

- Produkter och tjänster är bara ett tillfälligt uttryck för kärnkompetens – den utvecklas långsammare och är stabilare än produkterna
- Kompetens är kunnande och växer därför när den används
- På sikt är det kompetens och inte produkter som avgör konkurrensen.

Hur entusiasmerar man oss som ska stå för den intellektuella risksatsningen? Vilka nyckeltal kan användas för att styra sådana företag? Vad kommer IT-möjligheterna att betyda för samspelet mellan självtänkande, kreativa människor? Är aktiebolagsformen relevant om det finansiella kapitalet inte är det som främst sätts på spel? Det som i amerikanska tidningar för företagsledare kallats för "den nya ekonomin" rymmer många spännande frågor och ännu så länge få svar²¹. Det kräver att vi tar vara på alla insikter och åsikter som finns bland berörda medarbetare. Annars vi kan missa viktig kunskap och får inte heller det engagemang som följer av delaktighet i resonemangen om varför något görs. Att flera eller många bör bidra till antagandena bakom handlandet och känna till dem är en viktig anledning till behovet av BSC: att tillföra en strategisk dimension till verksamhetsstyrningen – involvera många i diskussion om, och därmed ge förståelse för, hur vi har valt att tro att vi vill bli!

3 PROCESSEN ATT TA FRAM ETT BALANCED SCORECARD

Syftet med detta kapitel är att ge överblick över hur framtagandet av ett Balanced Scorecard eller styrkort kan gå till. Beskrivningen ska ses som ett ramverk till framtagningsprocessen snarare än som en detaljerad beskrivning, eftersom en stor del av framgången med BSC ligger i att man anpassar såväl processen som styrkortet efter respektive företags faktiska status, såväl när det gäller marknads- som internorganisatoriska förutsättningar. I Kaplan & Nortons bok "The Balanced Scorecard" finns dessutom många kompletterande förslag på detaljer i utvecklingen av styrkortet.

PROCESSEN – ETT SJÄLVÄNDAMÅL

Genom Balanced Scorecard-modellen får vi ett värdefullt verktyg för att skapa den förståelse och förankring av företagets situation, som är en förutsättning för att uppnå den dynamik som krävs för långsiktig konkurrenskraft. Vi får också ett värdefullt underlag för att löpande ta fram de styrmått som snabbast leder till att företaget når sina mål och sin vision.

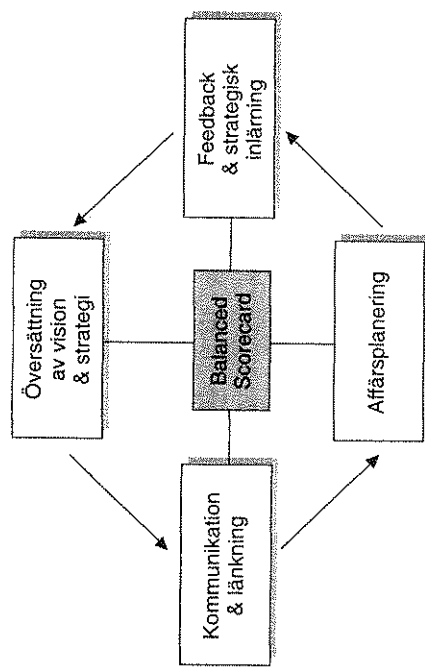
Vår erfarenhet är att man med Balanced Scorecard-modellen förankrar och konkretiserar företagets långsiktiga inriktning och vision i den dagliga verkligheten. Tack vare nedbrytningen av styrkortet på de olika verksamhetsdelarna anpassar man dessutom styrningen av verksamheten på ett sätt som lokalt känns mera relevant än tidigare modeller. Detta ökar förståelsen och motivationen, vilket resulterar i en ökad förändringsbenägenhet och genomförandekraft.

DEN ÖVERGRIPANDE PROCESSEN

Ursprungligen var Balanced Scorecard-konceptet ett utvecklat mätssystem. På senare tid har grundarna till konceptet, Kaplan & Norton, funnit att tankarna bakom Balanced Scorecard även kan fungera som ett verktyg för själva formuleringen av en ny strategisk verksamhetsstyrning. I formuleringsprocessen av ett Balanced Scorecard fanns det enligt erfarenhet en möjlighet att länka gapet mellan företagets strategiska formuleringsprocess och dess implementeringsprocess. Enligt Kaplan & Norton delas formuleringsprocessen i fyra delar eller delprocesser.

Översättning av vision och strategi

Många företag spenderar både mycket energi och kraft på att formulera en konkurrenskraftig vision och strategi. Det är dock svårt att implementera en vision och strategi om de inte går att översätta till en kommunicerbar form. Det är därför viktigt att en viss konsensus skapas kring vision och strategi. På detta vis säkerställs en gemensam definition på begrepp inom organisationen och risken för suboptimering minskar. Dessutom kan eventuella resursgap inom organisationen



Figur 3:1 Balanced Scorecard-processen. Källa: Kaplan & Norton (1996)

identifieras och uppgraderas på ett sätt som ligger i linje med företagets strategiska intentioner.

Kommunikation och länkning

Den största delen av en strategisk implementeringsprocess består av att utbilda och involvera medarbetare i företaget. Idealet är att alla i organisationen är medvetna om företagets strategi samt hur de kan bidra till att uppfylla visionen i det vardagliga arbetet. Kommunikations- och länkingsprocessen hjälper ledningen att kommunicera strategin till olika delar i organisationen och därefter länka den till mål i både de olika divisionerna och hos varje enskild individ. Kaplan & Norton ger förslag på tre instrument som kan tillämpas för att förstärka denna process. Dessa är kommunikations- och utbildningsprogram, målsättningsprogram och länk till belöningsystem. Om man vill lyckas med en förändring av företagskulturen måste belöningsystemet spegla utvecklingen av

samtliga mått i styrkortet. Den stora frågan är bara när och i vilket skede ett belöningsystem ska kopplas med styrkortet.

Affärsplanering

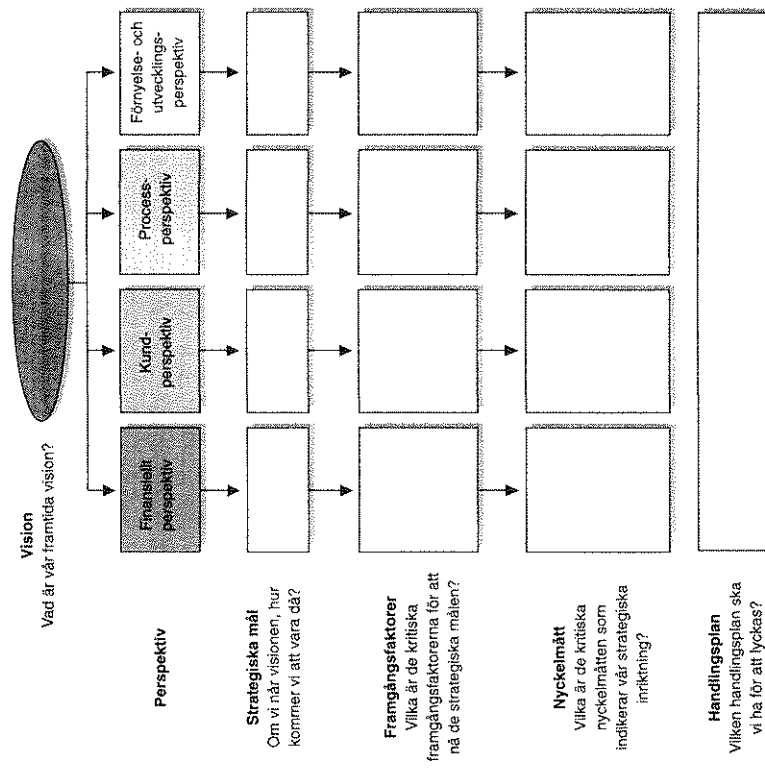
För att det ska vara möjligt att nå de strategiska målen är det nödvändigt att human- och strukturalternativen drar i samma strategiska riktning. Både de långsiktiga och de årliga budgetprocesserna måste således samordnas med den strategiska planeringen. Det stora problemet är dock att dessa aktiviteter oftast inte görs av en och samma person. Syftet med Balanced Scorecard-processen är således att se till att dessa separata aktiviteter går mot samma mål och riktning.

