



Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu

Snjólfur Ólafsson¹

Ágrip

Grein þessi er tilraun til að greina og lýsa því hvaða þátt stefnumiðað árangursmat (Balanced Scorecard) getur leikið í vinnu fyrirtækja og stofnana við að framkvæma stefnu sína. Í upphafi er fjallað um merkingu orðsins *stefna* (strategy) því að skýr merking þess er forsenda fyrir markvissri umfjöllun um *framkvæmd stefnu*. Einnig má ætla að skýr stefna sé forsenda fyrir markvissri framkvæmd hennar. Stefna er orð sem hefur verið notað um mörg hugtök en í þessari grein er það notað í merkingunni „lýsing á þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð“.

Stefnumiðað árangursmat er aðferðafræði sem má útfæra og nota á margan hátt. Kaplan og Norton kynntu aðferðafræðina fyrst árið 1992 en þeir hafa þróað hana mikið síðan þá. Í þessari grein er fjallað um kjarna aðferðafræðinnar og tvö verkfæri hennar, *stefnukort* og *skorkort*. Síðan er gerð tilraun til að draga fram það hlutverk sem stefnumiðað árangursmat getur leikið í framkvæmd stefnu. Við þá greiningu er farið yfir helstu atriði sem þarf til að framkvæma stefnu.

Abstract

The paper describes the role of the Balanced Scorecard in strategy execution. The meaning of the concept *strategy* is discussed as well as *strategy execution*. Strategy is defined as the description of the results which are strived for (objectives) and how they are to be obtained.

Kaplan and Norton presented the Balanced Scorecard methodology in 1992 but have developed it much since then. The paper explains the core of the method and its two tools, *strategy map* and *scorecard*. Then the content of strategy execution is discussed and finally, the role of the Balanced Scorecard in strategy execution is analysed.

JEL flokkun: M10

Lykil hugtök: *Framkvæmd stefnu; stefna; stefnumiðað árangursmat.*

¹ Höfundur er prófessor í Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.

1. Inngangur

Sum fyrirtæki hafa mjög skýra og vel útfærða stefnu (strategy), önnur virðast ekki hafa neina stefnu en flest eru stödd einhvers staðar þar á milli. Það sama gildir um aðrar skipulagsheildir, svo sem stofnanir og félagasamtök. Meðal stjórnenda og fræðimanna er sú skoðun útbreidd að æskilegt sé að skipulagsheildir hafi skýra stefnu en skiptar skoðanir eru um hvað í því felst eða skuli felast. Í kafla 2 verður rætt um hugtakið stefna og því gefin skýr merking.

Frankvæmd stefnu felst í mörgu og enginn vegur er að gera grein fyrir því þannig að allir séu sáttir. Jafnvel mætti segja að í framkvæmd stefnu felist öll starfsemi skipulagsheildarinnar en slík skilgreining væri gagnslaus. Eðlilegra er að skilgreina hugtakið mun þrengra, t.d. „vinna sem er unnin sérstaklega í því augnamiði að koma stefnu skipulagsheildarinnar í framkvæmd“.

Stefnumiðað árangursmat (samhæft árangursmat, Balanced Scorecard) er aðferðafræði sem er sett sérstaklega fram til að lýsa stefnu og auðvelda það að hrinda henni í framkvæmd. Mikill fjöldi fyrirtækja og stofnana hefur innleitt þessa aðferðafræði á einn eða annan hátt. Í greininni er staldrað við og reynt að greina þátt stefnumiðaðs árangursmats í framkvæmd stefnu.

Í kafla 3 er gefið yfirlit yfir það helsta sem getur falist í framkvæmd stefnu en í kafla 7 er fjallað sérstaklega um þann þátt sem stefnumiðað árangursmat getur leikið í þeirri framkvæmd.

Í kafla 4 er gerð grein fyrir stefnumiðuðu árangursmati og þróun aðferðafræðinnar. Stefnumiðað árangursmat býður upp á tvö verkfæri, *stefnukort* (strategy map) og *skorkort* (scorecard) sem bæði má útfæra og nota á marga vegu. Þessi verkfæri verða skoðuð sérstaklega í köflum 5 og 6.

Við greininguna er stuðst við bækur og tímarit, samtöl og erindi, fjölmörg verkefni meistaranema við Háskóla Íslands og reynslu höfundar af aðferðafræðinni, m.a. sem ráðgjafa.

2. Stefna

Hafsjór af bókum og greinum fjalla um stefnumótun og fjölmargir ráðgjafar vinna við að aðstoða fyrirtæki við að móta stefnu en þrátt fyrir það eru menn langt frá því sammála um hvað felist í orðinu og hugtakinu *stefna* (strategy).

Þar sem meginviðfangsefni þessarar greinar er framkvæmd stefnu er æskilegt að stuðst sé við skýra merkingu á hugtakinu stefna. Í þessari grein verður stuðst við eftirfarandi skilgreiningu á stefnu fyrir skipulagsheild eða hluta skipulagsheildar:

Stefna er lýsing á
þeim **árangri** sem stefnt er að
og **hvernig** honum skuli náð.

Að mati höfundar falla flestar skilgreiningar á stefnu, í nýlegum bókum um efnið, vel að þessari skilgreiningu en með hvaða hætti það er verður ekki krufið hér.

Í sumum tilvikum er megináhersla stefnunnar lögð á árangurinn, í öðrum á leiðirnar (hvernig árangrinum skuli náð) og stundum er jöfn áhersla lögð á hvort tveggja. Í þessari skilgreiningu felst sama hugsun og kemur fram þegar talað er um „markmið og leiðir“, en árangurinn er þá markmiðið en lýsingin á því hvernig árangrinum skuli náð er jafnframt lýsing á leiðinni. (Máltilfinning margra segir að íslenska orðið *stefna* lýsi meira árangrinum en enska orðið *strategy* lýsi meira hvernig honum skuli náð en í þessari skilgreiningu felst að bæði orðin nái yfir báða þættina.)

Árangri er stundum lýst sem framtíðarsýn eða markmiðum. Stundum er hlutverk fyrirtækisins dregið fram sem rökstuðningur en hér er ekki lítið á hlutverkið sem hluta af stefnunni heldur frekar grundvöll stefnunnar eða eina af forsendum hennar.

Nota má margar aðferðir til að lýsa því hvernig ætlunin sé að ná þeim árangri sem fyrirtækið hefur sett sér að ná. Ein aðferð er að setja fram mörg undirmarkmið. Listi yfir aðgerðir getur verið hluti af lýsingunni. Ýmislegt annað getur líka átt við hér, svo sem að lýsa lykilárangursþáttum, áhersluatriðum, gildum eða skipulagsatriðum.

Venjulega er hluti stefnu fyrirtækis til á prenti (og á vefsíðum) en hluti aðeins í hugum manna. Oft er margt óljóst varðandi stefnuna, sérstaklega þá þætti sem ekki hafa verið settir fram á blaði.

