være fokusområdet, idet stigning i salget oftest vil være mere målbart¹⁷.

Fastholdelse

I denne fase investeres og udvikles der stadig i de enkelte produkter/serviceydelser, dog ikke så langsigtet som var tilfældet i vækststadiet.

Fasen fokuserer mere på at holde og forbedre markedsandele. Fasen er tit præget af profitrelaterede målformuleringer, som f.eks. vækst i markedsandel.

Høst

Denne fase er den sidste i produkternes/serviceydelsernes livscyklus. Her investeres der ikke mere i markedsandele, men derimod kun i det nødvendige udstyr og kapacitet for at kunne

¹⁶ Kilde: Robert M. Grant: Contemporary Strategy Analysis, s. 243.

¹⁷ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 62

opretholde positionen på markedet. Alle investeringer er kortsigtede, og skal være tilbagebetalt hurtigt. Der fokuseres endvidere på at opnå højst mulig profit på det enkelte SBU. En målformulering i denne fase kunne f.eks. være omkostningsoptimering.

Generelt

Generelt vil et produkt/serviceydelse gennemløbe alle 3 ovenstående faser. Der er dog brancher, hvor høstfasen aldrig bliver gennemløbet grundet den teknologiske udvikling (f.eks. computer og bil industrien). Derimod vil produktet/serviceydelsen ryge tilbage til vækstfasen, hvor denne vil gennemgå en produktudvikling eller i nogle tilfælde blive helt udfaset. Ved produktudvikling vil der være mulighed for at opnå merindtjening på det enkelte SBU, dog vil der også være en risiko forbundet med dette, hvis SBU'et ikke lever op til konkurrenters produkter.

Der vil i dette tilfælde være yderligere overvejelser i forbindelse med fastsættelse af målformuleringer under det finansielle perspektiv.

Ved den optimale finansielle styring skal der tages højde for risikoelementerne i den pågældende fase, som produkterne/serviceydelserne befinder sig i. Der skal tages højde for dette; idet risikoen kan være større i vækstfasen end i høstfasen. Dette kan være foranlediget af, at de investeringer foretaget i vækstfasen ikke er så lønsomme, som først antaget. Er høstfasen først nået, har virksomheden bedre overblik over markedet, og dermed kan eventuelle risikoelementer nedprioriteres ¹⁸.

Strategiske temaer

Der er i ovenstående beskrevet muligheder, for hvordan målformuleringer i det finansielle perspektiv kan opstilles. Udgangspunkterne er taget i produktet/serviceydelsens livscyklus. Ved opstilling af målvariable målformuleringerne kan nedenstående figur benyttes. Kaplan og Norton

¹⁸ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 65-66s.

		Strategiske temaer		
		Indtægtsvækst og -mix	Omkostningsreduktion/ produktivitetforbedring	Udnyttelse af aktiver
Forretningsenhedsstrategi	Vækstfase	• Omkostningsvækstrate pr. segment • Indtægt i procent fra nye produkter, serviceydelser og kunder	• Indtægt pr. medarbejder	• Investering (i procent af omsætningen) – F&U (i procent af omsætningen)
	Fastholdelsesfase	• Andel af udvalgte kunder og deres køb • Krydsalg • Indtægt i procent fra nye applikationer • Kunde- og produktlinje-rentabilitet	• Omkostninger sammenlignet med konkurrenternes • Indtækt udgifter (i procent af omsætningen)	• Driftskapitalgrad (cash-to-cash cycle) • ROCE pr. nøgleaktiv-kategori • Aktivudnyttelsesgrad
	Nystart	• Kunde- og produktlinje-rentabilitet • Urentable kunder i procent	• Enhedsomkostninger (pr. produceret enhed, pr. transaktion)	• Payback • Throughput

Figur 8: Måling af strategiske økonomiske temaer

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 66

Ud fra figuren ses det, at denne foreslår tre forskellige temaer (strategiske temaer) at vælge imellem. Disse temaer sammenlignes med, hvilket stadie ens SBU produkter/serviceydelser befinder sig i. Resultatet af dette kan anvendes til forslag til målvariable.

Vi vil i denne sammenhæng ikke gennemgå de enkelte forslag til målvariable, det ikke er afgørende for forståelsen af BSC. Vi vil derimod gennemgå de overordnede temaer og fremhæve eksempler.

- Indtægtsvækst og mix
- Omkostningsreduktion
- Udnyttelse af aktiver

Indtægtsvækst og mix

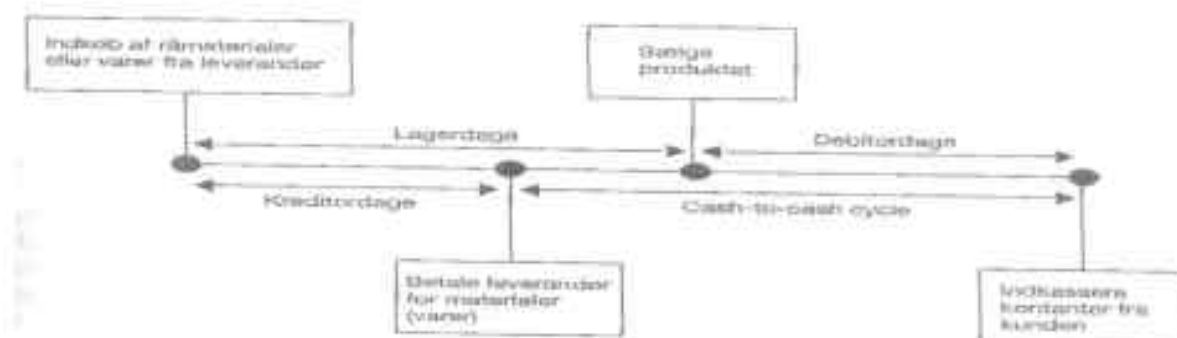
Under dette tema er det mersalg og markedsandel, der fokuseres på. Et af de mest almindelige målvariable for indtægtsvækst er salgstigning pr. segment.

Omkostningsreduktion

Med den finansielle situation vi har nu, er dette et område, som mange virksomheder har fokus på. Her justeres på omkostningsniveauet, og produkterne/serviceydelserne videreudvikles. En typisk målvariabel her vil f.eks. være virksomhedens omkostningsniveau versus konkurrenternes.

Udnyttelse af aktiver

Under dette tema sættes der fokus på virksomhedens udnyttelse af både fysiske og finansielle aktiver, og dermed den mest optimale udnyttelse af disse. Der fokuseres på investeringer og rentabilitet. Et relevant eksempel på en målvariabel ud fra nedenstående model kunne f.eks. være arbejdskapital.



Figur 9: Cash-to-cash Cyclus

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 73

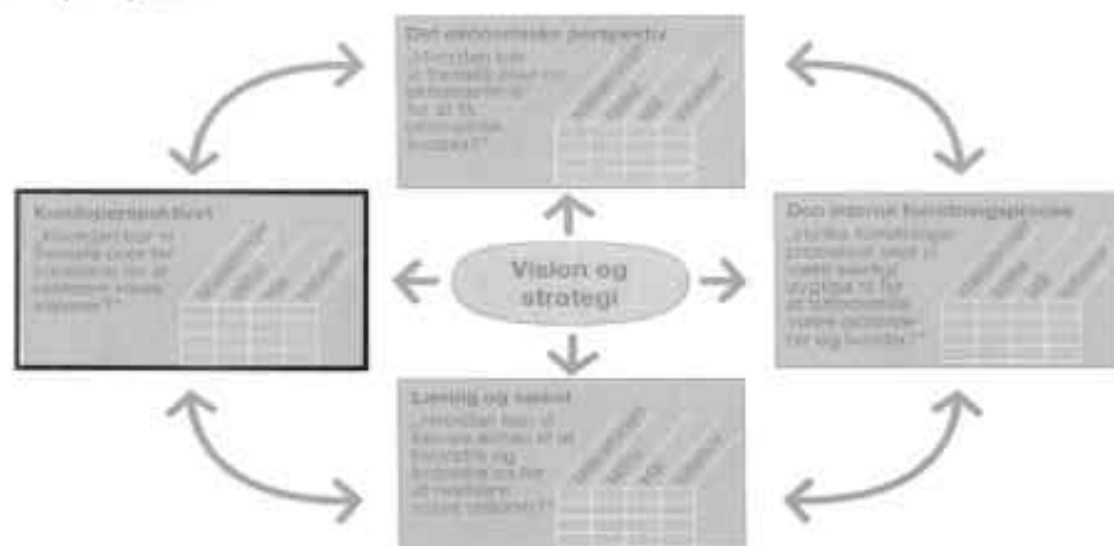
I figuren ses det bl.a. hvor lang tid et SBU binder penge i en handel. Dette ses ud fra tidspunktet, hvor betaling sker til leverandøren, til kunden har betalt. En relevant målvariabel kunne f.eks. omhandle tiden, hvor SBU'en har likviditetsunderskud på en handel ¹⁹.

Opsamling

Den ovenstående gennemgang indeholder forslag til metoder for beskrivelse af det finansielle perspektiv. Det lægges vægt på, hvilken fase SBU'ens produkt/serviceydelse befinder sig på. Der skal endvidere tages højde for, hvilket strategisk tema virksomheden forsøger at operere med.

¹⁹ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 73-75

Kundeperspektiv



Figur 10 The Balanced Scorecard

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 21

I dette perspektiv gennemgår vi, hvordan kunderne ser på virksomhedens SBU. I perspektivet skal virksomheden se på de kunder og de markeder, som virksomheden har valgt at konkurrere på, idet disse kunder og markeder som skal levere indtægter til virksomheden, som blev bestemt tidligere i det finansielle perspektiv.

Teorien beskriver, at virksomheden opdeler SBU'ens kunder i segmenter, og ud fra dette udvælger deres kerne kunder. Dette skyldes, at mange virksomheder forsøger at tilfredsstille alle deres kunder ved at tilbyde den samme ydelse til alle. Dette har vist, at virksomheden ender med ikke at tilfredsstille nogen af deres kundegrupper²⁰.

Ud over dette skal SBU'en identificere, hvad der skaber værdi samt præferencer for det enkelte kundesegment. Eksisterende samt potentielle kunder vil altid have et differentieret behov, dvs. de har forskellige præferencer for deres produkter/serviceydelser. I denne proces skal der tages hensyn til disse forskellige præferencer. Identifikation af dette sker ved, at virksomheden gennemfører en række forskellige markedsundersøgelser, f.eks. ved at forespørge eksisterende samt potentielle kunder om deres kriterier til kvalitet, funktionalitet, omdømme og pris.

²⁰ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 79

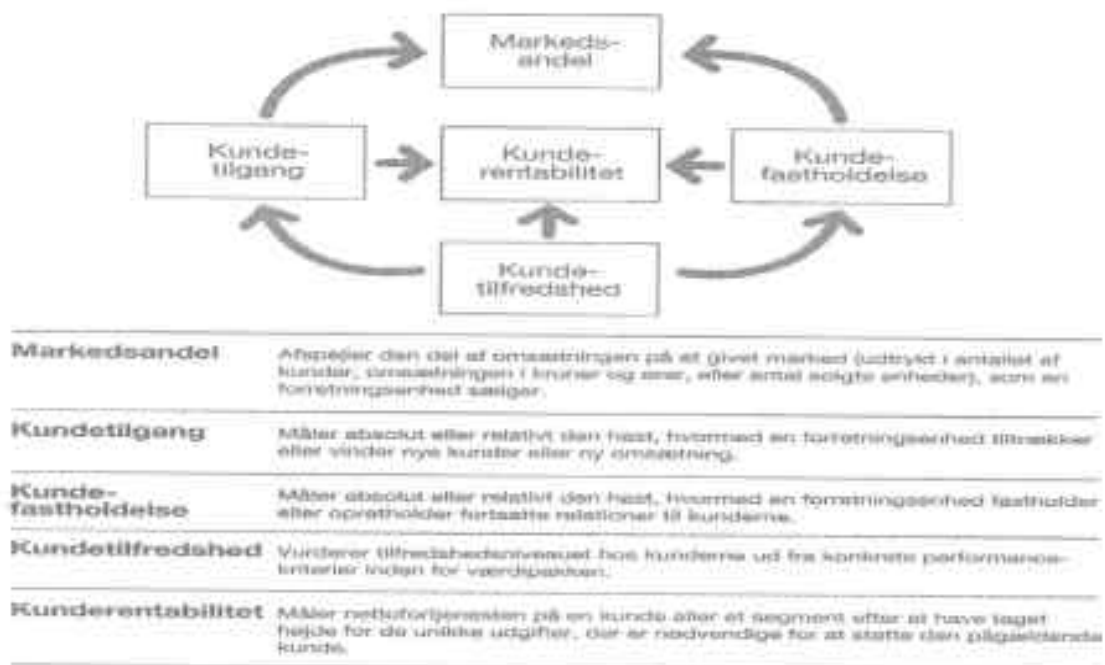
Denne identifikation samt segmentering skal danne grundlag for SBU'ens opstilling af målformulering og målvariable.

Ifølge Kaplan og Norton vælger virksomhederne normalt mellem to sæt målinger i forbindelse med opstilling af målvariable for hvert markedssegment.

- Kundekernemålgruppen
- Ud over kernen: måling af kundeværdipakker²¹.

Kundekernemålgruppen

Generelt er den gruppe relevant for alle former for virksomheder. Målvariable for denne gruppe kan beskrives med nedenstående figur.



Figur 11: Kundeperspektivet - kernemåttal

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 84

Markedsandele

Når først kundegruppen og markedssegmentet er specificeret ud, er denne målvariabel lige til. Der er mange tilgængelige undersøgelser til stede, f.eks. DST (Danmarks Statistik) samt diverse brancheanalyser²².

²¹ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 83-89

Kundetilgang

En virksomhed, der ønsker at øge deres kundeportefølje, vil sandsynligvis have en målformulering, der handler om, at antallet af kunder i bestemte markedssegmenter skal øges. En målvariabel for denne målformulering kan være, hvor mange kunder virksomheden tiltrækker i deres kernesegment ²³.

Kundefastholdelse

Hvis virksomheden gerne vil beholde allerede eksisterende kunder, vil det være nærliggende at opstille målvariable, som fokuserer på dette. Der er mange økonomistyringssystemer, der kan trække historiske rapporter, dermed er det nemmere at registrere, hvor mange kunder der vender tilbage. Endvidere kan man foretage opfølgning på kunder, som ikke vender tilbage, og finde ud af hvor årsagen er, og derigennem måske få dem til at blive kunder igen under nye forudsætninger ²⁴.

Kundetilfredshed

Målvariablen for kundetilfredshed giver virksomheden informationer om, hvordan man bedst og nemmeste kan imødekomme kundernes ønsker og krav. Måleresultaterne kan være svære at beskrive, men det er vigtigt, at området ikke nedprioriteres, idet kunderne i sidste ende har stor indflydelse på virksomhedens videre drift og muligheder inden for dette ²⁵.

Kunderentabilitet

Ovenstående målvariable giver ikke et billede af, hvor rentable kunderne er. Dette vil ud fra vores BSC være en yderst relevant information at tage med. For at opgøre rentabiliteten hos de enkelte kunder, kræver det, at der tages højde for alle omkostninger, som omhandler den pågældende kunde. Problemet er, at rentabiliteten oftest ses ud fra dækningsbidraget, dermed tages der ikke højde for de administrative omkostninger, som også er forbundet med kunden. Dette kan betyde, at en ellers normalt rentabel kunde pludselig viser sig at have tilknyttet høje administrative omkostninger. Kaplan og Norton fremhæver i denne forbindelse ABC (Activity-Based-Costing) for opgørelse af rentabiliteten hos kunderne ²⁶.

²³ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 83-84

²⁴ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 86

²⁵ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 86

²⁶ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 87

Ved benyttelse af ABC-modellen giver nedenstående figur forslag til, hvordan kunderne skal behandles alt efter den valgte markedssegmentering og kundens rentabilitet.

Kunder	Rentable	Urentable
Målsegment	Hold fast på	Omdanne
Ikke-målsegment	Hold øje med	Fjerne

Figur 12: Målsegmenter og kunderentabilitet

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 88

Ifølge Kaplan og Norton er markedssegmenteringen samt ovenstående hjælpeværktøj den mest generelle fremgangsmåde i forbindelse med opstilling af målformuleringer og målvariable i kundeperspektivet. Dette bliver yderligere udbygget med nedenstående forslag.

Ud over kernen

Customer Value Propositions handler om at forstå virksomhedens kunder. For at kunne tilfredsstille kundernes behov fuldstændig er det essentielt for virksomheden at vide, hvad der ligger bag de målvariable, der er beskrevet i ovenstående.

Kaplan og Norton har i "The Balanced Scorecard" beskrevet, at der er nogle træk, der går igen i forbindelse med værdiskabelsen hos kunden. Dette beskrives med nedenstående model.



Figur 13: Kundeværdipakke

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 90

Ovenstående figur viser de 3 ting, der skaber værdi for kunden

- Produkt/serviceydelse attributter
- Image
- Kunderelationer

Produkt/serviceydelse attributter

Produkt/serviceydelse attributter beskriver funktionaliteten, prisen, kvaliteten og leveringstid. Dette beskrives nu nærmere med et eksempel. En virksomhed udbyder to slags serviceydelser, en basisydelse (f.eks. almindeligt Gymnasium) samt en mere specifik nicheydelse (GSK eller VUC kurser). Den største mængde kunder efterspørger den almindelige basisydelse, hvor omkostningerne for kunden er fast, og virksomheden har standardomkostninger forbundet med dette. Nicheydelsen er f.eks. et kursus, som vil være adgangsgivende for at blive optaget på politiskolen. Her modtager kunderne et specifikt kursus med de adgangsgivende fag. Det betyder, at virksomheden har mulighed for at opnå merindtjening, idet man i virksomheden allerede har de interne kompetencer for at udbyde kurset samtidig med, at man vil kunne tage en højere pris end ellers, i og med kurset er så specifikt²⁷.