Feedback och strategisk inläring

De tidigare processerna är vitala för själva implementeringsprocessen av företagets strategi. För att även i framtiden vara konkurrenskraftig måste ett företag hela tiden ifrågasätta sin strategi. De flesta företag agerar i en miljö som karaktäriseras av snabba förändringar och det är därför nödvändigt att kontinuerligt testa strategin. Länken mellan måtten i styrkortet och de strategiska målen kan ses som en hypotes om samband mellan orsak och verkan. Om det sedan visar sig att det inte finns någon korrelation mellan måtten och de strategiska målen är detta en indikation på att teorierna som ligger till grund för strategin borde ifrågasättas. Diskussioner av detta slag bör hållas varje månad eller kvartal. På detta sätt kan ett företag analysera om den långsiktiga strategin ska ligga fast eller bör modifieras och/eller om de kortsiktiga målen ska justeras.

STYRKORTET

Innan vi går igenom själva processen att ta fram ett Balanced Scorecard, ger vi här en övergripande bild av hur styrkortet byggs upp.



Figur 3-2 Övergripande bild av processen

Vision

Den övre delen av modellen innehåller företagets övergripande vision. Med vision menas ett företags framtida och önsk-

värda läge. Ett företags vision har till uppgift att vägleda, styra och utmana en hel organisation mot en gemensam bild av företaget i framtiden.

Perspektiv

Här bryts den övergripande visionen ned och beskrivs utifrån ett antal perspektiv. De vanligaste perspektiven är ägar- och finansperspektiv, kundperspektiv, internt processperspektiv samt ett utvecklingsperspektiv. Vissa företag har även lagt till ett separat humanperspektiv. En mer detaljerad belysning av frågor och tankar kring detta finns i kapitel 5.

Strategiska mål

I denna fas konkretiseras den övergripande visionen i ett antal delmål. Dessa ska vara vägledande i arbetet mot att uppfylla företagets vision.

Framgångsfaktorer

På denna nivå beskrivs de mest kritiska framgångsfaktorerna för att företaget ska kunna förverkliga den övergripande visionen.

Nyckelmått

Denna del av kortet beskriver vilka mål och mått som tagits fram för att kunna bevaka och följa upp att företaget på ett systematiskt sätt tar till vara de framgångsfaktorer som man bedömt som mest kritiska för att kunna förverkliga målen. Mer om hur man kan se på mått och mätmetoder hittar ni i kapitel 8.

Handlingsplaner

För att göra kortet komplett krävs slutligen också en del som beskriver de konkreta handlingar och åtgärder som kommer att krävas framöver.

Ovanstående modell bygger i det stora hela på Kaplan & Nortons ursprungliga modell. Som det framgår av några av de följande exemplen och praktikfallen så finns det en rad varianter av modellen. Vi har dock i vårt arbete valt att utgå ifrån Kaplan & Nortons modell och istället anpassat den och dess innehåll till de unika förutsättningar som varje separat företag och organisation krävt.

VAL AV LÄMPLIG FÖRSTA ENHET

Beroende på företagets storlek och status finns det anledning att inledningsvis noga överväga i vilken takt och omfattning som styrkortet ska genomföras. I ett mindre företag är det sannolikt lämpligast att skapa ett styrkort för hela företaget, medan det i ett större företag och/eller koncern kan vara lämpligare att först genomföra en eller ett par pilotstudier. Valet av dessa bör byggas på en kombination av frivillighet och lämplighet, för att man på bästa möjliga sätt ska kunna dra nytta av erfarenheterna i det fortsatta arbetet. Det är dock positivt om man i sitt urval får erfarenheter av såväl stabs- som mer externt riktade enheter.

En annan avgörande faktor för valet av lämpligt upplägg är, enligt våra erfarenheter, också i vilken situation som företaget befinner sig. Om det befinner sig i en turbulent förändringsituation kan styrkortsprocessen i sig vara ett användbart verktyg. I dessa fall är pedagogiken lämplig och fungerar som ett bra hjälpmedel för att skapa förståelse och konsensus för de framtida strategierna och de eventuella förändringar

som blir en följd av arbetet. I dessa fall är det således fördelaktigt att börja med framtagandet av ett övergripande kort för att i nästa fas bryta ned kortet i lämpliga delar. För att utveckla och förankra en nödvändig organisationsförändring, kan man exempelvis låta det övergripande kortet gå ut på en form av remiss. En remissrunda som går ut på att förankra de övergripande strategierna men också på att få igång en diskussion kring hur man kan arbeta smartare. I ett första steg, efter det att det övergripande kortet är klart, låter man respektive avdelning eller annan lämplig grupp, gå igenom kortet och diskutera på vilket sätt kortet påverkar deras specifika situation och hur man anser sig kunna bidra till att förverkliga den övergripande visionen och de strategiska målen. Man kan dessutom ha en diskussion kring hur man skulle kunna arbeta effektivare och smartare. Först efter det att denna diskussionsrunda är genomförd påbörjas arbetet med en eventuell organisationsförändring. En förändring som oftast underlättas väsentligt genom ovanstående genomgång och som sedan ytterligare förankras och genomförs tack vare av att man tar fram styrkort för respektive del i den nya organisationen.

En annan fråga kring upplägget som vi ofta får, är hur lång tid arbetet tar. En fråga som det är mycket svårt att svara på. Det är dock viktigt att inte ha för bråttom. Som vi tidigare påpekat är ju processen i sig oerhört viktig, vilket innebär att man måste låta samtliga involverade få den tid som krävs för att uppnå nödvändig förståelse. Tidsåtgången är också till viss del beroende på företagets storlek och situation. I ett mindre företag kan arbetet i bästa fall vara slutfört på ett halvår medan det i ett mer komplext företag eller i en mer komplex situation tar ett antal år innan hela företaget är genomgången. Dessutom är det viktigt att påpeka att arbetet med ett Balanced Scorecard aldrig blir riktigt klart, eftersom en av fördelarna med det, är att det är en del av verksam-

hetsstyrningen och därför ska vara levande och ständigt anpassas efter företagets och organisationens situation.

HUR BÖR VI ORGANISERA OSS OCH VILKA BÖR DELTA I ARBETET?

En stor del av modellens styrka ligger i själva framtagandeprocessen, dvs att ett stort antal medarbetare medverkar i en gemensam analys och diskussion om och kring förutsättningarna för företaget. Utöver diskussionen och förståelsen om och av själva visionen, är arbetet med nedbrytningen i strategiska fokusar och framgångsfaktorer mycket centralt. Så många som möjligt bör därför aktivt delta och arbetet ska i så hög grad som möjligt präglas av någon form av konsensus, där framförallt sambanden och de prioriteringar som diskuteras ledas fram till blir väl förstådda och förankrade. Finns inte denna förståelse, kommer processarbetet att kännetecknas av stor frustration och risken är mycket stor att arbetet resulterar i intet.

För att man framgångsrikt ska kunna knyta samman visionen med det dagliga arbetet är det vidare viktigt att utvecklingsprocessen sker från två håll. I början måste själva visionsarbetet vara förankrat och förmedlat från ledningen och ut i organisationen. Senare i processen måste man få igång en dialog inom hela organisationen om vilka aktiviteter som påverkar och aktivt bidrar till visionens förverkligande. Vikten av en engagerad och välmotiverad ledning kan inte nog understrykas. Chefen måste stå 100 % bakom hela arbetet och aktivt delta i framtagandet av de första grunderna i styrkortet. Han måste senare också vara en garant för att arbetet ges hög prioritet och förankras väl i hela organisationen.

Vilka bör då delta i processen? Som det framhållits ovan

är en av de största fördelarna med BSC, processen i sig. Det är därför extra viktigt att man är mycket noggrann när det gäller vilka som deltar var och när. Utöver ett aktivt övergripande deltagande och intresse från företagsledningen är det också viktigt att få med så många opinionspåverkare som möjligt i de inledande skedena av arbetet, inte minst för att ha ett antal välmotiverade "missionärer" för det fortsatta arbetet. När processen sedan fortsätter in i övriga delar av organisationen, så bör de flesta i företaget mer eller mindre aktivt delta i arbetet. Ett deltagande som kan vara mer eller mindre omfattande, men enligt våra erfarenheter finns det stora fördelar att ha så många som möjligt med i diskussionen kring hur vardagen påverkas av de övergripande målen och på vilket sätt man som enskild individ eller grupp kan bidra till framgången. Diskussioner som ofta utvecklar helt nya perspektiv för deltagarna.

Beroende på företags storlek och komplexitet är det oftast klokt att tillsätta en projektledning med ansvar för den totala processen. Sammansättningen av projektledningen är en kritisk framgångsfaktor och man bör därför vara noga med att gruppen kan ses som representativ för hela företaget och således inte enbart bestå av ekonomer, även om dessa ofta är initiativtagare. Det är viktigt att komma ihåg att en av de viktigaste fördelarna med styrkortet är just att man undviker ett traditionellt språk som endast ekonomer förstår och istället skapar såväl mål som mått som är enklare att förstå och ta till sig för icke-ekonomer. Projektledningen bör kontinuerligt följa arbetets utveckling och löpande komma med råd och ge förslag på justeringar som underlättar den totala förståelsen och också garanterar ett konsistent styrkort. Se även kapitel 4 om praktikfallet KappAhls övergripande arbetsmodell.