Við skoðun á fjölmörgum vefsíðum íslenskra fyrirtækja á árinu 2003 kom í ljós að lýsingar þar á stefnu viðkomandi fyrirtækis falla almennt vel að þeirri skilgreiningu sem notuð er hér. Sem dæmi um lýsingu á stefnu þar sem báðir þættirnir koma skýrt fram, en er fléttað saman í textanum, er stefna Össurar, en eftirfarandi texti er tekinn af vefsíðu Össurar 23. sept. '03:

Hlutverk Össurar er „að hjálpa fólki að njóta sín til fulls“. Með öðrum orðum reynir Össur að ryðja úr vegi líkamlegum hindrunum af völdum aflimunar með því að framleiða bestu gervilimi sem völ er á og líkja eins og kostur er eftir þeim útlím sem tapaðist. Sú þekking sem skapast hefur innan fyrirtækisins er grunnurinn að auknum vexti og nýsköpun í rannsóknar- og þróunarstarfi fyrirtækisins. Össur kappkostar að vörur og þjónusta fyrirtækisins fari fram úr væntingum viðskiptavina og að halda áfram að vera leiðandi á markaði stoðtækja. Með því að styrkja öflugt rannsóknar- og þróunarstarf fyrirtækisins mun Össur halda áfram að framleiða framúrskarandi vörur sem miða að því markmiði að auka lífsgæði aflimaðara einstaklinga. Fyrirtækið væntir að innri vöxtur verði tvisvar til þrisvar sinnum meiri en almennt á stoðtækjamarkaði.

Stefna þjónar í grundvallaratriðum tveimur hagsmunahópum og þá á ólíkan hátt. Annar hópurinn er svokallaður ytri hópur, þ.e. hluthafar og aðrir hagsmunaaðilar, t.d. viðskiptavinir og stjórnvöld. Hinn hópurinn er svokallaður innri hópur, stjórnendur og aðrir starfsmenn.

Hlutverk stefnu gagnvart ytri hópnum er einkum að auka tiltrú á skipulagsheildinni og upplýsa um starfsemi hennar. Framkvæmd stefnu snýr lítið að þessum hópi og er því lögð lítil áhersla á hann í greininni.

Grant (2002, bls. 28) dregur fram mismunandi hlutverk stefnu og er þá með innri hópinn í huga en hann segir að stefna geti þjónað þrenns konar tilgangi:

- Stefna sem stuðningur við ákvarðanir. Grant bendir á að ákvarðanir geta ekki allar byggst á fullkomnum upplýsingum og rökréttri úrvinnslu úr þeim. Stefnan getur þá stuðlað að því að ákvarðanirnar séu innbyrðis samræmdar.
- Miðlun upplýsinga. Með því að miðla upplýsingum um stefnuna til starfsmanna er verið að miðla upplýsingum um áherslur stjórnenda.
- Hvetjandi markmið. Í stefnunni koma fram markmið, stundum sett fram sem framtíðarsýn, sem hvetja menn til dáða.

Þegar talað er um *stefnu skipulagsheildar* er átt við stefnu varðandi alla starfsemina og mætti tala um *æðstu stefnu*. Hjá fyrirtækjum er þessi æðsta stefna gjarnan kölluð viðskiptastefna (business strategy).

Flest stór fyrirtæki og stofnanir hafa sett sér stefnu varðandi ýmsa þætti starfseminnar. Nú er t.d. algengt að birt sé starfsmannastefna á vefsíðum og margir hafa gæðastefnu, þjónustustefnu eða markaðsstefnu. Einnig má skilgreina stefnu fyrir hluta starfseminnar, t.d. stefnu fyrir hvert svið fyrirtækis. Þegar starfsemin er greind í nokkur lög (með skipuriti) geta svo verið enn fleiri stefnur, *undirstefnur*, t.d. fyrir deildir. Reyndar er ekki algengt að undirstefnur sem þessar séu settar fram með beinum hætti en nokkuð algengt er að sett séu fram markmið eða gerðar áætlanir fyrir svona einingar sem má líta á sem (ófullkomna) stefnu. Æðsta stefnan er í fæstum tilvikum mjög leiðbeinandi fyrir einstaka starfsmenn og því þarf oft undirstefnur til að koma stefnunni vel til skila til starfsmanna.

3. Framkvæmd stefnu

Í sumum skipulagsheildum reyna stjórnendur markvisst að framkvæma þá stefnu sem liggur fyrir. Ein af forsendum fyrir því að unnt sé að framkvæma stefnu á markvissan hátt er að hún sé skýr en það er engan veginn nægjanlegt skilyrði. Þvert á móti eru margar vísbendingar um að algengt sé að framkvæmd stefnu sé ómarkviss (sjá t.d. Beer & Eisenstal 2000). Í þessum kafla er það skoðað hvað átt er við með *framkvæmd stefnu* (*strategy execution, strategy implementation*).

Víðasta mögulega skilgreiningin á framkvæmd stefnu er að öll starfsemi í viðkomandi fyrirtæki eða stofnun sé liður í framkvæmd stefnunnar. Sú skilgreining er hins vegar gagnslaus og verður því ekki notuð hér. Auk þess er hún í flestum eða öllum tilvikum röng því að margt í starfsemi fyrirtækja og stofnana er á engan hátt í samræmi við stefnuna. Sem dæmi um slíkt er annars vegar að eigin hagur starfsmanna ræður oft miklu (gjaldþrot Enron er skýrt dæmi um það) og hins vegar að oft vita starfsmenn ekki hvernig þeir geta stutt stefnuna, þeir vita jafnvel ekki hver hún er.

Þrengri skilgreining er að framkvæmd stefnu sé sú vinna sem unnin er sérstaklega í því augnamiði að koma stefnu skipulagsheildarinnar í framkvæmd.

Kannski er rétt að bæta við að sá sem vinnuna innir af hendi geti útskýrt hvernig vinnan er liður í að ná þeim árangri sem stefnt er að.

Skoðum nú framkvæmd stefnu í samhengi við mótun hennar og þar á eftir hvaða leiðir eru helst farnar til að hrinda stefnu í framkvæmd.

3.1 Mótun og framkvæmd stefnu

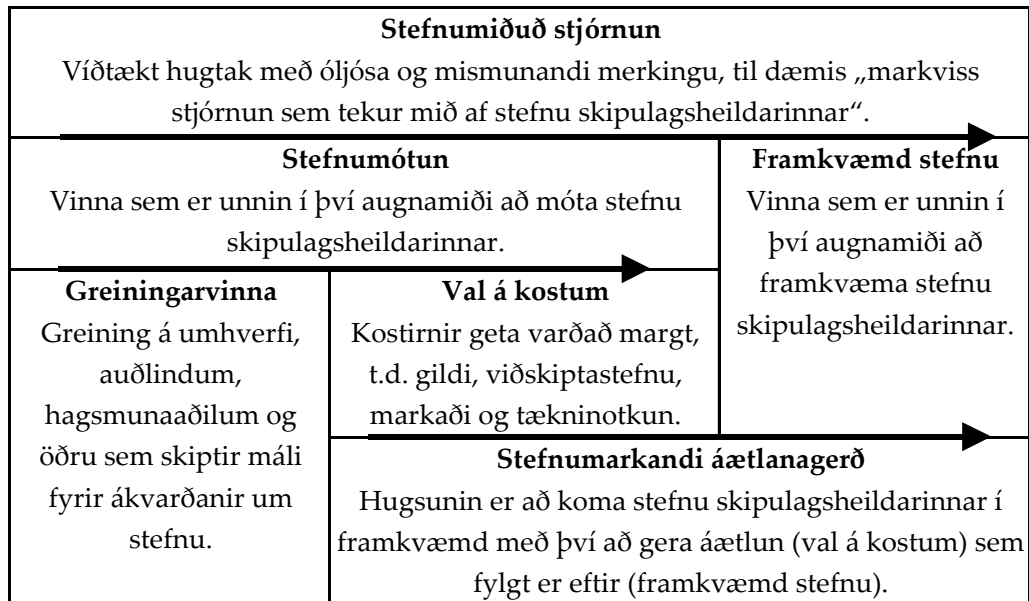
Bækur og greinar um stefnu snúast mun meira um mótun stefnu en framkvæmd hennar. Hér er *mótun stefnu (forming strategy)* notað sem samheiti við *stefnumótun* og *stefnumörkun*. Það er sú vinna sem unnin er í því augnamiði að ákvarða (og gera skýrara) hver stefna skipulagsheildarinnar skuli vera. Þegar unnið er að því að lýsa stefnu skipulagsheildar felst oft í því einhver stefnumótun þótt það sé kannski ekki markmiðið með vinnunni.

