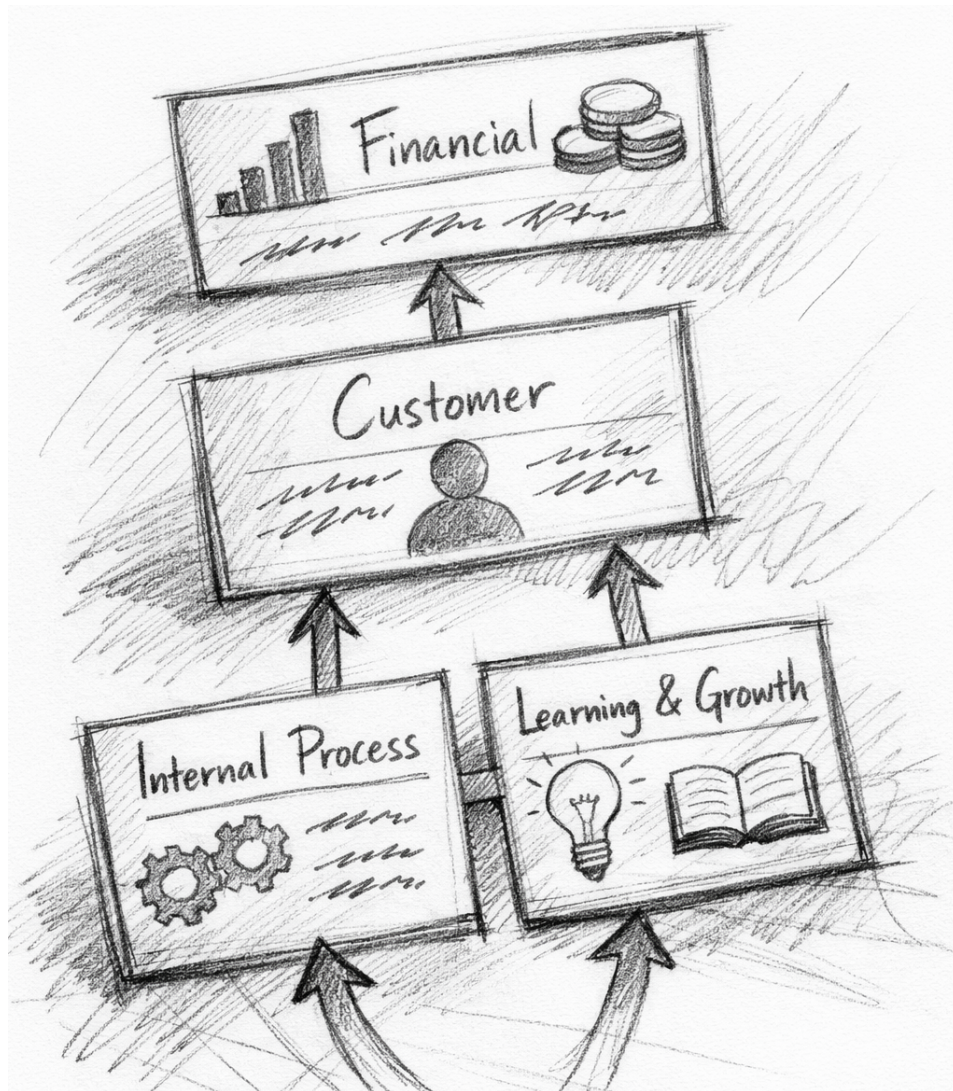




Performance management og KPI'er

Et supplement til Virksomhedsøkonomi-undervisningen

på gymnasiet og handelsskolen, med forklarende videoer og eksempler.

OPGAVEVERSION

Indhold

1	Hvorfor måler virksomheder deres præstationer?	2
2	Balanced scorecard - mere end bare bundlinje	5
3	Strategikortet - Virksomhedens GPS	8
Bibliografi		17

1 Hvorfor måler virksomheder deres præstationer?

Forestil dig, at du arbejder i en virksomhed, der producerer sportstøj. Din chef spørger dig, hvordan det går med produktionen og overvej hvad du så svarer? "Det går fint" eller "Vi laver mange trøjer" er formodentlig ikke nok. Din chef vil vide *hvor* godt det går. Hvor mange trøjer bliver produceret hver dag? Hvad koster det? Hvor tilfredse er kunderne? Hvor meget CO₂ udleder fabrikken? For at kunne svare på det, har virksomheden brug for at måle sin præstation – og det er netop dét, *performance measurement* og *performance management* handler om.

I virksomheder i dag er det helt afgørende at kunne følge med i, hvordan det går, både økonomisk, bæredygtigt og i forhold til konkurrenterne. Derfor bruger virksomheder *KPI*'er (Key Performance Indicators), altså nøgletal, som giver et transparent overblik over, hvordan virksomheden klarer sig på forskellige områder. Tre klassiske eksempler på KPI'er kunne være

1. Omsætningsvækst – et strategisk mål for, om virksomheden formår at øge sin samlede indtjening over tid.
2. Afkastningsgrad (Return on Investment/ROI) – et mål for, hvor effektivt virksomheden udnytter sine investeringer til at skabe overskud.
3. Markedsandel – et mål for, hvor stor en del af det samlede marked virksomheden kontrollerer sammenlignet med konkurrenterne.

KPI'er er ikke bare tal for tallenes skyld, de bruges aktivt som *styringsværktøjer*, der hjælper ledelsen med at træffe strategiske beslutninger og sætte retning.

Omend en KPI er et centralt målepunkt, der afspejler, om virksomheden bevæger sig i retning af sine overordnede strategiske mål, er de ofte på et så overordnet niveau, at de kan være vanskelige at *styre* efter i det daglige. Derfor har man brug for mere operationelle (kortsigtede) performance indikatorer, som fungerer som *proxyer* for KPI'erne - det vil sige mål, der ikke i sig selv er strategiske, men som forventes at have en tydelig sammenhæng til KPI'erne og dermed kan bruges til at påvirke dem indirekte. Disse indikatorer er tættere på de konkrete aktiviteter i virksomheden og kan måles og påvirkes direkte i hverdagen. Ved systematisk at forbedre de operationelle performance indikatorer, kan man gradvist skabe forbedringer i virksomhedens KPI'er og dermed understøtte den strategiske udvikling.