Image

Image og omdømme er en af de mere uhåndgribelige faktorer, som gør, at kunder handler i den ene virksomhed frem for den anden. Mange større virksomheder opnår gennem reklame en hvis form for kundeloyalitet ved at indprente et navn og mærke i kundernes bevidsthed. Hos mange mindre virksomheder er det mund-til-mund metoden, som giver den største effekt, idet der ikke er ressourcer til store reklamekampagner mv.²⁸

Kunderelationer

Denne dimension indeholder aspektet omkring levering og service. Her vil overvejelserne f.eks. omhandle åbningstiden, mulighed for handel på internettet og personlig kontakt. I forbindelse med at forstå kunden, skal virksomheden gøre overvejelser om, hvad deres relation til kunden skal være. Dette skal herefter igen afspejles i virksomhedens BSC²⁹

Opsamling

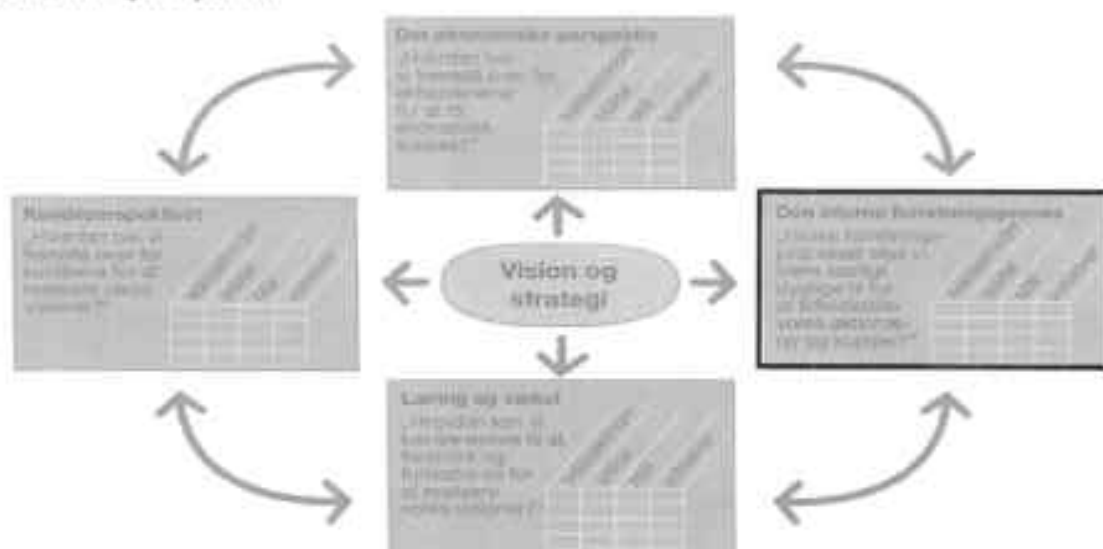
Det handler i høj grad i kundeperspektivet om at vide, hvem virksomhedens kunder er, hvad de efterspørger, og hvordan deres behov bliver tilfredsstillet. Når dette er klarlagt, er det muligt for virksomheden at opstille målformuleringer og målvariable til brug for BSC.

²⁷ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 90-91

²⁸ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 92-93

²⁹ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 91-92

Det interne perspektiv



Figur 14 The Balanced Scorecard

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 21

I det interne perspektiv kigger vi nærmere på SBU'ens centrale processer. Målformulering samt målvariable i dette perspektiv udarbejdes i de fleste virksomheder først, når de to foregående perspektiver er etableret. Dette perspektiv skal fokusere på, hvordan det finansielle perspektiv og kundeperspektivet skal opfyldes.

Kaplan og Norton beskriver, at SBU'en skal identificere de kritiske processer, der skal beherskes for at kunne opfylde de fremsatte målsætninger i de to ovenstående perspektiver. Til dette anbefaler Kaplan og Norton, at virksomheden benytter en værdikæde.



Figur 15: Det interne perspektiv - den generiske værdikæde

Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 115

Det fremgår af ovenstående figur, at værdikæden er inddelt i tre underprocesser, der går fra identifikation af kundernes behov, til disse behov er tilfredsstillet.

Innovation

Virksomheden skal i innovationsprocessen identificere de behov, som kunder har nu og på længere sigt. Efterfølgende skal produktet/serviceydelsen tilpasses til nuværende niveau, men samtidig også klargøres til de behov, kunder vil have på længere sigt, så virksomheden hele tiden vil være up-to-date og levere et produkt/serviceydelse, som lever og til det tidligere omtalt behov.³⁰

Operationer

I denne proces skal produktet/serviceydelsen produceres og leveres/udbydes til kunderne. Det er noget som de fleste virksomheder altid har haft fokus på og dermed reducerer omkostningerne, men værdikæden viser, at dette kun er et step i hele processen, og må derfor ikke være det overskyggende element³¹.

Eftersalgsservice

Den efterfølgende serviceproces omhandler den service, som virksomheden udbyder til kunderne, efter salget er sket. I visse brancher er dette en yderst vigtig proces, f.eks. i IT branchen leverer mange udbydere løbende opdateringer til deres solgte programmer for at sikre, at kunderne hele tiden er up-to-date. Denne service kan nemt blive et afgørende element for kundernes valg af leverandør³².

Opsamling

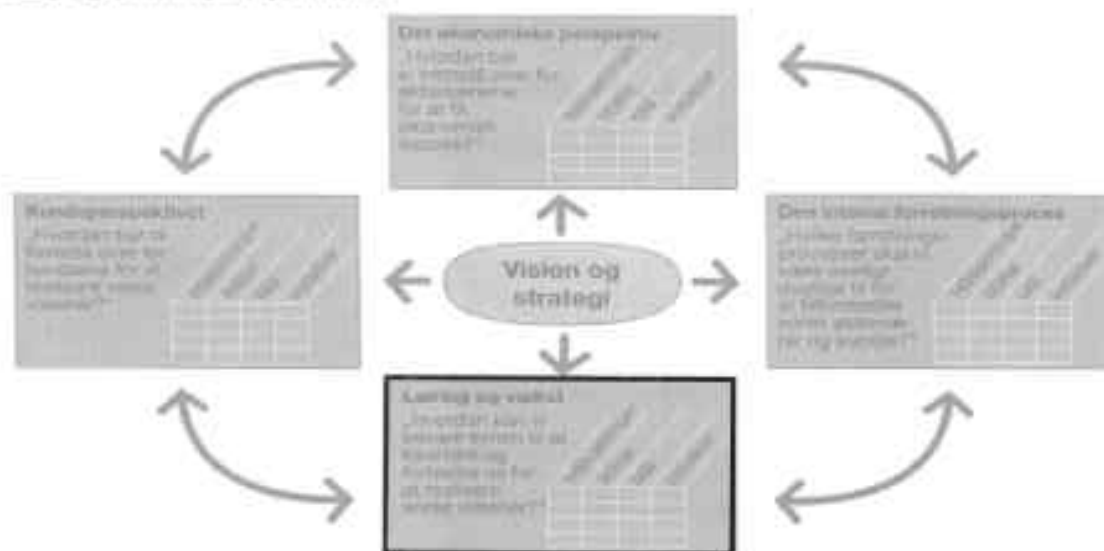
Fokus skal i det interne perspektiv ligge på hele værdikæden og ikke kun centrerer om en enkelt proces. Medtager virksomheden ikke hele værdikæden, er der et overordnet risiko for, at virksomheden overser essentielle processer, som gør, at kunden handler der og dermed opfylder virksomhedens finansielle krav, som blev fastsat tidligere.

³⁰ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 116

³¹ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 123-125

³² Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 125-127

Læring og vækst perspektivet



Figur 16: The Balanced Scorecard

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 21

Det fjerde perspektiv i teorien om BSC omhandler læring og vækst. Dette beskriver virksomhedens evne til innovation, ændringer samt fornyelse.

Når virksomheden medtager læring og vækst perspektivet i deres BSC kommer der fokus på det organisatoriske fundament, der skal være grobund for de andre perspektiver.

Når virksomheden udarbejder målformuleringer og målvariable i læring og vækst perspektivet, kan de med fordel tage udgangspunkt i følgende tre kategorier.

- Medarbejderkompetencer
- Informationssystemernes formåen
- Motivation, beslutninger og tilpasning

Medarbejderkompetencer

De færreste virksomheder i dag tør undervurdere tilstedeværelsen af medarbejdere i forbindelse med vurdering af virksomhedens ressourcer. Dette område vil have målvariable som f.eks. medarbejdertilfredshed i forbindelse med en klimaundersøgelse, medarbejderproduktivitet og virksomhedens evne til at fastholde deres medarbejdere³³.

³³ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 148-150s.

Informationssystemer

Medarbejderressourcer er en ting, men disse medarbejder skal også have de rigtige værktøjer og arbejde med, heriblandt f.eks. informationssystem. Her skal oplyses omkring kundeforhold, interne processer, markedsanalyser mv. Dette skal alt sammen være tilgængeligt for medarbejderen så der kan træffe de rigtige beslutninger på virksomhedens vegne. Et forslag til en målformulering kan f.eks. være hastighed for informationsformidling³⁴.

Motivation, beslutninger og tilhørsforhold

Selvom medarbejderne får alle de nødvendige informationer gennem ovenstående, er det ikke hele vejen til succes. Medarbejderne skal motiveres til at gå i den rigtige retning og tage de rette beslutninger. Dette skal ske ved at de får medindflydelse på hvad der sker samt hvorfor det sker. En målvariabel hertil kunne f.eks. være antal forslag fra medarbejderen målt op imod antal realiserede forslag³⁵.

Omsamling

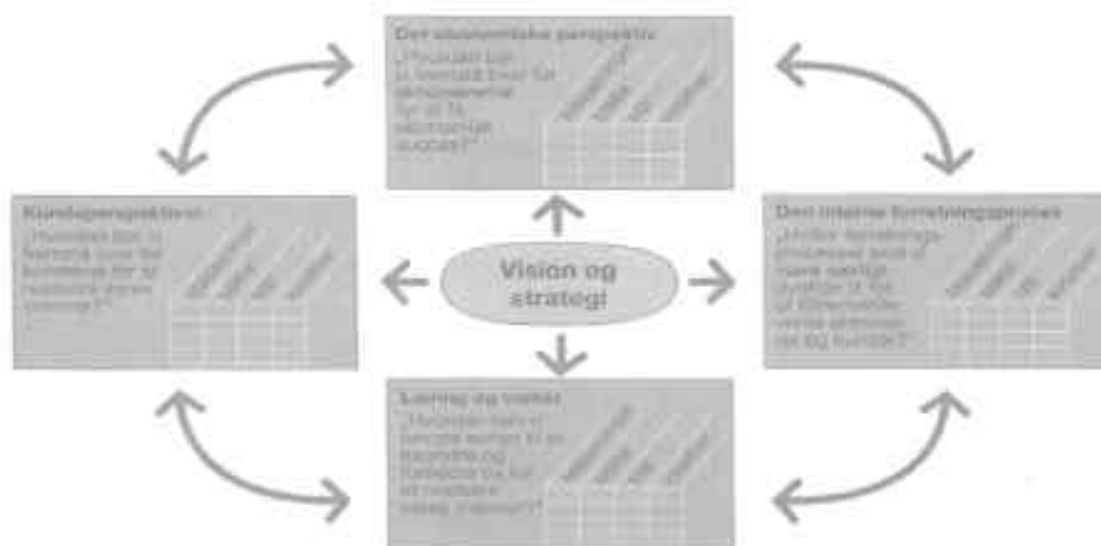
Læring og vækst perspektivet skal tilgodeses det organisatoriske i virksomheden. Til dette formål er der ikke udviklet det samme antal værktøjer til hjælp med opstilling af målformuleringer og målvariable, som under de tre øvrige perspektiver. Perspektivet skal af den grund ikke nedprioriteres, idet et vigtigt element for at opnå succes i de tre øvrige perspektiver.

³⁴ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 156-158s.

³⁵ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 158-160s.

2.5. Sammenkædning med strategien

Gennem årene har BSC udviklet sig fra et økonomiskstyringssystem. Til også at være et værktøj til strategisk ledelse. Ved at sætte strategien og visionen (se afsnit 2.3.1) i centrum og udlede måltallene skabes der sammenhæng mellem de kortsigtede mål og den langsigtede strategi og mellem indsats og resultater.



Figur 17 The Balanced Scorecard

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 21

Strategien og visionen indarbejdes på denne måde i medarbejdernes daglige rutiner og afspejles dermed i højere grad i det produkt eller den service, som virksomheden tilbyder. Dermed styrkes troværdigheden, idet virksomheden herved lever op til de forventninger, der skabes via visionen. Virksomheden bliver derigennem i højere grad strategifokuseret, hvilket er medvirkende til, at ledelsens billede af virksomheden bliver mere virkelighedstro, således at mere tilpassende beslutninger kan træffes.

Som tidligere beskrevet handler BSC om at kommunikere strategi og vision ud i virksomheden. I det overstående er beskrevet, hvorledes det grundlæggende i BSC fungerer, men dette vil ikke alene kommunikere strategien og visionen rundt i virksomheden.

For at opnå den tiltænkte kommunikation med BSC fremsætter Kaplan og Norton at følgende tre principper indarbejdes:

- Årsags- og virkningssammenhæng

- Performance drivers
- Forbindelsen til økonomien

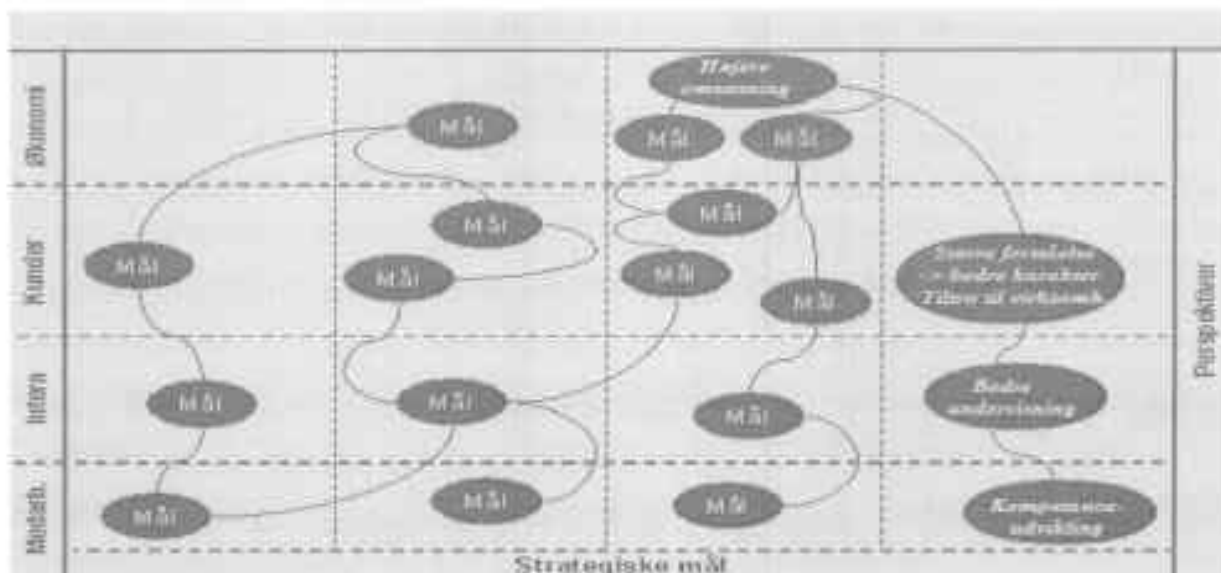
2.5.1. Ad Årsags-virkningsrelationer

Det centrale for et veludviklet BSC er, at årsags-virkningssammenhænge mellem perspektiverne er synlige og afspejler organisationens strategi. Et godt BSC afspejler virksomhedens vision og strategi. Dette vises gennem årsags- og virkningssammenhæng. Alle de målformuleringer, der bliver benyttet under hvert perspektiv skal være en del af den store sammenhæng og være med til at kæde perspektiverne sammen. Ved at virksomhedens BSC afspejler virksomhedens strategi og vision, sikrer man at der er sammenhæng mellem disse.³⁶

Nedenstående figur er et simpelt eksempel på årsags- og virkningssammenhæng i en undervisningsvirksomhed.