Mótun og framkvæmd stefnu eru tveir þættir í stefnumiðaðri stjórnun (strategic management) og því er rétt að skoða það hugtak svolítið. Þeim sem vilja ná betur utan um hugtakið er bent á þrennt. Í ýmsum kennslubókum, t.d. hjá Grant (2002), er fjallað um stefnumiðaða stjórnun á aðgengilegan hátt. Moore (1992) gerir í bók sinni grein fyrir framlagi 31 einstaklings til málaflokksins „Strategy and strategic management“ og eru það bæði fræðimenn og ráðgjafar. Í nýlegri grein gerir Runólfur Smári Steinþórsson (2003) ítarlega grein fyrir hugtakinu stefnumiðaðri stjórnun í almennt og fræðilegri umfjöllun.

Greina má stefnumiðaða stjórnun í þrjú grunnskref sem eru:

- *greiningarvinna (analysis)*,
- *val á kostum (choice)* og
- *framkvæmd stefnu*

Tvö fyrstu skrefin falla undir mótun stefnu. Skrefin þrjú eru iðulega samvinnuð og stefnumiðuð stjórnun þarf ekki að takmarkast við þau. Ýmis hugtök ná yfir tvö þessara skrefa og á mynd 1 eru tvö slík hugtök sett í samhengi.



Mynd 1. Hugtök er tengjast skrefum við mótun og framkvæmd stefnu.

Orðið **stefnumótun** er mikið notað og í misjafni merkingu og stundum er orðið *stefnumótunarferli* notað í sömu eða svipaðri merkingu. Mælt er gegn því að nota orðið stefnumótun sem þýðingu á *strategy* (þ.e. sem samheiti orðsins stefna) eins og stundum er gert, meðal annars vegna þess að þá er erfitt að þýða *forming strategy* svo að vel sé.

Stefna mótast á margan hátt. Í flestum tilvikum verja æðstu stjórnendur fyrirtækja miklum tíma í stefnumótun án þess að þeir séu að vinna að formlegri stefnumótun. Flest fyrirtæki og stofnanir gera af og til átak í stefnumótunarvinnu sem getur varað allt frá nokkrum klukkustundum upp í nokkrar vikur. Oft er þátttakan takmökkuð við æðstu stjórnendur en stundum taka mun fleiri starfsmenn þátt í henni. Stundum eru utanaðkomandi ráðgjafar fengnir til að stýra vinnunni eða vinna hluta hennar. Stundum er þetta árviss atburður og stundum á stefnumótun sér stað af sérstöku tilefni, t.d. þegar miklar breytingar eiga sér stað í rekstrarumhverfinu.

Stefnumarkandi áætlanagerð (strategic planning, long term planning) var áður mun ríkari þáttur í stefnumiðaðri stjórnun en nú er (sjá t.d. Lynch 2000, bls. 780–786). Eflaust má deila um hvort stefnumarkandi áætlanagerð hefjist með greiningarvinnu eða ekki, en í öllu falli spannar hún val á kostum og framkvæmd stefnu.

Þorkell Sigurlaugsson (1994) notar í riti sínu orðin *stefnumarkandi áætlanagerð* í grófum dráttum í merkingunni *stefnumiðuð stjórnun*, sem hann kallar reyndar *stefnumarkandi stjórnun*. Þar er orðið *stefnumörkun* stundum notað í merkingunni *stefna*.

Orðin *hlutverk* (tilvist, mission), *gildi* (values) og *framtiðarsýn* (vision) eru oft notuð í vinnu við stefnumótun og í nokkuð misjafni merkingu. Þessi hugtök koma yfirleitt ekki mikið við sögu í framkvæmd stefnu og því ekki fjallað um þau hér, að

öðru leyti en því að eftirfarandi skýringar á þeim eru dregnar fram (sjá m.a. Niven 2003):

- *Hlutverk*: Hvers vegna er skipulagsheildin til staðar?
- *Gildi*: Hvaða grunnildi styðst skipulagsheildin við?
- *Framtíðarsýn*: Hvernig viljum við sjá skipulagsheildina í framtíðinni?

Stefnumótandi ákvörðun (stefnumarkandi ákvörðun, strategic decision) er ákvörðun sem ber eftirfarandi einkenni (Grant 2002, bls. 17):

- Ákvörðunin er mikilvæg.
- Ákvörðunin felur í sér ráðstöfun mikilla bjarga (fjármagns).
- Ákvörðunin hefur varanleg áhrif.

Stefnumótandi ákvarðanir geta hvort sem er verið liður í stefnumótun (t.d. ákvörðun um að hefja markaðssetningu og sölu í Japan) eða liður í framkvæmd stefnunnar (t.d. ákvörðun um að kaupa tiltekið japanskt smásölufyriræki).

Ef stjórnendum finnst stefnan ekki vera nægilega skýr geta þeir gert tvennt (gjarnan samofið), annars vegar að endurmóta stefnuna (þetta er það sem almennt kallast *stefnumótun*) og hins vegar að festa á blað mikilvæga þætti stefnunnar sem aðeins eru til í hugum manna. Hið síðarnefnda er mjög mikilvægt atriði fyrir framkvæmd stefnunnar og er fjallað um það víðar í þessari grein. Algengast er að nota eingöngu texta við þetta verk. Með útbreiðslu stefnumiðaðs árangursmats er orðið algengt að stefnukort séu notuð til að lýsa stefnu en leiðbeiningar um slíka vinnu má finna í Kaplan og Norton (2004) og Ackermann, Eden og Brown (2005).

3.2 Leiðir til að framkvæma stefnu

Í þessum undirkafla er gerð almenn en stutt grein fyrir helstu leiðum til að framkvæma stefnu en eftir að búið er að fjalla um stefnumiðað árangursmat í næstu þremur köflum verður sérstaklega horft á þátt þeirrar aðferðafræði í framkvæmdinni.

Framkvæmd stefnu er einn þáttur í stefnumiðaðri stjórnun og samkvæmt mynd 1 er stefnumótun annar grundvallarþáttur hennar. Þessir tveir þættir þurfa ekki að vera aðskildir og geta tvinnast saman.

Ljóst má vera að framkvæmd stefnu felst í mörgum atriðum sem tvinnast saman á flókinn hátt. Hér verða dregin fram helstu atriði sem leika oft stórt hlutverk í framkvæmd stefnu.

- **Breytingar á skipuriti.** Slíkar breytingar eru gerðar sjaldan en gjarnan í framhaldi af stefnumótunavinnu. Þær geta verið lykill að árangursríkri framkvæmd stefnu en duga samt skammt. Það má segja að slæmt skipurit geti gert framkvæmd erfiða en gott skipurit opni fyrir möguleika á markvissri framkvæmd.
- **Stefnumarkandi áætlanagerð.** Um hana var rætt hér að framan.