Eksempel: Bæredyghed som en KPI

For at gøre dette mere konkret, kan vi betragte følgende eksempel: Salling Group (der blandt andet ejer Bilka og Netto) kan have en overordnet KPI for bæredygtighed, eksempelvis at reducere virksomhedens samlede CO₂-udledning med et vist antal procent over en årrække. Denne KPI er *strategisk vigtig*, men den er for bred til, at man kan styre efter den i den daglige drift. Den hjælper os ikke til at svare på spørgsmålet omkring hvordan vi opnår dette mål. Man taler ofte om at sådanne overordnede mål er *lagging* indikatorer, da de så at sige halter efter de handlinger vi udfører. Man vil først se effekten på sådanne indikatorer på langt sigt og man kan derfor ikke umiddelbart se, om organisationen bevæger sig i den rigtige retning nu og her.

For at påvirke de overordnede KPI'er, arbejder virksomheden derfor med mere konkrete performance indikatorer, som fx energiforbrug i butikkerne eller mængden af madspild. Hvis en butik har for højt energiforbrug, kan det føre til ændringer i procedurer, investering i mere energieffektivt udstyr eller træning af medarbejderne i mere energieffektiv adfærd. Tilsvarende kan for højt madspild føre til bedre planlægning af indkøb og lagerstyring. Ved at forbedre disse KPI'er bidrager man indirekte til at nedbringe den samlede CO₂-udledning og dermed til at forbedre virksomhedens overordnede KPI for bæredygtighed. Man kalder often sådanne målparametre for *leading* indikatorer, da de driver eller leder virksomheden frem mod forbedringer i mere overordnede *lagging* indikatorer.

Ser du i bakspejlet eller ud af forruden?

For at styre en virksomhed sikkert mod et mål, har man brug for to typer målinger: *lagging* og *leading* indikatorer:

Lagging indikatorer: Disse tal fortæller dig, hvad der er sket. De er som at kigge i bilens bakspejl. De er altså bagudrettede resultatmål.

Definition: Måler resultatet af tidligere handlinger. De er ofte meget præcise (f.eks. i kroner og ører, kilo CO₂ osv.), men når du ser dem, er det for sent at ændre på resultatet.

Eksempler: Sidste kvartals overskud, antal solgte varer sidste år, eller hvor mange kunder der klagede i sidste kvartal.

Huskeregul: *Lagging* kommer af det engelske udtryk "to lag", hvilket betyder at være bagefter.

Leading indikatorer: Disse tal fortæller dig noget om, hvad der vil ske. De er som at kigge ud af forruden og er altså fremadrettede resultatmål.

Definition: Måler de aktiviteter og drivere, der skaber fremtidige resultater. De er sværere at måle præcist, men de giver dig mulighed for at handle, før det går galt.

Eksempler: Medarbejdertilfredshed (glade folk yder bedre service), maskinernes vedligeholdelsesstand (forebygger nedbrud), eller antallet af nye kundebesøg.

Huskeregul: *Leading* kommer af det engelske udtryk "to lead", hvilket betyder at lede vejen.

Hvis man kun måler på overskuddet (*lagging*), opdager du måske først, at din virksomhed er i krise, når kassen er tom. Hvis du derimod holder øje med dine medarbejders trivsel og dine maskiners effektivitet (*leading*), kan du nå at rette kursen, før det giver udslag i bundlinjen.

Et andet eksempel kunne være: I en transportvirksomhed som DSV kan en central KPI være omsætningsvækst, da vækst i indtægterne er afgørende for virksomhedens strategiske succes. KPI'en er imidlertid på et overordnet niveau og kan ikke direkte styres i den daglige drift. For at påvirke denne KPI arbejder virksomheden med mere operationelle performance indikatorer som

fx levering til tiden og transportomkostninger pr. enhed. Hvis rettidigheden falder, risikerer virksomheden at miste kunder eller svække sit brand, og hvis transportomkostningerne stiger for meget, kan det presse priserne og dermed reducere konkurrenceevnen. Derfor er det vigtigt at reagere hurtigt på afvigelser i disse indikatorer ved foreksempel at optimere ruteplanlægningen eller udnytte kapaciteten bedre. Ved at forbedre disse performance indikatorer kan DSV sikre en højere kundetilfredshed og fastholde en stærk konkurrenceposition, hvilket på længere sigt bidrager til at øge omsætningen og dermed forbedre KPI'en for omsætningsvækst.

Fra eksemplerne ovenfor kan vi udlede et centralt princip inden for virksomhedsledelse og især i styring af forsyningskæder lyder:

Opmærksomhedspunkt 1: Uden måling, ingen styring

“Man kan ikke styre det, man ikke måler.”

Det betyder, at hvis man ikke holder øje med foreksempel hvor ofte leveringer sker til tiden, eller hvor meget mad der går til spilde, så ved man ganske enkelt ikke, hvordan det står til, og så bliver det svært at træffe beslutninger, der bygger på fakta. Uden klare målinger risikerer man at overse problemer, som kræver handling. Omvendt kan man også komme til at fokusere på områder, der allerede fungerer fint, blot fordi det er i fokus. Dette kan lede til at andre, vigtigere områder bliver overset. Det giver et præj om, hvor vigtigt det er både at måle det rigtige og at bruge målingerne klogt.

Men KPI'er er *ikke altid neutrale*. Hvilke tal man vælger at måle på, påvirker de beslutninger, der bliver truffet. Hvis en virksomhed kun har fokus på at sænke omkostninger, risikerer den måske at gå på kompromis med kvalitet eller bæredygtighed. Udvalgelsen af KPI'er kan derfor komme til at virke som en *selvopfyldende profeti* og det giver, så at sige, denne omvendte læresætning:

Opmærksomhedspunkt 2: Måling - den selvopfyldende profeti

“Det man måler, styrer man.”

Altså, hvis for eksempel en virksomhed beslutter at måle på medarbejdernes evne til at afslutte kundeserviceopkald hurtigt, vil det i høj grad være det, medarbejderne vil fokusere på. Et muligt resultat er, at kunderne reelt ikke får de korrekte svar på deres henvendelser, fordi medarbejdernes fokus er på at afslutte opkald så hurtigt som muligt. Det er derfor, som sagt, meget vigtigt at udvælge sine målparametre med omhu.

