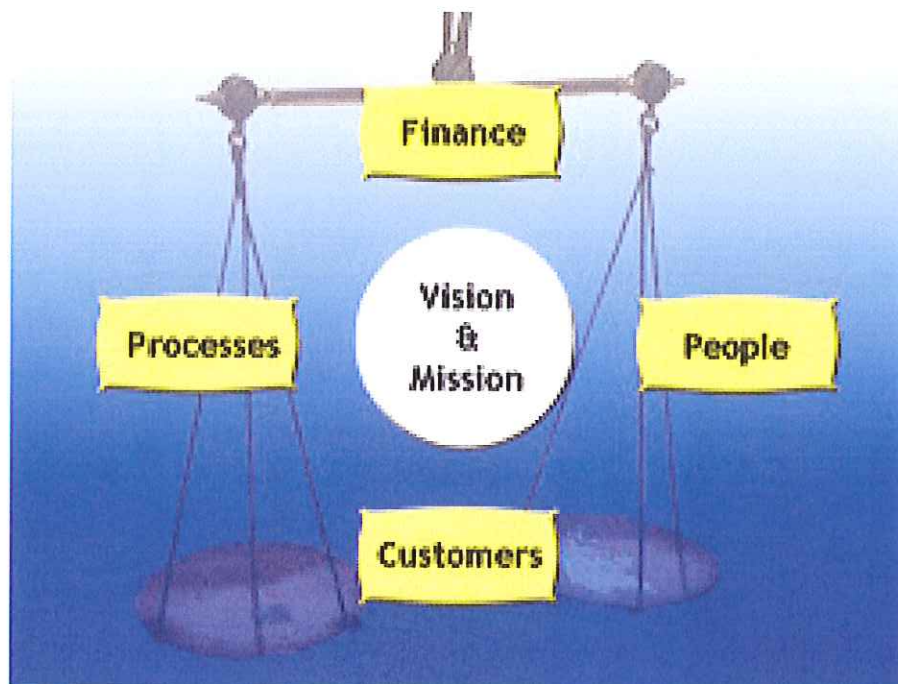




Kilde: novelmg.com

Strategi og Balanced Scorecard i danske virksomheder

– en surveyundersøgelse

Hovedopgave: HD(R), CBS

Opgaveløser: Betina Holdal Koed

Afleveret: August 2010

Vejleder: Thomas Cilius Hansen

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Problemstilling	4
1.1: Indledning	4
1.2: Problemformulering	5
1.3: Afgrænsning.....	5
Kapitel 2: Metoden	6
2.1: Struktur	6
2.2: Synsvinkel	7
2.3: Kvantitative undersøgelsesdesign	8
2.4: Forskeropgave	9
2.5: Analyseniveau.....	10
2.6: Formål	10
2.7: Design	11
2.8: Teori.....	12
2.9: Empiri.....	12
2.10: Indsamling	13
2.11: Interview/survey.....	13
2.12: Validitet	14
2.13: Pålidelighed	15
2.14: Kildekritik	15
2.15: Kritik af Balanced Scorecard undersøgelsen	15
2.16: Tolkning	16
Kapitel 3: Strategi	17
3.1: Formulering af strategi	17
3.2: Styling og implementering	20
3.3: Delkonklusion	22
Kapitel 4: Balanced Scorecard	23
4.1: Baggrund for BSC	23
4.2: BSC's 4 perspektiver	24
4.2.1: Det finansielle perspektiv	24
4.2.2: Kundeperspektivet.....	27

4.2.3: Det interne perspektiv	31
4.2.4: Lærings- og vækstperspektivet.....	32
4.3: Delkonklusion	37
Kapitel 5: Implementering af strategien og BSC.....	39
5.1: Målsætninger.....	41
5.2: Balancerede løncheck.....	43
5.3: Delkonklusion	43
Kapitel 6: Anvendelse af BSC i sammenhæng med strategien	45
6.1: Strategien som løbende proces	45
6.2 : Faldgruber og implementeringsproblemer	46
6.3 Delkonklusion	47
Kapitel 7: Strategi og BSC i danske virksomheder	48
Kapitel 8: Konklusion	67
Kapitel 9: Litteraturliste	68
Bilag 1: Spørgeskema	
Bilag 2: Besvarelser	

Kapitel 1: Problemstilling

1.1: Indledning

År 2009 var et hårdt år for mange danske og udenlandske virksomheder. Den globale finanskrisen har betydet, at adskillige virksomheder har måttet sælge fra eller helt lukke, og yderligere andre har måttet skære gevaldigt ned på deres medarbejderstab. Finanskrisen har dermed medført en ændring i virksomhedernes konkurrencevilkår, idet kun de stærkeste kan overleve når efterspørgslen er lav. For at klare sig igennem krisen kan et ekstra kig på virksomhedens strategi være nødvendig. Strategien kan kobles med et Balanced Scorecard, og kan derigennem blive det styringsværktøj, der gerne skulle hjælpe virksomheden til at klare sig helskindet igennem krisen. Balanced Scorecard benyttes til at beskrive virksomhedens strategi og bringe den ned på de enkelte operative niveauer i virksomheden, og på den måde sikre, at hele virksomheden arbejder sammen mod det samme mål. Som det globale marked ser ud i dag, i 2010 hvor det stadig ikke er til at se hvornår krisen ender, er det alfa og omega at hele virksomheden arbejder i samme retning.

Problemet for mange virksomheder er at få udarbejdet en strategi, som er god og målbar, og som det er muligt at bygge målepunkter op omkring. Samtidig er det en udfordring at få udformet en strategi, som er forståelig for og accepteret af medarbejderne. Hvis strategien er for bred eller for diffust udarbejdet, kan det være svært for medarbejderne at gennemskue, i hvilken retning virksomheden er på vej, og man øger risikoen for, at medarbejderne, mere eller mindre ubevidst, modarbejder virksomheden.

For at klargøre strategien, og få den effektivt implementeret i hele virksomheden, kan Balanced Scorecard med fordel benyttes, idet strategien her nedbrydes til relevante måltal for den enkelte afdeling og medarbejder. Balanced Scorecard hjælper dermed lederne til at styre deres afdeling i den rigtige retning.

1.2: Problemformulering

Da virksomhedens strategi er udgangspunktet for virksomhedens fremtidige vækst, ønsker jeg med denne opgave at analysere, hvordan virksomhederne kan udvikle deres strategi, samt hvordan de ved hjælp af Balanced Scorecard kan videreformidle og videreudvikle deres strategi. Dette vil jeg forsøge at belyse via nedenstående spørgsmål:

- I hvor høj grad benyttes Balanced Scorecard som strategiudviklingsværktøj i danske virksomheder, og med hvor stor succes?

Herunder vil jeg komme ind på følgende underspørgsmål:

- Hvorfor er det vigtigt, at virksomheden har en klart defineret strategi?
- Hvordan udvikler virksomheden sin strategi?
- Hvordan sikrer virksomheden at strategien følges?
- Hvordan øges chancerne for succes med brugen af Balanced Scorecard?

1.3: Afgrænsning

Jeg afgrænser mig til kun at se på virksomheder i Danmark. Jeg har valgt ikke at tage udgangspunkt i en bestemt virksomhed, men har i stedet forsøgt at danne et overblik over brugen af Balanced Scorecard generelt i danske virksomheder.

Jeg har valgt kun at beskæftige mig med Balanced Scorecard, og vil ikke gå i dybden med andre ledelsesværktøjer. Dog vil andre ledelsesværktøjer blive nævnt i forbindelse med analysen af spørgeskemabesvarelsene.

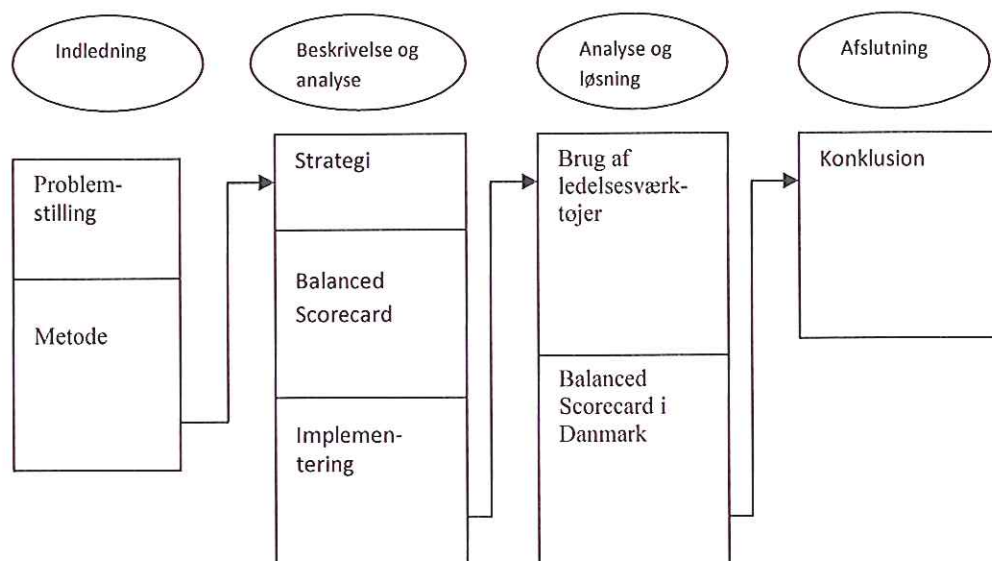
Kapitel 2: Metoden

Dette metodeafsnit har til formål at redegøre for mit valg af modeller, metoder og teori i denne hovedopgave.

Jeg starter med at konkretisere mine overvejelser til at vælge det kvantitative undersøgelsesdesign i form af en survey. Jeg vil begrunde mit valg af de teoretiske modeller, som jeg vil benytte i mit forsøg på at belyse brugen af Balanced Scorecard i danske virksomheder. Derudover vil jeg redegøre for mit valg af og indsamling af empiri. I denne forbindelse kommer jeg også ind på diskussionen om pålidelighed og validitet. Kapitlet afsluttes med kildekritik samt kritik af teori.

2.1: Struktur

Hovedopgaven er opdelt i fire blokke, jf. nedenstående figur 1.



Figur 1: Strukturmodel
Kilde: Egen tilvirkning

Den første blok omfatter indledningsvis en søgning på problemstillingen. Efterfølgende følger en metodebeskrivelse i kapitel 2.

Den anden blok omfatter en nødvendig beskrivelse samt den første del af analysen. Kapitel 3 har til formål at definere begrebet strategi. Efterfølgende vil kapitel 4 beskrive ledelsværktøjet Balanced Scorecard, herunder dets fordele og ulemper. Kapitel 5 vil behandle implementeringen, og de problemer der kan opstå i den forbindelse.

Den tredje blok indeholder, med kapitel 6, analyser af, hvorledes danske virksomheder benytter ledelsværktøjer, herunder udbredelsen af Balanced Scorecard. Med kapitel 7 fremlægges en analyse af hvilken effekt Balanced Scorecard har haft på virksomhederne i min undersøgelse, samt et bud på, hvordan effekten kan forbedres.

Den fjerde blok afslutter hovedopgaven. Kapitel 8 indeholder en konklusion.

2.2: Synsvinkel

Problemejeren definerer jeg som danske virksomheder, da det er dem, der står med problemet om, hvilke ledelsværktøjer de skal anvende i deres strategiudvikling.

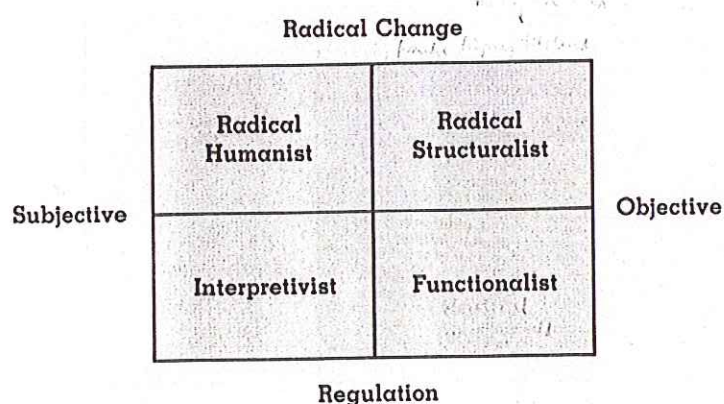


Figure 1. Burrell and Morgan's (1979) four paradigms.

585

Figur 2: Fire overordnede teorityper

Kilde: Britta Gammelgaard, HD-SCM Metode, lektion 7, 03.03.2004

I denne opgave beskæftiger jeg mig mest med funktionalismen, idet jeg objektivt ønsker at afdække brugen af Balanced Scorecard i danske virksomheder, for herefter at vurdere succesen, og komme med alternative tiltag. Jeg søger efter en sammenhæng mellem brugen af Balanced Scorecard, og virksomhedernes succes på deres marked. Disse sammenhænge ønsker jeg klarlagt

gennem spørgeskemaundersøgelse. Udgangspunktet vil således være en kobling mellem teori og det empiriske materiale, idet teorien vil benyttes som inspiration til nye tankemåder.

Mit mål er, at påvise om der er en sammenhæng mellem brugen af Balanced Scorecard, og den enkelte virksomheds succes, for derigennem at motivere andre virksomheder til at overveje brugen af Balanced Scorecard. Jeg benytter dermed også enkelte elementer fra den radikale strukturalisme

2.3: Kvantitative undersøgelsesdesign

Da det er muligt at vælge mellem den kvalitative og den kvantitative metode, finder jeg det nødvendigt at redegøre for forskellen mellem de to, samt at begrunde mit valg. I nedenstående skema er opført de almindelige antagelser, jeg har om forskellen mellem de to metoder:

Kvalitativ metode	Kvantitativ metode
Blød / kan fortolkes	Hård / sandheden
Fleksibel	Stramt struktureret
Subjektiv, politisk	Objektiv, værdifri
Spekulativ	Hypotesetestende
Casestudier	Surveys
Konkret	Abstrakt

Skema 1: Kvalitativ/kvantitativ metode

Kilde: Britta Gammelgaard, HD-SCM Metode, lektion 3, 04.02.2004.

Jeg har valgt at anvende et kvantitativt survey design og jeg antager en problemforklarende karakter, idet jeg tager udgangspunkt i en aktuel antagelse om et bestemt ledelsesværktøj, Balanced Scorecard. Mit valg af case design betyder, at jeg har valgt forskerrollen, hvilket jeg begrundet yderligere senere i opgaven. Det kvantitative design gør det muligt at beskrive

Balanced Scorecards udbredelse i populationen, samt belyse sammenhæng mellem brugen af Balanced Scorecard og den enkelte virksomheds succes.

Der er flere årsager til, at jeg ikke har ønsket at bruge den kvalitative metode. For det første er målet med denne hovedopgave at påvise udbredelsen af Balanced Scorecard. Jeg har ønsket at resultatet skulle være så objektivt så muligt, således at flest muligt virksomheder kan få gavn af resultaterne. Jeg har taget udgangspunkt i hypoteser omkring Balanced Scorecard som ledelsesværktøj, frem for i en konkret problemstilling i en konkret case-virksomhed.

2.4: Forskeropgave

Jeg kan antage forskerrollen eller konsulentrollen. Jeg vil i dette afsnit redegøre for forskellen mellem de to, samt begrunde hvorfor jeg har valgt at antage forskerrollen. Til at begrunde dette valg vil jeg starte med en opstilling af forskellene mellem de to roller.

Konsulenten	Forskeren
Bistå klienten på dennes præmisser	Undersøge på undersøgerens egne præmisser
Partisk	Upartisk
Subjektiv	Objektiv
Nytte her og nu for klienten.	Langsigtet nytte for alle.
Forslag til praktisk handleplan.	Stiller (provokerende) spørgsmål.
Vidende, erfaringer fra lignende problemløsninger.	Søgende; på jagt efter ny viden.

Skema 2: Konsulent versus forsker

Kilde: Britta Gammelgaard, HD-SCM Metode, lektion 2, 28.01.2004

Mit mål med denne hovedopgave er, at fremkomme med generel viden til nytte for mange forskellige virksomheder. Jeg har dermed fravalgt at tage udgangspunkt i en specifik virksomheds aktuelle problemer. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i en selvvalgt problemstilling og behandle denne på mine egne præmisser, hvilket kun er muligt såfremt forskerrollen antages.

Idet mine erfaringer fra tidligere problemstillinger af samme slags er begrænsede, vil denne hovedopgave hovedsagligt blive en teoribaseret forskeropgave. Denne relevante teori vil blive sammenholdt med den empirisk indsamlede information.

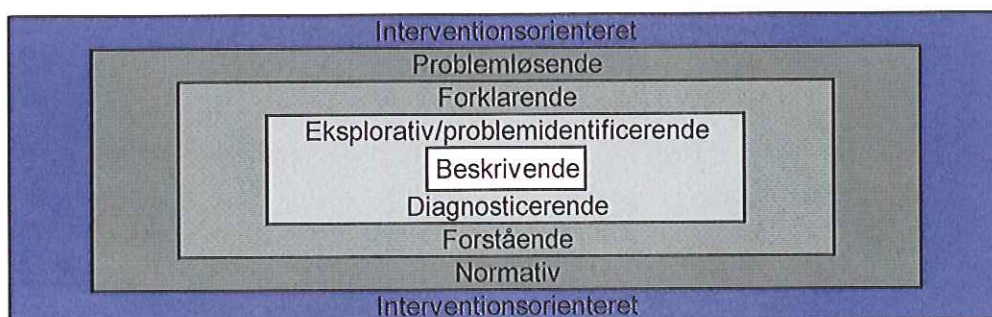
2.5: Analyseniveau

Analyseniveauet i denne opgave er danske virksomheder.

2.6: Formål

Der skelnes mellem 5 forskellige kundskabsmæssige formål. Da dette formål har afgørende indflydelse på årsagen til min undersøgelse, og måden hvorpå jeg udfører den, er det vigtig at afklare, hvilket formål jeg har med denne opgave.

Nedenfor ses en skematisk oversigt over de forskellige formål:



Figur 3: Forskellige formål

Kilde: Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed.

Idet mit formål er at udforske en interessant hypotese omkring brugen af Balanced Scorecard, som ikke umiddelbart er beskrevet i teorien, har jeg valgt et eksplorativt formål. Jeg ønsker at undersøge hvordan brugen af Balanced Scorecard påvirker virksomhederne, og herefter give mit bud på, hvad der kan være årsag til dette resultat og hvad der eventuelt kan gøres anderledes. Dermed har jeg også valgt at medtage elementer fra det problemløsende/normative formål, men idet fokus ligger på brugen af Balanced Scorecard, har jeg valgt at lægge hovedvægten på det eksplorative formål.

Jeg ønsker at gå dybere end det beskrivende formål, men da en del beskrivelse er nødvendig for at forklare Balanced Scorecard, vil jeg også benytte mig af det. Da jeg ligeledes søger en forklaring på, om brugen af Balanced Scorecard har konsekvenser for virksomhederne, kommer jeg ikke uden om også at berøre det forklarende formål benyttes. Såfremt de adspurgte virksomheder gør brug af min opgaven og dens konklusioner, kunne det være interessant at gennemføre en ny spørgeskemaundersøgelse, for at se om resultaterne ændrer sig, hvilket det interventionsorienterede formål kan benyttes til. Det ligger dog uden for denne opgave, og jeg vil derfor ikke gøre brug af dette formål.