- **Fjárhagsáætlun** (budgeting) er tæki sem flestar skipulagsheildir styðjast við og sumir telja að slík áætlun sé lykiltæki við framkvæmd stefnu. Um þetta má deila og mætti ræða í lagnri grein en hér er ekki rúm fyrir slíkt. Tvennt er rétt að benda á í þessu sambandi. Segja má að markmiðið með því að gera fjárhagsáætlun sé tvíþætt, annars vegar að skapa ramma fyrir einstaka þætti starfseminnar (t.d. deildir) og hins vegar að sýna í verki á hvað skuli leggja áherslu. Margir draga stórlega í efa að fjárhagsáætlanir virki eins og til stendur, sjá t.d. Neely, Bourne og Adams (2003).
- **Breytingaverkefni** sem liður í framkvæmd. Oft leiðir stefnumótunarvinna af sér ákvarðanir um breytingar á stefnu eða starfsháttum sem kalla á sérstök verkefni sem þarf að framkvæma. Dæmi um það er ef fyrirtæki ætlar að hasla sér völl á nýjum markaði. Í sumum bókum og greinum er látið sem framkvæmd stefnu snúist mest um slík verkefni en það er mjög takmörkuð sýn.
- Stefna hríslast niður í fyrirtæki eða stofnun með því að **yfirmenn stjórna undirmönnum**. Allur gangur er á því hve stefnumiðuð sú stjórnun er.
- **Árangursmat** (performance measurement) tekur á sig ýmsar myndir. Hjá fyrirtækjum hefur verið lögð mest áhersla á fjárhagslega árangursmælikvarða en síðasta áratuginn hafa stjórnendur, ráðgjafar og fræðimenn lagt áherslu á að nota einnig ýmsa aðra mælikvarða. Í opinbera geiranum má merkja sífellt auknar kröfur um árangursmat.
- Algengt er að fyrirtæki og stofnanir noti **gildi** (values) til að miðla mikilvægum þáttum í stefnunni til allra starfsmanna og koma stefnunni þannig í framkvæmd.

Sumar af þeim leiðum sem taldar eru upp hér að framan snúa fyrst og fremst að stjórnendum en aðrar að öllum starfsmönnum. Þrjár fyrstu leiðirnar falla klárlega í fyrri flokkinn en sú síðasta í þann síðari.

Ein leið til að greina starfsemi í skipulagsheildum í tvennt er að greina að daglegan rekstur og þróunarverkefni. Þegar hugað er að framkvæmd stefnu er nálgunin ólík eftir því hvort á við. Með þróunarverkefnunum er unnið að því að gera marktækar breytingar á starfseminni í þá átt sem menn vilja fara, þ.e. í samræmi við markaða stefnu. Dagleg starfsemi er samkvæmt orðanna hljóðan og breytist og þróast yfirleitt smátt og smátt. Framkvæmd stefnu getur snúist um hvort tveggja.

3.3 Lykilstarfsmenn og skipurit

Samkvæmt niðurstöðum rannsókna sem kynntar eru í bókinni *Good to great* (Collins 2001) er fyrsti lykillinn að mikilli velgengni fyrirtækja að æðsti stjórnandi sé *mjög hæfur stjórnandi*. Í bókinni er útskýrt hvað það merkir að vera mjög hæfur stjórnandi en eitt af því sem hann gerir er að fá mjög gott fólk í lið með sér. Það blasir reyndar við að mjög mikilvægt er að starfsmenn séu hæfir til að vinna störf sín, meðal annars að þeir búi yfir æskilegri þekkingu, þjálfun og viðhorfum. Án þessa duga einhver kerfi eða stjórnunaraðferðir skammt.

Öll starfsemi í skipulagsheildum tekur mið af formlegu skipuriti þótt misjafnt sé hve mikil áhrif það hefur á starfsemina og hve nákvæmlega er farið eftir því í daglegum störfum. Önnur skipulagsatriði geta líka haft veruleg áhrif og má nefna starfslýsingar, upplýsinga- og boðmiðlun og skipulag vinnustaðar, m.a. staðsetningu starfsmanna. Það hvernig ábyrgð er skilgreind (m.a. umboð til athafna) er náskyldur áhrifaþáttur. Gott skipulag getur auðveldað framkvæmd stefnu verulega og óheppilegt skipulag torveldað hana og stundum getur breyting á skipulagi hraðað framkvæmd. Þessi mikilvægu atriði verða ekki rædd frekar í þessari grein.

4. Stefnumiðað árangursmat

Kaplan og Norton kynntu hugtakið *Balanced Scorecard* (BSC) árið 1992 en síðan þá hefur það þróast mikið, bæði í höndum þeirra og annarra. Líta má á BSC sem aðferðafræði sem býður upp á tvö meginverkfæri. Fæst í BSC-aðferðafræðinni er nýtt en höfundarnir hafa byggt upp heilsteypta aðferðafræði á nýjan hátt. Líklega er mesta nýjungin víddirnar fjórar (perspectives) en aðferðafræðin gengur út á að skilgreina mælikvarða sem lýsa árangri sem snerta fjármál, viðskiptavini, ferla og mannauð (lærdóm og þekkingu).

Stefnumiðað árangursmat er hér notað sem þýðing á BSC. Ekki er reynt að segja frá aðferðafræðinni nákvæmlega eins og Kaplan og Norton gera (t.d. í Kaplan og Norton 2001) heldur einnig tekið tillit til hvernig aðrir hafa notað hana og lýst henni.

Þótt nokkur munur sé á því hvernig fræðimenn lýsa stefnumiðuðu árangursmati (BSC) þá er hann lítill miðað við hve innleiðing aðferðarinnar getur tekið á sig ólíkar myndir. Innleiðingin á BSC hlýtur að taka mið af aðstæðum og því er eðlilegt að hver fari sína leið. Við þetta bætist svo að algengt er að fyrirtæki og stofnanir segist hafa innleitt BSC en hafa ekki unnið í samræmi við aðferðafræðina. Dæmi um slíkt eru svokölluð skorkort sem eru þannig að mælikvarðarnir endurspegla engan veginn stefnuna (en yfirleitt er ekki hægt að segja opinberlega frá einstökum dæmum um slíkt).

Stefnumiðað árangursmat er í senn einföld og flókin aðferðafræði og margar hindranir í vegi þeirra sem vilja styðjast við aðferðafræðina. Það reynist t.d. fáum létt verk að búa til stefnukort og það er eðli málsins samkvæmt erfitt að finna góða mælikvarða. Óljós hugtök og orð með breytilega merkingu hafa líka flækst fyrir fólki í vinnu við mótun og framkvæmd stefnu.

Aðferðafræðin býður fyrst og fremst upp á tvö verkfæri sem má útfæra og nota á marga vegu. Annað þeirra er *skorkort* (scorecard eða balanced scorecard) og stundum er þessu verkfæri ruglað saman við aðferðafræðina. Mörg dæmi eru til að mynda um að skorkort séu gerð án þess að aðferðafræðinni sé beitt. Hitt verkfærið er *stefnukort* (strategy map). Í næstu tveimur köflum er fjallað sérstaklega um þessi tvö meginverkfæri BSC.

4.1 Stefnumiðað árangursmat í hnotskurn

Byrjum á að skoða lýsingu frá Stjórnvísí, félagi um framsækna stjórnun, tekna af vefsíðu félagsins í sept. 2003:

Samhæft árangursmat (BSC) er verkfæri í árangursstjórnun til að hrinda markaðri stefnu í framkvæmd og tengja hana daglegri starfsemi. Samhæft árangursmat er í raun allt í senn samskiptatæki, mælitæki, stjórnæki og aðgerðadrifið tæki. Það miðlar stefnu til allra starfsmanna og mælir framgang hennar. Þannig fást vísbendingar um þann árangur sem áunnist hefur. Stjórnendur nýta síðan niðurstöður árangursmælinga til að byggja ákvarðanir sínar á og grípa til aðgerða ef þörf krefur.

Stefnumiðað árangursmat er aðferðafræði til að auðvelda framkvæmd stefnu á markvissan hátt með því að útfæra stefnuna, miðla henni til starfsmanna og fylgjast með hvernig gengur að framkvæma hana. Stefnumiðað árangursmat er þannig stjórnæki og kerfi fyrir upplýsingasöfnun og -miðlun.