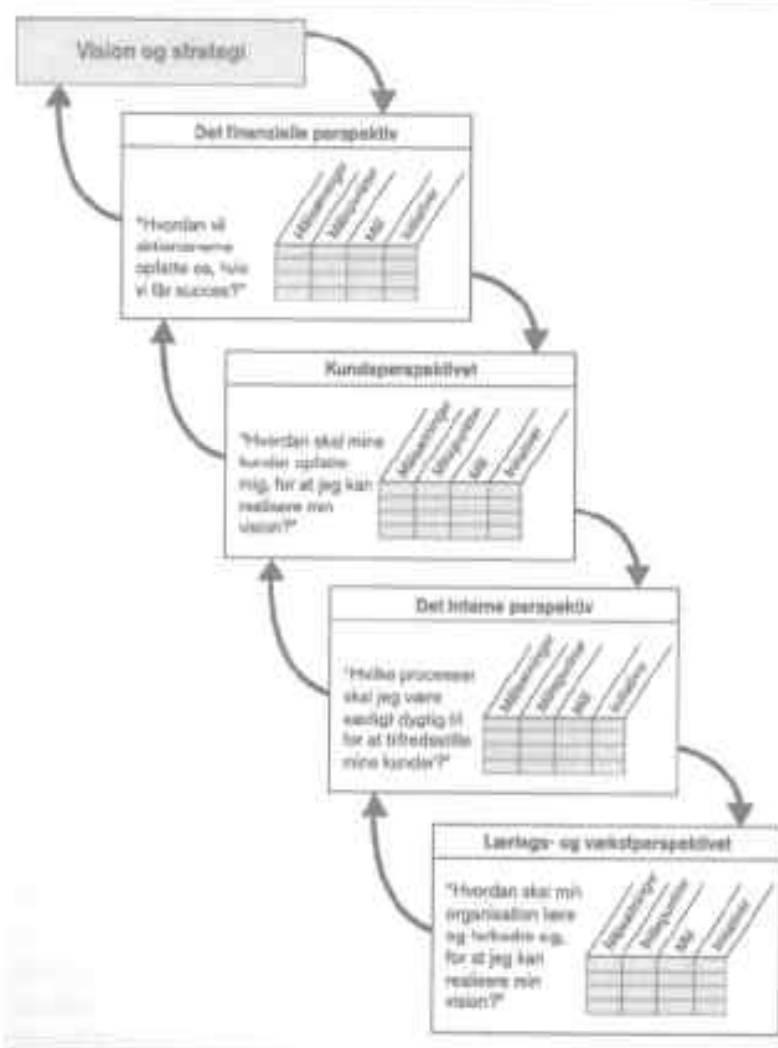
Hvis medarbejderne tilføres mere kompetanceudvikling, vil de have en bedre mulighed for at levere en bedre undervisning i forbindelse med et givent pensum. Denne bedre undervisning vil være medvirkende til at de unge får en bedre forståelse for pensum, hvilket vil medføre beståelse af faget og i sidste ende vil skabe tiltro til skolen/virksomheden og vil få eleven til at vælge den frem for en anden. Dette leder i sidste ende ud i, at virksomheden opnår en højere omsætning, da de får: et, eleven igennem studiet og to, vinder elevens tillid.

³⁶ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 173



Figur 18: Årsags- og virkningssammenhæng
Kilde: Egen tilvirkning.

Overstående eksempel. Skal gennemføres for alle opstillede målformuleringer og skal fortælle virksomhedens vision og strategi. På denne måde sikrer man sig, at der er sammenhæng i det fremstillede BSC samt. At det kan sammenkædes med virksomhedens vision og strategi, som illustreres nedenfor.



Figur 19: Sådan defineres strategiens årsags-virknings-relationer
Kilde: Fokus på strategier, s. 86

2.5.2. Ad Performance drivers³⁷

BSC teorien arbejder med to typer af drivers.

Lagging indikatorer er resultatmål (finansielle målepunkter), der beskriver opnåede resultater. De består typisk af de generiske målsætninger/målinger, som blev nævnt under de respektive perspektiver. De viser, hvordan det gik.

Leading indikatorer er performance drivers (præstationsmål), som indikerer forventninger til fremtidige resultater. De viser således, hvordan det går/vil gå. Lead indikatorerne er bestemmende for strategiens resultater og kan derfor give ledelsen et tidligt varsel i forhold til virksomhedens strategi.

³⁷ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 174

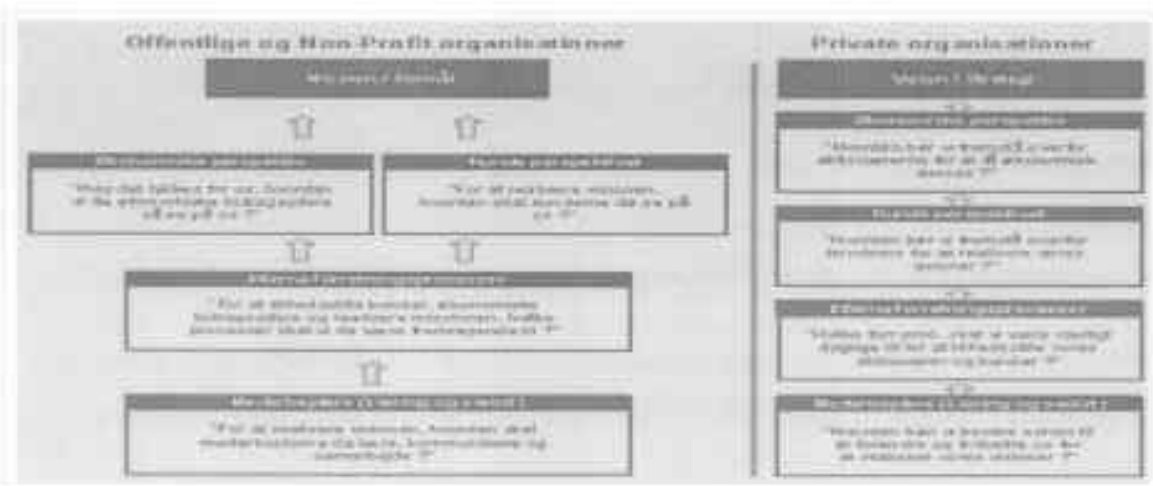
Den gode BSC bør have en passende blanding af resultatmål (lagging indicators) og performance drivers (Leading indicators), som er skræddersyede til den pågældende forretningsenheds strategi.³⁸

2.5.3. Ad forbindelsen til økonomien³⁹

Virksomheden kan have en tilbøjelighed til at blive optaget af ønsket om. At forbedre kvalitet, kundetilfredshed, innovation m.m. Det er imidlertid vigtigt, at disse alle linkes op til finansielle resultater, idet de isoleret set ikke giver mening for virksomheden, hvorfor der specielt for det økonomiske perspektiv bør holdes fokus på lagging indikator. Det skal være indarbejdet i BSC ved, at alle målevariabler skal kunne kædes sammen med det økonomiske perspektiv. Se endvidere figur 18 i afsnittet 2.4.1. om årsags- og virkningssammenhæng.

2.6. Offentlige organisationer⁴⁰

Forskellen mellem private og offentlige organisationer består i, at private organisationer er drevet af kunde- og markedsorienterede strategier, dvs. af at tjene penge/afkast til aktionærer, hvorimod offentlige organisationer er drevet af et formål. I offentlige organisationer er borgeren i centrum.



Figur 20: Offentlige og non-profit organisationer
Kilde: <http://sites.google.com/site/teamroombsc/>

³⁸ Kilde: citat: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 173

³⁹ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 174-175

⁴⁰ Kilde: Internettet: <http://sites.google.com/site/teamroombsc/>

Offentlige organisationer har brug for BSC. I lighed med private organisationer, da de konstant står over for håndtering af nye udfordringer samt forandringer. Forandringernes omfang samt frekvens er stadig stigende. Man hører og læser konstant om øgede politiske krav til effektiviseringer i den offentlige forvaltning. Internt i offentlige organisationer er der også i mange år arbejdet med decentralisering og kompetent ledelse til brug af målstyring.

For offentlige og non-profit virksomheder udgør det økonomiske perspektiv en begrænsning, modsat private virksomheder. Dette skyldes, at det for offentlige virksomheder ikke er en målsætning, idet man ikke kan måle deres succes ud fra, hvor gode de er til at "sælge" varen, da det ofte ikke er muligt at have indflydelse på prisfastsættelsen af indtægterne. Dette betyder at det kun er på omkostningssiden, at virksomheden kan begrænse sig. Offentlige virksomheder og non-profit virksomheder, og har derfor ikke til formål at tjene penge, men derimod at efterleve missionen/formålet, hvorfor offentlige og non-profit virksomheder bør måle deres succes ud fra, hvor effektive og produktive de imødekommer brugerkrævens behov. Der bør opstilles håndgribelige målsætninger for kunden og brugeren. Økonomiske hensyn kan spille en begrænset rolle, men vil sjældent være den primære målsætning.⁴¹

Pointen er, at offentlige organisationer kommer til at arbejde med et værktøj, hvor organisationen kan betragtes ud fra flere forskellige vinkler i forhold til de forskellige interessenter, såsom politikere, borgere, medarbejdere mv. BSC er et godt værktøj til operationalisering af organisationens formål via målfastlæggelsen og den efterfølgende dialog omkring indsats, resultat, årsager, læring samt forbedringstiltag. Det bedre overblik over resultater mv. giver i lighed med private organisationer mulighed for benchmarking⁴² på tværs af kommuner, forvaltninger, afdelinger og funktioner. Offentlige organisationer har i lighed med private organisationer brug for at få konkretiseret, hvad organisationen skal præstere - hvad formålet er med organisationen. Ud fra baggrund af formålet kan udfordringerne og strategierne identificeres.

⁴¹ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 206 - 210

⁴² Definition: benchmarking er en systematisk undersøgelse og vurdering af en eller flere virksomheders produktionsmetoder, effektivitet m.m. ved sammenligning med en standard.

På baggrund af de strategiske målsætninger kan der foretages en prioritering af indsatserne, og de opstillede strategiske målepunkter, der danner grundlaget for udarbejdelsen af bl.a. de succeskriterier ned igennem organisationen.



Figur 21: Offentlige og non-profit organisationers målfastsættelse.
Kilde <http://sites.google.com/site/teamroombsc/>

Niven opstiller en model, som er tilpasset anvendelsen af BSC i en offentlig virksomheder, jf. nedenstående model.



Figur 22: Balanced Scorecard i den offentlige sektor
Kilde: Niven 2002, s. 297

De økonomiske målsætninger kan ikke bruges som indikatorer for, om en offentlig virksomhed opfylder sin mission, ændre modellen på opstilling af de fire perspektiver. Kundeperspektivet løftes til det øverste niveau, mens indflydelsen fra økonomiske indikatorer mindskes. Strategien er stadig kernen i modellen, men offentlige virksomheder kan have svært ved at nedfælde en målrettet strategi. Oftest beskrives blot virksomhedens formål samt de initiativer, som kræves for at opfylde dette formål, hvorfor der ikke er tale om en strategi, men derimod en mission⁴³.

*Det ultimative mål for den offentlige sektor, er at opfylde missionen og indfri fastlagte krav - ikke at opnå økonomisk vækst.*⁴⁴

2.7. Opbygningen af Balanced Scorecard

Der findes utallige bud på, hvordan man kommer i gang med udarbejdelsen af sit BSC. Da udgangspunktet i dette projekt er at udarbejde et BSC for det almene Gymnasium (stx), er det ikke så vigtig ifølge vores opfattelse, om man overholder en nøje fastlagt plan, som det lægges op til fra Kaplan og Norton 10-trins model⁴⁵. Det væsentligste er derimod, om der undervejs gøres de rigtige overvejelser.

Nedenstående model benyttes til at beskrive processen forud for implementeringen af et BSC. Valget af model begrundes med, at den viser, hvor man skal starte med at konstruere sit BSC, og hvilken vej man skal bevæge sig. Desuden er modellen overskuelig og brugbar, hvilket i denne opgave har stor betydning. Modellen samt den uddybende tekst stammer fra "Total Afdelings Succes med Balanced Scorecard, siderne 34-28"

⁴³ Kilde: Niven 2002 s. 294 til 300

⁴⁴ Kilde: Citat: Niven 2002, s. 299

⁴⁵ Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 308



Figur 23: processen bag opbygningen af et Balanced Scorecard
Kilde: 4.17 Balanced Scorecardl aug. 97, s. 28

Modellen deler processen op i 6 faser, der alle bør gennemløbes trin for trin. Vi har dog valgt at tilføje et ekstra trin, et trin 0, idet vi mener, modellen er mangelfuld med hensyn til udgangspunktet for det udarbejdende BSC. Det skal gøres klart, på hvilket niveau man ønsker at implementere BSC. Dette kommer efter vores opfattelse før fastlæggelsen af vision og strategi.

I modellen er der meget fokus på trin et og to, da det er dem, der sætter rammen for det videre forløb og dermed har afgørende betydning for resultatet af BSC. Dette er helt i tråd med den traditionelle BSC teori, der forskriver at man skal tage udgangspunkt i virksomhedens vision og strategi.

Det skal dog understreges, at dette udelukkende er et forslag til, hvordan man kan opbygge et BSC. Ligesom i teorien er der ikke en fast fremgangsmåde for, hvordan dette skal gøres.

De enkelte trin uddybes nedenfor:

Trin 0: Udgangspunktet

Man skal ikke starte et BSC-projekt uden en klar defineret målsætning. Det er vigtigt at kommunikere, og dermed have gode argumenter over for hele organisationen, hvorfor BSC skal implementeres.

Virksomheden bør stille dem selv følgende spørgsmål:

Hvad er formålet med implementering af BSC?

Hvad er målsætningen med BSC?

Kan man opnå det samme bare på en anden måde?

Er det omkostningerne værd?

Er man villig til at ofre de nødvendige ressourcer på at gennemføre processen i organisationen (leder og medarbejderinvolvering mv.)?

Trin 1 - Visionafklaring

Som tidligere beskrevet er visionen virksomhedens langsigtede planlægning for dens ambitionsniveau i en positiv og motiverende form. Det vil sige, at virksomheden med hensynstagende til egen formåen og markedets behov, er indeholdt i visionen. Visionen giver herved mening og retning.

Trin 2 - Strategiformulering

Strategien skal beskrive, hvilke veje organisationen skal følge for at nå visionen. Strategien indeholder ofte et sæt overordnede handlingsplaner og aktiviteter for den vej virksomheden skal gå, dvs. formuleringer af langsigtede mål og arbejdsmetoder. Formålet er derfor, at strategien skal medvirke til at organisationen opnår dens formål. Organisationens formål vil typisk være at maksimere værdiskabelsen til aktionærer/ejere i form af øget afkast og aktieværdi (jvf. shareholder value) for så vidt angår private organisationer. Offentlige organisationers formål kan være at forvalte de tildelte midler mest optimalt.

Ovenstående to trin vil i de fleste virksomheder være forudbestemt inden opbygningen af BSC. Hvis dette ikke er tilfældet, er det en vigtig del i opbygningen af virksomhedens BSC. Visionen og strategien vil blive fastlagt af virksomhedens øverste ledelse, og muligvis i samarbejde med virksomhedens ejer. Forsøget med opbygningen af et BSC sker ofte i forbindelse med modifikation eller ændring af visionen og strategien.

For virksomheder i den offentlige sektor kan det generelt være sværere at analysere, idet de ofte er mere komplekse end de private, hvilket skyldes, at den offentlige sektors strategi kan være vidtspændende og ikke præcist nok defineret.

Trin 3 - Fastlæggelse af perspektiver/nøgleområder

I trin 3 skal virksomheden fastlægge deres nøgleområder. Nøgleområderne skal være virksomhedens beskrivelse af de forhold, der er fremtrædende for virksomhedens position på dens marked. Nøgleområdet er virksomhedens kort- og langsigtede områder, som de vil satse

på. De udvalgte målsætninger skal være udslagsgivende i virksomhedens vigtighed og dens levegrundlag. Det er på disse områder, ledelsen ønsker at konkurrere og evalueres på.

Nøgleområder er tidligere i opgaven betitlet som perspektiver.

I praksis vil det med fordel kunne afholdes en workshop for virksomhedens ledelse, hvor de i fællesskab kan vælge de områder der bedst repræsenterer deres virksomhed. Deres valg skal tages i lyset af virksomhedens fastlagte vision og strategi.

Trin 4 - Udvælgelse af måleformulering/de kritiske succesfaktorer

Formålet med dette trin er, at der ydermere skal ske en konkretisering af, hvad virksomhedens fremadrettede fokus er. På nuværende tidspunkt har virksomhedens ledelse fastlagt visionen og strategien samt tilført disse med nøgleområder. Virksomheden fremadrettede fokus konkretiseres ved at udvælge virksomheden kritiske succesfaktorer.

Hvis en virksomhed skal føre dens strategi ud i livet, er den nødt til at identificere, hvad den er god til. Hvilket vil sige at den skal finde frem til de kritiske succesfaktorer.

Dette er en meget afgørende fase for BSC, idet de kritiske succesfaktorer er tæt forbundet med virksomhedens fremtidige fokus. Inden valget skal det overvejes nøje, om det er essentielt for virksomheden. En stor del af denne proces handler om at koordinering og styring af beslutninger, idet dette er en beslutning og proces, der ikke blot kan varetages af en enkeltstående person.

Udvælgelsen af de kritiske succesfaktorer kan i praksis foregå på følgende måder:

- Braninstorm over mulige kritiske succesfaktorer

- Gennemgang af de fastlagte nøgleområder fra trin 3

- Gruppearbejde med valg af 4-6 faktorer pr. strategi

- Gruppering af de valgte faktorer i forhold til de valgte nøgleområder

I lighed med trin 3, bør denne foretages på en workshop. Den kan med fordel udnytte virksomhedens øvrige medarbejdere, da det ikke nødvendigvis er ledelsen alene, der skal inddrages i denne proces. Den enkelte medarbejder kan fra et operationelt niveau involveres, således at alle virksomhedens niveauer er medvirkende, strategisk, taktisk og operationelt. Det er dog omvendt også muligt at involvere for mange i denne proces, da der så vil være for

mange meninger, og udvælgelsen vil blive meget ressourcekrævende. Endvidere skal det bemærkes, at valget af indikatorer ikke er evig gældende; over tid er det nemmere at ændre de kritiske succesfaktorer, end det for eksempel er at ændre strategien eller nøgleområdet.