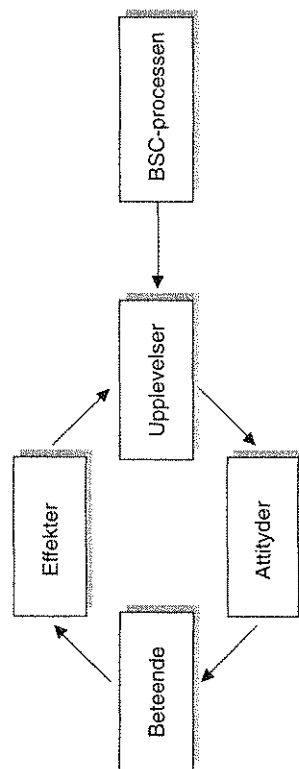
Nedan följer en kortfattad beskrivning av de olika delmomenten i processen. Denna arbetsmodell ska dock endast ses

som mycket övergripande, eftersom den i realiteten alltid måste anpassas till det aktuella företaget och dess unika förutsättningar.

GRUNDLÄGGANDE FÖRUTSÄTTNINGAR

En grundläggande förutsättning för framtagandet av ett gemensamt styrkort, är att alla berörda har en gemensam grundsyn när det gäller de övergripande förutsättningarna för såväl branschen som företaget i sig. Detta kräver att man ger organisationen tid och resurser för att alla berörda i projektet ska få tillgång till den information som är nödvändig för förståelsen.

Vår erfarenhet är att många företagsledningar underskattar behovet i organisationen av att deltagarna har en helhetsbild av de faktiska interna och externa förutsättningarna. Ett betende som ofta beror på ett slags hemlighetsmakeri kring den här typen av frågor och information. Man har då inte förstått att utvecklingen har gått dithän att många fler än enbart företagsledningen har behov av denna typ av information för att kunna fatta rätt beslut och inte minst för att kunna agera så snabbt och dynamiskt som krävs för att kunna tillfredsställa allt kräsare och mer krävande kunder. Detta är speciellt viktigt om det krävs någon form av nytt betende av medarbetarna. Det räcker inte att tala om för var och en att från och med nu bete sig på ett annorlunda sätt. Våra betenden grundar sig på våra värderingar och attityder som i sin tur är baserade på våra tidigare upplevelser (se figur 3:3 s 52). För att uppnå nödvändiga förändringar måste vi således skapa förutsättningar för nya upplevelser som successivt kommer att påverka attityder och sedermera betenden. Oftast krävs det dock en form av yttre påverkan för att skapa



Figur 3:3 En organisation i förändring

de nya upplevelserna. Ett av syftena med BSC-processen är att medverka till de nödvändiga aha-upplevelserna. När organisationen senare ser effekterna av sitt ändrade beteende, har man satt igång en form av självgenerering.

Dessutom är det vår absoluta erfarenhet och övertygelse att hela processen och kvaliteten på arbetet ökar markant om deltagarna har ett relevant underlag och dessutom ges tillfälle att såväl ifrågasätta och diskutera som utveckla underlaget ytterligare. Den ökade helhetssyn som blir effekten av att man ger organisationen nödvändig information och tid, har man mångfaldigt igen senare i processen när det dagliga arbetet tar vid.

Tabellen på nästa sida ger en översiktsbild av processen samt också formerna och tiden för varje respektive steg. Som tidigare påpekats måste upplägget och därmed och tidsåtgången anpassas till respektive företags förutsättningar och situation.

Steg	Beskrivning	Arbetsätt	Tid
1	Definiera bransch- en, dess utveckling och företags roll	Intervjuer med så många som möjligt. Bör om möjligt genomföras av någon utomstående för att få en så objektiv bild som möjligt.	1 – 2 månader
2	Fastställ/stärk av företags vision	Gemensamt seminarium med företagsledning och opinionspåverkare.	1 – 2 möten à 1,5 dag
3	Fastställ perspektiven	Seminarium med företagsledning, projektgrupp och någon med tidigare erfarenhet från BSC-projekt.	1 – 2 dagar
4	Bryt ned visionen på respektive perspektiv och formulera de övergripande strategiska målen	Gemensamt seminarium med samma grupp som i steg 2.	Se nedan
5	Identifiera kritiska framgångsfaktorer	På ovanstående seminarium.	Totalt inklusive ovanstående 1 – 2 dagar
6	Utveckla mått, identifiera samband och skapa balans	Om möjligt på samma seminarium som ovan. Oftast är det dock nyttigt med en tids uppehåll.	Se ovan, annars 0,5 – 1 dag
7	Fastställ det övergripande styrkortet	Fastställs slutligen av företagsledningen och projektgruppen. Dock gärna med någon med tidigare erfarenhet från BSC-projekt.	1 – 2 dagar
8	Bryt ned styrkort och mått i organisationen	Sker lämpligen i projektförm uppdelat på lämpliga organisatoriska delar under ledning av projektgruppen. Arbetet inom respektive projekt genomförs helst med alla berörda inom enheten och sker lämpligen i seminarieform. Löpande avslutningar och koordinering med företagsledningen. Speciellt viktigt att ha hjälp av erfaren BSC-arkitekt när det gäller koordineringen av framgångsfaktorer och mått.	Totalt 2 – x månader. Respektive lokalt seminarium minst 0,5 – 1 dag.
9	Formulera mål	Förslag från respektive projektansvarig. Företagsledningen godkänner slutligen målen.	
10	Ta fram handlingsplaner	Tas fram av respektive projektgrupp.	
11	Håll styrkortet vid liv	Övergripande ansvar hos företagsledningen genom löpande uppföljning.	

STEG 1: DEFINIERA BRANSCHEN, DESS

UTVECKLING OCH FÖRETAGETS ROLL

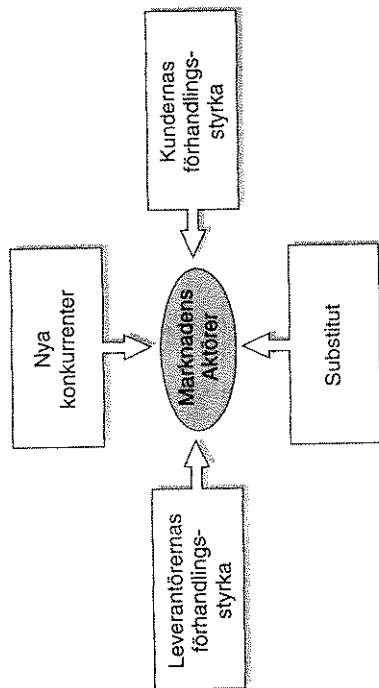
Målet med denna del är att få fram underlag för skapa en gemensam syn kring branschens förutsättningar och krav samt att klart definiera företagets position och roll idag. Eftersom vi också stämmer av den gemensamma synen om branschens utveckling i framtiden, får vi även ett värdefullt och nödvändigt underlag för det fortsatta arbetet med utvecklingen av visionen och de framtida strategierna. Detta arbete sker lämpligen genom individuella intervjuer med i första hand företagsledningen och de starkaste opinionspersonerna i företaget.

När det gäller intervjuerna är det viktigt att man får en så allsidig belysning som möjligt av företaget och dess förutsättningsar. För att underlätta detta kan några av nedanstående modeller lämpligen användas. Modeller som tack vare sin enkla pedagogik ofta fungerar utmärkt som katalysatorer och därmed ger ett bra diskussionsunderlag för den här typen av analys. Vi vill dock påpeka att avsikten med denna bok inte är att i någon djupare mening gå in på detaljer när det gäller strategiska omvärldsanalyser eller modellbygganden.

Generellt kan dock sägas att utvecklingen inom strategiteorin har i mångt och mycket formats kring SWOT-modellen²² se nedan, som utvecklades i början på 70-talet. Med hjälp av denna modell kan ett företag analysera vad det kan göra idag (organisationens styrkor och svagheter) och vad man skulle kunna göra i förhållande till den externa miljön (de externa möjligheterna och hoten). I början av 1980-talet introducerade Porter²³ sin "Five forces"-modell där företags lönsamhet påverkas av den specifika branschens strukturella krafter. Fokus hade i och med detta synsätt förflyttats från det egna företaget till att man nu främst fokuserade på konkurrenssituationen i branschen.