2.7: Design

Ifølge Ib Andersen er der tre typer af undersøgelsesdesign: De statiske studier, de dynamiske studier og case studier.

Af dynamiske studier fremhæver Ib Andersen tidsrækkestudier, fremadrettede- og bagudrettede forløbsstudier, ex post facto studier og felteksperimenter. Den overvejende årsag til at jeg har fravalgt de dynamiske studier er, at jeg ikke ønsker at undersøge virksomhedernes udvikling henover tiden, hverken fortid eller fremtid, men jeg ønsker at beskæftige mig med deres nuværende struktur og eksistens.

Et kvalitativt case design beskæftiger sig med en faktisk problemstilling hos en given virksomhed. Jeg har derfor fravalgt dette design, da jeg ønsker at undersøge brugen af Balanced Scorecard generelt hos danske virksomheder.

Et statisk studie er eksempelvis surveys, der som sagt er statisk, består af store populationer bestemt ved stikprøver og som afspejler totalpopulationen, samt data er kvantitative og indsamlet via standardiserede spørgeskemaer. Da surveys benyttes til at beskrive fænomeners udbredelse i populationen, samt sandsynliggøre årsagssammenhænge har jeg valgt at benytte dette design.

2.8: Teori

Jeg vil gennem opgaven anvende forskellige teorier og modeller til at underbygge mine analyser. Jeg vil nedenstående præsentere de teorier jeg benytter.

- **Balanced Scorecard:** Fokuserer på de 4 perspektiver – det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet, det interne perspektiv og lærings- og vækstperspektivet. Der opstilles måltal for hvert perspektiv, som har til hensigt at sikre, at der arbejdes i retning mod virksomhedens strategi.
- **Strategi:** Sammen med virksomhedens vision udgør strategien fokuspunktet i Balanced Scorecard. Strategien bliver udarbejdet i forhold til de kompetencer, der er i virksomheden. Strategien består af en mission, vision og et sæt værdier. Formålet med strategien er, at styre medarbejdernes indsats mod det fælles mål.
- **Strategikort:** En ramme bestående af en logisk og sammenhængende arkitektur til beskrivelse af strategien. Den udgør grundlaget for at udvikle Balanced Scorecard, som er hjørnестenen i et nyt strategisk ledelsessystem¹

2.9: Empiri

Jeg har ovenfor beskrevet formålet med opgaven, hvad jeg mener problemet er, samt hvilken teori jeg vil benytte til at belyse problemet. Men for at finde en løsning på problemet er det nødvendigt med mere uddybende data. Til dette formål har jeg som tidligere nævnt valgt at benytte kvantitativ dataindsamling i form af en survey.

Jeg har derudover brugt forskellige artikler, der beskæftiger sig med emner, jeg har fundet relevante til belysning af problemstillingen.

¹ R.S. Kaplan & D.P. Norton, Fokus på strategier, s. 21

2.10: Indsamling

En kritisk og tidskrævende aktivitet i arbejdet med opgaven er indsamling af empiriske oplysninger. Det er ifølge Ib Andersen blevet sværere med årene at skaffe sig adgang til de nødvendige data. Det er blevet mere almindeligt blandt studerende og forskere at gennemføre empiriske studier, og dette medfører et øget pres og ressourcetræk på de personer og organisationer, der ofte tiltrækker de studerendes opmærksomhed. Dette resulterer i, at mange studerendes henvendelser afvises med forskellige begrundelser og undskyldninger. Mange virksomheder vælger at lukke dørene af frygt for at blive miskrediteret, eller at den studerende bryder de konkrete og underforståede regler. En mulig vej til at slippe uden om denne frygt er at indgå en skriftlig aftale inden påbegyndelsen af samarbejdet. Jeg har valgt at sende spørgeskema ud til mange virksomheder, således at chancen for at få et tilstrækkeligt datagrundlag i form af besvarelser var høj.

2.11: Interview/survey

Jeg har valgt at indsamle min empiri ved hjælp af spørgeskema sendt til adskillige danske virksomheder. Grunden til at jeg har valgt spørgeskema er, at den er standardiseret, og der derfor ikke er fleksibilitet til at tolke spørgsmål og eventuelle svar. Der er kun de givne svarmuligheder hvilket giver mulighed for at sammenligne svar fra flere forskellige respondenter. Der findes flere forskellige former for interviews, og disse er opstillet nedenfor med en kort beskrivelse af deres karakteristika²:

Informantinterview: relevant når der skal undersøges fænomener, der har fundet sted, er af privat karakter eller uden for rækkevidde. Er nyttigt i begyndelsen af opgaven, når grundlaget skal dannes og retningen bestemmes.

Det åbne interview: Benyttes for at få en dybere forståelse af adfærd, motiver og personlighed. Denne form kræver, at interviewer er i stand til både at lytte, fortolke svarene, stille uddybende spørgsmål uden at sætte fortroligheden over styr. Der tages ordret referat af interviewet, som regel ved brug af båndoptager.

² Ib Andersen, Den skinbarlige virkelighed

Delvist struktureret interview: Intervieweren har en teoretisk og praktisk viden om det fænomen der studeres. Der er åbenhed overfor nye vinkler og informationer. Der arbejdes ud fra en interviewguide, der i stikord angiver retningen af interviewet. Rækkefølgen er underordnet. Der udarbejdes et referat på baggrund af stikordsnotater taget under interviewet.

Fokusgruppeinterview: Gruppeinterview der vedrører et afgrænset fokusområde. Kræver megen styring og kontrol. Giver mulighed for mere dybdegående og nuancerede svar da flere respondenter kan supplere hinanden.

Standardiseret interview: En kvantitativ dataindsamlingsmetode. Spørgsmålene er standardiserede og kommer i en bestemt rækkefølge. Alle interviewede får nøjagtig ens spørgsmål. Kan foregå enten per telefon eller ansigt til ansigt. En anden mulighed er postspørgeskema, hvor den eneste forskel er, at respondenter selv udfylder skemaet.

Jeg har valgt standardiseret interview i form af postspørgeskema sendt ud per email til ca. 300 danske virksomheder. Jeg har valgt denne form for at få mulighed for at sammenligne svar fra adskillige respondenter. Jeg har valgt kun at give respondenter mulighed for selv at skrive svar på enkelte spørgsmål hvor det syntes nødvendigt. Data bliver sværere at sammenligne lige så snart man åbner for fortolkningen, hvilket er årsagen til, at respondenter i langt de fleste tilfælde kun har et givent antal svarmuligheder.

Jeg har derfor fravalgt at gøre brug af de resterende former for interview, da de alle giver mulighed for gradbøjning og tolkning af både spørgsmål og svar.

Spørgeskemaet vedlægges som bilag nr. 1.

2.12: Validitet

Det empirisk indsamlede data vil blive analyseret og tolket ud fra teoretisk data, hvilket jeg mener yderligere øger validiteten af denne opgave, da udsagn og holdninger på denne måde finder grund både hos personer og i teorien. Jeg har valgt et survey studie, hvilket giver mulighed for at generalisere, når populationen er stor nok. For at øge denne mulighed har jeg sendt spørgeskema ud til ca. 300 danske virksomheder. 101 virksomheder har valgt at deltage i min undersøgelse,

hvilket jeg vurderer, udgør en repræsentativ del af totalpopulationen. Man kan dog stille spørgsmålstejn ved, om alle virksomheder har svaret oprigtigt på hvert enkelt spørgsmål, men da jeg på forhånd har oplyst, at alle data bliver anonymiseret, må jeg gå ud fra, at dette er tilfældet.

2.13: Pålidelighed

Pålideligheden af mine data bunder i, hvorvidt en ny og tilsvarende undersøgelse vil føre til lignende resultater. Jeg mener, at en ny undersøgelse med udgangspunkt i samme spørgsmål med stor sandsynlighed vil ende med et lignende resultat. Resultaterne vil dog muligvis ikke være identiske, da andre virksomheder kan vælge at deltage i undersøgelsen. Dog mener jeg alligevel, at mine data er pålidelige, idet hovedtrækkene i min analyse med stor sandsynlighed vil gentage sig i en tilsvarende undersøgelse.

Mine data er indsamlet ved standardiseret spørgeskemaer. Da respondenterne kun i hovedtræk var bekendt med min problemstilling og det videre indhold af opgaven, og derfor ikke havde mulighed for at fordreje deres svar i en ønskværdig retning, samt svarmulighederne var givet på forhånd, er jeg af den opfattelse, at det empiriske data er pålideligt.

2.14: Kildekritik

Som nævnt ovenfor er det et problem ved interviews, at svarene kan være upræcise og ukorrekte, idet respondenterne ønsker at give et så positivt billede af virksomheden som muligt. Dette problem har jeg søgt at undgå ved at benytte et standardiseret spørgeskema. Endvidere har jeg suppleret spørgeskemaundersøgelsen med et teoretisk grundlag og derigennem forsøgt at eliminere uoverensstemmelser.

2.15: Kritik af Balanced Scorecard undersøgelsen

Først og fremmest kan der stilles spørgsmålstejn ved, om en stikprøve kontrol af 300 danske virksomheder med besvarelse fra 101 kan danne et repræsentativt billede af danske virksomheder. Det kan derfor være problematisk at generalisere omkring brugen af Balanced

Scorecard i danske virksomheder, men kan dog påvise nogle tendenser omkring brugen af Balanced Scorecard, som forhåbentlig er i overensstemmelse med sandheden.

Da spørgeskemaerne blev sendt ud, blev de sendt direkte til, eller stilet til, virksomhedens CFO eller økonomiansvarlige, da jeg vurderede, at det ville være denne person, der havde det bedste kendskab til virksomhedens brug af strategiudviklingsværktøjer, samt den effekt eventuel brug af Balanced Scorecard har haft på virksomheden.

2.16: Tolkning

Følgende forkortelser og begreber vil blive benyttet igennem hele opgaven:

BSC: Balanced Scorecard

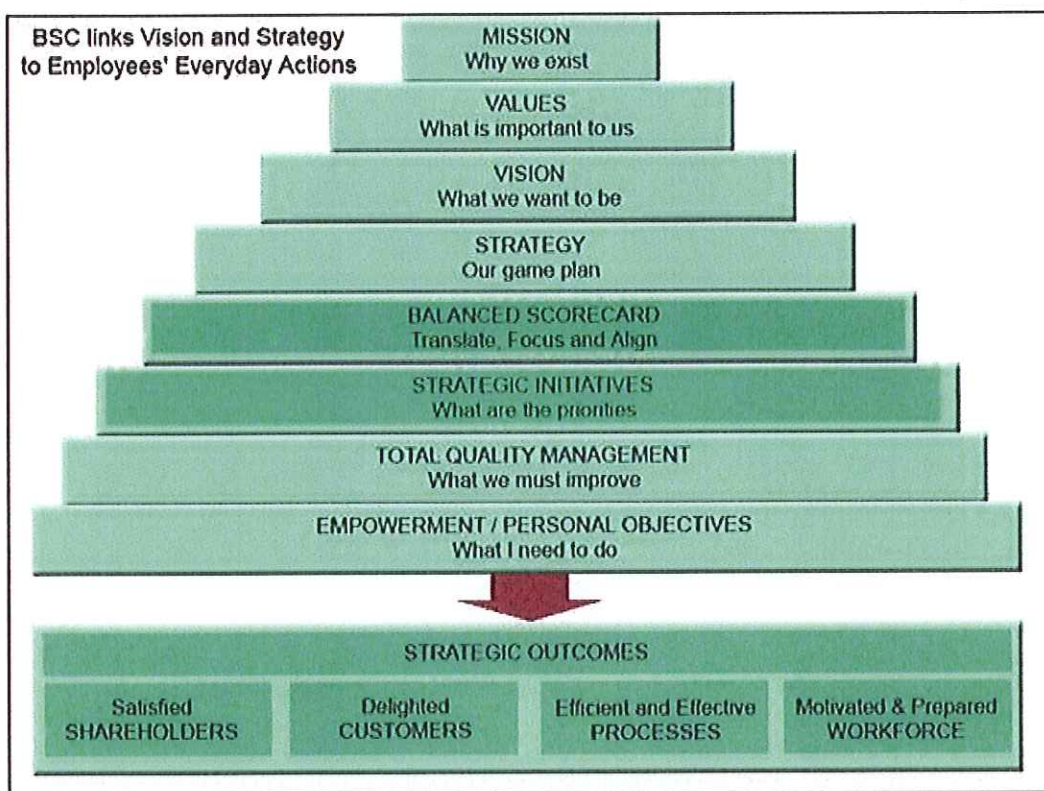
Virksomhed og organisation benyttes som synonymer igennem opgaven

Kapitel 3: Strategi

Virksomhedens strategi og vision er fundamentet i BSC. Jeg vil derfor redegøre for strategibegrebet inden jeg tager fat på at behandle BSC.

Visionen udtrykker den fremtidigt ønsket position, og strategien fortæller om retningen.

Sammenhængen mellem virksomhedens mission, vision og strategi samt BSC kan illustreres via nedenstående figur:



Figur 4: Sammenhæng mellem mission, vision, strategi og Balanced Scorecard

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "The strategy Focused Organization" s. 73

3.1: Formulering af strategi

Virksomhedens strategi består af en vision, en mission, de værdier der repræsenterer virksomheden, samt hvordan den skal udføres.

Missionen identificerer hvorfor virksomheden eksisterer. Den består af håndgribelig statements udformet til organisationen. Den skal endvidere klargøre det fælles formål der er mellem virksomheden og dens stakeholders, herunder medarbejdere, kunder og shareholders.

Hvor missionen er hvorfor virksomheden eksisterer, beskæftiger værdierne (values) sig med, hvordan virksomheden vil agere for at opfylde missionen. Værdierne styrer hele processen med at sætte mål senere hen.

Virksomheden vision beskriver et billede af, hvad ledelsen tror virksomheden kan blive til i fremtiden, altså et langsigtet mål for organisationen – *"Vision is a dream or picture of the future that draws us – not pulls us – into the future"*³. Det er typisk i form af et udsagn om, hvorfor virksomheden er etableret og hvilke overordnede forventninger, der er til virksomheden.

Strategien er en konkretisering af visionen, og visionen er dermed udgangspunktet for strategien. Strategien skal være fremtidsorienteret, klar og ambitiøs, og skal anvendes til at fastsætte målsætningerne. Den skal hjælpe medarbejderne til at fokusere deres ressourcer på det organisationen gør bedst, især på de områder hvor organisationen har konkurrencemæssige fordele. Dette bør gøres så tydeligt som muligt idet medarbejderne, i god tro, fejlagtigt modarbejder virksomheden. Ellers risikerer ledelsen at

*" the actual strategy an organization enacts may be different from its formal strategic statements"*⁴

Derfor bør virksomhedens strategi være så specifik som muligt.

Der er 3 kerneelementer i strategi:

- Know yourself
- Know your enemies
- Know your customers⁵

³ M. Nair, Essentials of Balanced Scorecard, s.73

⁴ K.A. Merchant & W.A. Van der Stede, Management Control Systems, s. 7

⁵ M. Nair, Essentials of Balanced Scorecard, s.74

For at udvikle en vinderstrategi, er det vigtigt at kende sin egen virksomhed, hvilke kernekompetencer der findes, hvilken markedsposition virksomheden har, og hvad værdier stakeholders betaler for.

For at opnå en konkurrencemæssig fordel er det nødvendigt at kende konkurrenternes svagheder og styrker, hvilke fremtidsplaner de har, og hvordan de har tænkt at sig at realisere de planer.

Yderligere er det nødvendigt at kende sine kunder, hvilke præferencer de har, hvor fremtidige nye kunder befinder sig, og at vide, at der kan være forskel på køber og slutbruger. Har ledelsen ikke dette i betragtning når de udformer deres strategi, kan de risikere, at strategien sigter mod de forkerte kunder, og de dermed ikke opnår øgede markedsandele, men måske endda det modsatte – tab af markedsandele til konkurrenter.

Michael Porter beskriver således strategien som nedenstående:

- Is about positioning in target markets
- Is about being different and distinctive in the markets
- Is about delivering a unique value to customers
- Is about fit – the unique combination of activities that define the corporate identity⁶

Når ledelsen skal udarbejde virksomhedens strategi, bør de stille sig selv følgende spørgsmål for ikke at få udarbejdet en strategi, som senere viser sig umulig at følge:

- Can we accomplish these grand dreams if we cannot execute them due to the unique skills and learning within the organization?
- Do we have to and can we acquire skills and learning to attend to the changing market demands?
- Who else can step up and deliver value with lasting competencies?⁷

⁶ M. Nair, Essentials of Balanced Scorecard, s.64

⁷ M. Nair, Essentials of Balanced Scorecard, s.65

3.2: Styring og implementering

Michael E. Porter har beskrevet hvad der det afgørende i en god strategisk position:

*"Strategic positioning means performing different activities from rivals or performing similar activities in different ways"*⁸

Dette betyder, at kernen i en god strategi er, at have identificeret sine kernekompetencer, og således være i stand til at gøre tingene anderledes, på en måde som ikke er let at kopiere for konkurrenter. Kernekompetencer er unikke for den enkelte virksomhed, og konkurrenter vil have betydelige omkostninger ved at forsøge at opnå samme konkurrencemæssige fordel.

En succesfuld implementering af strategien er altafgørende. Uden medarbejdernes kendskab til strategien famler de i blinde, og risikerer at modarbejde virksomheden.

For at ledelsen kan styre strategien er ledelsesinformationssystemer yderst vigtige. Ifølge Erik Hansen er der følgende krav til et strategisk styringssystem:

- Virksomheden styres ud fra mål, der fastlægges i forhold til interessenterne, og som både omfatter finansielle og ikke-finansielle hensyn
- Virksomheden styres under hensyn til både kortsigtede og langsigtede mål
- Virksomheden styres under hensyn til risiko
- Virksomheden styres ud fra et hensyn til begrænset viden
- Opstilling af strategiske mål under hensyn til personlige motiver⁹

Her skal der tages hensyn til og stilling til samt foretages en afbalancering af de konflikter, der kan opstå. Eksempelvis kan den kortsigtede profit nemt være på bekostning af langsigtet vækst. Interessenterne kan have modstridende interesser, igen kortsigtet frem for langsigtet vækst. Risikostyringen skal afvejes så den hverken bliver for hård eller for lempelig, således at der ikke foretages investeringer, der sætter virksomhedens fremtid i fare.

⁸ M.E.Porter, What is strategy, Harvard Business Review, November-December 1996

⁹ E. Hansen, Strategisk projektstyring, s. 29

3.3: Delkonklusion

Virksomhedens mission, værdier og vision danner baggrund for strategien. Missionen fortæller hvorfor virksomheden eksisterer, værdierne fortæller hvordan missionen kan opnås. Visionen beretter om ledelsens forventninger til fremtiden, og strategien definerer, hvordan vi kommer derhen.

Når strategien skal udarbejdes er det vigtigt, at ledelsen kender virksomheden, kender konkurrenterne og kender kunderne. På den måde er det muligt at identificere, hvad der gør virksomheden speciel, hvordan den adskiller sig fra konkurrenterne, og hvordan den på bedst mulig måde kan tilgodese sine shareholders, og på den måde opnå mulighed for fremtidig vækst.