Í einföldu máli má segja að aðferðafræðin snúist um eftirfarandi atriði, þ.e. að eftirfarandi sé „andi BSC“:

- Stefnan er gerð skýrari og útfærð nánar en algengast er, meðal annars með því að lýsa henni með stefnukorti eða stefnukortum. Orsatengslum er lýst og þau koma gjarnan fram á stefnukortunum.
- Skilgreint er safn af markmiðum (stundum eru þetta m.a. „key success factors“) og mælikvörðum (stundum eru þetta m.a. „key performance indicators“). Þetta safn af mælikvörðum ásamt tölum sem þeir gefa og fleiri upplýsingum er kallað skorkort og á safnið að vera í jafnvægi og endurspegla stefnuna.
- Stefnu fyrirtækisins er markvisst komið til skila til starfsmanna þess með stefnu- og skorkortum. Þetta auðveldar þeim að haga störfum sínum og ákvörðunum í samræmi við stefnu fyrirtækisins. Hugtakið *hríslun stefnu* (cascading strategy) merkir að gerð eru skorkort eða stefnukort fyrir ýmsar einingar fyrirtækisins (t.d. deildir) sem byggjast á skorkorti eða stefnukorti næstu einingar fyrir ofan (t.d. sviðs).
- Reglulegar stjórnendaupplýsingar (oft mánaðarlegar) verða markvissari og segja meira um það hvernig gengur að framkvæma stefnu fyrirtækisins en algengt er. Hefðbundnar fjárhagsupplýsingar eru hluti af þessum upplýsingum en einnig aðrar upplýsingar sem væru sumar ella ekki fyrir hendi.

4.2 Þróun BSC

BSC-aðferðafræðin á upphaf sitt að rekja til rannsóknar- og þróunarverkefnis frá árinu 1990 þar sem mælingar hjá nokkrum fyrirtækjum sem þóttu skara fram úr voru skoðaðar og þróaðar og ályktanir dregnar, sjá Kaplan og Norton (1992). Aðferðafræðin hefur þróast mikið síðan þá og má með töluverðri einföldun skipta þróuninni í þrjú skref, sjá t.d. umfjöllun í Larsen (2002):

- Mælingakerfi fyrirtækis er útvíkkað þannig að jafnvægi sé milli meginrekstrarþátta fyrirtækisins. Þessar árangursmælingar eru settar fram í skorkortum. Sjá Kaplan og Norton (1992).
- Hið útvíkkaða mælingakerfi er tengt stefnu fyrirtækisins náð þannig að skorkortin endurspegli stefnuna. Sjá Kaplan og Norton (1996).
- Aðferðafræðin snýst um framkvæmd stefnu og að mæla með skorkortum hvernig gengur að framfylgja henni en áhersla er lögð á að lýsa stefnunni fyrst með stefnukortum og byggja síðan skorkortin á þeirri vinnu. Sjá Kaplan og Norton (2000 og 2001).

Nýjasta bók Kaplans og Nortons (2004) fjallar um stefnukort. Í henni er þó engin grundvallarbreyting gerð á BSC heldur felst þróun aðferðarinnar fyrst og fremst í því að höfundarnir setja fram sýn sína á því hvaða atriði koma oft fyrir í stefnukortum og hvernig geti verið gott að byggja þessi kort upp.

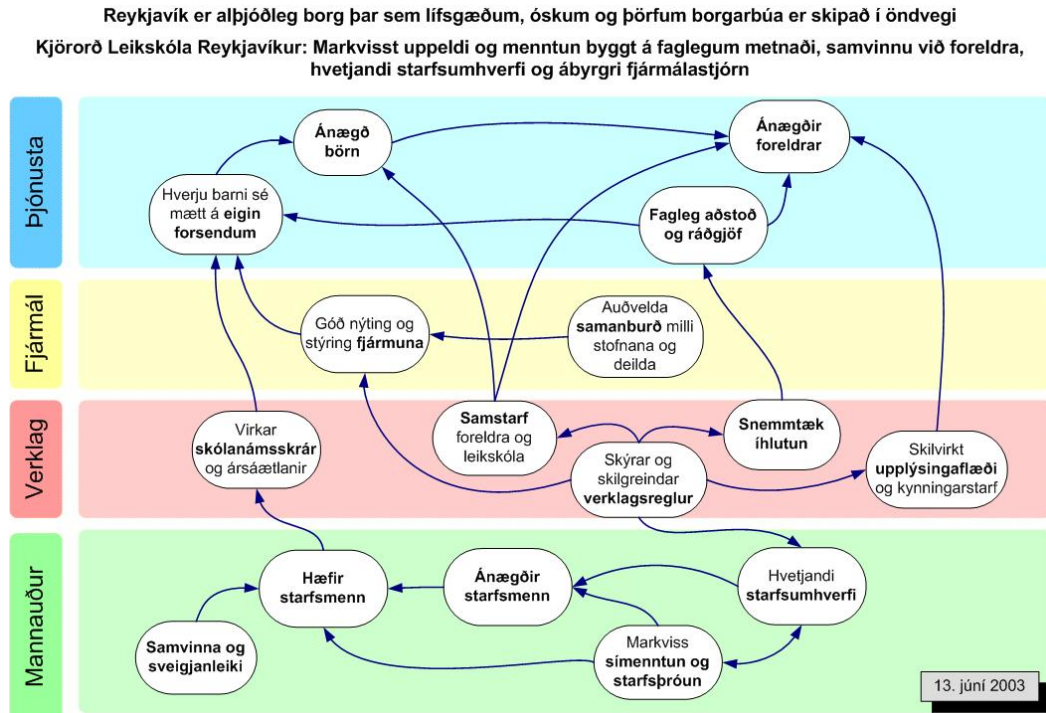
BSC-aðferðafræðin var upphaflega þróuð fyrir fyrirtæki. Síðan fóru ýmsar stofnanir og samtök að nota hana og útfæra og er víða unnið að því að taka aðferðina upp í opinbera geiranum. Á Íslandi má nefna að fjölmargar ríkisstofnanir og sveitarfélög eru að vinna að því að taka aðferðina upp og nokkrar tóku hana í notkun á árinu 2004, t.d. Umferðarstofa. Reykjavíkurborg leggur mikla áherslu á að taka aðferðina upp og þar taka mjög margir þátt í því. Ríkisendurskoðun (2003) hefur gefið út rit um stefnumiðað árangursmat og vill með því stuðla að því að opinberar stofnanir taki þessa aðferð í notkun. Þótt mörg íslensk fyrirtæki séu einnig að vinna að taka þessa aðferð upp þá virðist það ganga hægar þar. Af erlendum skrifum má ráða að þróunin sé svipuð í mörgum löndum.

5. Stefnukort

Reynsla höfundar af því að fylgjast með fjölmörgum læra á og vinna með stefnukort (strategy map) segir að tiltölulega fáir fái góðan skilning á stefnukortum á skömmum tíma. Svo virðist sem margir þurfi 2–10 klst. kennslu og þjálfun til að geta tekið beinan þátt í þróun þeirra. Mjög fáir virðast geta beitt stefnukorti sem öflugum verkfæri. Það má bera saman listina að mála andlitsmyndir og teikna stefnukort. Í báðum tilvikum snýst verkefnið um að greina það sem er einkennandi og koma því á blað.

Stefnukort eiga að lýsa stefnu skipulagsheildar (þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð) með því að sýna meginatriði stefnunnar og orsakasamband milli þeirra. Venjulega eru æðstu markmið höfð efst á kortinu (t.d. hagnaður eða ánægðir viðskiptavinir) og síðan koma undirmarkmið og árangursþættir og jafnvel annars konar atriði. Atriðin eru tengd innbyrðis með örvum sem merkja „stuðlar að“. Útfærsla á stefnukortum getur verið afar mismunandi að mörgu leyti.