Trin 5 - Fastlæggelse af målevariable/indikatorer

Det næste skridt i processen er, at der skal fastlægges indikatorer for hver enkelt af de kritiske succesfaktorer. Disse målevariable skal indikere, i hvilken retning virksomheden bevæger sig i, og om virksomheden bevæger sig i en positivt eller negativt retning. For at kunne måle på hver af de enkelt kritiske succesfaktorer er det nødvendigt at opstille et mål for hver enkelt. Da man skal kunne aflæse, i hvilken retning virksomheden bevæger sig i, indføres der ofte en lysregulering, hvor resultaterne opdeles i hhv. rød, gul og grøn, hvor grøn indikerer, at alt går i den positive og dermed rigtige retning.

Tilsvarende med trin 3 og 4 bør man igen fremlægges konkrete forslag ved afholdelse af en workshop. Endvidere skal der fastlægges hvilke af de fremlagte målevariable der skal repræsentere måleopfyldelsen af de enkelte kritiske succesfaktorer.

Trin 6 - Fastlæggelse af initiativer og udvælgelse af målepunkter (aktiviteter & måltal)

I det sidste trin skal virksomheden ind og tage stilling til på hvad og hvor de vil foretage målinger i forhold til deres BSC. Virksomheden skal foretages konkrete initiativer, og medarbejderne skal have den nødvendige information for at processen kan køre så optimalt som muligt. Virksomheden skal endvidere udarbejde eventuelle evalueringsskemaer til medarbejderne, og dette skal udarbejdes til medarbejdere på alle niveauer.

Det er vigtigt at virksomheden får kommunikeret det nye måleværktøj tydeligt ud til medarbejderne, for at komme eventuelle konflikter i forkøbet. Det er et forholdsvis nyt måleværktøj, som mange ældre ansatte måske ikke har hørt om, dermed skal der også tages højde for dette.

2.7.1. Implementeringen

Ovenstående model er kun en ud af mange eksempler på, hvordan man kan udarbejde et BSC. Øvrige modeller er en del mere dybdegående og specifikt udarbejdet til store virksomheder.

På trods af at de ovenstående 6 trin kan virke ressourcekrævende, er modellen en smule mangelfuld med hensyn til dens implementerings fase.

I denne opgave vil, elementer som knytter sig til selve implementeringen ikke blive berørt, som anført i afgrænsningen.

Efter behandling af de foregående 6 trin er det nu muligt at udarbejde og opstille det endelige BSC. Næste fase eller trin er så, at den skal implementeres i virksomheden. I denne fase er en vigtig del af opgaven, at BSC'et skal revideres, ajourføres samt hvem, der har ansvaret herfor.

Ikke alene ovenstående er en vigtig del i denne fase, man bør endvidere spekulere i, hvordan BSC'et skal præsenteres for medarbejderne. Medarbejderne skal føle, at dette ikke alene kan blive en succes for virksomheden, men også for ens egen udvikling, hvorfor medarbejderne skal bakke op om implementeringen, før dette kan blive en succes. Hvorfor det i denne fase ikke mindst handler om at "sælge" varen over for medarbejderne.

Succeskriterier for implementeringen af Balanced Scorecard

Implementeringen er i mange virksomheder en fundamental anderledes måde at drive virksomhed på. Hvorfor forandringsprocessen i forbindelse med indførselen heraf ikke må undervurderes. Succeskriteriet for virksomheden er at forbinde ledelsessystemet med strategien ved at skabe en organisation, der fokuserer på strategien.

3. Opbygning i praksis

3. Opbygningen

Som tidligere beskrevet er gymnasierne siden årsskiftet 2007, overgået til en selvejende virksomhed. Vi har valgt at tage den angrebsvinkel på opgaveløsningen, at vi udarbejder et BSC på baggrund af Nives teori, jf. afsnit 2.6. anvendelse af BCS i en offentlig virksomhed.



Figur 24: Balanced Scorecard i den offentlige sektor
Kilde: Niven 2002, s. 297

Som der er lagt op til i teorien, er der mulighed for at tilføje yderligere elementer til det specifikke BSC. Vi vil i denne fremstilling udskifte elementet mission med *undervisningsministeriet (UVM)*. Grunden til at vi har dette element med er, at skolen er underlagt UVM og derfor skal opfylde en række krav stillet af UVM, f.eks. skal skolen kvartalsvis indsende aktivitetsindberetning⁴⁶ med revisorerklæringer herom. På den måde er UVM en del af skolens eksistens grundlag.

⁴⁶ Aktivitetsindberetninger, er en erklæring om tilskudsgivende aktiviteter på skolen, som uvm udbetaler tilskud ud fra.

3.1. Det almene Gymnasium

Når en virksomhed skal konstruere BSC tages udgangspunkt i virksomhedens strategi, således at præstationsmålene for de respektive perspektiver afspejler både hvilken type virksomhed der er tale om, såvel som, hvilket grundlag virksomheden konkurrerer på. Endvidere afhænger præstationsmålene i et BSC af, hvilket niveau i organisationen det skal anvendes på. BSC kan anvendes fra koncernniveau til divisionsniveau, afdelingsniveau, arbejdsgruppeniveauer og i nogle tilfælde helt ned på individniveauer.



Figur 25: Organisationsdiagram UVM

Kilde: <http://uvm.dk/Minister%20og%20ministerium/Ministeriet/Organisation.aspx> samt egen tilvirkning

I det følgende afsnit vil strukturen i det danske skolesystem blive introduceret for at synliggøre, hvilket niveau case-virksomheden befinder sig på. Herudover hvilke overordnede retningslinjer case-virksomheden styrer efter. Dette danner rammerne for konstruktionen af et BSC tilrettelagt specifikt til case-virksomheden.

Ofte udarbejdes BSC i første omgang på divisionsniveau som pilotprojekt, hvorefter andre divisioner i koncernen vil kunne drage nytte af erfaringerne fra pilotprojektet (Bukh et al 2000). Dette er også tilfældet med det almene Gymnasium, hvor der i første omgang tages udgangspunkt i RG. Hvis det i forbindelse med dette projekt viser sig, at skolerne med fordel kan drage nytte af anvendelse af BSC, vil andre stx- studielinjer med fordel kunne tage udgangspunkt i erfaringerne fra RG ved implementering af et scorecard for deres skole. Senere vil der også kunne opstilles et overordnet BSC, udarbejdet af UVM, for samtlige gymnasier med stx-studieretning, ligesom der nedefter i organisationen vil kunne udvikles specifikke præstationsmål for eksempelvis grundforløbet (0-½ år). Endvidere vil det være muligt for den enkelte lærer at arbejde med BSC på individniveau, det vil sige ved at opstille nogle konkrete målsætninger for en klasse, lærerens fagområder mv.

3.1.1. Undervisningsministeriet

I Danmark er der fire forskellige gymnasiale uddannelser: Stx, hhx, htx og hf, som retter sig imod unge, som har interesse for viden, fordybelse, perspektivering og abstraktion. Det fælles formål med uddannelserne er at forberede unge til videregående uddannelser, herunder at de tilegner sig almindelig viden og kompetencer gennem fagene og samspillet imellem dem. Stx, hhx og htx er et tre-årigt forløb, der optages unge, der har fuldført ni år i grundskolen. Hf er to-årig og optager personer, der har gået ti år i grundskolen.⁴⁷

Formålet med det almene Gymnasium (stx) er ifølge bekendtgørelse om uddannelsen til studentereksamen (stx-bekendtgørelsen), at målrette en 3-årig (½ års grundforløb og 2½ års selvvalgt studieretningsforløb) ungdomsuddannelse mod unge med interesse for viden, fordybelse, perspektivering og abstraktion, og som primært sigter mod videregående uddannelse. Ydermere lægges der fra undervisningsministeriet op til, at skolen arbejder tæt sammen med eleverne, samt at det skal tilegne eleverne almindelig viden og

⁴⁷ Kilde: artikel "De gymnasiale uddannelser i Danmark"

kompetencer gennem uddannelseskombination af faglig bredde og dybde og gennem samspillet mellem fagene.⁴⁸

Undervisningsministeren udsteder de regler, som skolerne skal arbejde efter. Skolerne, der er geografisk spredt i hele Danmark, er selvejende virksomheder med forskellig historie og faglig profil. De finansierer gennemførelsen af én eller flere af gymnasiale uddannelser ved tilskud fra Undervisningsministeriet på basis af elevtal. Skolens leder refererer til en bestyrelse, hvis sammensætning afspejler skolens specifikke profil. Skolens lærere og elever udpeger repræsentanter til bestyrelsen. Skolebestyrelsen ansætter og afskediger skolelederen, og har det overordnede ansvar for virksomhedens drift og virksomhed. Styringen af det almene Gymnasium foregår hos undervisningsministeriet, pengene, der tildeles skolerne, fastlægges som et led i finansloven.⁴⁹

3.1.2. Rysensteen Gymnasium

For at give et indblik i den valgte case-virksomhed, præsenteres skolen værdigrundlag samt de væsentligste punkter fra skolens ressourceregnskab.

RG, der pr. 7. september 2010 huser 702 elever og 75 lærer, er beliggende i det centrale København.

RGs profil kan ifølge dem selv kort formuleres som kreativ faglighed og demokratisk bevidsthed. De bygger på traditioner og fællesskab i det nære og formes af en elevmasse, hvor sammenhold og tryghed er i centrum. I deres vision vægtes en innovativ og åben tilgang til fagene. Dette stimuleres ved også at have fokus på kropslig, musisk og dramatisk udfoldelse. Der prioriterer udvikling af elevernes demokratiske bevidsthed højt. Alle elever modtager gennem gymnasieforløbet undervisning i retorik som en del af almindelsen, og en dybere forståelse for medindflydelse læres i praksis gennem demokratidage, klassens egne demokrati-moduler, morgensamlinger, årgangsmøder og en fælles skolehøring. Som elev på RG er dagligt medansvar og medindflydelse en pligt, og ønsker man at udvikle sin politiske forståelse yderligere, er elevrådet, studierådet og de mange elevstyrede udvalg en stærk og selvstændig platform, der betyder meget for

⁴⁸ Kilde: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=132647>
bekendtgørelse om uddannelsen til studentereksamen (stx-bekendtgørelsen)

⁴⁹ Kilde: artikel "De gymnasiale uddannelser i Danmark"

skolebeslutningerne. RG stræber efter at være et demokratisk laboratorium, hvor forskellige styrings- og beslutningsformer udtænkes og afprøves i praksis – hvor alle elever udvikler deres forståelse for og evner til medindflydelse⁵⁰

3.2. Analyse af Rysensteen Gymnasium

3.2.1. Rysensteens vision

Nedenfor vises RGs vision og værdigrundlag er taget fra skolens hjemmeside

"Rysensteen Gymnasium – et støtsted i storbyen og et springbræt til verden

Viden

Rysensteen er kreativ faglighed. Viden med globale ambitioner.

Læring

Vi skaber fremtiden i et engagerende læringsmiljø med mod til forandringer.

Vi stiller krav. Vi står på tæerne. Alle skal lære.

Demokrati

Elever, lærere og ledelse former hverdagen i et levende demokrati, der skærper ansvar og medindflydelse.

Fællesskab

Vi fastholder det varme fællesskab, der bygger på tryghed, originalitet og rummelighed

– med plads til at forme sig selv sammen med andre

– i en intens atmosfære, der gør det spændende at lære.

Du skaber Rysensteen - Rysensteen skaber dig - Sammen skaber vi fremtiden⁵¹

3.2.1.a Værdigrundlag

"På Rysensteen Gymnasium vil vi sikre et åbent og demokratisk miljø i en hverdag med fokus på faglig fordybelse inspireret af nysgerrighed og engagement.

Ansvar for helheden og respekt for mangfoldigheden er forudsætningerne for et undervisningsmiljø til gavn og glæde for alle. Vi vil fastholde klassen som fagligt og socialt samlingspunkt og sikre progression i udviklingen af de faglige, studieforberedende og personlige kompetencer, både i de enkelte fag og i de tværfaglige projekter.

Vi vil være åbne overfor den udvikling der er i samfundet og i verden, både når det handler om at søge inspiration til det daglige arbejde på skolen, og når vi tager på ekskursioner, udvekslingsrejser og studieture.

⁵⁰ Kilde: <http://rysensteen.dk/skolensprofil/>

⁵¹ Kilde: Citat: <http://rysensteen.dk/skolensprofil/vision/>

Sammenhængen mellem indflydelse og ansvar er vigtig for en velfungerende skole med plads til alle, derfor lægger vi vægt på, at de formelle demokratiske beslutningsstrukturer er tydelige.

Endelig lægger vi vægt på at opretholde en fordomsfri dialog, som skaber et åbent og ligeværdigt forhold mellem alle på skolen, og således er forudsætningen for et både fagligt og socialt godt miljø på skolen.”⁵²

3.2.2. Rysensteens strategiformulering

RGs strategi er på kort sigt at fastholde deres nuværende markedsandel på det almene gymnasieområde ud fra deres udarbejdede vision.

Der mangler oplysninger om en mere langsigtet strategi. Der er i RGs vision ikke nævnt noget om innovation og derigennem nytænkning indenfor uddannelsesområdet, selvom der siden finanskrisen har været voksende efterspørgsel på uddannelse.

Vi vil forsøge med denne opgave at komme ind på forslag til initiativer og tiltag hertil gennem vores BSC. På baggrund af vores BSC vil det være muligt at komme med forslag, til en mere langsigtet strategi for RG.

3.2.3 Fastlæggelse af perspektiverne

Traditionelt er BSC som tidligere nævnt delt op i fire perspektiver. Der lægges op til, at disse fire perspektiver er forskellige alt efter, hvad det opstillede BSC skal dække. Vi har i denne skildring af BSC valgt at tage udgangspunkt i de traditionelle fire perspektiver.

3.2.3.a. Kundeperspektivet

Traditionelt handler dette perspektiv om, de eksisterende kunder for en virksomhed. For gymnasier er "kunderne" eleverne, som sigter mod en videregående uddannelse. Definitionen ligger herfor meget op ad det traditionelle.

Hvordan bør vi fremstå over for vores kunder, og hvordan skaber vi værdi for kunderne?

3.2.3.b. Det økonomiske perspektiv

Det økonomiske perspektiv omhandler traditionelt, hvorledes virksomheden skal fremstå over for "ejerne". Hos RG er ejeren reelt skatteyderne, disse repræsenteres af en valgt bestyrelse⁵³

⁵² Kilde Citat: <http://rysensteen.dk/skolensprofil/vaerdigrundlag/>

⁵³ I bestyrelsen hos Rysensteen sidder i alt 12 repræsentanter. Heriblandt både elev-, lærer- og videreuddannelsesrepræsentanter (CBS og Aarhus uni).

Vi vil i denne opgave omtale ejerne, som bestyrelsen. Vi er defineret følgende for det økonomiske perspektiv.

Hvordan tilfører vi kunderne værdi, mens vi kontrollere omkostningerne?

3.2.3.c. Det interne perspektiv

Den traditionelle definition på dette perspektiv omhandler, hvilke forretningsprocesser virksomheden skal benytte og effektivisere for at tilfredsstille kunder og bestyrelsen. RG har en del forretningsprocesser, de skal følge. Disse processer er enten udstykket af bestyrelsen eller UVM. På baggrund heraf har vi valgt følgende definition på dette element.

Hvordan opfylder vi kravene fra vores interessenter, og hvilke processer skal vi beherske og effektivisere?

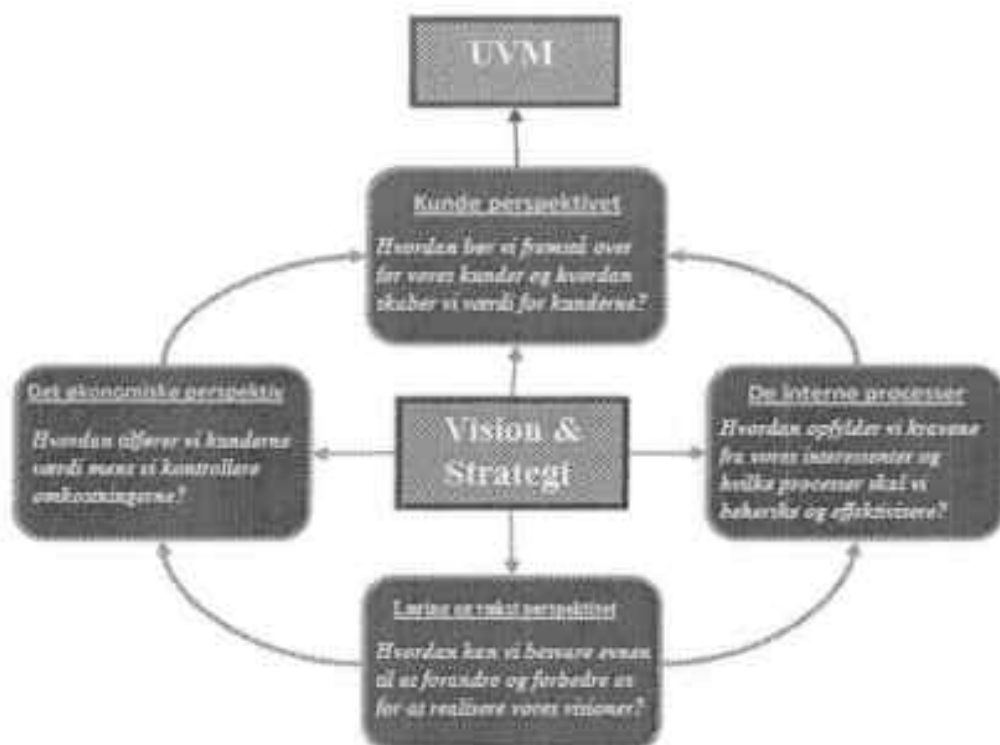
3.2.3.d. Læring og vækst perspektivet

Traditionelt indeholder dette perspektiv spørgsmålet om, hvorledes virksomheden skal bibeholde deres evne til at forbedre og ændre sig for at opfylde deres vision. Som det fremgår af visionen og strategien er læring og vækstelementet meget vigtig for RG. På baggrund heraf har vi valgt følgende definition på dette element.