Kapitel 4: Balanced Scorecard

BSC er et strategisk ledelsesværktøj, som kan benyttes til at gøre virksomhedens strategi operationel for medarbejderne. BSC bruges til at koble virksomhedens strategi og vision sammen i de 4 perspektiver, det finansielle, kunde, det interne samt læring og vækst, hvilket bliver beskrevet yderligere nedenfor. Der er en årsagsvirkningssammenhæng mellem de 4 perspektiver og strategien, og ved hjælp af denne sammenhæng kan BSC bruges til at styre virksomheden i den ønskede retning. Dette gøres ved at gøre strategien forståelig for hver enkelt medarbejder, således at denne ved, at hans/hendes handlinger er med til at styre virksomheden i den rigtige retning.

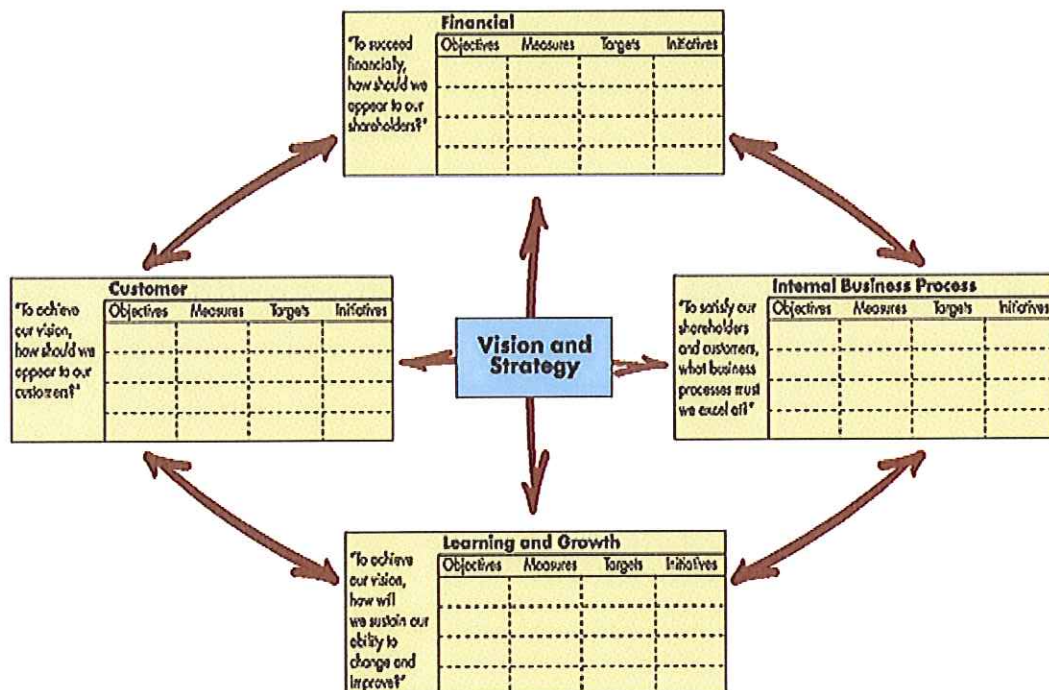
4.1: Baggrund for BSC

BSC blev udviklet i 1990'erne af Kaplan og Norton via en undersøgelse der var initieret af en overbevisning om, at de eksisterende metoder til måling af performance var forældede. Undersøgelsen blev gennemført som gruppediskussioner mellem de deltagende virksomheder hvor de hver især delte deres erfaringer. Dette førte til tilblivelsen af Balanced Scorecard organiseret omkring de 4 perspektiver som nævnt ovenfor. Formålet var at opnå en balance mellem kort- og langsigtede mål, mellem økonomiske og ikke-økonomiske mål, mellem lagging og leading og sidst men ikke mindst mellem ekstern og intern performance. BSC skal tage udgangspunkt i de processer, der er de egentlig strategiske, med mål fordelt på de 4 perspektiver, og dermed åbne for muligheden for at knytte måltallene fra BSC sammen i årsagsvirkningssammenhænge. På denne måde blev det muligt for virksomhedens ledelse at styre strategien. Efterhånden blev BSC også benyttet til at fastsætte mål for den enkelte medarbejder, for teams, budgettering osv.

4.2: BSC's 4 perspektiver

Som tidligere nævnt tager BSC udgangspunkt i 4 perspektiver med virksomhedens vision og strategi som fokuspunkt.

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



Figur 5: De 4 perspektiver

Kilde: Harvard Business Review, July-August 2007, Robert S. Kaplan og David P. Norton: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"

De 4 perspektiver er det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, den interne forretningsproces og læring og vækst. Jeg vil nedenfor redegøre for, hvad der er det essentielle inden for hvert perspektiv og hvad de kendetegnes ved.

4.2.1: Det finansielle perspektiv

Det finansielle perspektiv er overordnet de 3 andre perspektiver. Dette perspektiv er bestemmende for, hvilke kritiske succesfaktorer der fokuseres på i de resterende perspektiver.

Mange virksomheder benytter de samme økonomiske målsætninger for alle deres forretningsområder. Dette kan skabe problemer, da de med stor sandsynlighed har forskellige strategier for hvert forretningsområde, idet de opererer under forskellige markedsvilkår. Man kan argumentere for, at det kan være en fordel at have ens økonomiske målsætninger, idet alle bliver målt på samme grundlag, den er let at håndtere og kræver derfor ikke så mange ressourcer. Man risikerer dog, at medarbejderne ikke vil føle de bliver behandlet fair, såfremt de er beskæftiget med et langt mere konkurrencepræget segment af forretningen, og derfor skal arbejde langt hårdere for at opnå samme resultater som andre dele af virksomheden.

De økonomiske målsætninger skal kobles op på virksomhedens strategi, og når de sættes, skal man være yderst opmærksom på den årsagsvirkningssammenhæng, der er med de 3 andre perspektiver. Når lederne fastsætter deres økonomiske målsætninger skal de være opmærksomme på, at

*"de definerer den økonomiske performance, som strategien forventes at føre til, og de tjener som de endelige mål for de målsætninger og måltal, der er indeholdt i de andre af scorecardets perspektiver"*¹⁰

Når de økonomiske målsætninger skal fastsættes, skal ledelsen tage hensyn til, hvilken fase af livscyklus deres virksomhed befinder sig i. Kaplan og Norton definerer tre faser:

- Vækst
- Fastholdelse
- Høst

Vækstvirksomheder befinder sig i de første faser af livscyklus, og må forventes at skulle bruge betydelige ressourcer på at udvikle og forbedre deres forretning. De vil derfor have procentuelle vækstrater for indtjening, og omsætningsvækstrater for udvalgte markeder og kundesegmenter samt produktudvikling som deres overordnede økonomiske målsætning.

Virksomheder i fastholdelsesfasen møder et krav om, at de giver et tilfredsstillende afkast af den investerede kapital. Der er en forventning om, at de som minimum vil fastholde deres

¹⁰ Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, s. 62

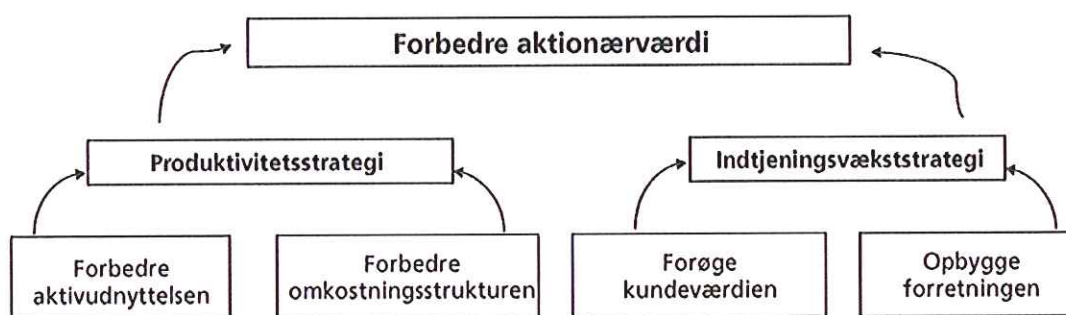
markedsandel. Investeringer foretages med henblik på forbedringer og udvidelse. De måltal der bliver benyttet for virksomheder, eller dele af virksomheder, i denne fase, er eksempelvis dækningsbidrag eller tal der viser afkastet af investeringerne samt shareholder value.

Når virksomheden når høstfasen, er der ikke længere krav om investeringer. Hovedmålet er, at maksimere cash flow tilbage til koncernen. De vigtigste økonomiske mål for disse virksomheder er derfor det driftsmæssige cash flow og nedbringelse af driftskapitalbehovet til et minimum.

Eftersom ethvert forretningsområde gennemgår de 3 faser, er scorecardet ikke statisk. Der er sågar mulighed for, at et forretningsområde i høstfasen pludselig får mulighed for vækst grundet ny teknologi eller lignende. I dette tilfælde vil det være nødvendigt at revurdere de allerede givne målsætninger. Det er derfor en god øvelse for ledelsen, jævnligt at gennemgå de økonomiske målsætninger for hvert forretningsområde.

Derudover kan de finansielle resultater opnås ved at følge enten indtjeningsstrategien eller produktivitetsstrategien. Indtjeningsstrategien har fokus på at sælge mere, at vokse gennem nye forretningsområder eller ved udbygning af forhold til eksisterende kunder.

Produktivitetsstrategien har fokus på omkostningsminimering, herunder styring af omkostninger og optimal udnyttelse af virksomhedens aktiver. Det er sjældent at virksomheder rent følger den ene eller anden strategi. Langt de fleste virksomheder søger at finde den optimale balance mellem reduktion af omkostninger og langsigtet vækst.



Figur 6: Det finansielle perspektiv

Kilde: Per N. Bukh: Balanced Scorecard og Strategikortlægning, s.7

Da det finansielle perspektiv danner bases for resten af BSC og de resterende 3 perspektiver, er det ledelsens opgave, at

*"etablere en troværdig strategisk plan med tilhørende konkrete mål, således at målene i det finansielle perspektiv kan realiseres. Hvis ikke må de finansielle mål revideres. Ellers baserer virksomheden sin fremtid på ønsketænkning, løsrevet fra virksomhedens reelle formåen."*¹¹

4.2.2: Kundeperspektivet

I dette perspektiv identificeres de kunde- og markedssegment virksomheden har valgt at konkurrere på. Her er det muligt, at rette kundersultatmålene ind efter udvalgte kunde- og markedssegmenter. At have disse mål i orden kan øge chancerne for at kunne tilpasse produkter og services efter kundens præferencer. Da det ikke er muligt at have lige stor fokus på alle sine segmenter og markeder, er øvelsen i dette perspektiv, at identificere hvilket segment virksomheden ønsker at konkurrere på.

*"Scorecardets kundeperspektiv omsætter således en organisations mission og strategi til konkrete målsætninger for udvalgte kunder og markedssegmenter, som kan kommunikeres videre til hele organisationen."*¹²

Når kunder og markedssegmenter er valgt, kan virksomheden fokusere på at få opstillet målsætninger og måltal. Ifølge Kaplan og Norton udvælger virksomheder generelt to sæt måltal til dette perspektiv: Kernemålgruppen, som stort set alle virksomheder benytter såsom kundetilfredshed, markedsandel etc., og Performance drivers der definerer, hvad virksomheden skal levere til kunderne for at fastholde dem, og for at gøre dem tilfredse, også kaldet kundeværdipakker.

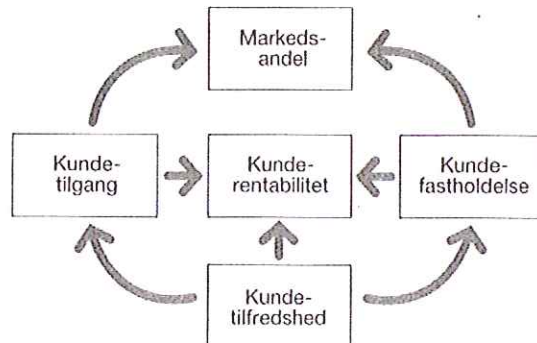
Alle slags organisationer har kernemålgruppen fælles, og det omfatter måltal for:

- Markedsandel
- Kundefastholdelse
- Kundetilgang

¹¹ P.N. Bukh: Balanced Scorecard og Strategikortlægning, s. 9

¹² Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, s. 80

- Kundetilfredshed
- Kunderentabilitet



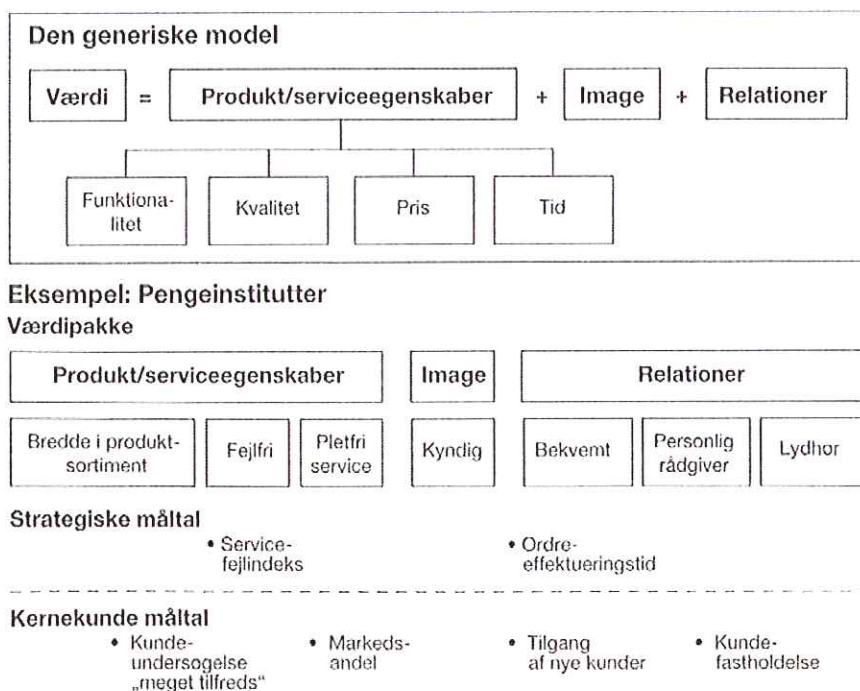
Markedsandel	Afspejler den del af omsætningen på et givet marked (udtrykt i antallet af kunder, omsætningen i kroner og ører, eller antal solgte enheder), som en forretningsenhed sælger.
Kundetilgang	Måler absolut eller relativt den hast, hvormed en forretningsenhed tiltrækker eller vinder nye kunder eller ny omsætning.
Kunde-fastholdelse	Måler absolut eller relativt den hast, hvormed en forretningsenhed fastholder eller opretholder fortsatte relationer til kunderne.
Kundetilfredshed	Vurderer tilfredshedsniveauet hos kunderne ud fra konkrete performance-kriterier inden for værdipakken.
Kunderentabilitet	Måler nettofortjenesten på en kunde eller et segment efter at have taget højde for de unikke udgifter, der er nødvendige for at støtte den pågældende kunde.

Figur 7: Kundeperspektivet - Kernemåltal

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "The Balanced Scorecard" s. 84

Ifølge Kaplan og Norton er det muligt at inddele kundeværdipakkerne i 3 kategorier:

- Produkt/serviceegenskaber
- Kunderelationer
- Image og ry



Figur 8: Kundeværdipakke

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "The Balanced Scorecard" s. 90

Produkt- og serviceegenskaber omhandler funktionalitet, tid, pris og kvalitet. Virksomheden skal forsøge at finde ud af, hvad kunderne er villige til at betale for et givent produkt/service. Nogle kundesegmenter er villige til at betale mere for ekstra kvalitet eller en bestemt funktionalitet, mens andre segmenter blot ønsker et basisprodukt til en billig pris.

Kunderelationer omhandler levering af produkter. Det gælder for virksomheden om blandt andet at opnå en responstid og leveringstid samt service som tilfredsstiller kundens behov.

Virksomhedens evne og vilje til at tilpasse sig kundernes ønsker ligger også i dette segment.

Image og ry kan have en enorm effekt på udvalgte forbrugersegmenter. Dette kan opnås enten gennem annoncering eller gennem en konstant kvalitet af virksomhedens produkter. Nogle virksomheder opnår sågar at skabe en form for loyalitet overfor deres produkter (eks. Apple) gennem kvalitet og nyskabelse. Image og ry kan dog også have den modsatte effekt – at kunderne holder sig væk fra produkter fra et bestemt firma (eks. i forbindelse med sager om børnearbejde etc.). For at kunne udnytte denne dimension til fulde, er det nødvendigt, at virksomheden definere hvem der er deres idealkunde, og herefter forsøge at påvirke deres købsadfærd via det image de forsøger at forbinde med at handle hos netop denne virksomhed.

Udgangspunktet for kundeværdipakkerne er 4 strategier:

Laveste totalomkostninger: Virksomheden ønsker at sælge til den billigste pris på markedet. Denne type virksomheder har typisk et begrænset udvalg, men dækker behovet hos den udvalgte kundegruppe. Virksomhedens udfordring er, at finde det optimale mix af pris, kvalitet, tilgængelighed, service og levering.

Produktførerskab: Følges af innovative virksomheder, hvis mål med produktudviklingen er at være først på markedet. Kunderne er ofte villige til at betale mere for at være først "med på bølgen". Virksomhedens udfordring er, udviklingshastighed, design, performance og innovationskraft.

Komplette kundeløsninger: Her er målet at opnå langvarige og tætte kunderelationer. Virksomheden er villig til at udvikle kundespecifikke løsninger. Udfordringen for virksomheden er, at fastholde kunden, og at levere en fremragende service, idet det er yderst bekosteligt at tiltrække nye kunder.

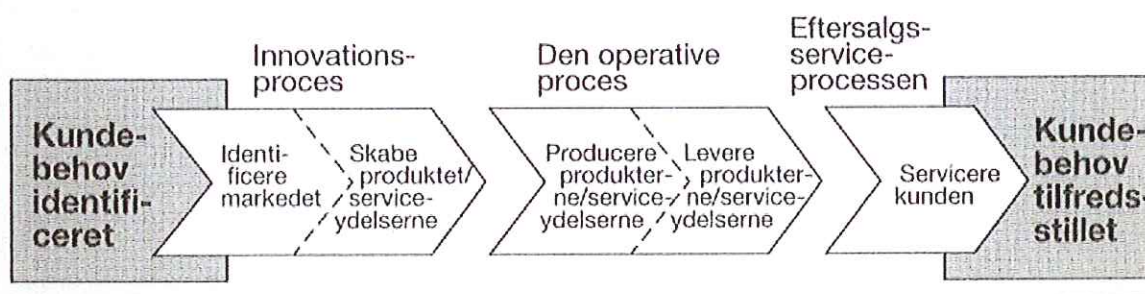
Lock-in: Kunden fastholdes i samarbejdet ved at have meget høje omkostninger ved et eventuelt leverandørskift. For at kunne gennemføre denne strategi, skal både køber og sælger have fordele af at produkterne er standardiserede med mange brugere. Lock-in vil oftest blive brugt sammen med produktførerskabsstrategien, idet det er lettest at opnå lock-in når man samtidig har first-mover advantage.

Forskellige forretningsområder i den samme virksomhed kan følge forskellige af de ovennævnte strategier. Langt de fleste virksomheder vil derfor skulle integrere et mix af måltal tilhørende de 4 strategier i deres BSC.