I langt de fleste virksomheder har man KPI'er, som så at sige *trækker i hver sin retning*. Virksomheden ønsker at øge dækningsbidraget på de produkter de producerer ved at sænke produktionsomkostningerne. Samtidig vil virksomheden gerne levere høj kvalitetsprodukter, hvilket ofte trækker i hver sin retning. En sådan situation kalder man en *målkonflikt* og det er en vigtig del af arbejdet med performance management. Stort set alle virksomheder har målkonflikter og derfor må dette blot tages som et vilkår. Hele øvelsen består i at forsøge at veje målene op i mod hinanden, for at finde *rationelle kompromisser* mellem dem. Det vil sige, at målet med performance management er at balancere konflikterne mellem målene.

I dette undervisningsforløb skal du arbejde med, hvordan virksomheder bruger KPI'er til at styre deres aktiviteter, og du får mulighed for selv at eksperimentere med at ændre i en produktionsplan og se, hvordan det påvirker både resultater og beslutninger. Målet er, at du får indsigt i, hvordan virksomheder bruger tal til at navigere i en kompleks virkelighed og hvorfor det er vigtigt at tænke kritisk over, hvad man måler, og hvordan man bruger resultaterne.

2 Balanced scorecard - mere end bare bundlinje

Det er nærliggende at tænke, at en virksomheds vigtigste mål er at skabe så stort et overskud som muligt, og det er heller ikke forkert. En virksomheds overordnede formål er trods alt at tjene penge. Men hvis en virksomhed kun fokuserer på at maksimere bundlinjen her-og-nu, bliver det en kortsigtet strategi.

For at være økonomisk bæredygtig på længere sigt skal virksomheden også have fokus på andre forhold end de rent økonomiske. Det handler om at forstå, hvorfor virksomheden tjener penge og hvordan den kan blive ved med at gøre det fremover.

Et centralt begreb her er for eksempel produktivitet, altså hvor meget virksomheden får ud af de ressourcer, den bruger. En virksomhed med høj produktivitet får typisk mere ud af sine medarbejdere, maskiner og materialer – og står derfor stærkere i forhold til sine konkurrenter.

Derudover skal virksomheden investere i sine medarbejdere. Det er vigtigt af mindst to grunde:

1. Dygtige og motiverede medarbejdere er afgørende for, at virksomheden kan levere kvalitet og forblive konkurrencedygtig.
2. Medarbejdere, der får mulighed for at udvikle sig og lære nyt, har større lyst til at blive i virksomheden hvilket gør det lettere at fastholde kompetencer.

I dag er det også nødvendigt at tage socialt og miljømæssigt ansvar. Virksomheder bliver i stigende grad bedømt på, hvordan de behandler mennesker og miljø, både i deres egen produktion og hos deres underleverandører. Hvis en virksomhed fx samarbejder med leverandører i udlandet, hvor arbejdsvilkårene er dårlige, eller hvis dens produktion forurener og udleder meget CO₂, kan det skade virksomhedens omdømme og i sidste ende dens økonomiske resultater.

Derfor handler moderne virksomhedsdrift ikke kun om at skabe nu-og-her-profit, men også om at sikre, at virksomheden er effektiv, ansvarlig og bæredygtig, både økonomisk, socialt og miljømæssigt.

Men som det nok står klart vil der som nævnt ofte opstå konflikter mellem disse mål. En meget brugt metode til at balancere målkonflikter i virksomheder i dag er det, man kalder *balanced scorecard* [1, 2].

Et *balanced scorecard* måler en virksomheds præstation over fire forskellige perspektiver på virksomheden. De fire forskellige perspektiver er som følger

1. Finansielt
2. Kunder
3. Processer
4. Læring og innovation

Mere beskrivende, kan vi uddybe disse perspektiver:

Finansielt perspektiv: Dette perspektiv viser, hvordan virksomheden ser ud fra ejernes og investorens synspunkt. Her måles for eksempel på indtjening, vækst, afkast, markedsværdi og produktivitet. De finansielle mål afspejler, om de øvrige perspektiver på sigt omsættes til økonomisk succes.

Kundeperspektiv: Her ser virksomheden sig selv gennem kundernes øjne. Fokus er på pris, leveringstid, kvalitet, funktionalitet og service. Målet er at forstå, hvad der skaber værdi for kunderne, og hvordan virksomheden kan blive kundernes foretrukne valg.

Procesperspektiv: Dette perspektiv handler om de interne processer og aktiviteter, som virksomheden skal være særligt dygtig til, for at kunne tilfredsstille kunderne og nå sine strategiske mål. Det kan være effektive operationelle processer, håndtering af kunder, kvalitetsstyring eller compliance-processer.

Lærings og innovationsperspektiv: Her fokuseres på virksomhedens evne til at forny sig og skabe fremtidig vækst. Det drejer sig om medarbejdernes kompetencer, udvikling af nye produkter, forbedring af processer og evnen til at lære af erfaringer. Målet er at sikre, at virksomheden hele tiden bliver bedre og kan tilpasse sig nye krav.

Øvelsen er således for virksomheden, at der skal opstilles strategiske mål (på engelsk *objectives*) for hvert af disse perspektiver og at der samtidigt skal vælges målparametre/indikatorer (på engelsk *measures*) med det samlede formål, at indfri virksomhedens vision og strategi.

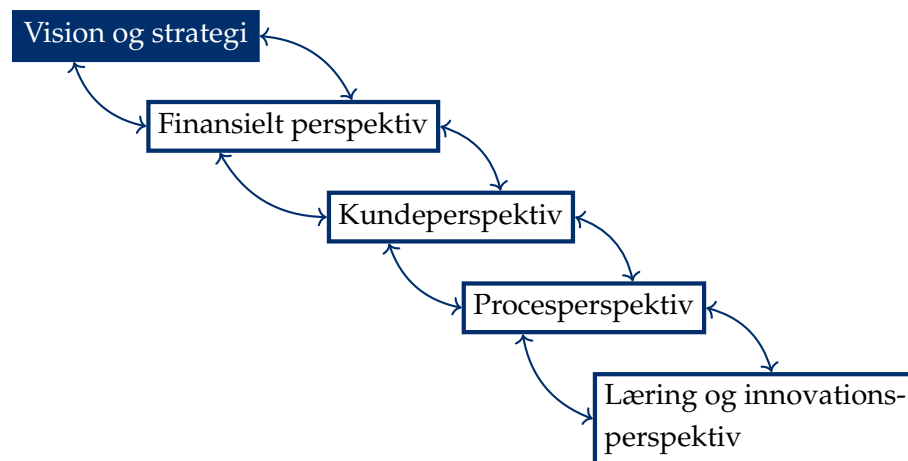
2.1 Virksomhedens instrumentbræt

De fire perspektiver er naturligvis ikke isolerede fænomener i virksomheden og der er en vekselvirkning imellem dem. Man kan skematisk opstille denne virkning som i [Figur 1](#). Her er det illustreret, at de finansielle mål føder ind i virksomhedens vision og strategi. Samtidigt vil kundeperspektivet og de strategiske mål, der sættes, her påvirke de finansielle mål. Går vi et skridt ned mod højre hjørne i figuren ser vi, at virksomhedens processer og de mål, der sættes herfor, har indvirkning på kundeperspektivet. Slutteligt vil de strategiske mål for læring og innovation påvirke virksomhedens processer via medarbejdernes evne til at innoverer. Pilene i [Figur 1](#) peger i begge retninger: Når en strategi etableres, starter man med visionen og bevæger sig ned igennem figuren mod læring og innovation. Men når strategien implementeres, vil virkningen bevæge sig nedefra og op mod visionen.