Hvordan kan vi besvare evnen til at forandre og forbedre os for at realisere vores visioner?

Opsamling

På baggrunden af ovenstående definition ser grundstrukturen i RGs BSC, som vist nedenfor.



Figur 26: Balanced Scorecard for Rysensteen Gymnasium
Kilde: Egen tilvirkning

3.2.4. Definition af Rysensteens valgte perspektiver

Ingen vi vil specificere skolens måleformuleringer, vil vi gerne over for læseren specificere og udbyde de enkelte perspektiver for at give en større forståelse af, hvem RG, er og hvem deres kunder er mv.

3.2.4.a. Kundeperspektivet

Kunden er virksomhedens indtægtskilde og dermed grundlaget for virksomhedens fremtidige eksistens. Uden kunder genereres der ingen omsætning, og uden omsætning er der ingen eksistensgrundlag.

Kundeloyaliteten er helt afgørende når virksomhedens fremtidige succes og indkomst skal sikres. Ud over at genere omsætning, vil et positivt omdømme hos de nuværende kunder være altafgørende, da det har betydning for tilgangen af nye kunder. RG har og vil altid kunne leve højt på mund-til-mund metoden, idet de altid har haft et godt omdømme i København og omegn.

Fremtidens gymnasium studerende har mulighed for at gå ind på undervisningsministeriets hjemmeside og se det forgangne års gennemsnit for de enkelte skoler. Her ligger RGhelt i top (top 3), hvilket skolen har gjort i mange år. Dette vil være et stærkt grundlag for at eleverne vælger RG frem for en anden skole.

Som beskrevet i teoriafsnit 2.3.2., er kundernes ønske og behov i centrum, og virksomheden forsøger at måle kundernes tilfredshed. Tilfredsheden kan afspejles i kundernes forventning og opfattelse af virksomheden, hvorfor disse er essentielle områder når der skal opstilles måltal inden for dette perspektiv.

Kunde identifikation

Når der er tale om et gymnasium, er det nærliggende at se på nuværende og mistede kunder for at undersøge, hvad der får eleverne til henholdsvis at vælge eller fravælge gymnasiet frem for et andet gymnasium eller søge anden studieretning. Dette kan eksempelvis gøres ved at nedsætte en fokusgruppe eller foretage en spørgeskemaundersøgelse blandt eleverne. Begge angrebsvinkler har til formål at kortlægge skolens gode og dårlige sider. Hermed tegnes et billede af hvor forbedringer er nødvendige. Værdiskabelsen i gymnasiet sker i interaktion mellem elever og lærer, og derfor bør der fokuseres på tilfredsstillelsen af disse, samt hvordan disse kan forbedres for at øge elevernes faglige udvikling.

Gymnasiets kunder kan være svære at specificere, derfor uddybes definitionen af kunderne nedenfor. Definitionen er baseret på interview med RGs ledelse.

- **Eleven:** Eleverne er umiddelbart de mest nærliggende kunder, idet dem der har den direkte kontakt til skolen og som direkte oplever skolens ydelser på de fleste områder.
- **Samfundet:** Yderligere kan man også definere, hele det danske samfund som skolens kunde. Skolen er udelukkende finansieret af danskerne gennem skatteyderne. I og med skatteprocenten er blandt verdens højeste, er der en naturlig forventning fra den danske befolkning til ungdomsuddannelsens standarder.⁵⁴

Samfundet som kunde til gymnasierne, er et kapitel for sig selv - dette vil derfor ikke blive behandlet i denne opgave. I det følgende vil der kun blive fokuseret på eleverne som skolens kunde.

⁵⁴ Kilde: Artikel: Børsen 11 Marts 2008 "Danmark Har nu verdens højeste skattetryk"

Kundesegmentering

Skolen bør forsøge at identificere væsentlige kundesegmenter samt analysere kundernes forventninger og opfattelsen af skolen. Formålet med dette er at skabe et bedre kundekendskab og dermed en bedre kundeforståelse, således at skolen ved hvordan de kan tilfredsstille forskellige kundetyper.

RG optog i 2010 to klasser yderligere end først budgetteret, idet efterspørgslen var meget høj. Dette betød, at der blev tilføjet flere elever til de enkelte klasser, og kapacitetsudnyttelsen nåede maksimum⁵⁵. Det vil derfor ikke være muligt for RG at tilbyde ekstra kurser, eller mere specifikke uddannelser i dagtimerne, idet der simpelthen ikke er plads til eleverne.

Derimod kunne RG overveje at oprette aften og weekend hold. Ser vi på andre gymnasier i hovedstaden, er der flere der med succes har udvidet til det marked.

Markedsandel

Som tidligere nævnt så har RG nået maksimum for hvad angår almene gymnasium elever, og der vil derfor ikke være mulighed for at presse flere klasser ind på skolen. Den eneste måde dette vil kunne muliggøres er ved at kapaciteten for såvel lokaler som lærer udnyttes yderligere. Spørgsmålet er så hvor stor profitten ville være ved en sådan udvidelse, og om den ville ramme med en modsat effekt som ville skade kvaliteten på skolen, og dermed også skolens omdømme.

Flere og flere unge mennesker vælger at tage en gymnasial uddannelse i forhold til tidligere. Dette skyldes at der i kølvandet på den globale finanskriser er blevet større fokus fra virksomhedernes side at skaffe kvalificeret arbejdskraft⁵⁶. Derfor mener vi at skolen vil opnå den bedste effekt ved at oprette f.eks. GSK hold i aften timerne og i weekenderne. Dermed vil det være muligt at trække udelukkende på skolens nuværende ressourcer. Dette vil dog give forhøjede lønomkostninger, men der vil ikke være yderligere kapacitetsomkostninger forbundet med dette udover el og vand.

Endvidere kunne skolen også undersøge hvor lønsomt det ville være og udvide deres almene gymnasium uddannelse til flere klasser, men dette tror vi dog ikke er den rette vej frem.

⁵⁵ Oplysninger er modtaget i forbindelse med interview med skolens ledelse.

⁵⁶ <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2010/11/19/222256.htm>

Kundetilgang

RGs elever kommer fra mange forskellige byer i hovedstadsområdet, faktisk spænder viften fra Helsingør til Køge⁵⁷. Der kan være mange forskellige forklaringer på dette, men her kunne RG fastsætte en målvariabel hvorpå at alle nye elever skulle svare på, hvorfor de lige præcis valgte RG. Det er for svært at sige hvilken faktor der har størst effekt på den enkelte elevs skolevalg, men vores personlige forventning er, at det skyldes de tidligere omtalte karakter oplysninger på undervisningsministeriets hjemmeside samt mund-til-mund metoden.

Kundefastholdelse

RG skal hele tiden have fokus på at elevernes forventninger til skolens indfries, og dermed sikre deres tilstedeværelse på skolen. Man har på RG de senere år haft fokus på at tilbyde eleverne en masse aktive tilbud selvom skolen er placeret midt i København⁵⁸. Dette er et område som er vigtigt for skolens elever samt lærer, idet mange undersøgelser viser at indlæringsprocessen og selvværdet forhøjes hvis man er i god fysisk form.

RG har på baggrund af dette, indgået en aftale med DGI byen, som er placeret lige overfor skolen. Aftalen omfatter, at eleverne frit kan gå over i DGI byen og foretage fysiske aktiviteter (fodbold, håndbold, fitness, svømning mv.). Dette har været en succes for RG, idet elever og lærer flittigt benytter sig af tilbuddet.

Kundetilfredshed

Kundetilfredsheden er en yderst relevant faktor for RG gymnasium. Denne hænger også sammen med kundefastholdelsen, idet afspejles i hinanden. RG bør opstille målvariabler i forbindelse med en eventuel spørgeskema undersøgelse, og dermed forsøge at identificere eventuelle områder hvor skolen kan gøre det endnu bedre. Dermed vil RG kunne udarbejde en handlingsplan for de områder hvor elever og lærer mener der kan forbedres.

Kunderentabilitet

I teoridelen viste vi en model (gentaget nedenfor) som kunne være til hjælp med at måle hvor rentable RGs kunder er.

⁵⁷ Oplysninger er modtaget i forbindelse med interview med skolens ledelse.

⁵⁸ Oplysninger er modtaget i forbindelse med interview med skolens ledelse.

Kunder	Rentable	Urentable
Målsegment	Holde fast på	Omdanne
Ikke-målsegment	Holde øje med	Fjerne

Figur 27 Målsegmenter og kunderentabilitet

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 88

Som RGs uddannelsesområder er nu, vil det kun være muligt at måle hvor rentabel skolen er ud fra DB minus de administrative omkostninger. RG vil kunne måle sig med andre ligestillede gymnasier, og dermed erfare hvor rentabel RG er i forhold til andre gymnasier. Det skal dog bemærkes, at RG kun kan måle sig med gymnasier som kun udbyder alment gymnasium, idet ellers vil give et skævt billede.

Vælger RG derimod at udvide virksomheden efter vores tidligere nævnte forslag, vil det være muligt at måle rentabiliteten ud fra de enkelte uddannelsesområder, og dermed identificere de mindst rentable områder, så disse kan omdannes eller udfases.

3.2.5.b. Det økonomiske perspektiv

Ifølge den under afsnit 2.3.2 gennemgåede teori inddeles livscyklussen i tre faser.

- Vækst
- Fastholdelse
- Høst

Vækst fasen

I denne fase skal RG se på hvilke muligheder de har for at opnå vækst, både på eksisterende og nye markeder.

For andre typer virksomheder (f.eks. produktionsvirksomheder), vil der tit være store omkostninger i forbindelse med investeringer forbundet med dette. Dette vil dog ikke være tilfældet for RG, hvis RG vælger at udvide sig til et nyt marked som f.eks. GSK kurser. Disse ligger som regel udenfor almindelig arbejdstid, dermed har RG lokaler til rådighed og idet de faglige kompetencer allerede er på skolen, vil omkostningerne forbundet med de nye kurser kun være forhøjede lønomkostninger til de ansatte. Det kan også tænkes, at RG bliver nødt til at udvide medarbejderstaben, men i forhold til potentialet vil der kunne opnås forholdsvis stor vækst.

Normalt er fasen som tidligere nævnt tit karakteriseret ved negative cashflows og langsom tilbagebetaling på investeringer. Dette vil ud fra ovenstående analyse ikke være tilfældet for Rystensteen, idet indtægterne vil komme med det samme i forbindelse med kursisterne tilmelder sig de nyoprettede GSK hold og, samtidig med at RG ikke skal tilbagebetale på investeringer, idet de ikke er foretaget.

Fastholdelse

I denne fase forudsættes det, at RG har oprettet GSK hold. Dermed vil RG ligesom med deres almene gymnasium kunne opnå positiv omtale ved hjælp af mund-til-mund metoden. Dette vil få de GSK studerende til at vælge RG frem for andre skoler, i og med RG har ry for at være en faglig stærk skole. Der vil derfor være en positiv afledt effekt på omtalen af RGs almene gymnasium til deres nyoprettede GSK hold.

Endvidere skal RG i denne fase fokusere på at forbedre deres GSK hold, og samtidig også udvikle disse. Dette kan ske ved at oprette flere hold, og dermed udbyde uddannelse inden for flere fag. RG kunne endvidere tilbyde de studerende skræddersyede uddannelsespakker (tidligere omtalt), som lige præcis opfylder de studerendes krav til deres kommende drømmestudie.

Høst

Denne fase er den sidste i livscyklussen på serviceydelserne, som RG udbyder. Her vil RG have sat sig på den ønskede markedsandel og udbudt de kurser, som skolen kan udbyde fagligt, og som kapaciteten kan klare. Man skal hos RG forvente, at udbydelse af GSK kurser vil være konjunkturafhængige. Som tidligere omtalt i refererede artikel under afsnit 3.2.4.a. ses det, at efterspørgslen på uddannelse falder i forbindelse med højkonjunktur, idet virksomhederne ikke har de samme krav til uddannelse, når de ansætter fordi efterspørgslen på arbejdskraft hos alle virksomheder er høj. Dermed vil det blive nemmere for de unge at få et job, og derfor nedprioriteres uddannelse. Det vil betyde at efterspørgslen på RGs GSK hold vil falde, og RG vil i værste fald være nødt til at nedlægge nogle af disse hold. Vi er dog overbeviste om, at der altid vil være en mindre efterspørgsel på GSK hold, men profitten for RG vil naturligvis være faldende i tider med højkonjunktur.

Strategiske temaer

Med udgangspunkt i afsnit 2.3.2 kan vi ifølge Kaplan og Norton opstille målvariable til målformuleringerne ved hjælp af nedenstående figur (se også 2.3.2).

Strategiske temaer		Indtægtsvækst og mix	Omkostningsreduktion/ produktivitetshøjbedning	Udnyttelse af aktiver
Formål og strategier	Vækst	• Omkostningsvækststrategi pr. segment • Indtjening i procent fra nye produkter, servicenyheder og funktioner	• Indtjening pr. medarbejder	• Investering i procent af omkostningerne - ROI i procent af investeringen
	Fastholdelse	• Arbejde af udvalgte funktioner og servicekøbs • Kundesalg • Indtjening i procent fra nye applikationer • Kunde- og produktionsvariansabilitet	• Omkostninger sammenlignet med konkurrenterne • Indtjening i procent af omkostningerne	• Driftskapitalen ved udvalgte ROCE pr. negativt-kategori • Aktivudnyttelsegrad
	Udvikling	• Kunde- og produktionsvariansabilitet • Uventede kunder i procent	• Effektiviseringsplaner (fx, produktionsomkostninger)	• Feedback • Throughput

Figur 20: Måling af strategiske økonomiske temaer

Kilde: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 66

Ud fra figuren ses det, at denne foreslår tre forskellige temaer (strategiske temaer) at vælge imellem. Disse temaer sammenlignes med, hvilket stadie ens SBU serviceydelser befinder sig i. Resultatet af dette kan anvendes til forslag til målvariabler.

Vi har allerede i teorien gennemgået de tre nedenstående temaer, og vi vil i dette afsnit fokusere på hvilke af disse RG skal fokusere mest på.

- Indtægtsvækst og mix
- Omkostningsreduktion
- Udnyttelse af aktiver

Under indtægtsvækst og mix fokuseres der på mersalg og markedsandele. Dette område er lige pt. og de kommende år relevante for RG. RG skal sørge for at fastholde sit ry og dermed markedsandele inden for alment gymnasium. Samtidig skal RG som tidligere nævnt forsøge at udvide og dermed tilbyde uddannelse til en bredere vifte. Dette vil fastholde RGs nuværende markedsandel samtidig med, at RG vil kunne udvide virksomheden til nye markeder.

En målvariabel kunne under fastholdelse af nuværende marked være, antal ansøgninger i forhold til tidligere år. Antal ansøgninger med RG som 1. prioritet. Beståelses- og karaktergennemsnit i forhold til andre almene gymnasier.

En målvariabel under nye markeder (GSK hold) kunne første år være i forbindelse med en spørgeskemaundersøgelse, idet historiske data ikke vil være tilgængelige, f.eks. hvorfor har en studerende valgt at søge GSK hold på RG og dermed vil en eventuel afledt effekt kunne måles. En anden variabel kunne være beståelses og karaktergennemsnit sammenlignes med andre GSK udbydere.

Omkostningsreduktion vil nok være det tema med mindst fokus for RG. Her mener vi, at RGs fokus skal være på hvor "gode" de er til at drive deres virksomhed i forhold til sammenlignelige gymnasievirksomheder. Her kunne en målvariable være resultat i forhold til andre gymnasievirksomheder - der skal der samtidig også tages hensyn antal klasser og elever for den enkelte virksomhed.

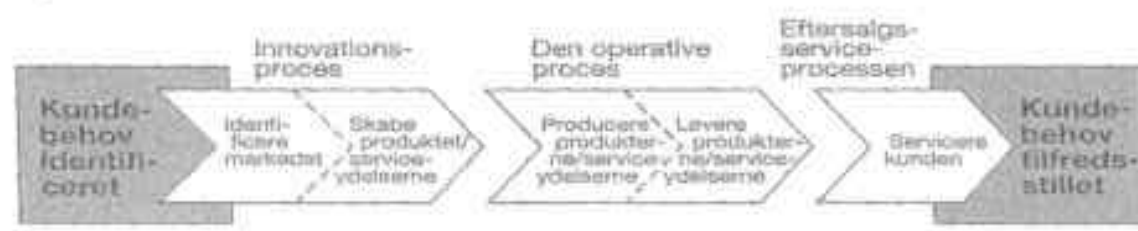
Udnyttelse af aktiver er hos RG meget vigtigt. Her skal både ses på aktiver i forbindelse med bygninger (kapacitet) og på medarbejderaktiver. Først skal der fokuseres på kapacitetsudnyttelse, og på hvordan dette kan optimeres. Som det er nu, er RG fyldt i dagtimerne og har ikke mulighed for at oprette flere almene gymnasium klasser. Som tidligere omtalt kan Rysensteeen vælge at udvide og leje bygninger i nærheden af skolen for dermed at kunne oprette flere gymnasium klasser. Som tidligere nævnt mener vi ikke, at det vil være den mest rentable løsning for RG. RG skal i stedet for oprette GSK hold, og dermed udnytte deres nuværende kapacitet uden for almindelig arbejdstid. En målvariabel her kunne f.eks. være antal timer dagligt de enkelte lokaler benyttes til undervisning. Observeres det her at RG alligevel har ledige lokaler uden for almindelig arbejdstid, kunne RG prøve at optimere yderligere ved evt. at leje lokaler ud til aftenskoler eller oprette flere GSK hold.