	Positivt	Negativt
Internt	Styrkor	Svagheter
Externt	Möjligheter	Hot

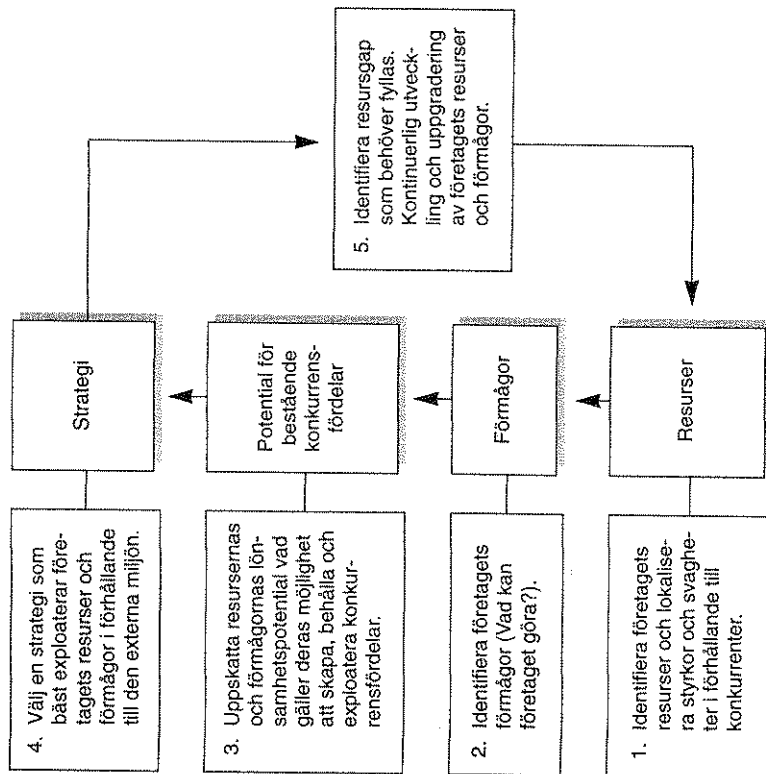
Figur 3:4 SWOT-analysen. Källa: Andrews (1971)



Figur 3:5 Porters femkraftsteori. Källa: Porter (1980)

I slutet av 80-talet och början av 90-talet har pendeln slagit tillbaka och med det resursbaserade synsättet²⁴ har fokus förflyttats från den externa miljön till det enskilda företags resurser och förmågor. Enligt vissa är detta synsätt ett mellanantagande av en SWOT-analys och Porters "Five forces"-modell. I förhållande till den externa miljön bygger ett företag

sin konkurrenskraft utifrån sina resurser och förmågor. En annan modell som vunnit gehör under framförallt 90-talet, är Hamels & Prahalads skärnkärnkompentenstankar. Idéer som på många sätt har sitt ursprung i den resursbaserade strategiteorin.



Figur 3:6 Ett ramverk för en Resursbaserad analys. Källa: Grant (1993)

En annan väsentlig del av den teoretiska utvecklingen är att man gått ifrån tankarna på att det är möjligt att göra långsiktiga detaljerade strategiska planer. Man talar istället om

vikten av att i hela organisationen skapa förutsättningar för och bygga upp ett strategiskt tänkande. Ett tänkande som sedan ska ligga till grund för de dagliga konkreta besluten och handlingarna, för att skapa förutsättningar för den dynamik och beslutskraft som krävs inom de flesta branscher och företag.

Eftersom nästa steg är ett seminarium där målet är att skapa en form av konsensus kring de framtida förutsättningarna är det lämpligt att dokumentera de genomförda intervjuerna och redovisa de uppfattningar som finns och då framförallt peka på de eventuellt avvikande uppfattningar som finns när det gäller väsentliga frågeställningar. Det är också viktigt att inför seminariet ha fångat upp de berörda syn på den framtida utvecklingen. För att i så stor utsträckning som möjligt få deltagarnas egen bild av framtiden, brukar frågeställningen "Hur tror Ni branschen kommer att utvecklas i framtiden" fungera bra.

Syftet med ovanstående fråga är bland annat, att få en avstämning av hur samsynt gruppen är. Därför bör man undvika att ge någon ytterligare definition av vad som avses med begreppen branschen eller framtiden. Genom att undvika dessa definitioner fångar man upp de eventuella skillnader som finns exempelvis när det gäller synen på branschen och dess gränser. En information som kan vara av intresse när man sedan ska diskutera den framtida affärsutvecklingen och då exempelvis vilka framtida kundvärden man kan tänka sig tillfredsställa och som en följd av detta vilka nätverkssamarbeten man ska initiera. Under seminariet presenteras en sammanställning av den totala bilden som deltagarna lämnat. Ett underlag som oftast blir ett utmärkt diskussionsunderlag och som sedan kommer att tjäna som en förträfflig grund för det fortsatta arbetet.

STEG 2: FASTSTÄLL/STÄM AV FÖRETAGETS

VISION

Eftersom BSC-modellen utgår ifrån en gemensam och delad övergripande vision/affärsidé, är det angeläget att i ett inledande skede göra en avstämning av huruvida det finns en gemensam syn eller inte. Detta är extra viktigt med tanke på att man genom styrkortet nu kommer att fokusera organisationen på ett effektivare sätt än tidigare, varför effekterna av en felaktig vision/inriktning kan bli förödande. I den mån en vision saknas, är detta ett utmärkt tillfälle att tillsammans börja bygga en gemensam grund för visionen.

Det finns, som det framgår av ovanstående stycke många modeller och metoder för att utveckla en vision. Eftersom syftet med denna bok inte är att i detalj utvärdera och beskriva denna typ av processer, går vi endast helt kort igenom denna del.

Exempel på definitioner

Vision:

En vägledande, styrande och utmanande bild av ett företags önskvärda framtida läge. Med andra ord hur vi "i stort" ska se ut och fungera i framtiden.

Affärsidé:

En beskrivning av vad som görs för vem, varför, på vilket sätt och varför man anser sig ha de egenskaper, resurser etc som krävs för att lyckas.

Strategier:

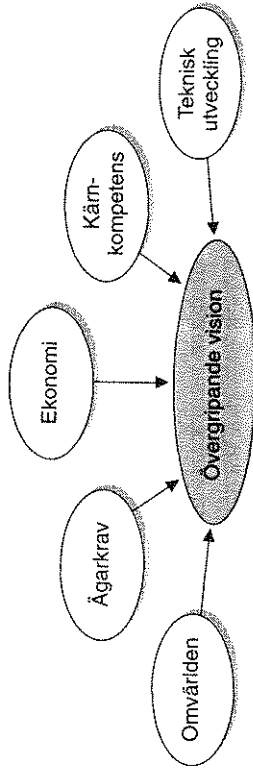
Beskrivbara spelregler, händelser och beslut för att ta sig från ett "nuläge" till ett framtida "önskvärt läge" (vision), dvs "hur når vi dit"?

Affärsplan:

En beskrivning av företagets planerade och tänkta aktiviteter och vilka övergripande spelregler som dessa är baserade på. Planen innehåller också en beskrivning av såväl de interna som de externa förutsättningarna. Utöver den rent beskrivande texten innehåller planen också en ekonomiskt beskrivande del av företaget och dess aktiviteter.

Till att börja med är det väsentligt att ha en gemensam definition (se bild 3:7) av vad man menar med vision, affärsidé och strategier. Detta inte minst med tanke på att det ibland kan finnas olika uppfattningar.

En förutsättning för att utveckla den gemensamma visionen, är att man som tidigare påpekats, har en rimligt gemensam bild av de interna och externa förutsättningarna. En frågeställning som exempelvis är ett måste, är på vilket sätt informationsteknologins utveckling kommer att beröra företaget och branschen. Vi ser, som en följd av detta, en rad exempel på hur kundernas behov av produkter och tjänster individualiseras. Detta leder till att allt fler branscher fragmenteras och därmed såväl försvårar som öppnar nya möjligheter för de flesta företag. Baserat på dessa förutsättningar arbetar man sig sedan igenom en trolig framtida utveckling. Med denna som grund gör man en bedömning av vilka värderingar och värden som kunderna sannolikt kommer att ha. Inte minst med tanke på de dramatiska omvärldsförändringar som vi nu upplever och ser framför oss, är det angeläget att diskussionerna bygger på en stor portion ödmjukhet och distans till de etablerade "sanningarna" och erfarenheterna. Inte minst med tanke på förändringstakten är det dessutom mycket angeläget att en så stor del av organisationen som möjligt på något sätt ständigt aktivt deltar i affärsutvecklings-diskussionerna. Man bör således försöka att hitta kommunikationsformer för den här typen av diskussion och debatt. En intressant möjlighet är scenarioanalyser, jämför kapitel 8.