4.2.3: Det interne perspektiv

Formålet i det interne perspektiv er, at identificere de processer der giver mulighed for at opnå kunde- og aktionærmålsætningerne. Derfor opstilles måltal for dette perspektiv ofte efter der er defineret mål for det økonomiske perspektiv og kundeperspektivet. Kaplan og Norton anbefaler, at ledelsen starter med at definere en fuldstændig værdikæde – fra innovationsprocessen til eftersalgsservice. Det interne perspektiv indeholder både økonomiske og ikke-økonomiske måltal, såsom kvalitet, afkast og gennemløbstider. Målet er at leve op til aktionærernes og målkundernes forventninger. Her er det værd at have i baghovedet, at en forbedring i en del af organisationen kan kræve, at der ændres på arbejdsgangen i en anden del, eksempelvis kan bogholderiet ikke betale regninger der endnu ikke er godkendt af rekvirenten. Den forsinkede betaling vil påvirke måltallene i bogholderiet, eventuelt i form af rykkergebyr, men skyldes altså smøleri i en anden afdeling.

Når ledelsen skal udarbejde den interne værdikæde kan de tage udgangspunkt i den generiske værdikædemodel:



Figur 9: Det interne perspektiv – Den generiske værdikædemodel

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "The Balanced Scorecard" s. 115

Den omfatter 3 centrale forretningsprocesser:

- Innovation

- Operationer
- Eftersalgsservice

Innovationsprocessen hører til under det interne perspektiv idet den er yderst vigtig i langt de fleste virksomheder, og for mange virksomheder ligger der også en betydelig mængde ressourcer, både økonomisk og kapacitetsmæssigt, i denne proces. Virksomheden skal forsøge at gennemskue kundernes behov og udvikle produkter eller services der imødekommer disse behov.

Innovationsprocessen kan opdeles i to faser. Først identificeres markedets størrelse, kundernes præferencer og prisniveau, dernæst udvikles produkter i overensstemmelse med den indsamlede information om kunder og markeder. Selv om det kan være vanskeligt at fastsætte måltal for den innovative proces, idet output måske først ses flere år efter, er det yderst vigtigt, da en stor del af virksomhedens ressourcer kan ligge i denne del.

Den operative proces er selve produktionen/leveringen. Den starter med modtagelse af ordre og slutter med levering. Det drejer sig primært om eksisterende produkter til eksisterende kunder. Ofte bliver der her målt på kvalitet, gennemløbstid og forbrugte omkostninger. Såfremt det er muligt, at gennemskue hvorledes virksomhedens produkter adskiller sig fra konkurrenternes, kan virksomheden også benytte måltal der indikerer, hvilke resultater man ønsker at opnå for de specifikke produkter.

Eftersalgsservice er reparationer, fejl og returvarer samt betalingsprocessen. Her er det især måltal omkring kundetilfredshed og fejlprodukter, der er brugbare. Da en tilfreds kunde ofte vil vende tilbage, er det absolut en fordel, at have fastsat måltal for denne proces.

4.2.4: Lærings- og vækstperspektivet

Lærings- og vækstperspektivet kan betragtes som strategiens fundament. Her udvikles målsætninger og tal der fremmer den organisatoriske læring og vækst. Målsætningerne i dette perspektiv hjælper organisationen til at opnå de mål der er sat i de 3 andre perspektiver. På kort sigt kan virksomheden opnå forbedrede resultater ved besparelser på medarbejdernes

kompetenceudvikling og interne processer, men på langt sigt vil det skade virksomheden, da de kan risikere i sidste ende at sakke bagud i konkurrencen med andre virksomheder.

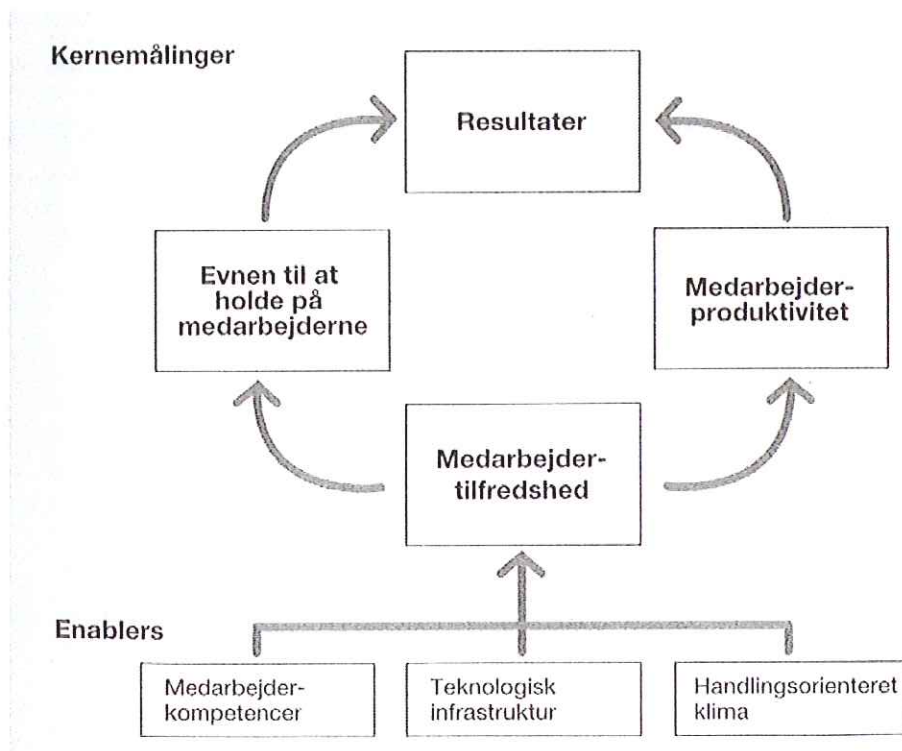
Også inden for dette perspektiv kan der peges på nogle hovedkategorier:

- Medarbejderkompetencer
- Informationssystemernes formåen
- Motivation, empowerment og tilpasning

For at en virksomhed skal kunne opretholde sit performanceniveau, er den nødt til konstant at forbedre sig. Og ønsker organisationen fremgang i stedet for stilstand, er det en nødvendighed, at medarbejderne kommer med ideer til forbedringer af procedurer og kunders resultater.

Ifølge Kaplan og Norton benytter de fleste virksomheder medarbejdermålsætninger, der er baseret på en fælles kerne af 3 resultatmålinger:

1. Medarbejdertilfredshed
2. Evnen til at holde på medarbejderne
3. Medarbejderproduktivitet



Figur 10: Ramme for måling af læring og vækst

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "The Balanced Scorecard" s. 151

I de fleste organisationer anses medarbejdernes trivsel og tilfredshed for yderst vigtig. Tilfredse medarbejdere er mere motiverede til at yde en ekstra indsats, og er derfor en forudsætning for stigende produktivitet, fleksibilitet, kvalitet og kundeservice. For at måle på medarbejdertilfredsheden kan der igangsættes en årlig eller månedlig undersøgelse, hvor medarbejderne udspørges om deres indflydelse på beslutninger, daglig anerkendelse af deres arbejde, informationsadgang og generel tilfredshed med virksomheden. Dette kan i Balanced Scorecard benyttes af ledelsen til at identificere, hvor tilfredse medarbejderne er i den enkelte afdeling.

Evnen til at holde på medarbejdere måler hvorvidt virksomheden er i stand til at holde på de medarbejdere, de har en langsigtet interesse i, da de besidder en viden om organisationens processer og kundernes ønsker og behov. De er derfor af høj værdi for virksomheden.

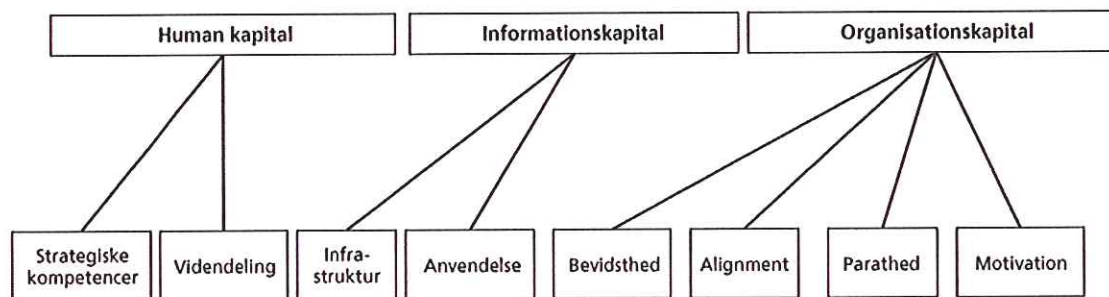
Medarbejderproduktivitet måler den mængde der produceres af medarbejderne i relationen til antallet af medarbejdere. Her gælder det om, at få det samme antal medarbejdere til at øge produktionen, og således blive mere effektive.

Virksomhedens videnressourcer kan opdeles i:

Humankapital: den viden og know-how og strategiske kompetencer medarbejderne besidder.

Informationskapital: Informationssystemer, databaser og værktøjer til rådighed.

Organisationskapital: Virksomhedens kultur, medarbejdernes motivation, ledelse, teamwork og engagement.



Figur 11: De centrale fokusområder i lærings- og vækstperspektivet

Kilde: P.N. Bukh: Balanced Scorecard og Strategikortlægning, s. 25

Når disse er fastlagt, er der nogle situationsspecifikke drivkræfter i dette perspektiv.

Igen identificerer Kaplan og Norton 3 vigtige enablers:

- Omskoling af arbejdsstyrken
- Informationssystemernes formåen
- Motivation, empowerment og tilpasning

Omskoling af medarbejderne går blandt andet ud på, at medarbejderne skal lære at reagere proaktivt, således at de forsøger at forudse kundernes ønsker og behov. Såfremt der i virksomheden er lille behov for omskoling – opgradering af kompetencer - vil dette måltal ikke blive medtaget i Balanced Scorecard, men såfremt der er et større behov for omskoling – enten

strategisk eller massiv - vil det være relevant at medtage måltal herfor i virksomhedens Balanced Scorecard.



Omskolings-scenarier	Det vigtigste strategiske tema er behovet for at omskole og opgradere arbejdsstyrkens kompetencer for at kunne realisere visionen.
Strategisk omskoling	En udvalgt del af arbejdsstyrken kræver et højt niveau af nye, strategiske kompetencer.
Massiv omskoling	En stor del af arbejdsstyrken kræver en massiv genoprettelse af kompetencer
Opgradering af kompetencer	En mindre eller større del af arbejdsstyrken kræver en opgradering af kornekompetencer.

Figur 12: Måling af læring og vækst – omskoling

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "The Balanced Scorecard" s. 151

Alfa og omega for at virksomhedens medarbejdere kan være så proaktive og effektive som forventet er, at de har adgang til tilstrækkelige og relevante informationer om kunderne, produkterne, de interne processer og de økonomiske konsekvenser af deres beslutninger.

For at medarbejderne skal gøre brug af deres omskoling og den information der er til deres rådighed, er det nødvendigt, at de er motiverede til at varetage virksomhedens interesser. Medarbejdernes motivation kan øges, ved at tilskynde dem til at fremsætte forslag til forbedringer, og derefter give feedback på de fremsatte forslag, samt implementere de der er relevante. Herefter kan der eventuelt måles på de forslag der er implementeret med succes, og med hvor store resultater til følge.

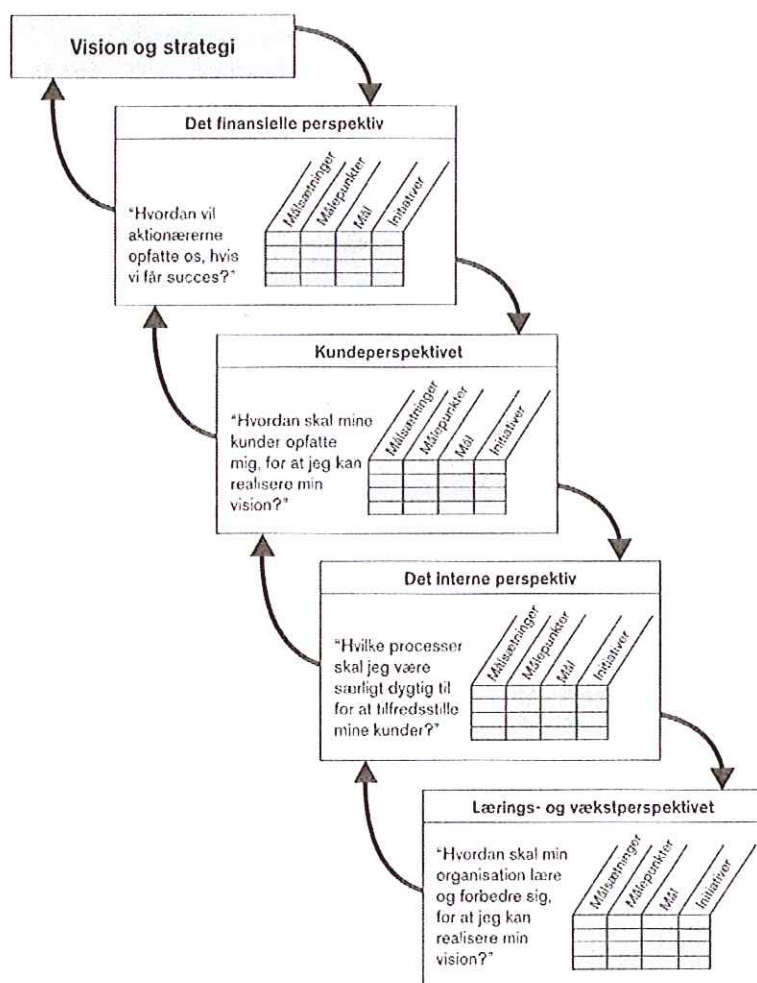
For at sikre, at hele virksomheden arbejder i samme retning, kan der indføres måltal i Balanced Scorecard, der måler, hvorvidt medarbejderens mål stemmer overens med organisationens mål. Såfremt der er uoverensstemmelse, må ledelsen gøre tiltag for at sikre, at medarbejderens mål rettes ind efter organisationens, eventuelt ved at tydeliggøre organisationens mål overfor medarbejderne.

4.3: Delkonklusion

I dette afsnit er BSC som strategisk styringsværktøj blevet præsenteret. Anvendt korrekt kan BSC hjælpe til at få omsat den langsigtede strategi til kortsigtede handlinger. BSC benyttes til at omsætte virksomhedens strategi til handlinger på det organisatoriske plan, idet det skaber en forståelse hos den enkelte medarbejder af, hvorledes han/hun kan påvirke virksomhedens resultater. BSC handler dermed om effektivt at få formidlet virksomhedens strategi ud i organisationen.

De målepunkter der medtages inden for hvert af de 4 perspektiver skal være relevante, målelige og forståelige, men skal samtidig begrænses således at formålet med BSC ikke drukner i målinger.

Opstillingen af målepunkter bør ske i prioriteret rækkefølge som vist i nedenstående figur, idet aktionær-perspektivet bør være det, der initierer hele processen.



Figur 13: Årsags-virknings-relationer

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "Fokus på strategier" s. 86

Arkitekturen i et balanced scorecard har en top-down logik, som begynder med de ønskede finans- og kunderesultater og dernæst går videre til det værditilbud, de forretningsprocesser og den infrastruktur, der er drivkræfterne bag forandring. Relationerne mellem drivkræfterne og de ønskede resultater udgør de hypoteser, der definerer strategien.¹³

Samtidig skal der løbende følges op på BSC, eventuelt på årlig basis, så det sikres, at strategien stadig følges, og de valgte måltal fortsat medvirker til dette.

¹³ R.S. Kaplan & D. P. Norton, Fokus på strategier, s. 87

Kapitel 5: Implementering af strategien og BSC

Når strategien og BSC skal implementeres i virksomheden, kan der med fordel benyttes et strategikort.

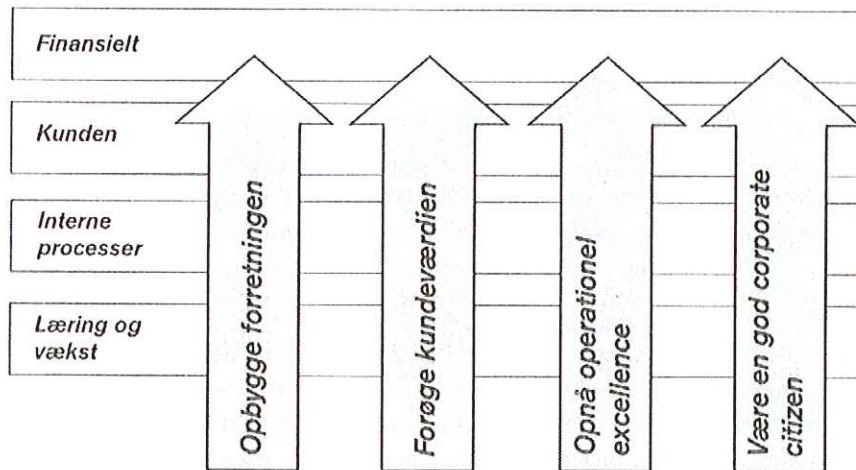
*Et strategikort for et balanced scorecard tydeliggør strategiens hypoteser. Hvert målepunkt for et Balanced Scorecard bliver inkorporeret i en årsags-virknings-logik, som forbinder de ønskede resultater af strategien med de drivkræfter, der fører til de strategiske resultater.*¹⁴

Strategikortet skal benyttes til at beskrive strategien, idet virksomheden får mulighed for at se deres strategi på en sammenhængende, integreret og systematisk måde. Strategikortet gør det muligt at få implementeret strategien hurtigt og effektivt da den giver et grundlag for styringssystemet, samt et overblik over de årsags-virkningssammenhænge der er opstået. For at få succes med implementeringen er det en nødvendighed, at alle i organisationen forstår de underliggende hypoteser som strategien består af, og bruger deres ressourcer i sammenhæng med dette.

Strategikortet kan opdeles i 4 strategiske temaer.