RGs nok vigtigste aktiver, medarbejderne, er essentielle for driften og opretholdelse af RGs høje standard og gode ry. Ikke desto mindre er det vigtigt for RG, at samtlige lærer har det antal undervisningstimer som forventes af dem. Dette skal ledelsen holde styr på via en analyse. Er der på baggrund af analysen lærere, som ikke har det forventede antal timer, kan man fra RGs side forsøge at få lærerne til at udføre undervisningstimer på eventuelle GSK hold. Der vil endvidere måske være lærere der selvom de har de budgetterede timer ønsker at tjene ekstra og dermed gerne vil undervise uden for almindelig arbejdstid. En målvariabel her kunne være en medarbejderundersøgelse (klimaundersøgelse), hvor lærerne skulle tage stilling til ovenstående problemstilling.

3.2.5.c. Det interne perspektiv

Dette perspektiv skal fokusere på, hvordan det økonomiske perspektiv og kundeperspektivet skal opfyldes.

Kaplan og Norton beskriver, at SBUen skal identificere de kritiske processer, der skal beherskes for at kunne opfylde de fremsatte målsætninger i de to ovenstående perspektiver. Som tidligere beskrevet i afsnit 2.3.2 anbefaler Kaplan og Norton, at virksomheden benytter en værdikæde.



Figur 29: Det interne perspektiv - den generiske værdikæde

Kilde: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 115

Det fremgår af ovenstående figur, at værdikæden er inddelt i tre underprocesser, der går fra identifikation af kundernes behov, til disse behov er tilfredsstillt.

Innovation

RG skal identificere de behov som de studerende har her og nu og på længere sigt. Herefter skal uddannelsestilbuddene tilpasses til nuværende niveau, men samtidig også klargøres til de behov de studerende vil have på længere sigt. Det kan som tidligere også omtalt være tilfældet, at efterspørgslen på uddannelse vil falde. Derfor skal RG også være opmærksomme på dette, så man ikke lige pludselig har alt for meget ledig kapacitet. Det vigtigste i denne fase er, at RG hele tiden skal være et skridt foran i forhold til udviklingen inden for uddannelsesområdet. En målvariabel her kunne være en spørgeskemaundersøgelse hos eleverne om hvorvidt RG opfylder optagelseskravene til elevernes kommende drømmestudie, eller om videreuddannelse er nødvendig.

Bearbejdelse

I denne proces udarbejdes serviceydelsen og tilbydes til de studerende. Det er ikke noget særligt mange gymnasier har haft fokus på før, men i takt med der udbydes flere og flere uddannelser, og der samtidig grundet lavkonjunktur er en stigende efterspørgsel på

uddannelse vil det for alle gymnasier være et fokusområde. RG bør årligt foretage en ansøgningsundersøgelse, og dermed konstatere, hvilken retning de studerende går. Denne undersøgelse kan bruges som målvariabel, for dermed at kunne tilpasse uddannelsesudbuddene.

Efterfølgende service

Den i afsnit 2.3.2 omtalte efterfølgende service kan i fremtiden også blive yderst relevant for RG. F.eks. hvis en studerende består en almen gymnasium uddannelse på RG gymnasium. Efterfølgende overvejer den studerende hvad han/hun vil studere videre til, og pludselig finder den studerede ud af, at drømmestudiet kræver matematik på A-niveau, hvilket den studerende ikke har. Dermed vil RG i forbindelse med udbydelse af GSK kurser have mulighed at opfylde den efterfølgende service for den studerende og tilbyde denne et GSK kursus i matematik på A-niveau. En målvariabel vil kunne kædes sammen med den i forvejen nævnte under **innovation**.

3.2.5.d. Læring og vækst perspektivet

Når virksomheden medtager læring og vækst perspektivet i deres BSC kommer der fokus på det organisatoriske fundament der skal være grobund for de andre perspektiver.

Når virksomheden, som tidligere nævnt i afsnit 2.3.2, udarbejder målformuleringer og målvariable i læring og vækstperspektivet, kan de med fordel tage udgangspunkt i følgende tre kategorier.

- Medarbejderressourcer
- Informationssystemer
- Motivation, beslutninger og tilhørsforhold

Medarbejderressourcer

RG skal tidligere nævnt i afsnit 3.2.5.b årligt foretage en medarbejderundersøgelse (klimaundersøgelse), denne skal bruges som målvariabel. Dermed vil RG få et billede af, hvor tilfredse deres medarbejdere er, og dermed finde indsatsområder, som skal forbedres nu, men også indsatsområder der skal forbedres på længere sigt.

Medarbejderne skal løbende opdateres om tiltag på skolen og om nye retningslinjer udstukket fra UVM. Dette vil forøge medarbejderkompetencerne og dermed give en mere faglig og social stræk undervisningsstab.

Der skal samtidig fokuseres på sygefravær for at identificere, om det skyldes almindelig sygdom eller mere nutidige grunde, som f.eks. stress.

Alt dette vil afspejle hvor dygtige RG er til at fastholde deres medarbejdere.

Informationssystemer

Det er vigtigt for RGs ledelse, at deres medarbejdere får de rigtige og fornødne oplysninger i hverdagen. Der skal både formidles interne ændringer (sygdom, aflyste timer), men også mere eksterne, som f.eks. nyheder fra UVM (undervisningsministeriet), vigtige nyheder om andre gymnasier, nyt fra rektorforeningen mv. En målvariabel kunne være hastighed for informationsformidling og om tilgængeligheden er tilstrækkelig (skal medarbejderne være til stede på RG for at kunne se informationerne, eller har de mulighed for at logge på hjemmefra?).

Motivation, beslutninger og tilhørsforhold

Selvom medarbejderne på RG modtager alle de nødvendige informationer gennem RGs interne informationssystem er det ikke hele vejen til succes. Medarbejderne skal motiveres til at gå i den rigtige retning og følge retningslinjer udstukket af ledelsen. En motivationsfaktor kan være medindflydelse og dermed inddrage de enkelte medarbejdere i skolens beslutninger. En målvariabel hertil kunne f.eks. være antal forslag fra medarbejderen målt op imod antal realiserede forslag.

3.2.5. Udvalgelse af de kritiske succesfaktorer/måleformulering

På baggrund af ovenstående fremstilling opstilles der målformuleringer for de enkelte perspektiver. Teksten vil indeholde de kritiske succesfaktorer, vi finder, tilknytter sig til RG, disse vil undervejs blive markeret med kursiv. Vi starter i omvendt rækkefølge af tidligere gennemgang, således at det stemmer overens med illusionen af årsagsvirkningssammenhæng i efterfølgende afsnit.

3.2.5.a. Læring og vækst perspektivet

RG skal hele tiden blive bedre og følge med i udviklingen. En helt klar kritisk succesfaktor er *kompetenceudvikling*. Det er vigtigt, at især lærerne følger med og hele tiden følger med i udviklingen.

Da RG gerne vil i mødekomme og bibeholde deres position som en af landets højeste karaktergivende skole⁵⁹, er *kompetente medarbejdere* altafgørende.

Skolens benytter sig af webløsningen, Lectio, som er speciel udviklet til gymnasier, til administration af skema, timeregnskab, karakter, beskeder til elever, registrering af fravær og meget mere. Skolen er meget afhængig af den *Hurtig information via Lectio (IT)*, idet eleverne/kunderne hjemmefra kan orientere sig om, hvordan skemaet for den kommende uge ser ud. Dette betyder også, at det er muligt med variation i hverdagen, idet der uden problemer kan forekomme ændringer i skemaet og sygdom fra en lærer betyder ikke nødvendigvis aflysninger af undervisning.

RG har et meget lavt antal aflyste timer, dette skyldes at lærer via *lectio*, kan tilrettelægge deres til selv, dette giver fleksibilitet, og dermed færre aflysninger.

På RG skal det være *plads til daglig motion* for både lærer og elever. Den tidligere nævnte ordning med DGI byen benyttes flittigt, derfor kunne RG f.eks. prøve at forbedre ordningen yderligere.

3.2.5.b. Det interne perspektiv

RG har *meget lavt sygefravær i forhold til andre gymnasier*⁶⁰, denne positive udvikling skal gerne fortsætte, derfor kan RG som supplement til dette foretage yderligere sociale arrangementer, eller gøre brug af eventuel bonusaflønnings.

Der er stigende efterspørgsel på en *øget grad af undervisnings differentiering*. Der skal derfor fra RGs side fokuseres på, at der udarbejdes uddannelsesstilbud til en bredere vifte, så RG kan *opfylde de studiekra* de studerende har, for at kunne blive optaget på en videregående uddannelse.

⁵⁹ Kilde: <http://statweb.uni-c.dk/databanken/uvmdataweb/ShowReport.aspx?report=KGY-gns-region-linje>

⁶⁰ Oplysninger er modtaget i forbindelse med interview med skolens ledelse.

3.2.5.c. Det økonomiske perspektiv

Det er essentielt for RG at *fastholde deres markedsandel for alment gymnasium*, idet pt. er RGs eneste indtægtskilde. Der skal derfor fortsat være fokus på at brande uddannelsen, så de studerende vælger RG frem for andre gymnasier i hovedstadsområdet.

RG skal løbende følge op på deres *budget*. Ud fra budgettet vil det være muligt at holde hånd i hanke med driften. Endvidere vil det fremgå om RG løbende bliver nød til at omkostningsminimere eller udvide virksomheden.

I sommeren 2010 blev der på RG optaget to 1.g klasse mere end først budgetteret, dette betød fuld *udnyttelse af* aktiverne. Som det ser ud nu, kan RG ikke have flere studerende på skolen i dagtimerne, men på baggrund af vores tidligere nævnte forslag ligger der muligheder i at udvide virksomheden og dermed udnyttelse af aktiver uden for almindelig arbejdstid.

3.2.5.d. Kundeperspektivet

RG lever højt på at have *stærk faglig undervisning*. Dette ry er vigtigt RG at bevare, derfor bør RG fortsætte at udvikle deres lærer, og holde erfaringsudviklingsmøder, så lærerne hele tiden kan lære af hinanden og dermed hele tiden være up-to-date.

RG har de senere år fokuseret på *sundhed i hverdagen*. Det medførte, at RG som tidligere nævnt lavede en aftale med DGI byen. For at forbedre dette kunne RG som tiltag f.eks. fokusere på en sundere madordning for både studerende og lærer.

For at drive en virksomhed, er det *grundlæggende at opfylde af kundernes krav*. I og med RG allerede er profilerede som et fagligt stærkt gymnasium, kunne RG derfor fokusere lidt mere på sociale tiltag. F.eks. tilbyde yderligere sociale tilbud til de studerende og indføre mere gruppe arbejde i de forskellige fag.

Opsamling

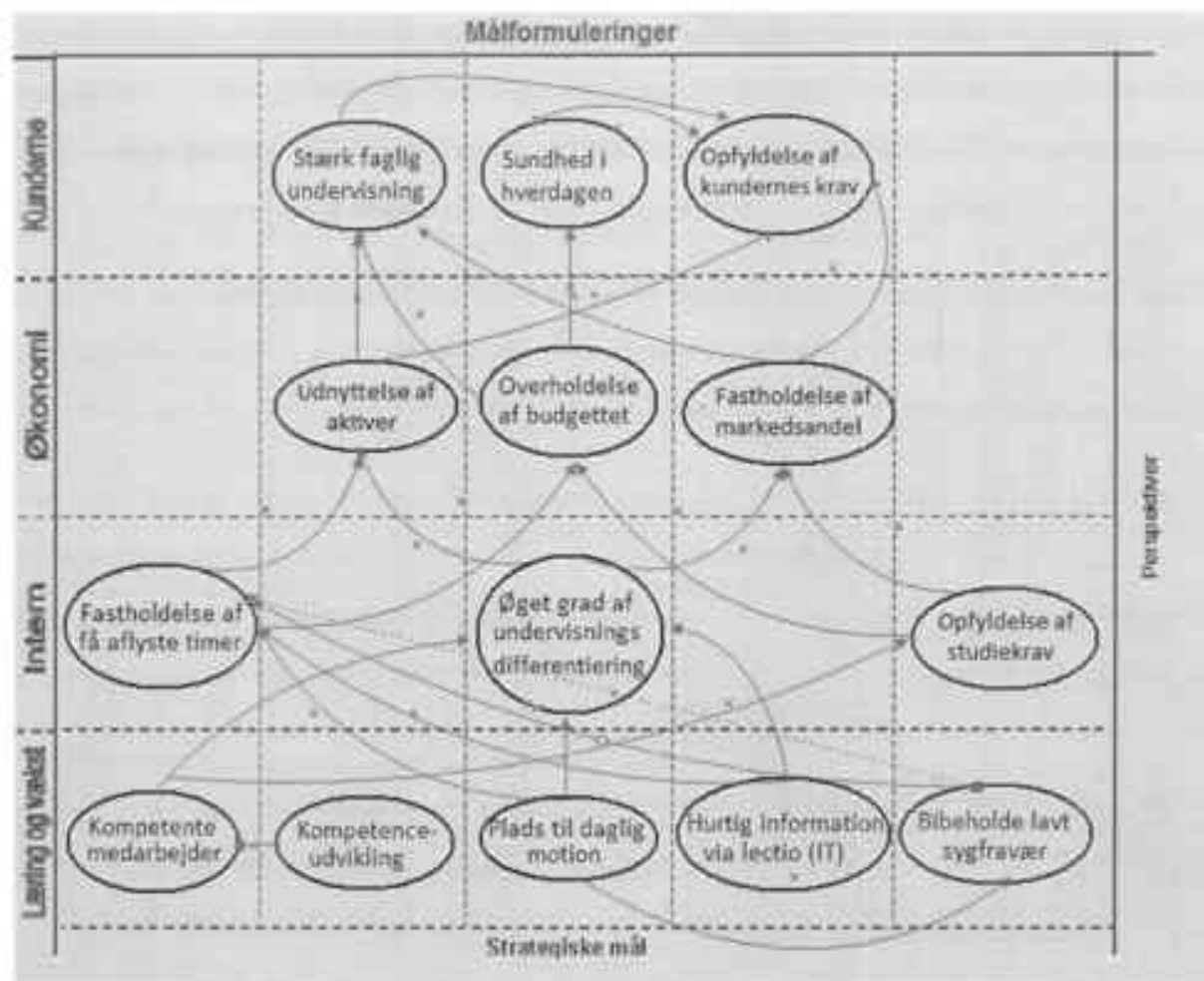
På baggrunde af ovenstående målsætninger kan vi opstille følgende oversigt:

Målformuleringer
<u>Kunder</u>
1) Stærk faglig undervisning
2) Sundhed i hverdagen
3) Opfyldelse af kundens ønsker
<u>Økonomi</u>
1) Fastholdelse af markedsvundet for almene gymnasium
2) Budgettering
3) Udsættelse af aktiver
<u>Interne processer</u>
1) Fastholdelse af 95 aflyste timer
2) Højt grad af undervisningsdifferentiering
3) Opfyldelse af studenter
<u>Læring og vækst perspektivet</u>
1) Kompetente medarbejdere
2) Kompetenceudvikling
3) Hurtig information via lectio (IT)
4) Fastholdelse af medarbejdere
5) Plads til daglig motion

Figur 30: Rysensteen Gymnasiums målformuleringer
Kilde: Egen tilvirkning

Årsags- og virkningssammenhæng

Inden at ovenstående målformuleringer bliver benyttet i den videre behandling, skal det sikres, at dette afspejler den fremsatte strategi og vision for RG. Dette gennemgås ved at beskrive årsags- og virkningssammenhæng. Til dette formål har vi udfærdiget nedenstående figur, figuren skal læses nedefra og op.



Figur 31: Rysensteen Gymnasiums årsags og virkningssammenhæng
Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående figur viser sammenhængen mellem de forskellige måleformuleringer. Figuren skal læses nedefra og op.

Kompetenceudvikling er med til at fremme medarbejdernes kompetence både fagligt og socialt, hvilket er medvirkende til at elevernes forståelse øges og om muligt give en mere differentieret hverdag med bedre indlæringsmuligheder. Udvider elevernes deres viden og herved forhøjes deres karakter. En bedre karakter kan i visse tilfælde give adgang til elevernes drømmestudie.

Mange undersøgelser viser, at menneskerne udviser overskud og får mere energi i hverdagen, ved at holde sig sund og dagligt dyrke motion. RG tilbyder samtlige af deres lærer et årskort til DGI byen, så de frit kan benytte faciliteterne. På denne måde sikre RG at lærerne holder sig sunde og forhåbentlig kan bibeholde den lave sygefravær samt styrke medarbejder

tilfredsheden, hvilket endvidere styrker at medarbejderne yder bedst mulig for virksomheden. Medarbejderne er således medvirkende til at fastholde de få aflyste timer, samtidig med at der er overskud til øget grad af differentiering i undervisningen. Få aflyste timer, medfølger kundetilfredshed, i form af opfyldelse af studiekravene.