Mynd 2 sýnir dæmi um íslenskt stefnukort þar sem örvar eru á milli einstakra markmiða. Í sumum stefnukortum eru aðeins örvar á milli vídda og stundum er þessu blandað saman.



Mynd 2. Stefnukort Leikskóla Reykjavíkur.

Nokkur dæmi um stefnukort komu fram í Kaplan og Norton (1996) án þess að hugtakið „stefnukort“ væri notað. Í Kaplan og Norton (2001) leika stefnukort hins vegar stórt hlutverk. Enn er nokkuð um að fræðimenn, starfsmenn og jafnvel ráðgjafar sjái BSC-aðferðafræðina í því ljósi sem hún var sett fram í Kaplan og Norton (1996) en þekki ekki til stefnukorta. Hér á landi eins og erlendis hafa margir unnið að taka þessa aðferðafræði upp án þess að styðjast við stefnukort, oft vegna þess að þekking á því verkfæri var ekki til staðar. Á Íslandi breyttist þetta mjög hratt á árunum 2002 og 2003 og nú er algengast að stefnukort séu gerð á undan skorkortum.

Kaplan og Norton telja verkfærið stefnukort (strategy map) vera eitt merkasta framlag BSC-aðferðafræðinnar. Kaplan og Norton segja (2001, bls. 10):

Unlike in the financial domain, where standard frameworks such as general ledgers, income statements, and balance sheets exist to document a financial plan, no generally accepted framework exist for describing strategy.

og

From this base of experience, we developed a general framework for describing and implementing strategy that we believe can be as useful as the framework – income statement, balance sheet, statement of cash flows – used by financial managers for financial planning and reporting. The new framework, which we call a “strategy map”, is a logical and comprehensive architecture for describing strategy. It provides the foundation for designing a Balanced Scorecard that is the cornerstone of a new “strategic management system.”

Stefnukort eru þó mun eldri en BSC-aðferðafræðin og því er hæpið hjá Kaplan og Norton að segja „... we developed ...“ í tilvísuninni hér að framan. Þessi kort komu væntanlega fyrst fram óformlega í aðgerðarannsóknnum árið 1983 (Eden o.fl. 1983) og formlega árið 1989 (Eden 1989) en líta má á stefnukort sem einn flokk tengslarita.

Eitt af því sem einkennir nær öll stefnukort frá Kaplan og Norton er að víddimar fjórar (eða afbrigði af þeim) koma fram á kortinu. Í nýjustu bók þeirra (Kaplan og Norton 2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, draga þeir fram stefnuþemu (strategic theme). Þeir telja sig nú hafa greint nokkur stefnuþemu sem eru mjög algeng hjá fyrirtækjum og hafa allt að því staðlað stefnukortin sín.

Stefnu fyrirtækja og stofnana hefur um árabíl fyrst og fremst verið lýst með orðum. Sú aðferð getur hentað vel þegar ekki er ætlunin að lýsa stefnunni ítarlega eða tengja daglegar aðgerðir starfsmanna við hana. Ef, hins vegar, ætlunin er að lýsa stefnunni það ítarlega að sú lýsing hafi veruleg áhrif á störf einstaklinga í skipulagsheildinni er æskilegt eða nauðsynlegt að grípa til annarra aðferða. Óhætt er að segja að stefnukort veiti möguleika á að lýsa stefnu á annan og betri hátt en unnt er með öðrum aðferðum. Jafnvel má segja að stefnukort sé eina verkfærið sem er sérstaklega hentugt til að lýsa stefnu á djúpan og skilvirkan hátt ef stefnan er flókin eða ítarleg.

Grundvallaratriði í BSC-aðferðafræðinni er að þeir mælikvarðar sem settir eru fram í skorkorti endurspegli í heild sinni stefnuna. Þetta er þó hægara sagt en gert. Höfundur þessarar greinar hefur séð og fengið upplýsingar um mörg skorkort sem endurspeгла stefnuna mjög illa en af augljósum ástæðum er sjaldnast hægt að segja frá slíkum dæmum opinberlega. Ef vönduð stefnukort eru gerð á undan skorkortum verður vinna við skorkortin mun auðveldari en ella og meiri líkur á að þau endurspegli stefnuna vel.

Stefnunni er komið á framfæri við starfsmenn bæði með stefnukortum og skorkortum. Stundum getur verið eðlilegt að almennir starfsmenn sjái aðeins skorkort eða aðeins stefnukort en ekki er eðlilegt að stjórnendur styðjist eingöngu við skorkort ef fylgja á stefnumiðuðu árangursmati eða BSC eins og aðferðin er notuð núna.

6. Skorkort

Á skorkorti eru sett fram markmið sem koma fram í stefnukortinu eða eru tengd atriðum á stefnukortinu. Fyrir hvert markmið er einn mælikvarði eða fleiri sem segja til um hvernig gengur að ná markmiðinu. Segja má að mælikvarðarnir séu burðarásar skorkortanna en markmiðin undirstaðan. Á skorkortum eru einnig ýmsar aðrar upplýsingar og verður farið yfir þær í kafla 6.1. Í kafla 6.2 verður rætt um hugbúnað fyrir stefnumiðuðu árangursmat.

Að hluta til er skorkort svipað og það sem kallast *mælaborð stjórnandans* en þó er margt ólíkt með þessum hugtökum og óæskilegt er að rugla þeim saman.

Þróun góðra mælikvarða er hvort tveggja í senn, afar erfitt verkefni og afar mikilvægt verkefni. Mikilvægið felst ekki aðeins í því að mælingarnar hafi áhrif á atferli starfsmanna og að þær veiti upplýsingar um starfsemina. Mikilvægi verkefnisins felst einnig í því að umræður um gangverk fyrirtækisins eru nauðsynlegar til að draga fram mælikvarða og eru þannig liður í mikilvægu lærdómsferli. Tilgangurinn með að gera stefnukort á undan skorkortum er m.a. sá að auðvelda þróun góðra mælikvarða.

Hver mælikvarði þarf að hafa ýmsa góða eiginleika, meðal annars eftirfarandi (sjá nánar Niven 2003, bls. 204–205):

- Mælikvarðinn tengist stefnunni.
- Auðvelt er að skilja mælikvarðann.
- Hægt er að fá tölur með honum.
- Mælingar eru gerðar oft (nýjar tölur mánaðarlega).
- Ekki ætti að nota mælikvarða sem segja að verkefni sé lokið.
- Mælikvarðinn hafi jákvæð áhrif á starfsmenn.

Ekki nægir þó að hver mælikvarði fyrir sig sé góður heldur þarf heildin einnig að vera góð. Skorkortið þarf að endurspeglar stefnuna fyrir fyrirtækið eða stofnunina í heild eða þann hluta sem það er gert fyrir. Einnig þarf að vera margs konar jafnvægi í þessu safni mælikvarða (balanced scorecard), meðal annars milli leiðandi mælikvarða (lead indicators) og fortíðarmælikvarða (lag indicators). Í stað þess að tala um jafnvægi má allt eins segja að mælikvarðarnir þurfi að vera fjölbreyttir og mæla sem flesta þætti sem skipta miklu máli fyrir árangursríka framkvæmd stefnunnar.

6.1 *Upplýsingar á skorkortum*

Fyrir hvern mælikvarða eru ýmsar upplýsingar en það er mjög breytilegt hvaða upplýsingar eru í skorkortum. Í töflu 2 eru sýndar helstu upplýsingar sem eru algengar á skorkortum. Skoðum hvern dálk fyrir sig.