- Opbygge forretningen: værdiskabelse, produktudvikling, nye markeder og kundesegmenter
- Forøge kundeværdien: ekspandere, udvide forholdet til eksisterende kunder, krydssalg etc.
- Opnå operationel excellence: optimering af interne processer
- Være en god corporate citizen: styre relationerne til eksterne stakeholders

¹⁴ R.S. Kaplan & D.P. Norton, Fokus på strategier, s. 79

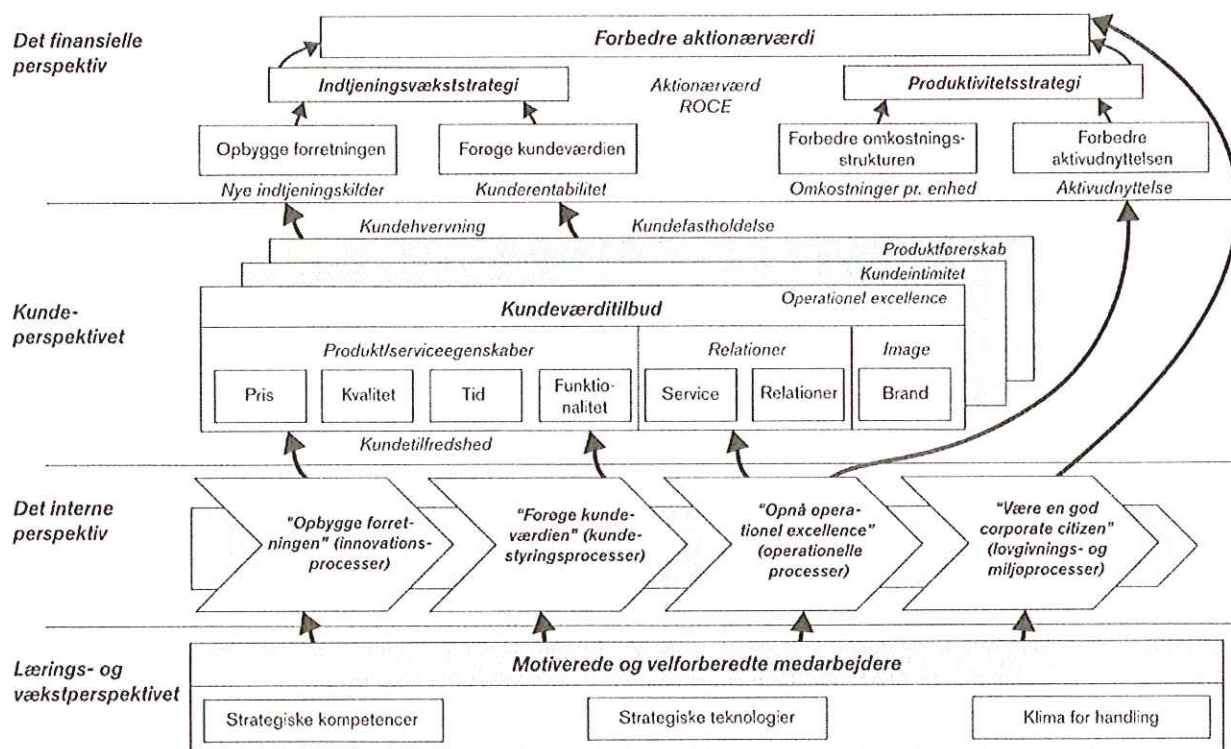


Figur 14: Strategikort

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "Fokus på strategier" s. 88

Formålet med dette strategikort er, at vise årsags-virkningssammenhængene, så det bliver tydeligt, hvordan de 4 temaer er drivkræfterne bag kunde- og finansresultaterne.

Kaplan og Norton har udviklet en generisk skabelon til strategikortet. Dette strategikort viser meget tydeligt, at det er den forbedrede aktionærværdi, der er formålet med hele processen. Skabelon viser yderligere, hvordan de 4 perspektiver hænger sammen med de 4 strategiske temaer, som er beskrevet ovenfor.



Figur 15: BSC strategikort

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "Fokus på strategier" s. 105

Såfremt strategikortet er udarbejdet tilfredsstillende bør det være muligt at udlede selve strategien, og hvordan denne kan realiseres.

Strategikortet alene er ikke nok til en succesfuld implementering. Medarbejderne er nødt til at være med ombord. Dette sikres ved at udvikle medarbejdernes viden om og forståelse for strategien. Der opstilles mål for hver enkelt medarbejder, som tydeliggør hvordan de kan hjælpe til en succesfuld implementering af strategien. Yderligere er der mulighed for, at benytte den balancerede løncheck, som giver medarbejderne del i den succes virksomheden oplever, eller omvendt når det går skidt.

5.1: Målsætninger

Udover at opstille målsætninger for virksomheden, bør der også opstilles personlige målsætninger for medarbejderne. Opstilles dette målesystem via BSC giver det medarbejderen en bred

forståelse for virksomhedens strategi. BSC forklarer, hvordan medarbejderen passer ind i strategikortet, og hvordan den enkelte medarbejder kan medvirke til at opfylde virksomhedens strategiske målsætninger. De personlige målsætninger skal være tværfunktionelle, langsigtede og strategiske. Ifølge Kaplan og Norton er der 5 metoder til at linke de strategiske målsætninger med de personlige målsætninger:

- Super Bowl metoden: giver en række enkle, klare og fokuserede målepunkter, og tilkobler mål for alle medarbejdere. Topledelsen vælger målepunkterne. Giver ofte som resultat, at man får det man måler.
- Alignment med strategiske initiativer: Kobles op på systemerne. Skitserer hvilket ansvar medarbejderen har. Åbner muligheden for at validere hvilken betydning programmet har for de strategiske målepunkter i BSC. Er en meget stiv metode, som ikke giver mulighed for innovation og tværfunktionelle initiativer. Øger risikoen for, at medarbejderen reelt ikke har indflydelse på det han/hun bliver målt på.
- Integration med eksisterende planlægnings- og kvalitetsprocesser: Ledernes løn afhænger delvist af opnåelse af tal fra BSC, samt vurdering fra kollegaer, supervisors og egen vurdering. Viser medarbejderne hvordan deres arbejde påvirker koncernen.
- Integration med human ressource-processer: Tager udgangspunkt i, hvilke kompetencer medarbejderne har brug for, for at få strategien til at lykkes. Søger mod at skabe bro mellem de kompetencer medarbejderne besidder i dag, og dem der er brug for i fremtiden.
- Personlige Balanced Scorecard: Bør indeholde minimum en målsætning og et målepunkt for hver af de 4 perspektiver, og bør være relateret til chefens BSC, da det sikrer, at de overordnede målsætninger siver igennem hele vejen ned gennem organisationen. Øger motivationen fra medarbejderne, da de føler de har noget at skulle have sagt, og da de kan se hvordan de passer ind i den overordnede strategi.

Når virksomheden skal vælge metode til at linke de strategiske målsætninger til personlige målsætninger, skal de se på størrelsen og kompleksiteten af organisationen. En lille homogen virksomhed kan have gavn af at benytte Super Bowl metoden, men en større og mere kompleks

virksomhed kan have behov for at udarbejde de mere ressource – og omkostningstunge personlige balanced scorecard.

5.2: Balancerede løncheck

For at opnå total forbindelse mellem strategien og medarbejdernes daglige arbejde, kan virksomheden knytte præstations- og belønningsordninger til BSC. Når en del af medarbejderens løn er knyttet op på de strategiske målepunkter, øger virksomheden deres fokus på netop de kritiske målepunkter, og det øger motivationen hos medarbejderen, idet der er en økonomisk gevinst forbundet med, at virksomheden opnår sine målsætninger. Medarbejderen har dermed personlig interesse i at sikre, at virksomhed opnår sine mål.

Hvordan virksomheden vælger at knytte præstationslønnen til BSC er individuelt, og skal besluttes i sammenhæng med de eksakte målepunkter, virksomhedens størrelse og kompleksitet, det marked virksomheden opererer på, om det skal være på person- eller team-niveau etc.. Det vigtige i denne sammenhæng er, at medarbejderen selv har mulighed for at påvirke det, han bliver bedømt på og aflønnet ud fra. Såfremt medarbejderen ikke selv har mulighed for at påvirke resultatet, vil det ikke øge motivationen – tværtimod.

5.3: Delkonklusion

Når virksomheden skal implementere deres strategi, kan de med fordel benytte et strategikort, som tydeligt viser de årsags-virkningssammenhænge der er mellem de 4 perspektiver og de 4 strategiske temaer.

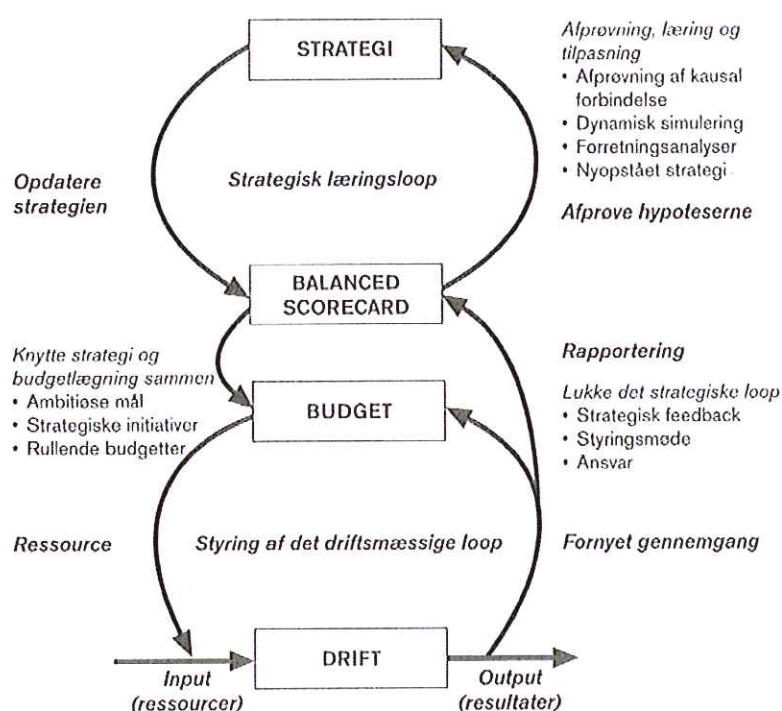
For at øge chancerne for en succesfuld implementering bør virksomheden opstille personlige målsætninger for medarbejderne, og for at opnå den fulde forbindelse mellem strategien og medarbejdernes daglige arbejde kan virksomheden gøre medarbejdernes løn delvist afhængig af virksomhedens succes og opnåelse af BSC målsætninger. Når medarbejderen får økonomisk del i virksomhedens succes, øger det motivationen og lusten til at være med til at gøre en forskel.

Når medarbejderens løn er præstationsafhængig er det en forudsætning, at medarbejderen selv har mulighed for at påvirke resultaterne.

Kapitel 6: Anvendelse af BSC i sammenhæng med strategien

6.1: Strategien som løbende proces

Mange virksomheder oplever problemer, når de skal implementere deres strategi, idet der splittes mellem styring af strategien og styring af driften. Disse to kan integreres via en dobbeltloop-proces, beskrevet af Kaplan og Norton. Der benyttes et kontrolsystem, der er baseret på BSC, som holder øje med fremskridt i forhold til strategien, og som gør det muligt at gribe ind ved behov.



Figur 16: Strategien som løbende proces

Kilde: Robert S. Kaplan & David P. Norton: "Fokus på strategier" s. 105

Dette dobbeltloop system knytter strategien og budgetlægningen sammen, feedbacksystemer giver nye muligheder for rapporteringer og fokus på strategien, samtidig med at BSC tydeliggør strategiens hypoteser.

Med et dobbeltloop system har virksomhedens ledelse mulighed for, at tilpasse strategien i takt med at omverdenen forandrer sig, og strategien bliver dermed til en løbende proces.

6.2: Faldgruber og implementeringsproblemer

Som det altid er tilfældet når nye procedurer præsenteres på en arbejdsplads, kan der opstå problemer. Nogle virksomheder oplever store problemer når de skal implementere deres strategi og BSC. Kaplan og Norton har identificeret 3 kategorier af problemer, som virksomheden kan støde på, når de skal implementere deres strategi og BSC:

- Overgangsproblemer
- Designmæssige problemer
- Procesproblemer¹⁵

Overgangsproblemer kan være i form af organisatoriske problemer, eksempelvis fusion eller opkøb undervejs i implementeringen, med deraf følgende ny topledelse. En udskiftning af ledelsen, uden forudgående opkøb eller fusion, kan også sætte en stopper for implementeringen, enten fordi den nye ledelse ikke forstår BSC, og derfor ikke mener det er ressourcerne værd, fordi den nye ledelse synes den daglige drift er vigtige end den overordnede strategi, og derfor ikke medvirker til at vedligeholde denne, eller fordi den nye leder foretrækker at have kontrollen selv frem for at lægge en del af ansvaret ud til medarbejderne.

De designmæssige problemer opstår simpelthen på grund af dårligt konstruerede BSC's. Det kan være virksomheder benytter for få eller for mange målepunkter, eller har glemt at opnå balancen mellem de resultater der søges opnået og præstationsdrivkræfterne for resultaterne. Andre får ikke sørget for, at BSC fortæller virksomhedens strategi. BSC bliver i stedet blot et sæt "tilfældigt" valgte målepunkter. Problemet kan ligeledes være, at to forretningsenheder ikke har en sammenhængende overordnet strategi, og dermed, i værste fald, kan komme til at modarbejde hinanden. For at få den fulde effekt at BSC bør der være en overordnet strategi og styring, som sørger for en overordnet koordinering og sammenhæng.

Ifølge Kaplan og Norton er de mest almindelige problemer procesorienterede, og skyldes dårlige organisatoriske processer. De 7 typiske procesproblemer er:

¹⁵ R.S.Kaplan & D.P. Norton, Fokus på strategier, s. 360

- Mangel på commitment fra topledelsen
- For få enkeltpersoner involveret
- Scorecardet bliver holdt i toppen af organisationen
- For lang udviklingsproces
- BSC behandles som et systemprojekt
- Der ansættes uerfarne konsulenter
- BSC indføres udelukkende af hensyn til lønsystemet¹⁶

Såfremt implementeringen er slået fejl i virksomheden, bør ledelsen se på, hvor problemet er opstået, og forsøge at finde en løsning, frem for blot at give op, især som markedet ser ud i dag, med den fortsættende økonomiske krise.

6.3 Delkonklusion

For at opnå succes med implementering af strategien og BSC, er det vigtigt at se på det som en løbende proces, der jævnligt skal opdateres i forbindelse med ændringer på markedet.

Virksomhederne bør være opmærksomme på de implementeringsproblemer der kan opstå, og forsøge at komme dem i forkøbet. Samtidig skal ledelsen være klar over, at BSC ikke er et "quick fix", men kræver både tid, penge og menneskelige ressourcer.

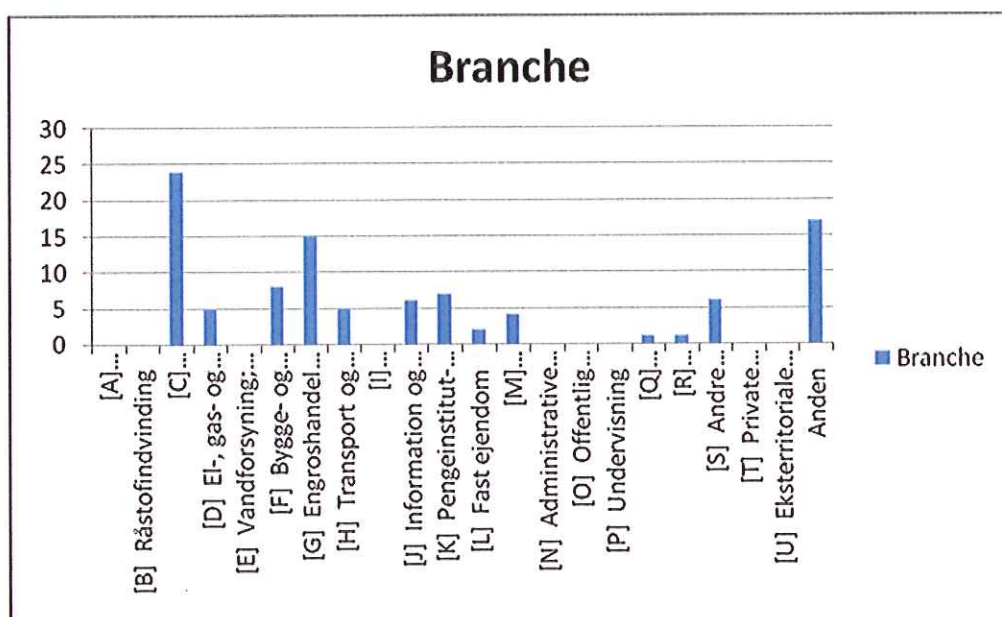
¹⁶ R.S. Kaplan & D.P. Norton, Fokus på strategier, s. 364

Kapitel 7: Strategi og BSC i danske virksomheder

For at danne mig et billede af, hvor stor fokus danske virksomheder har på deres strategiudvikling, og i hvor høj grad de benytter ledelsesværktøjer, herunder specielt BSC, til denne strategiudvikling, har jeg udarbejdet et spørgeskema (se bilag 1). Dette blev sendt elektronisk til ca. 300 tilfældigt valgte danske virksomheder. Ud af dem har 101 svaret, hvilket er en svarprocent på ca. 33%.

Jeg har en antagelse om, at virksomheder håndterer strategiudvikling forskelligt, både inden for forskellige brancher og rent geografisk. Jeg vil i denne analyse se på, hvorledes virksomhederne udvikler deres strategi, om de håndterer det internt eller får udefrakommende assistance, om de benytter ledelsesværktøjer, og hvilke de benytter, samt med hvor stor succes. Jeg vil derefter se på, hvad der adskiller de forskellige ledelsesværktøjer, og herunder se på, hvad der er deres styrker og svagheder.

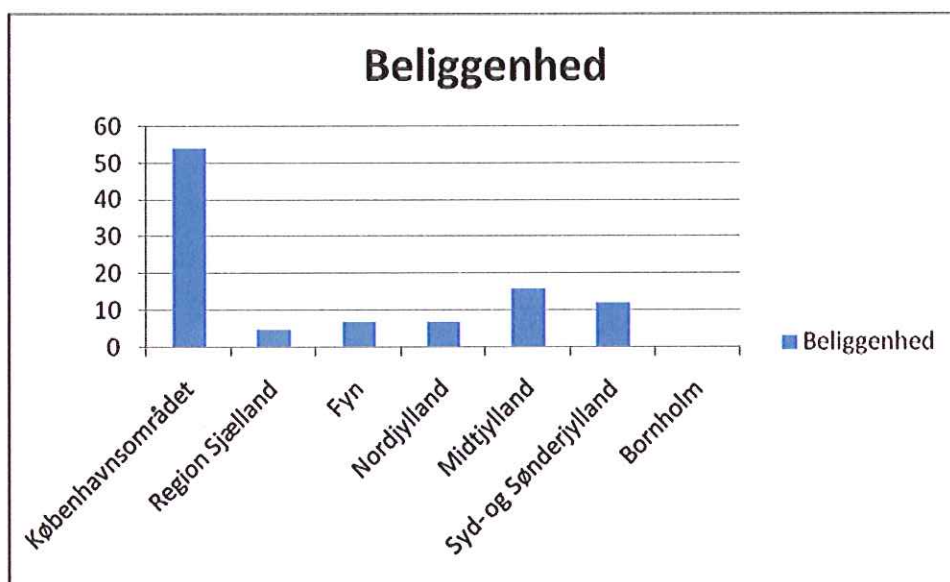
Jeg valgte at tage udgangspunkt i danske branchekoder fra 2007. Jeg forsøgte at få sendt spørgeskemaet ud til virksomheder inden for alle de 21 brancher + mulighed for at svare andre brancher. Da det ikke er alle, der har valgt at besvare mit spørgeskema, er alle brancher desværre ikke repræsenteret. Besvarelsene fordeles sig som følger:



Figur 17: Branchefordeling

Virksomheder inden for branche C-Fremstillingsvirksomhed er størst repræsenteret med hele 24 besvarelser, hvilket svarer til ca. 24% af det totale antal besvarelser. Yderligere er branche G-Engroshandel godt repræsenteret med 15 besvarelser – næsten 15% af det total antal. Det vil derfor være muligt at konkludere noget mere generelt indenfor disse to brancher. De resterende brancher er ikke bredt nok repræsenteret i denne undersøgelse til, at jeg kan konkludere noget generelt. Dog vil jeg kunne danne et billede af, hvordan strategi og BSC håndteres og benyttes i de resterende brancher med mere end 1 besvarelse.

