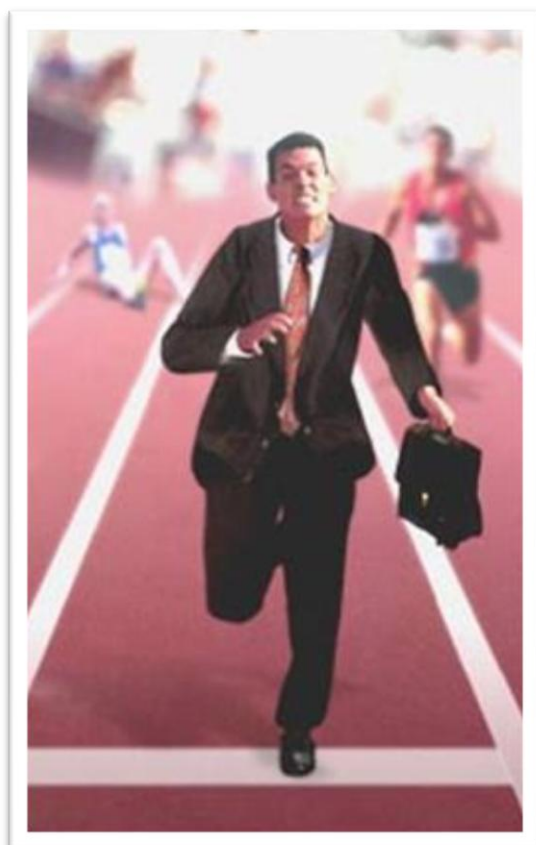




Balanserade Styrkort

(Balanced Scorecard)

En aptitretare från VisVires AB



Inledning

Det torde inte ha undgått någon att vi idag får ett allt större fokus på ekonomi och finansiella resultat. De flesta storföretag kämpar för att få fram så positiva siffror som möjligt till kvartalsrapporterna för att tillfredsställa aktieägarna. Fler och fler kritiska röster höjs mot denna s.k. kvartalsekonomi som man menar är skadlig mot företagets långsiktiga fortlevnad. En mer central fråga inställer sig då:

"Hur uttrycker man ett företags (en organisations) resultat?"

Måste man vara civilekonom för att kunna räkna fram och förstå ett företags resultat? Handlar det verkligen bara om ekonomi?

Det finansiella resultatet är utan tvekan viktigt, men inte allenarådande. Professorerna Robert Kaplan och David Norton, Harvard Business School, började intressera sig för detta fenomen i slutet av 80-talet. Några år senare introducerade sitt koncept Balanced Scorecard, fritt översatt till svenska blir de balanserade styrkort. Kaplan och Norton hade noterat att över 90% av alla strategier misslyckades och undrade givetvis varför.

En strategi är i all sin enkelhet en hypotes om hur organisationen man arbetar i skall skapa värde hos sina kunder. Ett välkänt faktum som allt som oftast glöms bort är att om man skall styra något så måste man också kunna mäta resultatet när man "stör" processen (detta vet alla ingenjörer). Man kan alltså dra slutsatsen att:

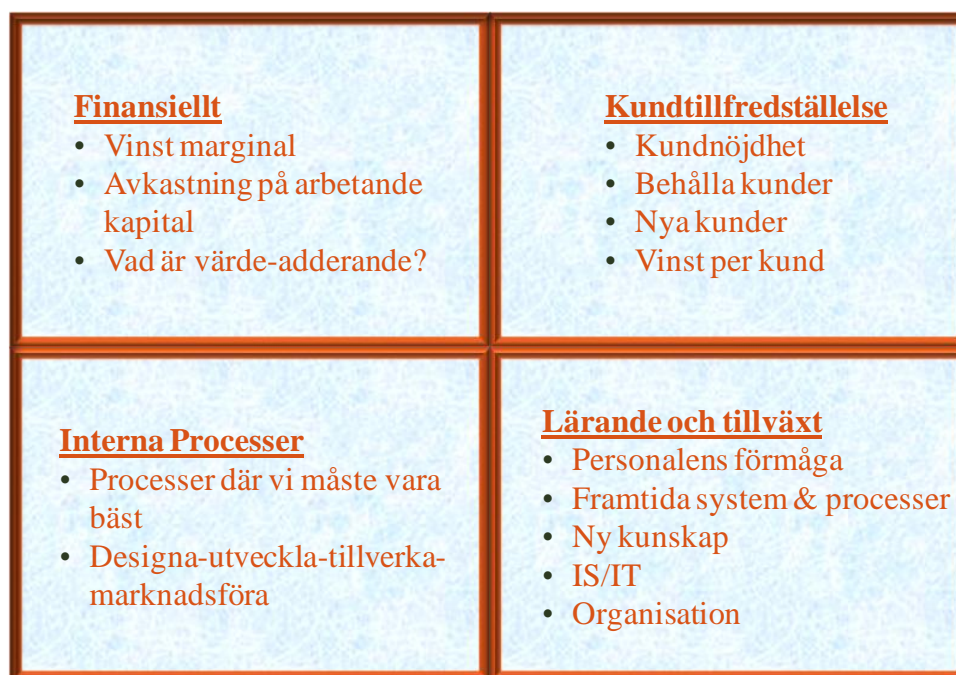
"För att kunna genomföra en strategi måste man också kunna mäta graden av dess genomförande"