Skolens webløsning til brug for skolens administrative arbejde. Lærer og elever kan hjemmefra kan orientere sig om ændringer i skemaet og sygdom fra en lærer betyder ikke nødvendigvis aflysninger af undervisning, men mulighed for at få en fleksibel arbejdsdag og mulighed for at øge undervisningsdifferentieringen.

Få aflyste timer betyder at skolen kan overholde deres budget, herved at mindske forbruget af vikartimer og hermed unødvendige udgifter, men også at skolen aktiver bruges så effektivt som muligt.

Det er essentielt for skolen, at opfylde elevernes krav om videreuddannelse, hvilket opfylder elevernes krav og medvirker til at eleverne fortsat følger undervisningen. I forbindelse med at eleverne forsætter studieretningen og modtager deres studentereksamen, modtager skolen en færdiggørelsestakst for hver enkelt elev, som medvirker til at skolen kan overholde deres budget. Endvidere medfører dette at skolen kan fastholde deres markedsposition, for tilfredse elever er udslagsgivende i positivt omdømme.

Den forhøjede undervisningsdifferentiering støtter endvidere skolen formåen i at fastholde en stærk markedsposition samt bedre udnyttelse af gymnasiets aktiver.

En evt. styrkelse af markedsandelen, betyder at medarbejderne forbliver på arbejdspladsen og bliver et attraktivt arbejdsplads, hvilket medfører at dygtige og kompetente medarbejder søger til skolen. Dette medfører stærk faglig undervisning samt opfyldelse af kundes krav.

Budgetoverholdelse medfører til at skolen ikke skal nedskære på dens gode, hvilket er positivt både for virksomheden og eleverne, da det giver dem mulighed for at fastholde tilbuddet om en sund hverdag for eleverne, samt medvirke til en stærk undervisning, i form af materielle midler.

Optimal udnyttelse af aktiverne, er medvirkende til af RG kan overholde deres budgetramme og tilflyder endvidere skolen mulighed for at opfylde kundernes behov og styrke den faglige undervisning.

Mange unge der starter på en gymnasial uddannelse søger stræk faglig undervisning og med fokus mere end nogen sinde på borgernes sundhed, forstår RG at leve op til elevernes kritiske succes faktor.

3.2.6. Fastlæggelse af målevariable/indikatorer samt initiativer/titrag

3.2.6.a. Læring og vækst perspektivet

Kompetenceudvikling kan kædes sammen med **kompetente medarbejdere**. Dette opnår RG ved at afholde MUS med samtlige lærer, dermed får ledelsen på RG indsigt i hvilke problemstillinger lærerne går med i hverdagen og har derfor mulighed for at fremsætte ændringer. En anden mulighed er at afholde erfaringsudvekslingsmøder, hvor lærerne kan komme med input til hinanden. Dette vil være meget relevant for nyuddannede lærer, som dermed hurtigere vil blive dygtige undervisere.

Hurtig information via lectio giver den enkelte lære mulighed for at tilrettelægge sin dag, vi mener dog at der ligger flere muligheder i brugen af lectio. Idet lectio er et dynamisk program, vil det være relevant for ledelsen på RG, at kommunikere både interne og eksterne meddelelser ud der. Det vil betyde at samtlige lærer i forbindelse med deres planlægning vil blive informeret om eventuelle ændringer og dermed forkortes formidlingsprocessen.

Plads til daglig motion er allerede indført på RG. Dog vil RG have mulighed for at indgå flere medarbejder aftaler, som vil give den enkelte medarbejder bredere mulighed for at vælge selv.

Fastholdelse af medarbejdere er en vigtig problemstilling for RG, og ud fra ovenstående initiativ forslag, mener vi at der vil være grundlag for at opnå tilfredse medarbejder, og dermed styrkelse af fastholdelsen.

3.2.6.b. Det interne perspektiv

Fastholdelse af få aflyste timer - RG har allerede et rekord lavt antal aflyste timer, idet lærerne selv planlægger deres timer, og sygefraværet er meget lavt. Hvis dette skal holdes på samme lave niveau kunne RG f.eks. give deres medarbejdere mere merindflydelse på skolens beslutninger. Dette vil engagere lærerne yderligere, og dermed give dem større arbejdsglæde. En anden ting kunne være at indføre bonusafønning, dette vil dog kunne medføre andre interne problemer.

Øget grad af undervisningsdifferentiering og opfyldelse af studiekrav. For at kunne opfylde kundernes behov, er det vigtigt at RG fokuserer mere på undervisningsdifferentiering. Der er i de seneste år kommet flere og flere studieretninger som har forskellige optagelses krav, dette skal RG tage højde for i deres uddannelsesstilbud, og gøre de studerende opmærksomme på at lige præcis deres studiekrav kan blive indfriet på RG. Dermed tilbydes undervisning til en endnu bredere vifte, og RG kan dermed konkurrere med andre gymnasier som udbyder lignende tilbud.

3.2.6.c. Det økonomiske perspektiv

Fastholdelse af markedsandel for alment gymnasium er essentielt for RGs videre drift. Ledelsen på RG bør derfor foretage en ansøgningsanalyse for at konstatere hvor mange studerende, der søger ind i forhold til tidligere år. Observeres der her en nedgang i ansøgningsantallet bør RG markedsføre sig selv yderligere, for at nå det ønskede antal ansøgere.

Budgettering - der skal foretages løbende (månedsvise) opfølgning på budgettet for at indikere eventuelle afvigelser i tide. Kommer RG langt under budget bør der foretages handlinger for at kunne nærme sig de ønskede mål, det kunne f.eks. være strammere krav til omkostninger eller udvidelse af gymnasiets tilbud og dermed opnå mere omsætning.

Udnyttelse af aktiver - RG skal for så vidt muligt udnytte deres aktiver optimalt. I dagtimerne er RGs kapacitet fuldt udnyttet, derfor kunne RG f.eks. oprette GSK aftenhold, eller leje lokaler ud til aftenskoler. Dermed udnyttes kapaciteten yderligere, mens RG også vil kunne gøre yderligere brug af deres medarbejder aktiver.

3.2.6.d. Kundeperspektivet

Stærk faglig uddannelse er meget vigtigt for RG. RG har i mange år levet højt på at ligge i top 3 på listen over gymnasier med højest gennemsnit. Dette kan man godt forestille sig har haft stor indflydelse på de studerendes valg af gymnasium. For at RG kan beholde samme høje status, bør RG stadig have fokus på den høje faglighed hvilket kan styrkes yderligere gennem kompetence- og erfaringsudvikling som tidligere nævnt i denne opgave. RG kunne også fokusere på nogle af de lidt mere bløde værdier som også giver tilfredshed hos de studerende.

En af de mere bløde værdier kunne f.eks. være **sundhed i hverdagen**, derfor kunne RG lave et tiltag om en sundere madordning til de studerende. Endvidere kunne motionstilbuddene udvides yderligere.

Opfyldelse af kundernes krav er den vigtigste forudsætning for at kunne drive en virksomhed. Derfor bør RG se på alle de muligheder der er for at gøre de studerendes hverdag endnu bedre. RG kunne som tidligere nævnt udvide deres uddannelses tilbud, og dermed have mulighed for at tilfredsstille endnu flere studerende. RG kunne endvidere udvide de sociale tilbud ved afholdelse af flere arrangementer og indførelse af mere gruppearbejde, det vigtigste er bare, at det skal være muligt for den enkelte studerende at vælge hvad han/hun helst vil.

Opsamling

På baggrunde af ovenstående målsætninger, kan vi opstille følgende oversigt:

Målformuleringer	Målvariable/indikatorer	Lead-indikatorer	Succes	Initiativer/tiltag
Kunder				
1) Stærk daglig undervisning	Kundetilfredshed	Høj kvalitet af undervisning		Erfaringsudveksling med
2) Sundhed i hverdagen	Detagelingsgrad	Fysiske rammer		Tiltag om sund madordning
3) Opfyldelse af kundernes krav	Eksternitet	Sociale rammer		Yderligere sociale arrangementer for eleverne. Mere gruppe arbejde.
				Udvikelse af gymnasiets uddannelsesstilbud
Økonomi				
1) Fastholdelse af markedsandel for alment gymnasium	Ansættelse	Forsættelse af eleverne i stigende år		Yderligere forbedring af brand
2) Budgetmæssig	Budgetopfølgning	Budgetoverholdelse		Stærkere krav, eller udvikelse af gymnasiets uddannelsesstilbud
3) Udnyttelse af aktiver	Kapacitetsudnyttelse	Gymnasiet kapacitet skal udnyttes optimalt		
Interne processer				
1) Fastholdelse af 15 aflytte timer	Lægekøber	Tidspætnæring		Giv lærerne mere medindflydelse og betyde bemærkning
2) Øget grad af undervisningsdifferentiering	Karaktergennemsnit	Elevernes uddannelse skal tilpasses til deres kommende videregående uddannelse		Tilpasning af uddannelse og dermed implikationer for studerendes krav
3) Opfyldelse af studerendes behov	Opfyldelse af kundernes behov			
Læring og vækst perspektivet				
1) Kompetenceudvikling	Medarbejderkompetencer	Afhjælpe NUS samarbejde og lærerarbejde		Erfaringsudveksling
2) Kompetenceudvikling	Medarbejderkompetencer	Lærerne samarbejder på kurser i kompetenceudvikling		Kurserkalender
3) Hurtig information via netto (IT)	Medarbejderinformation	Tidspætnæring, opdateringer		Udvikelse og hurtig opdatering af intern portal hjemmeside
4) Fastholdelse af medarbejdere	Medarbejdermotivation			Udvikelse af medarbejderstilbud
5) Plads til daglig motion	Fastholdelse af medarbejdere	Fysiske og sociale rammer		Sociale arrangementer

Figur 32: Rysensteen Gymnasiums initiativer
Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående fremstilling giver et billede af RG fokusområder og de målvariable der er forbundet hermed. ovenstående afsnit fastlægger, hvilke mulige initiativer gymnasiets kan iværksætte og som vil få medindflydelse på ovenstående målvariable.

Ovenstående figur viser, at nogle af indikatorerne går igen for enkelte områder. Dette er et udtryk for, at de valgte områder har en sammenhæng, hvilket årsags- og virkningssammenhængen illustreret tidligere gav udtryk for.

3.2.7. Fastlæggelse af måltal

Som beskrevet i teoridelen, er det nødvendigt for at kunne måle på hver af de enkelt kritiske succesfaktorer at opstille et mål for hver enkelt målvariable, idet man skal kunne aflæse i hvilken retning virksomheden bevæger sig i, indføres ofte lysregulering, hvor resultaterne

opdeles i hhv. rød, gul og grøn, hvor grøn indikere at alt går i den positive og hermed rigtige retning.

På baggrund af ovenstående er der opstillet måltal (succes kriterier) for RG. De mål der er opstillet, er udarbejdet på baggrund af bedste vurdering, hvorfor der ikke må lægges vægt på det enkelte måltal specifikt. Opmærksomheden bør lægges på, om hvorvidt der bliver sat fokus på bestemte målformuleringer. Måltallene kan imidlertid ikke undlades, da det i så fald blot vil blive registreringer uden nogen form for målbarhed om, hvorvidt RG indplaceres i lysreguleringen. Det er endvidere vigtigt at måltallene ikke er for små, eller for den skyld uopnåelig. Da alt dette er et motivationsfaktor for den enkelte medarbejder.

3.2.8. Endeligt Balanced Scorecard

På baggrund af ovenstående gennemgang opstilles der endelige BSC for RG nedenfor.

Målformuleringer	Målvariable/indikatorer	Lead indikatorer	Succes	Initiativer/tiltag
Lag indikatorer				
Kunder				
1) Stærk og god undervisning	Kundetilfredshed	Høj kvalitet af undervisning	Min. Top 3 DE	Erfaringsudvekslingsmøder
2) Sundhed i hverdagen	Deltagelsesgrad	Fysiske rammer	<70% tilfredshed	Tiltag om sund madudrustning Isoleret sociale arrangementer for eleverne
3) Opfyldelse af kundernes behov	Elektoral	Sociale rammer	<90% tilfredshed	eleverne. Mere gruppe arbejde. Udvidelse af gymnasiet uddannelsesbidrag
Økonomi				
1) Fastholdelse af markedetandel for alment gymnasium	Ansattegrad	Forventet procentvis stigning i antal elever i forhold til forrige år	<5%	Isoleret forbedring af brand
2) Budgettering	Budgetopfølgning	Budgetoverholdelse	<85%	Stærkere krav, eller udvidelse af gymnasiet uddannelsesbidrag
3) Udnyttelse af aktiver	Kapacitetsudnyttelse	Gymnasiet kapacitet skal udnyttes optimalt	<90%	
Interne processer				
1) Fastholdelse af 18 aflytte timer	Begge timer	Timeplanlægning	<2%	Give lærerne mere medindflydelse og benytte kunnskab
2) Øget grad af undervisningsdifferentiering	Karaktergenomsnit	Elevernes uddannelses skal tilpasses til deres kommende uddannelsesvej	Min. 8 pct.	
3) Opfyldelse af studierens behov	Opfyldelse af kundernes behov	Uddannelse	<80% tilfredshed	Opsætning af uddannelses og dermed imødekomme de studerendes behov
Læring og vækst perspektivet				
1) Kompetence medarbejder	Medarbejderkompetencer	Affolde MUI kompetencer og lærermetoder	<90% tilfredshed	Erfaringsudveksling
2) Kompetenceudvikling		Lærere sendes på kursus i kompetenceudvikling	<80% tilfredshed	Kursustalender
3) Hurtig information via lærer IT	Medarbejderinformation	Timeplanlægning, opdateringer	<70% tilfredshed	Udvidelse og hurtigere opdatering af lærer portal/hjemmeside
4) Fastholdelse af medarbejdere	Medarbejdertilfredshed			
5) Plads til daglig motion	Fastholdelse af medarbejdere	Fysiske og sociale rammer	<90% tilfredshed <70% tilfredshed	Udvidelse af medarbejderbidrag. Sociale arrangementer

Figur 33: Rysensteen Gymnasiums endelige Balanced scorecard

Kilde: Egen tilvirkning

Det skal dog understreges, at dette er et stort BSC med mange informationer, og som tidligere nævnt kan BSC nedbrydes til den enkelte afdeling, teams og ned på enkeltpersoner, hvilket ville være det næste skridt.

4. Afslutning

4.1. Kritik af Balanced Scorecard⁶¹

Primo 2010 er det 18 år siden, at ledelsesværktøjet, af Robert Kaplan og David P. Norton i Harvard Business Review - "The BSC - Measures That Drives Performance" blev introduceret. Siden introduktionen af BSC har der været mange forskellige kritiske synspunkter på selve BSC værktøjet-/teorien samt anvendelsen heraf. BSC kan nu betragtes som et velgennemprøvet værktøj.

Den mest gængse kritik, som er blevet fremført mod Kaplan og Nortons BSC ledelsesværktøj er, at der er tale om "ny vin på gamle flasker", dvs. at værktøjet i det store og hele ikke indeholder nogle nye elementer. Organisationer har gennem årtier arbejdet med såvel økonomiske målinger samt målinger med hensyn til effektivitet samt kunde og medarbejdertilfredshed mv. Selve idéen med planlægning og opfølgning på ikke-økonomiske størrelser er gammel. For ca. 50-60 år siden introducerede franske forskere et styringsværktøj med navnet "Tableau de Bord", hvilket bedst kan oversættes til "instrumentpanel". Tankerne og idéerne bagved "Tableau de Bord" vurderes også til at have påvirket mange af de ledelsesmodeller, som er kommet frem igennem årene. BSC er ikke et nyt værktøj, men et værktøj sammensat af kendte elementer, men i nye sammenhænge. Kaplan og Norton har med deres ledelsesværktøj netop formået at sammensætte de grundlæggende fundamentale områder i en organisations styringsudfordringer i en ny kombination og med nye fortolkninger.

Det er vigtigt at slå fast, at BSC-værktøjet er udviklet med udgangspunkt i de organisationer, som Kaplan og Norton enten har arbejdet som konsulenter for - eller blot har studeret deres erfaringer. Fællesnævneren for deres erfaringer er, at der primært har været tale om store og komplekse organisationer modsat mange danske organisationer

⁶¹ Kilde: Ittner, C.D. & D.F. Larcker. 2003. "Coming up short on nonfinancial performance measurement." s. 88-95

Kilde: Nørreklit, H. 2003. "The Balanced ScoreCard : What is the score? "A rhetorical analysis of the balanced scorecard". 591-619.

Kilde: Reilly, G. P. and R. R. Reilly. 2000. "Using a measure network to understand and deliver value." 5-14.

Kilde: Jalbert, T. and S. P. Landry. 2003. "Which performance measurement is best for your company?" 32-41.

Kritikken vedrørende årsags- og virkningssammenhænge i scorecard'et går på, at disse sammenhænge mellem overordnede strategiske målsætninger og afledte målepunkter er bestemt af dem, som udarbejder scorecard'et. Sammenhængene kan ikke ved udarbejdelsen på nogen måde verificeres-/bevises, men kun bygges på formodninger.

Udarbejdelsen af de strategiske målsætninger sker primært i ledergruppen, hvor målsætningerne så efterfølgende skal kommunikeres ud og bearbejdes af resten af organisationen. Dvs. at der er tale om en top-down-proces, hvor ledelsen er dem, der har den største indsigt i, hvordan organisationens omverden er, og hvordan organisationen skal bevare-/udbygge sine konkurrencemæssige fordele. Kritikerne anfører, at denne top-down-proces ikke giver plads til, at et lavere organisatorisk niveau kan påvirke og fremkomme med gode tiltag til gavn for hele organisationen.