For hvert perspektiv kan man nu udvikle et *scorecard* som viser virksomhedens performance på en række udvalgte målparametre.

Scorecard

Et *scorecard* (et målkort) er en systematisk oversigt, der gør virksomhedens strategi målbar. Hvor et normalt regnskab kun kigger på penge, indeholder et balanced scorecard konkrete mål for alle de fire vigtige perspektiver af forretningen. Vi kan tænke på et scorecard som virksomhedens "instrumentbræt", der giver os et overblik over virksomhedens status og



Figur 1: De fire perspektiver og deres indbyrdes sammenhænge.

retning.

Et ægte scorecard indeholder typisk fem kolonner for hvert perspektiv:

1. Strategisk mål: Hvad vil vi opnå? (f.eks. "Højere kundetilfredshed").
2. Målparameter: Hvordan måler vi det? (f.eks. "Score i kundeundersøgelse").
3. Målsætning: Hvad er vores målsætning? (f.eks. "Mindst 4,5 ud af 5").
4. Initiativer: Hvilke initiativer skal vi igangsætte/har vi igangsat for at nå målsætningerne (f.eks. "Opkvalificeret servicecenter medarbejdere").
5. Aktuel status: Hvordan går det lige nu? (f.eks. "4,2").

Et eksempel på et scorecard kunne se ud som følger

Perspektiv	Strategisk mål	Målparameter	Målsætning	Initiativ	Status (●●●)
Finansielt	Øget lønsomhed	Overskudsgrad	> 10%	Genforhandling af leverandøraftaler	12% ●
Kunde	Hurtig levering	Gennemsnitlig leveringstid	< 2 dage	Optimering af ruteplanlægning	4 dage ●
Proces	Fejlfri produktion	Fejlrate	< 0.5%	Implementering af nyt automatiseret kontrolsystem.	0.6% ●
Læring	Høj ekspertise	Antal certificerede ansatte	90%	Gennemførelse af efterårskursus	85% ●

Vi har her brugt en rød/gul/grøn skala til at indikere status på de enkelte perspektiver: Under det finansielle perspektiv er der fokus på øget lønsomhed og der er sat et mål om en overskudsgrad på 10%. Status er, at overskudsgraden er 12% og vi har derfor opnået målsætningen. I forhold til kundeperspektivet er vi langt fra målsætningen om at levere inden for 2 dage, da status lige nu er, at vi leverer inden for 4 dage.

Mange tror fejlagtigt, at de fire perspektiver i et balanced scorecard bare er fire uafhængige

størrelse med tal. I virkeligheden fungerer de som en række dominobrikker: Hvis du vælter den første brik rigtigt, skaber det en kædereaktion, der ender med at give en bedre bundlinje over tid. Dette kaldes ofte for årsag-virkning sammenhænge (eller cause-and-effect). Det betyder, at vi ikke bare måler for at måle, men for at forstå, hvordan én indsats ét sted i virksomheden skaber værdi et andet sted. Det skal i denne tankegang meget konkret tænkes således, at man ved at forbedre virksomheden inden for *læring og innovation* kan forbedre sine *processer*. Og når man kan forbedre sine processer, kan man forbedre den værdi man skaber for *kunderne*, som slutteligt giver sig udtryk i forbedrede *finansielle* målparametre.

Opgave 1: Læs nyhedsartikel

Læs artiklen "Ny Novo-boss lover hurtig spareplan: 'Jeg kan ikke lide salami-metoden'" fra dr.dk.

Opgave 2: Identificering af perspektiver

Identificer hvilke af de fire perspektiver Novo Nordisk direktør Mike Doustdar ønsker at fokusere på. Underbyg med eksempler fra teksten.