Figur 3-7. Några faktorer som bör diskuteras och ligga till grund för fastställandet av visionen.

Att vi ser en fastställd vision som viktig betyder inte att vi förordar en låsande långsiktig planering. Vi anser dock att en väsentlig förutsättning för att lyckas är att man är fokuserad mot en gemensam färdriktning. En förutsättning är dock att denna är byggd på en i organisationen förankrad bild av de interna och externa förutsättningarna och de mest kritiska framgångsfaktorer. Baserat på denna medvetenheten uppnår man den flexibilitet och dynamik som krävs för att löpande anpassa sig till den förändrade omvärlden.

Efter det att man fastställt visionen och affärsidén men innan man går vidare med utvecklingen av styrkortet, är det angeläget att man gör en sista avstämning av hur respektive deltagare nu uppfattar visionen. En avstämning som kan göras genom att respektive deltagare får beskriva sin syn på hur företaget kommer att uppfattas när man uppnått sin vision. Var och en ska således ge sin bild av hur företaget kommer att uppfattas utifrån finans-, kund-, process- samt utvecklingsperspektiven. En beskrivning som lämpligen kan ske genom att var och en med några få nyckelord beskriver hur man tolkar visionen utifrån de olika perspektiven. Avsluta därefter med en diskussion om en lämplig prioritering av de aktuella nyckelorden. I de fall som det förekom-

mer några dramatiska skillnader i uppfattning brukar detta nu bli mycket tydligt.

Nedanstående frågor kan vara ytterligare en hjälp innan man slutligen fastställer visionen.

- Ger visionen oss den trygghet som behövs?
- Ger visionen oss den utmaning vi behöver?
- Kan vi med hjälp av visionen på ett tillfredsställande sätt bygga upp våra personliga mål?
- Känns visionen meningsfull och får vi en känsla av att den är "vår"?

STEG 3: FASTSTÄLL PERSPEKTIVEN

Efter det att man fastställt den övergripande visionen och affärsidén är det dags att fundera igenom vilka perspektiv som är lämpliga att bygga styrkortet kring. I Kaplan & Nortons ursprungsmodell finns det som tidigare nämnts fyra perspektiv: Finansiellt, Kund-, Process- och Utvecklingsperspektiv. Ett antal företag har dock föredragit att lägga till ytterligare perspektiv, se vidare kapitel 5. Valet av perspektiv ska framförallt baseras på en verksamhetslogik där det finns ett tydligt samband mellan de olika perspektiven. I utvecklingsperspektivet ska det således framgå på vilket sätt som man avser att utveckla organisationen, produkterna och tjänsterna för att därigenom effektivisera processerna och/eller öka kundvärdena. Effekter som sedan ska kunna avläsas utifrån det finansiella perspektivet. En förändring av perspektiven ska enligt vår mening därför bygga på strategiska orsaker och inte baseras på exempelvis någon form av intressentmodell. Vår uppfattning är således att det sällan finns något

behov av ett renodlat medarbetarperspektiv, eftersom medarbetarna finns med som resurser framförallt i process- och utvecklingsperspektiven.

STEG 4: BRYT NED VISIONEN PÅ RESPEKTIVE PERSPEKTIV OCH FORMULERA DE ÖVERGRIPANDE STRATEGISKA MÅLEN

Balanced Scorecard-modellen är, som vi tidigare underströkit, främst ett verktyg som ska tillämpas för att formulera och implementera ett företags strategier. Modellen ska ses som ett verktyg för att översätta en abstrakt vision och strategi till konkreta mått och mål. Med andra ord är ett välformulerat Balanced Scorecard en berättelse om ett företags strategi. Syftet med detta steg är därför att konkretisera visionen utifrån de fastställda perspektiven och på så sätt få fram den övergripande balans som är modellens och metodikens unikt. Detta är därför en mycket viktig del i själva utvecklingsarbetet. En annan väsentlig del av arbetet är att formulera den övergripande strategin i mera generella termer.

Själva begreppet strategi är svårt att definiera konkret. Ursprungligen kommer termen strategi från det militära området, där varje enskilt slag måste utnyttjas strategiskt för att slutligen vinna kriget. Strategi kan definieras som kopplingen mellan företagets övergripande vision och de operativa planerna som används för att styra den dagliga verksamheten. Med andra ord beskriver en strategi spelregler, handlingar och beslut för att ta sig från nuläget till det framtida önskade läget.

Själva strategiformuleringsprocessen är oftast mycket komplex och resurskrävande. Detta beror bland annat på att det oftast är många aspekter och variabler att ta hänsyn till. Liksom inom många andra områden råder det ingen enighet

om hur ett företags strategiformuleringsprocess ska se ut. Den grundläggande frågeställningen är dock hur företaget kan skaffa sig och behålla bestående konkurrensfördelar i förhållande till sina konkurrenter. Denna fråga är kärnan i den strategiska utvecklings- och formuleringsprocessen. Vår erfarenhet är att det är just inom detta område som BSC-modellen har en av sina främsta styrkor. Modellen underlättar nedbrytningen av visionen i påtagliga och verklighetsförankrade strategier som organisationen känner att man såväl kan förstå som förlikas sig med.

Ett sätt att få igång denna del av arbetet är att be deltagarna beskriva de övergripande spelregler som effektivast och enklast leder företaget fram till den önskade visionen. Beskrivningen ska baseras på och fördelas kring de olika perspektiven. En bra utgångspunkt för detta arbete är att använda sig av den tidigare beskrivningen av hur företaget kommer att se ut i framtiden. Man fångar på detta vis upp vilka spelregler och strategier som ska gälla när det bl a gäller lönsamhet på kort och lång sikt; konkurrensmedel som prissättning och leveranstider, hur man ska organisera sig och därmed vilken typ av kunskap som ska utvecklas och finnas inom huset. Andra strategier som fastställs är också inom vilka områden som man ska utveckla sina produkter och tjänster och vem som ska stå för utvecklingen. Efter avslutat arbete har man under respektive perspektiv en prioriterad beskrivning av de viktigaste strategierna för att nå fram till den önskade visionen.

Genom detta arbete förankras strategierna automatiskt i visionen, vilket av organisationen kommer att upplevas som mycket positivt då man får en ytterligare konkretisering och därmed bättre förståelse av vad visionen innebär i praktiken och har för påverkan på det dagliga arbetet. Nedan diskuterar vi hur ett företag kan utveckla strategier för respektive perspektiv.

Ägar- och finansperspektivet

Detta perspektiv ska visa resultatet av de övriga perspektivens strategiska val, samtidigt som man här också fastställer flera av de långsiktiga målen och därmed en stor del av de övergripande spelreglerna och förutsättningarna för de övriga perspektiven. Här beskrivs således ägarnas förväntningar på företaget i form av tillväxt- och lönsamhetskrav. Det är också lämpligt att beskriva vilka ekonomiska risker som företaget ska kunna ta, om t ex negativa kassaflöden ska accepteras etc. Vidare kan man här också belysa frågor kring kostnads- och investeringsstrategier, hur stora kundfordringar som ska tillåtas osv. Det är med andra ord här man hittar mycket av de traditionella styrmedlen i form av finansiella nyckelmått och styrkor.

Kaplan & Norton talar i sin modell om tre strategiska teman som i huvudsak beskriver tillväxttakter och omsättningsmixen, kostnads- och produktivetsförbättringarna samt ramar för utnyttjandet av tillgångarna och investeringsstrategierna.

Kundperspektivet

Detta är det perspektiv där man beskriver hur och vilka kundvärden som ska tillfredsställas och varför kunderna ska vara beredda att betala för dem. Det är således mot detta perspektiv som de interna processerna och utvecklingsarbetet ska riktas. Man kan på sätt och vis säga att här finns hjärtat i styrkor. Fungerar inte tillflödet av rätt produkter och tjänster som på såväl kort som lång sikt på ett kostnadseffektivt sätt tillfredsställer kundernas behov, genereras inte heller några intäkter och verksamheten förlorar sin kraft och dör.

Mycket av arbetet handlar om på vilket sätt som man kan öka och försäkra sig om kundernas lojalitet. För att förstå

detta är det nödvändigt att i detalj sätta sig in i kundernas köpprocess. Man måste således få helt klart för sig hur produkten/tjänsten påverkar kunden. För industriella kunder bör man t ex fråga om vår produkt är en väsentlig del av kundens egen förädlingsprocess mot sin kund eller om den har en betydligt mindre vikt för kunden. Hur stor vikt lägger kunden på priset kontra andra värden i form av exempelvis kvalitet, funktionalitet, leveranstider, image, relationer etc. Det är ju först genom att i detalj känna till detta, som det är möjligt att fastställa de övergripande kund- och marknadsrelaterade strategierna och således gå vidare till de övriga perspektiven. Det är också viktigt att dessa analyser, i så stor utsträckning som möjligt bygger på kundernas egna värderingar och inte som många gånger är fallet, helt på den egna organisationens etablerade uppfattningar.