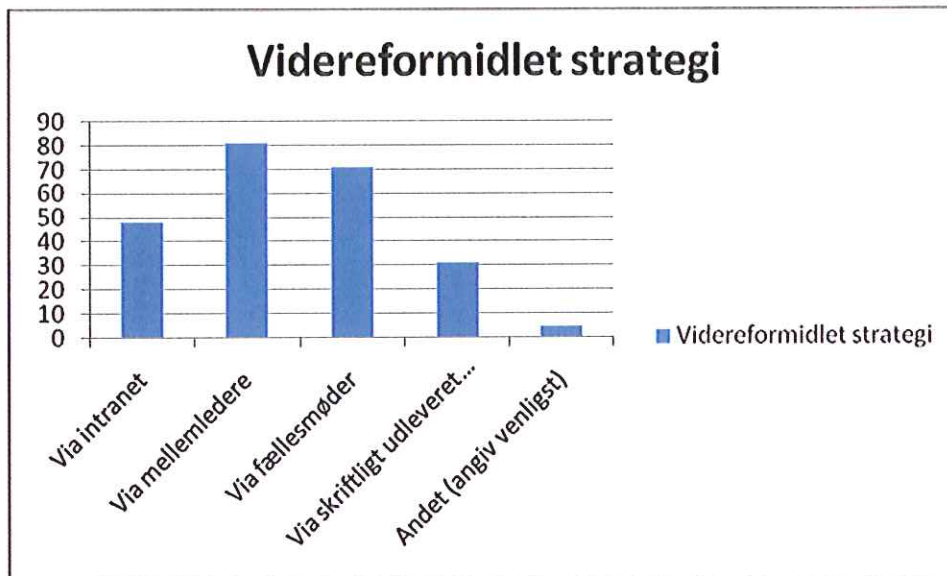
Jeg har dernæst valgt at spørge ind til den geografiske placering af virksomhederne, idet jeg har en antagelse om, at strategi og BSC håndteres forskelligt alt efter hvor i landet virksomheden befinder sig.



Figur 18: Beliggenhed

Som forventet befinder langt de fleste virksomheder sig i Københavnsområdet. Der er dog også kommet besvarelser fra den resterende del af landet, med undtagelse af Bornholm. Ud fra det antal besvarelser jeg har modtaget, vil jeg kunne komme med nogle mere generelle konklusioner vedrørende virksomhederne i Københavnsområdet og Midtjylland og til dels Syd- og Sønderjylland, mens jeg for resten af landet kun kan danne mig et billede af, hvordan situationen er, for de virksomheder der har valgt at deltage i min undersøgelse.

For at danne mig et overblik over, hvordan virksomhederne arbejder med deres strategi, har jeg valgt at spørge ind til, hvordan strategien er videreformidlet ud i organisationen.



Figur 19: Videreformidlet strategi

Det total antal i dette spørgsmål giver mere end de 101 besvarelser, idet respondenterne her havde mulighed for at benytte flere svarmuligheder.

Af de som har svaret andet er forklaringen som følger:

1. Virksomheden har ingen strategi
2. KPI og Lean møder i afdelingen
3. Strategien er ved at blive revurderet
4. Via nærmeste leder
5. Via årlige udviklingssamtaler

Som det ses af ovenstående diagram er den oftest benyttede metode via mellemedere. Jeg vil komme mere ind på dette senere.

Jeg har dernæst spurgt til, hvem der har udarbejdet strategien, og svarene fordeler sig som følger:



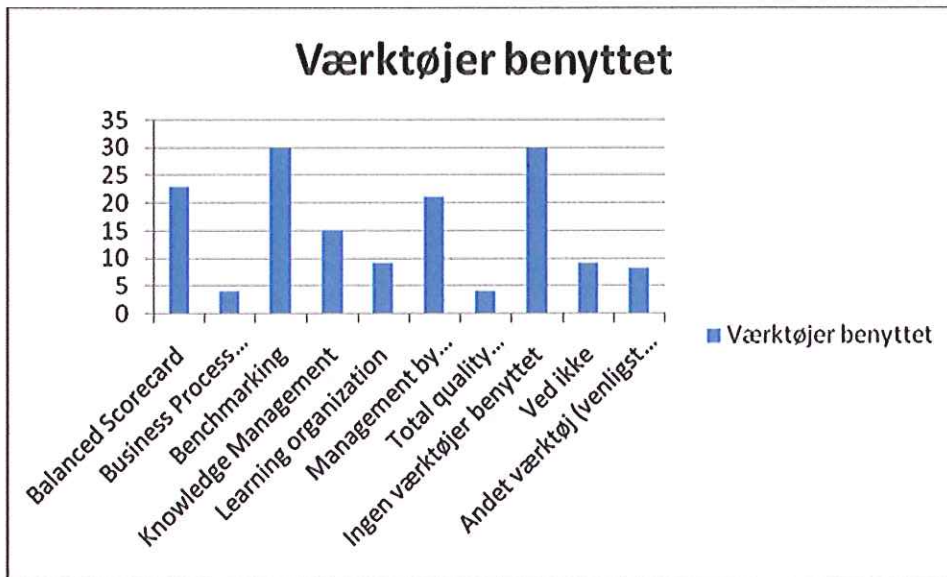
Figur 20: Hvem har udarbejdet strategien

Som forventet har ledelsen været med ind over i stort set alle virksomhederne. De 3 virksomheder som har svaret andre siger:

1. Mellemledere
2. Moderselskabet
3. I princippet hele organisationen

Også på dette spørgsmål har respondenterne haft mulighed for at vælge flere svar. Jeg vil gå mere i dybden med svarfordelingen senere i opgaven.

Efter det var klarlagt hvem der har udarbejdet strategien mente jeg det kunne være interessant at se på, hvilke værktøjer der er benyttet til denne proces.

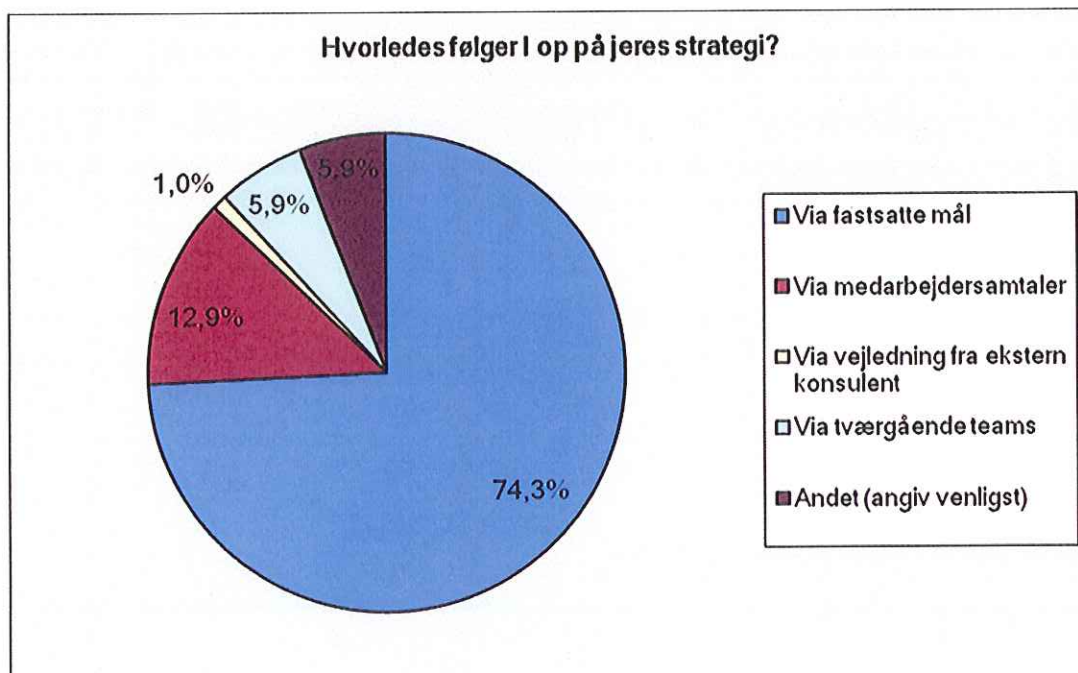


Figur 21: Værktøjer benyttet

De mest benyttede værktøjer er benchmarking og Balanced Scorecard, mens overraskende mange virksomheder slet ikke har benyttet nogen værktøjer i deres strategiudvikling. Igen er der nogle virksomheder, som har benyttet andre værktøjer end på listen over valgmuligheder. De har svaret som følger:

1. Best practice
2. Strategy maps
3. Egenudviklet værktøj i koncernen
4. Business Excellence
5. Lean
6. Blue Ocean, Good to Great, Porter, SWOT
7. Blue Ocean
8. Sund fornuft

Da det jo som bekendt er nødvendigt at følge op på sin strategi og sine fastsatte mål, har jeg spurgt til, hvorledes virksomheden følger op på deres strategi.



Figur 22: Opfølgning på strategien

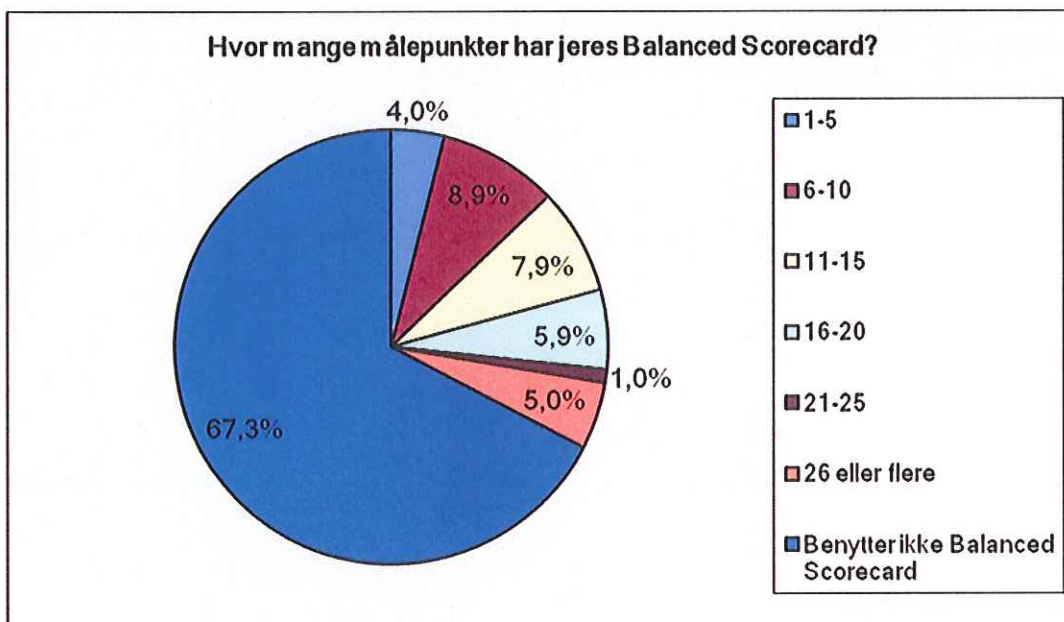
Som forventet har en stor part af virksomhederne fastsatte mål de følger op på. De svar der er kommet under andet er:

1. Måling på medarbejderantal
2. Målstyring
3. Møder i ledelsesgruppen
4. ved ikke
5. Ingen formaliseret opfølgning
6. Månedsmøder, kvartalsmøder etc.

Jeg vil sige at det overrasker mig, at en enkelt af virksomhederne ikke følger op på deres strategi og mål. Hvorledes kan de så vide om de følger deres strategi og er på rette vej?

Da min fokus i denne opgave er BSC, er de næste spørgsmål mere specifikke omkring BSC. Jeg har valgt først at spørge ind til antallet af målepunkter i BSC, da for mange målepunkter hurtigt kan

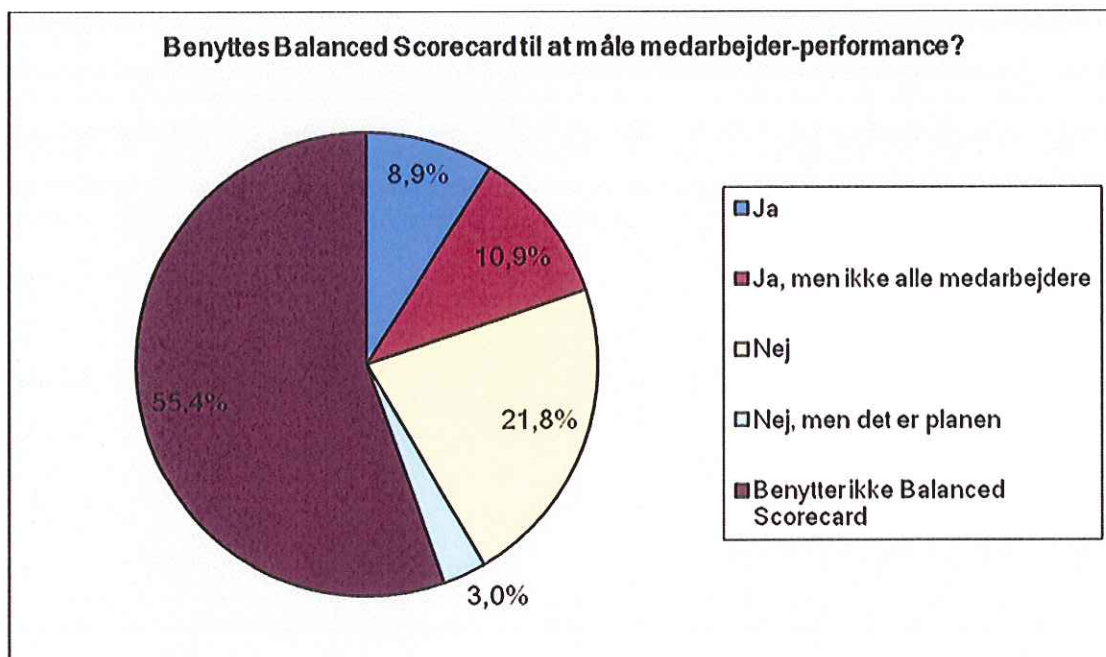
gøre, at ledelsen mister overblikket og at de måler på alt, men ikke ved hvad de skal stille op med resultaterne, mens for få mål øger risikoen for, at "man bliver hvad man måler".



Figur 23: Målepunkter i BSC

Besvarelsen af dette spørgsmål er lidt misvisende, idet kun 23 virksomheder har svaret at de benytter BSC, mens 33 har besvaret hvor mange målepunkter deres BSC har. Hvis vi ser bort fra den usikkerhed der er ved antallet af besvarelser kan vi se, at langt de fleste af respondenterne har et fornuftigt antal målepunkter.

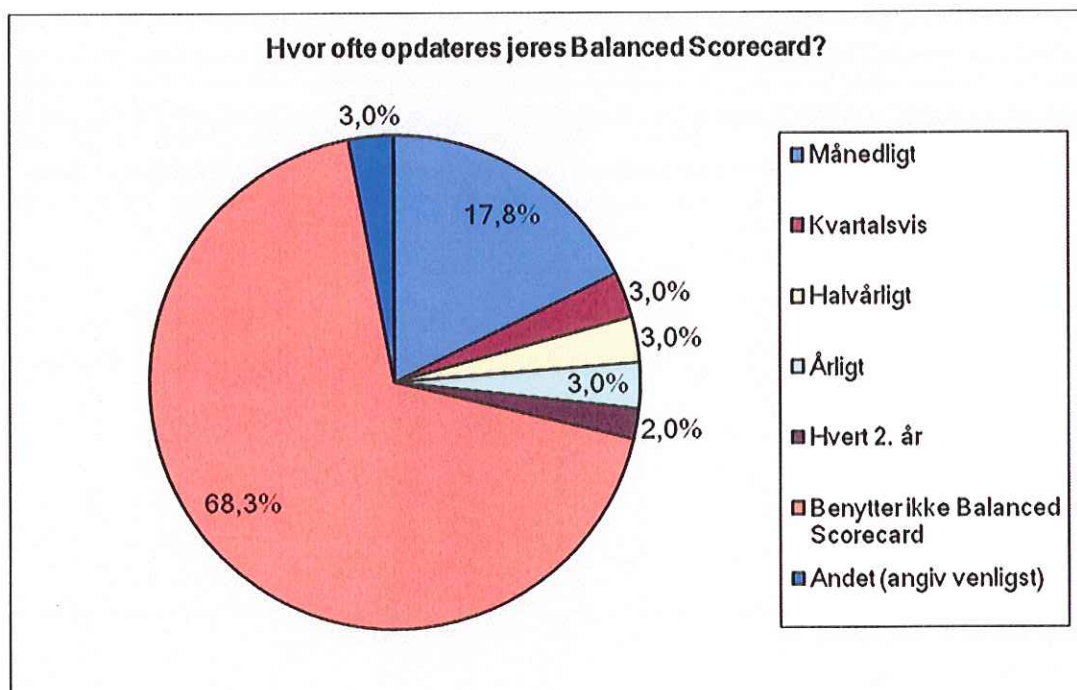
Da mange virksomheder som tidligere nævnt i denne opgave benytter BSC til at måle medarbejderperformance, har jeg fundet det interessant at se på, hvor mange af respondenterne der benytter BSC til dette formål.



Figur 24: Medarbejderperformancemåling

Igen må der siges at være en vis usikkerhed ved svarene, da hele 45 respondenter har besvaret dette spørgsmål, mens stadig kun 23 har svaret at de benytter BSC. Men selv hvis vi tager højde for den usikkerhed, er det ikke alle virksomhederne der benytter BSC til at måle medarbejderperformance, og nogle virksomheder anvender det kun til udvalgte medarbejdere, sandsynligvis ledere.

Som tidligere nævnt at BSC og strategien ikke en statisk størrelse, og det er derfor nødvendigt at følge op på begge dele løbende. Mit næste spørgsmål var derfor, hvor ofte der bliver fulgt op på BSC.

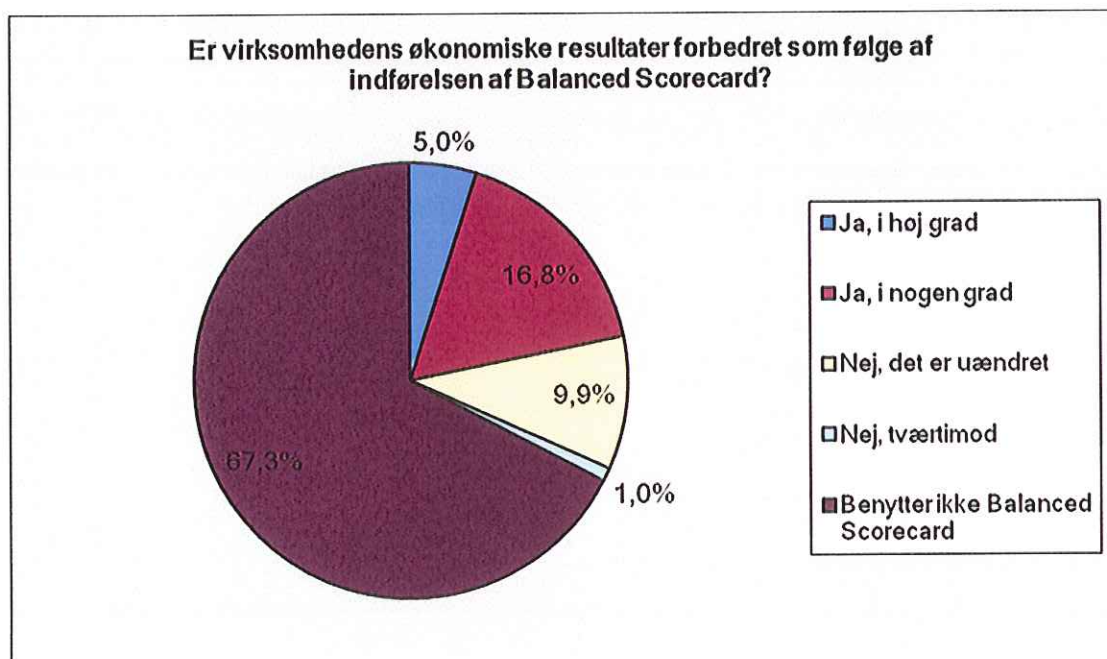


Figur 25: Opdatering af BSC

Som det gør sig gældende ved de forrige spørgsmål er det en usikkerhed, da 32 respondenter har svaret, men kun 23 benytter BSC. Dog ser det ud til, at de fleste virksomheder har en fornuftig opdateringsrate på deres BSC.