3 Strategikortet - Virksomhedens GPS

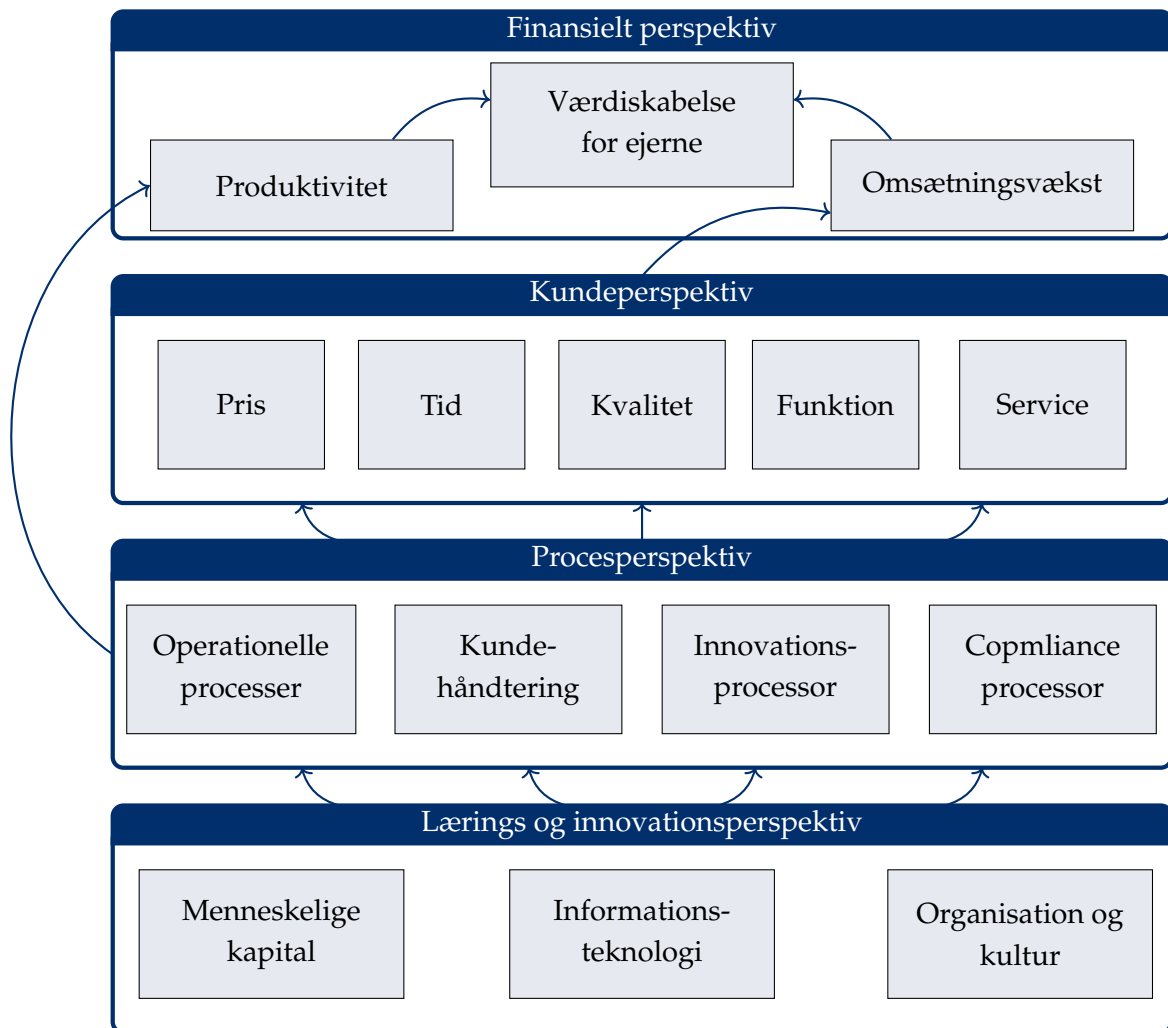
Selvom de fire perspektiver giver os et 360-graders overblik over virksomheden, kan de altså hurtigt komme til at føles som fire isolerede kasser, hvis man ikke passer på. For at undgå, at ledelsen kun kigger på tallene hver for sig, bruger man ofte et Strategikort (Strategy Map). Strategikortet er et visuelt værktøj, der tegner de usynlige forbindelser mellem medarbejdernes viden og virksomhedens overskud. Det hjælper os med at forstå, at succes ikke opstår tilfældigt, men er resultatet af en logisk kædereaktion. Ved at bruge et strategikort kan vi flytte fokus fra blot at "tælle point" til rent faktisk at forstå, *hvordan* vi vinder kampen. Vi kan altså gå fra at *diagnosticere* problemer til at *løse* problemer.

Strategikortet

Et *strategikort* (på engelsk: strategy map) er en visuel illustration, der viser, hvordan en virksomhed planlægger at skabe værdi. Det fungerer som broen mellem virksomhedens overordnede vision og de konkrete KPI'er, man måler på i hverdagen.

De tre vigtigste funktioner er:

1. Det gør strategien synlig: I stedet for et 50-siders dokument får medarbejderne ét billede, der forklarer planen.
2. Det viser sammenhænge: Det forbinder de fire perspektiver i balanced scorecard med pile, der viser årsag og virkning (f.eks. hvordan "glade medarbejdere" fører til "overskud").
3. Det fokuserer indsatsen: Ledelsen hjælpes med at vælge de rigtige KPI'er, fordi man



Figur 2: Illustration af et overordnet strategikort.

kun måler på de ting, der rent faktisk flytter virksomheden fremad på kortet.

Kort fortalt: Hvis balanced scorecard er instrumentbrættet i en bil, så er strategikortet den rutevejledning på GPS'en, der forklarer, hvorfor vi overhovedet kører den vej.

Et strategikort skal altså bruges til at indstille de initiativer, der iværksættes, så de leder frem mod virksomhedens overordnede strategiske mål. Man kan meget generelt og skematisk opstille det som i [Figur 2](#). Her ses det hvordan hvert af de fire perspektiver kan deles ind i en række fokusområder:

Læring og innovation: Dette perspektiv deler man typisk op i tre områder:

- Menneskelig kapital fokuserer på, at medarbejderne har de kompetencer, strategien kræver.
- Informationsteknologi dækker over de systemer, databaser og netværk, som medarbejderne har brug for, for at kunne udføre deres arbejde effektivt
- Organisation og kultur handler om virksomhedens "lim" – altså evnen til at mobilisere

medarbejderne, skabe en fælles kultur og sikre, at alle arbejder mod det samme mål..

Proces: Her kan deles op i mindst fire fokusområder:

- Operationelle processer handler om selve produktionen og leveringen af varer eller ydelser.
- Kundehåndtering dækker over processer, der skaber og fastholder relationer til kunderne. Det kan være alt fra markedsføring og salg til kundeservice og hurtig respons på reklamationer.
- Innovationsprocesser fokuserer på at udvikle fremtidens produkter og services.
- Compliance-processer (Lovkrav og miljø) sikrer, at virksomheden lever op til love, regler og sociale forventninger. Det inkluderer alt fra miljøhensyn og bæredygtighed til sikkerhed og arbejdsforhold.

Det *operationelle* er det vi gør lige nu. Kundehåndtering er måden vi behandler dem, som betaler for vores produkter. Innovation er det vi skal leve af i morgen, og compliance er det, der sikrer, at vi har lov til at drive forretning.

Kunde: Kundeperspektivet kan deles op i ydeligere fem underområder:

- Pris handler om kundens samlede omkostninger ved at købe og bruge produktet. Her konkurreres på at være attraktive økonomisk, enten ved at være billigst eller ved at give mest værdi for pengene.
- Tid fokuserer på hurtighed og pålidelighed. Det dækker over alt fra kort leveringstid til, hvor hurtigt kunden kan få hjælp eller få ekspederet sin ordre.
- Kvalitet beskriver, hvor godt produktet lever op til kundens forventninger og specifikationer. Det handler om holdbarhed, pålidelighed og fravær af fejl.
- Funktion handler om produktets egenskaber og de specifikke opgaver, det løser for kunden. Det kan være unikke features, smart design eller teknologisk forspring.
- Service dækker over den menneskelige relation og den ekstra støtte, kunden får før, under og efter købet. Det handler om venlighed, ekspertise og evnen til at gøre købsoplevelsen behagelig.