De valda strategierna ska baserat på ovanstående analyser, därefter på ett mer eller mindre traditionellt sätt beskriva vilka kundsegment som prioriteras och vilka som är de huvudsakliga konkurrensmedlen och vilka normer och regler som ska gälla för dessa. Måtten som därefter blir en naturlig följd av de strategiska valen ska ge en helhetsbild utifrån hela kundperspektivet. Man ska således helst kunna avläsa statusen på

- de aktuella marknadsandelarna
- kundernas lojalitet, som bland annat kan mätas i deras återköpsfrekvens
- inflödet av nya kunder
- kundernas tillfredsställelse med produkten/tjänsten
- lönsamheten per kund

Det är vidare också viktigt att man i ett tidigt stadium kan fånga upp eventuella förändringar i värderingar och beteende

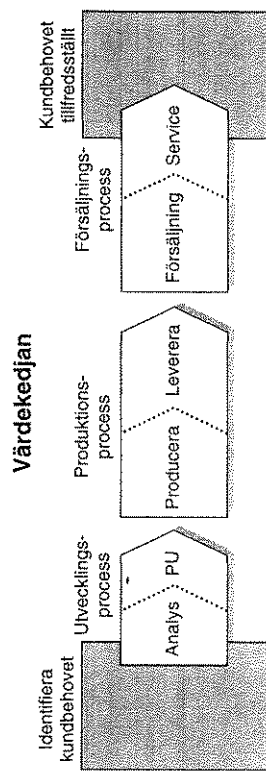
hos kunderna. Detta kan delvis göras via löpande intervjuer som följer upp eventuella förändringar i de bakomliggande värderingarna i ett nöjd kundindex. Det är också viktigt att på ett tidigt stadium bevaka eventuella förändringar av exempelvis kvalitet, leveranstider, leveransförmåga, returfrekvenser etc. Detta helst innan det fått någon större effekt på kundernas lojalitet och därmed heller inte fått några större ekonomiska konsekvenser. Det är med andra ord mycket viktigt att fånga upp små förändringar och tendenser och åtgärda dem i god tid. Det är också viktigt att inte fastna i nuvarande kunder och produkter. Företaget kan ha kompetenser och andra förutsättningar som bör leda till nya kunder och/eller produkter. Detta bör dock ha analyserats under steg 2 ovan.

Interna processperspektivet

Vilka processer skapar de rätta kundvärdena och leder till att även aktieägarnas förväntningar blir tillfredsställda? Svaret på detta ska man kunna avläsa i detta perspektiv. För att kunna göra detta krävs att man till att börja med kartlägger företagets övergripande processer, vilket kan göras med hjälp av t ex Porters k värdekedjemodell. I modellen beskriver man samtliga processer från analysen av kundens behov fram till och med att produkten/tjänsten är levererad. Dessa bryts därefter ned i detalj. Syftet med genomgången ska sedan vara att eliminera samtliga de processer som inte direkt eller indirekt skapar kundvärdet. Processerna bör sedan identifieras bl a i form av kostnader, processtider och hur kvaliteten säkerställs. Underlag som sedan ligger till grund för processmått.

Några av de viktigaste processerna att beskriva och analysera är de som leder till att kundbasen ökar och de som har en direkt påverkan på kundlojaliteten. Exempel på de sistnämnda kan vara produktions- och leveransprocesserna samt de servicerelaterade processerna. En annan viktig pro-

cess är produktutvecklingsprocessen och dess förankring i kundernas behov.



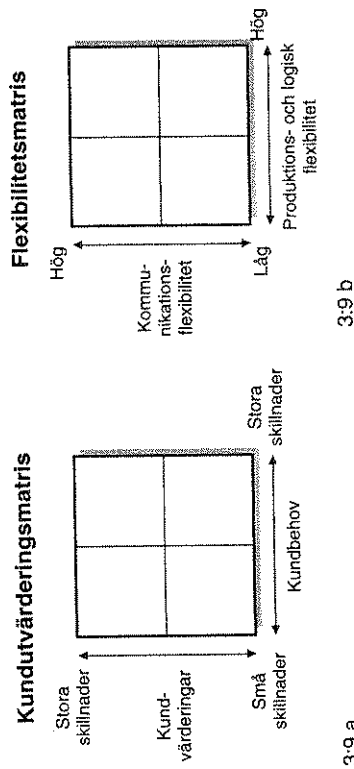
Figur 3:8 Värdekedjan. Källa: Porter (1985)

En kompletterande modell, för att se på gapet mellan kundernas förväntningar och företagets flexibilitet och förmåga att leva upp till dessa, är Peppers & Rogers strategiska värderingsmatris²⁵. Modellen knyter delvis ihop analyserna från kundperspektivet med det interna processperspektivet. Till att börja med ser man på kundernas värderingar i förhållande till deras kundbehov. Man får då en bild av huruvida behoven och värderingarna är olika eller enhetliga hos de potentiella kunderna (se figur 3:9 a). Nästa steg innebär att man värderar företagets förmåga att på ett tillfredsställande sätt kunna anpassa sin produktion och sin kommunikation efter kundernas behov och värderingar (se figur 3:9 b), det vill säga vilken flexibilitet företaget har. Slutligen sammanför man de båda analyserna (se figur 3:9 c) och kan på så sätt se det eventuella gap som kan finnas mellan behov och förmåga. Med detta som kan grund kan man sedan utveckla lämpliga strategier för kommunikationen med kunderna samt nödvändig snabbhet och flexibilitet när det gäller produktionen och logistiken. Dessa strategier är grunden för den långsiktiga marknadsstrategin.

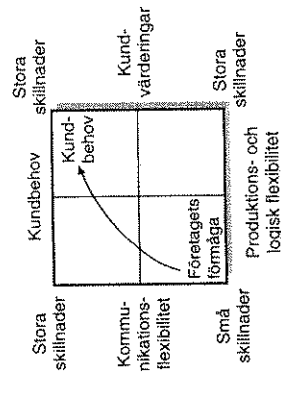
en färskvara, blir det allt viktigare att strategiskt bestämma sig för vilken kärnkompetens²⁶ som företaget ska utveckla och byggas kring. En konsekvens av det strategiska val man då gör, blir också att man måste bestämma sig för hur kunskapsförsörjningen ska se ut inom de områden man valt att inte ha sin kärnkompetens.

Ett hjälpmedel för denna typ av strategiska val är att använda sig av vår så kallade kompetensbalansräkning (se figur 3:9). Tanken bakom modellen är följande: Traditionellt värderas företag på analyser av balansräkningen. En analys som framförallt fokuseras kring storleken på det egna kapitalet vilket efter diverse justeringar i princip gäller som värdering av företaget. Man gör också en värdering av storleken på det egna kapitalet i förhållande till de totala tillgångarna, det så kallade soliditetsmålet. Är soliditeten för liten anses företaget ha en för liten riskbuffert mot eventuella svängningar i marknaden. Ett för högt soliditetsmål anses också vara en brist, eftersom det leder till ett för högt krav på självfinansieringsgraden och därmed ett för högt vinstkrav. Ett krav som kan leda till att företaget i vissa fall inte kan expandera i takt med marknadens utveckling. Det är därför sällsynt att man ser att ett företag har en ambition på en 100 % självfinansiering.

Om man använder samma tänkesätt när det gäller kompetens och kompetensutveckling, så kan man på ett likartat sätt göra en kompetensbalansräkning, se figur 3:10. På tillgångssidan har man de förmågor och kompetenser som krävs för att bli framgångsrik. Skuldsidan ger en bild av hur förmågorna och kompetenserna är finansierade, dvs vem som står för kunskapen och förmågan. Traditionellt har man "finansierat" organisationen med 100 % egen kunskap. Det vill säga kunskapssoliditeten har varit 100 %. Med tanke på att kunskap i allt större utsträckning ska ses som färskvara, måste man ifrågasätta det kloka i denna strategi. Det finns anledning att fråga sig om, det inte är på samma sätt som med den



Strategisk position



Figur 3:9 Peppers & Rogers matriser. Källa: Peppers & Rogers (1997)

Utvecklingsperspektivet

I utvecklingsperspektivet försäkrar man sig om organisationens långsiktiga förnyelse och därmed delvis också om dess överlevnadsförmåga. Under detta perspektiv är det därför angeläget att man tänker igenom vad som krävs för att vidmakthålla och utveckla den kunskap som behövs för att förstå och kunna tillfredsställa kundernas behov, men också för att kunna upprätthålla den effektivitet och produktivitet som är nödvändig i de processer som skapar de aktuella kundvärdena. Med tanke på att kunskap i allt högre utsträckning är

traditionella självfinansieringsgraden, att företaget hindras i sin tillväxt om ambitionen är att ha en 100 % självfinansieringsgrad även när det gäller kompetens. Tanken med vår modell är att man på "tillgångssidan" gör en analys av vilken kunskap och vilka förmågor som ska tillhöra kärnkompetensen och sedan strategiskt bestämmer sig för vad som ska "finansieras" med hjälp av exempelvis externa partners, inhyrd kompetens etc.