Víddirnar koma gjarnan fram á skorkortum en ekki alltaf. Þar þjóna þær þeim tilgangi að auðvelda yfirsýn yfir mælikvarðana sem eru á skorkortinu í heild sinni.

Tafla 1. Dæmigerðar upplýsingar í skorkorti.

Vídd	Markmið	Mælikvarðar	Niðurstöður	Viðmið	Verkefni
Fjármál	Mikil arðsemi	Hagnaður á hlut	1,56	1,05	
Viðskiptavinir	Aukin markaðs- hlutdeild	Markaðshlutdeild	23%	30%	Auglýsinga- herferð
Ferli	Lág gallatíðni	Fjöldi galla í %	0,7% – 0,62% – 0,46% – 0,63%	0,50%	Þjálfun starfsmanna
Mannauður	Ánægja starfsmanna	Meðaleinkunn úr viðhorfskönnun	77	70	

Markmiðin gegna fyrst og fremst því hlutverki að tengja mælikvarðana við stefnuna og árangur. Yfirleitt eru nokkur markmið fyrir hverja vídd, gjarnan 2–6 markmið. Algengast er að nota einn eða tvo mælikvarða fyrir hvert markmið en stundum fleiri. Sum markmið geta komið fram á stefnukorti án þess að koma fram á skorkorti en að jafnaði ættu öll markmið á skorkorti einnig að koma fram á stefnukorti. Með því að setja markmið fram á skorkortum er ljóst til hvers verið er að mæla það sem mælt er.

Mælikvarðar á skorkortum eru mjög fjölbreyttir. Í ýmsum bókum eru sýndir mælikvarðar sem eru algengir eða hafa reynst vel að mati einhverra (Niven 2002, Becker o.fl. 2001, Huselid o.fl. 2005). Með ýmsum sérsniðnum BSC-hugbúnaði fylgir listi af mælikvörðum. Mergur málsins er samt sá að í hverju tilviki þarf að finna út hvaða mælikvarðar henta best og er ekki vænlegt til árangurs að herma eftir öðrum.

Niðurstöðutölur, þ.e. tölurnar sem mælikvarðarnir gefa, geta komið úr tölvukerfum fyrirtækisins, fengist með sérstökum mælingum eða verið niðurstaða úr viðhorfskönnunum. Yfirleitt er talið æskilegt að mánaðartölur séu fyrir marga mælikvarða og þá eru gjarnan sýndar tölur fyrir 6–24 mánuði, kannski ekki beint sem tölur heldur sem línurit eða litlar örvar. Niðurstöðutölur

Viðmið (árangursmarkmið, target) er sú niðurstaða sem stefnt er að eða telst vera góð niðurstaða. Viðmið virkar á tvo vegu, annars vegar sem hvatning og hins vegar til að bregðast við ef þau nást ekki. Á skorkortum eru stundum notaðir rauðir, gulir og grænir litir til að sýna hvort tókst að ná viðmiðinu.

Á skorkortum eru gjarnan sýnd verkefni, t.d. umbóta- eða þróunarverkefni, sem tengjast tilteknu markmiði eða mælikvarða.

6.2 Skorkort og hugbúnaður

Hugbúnaður skiptir litlu sem engu máli við þróun skorkorta en getur skipt miklu máli við notkun þeirra.

Aðalmálið við þróun skorkorta er að skilgreina gott safn af mælikvörðum og algengt er að það verk takist ekki. Notkun hugbúnaðar á þessu stigi snýst um að halda utan um upplýsingar (texta og stefnukort en ekki tölur) og best er að nota hugbúnað sem menn eru vanir að nota, t.d. Word og Excel. Fara verður varlega í að taka í notkun nýjan hugbúnað á þessu stigi því að það getur tekið tíma og orku frá

starfsmönnum eins og dæmin sanna og jafnvel skapað andstöðu við að taka upp BSC. Í versta falli veldur þetta því að innleiðingu BSC sé ruglað saman við innleiðingu hugbúnaðar.

Þegar safn mælikvarða liggur nokkurn veginn fyrir er eðlilegt að huga vel að notkun hugbúnaðar. Algengast virðist að Excel sé notað í nokkur ár og síðan sé e.t.v. sérsniðinn hugbúnaður tekinn í notkun. Í sumum tilvikum eru aðstæður þannig að skynsamlegt er að taka strax í notkun sérsniðinn hugbúnað.

Marr og Neely (2003) hafa greint þrjár meginástæður fyrir því að taka í notkun sérhæfðan hugbúnað fyrir BSC:

- Hægt er að flétta saman gögnum úr ýmsum áttum, fyrst og fremst úr ýmsum hugbúnaðarkerfum.
- Sérhæfður hugbúnaður gefur möguleika á að geyma og greina gögnin á ýmsan hátt.
- Sérhæfður hugbúnaður auðveldar upplýsingamiðlun og samskipti.

Það er margt, en misjafnt, hvað sérsniðinn BSC-hugbúnaður getur gert og í grein Marrs og Neelys er greint frá 31 mismunandi hugbúnaði fyrir BSC. Söfnun, geymsla og miðlun upplýsinga er að sjálfsögðu lykilatriði í þessu máli. Framsetning upplýsinga er eitt af því sem slíkur hugbúnaður býður gjarnan upp á, t.d. notkun lita og línurita. Einnig er yfirleitt auðvelt að skoða ýmsar upplýsingar sem eru á bak við það sem sést á skjánum, t.d. undirskorkort eða nánari upplýsingar um einstaka mælikvarða.

7. Stefnumiðað árangursmat og framkvæmd stefnu

Í kafla 3 var fjallað almennt um framkvæmd stefnu. Í þessum kafla er athyglinni beint að nokkrum þáttum er varða framkvæmd stefnu þar sem stefnumiðað árangursmat er líklegt til að geta orðið að gagni. Rétt er að hafa í huga að margt þarf að koma til þannig að framkvæmd stefnu sé markviss og gangi vel en fátt er nauðsynlegt öllum fyrirtækjum.

Um fjöllum sem þessi hlýtur að bera sterkan keim af þekkingu, reynslu og viðhorfum þess sem skrifar hana. Val á efni í kafla sem þennan fer líka eftir því hvaða skipulagsheildir eru hafðar í huga, sem og lesendahópurinn. Ef megináherslan væri á stór bandarísk fyrirtæki, svo að dæmi sé tekið, þá væri eðlilegt að haga efni kaflans á nokkuð annan veg en hér er gert.

Í kafla 7.1 er fjallað um það grundvallaratriði í stjórnun að starfsmenn þurfi að *vita, vilja og geta*. Í 7.2 er rætt um hríslun stefnunnar, þ.e. það verkefni að koma æðstu stefnu skipulagsheildarinnar til starfsmanna með því að útfæra hana betur og betur. Í köflum 7.3 og 7.4 er starfsemin greind í tvo þætti, annars vegar daglegan rekstur og hins vegar þróunarverkefni. Að lokum eru nokkur önnur atriði skoðuð í kafla 7.5.

7.1 Að *vita, vilja og geta*

Til að starfsmenn geti unnið gott starf, t.d. tekið þátt í að framkvæma stefnu fyrirtækisins, þurfa þeir að

- **vita** til hvers er ætlast af þeim,
- **vilja** gera það og
- **geta** gert það.

Þessi framsetning byggist óbeint á stjórnendaskóla HP (Hewlett Packard) og Stroebe og Stroebe (1994). Jafnvel má segja að það að stjórna undirmönnum snúist fyrst og fremst um þetta. Skoðum hvert atriði fyrir sig.