En enkelt respondent har svaret at de opdaterer årligt, med mulighed for opdatering kvartalsvis, mens en anden har svaret, at de opdaterer visse mål dagligt.

Det sidste spørgsmål skulle afdække, om indførelsen af BSC har haft en effekt på virksomhedens resultater.



Figur 26: Forbedring som følge af BSC

Samme usikkerhed som før gør sig gældende her. 22 respondenter har oplevet en forbedring af de økonomiske resultater, mens en enkelt faktisk fået forværret resultat.

Jeg vil i det næste primært koncentrere mig om de virksomheder der benytter et ledelsesværktøj.

Udover BSC som tidligere er beskrevet, er følgende ledelsesværktøjer mest benyttet i respondentvirksomhederne:

Benchmarking: Standardiserede mål benyttes inden for en branche/industri til brug for sammenligning med andre organisationer inden for samme branche/industri for at måle performance.

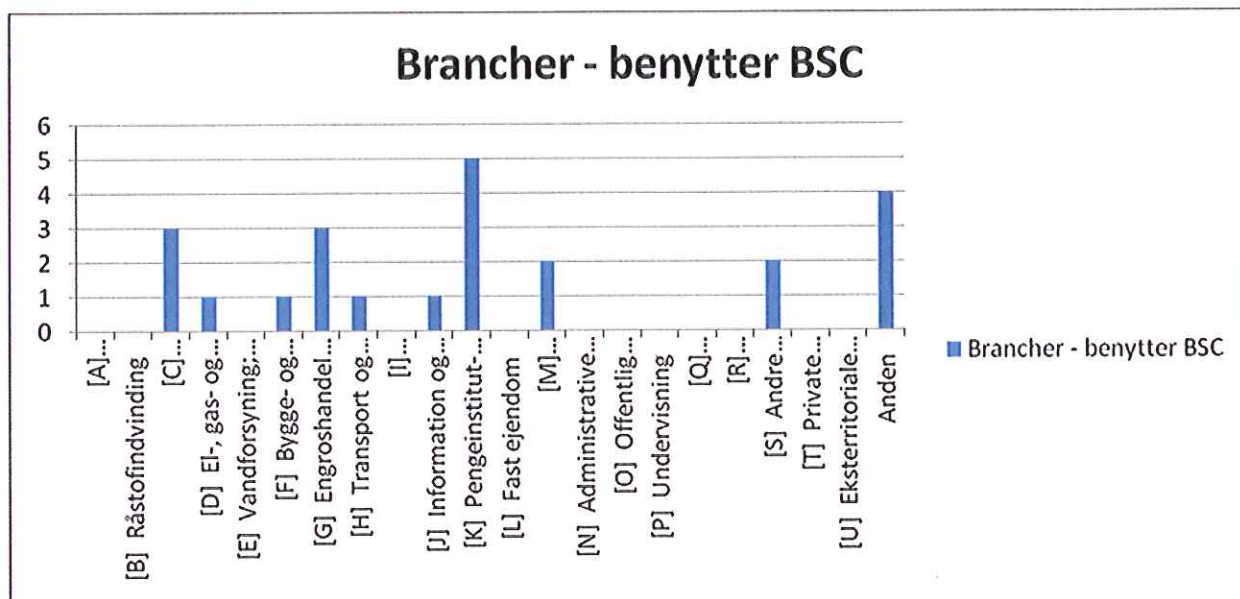
Knowledge Management: beskæftiger sig med hvordan virksomheden håndterer viden. Målet er at kunne styre og facilitere viden i virksomheden og sikre vidensflow.

Learning organization: Fokuserer på at forbedre de organisatoriske systemer, inklusive medarbejdere.

Management by objectives: Sigter mod at sammenholde målene med de underliggende objectives igennem hele organisationen.

Jeg vil fokusere på disse 5 mest benyttede ledelsesværktøjer, herunder i særdeleshed BSC.

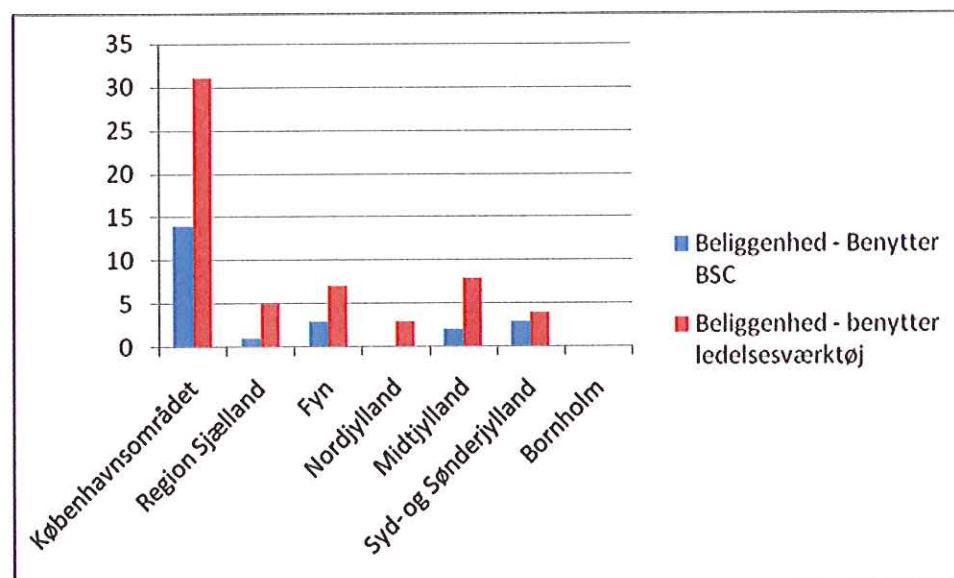
Som udgangspunkt er alle de samme brancher repræsenteret når der sorteres på, hvilke der benytter ledelsesværktøjer generelt. Det er derfor ikke umiddelbart mere brugt med ledelsesværktøjer indenfor enkelte brancher. Men ser vi på, hvilke der specifikt benytter BSC, ser fordelingen ud som følger:



Figur 27: Brancher der benytter BSC

Sammenlignet med det totale antal besvarelser, ser det ud til, at BSC ikke er benyttet inden for brancher såsom L-Fast ejendom, Q-Sundhedsvæsen og Sociale foranstaltninger og R-Kultur, forlystelser og sport, hvorimod det ser ud til at være et meget benyttet ledelsesværktøj indenfor K-Pengeinstitut- og finansvirksomhed, forsikring.

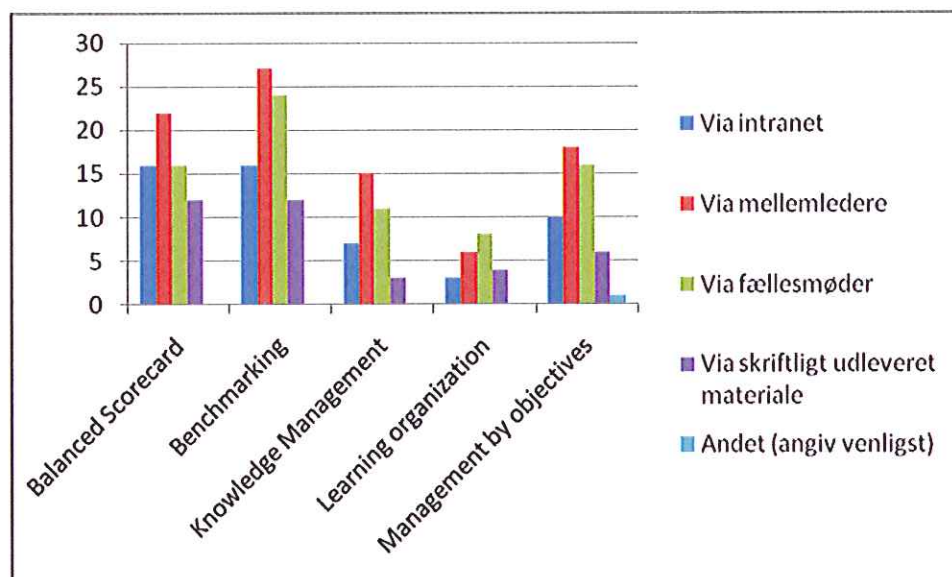
Når vi ser på det rent geografisk, så er ledelsesværktøjer benyttet i hele landet, dog er BSC ikke så udbredt i Nordjylland, men er et meget benyttet værktøj i Københavnsområdet.



Figur 28: Beliggenhed

Da langt de fleste respondenter var beliggende i Københavnsområdet, er det ikke overraskende, at det også er her, flest virksomheder benytter ledelsesværktøjer. Derudover har mange store virksomheder og koncerner deres hovedkontor i Københavnsområdet, og for at ledelsen skal kunne retfærdiggøre for brugen af ledelsesværktøjer, rent økonomisk, skal de have en vis størrelse. Før man gør brug af ledelsesværktøjer, skal man se på nytteværdien, og et lille lokalt firma med 5 ansatte har sandsynligvis ikke et lige stort behov for værktøjer til at styre virksomheden, som den der har 200 ansatte på kontorer fordelt rundt om i landet.

Når vi ser på, hvorledes virksomheden har valgt at videreformidle deres strategi, er der ikke den store forskel alt efter hvilket ledelsesværktøj der er benyttet.

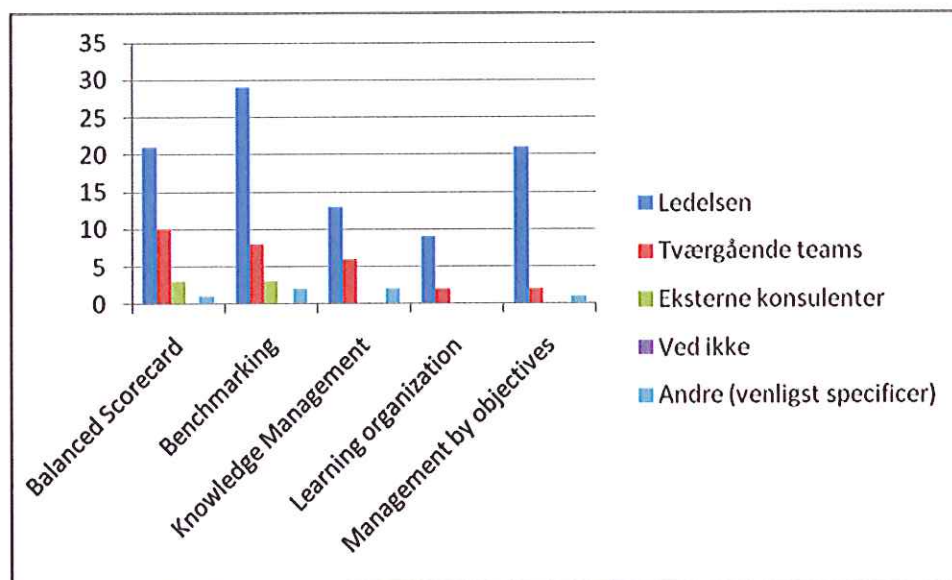


Figur 29: Videreformidlet strategi for ledelsesværktøj

Den mest benyttede videreformidlingsform er via mellemledere. Dette er forståeligt, da det er mellemlederen der har den daglige kontakt med medarbejderne, og som skal sørge for, at de alle arbejder i den rigtige retning. Her er det selvfølgelig en nødvendighed, at mellemlederen selv har forstået og accepteret virksomhedens strategi. Derfor er det fornuftigt, som langt de fleste virksomheder gør, også at benytte andre former for videreformidling såsom via intranettet og fællesmøder, samt skriftligt udleveret materiale. Fordelen ved intranet og skriftligt udleveret materiale er netop, at det er skriftligt formuleret, og, sandsynligvis, godkendt af ledelsen. Man minimerer derfor risikoen for fortolkningsfejl og misforståelser, og ingen kan derefter påstå, at de ikke kender strategien, da det må forudsættes, at en engageret medarbejder læser udleveret

materiale. Via de mundtligt formulerede formidlinger, har medarbejderen yderligere mulighed for at få afklaret eventuelle usikkerheder og misforståelser, og således selv være med til at sikre, at vedkommende arbejder i samme retning som virksomhedens ledelse ønsker.

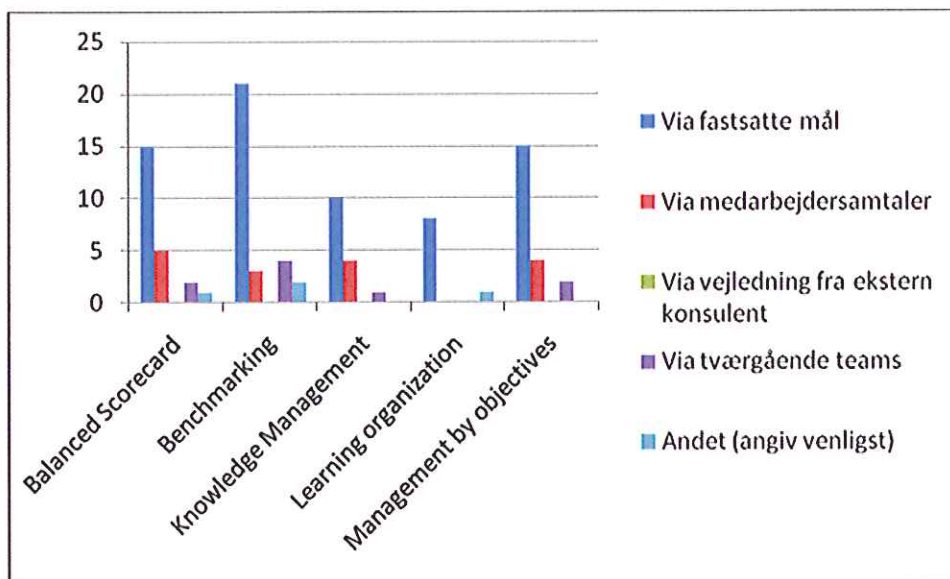
Når vi samtidig ser på, hvem der har udarbejdet virksomhedens strategi, er det tydeligt at ledelsen har stor indflydelse, hvilket de også burde have.



Figur 30: Hvem har udarbejdet strategien

Eksterne konsulenter er ikke så benyttet som jeg på forhånd havde troet. Mange konsulentfirmaer tilbyder hjælp med udarbejdelse af strategi og værktøjer såsom Balanced Scorecard, men overraskende mange virksomheder vælger at prøve selv. Det ser ud til, at medarbejdernes viden blive forsøgt udnyttet i højere grad i de virksomheder der benytter BSC end i de virksomheder der benytter andre værktøjer, idet tværgående teams er mere benyttet i de respondentvirksomheder der arbejder med BSC.

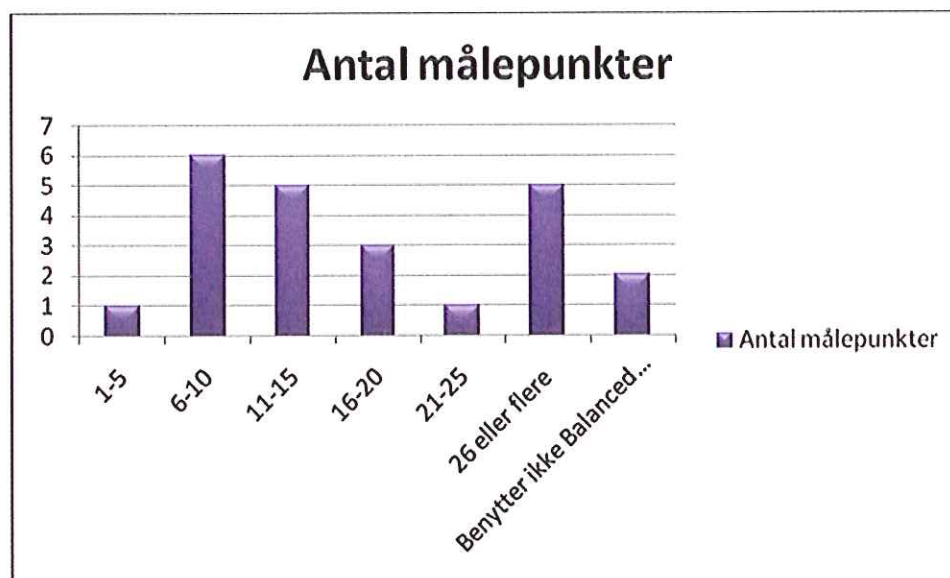
Der er en vis enstemmighed blandt respondentvirksomhederne omkring opfølgning på strategien, uanset hvilket ledelsesværktøj der er benyttet.



Figur 31: Opfølgning på strategien

Jeg havde dog forventet, at alle de virksomheder der benytter BSC følger op på strategien via fastsatte mål, da det jo er hele ideen med at indføre BSC.

Når der sorteres i besvarelserne, således at der kun vælges fra de der benytter BSC, kan den usikkerhed jeg omtaler i analysen af de totale besvarelser elimineres. Når der ses på, hvor mange målepunkter virksomhederne har i deres BSC ser fordelingen ud som følger:



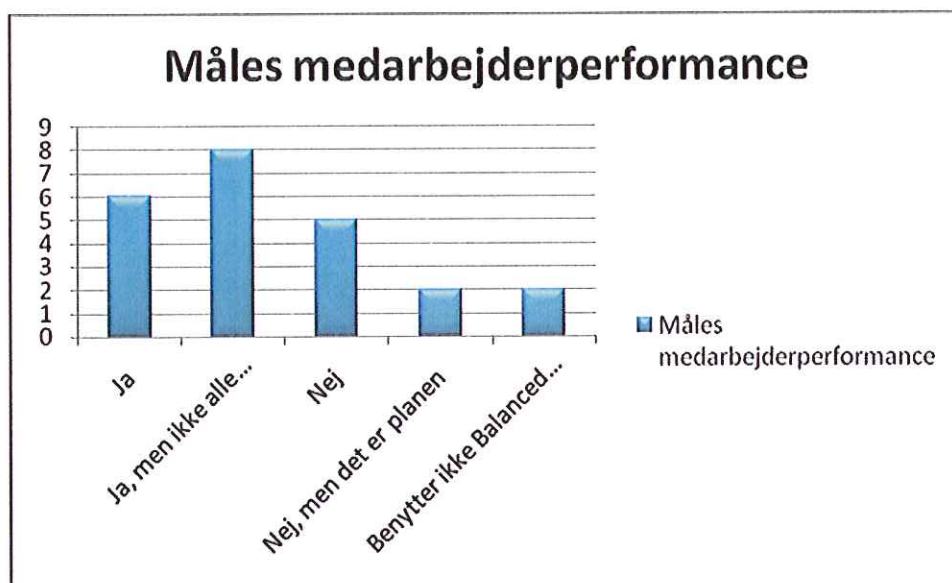
Figur 32: Antal målepunkter i BSC

Dog støder jeg nu på det problem, at respondenter der tidligere har besvaret at de benytter BSC, nu pludselig skriver, at de ikke benytter BSC. Det drejer sig dog kun om 2 respondenter, så det ødelægger ikke det overordnede billede.