En anden af kritikerne af BSC syntes, at værktøjet er alt for meget fokuseret på struktur. Kaplan og Norton beskriver i deres artikler og bøger, at værktøjet kan anvendes af alle organisationer. Ulempen og faren ved denne antagelse er ifølge kritikerne, at organisationerne følger anbefalingerne fra litteraturen helt bogstaveligt uden skelen til det mest nødvendige og kritiske set med organisationens øjne. Kritikerne anfører endvidere at for at få en succesfuld implementering, skal der eksperimenteres med valg af perspektiver, indikatorer og mål.

Kritikere anfører, at der ofte kan være meget vigtige drivkræfter bag resultatopnåelsen, som kan være vanskelige at måle på. Forhold som normer, miljø og kvalitet i arbejdet kan være meget vigtige områder, som ikke direkte er målbare. Kritikerne anfører i denne sammenhæng, at organisationerne som erstatning for denne manglende målbarhed på disse områder i stedet vælger andre målbare størrelser, som man tror, der vedrører det samme område. På denne baggrund kan der opstå situationer, hvor der er meget lille sammenhæng mellem den grundlæggende årsag og det, som der måles på.

Kaplan og Norton samt Lynch og Cross bliver ofte citeret for deres udtagelser omkring: "What you measure is what you get" samt "What gets measured gets done". Kritikerne anfører, at ovennævnte formuleringer er en fare ved BSC, altså at områder, som der ikke bliver fokuseret på i scorecard'et, bliver ignoreret. Dette vil ifølge kritikerne have en særlig stor effekt, såfremt

der er knyttet belønningssystemer-/præstationsløn til scorecard'et. Kritikerne anfører endvidere, at medarbejderne primært vil fokusere på de målepunkter, som de er ansvarlige for på bekostning og til skade for andre ligeså vigtige områder. Organisationen får det som organisationen beder om, og på denne måde kan gode initiativer og forretninger gå tabt for organisationen.

Primært fra akademisk side er der anført en kritik af, at der mangler en større skarphed i de forskellige definitioner. Den manglende præcisering af de forskellige forhold i BSC betyder ifølge kritikerne, at man stort set kan lægge, hvad som helst i de forskellige begreber og/eller definitioner, og dermed bliver BSC-styringen kun et spørgsmål om at styre ud fra det man selv/topledelsen finder relevant - bare det passer ind i scorecard'ets fire perspektiver. På denne baggrund synes kritikerne, at værktøjet meget mister sin troværdighed.

Flere kritikere anfører, at BSC er for meget fokuseret på forretningsprocesser (det interne perspektiv), dvs. at organisationen skal betragtes som en lukket enhed, hvor der kun er ekstern relation til kunderne (kundeperspektivet). Kritikken går på, at der i scorecard'et ikke tages tilstrækkeligt højde for den indflydelse leverandører og offentligheden har på organisationen (organisationen skal derfor ikke ses som en lukket enhed, men en enhed som også er fokuseret på det omgivende samfund).

Ifølge kritikerne kan der til trods for BSCs fordel med balance mellem de forskellige perspektiver, og mellem indsats- og resultatmålsætningerne være en risiko for, at der ligesom ved den traditionelle økonomistyring bliver lagt for stor vægt på de eksterne interessenters informationsbehov. Idet organisationen på kort sigt bliver vurderet ud fra de økonomiske resultater. Hvis dette hensyn bliver alt for stort er der en risiko for, at organisationen kommer til at handle kortsigtet, og herved ligger den langsigtede strategi i baggrunden. Det tager tid og kræver ressourcer at opbygge nye forretninger, medarbejdernes kompetencer mv., og derfor kan der være risiko for, at den økonomiske styring kommer til at dominere.

Det er dog vigtig at pointere, at intet værktøj er godt til alle opgaver, og intet værktøj er bedre end den "håndværker", der har værktøjet i hånden. Implementeringen af nye koncepter og tiltag i en organisation er "ikke bare lige noget, man gør" - det kan de fleste praktikere nok skrive under på.

4.2. Perspektivering

Kaplan og Norton har siden deres introduktion med BSC udgivet 5 bøger om emnet, og tankegangen bliver løbende udviklet, i lighed hermed vil et BSC for Rystenstein Gymnasium også løbende skulle revideres. BSC bruges i stadig større grad i sammenhæng med andre økonomistyringsredskaber, såsom budgetplanlægning, Lean og Activity Based Costing (ABC).

RG bør løbende revidere deres BSC, hvorfor skolens strategi, målsætning og måltallene må tages op til overvejelse. Der er fremført eksempler på målinger og måltal, som kan inddrages af skolen for at leve op til at være "et åbent og demokratisk miljø i en hverdag med fokus på faglig fordybelse inspireret af nysgerrighed og engagement". Skolen har nu med scorecardet mulighed for at give skolen et ledelsesværktøj, der på sigt skulle tilføre skolen værdi såvel for medarbejder og elever. BSC skulle gerne være et redskab, der skal understøtte skolen i dens hidtidige position på markedet, men også bane og strukturere vejen frem. Hvis skolen vælger at arbejde videre med BSC, er denne afhandling kun et lille skridt på vejen. Forud ligger opgaven omkring at videreformidle og informere medarbejderne om, at dette er god ide samt involvere dem i processen. Samtidig skal der afsættes tid og ressourcer til videreudvikling af BSC. Ligesom det kan være en god ide i fællesskab med en konsulent at få assistance til udvikling og implementering af værktøjet.

Når en organisation implementerer BSC, er der endvidere mulighed for at bruge den i forbindelse med virksomhedens medarbejderudviklingssamtaler. Hvis virksomheden vælger, at den enkelte medarbejder skal have sit eget scorecard, kommer man herved automatisk også ind på præstationslønninger. Formålet er at påvirke medarbejderne til at have en bestemt adfærd og belønne en given adfærd. Medarbejderne skal kunne se sammenhængen mellem indsats og belønning, og samtidig skal tiden mellem indsatsen og den tilhørende belønning være kortsigtet. Hvis RG påtænker at indføre præstationsløn, skal det gøres med omtanke, idet "kulturen" i organisationen bliver påvirket. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne er med i processen for at skabe fælles retning og kommunikere ud, at de elementer, man belønner efter, er målbare.

Kaplan og Norton påpeger en række barrierer for implementeringen af BSC. Disse barrierer stammer fra de traditionelle styringssystemer, nedenfor er oplistet de 4 som de har fundet frem til;

- vision og strategier, som ikke kan realiseres
- strategier, som ikke er knyttet til mål for afdelinger, teams og enkelte medarbejdere
- strategier, som ikke knytter sig til lang- og kortsigtet ressourceallokering
- Feedback, som ikke er strategisk, men derimod taktisk

Essensen er, at de traditionelle økonomistyringssystemer ikke er tilstrækkelige, idet de udspringer af en traditionel regnskabsmodel, som udelukkende tager udgangspunkt i økonomiske nøgletal. Derfor vil det blive svært at koble selve formuleringen af strategien sammen med implementeringen af denne. Det vil sige, hvis man vil undgå de ovenstående 4 barrierer, bør man integrere scorecardet i et nyt strategisk styringssystem, som bl.a. skal bruges til at kommunikere strategien og definere mål og retning for afdelinger, teams og enkeltpersoner⁶².

RG bruger i dag primært excel til budgetplanlægning, navision til administration af bogføringen (økonomistyringssystem) samt Lectio til den daglige administration. Det vil om muligt kunne udbygge Lectio, således at dette også kan varetage den strategiske styring i forbindelse med implementering af BSC på et gymnasium.

I forhold til skolens fortsatte arbejde med BSC erkender ledelsen, at det umiddelbart ikke er det, som lægger først for. Skolens administrative leder oplyser, at der i nogle tilfælde savnes det man betegner som helikopter-blikket. Det vil sige at kunne se det hele fra oven i et større perspektiv, hvilket BSC kunne være behjælpelig med. I forvejen er der fra UVMs side lagt op til at arbejde med et såkaldt ressourceregnskab⁶³, i 2010 arbejdes der ud fra fire væsentlige uddannelsespolitiske målsætning⁶⁴;

⁶² Kilde: Kilde: citat: Kaplan og Norton: The Balanced Scorecard, Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, s. 289

⁶³ Bekendtgørelse nr. 23 af 11. januar 2005, kvalitetsbekendtgørelsen kræver, at der anvendes et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering

⁶⁴ Kilde: Oplysninger er modtaget i forbindelse med interview med skolens ledelse.

1. Høj faglig kvalitet
2. Uddannelse til flere
3. Udviklingsorienterede virksomheder
4. Effektiv virksomhedsdrift

Der måles således ud fra 20 forskellige indikatorer, såsom karakterer, brugertilfredshed, særlige indsatser, elevfravær, kompetenceudvikling, uddannelses omkostninger, finansielle nøgletal, medarbejdertrivsel mv.⁶⁵ Ressourceregnskabet er primært et redskab til pædagogisk arbejde og bruges som evalueringsmodel. I denne sammenhæng evaluerer skolen på fortiden og inddrager ikke strategien, som derimod er tilfældet i BSC modellen.

4.3. Konklusion

BSC tager udgangspunkt i traditionelle økonomiske målsætninger, men erkender, at dette blot giver et kortsigtet billede af virksomhedens indsatser og resultater. Grundet ovenstående udviklede Kaplan & Norton de 3 ikke-finansielle perspektiver;

- Kundeperspektivet
- Den interne forretningsproces
- Lærings- og vækstperspektivet

Ovenstående 3 perspektiver er altafgørende for de økonomiske resultater på længere sigt. Når præstationsmålene indenfor alle 4 perspektiver udmunder i virksomhedens strategi og vision, opnås det, at strategien gøres anvendelig og støttes ned gennem alle virksomhedens afdelinger/led. Hermed sikres, at alle ansatte arbejder i samme retning og ud fra samme værdigrundlag.

Inden for det økonomiske perspektiv er gymnasiets primære mål ikke at generere mest mulig profit, tværtimod er målet at styre omkostningerne bedst mulig inden for budgettets rammer. Styringen af økonomien tager på nuværende tidspunkt udgangspunkt i tidligere års forbrug og planlægning. På gymnasiet foregår værdiskabelsen i interaktionen mellem lærer og eleven,

⁶⁵ Øvrige indikatorer er: lærernes arbejdstid, lærerkompetencer, optag, fuldførelse/omvalg, praktik, opfølgende arbejde elev/lærerration, internationale ophold, udviklingsprojekter, fordeling af omkostninger, personaleomsætning, sygefravær

hvorfor kunderelationen og medarbejderkompetencer sammen med undervisningsprocesserne er de altafgørende faktorer i forbindelse med værdiskabelsen på gymnasiet. Der er naturligvis en sammenhæng mellem kundernes tilfredshed og lærernes arbejdsgang.

I det fjerde perspektiv er der fokus på medarbejdernes kompetence og udvikling frem for innovation og vækst, hvilket i sammenhæng med et gymnasium virker mindre vigtigt.

Kaplan og Nortons BSC-værktøj er udviklet med udgangspunkt i store og komplekse virksomheder modsat mange danske virksomheder. Idet der er tale om en mindre virksomhed som RG, er Kaplan og Norton 10-trins model er fravalgt. Det vigtige er hvor man skal starte for at konstruere sit BSC og hvilken vej man skal bevæge sig. Derfor har denne opgave løst problemstillingen ud fra en 6 trins model til opbygningen af et BSC for RG.

Hidtil har RG udelukkende benyttet sig af historiske data som grundlag for deres budgetter. Opgaven kommer med forslag til hvordan RG kan implementere et ledelsesværktøj med fokus på deres strategi og dermed arbejde ud fra denne. Ved hjælp af BSC vil RG kunne styre virksomheden fremadrettet og ikke mindst give RG den røde tråd i styringen efter strategien.

Opgaven har fokuseret på hvilke områder i BSC der er de meste relevante for RG. Figur 22 illustrer rækkefølgen for de 4 perspektiver for en offentlig virksomhed. Denne viser at kundeperspektivet løftes til det øverste niveau, mens indflydelsen fra det økonomiske perspektiv mindskes.

Opgaven har beskrevet hvilke overvejelser RG skal gennemgå for at opbygge et BSC. På baggrund af de tidligere omtalte 6 trin (udgangspunkt, visionsafklaring, strategiformulering, fastlæggelse af perspektiver/nøgleområder, udvælgelse af måleformulering/de kritiske succesfaktorer, fastlæggelse af målevariable/indikatorer og fastlæggelse af initiativer og udvælgelse af målepunkter (aktiviteter & måltal)) skal RG tage udgangspunkt i dem alle og formulere den vej de ønsker at gå. På baggrund af alle de informationer vil det være muligt for RG at opstille et BSC, som vist under afsnit 3.2.8. skal RG tage stilling til dem alle for at kunne opstille et fornuftigt BSC.

RG har en mission om at være et anerkendende gymnasium med "et åbent og demokratisk miljø i en hverdag med fokus på aglig fordybelse inspireret af nysgerrighed og engagement". Gymnasiet formår i en vis grad dog ikke som ønsket at udtrykke dette i de interne arbejdsgange samt i kommunikationen til eleverne og andre interessenter. Ved implementering og konstant videreudvikling af BSC har gymnasiet i endnu højere grad mulighed for at øge inddragelsen af disse værdier i det daglige arbejde. Dette kan bl.a. ske i forbindelse med at fokusere på undervisningsdifferentiering og lærernes kompetence og trivsel, hvilket kan forbedre elevernes faglige samt sociale læring. Alt dette påvirker kundetilfredsheden og hermed sandsynliggøres årsags- og virkningssammenhængen inden for gymnasiet. På den langsigtede bane kommer det udarbejdede BSC med forslag til, hvordan RG kan holde sin nuværende markedsandel, men samtidig også udvide til nye markeder.

BSC kan anvendes til at synliggøre værdier i det almene gymnasium, ligesom målingerne kan være medvirkende til at påvirke forbedringsområder, som bør prioriteres for at sikre gymnasiets fremtidige succes.

Arbejdet med BSC inden for gymnasiet har i den eksisterende tid været yderst begrænset. Fortsættes arbejdet kan man forstille sig, at modellen kan specificeres yderligere og i højere grad tilpasses gymnasiet. Det er endda muligt for undervisningsministeriet at arbejde med BSC terminologien og herudfra at implementere den i sammenhæng med gymnasiet.

Hovedbudskabet er, at RG ved brug af BSC kan udvikle et ledelsesmæssigt styringsværktøj på baggrund af Kaplan og Nortons teori. Dette vil ud fra ovenstående være muligt, hvis RG gennemgår processen ved at omsætte vision til kommunikation og skabe sammenhæng mellem virksomhedens forretningsområder, deres medarbejdere og den kommende uddannelsesefterspørgsel fra de studerende.

Lea Kehlet Frederiksen

Anders Halsø

5. Litteratur

5. Litteraturliste

5.1. Bøger

Sørensen, R., Nielsen, S. 2003: "Motiver, udbredelse og anvendelse af The Balanced Scorecard i Danmark", Århus: The Aarhus School of Business, Department of Accounting

Per Nikolej D. Buch, Jens Frederiksen & Michael Hegaard, 2000: "Balanced Scorecard på dansk - ti virksomhedserfaring" København K: Børsens forlag

Kaplan, R.S., & Norton, D.P., 1998: "The Balanced Scorecard - Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier", København K: Børsens forlag

Kaplan, R.S., & Norton, D.P., 2002: "Fokus på strategier", København K: Børsens forlag

Gerry Johnson & Kevan Scholes, 2008: "Exploring corporate strategy", Harlow: Financial Times Prentice Hall

Grant, Robert M., 1998: "Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications", Malden, Mas.: Blackwell Publishers, 1998

Niven, P.R., 2002: "Balanced Scorecard step by step - Maximizing Performance and Maintaining Results", New York: John Wiley & Sons

Nielsen, Michael S. & Sørensen, Michael V. 2001: "Total afdelings succes med balanced scorecard : et pilotprojekt i Egmont Entertainment A/S", Handelshøjskolen i København: HHK. Institut for Regnskab og Revision. RR

Ittner, C. D. and D. F. Larcker. 2003. "Coming up short on nonfinancial performance measurement." Harvard Business Review

Nørreklit, H. 2003. "The Balanced ScoreCard : What is the score? "A rhetorical analysis of the balanced scorecard". Accounting, Organizations and Society

Reilly, G. P. and R. R. Reilly. 2000. "Using a measure network to understand and deliver value." Journal of Cost Management

Jalbert, T. and S. P. Landry. 2003. "Which performance measurement is best for your company?" Management Accounting Quarterly

5.2. Internet

http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf

<http://sites.google.com/site/teamroomhsc>

<http://uvm.dk/Minister%20og%20ministerium/Ministeriet/Organisation.aspx>

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=132647>
bekendtgørelse om uddannelsen til studentereksamen (stx-bekendtgørelsen)

<http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2010/11/19/222256.htm>

<http://rysensteen.dk>

<http://statweb.uni-c.dk/databanken/uvmdataweb/ShowReport.aspx?report=KGY-gns-region-linje>

5.3. Artikler

UVM "De gymnasiale uddannelser i Danmark"

http://www.uvm.dk/~media/Files/Udd/Gym/PDF08/Fakta/080201_faktaark_hhx.ashx

Børsen 11 Marts 2008 "Danmark Har nu verdens højeste skattetryk"

<http://www.erhvervsbladet.dk/erhvervsklima/danmark-har-nu-verdens-hoejeste-skattetryk>

5.4. Interview

Interview med Erik Pawlik, Rysensteen gymnasium, Tietgensgade 7, 1704 København V. Tirsdag den 16. november 2010