Balanserade styrkort är just ett språk för att beskriva, mäta och mäta graden av genomförande av en strategi.

Vi på VisVires har lång erfarenhet resultatorienterad verksamhetsstyrning och vi har funnit att balanserade styrkort är den metod som snabbast och säkrast ger det resultat man önskar i kombination med ett kraftfullt verktyg för att kommunicera verksamhetens läge i förhållande till visionen. Detta, oavsett om man kommunicerar med sina medarbetare eller med överordnade ledning/ägare.

Fyra perspektiv för att beskriva resultat

En av de mer grundläggande fundamenten i Balanserade styrkort är att man behöver (minst) fyra perspektiv för att beskriva resultat, se Figur 1.

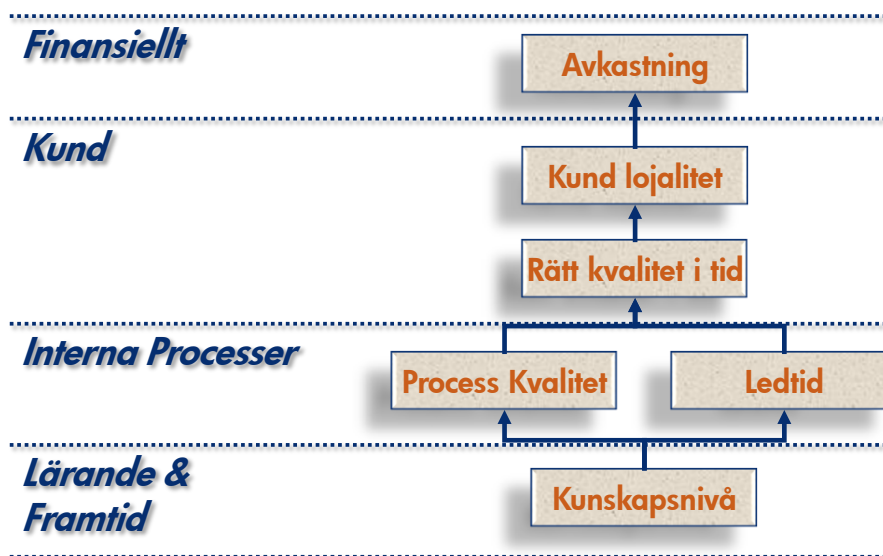


Figur 1. Det balanserade styrkortets fyra perspektiv

Man kan givetvis använda helt andra perspektiv, men det finns åtminstone en stor fördel att använda just dessa perspektiv, de ger en utmärkt bas för att identifiera orsak-verkan samband i strategin, se Figur 2. Den visar strukturen för en typisk strategikarta. Om man följer strukturen så säger den följande:

- Min organisation behöver säkerställa rätt kompetens för framtiden som är en förutsättning för att:
- Skapa bra affärsprocesser med korta ledtider för att:
- Leverera rätt kvalitet i rätt tid för att:
- Skapa och behålla en hög grad av lojalitet hos mina kunder för att
- Ge en hög avkastning på arbetande kapital

I en praktisk situation skall Figur 2 vara specifik för just din organisation och dess läge i förhållande till omvärlden etc.