Hvis jeg skal gå ud fra Erhvervs- og byggestyrelsens vurdering af antal målepunkter, som vurderer at 17 er optimalt, mens 20-25 er maksimum, så må jeg konkludere, at 5 virksomheder har for mange, og kan få problemer med at styringen, idet der måles på alt for meget. Disse 5 virksomheder kunne muligvis have gavn af at gennemgå deres målepunkter for at se, om de virkelig understøtter strategien, eller om de bare er taget med "for en sikkerheds skyld".

Andre virksomheder har umiddelbart for få mål, og er i risiko for at blive hvad de måler, i stedet for at måle hvad de er. Det kan selvfølgelig også bero på de pågældende virksomheder størrelse, at de har valgt at holde antallet af mål på et minimum. Men dog bør alle virksomheder have mindst et målepunkt inden for hvert af de 4 perspektiver.

Når der ses på, om medarbejder-performance bliver målt med udgangspunkt i BSC, har de samme 2 virksomheder igen svaret, at de ikke benytter BSC.

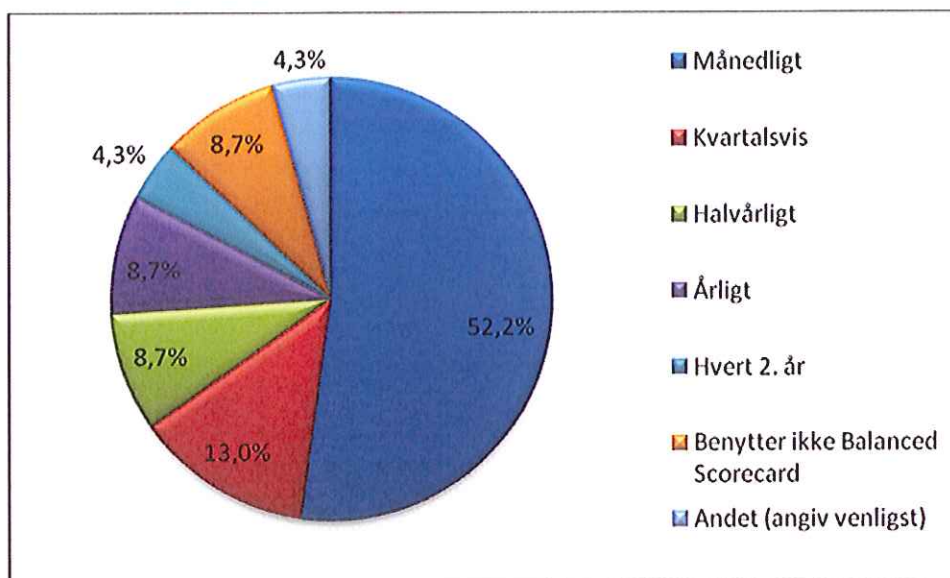


Figur 33: Måles medarbejderperformance via BSC

Som forventet benytter størsteparten af de adspurgte virksomheder BSC til at måle medarbejderperformance. 8 virksomheder svarer, at det ikke er alle medarbejdere der måles på

baggrund af BSC. For disse virksomheder vil jeg antage, at det er primært ledelsen der har performance mål linket op på deres BSC. 2 virksomheder har i deres fremtidsplaner, at medarbejder performance skal måles, og belønnes, på baggrund af BSC. Som jeg tidligere har skrevet, er det yderst vigtigt, at medarbejderne har indflydelse på og mulighed for at påvirke resultatet, når de måles på baggrund af BSC. De to virksomheder der planlægger at indføre performance måling, skal have dette for øje, når de beslutter, hvilke mål der skal knyttes til performance målingen, og derefter sætte nogle realistiske mål, som det er muligt for medarbejderen at indfri. Det skal dog heller ikke gå i den anden grøft, således at målene sættes så lavt, at det næsten er umuligt for medarbejderen **ikke** at indfri målene. Det er dermed en balancegang, der skal søge at motivere medarbejderne til at yde deres bedste i virksomhedens interesse. 5 virksomheder benytter ikke BSC til at måle medarbejder performance, og har heller ikke umiddelbart planer om det. I disse virksomheder benyttes BSC udelukkende til at understøtte strategien. Det kan diskuteres, om disse virksomheder ville opnå større motivation fra medarbejderne, såfremt de fik linket nogle personlige mål på virksomhedens BSC, og en eventuel belønning i fald de blev indfriet. Især i de nuværende krisetider er der fokus på, hvorledes virksomhederne tilgodeser og værdsætter deres medarbejdere, og de fleste virksomheder vil uden tvivl have stor gavn af motiverede medarbejdere. Jeg ville derfor anbefale de 5 virksomheder, til at overveje at indføre performance måling på, om ikke alle så udvalgte medarbejdere.

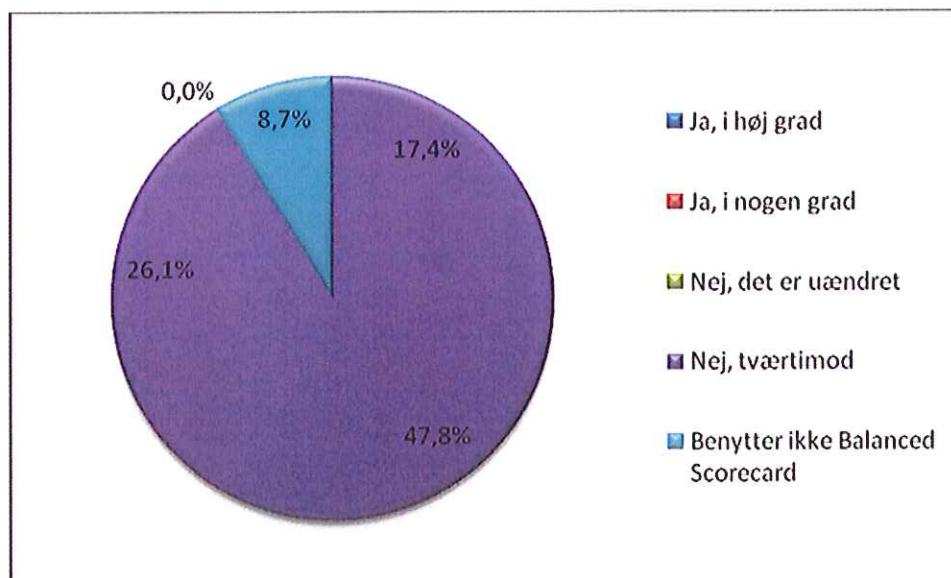
Både for de virksomheder der benytter BSC til at måle medarbejder performance, og de som ikke gør, skal BSC vedligeholdes og opdateres, således at det hele tiden understøtter virksomhedens strategi, også selv om markedet eller hele strategien ændrer sig. Jeg har derfor spurgt ind til, hvor ofte virksomhederne opdaterer deres BSC.



Figur 34: Opdatering af BSC

Over halvdelen af respondenterne opdaterer eller gennemgår deres BSC månedligt. Som markedet er i dag, stadig præget af den finansielle krise, er det fuldt forståeligt, at virksomhederne føler et behov for, at gennemgå deres BSC så ofte. Der sker ændringer både blandt konkurrenter, leverandører og kunder, som virksomheden er tvunget til at reagere hurtigt på, såfremt de vil forblive i deres nuværende position, eller forsøge at forbedre markedspositionen. En enkelt svarer, at de kun opdaterer hvert andet år. Afhængig af, hvilken branche denne virksomhed tilhører selvfølgelig, er min umiddelbare vurdering, at det er for sjældent, især set i lyset af finanskrisen. Denne virksomhed risikerer, at blive sat bagud i forhold til konkurrenterne, idet deres målepunkter måske ikke længere er relevante, således at virksomheden styres på et "forkert" grundlag.

Hele formålet med at indføre BSC skulle gerne være et forbedret resultat, idet BSC hjælper til at udvikle strategien, og medarbejderne til at følge strategien. Jeg har derfor afslutningsvis spurgt til, hvorledes virksomhedernes resultat er ændret, efter indførelsen af BSC.



Figur 35: Resultat forbedret efter BSC

Der er heldigvis ingen af respondenterne der har oplevet, at resultatet er forværret efter indførelsen af BSC. Størsteparten af respondenter har derimod oplevet, at resultatet er forbedret. For de fleste er det kun i nogen grad, da BSC alene ikke kan skabe mirakler. Som med alle andre ledelsesværktøjer, tager det samtidig tid, fra BSC indføres, og til de endelig resultater opnås. Men det er yderst positivt, at næsten halvdelen af respondenterne oplever forbedringer i nogen grad. Resultaterne er jo også påvirket af den globale finansielle krise, og en del af disse virksomheder vil derfor muligvis opnå forbedringer i højere grad, når vi engang er ude af krisen. De virksomheder der har formået at formulere deres strategi så den passer til virksomheden og dens markedsposition, og som har fået udarbejdet et BSC der til fulde understøtter strategien, således at medarbejderne arbejder i samme retning som virksomhedens ledelse ønsker, vil være de virksomheder, der opnår de bedste resultater på sigt.

Kapitel 8: Konklusion

Som det fremgår af min undersøgelse, er BSC ikke et meget benyttet ledelsesværktøj blandt respondentvirksomhederne. Men de der benytter det, har gjort med noget succes, således at over halvdelen har opnået forbedrede resultater efter indførelsen.

Succesen er betinget af, at virksomheden har fået udarbejdet en strategi, der klart viser hvor virksomheden befinder sig, og hvor den er på vej hen. BSC hjælper herefter til at kommunikere denne strategi gennem organisationen ned til medarbejderne, og formår at gøre strategien forståelig for medarbejderne, således at de arbejder i den retning ledelsen ønsker. Såfremt strategien er uklar, uforståelig og upræcis, er det usikkert hvorvidt medarbejderne hjælper virksomheden i den rigtige retning. Udgangspunktet for hele BSC er dermed en klar og præcis strategi.

Når først strategien er på plads, fastsættes målepunkter via BSC, som kommunikeres videre ned i organisationen. Såfremt virksomheden benytter medarbejderperformance-målinger, kan det højne medarbejdernes motivation og således hjælpe til at forbedre virksomhedens resultater. Når målepunkterne er korrekt opstillede, med en kritisk stillingtagen til hver enkelt målepunkt, hjælper det medarbejderne til at følge strategien.

Chancerne for succes med brugen af BSC afhænger af, om det er bygget korrekt op omkring strategien, og om der er taget kritisk stilling til målepunkterne. Der skal være en balanceret repræsentation af både finansielle og ikke-finansielle målepunkter, og der skal være en sammenhæng mellem målepunkterne inden for de 4 perspektiver. Knyttes der yderligere medarbejder-performancemål på BSC, vil medarbejdernes motivation øges til gavn for virksomheden og dens shareholders.

Kapitel 9: Litteraturliste

Bøger:

Nair, Mohan (2004): *Essentials of Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1998): *The Balanced Scorecard*. Børsens Forlag, Kbh K.

Hansen, Erik (2002): *Strategisk projektstyring*. Samfundslitteratur, DK

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2002): *Fokus på strategier*. Børsens Forlag, Kbh K.

Bukh, Per Nikolaj (2000): *Balanced Scorecard på dansk – Ti virksomheders erfaringer*. Børsens Forlag, Kbh K.

Hjemmesider:

http://www.fm.dk/FM/GamlePub/effektivearbejdsprocesser_tools99/kap04_6.htm

<http://www.startvaekst.dk/balanced-scorecard>

Artikler:

Bukh, Per Nikolaj (2004): Balanced Scorecard og Strategikortlægning.

Nørreklit, Hanne (1998): Det balancerede scorecard – Hvorfor er det så svært at holde balancen.
Fra Økonomistyring og informatik, 14, 1998-99.

Balanced Scorecard

1. Default Section

*** 1. Hvilken branche tilhører virksomheden?**

Vælg Brancher

Anden (angiv venligst)

*** 2. Hvor ligger virksomheden?**

Vælg Beliggenhed

*** 3. Hvordan er jeres strategi videreformidlet ned gennem organisationen?**

☐ Via intranet

☐ Via mellemledere

☐ Via fællesmøder

☐ Via skriftligt udleveret materiale

☐ Andet (angiv venligst)

*** 4. Hvem har udarbejdet jeres strategi?**

☐ Ledelsen

☐ Tværgående teams

☐ Eksterne konsulenter

☐ Ved ikke

☐ Andre (venligst specificer)

Balanced Scorecard

* 5. Hvilke værktøjer har I benyttet i strategiudviklingen?

- ☐ Balanced Scorecard
- ☐ Business Process Reengineering
- ☐ Benchmarking
- ☐ Knowledge Management
- ☐ Learning organization
- ☐ Management by objectives
- ☐ Total quality management
- ☐ Ingen værktøjer benyttet
- ☐ Ved ikke
- ☐ Andet værktøj (venligst specificer)

* 6. Hvorledes følger I op på jeres strategi?

- ☐ Via fastsatte mål
- ☐ Via medarbejdersamtaler
- ☐ Via vejledning fra ekstern konsulent
- ☐ Via tværgående teams
- ☐ Andet (angiv venligst)

* 7. Hvor mange målepunkter har jeres Balanced Scorecard?

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26 eller flere
- ☐ Benytter ikke Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

* 8. Benyttes Balanced Scorecard til at måle medarbejder-performance?

- ☐ Ja
- ☐ Ja, men ikke alle medarbejdere
- ☐ Nej
- ☐ Nej, men det er planen
- ☐ Benytter ikke Balanced Scorecard

* 9. Hvor ofte opdateres jeres Balanced Scorecard?

- ☐ Månedligt
- ☐ Kvartalsvis
- ☐ Halvårligt
- ☐ Årligt
- ☐ Hvert 2. år
- ☐ Benytter ikke Balanced Scorecard
- ☐ Andet (angiv venligst)

* 10. Er virksomhedens økonomiske resultater forbedret som følge af indførelsen af Balanced Scorecard?

- ☐ Ja, i høj grad
- ☐ Ja, i nogen grad
- ☐ Nej, det er uændret
- ☐ Nej, tværtimod
- ☐ Benytter ikke Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

Hvilken branche tilhører virksomheden?
Branche

Answer Options	[A] Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	[B] Råstofindustri og energi	[C] Fremstillingsvirksomhed	[D] El-, gas- og vandforsyning	[E] Verdtjenstvirksomhed: kundeservice, rådgivning, uddannelse, forskning og udvikling	[F] Handel og detailhandel	[G] Transport og kommunikation	[H] Informations- og kommunikationsteknologi	[I] Sundhedsvæsen og socialtjenester	[J] Offentlig forvaltning og servicevirksomhed	[K] Undervisning og forskning	[L] Kultur, sport og fritidsaktiviteter	[M] Andre servicevirksomheder	[N] Andre servicevirksomheder	[O] Andre servicevirksomheder	[P] Andre servicevirksomheder	[Q] Andre servicevirksomheder	[R] Andre servicevirksomheder	[S] Andre servicevirksomheder	[T] Andre servicevirksomheder	[U] Andre servicevirksomheder	[V] Andre servicevirksomheder	[W] Andre servicevirksomheder	[X] Andre servicevirksomheder	[Y] Andre servicevirksomheder	[Z] Andre servicevirksomheder	Response Count
Vælg	0	0	24	5	0	8	15	5	0	0	6	7	2	4	0	0	0	1	1	6	0	0	0	0	0	0	101
Anden (angiv venligst)																											

Anden (angiv venligst)

answered question
skipped question

answered question
skipped question

Balanced Scorecard

Hvordan er jeres strategi videreformidlet ned gennem organisationen?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Via intranet	47,5%	48
Via mellemledere	80,2%	81
Via fællesmøder	70,3%	71
Via skriftligt udleveret materiale	30,7%	31
Andet (angiv venligst)	5,0%	5
<i>answered question</i>		101
<i>skipped question</i>		0

Balanced Scorecard

Hvem har udarbejdet jeres strategi?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ledelsen	96,0%	97
Tværgående teams	19,8%	20
Eksterne konsulenter	8,9%	9
Ved ikke	0,0%	0
Andre (venligst specificer)	3,0%	3
<i>answered question</i>		101
<i>skipped question</i>		0

Balanced Scorecard

Hvilke værktøjer har I benyttet i strategiudviklingen?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Balanced Scorecard	22,8%	23
Business Process Reengineering	4,0%	4
Benchmarking	29,7%	30
Knowledge Management	14,9%	15
Learning organization	8,9%	9
Management by objectives	20,8%	21
Total quality management	4,0%	4
Ingen værktøjer benyttet	29,7%	30
Ved ikke	9,9%	10
Andet værktøj (venligst specificer)	8,9%	9
<i>answered question</i>		101
<i>skipped question</i>		0

Balanced Scorecard

Hvorledes følger I op på jeres strategi?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Via fastsatte mål	74,3%	75
Via medarbejdersamtaler	12,9%	13
Via vejledning fra ekstern konsulent	1,0%	1
Via tværgående teams	5,9%	6
Andet (angiv venligst)	5,9%	6
	<i>answered question</i>	101
	<i>skipped question</i>	0

Balanced Scorecard

Hvor mange målepunkter har jeres Balanced Scorecard?

Answer Options	Response Percent	Response Count
1-5	4,0%	4
6-10	8,9%	9
11-15	7,9%	8
16-20	5,9%	6
21-25	1,0%	1
26 eller flere	5,0%	5
Benytter ikke Balanced Scorecard	67,3%	68
	<i>answered question</i>	101
	<i>skipped question</i>	0

Balanced Scorecard

Benyttes Balanced Scorecard til at måle medarbejder-performance?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	8,9%	9
Ja, men ikke alle medarbejdere	10,9%	11
Nej	21,8%	22
Nej, men det er planen	3,0%	3
Benytter ikke Balanced Scorecard	55,4%	56
	<i>answered question</i>	101
	<i>skipped question</i>	0

Balanced Scorecard

Hvor ofte opdateres jeres Balanced Scorecard?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Månedligt	17,8%	18
Kvartalsvis	3,0%	3
Halvårligt	3,0%	3
Årligt	3,0%	3
Hvert 2. år	2,0%	2
Benytter ikke Balanced Scorecard	68,3%	69
Andet (angiv venligst)	3,0%	3
	<i>answered question</i>	101
	<i>skipped question</i>	0

Balanced Scorecard

Er virksomhedens økonomiske resultater forbedret som følge af indførelsen af Balanced Scorecard?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, i høj grad	5,0%	5
Ja, i nogen grad	16,8%	17
Nej, det er uændret	9,9%	10
Nej, tværtimod	1,0%	1
Benytter ikke Balanced Scorecard	67,3%	68
	<i>answered question</i>	101
	<i>skipped question</i>	0