Kompetensbalansen

Försäljning	Inhyrd kompetens
Service	Nätverkskompetens
Produktion	Partners
Produktutveckling	Egen kompetens
Administration	

Figur 3:10 Kompetensbalansräkningen

För att komma fram till en lämplig kompetensstrategi där man fastställer vad man ska satsa på att utveckla internt respektive få del av via externa samarbeten och kontakter, kan nedanstående frågor tjäna som hjälp:

- Vad består kompetensen av?
- Till vad ska den användas?
- Hur påverkar den kundvärdet?
- Hur specialiserad är den?
- Hur förändras den med tiden?

- Hur frekvent används den?
- Hur påverkas den av IT?

En annan modell som erfarenhetsmässigt fungerar bra när det gäller att utveckla kompetensstrategier, är Hamels & Prahalads kompetensmatris.

	Marknad	
	Befintlig	Ny
Kompetens	Ny	Vilken ny kompetens behövs för att kunna delta på de viktiga nya marknaderna?
	Befintlig	Vilka nya produkter/marknader skulle kunna skapas genom att kreativt utveckla eller bättre utnyttja den nuvarande kompetensen?
	Ny	Vilken ny kompetens kommer att behövas för att skydda och utveckla produkter och marknader?
	Befintlig	Hur stora är möjligheterna att förbättra marknadspositionen genom att bättre utnyttja den befintliga kompetensen?

Figur 3:11 Hamel & Prahalads kompetensmatris. Källa: Hamel & Prahalad (1989)

Utöver utvecklingen av ovanstående kompetensstrategier, är det också viktigt att beskriva den interna infrastrukturen för informationsförmedling och hur beslutsfattandet i stort går till. Med andra ord den struktur och de förutsättningar som finns för att utveckla den lärande organisation som är nödvändig för att löpande kunna försvara sin marknadsposition. En struktur som ska leda till att organisationen utvecklar och bibehåller en hög motivation och också på ett tillfredsställande sätt fokuseras på den gemensamma uppgiften.

STEG 5: IDENTIFIERA KRITISKA FRAMGÅNGS- FAKTORER

Nästa steg innebär att man baserat på ovanstående beskrivningar och strategier övergår till att diskutera och fastställa vad som krävs för att uppnå visionen och vilka faktorer som påverkar mest. Man ska med andra ord bestämma och prioritera de mest kritiska framgångsfaktorer. Detta arbete inleds lämpligen med att man gruppvis sätter sig ned och diskuterar sig fram till vilka som exempelvis är de fem viktigaste framgångsfaktorer för att kunna leva upp till de tidigare fastställda strategierna. Den därpå följande gemensamma sammanfattningen och diskussionen brukar vanligtvis leda till att man får fram en väl förankrad och realistisk lista på de viktigaste framgångsfaktorer. En lista som sedan kommer att vara ett utmärkt underlag för det fortsatta arbetet med framtagandet av nyckelmåtten.

Stäm av framgångsfaktorer horisontellt och vertikalt

Innan arbetet med utvecklingen av måtten påbörjas är det viktigt att göra en avstämning av kortet såväl vertikalt som horisontellt. Med andra ord man måste ställa sig frågan huruvida styrkortet hänger ihop på ett rimligt och relevant sätt.

Den vertikala avstämningen sker mer eller mindre automatiskt i samband med att man tar fram de kritiska framgångsfaktorer och prioriterar dessa. När det gäller den horisontella avstämningen, så gör man den enklast genom att rita upp sitt styrkort i form av ett flödesschema (se figur 3:12) och på så sätt strämma av att det finns ett naturligt samband mellan respektive perspektiv. Det är också lika viktigt att se till att inte några av framgångsfaktorer och senare framförallt inte måtten, har någon form av motverkan på varandra.

STEG 6: UTVECKLA MÅTT, IDENTIFIERA SAMBAND OCH SKAPA BALANS

Under detta steg utvecklas relevanta nyckelmått för det fortsatta arbetet. I likhet med de övriga stegen är det viktigt att inledningsvis ha en form av "brain-storming", där inga idéer får stoppas utan alla tankar tas till vara. Det är först i den avslutande fasen som vi preciserar och prioriterar de mått som känns mest relevanta och som går att följa upp och mäta. En mer detaljerad bild av arbetet med utvecklingen av mått hittar ni i kapitel 8.

Den stora utmaningen är att finna tydliga länkar och skapa balans mellan de olika måtten i de valda perspektiven. Det är därför viktigt att föra en diskussion huruvida det är möjligt att uppnå en balans mellan de olika måtten så att inte kortsiktiga förbättringar står i konflikt med de långsiktiga målen. Måtten inom de olika perspektiven får inte leda till en suboptimering utan måste överensstämma med och stödja den övergripande visionen och strategin. Figur 3:12 illustrerar ett exempel hur de strategiska initiativen och valda måttens inbördes relationer kan analyseras och kartläggas.

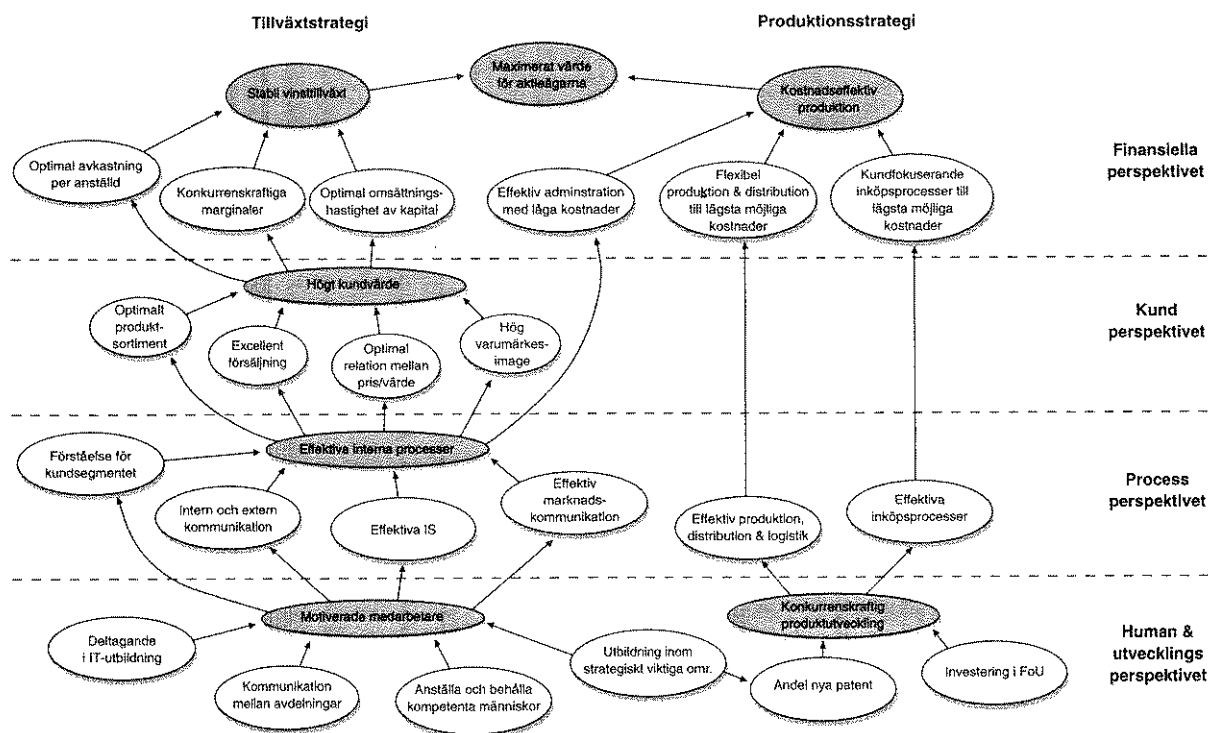
STEG 7: FASTSTÄLL DET ÖVERGRIPANDE STYRKORTET

När ovanstående fas är slutförd, sammanställs det övergripande styrkortet för godkännande och presentation för berörda parter. För att underlätta implementeringen är det viktigt att samtliga i organisationen får någon form av genomgång av det tidigare arbetet och bakgrundstankarna till det framtagna styrkortet. Det är också en fördel att deltagarna får en kompletterande dokumentation som innehåller

STEG 8: BRYT NED STYRKORT OCH MÅTT I ORGANISATIONEN

I de fall där organisationen är så platt och liten att alla fullt ut kan sätta sig in i och förstå kortets påverkan på det egna arbetet krävs som regel ingen ytterligare nedbrytning. Detta är dock enligt våra erfarenheter mycket sällsynt, utan som regel krävs det en nedbrytning av kortet för att man fullt ut ska kunna utnyttja BSC-metodikens potential och kraft. Nedbrytningsarbetet förutsätter vidare att man baserat på det föregående arbetet fastställt den mest lämpliga organisationsformen för att på bästa sätt ta till vara såväl intern som tillgänglig extern kompetens och erfarenhet.