Figur 2. Strategikartans struktur

På engelska säger man att strategikartan är uppbyggd av ett antal objectives. Tyvärr finns ingen riktigt bra översättning till svenska, det närmaste man kan komma är mål, men det är inte riktigt rätt. Hur som helst ett objective i strategikartan skall innehålla information om:

- Vilket resultat man vill åstadkomma
- Vilka förbättringsåtgärder som behövs för att åstadkomma resultatet

Den första aspekten av objective ger alltså information om vilka nyckeltal jag skall använda för att beskriva resultat emedan aktiviteterna är begränsade i tid och skall ge upphov till det önskade resultatet. Att blanda ihop dessa fundamentala begrepp är nog det vanligaste nybörjarfelet när man börjar med balanserade styrkort.

När man bryter ner strategikartan till målsatta nyckeltal gäller det att följa upp dessa med regelbundenhet, t.ex. månadsvis eller kvartalsvis. Vi på VisVires har tagit fram en effektiv struktur i 6 steg för uppföljning som vi kallar Business Control Model (BCM)

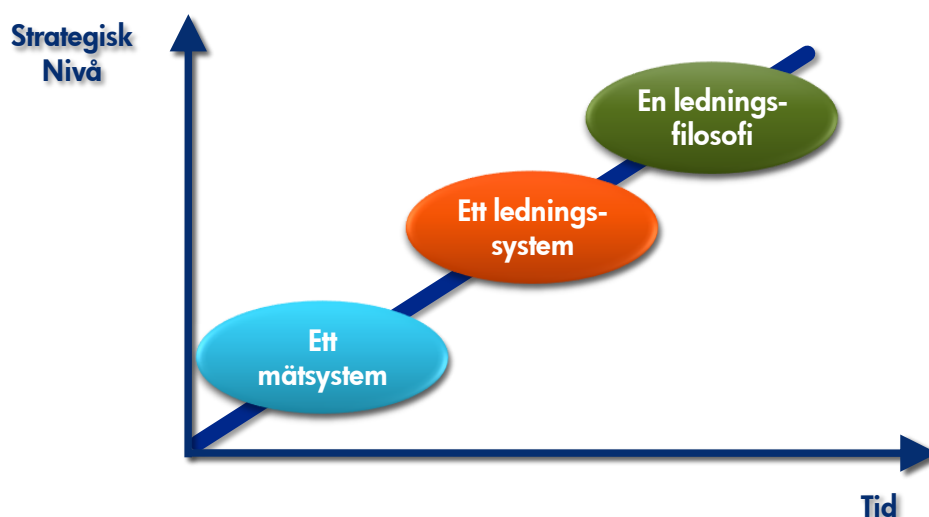
Några kritiska framgångsfaktorer

Vi har observerat ett antal kritiska framgångsfaktorer vid införandet av balanserade styrkort:

- Stöd från högsta ledningen. Balanserade styrkort är snarare en management filosofi än en mätmetod
- Tydlighet i vision och strategi är en förutsättning för att styrkort skall fungera.

- Integration med strategiprocessen.
- Användarvänlighet i en webbapplikation är egentligen ingen kritisk framgångsfaktor, men det underlättar införandet om det är lätt att lagra data och att konstruera attraktiva sammanställningar.

Det kan vara intressant att stanna kvar vid första punkten. Stöd från högsta ledningen är givetvis helt nödvändigt. Det faktum att balanserade styrkort är en management filosofi är intressant. Vanligtvis implementerar man balanserade styrkortet i tre faser.



Figur 1. Implementeringens tre faser

I första fasen handlar det mest om att få in strukturen i balanserade styrkortet, dvs att börja mäta resultat, identifiera samband mellan resultat och förbättringsaktiviteter. I en andra fas blir fokus på kvalitet i styrkortet och att få det att fungera mer som ett ledningssystem. I sista fasen är balanserade styrkortet och framförallt strategikartan en ledningsfilosofi som genomsyrar hela organisationen.

VisVires kan hjälpa dig att:

- Ta fram en vision som är slagkraftig
- Koppla en strategi till visionen som är kort, koncis och begriplig
- Ta fram en strategi karta med begripliga orsak-verkan samband
- Identifiera KPI:er för resultatstyrning
- Implementera strukturerad uppföljning av resultat med tydlig koppling till förbättringsarbetet