Det er vigtigt at notere sig, at en virksomhed sjældent kan være "verdensmester" i alle fem bokse på én gang. En discount-butik vinder på pris, mens en luksus-café vinder på service og kvalitet. Strategi handler om at vælge, hvilke af disse bokse man vil være bedst til for at tiltrække netop sin målgruppe.

Finansielt: Her kan man med fordel dele op i udgifts- og indtægtssiden:

- Produktivitet har fokus på at få mest muligt ud af ressourcerne. Det handler om at reducere spild og optimere processer, så de samme opgaver kan løses billigere eller hurtigere.
- Omsætningsvækst handler om at øge virksomhedens toplinje. Det kan ske ved at finde nye kunder, lancere nye produkter eller sælge mere til de eksisterende kunder.
- Værdiskabelse for ejerne er det ultimative økonomiske mål. Når de to ovenstående strategier lykkes, skabes der et overskud og en langsigtet værdi for dem, der har investeret penge i virksomheden.

3.1 Strategikort eksempel

Når man laver et strategikort for en virksomhed er det en *top down* tilgang hvor man starter øverst i kortet (med det finansielle perspektiv) og så bevæger sig nedad. Man skal hele tide spørge sig selv, "Hvis vi skal forbedre denne KPI, hvilke KPI'er fra de andre perspektiver, skal så vi så forbedre?" Starter man således med at sætte sig som mål, at man for eksempel ønsker at *øge overskudsgraden* i virksomheden, kan man spørge "Hvis overskudsgraden skal øges, hvilke KPI'er skal vi så forbedre?" Et naturligt svar vil være, at vi skal reducere virksomhedens samlede omkostninger og/eller øge virksomhedens samlede indtægter. De tre KPI'er der her er nævnt (overskudsgraden, samlede omkostninger og samlede udgifter) er *lagging* da først bliver opgjort længe efter, at vi burde reagere på dem. Vi bliver derfor nødt til, at arbejde os ned igennem kundeperspektivet, procesperspektivet, samt læring og innovationsperspektivet, for at fastsætte målparametre, som kan hjælpe os frem til de ønsker vi har for den overordnede strategi.

Eksempel: Cafèens strategikort

For bedre at forstå hvordan de fire perspektiver i et balanced scorecard spiller sammen, vil vi her betragte et konkret eksempel fra en café, der ønsker at øge sit overskud (en *lagging* KPI) så overskudsgraden kommer over 5%.

I café-branchen er der hård konkurrence, så det er vigtigt at levere et produkt, som skaber værdi for kunderne. Caféen har identificeret to områder, som ser ud til at påvirke kundernes opfattelse af produktets værdi

1. Mælkeskum: Kunderne ønsker silkeblød mælkeskum med flot latte art.
2. Ventetid: Kunderne er i udgangspunkt utålmodige og ønsker ikke at vente længe på deres kaffe.

Caféen har altså identificeret to KPI'er fra kundeperspektivet:

1. Mælkeskums kvalitet
 - Måles på en Likert-skala, rapporteret af kunder (En Likert-skala er en 1–5 skala).
 - Mål: gennemsnitlig kvalitet over 4.5.
2. Ventetid på en kop kaffe
 - Måles i minutter fra betaling til levering
 - Mål: gennemsnitlig ventetid under 5 minutter

Disse to parametre ser i udgangspunkt ud til at modstride hinanden: hvis baristaerne bruger mere tid på at levere god mælkeskum, skal kunderne vente længere, og hvis de omvendt skynder sig, leverer de mælkeskum af en lavere kvalitet. Vi har altså i udgangspunkt en målkonflikt.

En anden udfordring caféen har noteret er, at der er særligt travlt mellem 7:30 og 9:00. Her skal der ofte bruges mange ansatte for at holde køen nede. Det er dyrt for caféen og det kan være svært at få folk til at tage disse vagter, da caféen i stor stil benytter sig af et ungt personale, der går på gymnasiet eller universitet i dette tidsrum. Det vil derfor være ønskværdigt for caféens drift, hvis produktiviteten kunne øges. På den måde vil caféen

kunne spare penge i direkte omkostninger til personalet. Dermed har caféen identificeret en KPI fra procesperspektivet:

3. Produktionstid per kop kaffe.

- Måles i minutter fra start af brygning til levering til kunde.
- Mål: gennemsnitlig bryggetid under 4 minutter.

Vi ser at KPI'erne 1. og 2. peger fra kundeperspektivet direkte ind i omsætningsvækst i det finansielle perspektiv. Ligeledes peger KPI nummer 3. fra procesperspektivet ind i øget produktivitet i det finansielle perspektiv og ind i reduceret ventetid for kunderne i kundeperspektivet. De tre KPI'er vi har udvalgt kan principielt måles helt ned på time-niveau hvis det ønskes: vi kan holde styr på kvaliteten af den mælkskum vi har leveret i den sidste time, vi kan måle den gennemsnitlige ventetid på en kop kaffe over den sidste time, og vi kan måle hvo længe vores medarbejdere bruger på at brygge en kop kaffe. Vi får altså "real time" information, som vi kan reagere på, hvormed disse KPI'er er *leading*.

For at nå målene for caféens KPI'er må der handles. Caféen har vurderet, at opkvalificering af medarbejderne gennem et 'latte art'-kursus er den rette vej frem. Ved at investere i medarbejdernes færdigheder øges både kvaliteten af produktet og hastigheden i bryggeprocessen. Dermed har vi identificeret en fjerde KPI i lærings- og vækstperspektivet:

4. Andel af medarbejderne, der har været på "latte art"-kursus.

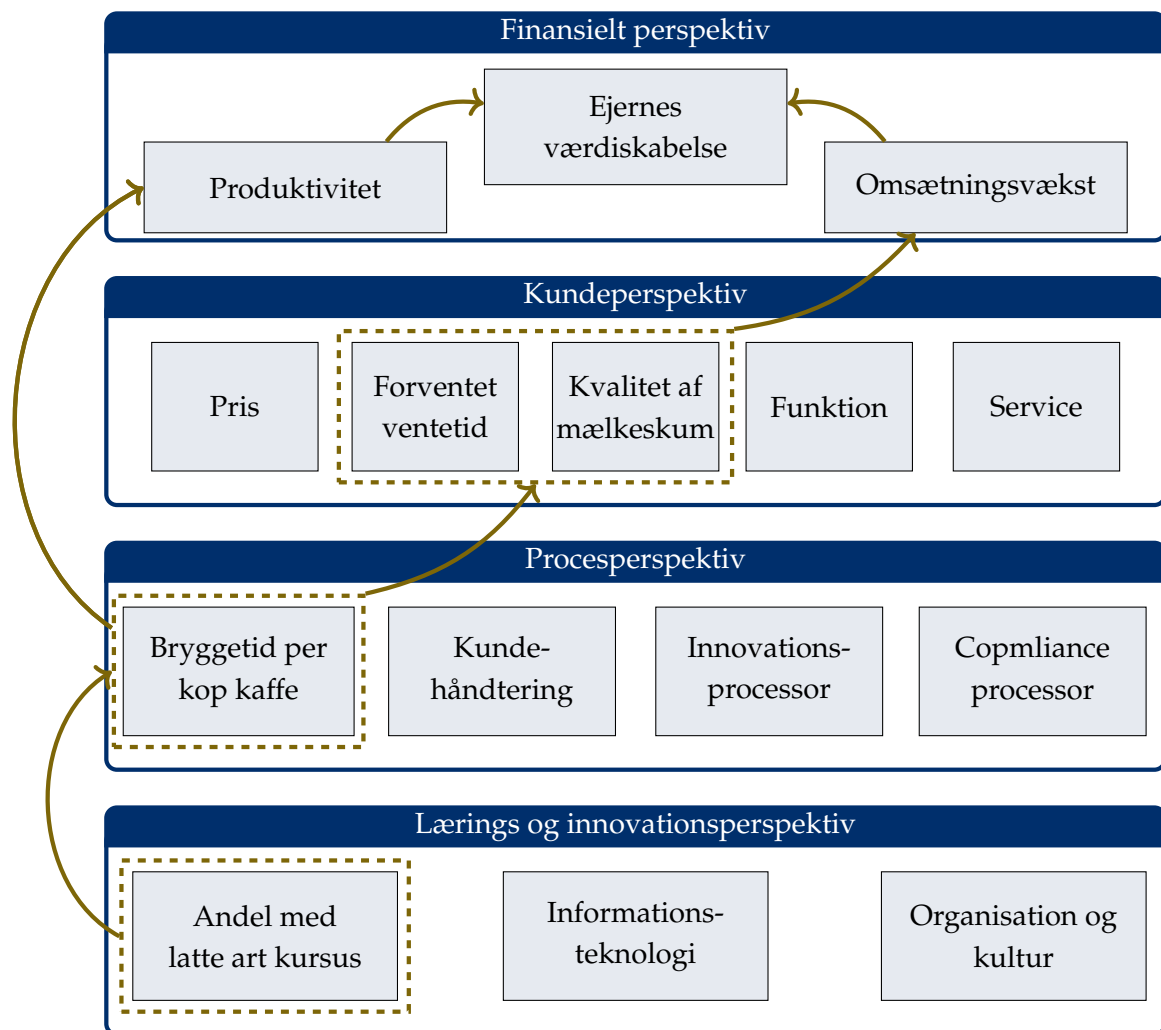
- Måles som antal medarbejdere med "latte art"-certifikat i forhold til antallet af medarbejdere.
- Mål: mindst 90% af medarbejderne har "latte art"-certifikat.

I Figur 3 er årsagssammenhænge illustreret med pile. Selvom vi har *kortlagt* sammenhænge oppefra-og-ned (fra mål til handling), vil virkningen i praksis ske nedefra-og-op. En investering her-og-nu i et "latte art"-kursus forventes således at føre til bedre processer og kundeoplevelser, hvilket i sidste ende skaber en højere indtjening.

Opgave 3: Strategikort for en non-profit organisation - en gruppeøvelse

Non-profit organisationer har i udgangspunkt ikke et slutmål om at øge indtjeningsgraden for på den måde at øge ejernes værdi. Det betyder dog ikke, at ideen om at bruge et strategikort ikke kan overføres på denne type organisationer. I denne opgave vil vi kigge på en gymnasial uddannelse og dennes mission.

For at forstå, hvordan man styrer et gymnasium mod succes uden kun at måle på kroner og øre, kan vi lade os inspirere af Kaplan, Norton m.fl. [2] berømte cockpit-analogi: Forestil dig en pilot, der har til opgave at navigere og flyve et komplekst fly. Hvis piloten udelukkende stolede på én enkelt instrumentmåler – for eksempel brændstoftanken – ville det hurtigt kunne ende fatalt for flyvningen. Piloten har i stedet brug for detaljerede informationer fra en lang række forskellige urskiver i cockpittet, som på én gang giver



Figur 3: Illustration af caféens strategikort.

overblik over både flyvehøjde, fart, kurs og destination. At lede en moderne organisation kræver, som vi tidligere har fastslået, præcis det samme overblik over flere områder samtidigt.

Det samme gør sig gældende for rektor på et gymnasium. Hvis skolens ledelse udelukkende holder øje med de endelige eksamenskarakterer i juni måned, svarer det til piloten, der kun kigger på, om flyet har ramt destinationen. De endelige karakterer fungerer nemlig som et historisk resultat (en *lagging* KPI), der blot opsummerer effekten af de handlinger, der allerede er overstået.

Hvis gymnasiet skal "flyve" eleverne sikkert i mål med gode karakterer og solid faglig ballast, skal ledelsen i stedet supplere de historiske tal med løbende, operationelle målinger – det vi kaldte *leading* KPI'er – som fungerer som drivkræfter for de fremtidige resultater. Det kræver netop den balancerede tilgang på tværs af de fire perspektiver, som sikrer, at ledelsen kan se, om en forbedring på ét område sker på bekostning af et andet.

I denne opgave skal I hjælpe til som strategiske rådgivere for rektor. Ved at bygge et strategikort skal I vise, hvordan gymnasiets daglige tiltag hænger sammen, og hvordan de i sidste ende flyver skolen sikkert i mål.

Trin 1 : Hjælp rektor

I denne del af opgaven skal I hjælpe rektor på gymnasiet til at højne elevernes karakterer på en hensigtsmæssig måde. For at gøre det mere håndgribeligt hvordan man omsætter balanced scorecards og strategikort til denne kontekst, er nedenfor en række trin, som leder jer frem mod målet.