Enskilda mått påverkas oftast av en rad olika aktiviteter som utförs inom olika delar och nivåer i företaget. Om så många som möjligt i en organisationen ska kunna se sitt bidrag till företagets övergripande mått är det viktigt att de bryts ner på en så detaljerad nivå som möjligt. Frågan om varje måtts aggregeringsförmåga blir därför viktig: hur väl kan de olika måtten brytas ner på respektive avdelningar, divisioner och individ?



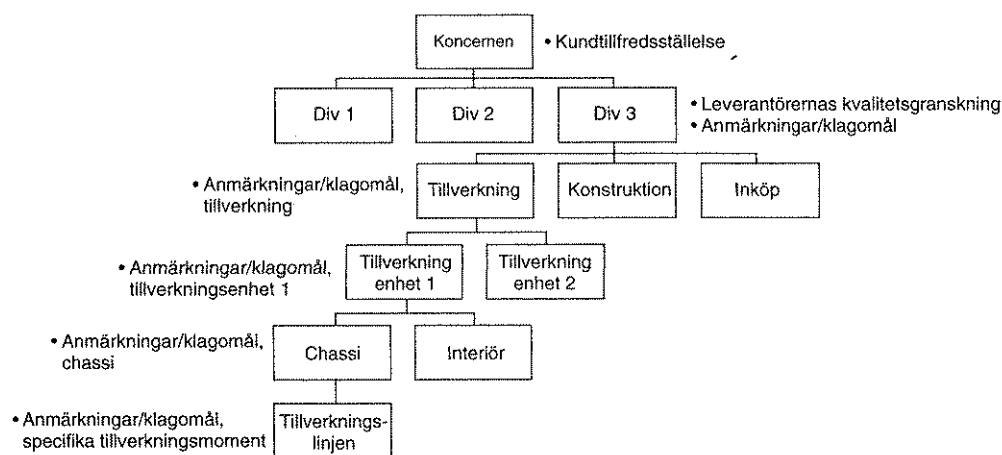
Figur 3:12. Exempel på där länkar och samband har identifierats mellan de olika perspektiven

är som i så många andra fall olika från fall till fall. I de fall där verksamheten består av ett antal olika och utifrån marknaden självständiga enheter finns det som regel få samband mellan ett övre koncernkort och de underliggande verksamheternas kort. I dessa fall är det således oftast lämpligast att varje enhet/bolag helt självständigt utvecklar sitt kort. I andra fall där det finns klara samband mellan de olika delarna är det oftast lämpligast att den övergripande visionen och de övergripande strategiska målen är gemensamma. Därefter kan man ge grupperna i uppgift att i sina kort beskriva på vilket sätt man kan och kommer att bidra till att understödja de övergripande framgångsfaktorer. Man ska också om så är nödvändigt komplettera kortet med sina egna unika framgångsfaktorer.

För att underlätta fortsättningen rekommenderar vi att man tar fram skriftliga riktlinjer för det fortsatta arbetet. Riktlinjer som bör innehålla allt från hur man ska tolka det övergripande kortet till vad som förväntas av var och en. För att undvika onödiga missförstånd underlättar det också om det finns någon form av enkel ord- och begreppslista.

STEG 9: FORMULERA MÅL

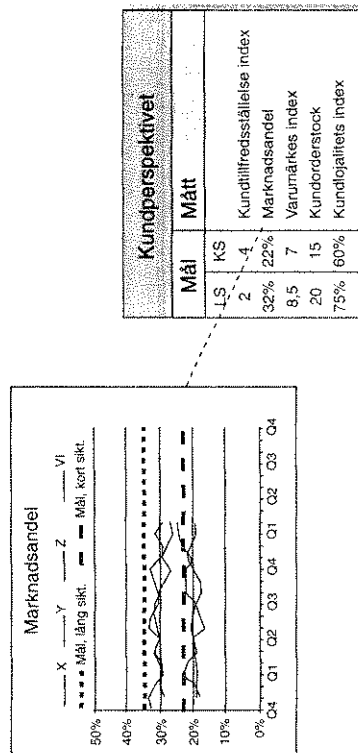
Mål för varje mått måste formuleras. Ett företag behöver både korta och långsiktiga mål för att löpande stämma av färdriktningen för att i god tid vidta nödvändiga åtgärder. Som vi tidigare påpekat är det av stor vikt att dessa mål ligger i linje med den övergripande visionen och strategin och att de inte får en motverkande effekt sinsemellan. Det är därför även här nödvändigt och viktigt att stämma av måtten såväl horisontellt som vertikalt. Viktigt är också att skapa en ansvarsprocess kring både att sätta mål och mäta utfall: på vilket sätt, i vilken



Figur 3:13 Exempel på nedbrytning av det övergripande måttet kundtillfredsställelse

En fråga som vi ofta får är från vilken nivå nedbrytningen av kortet ska ske. Ska var och en utveckla sin egen vision och därifrån bygga sitt kort eller ska man basera sitt kort på de övergripande strategierna och målen? Svaret på dessa frågor

enhet, hur frekvent och inte minst av vem görs detta? Se även kapitel 8 som handlar om mått och mätning.



Figur 3.14 Exempel på mål och utfall för måttet marknadsandel.

STEG 10: TA FRAM EN HANDLINGSPLAN

För att slutligen få fram det kompletta styrkortet, krävs det också en precisering av vilka åtgärder som ska genomföras för att förverkliga de nu uppsatta målen och visionen. I likhet med alla handlingsplaner är det viktigt att de innehåller såväl ansvariga som tidsplaner för del- respektive slutredovisning. Eftersom dessa handlingsplaner ofta blir mycket omfattande och ambitiösa, är det många gånger lämpligt att man gemensamt i gruppen blir enig om prioriteringen och tidsplanen, för att undvika en mängd outtalade förväntningar som senare kan leda till destruktiv frustration och irritation. Listan är sedan i kombination med de framtagna måtten, något av det viktigaste uppföljningsunderlaget för ledningsgruppen.

STEG 11: HÅLL STYRKORTET VID LIV

För att vidmakthålla intresset för styrkortet krävs att det löpande följs upp och därmed fungerar som det dynamiska verktyg som det är avsett att göra. Detta ställer i sin tur bland annat krav på att man underlättar rapporteringen och datafångsten med hjälp av relevanta IT-lösningar (se kapitel 9).

En annan viktig faktor är att kortet används i det löpande ledningsarbetet i alla delar av organisationen. Om det således ligger till grund för respektive dagordning kommer det att bli en naturlig del av den löpande uppföljningen och styrningen och kommer därmed att påverka det dagliga arbetet. En del av handlingsplanen bör därför också innehålla förslag och regler för hur styrkortsuppföljningen ska integreras i det dagliga arbetet. Det är vidare också viktigt att man löpande ifrågasätter framförallt de kortsiktiga nyckelmåtten och i de fall det är lämpligt byter ut dessa mot de för tillfället mest relevanta.

SUMMERING

Balanced Scorecard-konceptet garanterar inte en framgångsrik strategi och vision, men konceptets stora styrka är definitionellt själva framtagandeprocessen som på ett effektivt sätt konkretiserar och förankrar företagets vision och strategi. Genom att se företaget ur olika perspektiv och tidsdimensioner skapas en unik helhetsförståelse för verksamheten. Ett gemensamt språk och diskussionsunderlag byggs upp i hela organisationen. De anställda kan på detta sätt se sin roll i helheten, vilket är nödvändigt om företaget ska kunna uppnå de övergripande målen och visionen.