Trin 1.1: Definer perspektiverne i gymnasiets kontekst (10 min)

Inden I finder på konkrete idéer, skal I være helt skarpe på, hvad de fire klassiske perspektiver betyder, når vi taler om et gymnasium i stedet for en privat virksomhed:

1. **Missions-perspektivet:** For non-profit organisationer, omdøbes det vi før kaldte det finansielle perspektiv til *missionsperspektivet*. Det er altså organisationens endelige mål. Start med at hjælpe rektor til at få styr på hvad der er det ultimative slutmål for eleverne?
2. **Kundeperspektivet:** Gymnasiets "kunder" er eleverne og deres forældre. Man skal altså se gymnasiet fra kundernes perspektiv og forsøge at finde ud af hvad kunderne ønsker. Hjælp nu rektor ved at list hvad eleverne og deres forældre skal opleve for, at gymnasiet lykkes?
3. **Interne processer:** Hjælp rektor ved at lave en liste over de ting, som skolen skal være absolut bedst til at udføre i hverdagen?
4. **Læring og udvikling:** Hjælp rektor ved at lave en liste over hvordan vi sikrer, at lærere, udstyr og it-systemer hele tiden udvikler sig og er up-to-date?

Trin 1.2: Brainstorm på strategiske mål og KPI'er (15 min)

Tag et stort stykke papir (eller et digitalt whiteboard som Miro/Padlet) og del det op i de fire perspektiver. Udfør nu en brainstorm ud fra følgende:

1. Formuler konkrete strategiske mål: Skriv 2-3 mål ned for hvert perspektiv. Brug gerne aktive sætninger (f.eks. under Kundeperspektivet: "Vi vil have topmotiverede elever med lavt fravær" eller under Læring og Vækst: "Vores lærere skal være eksperter i case-undervisning").
2. Find målparametre (KPI'er): For hvert strategisk mål skal I finde ud af, hvordan rektor rent faktisk kan måle det. Husk balancen: Sørg for, at I både har *lagging* KPI'er (historiske resultater som eksamenskarakterer) og *leading* KPI'er (fremtidsindikatorer som fraværsprocent eller lærernes efteruddannelsestimer).

Trin 1.3: Skab årsag-virkning-kæder (15 min)

Husk, at et strategikort er værdiløst, hvis målene ikke hænger sammen. Nu skal I forbinde jeres brainstormede mål nedefra og op med pile for at skabe den strategiske logik:

1. Kig på jeres mål i bunden (Læring og Vækst). Spørg jer selv: Hvis vi opnår dette mål, hvilket mål i de Interne Processer hjælper det os så med at nå? Tegn en pile mellem de strategiske. Fortsæt hele vejen op til toppen af strategikortet (missionsperspektivet). Pilene skal vise en klar historie: "Når vi gør X i bunden, fører det til Y i midten, hvilket resulterer i Z i toppen."

Opgave 4 - Opsamling på strategi-kort for non-profit organisation

I denne opgave skal grupperne præsentere dele af deres strategikort for resten af klassen. For hver gruppe gøres følgende:

- Gruppen præsenterer én af deres årsag-virkning-kæder. Der argumenteres for hvorfor der er de påståede årsagsvirkninger og hvorfor man har valgt netop de målparametre man har.
- Resten af klassen kommenterer på årsag-virkning-kæden. Hav særligt fokus på om der skabes "suboptimering", hvilket vil sige, at man risikerer at der skabes u hensigtsmæssig adfærd eller at indsatsen kan have utilsigtede konsekvenser, fordi man får optimeret ét målparameter uden at have blik på de andre.

Opgave 5: Afvejning af KPI'er

Tag nu udgangspunkt i det vedlagte Excel ark. Her er der opstillet en lille produktionsplanlægningsmodel hvor man kan bestemme hvor meget der skal produceres af et produkt i hver periode. Man har mulighed for at føre på lager og for at udlade at levere til tiden (back-logging).

Der skal lægges en plan for produktionen over de 10 kommende perioder og ønsket er balancerede løsninger med hensyn til en række målparametre:

Finansielt: Her er der fokus på de totale omkostninger forbundet med produktionsplanen. Dette inkluderer opstartsomkostninger, direkte produktionsomkostninger, lager omkostninger, og omkostninger ved for sen levering (back-logging).

Proces: Her fokuseres på to målparametre som har med processer at gøre.

1. Antallet af perioder, hvor der er mere på lager, end der reelt er kapacitet til. Når dette sker, skal virksomheden finde plads andre steder end på det dedikerede lager, hvilket besværliggør flere processer. Derfor ønskes så få perioder med for meget på lager som muligt.
2. Variationen i produktionen. Hvis der produceres relativt ens over de 10 perioder, er det nemmere at planlægge bemanning, end hvis der skal produceres store mængder på i få perioder, og intet i andre. Derfor ønskes en lav variation i produktionen. Variationen måles variansen over produktionsplanen.

Kunde: Her er fokus på hvordan kunderne opfatter virksomheden. Vi fokuserer på to målparametre her:

1. Antallet af perioder hvor der ikke kan leveres til tiden. Det er altså de perioder, hvor der er såkaldt back-logging. Det er ikke ønskværdigt fra et kundeperspektiv at arbejde med back-logging, hvorfor antallet af perioder med back-logging ønskes så lavt som muligt.

2. Miljøpåvirkningen ved produktionen målt i kg CO₂-ækvivalenter. I dagens marked vurderes det at være vigtigt for fastholdelse af kunder, at man kan fremvise at man gør en indsats for at reducere CO₂-udledningerne ved produktionen.

Læg mærke til, at man starter med at have 300 enheder på lager inden periode 1 starter. Det er derudover et krav, at man slutter periode 10 med at have mindst 300 enheder på lager.

Forsøg at konstruere løsninger til produktionsplanen som fokuserer på de 5 målparametre individuelt. Det vil sige, start med at finde en produktionsplan der gør omkostningerne så lave som muligt. Gå derefter videre med at minimere antallet af perioder hvor lagerkapaciteten overskrides. Forsæt gennem alle målparametrene på denne måde. Læg mærke til hvordan målparametrene ændrer sig når fokus ændres mellem målparametrene.

Opgave 6: En balanceret tilgang

Tag nu en mere pragmatisk løsning hvor du forsøger at balancere målparametrene. Argumenter for dine valg af kompromiser mellem målparametrene.

Bibliografi

- [1] Robert S Kaplan. "Conceptual foundations of the balanced scorecard". I: *Handbooks of management accounting research* 3 (2009), s. 1253–1269.
- [2] Robert S Kaplan, David P Norton m.fl. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Bd. 70. Harvard Business Review Boston, MA, USA, 2005.