Að vita

Upplýsingar til starfsmanna um til hvers er ætlast af þeim eru af ýmsum toga og reyndar er misjafnt hvað þeir fá mikið að vita um það. Sennilega er munurinn mestur eftir því hvort fyrirmælin snúast um hvernig þeir eigi að vinna eða hvaða árangri þeir eigi að ná. Aðrar öfgarnar eru að það sé nákvæmlega skilgreint hvernig eigi að vinna verkið, t.d. starfsmenn sem vinna að viðhaldi flugvéla eða við þrif á skurðstofu. Hinar öfgarnar eru þegar æskilegur árangur er skilgreindur en starfsmaður hefur frjálsar hendur um hvernig hann vinnur verkið, t.d. háskólakennari eða lagasmiður. Í þessari grein er einkum fjallað um störf sem eru nær síðara tilvikinu, þ.e. starfsmenn sem hafa mikið *umboð til athafna*.

Þegar starfsmenn hafa mikið umboð til athafna er mikilvægt að ljóst sé eftir hvaða árangri er sóst. Ef vilji er til að framkvæma stefnu markvisst þarf að tengja þennan árangur við stefnuna. Ein leið til þess er að nota stefnu- og skorkort þannig að hér getur stefnumiðað árangursmat leikið stórt hlutverk. Nákvæmast er þegar árangurinn er mældur með tölulegum mælikvörðum en yfirleitt er aðeins unnt að ná yfir hluta þess sem skiptir máli með slíkum mælikvörðum og því ber að fara varlega í þær sakir.

Í sumum tilvikum segja fá orð mikið um æskilegan árangur, t.d. geta *gildin* haft veruleg áhrif. Yfirleitt er þó þörf fyrir meiri upplýsingar um til hvers er ætlast. Starfslýsingar veita gjarnan einhverjar slíkar upplýsingar.

Að vilja

Líklega má gera ráð fyrir að flestir starfsmenn vilji vinna gott verk. Það er þó ekki algilt því að sumir hugsa meira um eigin hagsmuni en hagsmuni fyrirtækisins og vilja fyrst og fremst sleppa auðveldlega frá vinnunni og einstaka starfsmenn vilja skemma fyrir. Það er þó misjafnt hvað starfsmenn leggja sig hart fram og hægt er að hafa áhrif á það með ýmsum hætti.

Almennt er talið árangursríkast að fá menn til að leggja sig fram með hvatningu og umbun (til að hvetja menn til dáða). Hótanir og refsingar eru sjaldan æskileg leið og skila oft litlum árangri. Eftirlit getur verið nauðsynlegt og gagnlegt en starfsmenn eiga helst að tengja það við upplýsingaöflun og umbætur en ekki við refsingu.

Ef BSC er tekið upp í fyrirtæki er sá árangur sem mældur er í skorkortum oft ein af forsendum umbunar. Umbun getur verið fjárhagsleg (laun, bónus, leikhúsmiði) og af öðrum toga (hrós yfirmanns, meira spennandi verkefni en áður). Umbun er

margslungið fyrirbæri sem verður ekki rætt hér en lesendum er bent á að lesa sér til um það hjá Daniels (1999). Huga þarf bæði að því fyrir hvað á að umbuna (hvað er góð frammistaða) og hvernig.

Mælikvarðar geta verið mjög hvetjandi og virkað bæði sem vöndur ef illa gengur og sem umbun ef vel gengur. Margir vilja leggja mikið á sig til að ná settu markmiði og gleðjast með öðrum þegar markmiði er náð, sérstaklega ef það er opinbert og þeir hafa átt þátt í að ákveða það. Ef þessi markmið endurspeglar stefnuna þá eru menn að keppast við að framkvæma hana.

Að geta

Margt þarf til að starfsmenn geti sinnt starfi sínu. Það má flokka í tvennt, hæfni starfsmannsins og starfsskilyrði. Eitt af hlutverkum yfirmanna er að stuðla að því að undirmenn geti unnið starf sitt svo að vel sé. Til þess að ná því þurfa þeir að vita hvernig ástandið er og að stuðla að breytingum eftir þörfum.

Sumir mælikvarðarnir eru til þess fallnir að sýna hve góður árangur starfsmanna hefur verið, þ.e. hvort þeir hafi getað gert það sem þeir áttu að gera. Aðrir mælikvarðar snúa frekar að því að mæla forsendur þess að starfsmenn geti gert það sem þeir eiga að gera.

Verkefni á skorkortum eru sum unnin til að auka líkurnar á að starfsmenn geti gert það sem til er ætlast. Sem dæmi má nefna þjálfunarátak, bætt tölvukerfi og fjölgun starfsmanna.

7.2 Hríslun stefnu

Mörg fyrirtæki hafa nokkuð skýra æðstu stefnu (viðskiptastefnu) en almennt orðaða og lítt útfærða. Slík stefna getur stundum haft töluverð áhrif á einstaka starfsmenn. Hins vegar getur stefnan haft mun meiri áhrif (verið meira leiðbeinandi) ef hún er útfærð nánar.

Með hríslun stefnu er átt við að æðsta stefnan sé útfærð þannig að í henni felist nokkuð nákvæm lýsing á hvernig fyrirtækið ætlar að ná þeim árangri sem að er stefnt. Þetta er gjarnan gert með því að vinna það sem má kalla undirstefnur fyrir hluta af starfseminni. Þetta geta verið nokkrar eða margar undirstefnur. Þær geta verið í samræmi við skipurit (t.d. stefna fyrir tiltekna deild) eða þvert á skipurit (t.d. gæðastefna).

Þegar unnið er að gerð undirstefnu er byggt á æðri stefnu, sem t.d. kemur fram í stefnukorti og skorkorti. Segja má að með því að vinna undirstefnuna sé verið að framkvæma æðstu stefnuna en í þróun undirstefnu felist jafnframt einhvers konar stefnumótun. Það er líklega frekar sjaldgæft að til séu skriflegar lýsingar fyrir deildir á því hvaða árangri er stefnt að og hvernig það skuli gert, þ.e. að til sé stefna fyrir einstakar deildir. Algengara er að verkefnum (og hlutverki) deilda sé lýst og áætlanir um hvernig leysa beri verkefnin liggi fyrir.

Í flestum bókum um BSC er rætt um hvernig stefna er látin hríslast um fyrirtæki með skorkortum. Þá eru gjarnan sumir mælikvarðar í yfirsjónarkorti einnig látnir

koma fram í undirkortum (þeir erfast) og mælikvarðar í yfirkorti geta verið safnmælikvarðar (yfirleitt summa eða meðaltal) samsvarandi mælikvarða í öllum beinum undirkortum. Aðrir mælikvarðar í undirkortum eru síðan nýir (eiga ekki samsvörun í æðra korti) og tengjast starfseminni í viðkomandi starfseiningu.

Ekki er síður eðlilegt að nota stefnukortin við hríslun. Ýmsir aðgerðarannsóknarmenn (m.a. höfundur greinarinnar) hafa beitt slíkri nálgun í áratugi en á þennan möguleika hefur almennt ekki verið bent í ritum um BSC. Athygli vekur að í upplýsingabæklingi fyrir starfsmenn Reykjavíkurborgar (Reykjavíkurborg 2003) er einvörðungu þessari leið við hríslun lýst. Í vinnu við BSC hjá Reykjavíkurborg árin 2001 og 2002 var hins vegar stuðst við skorkort við hríslunina og nánast ekkert unnið að stefnukortum.

Hríslun þarf ekki að fylgja skipuriti. Tökum dæmi: Upplýsingatækni er mikilvæg fyrir flest fyrirtæki og mörg hafa upplýsingatæknideild. Það getur verið eðlilegt í sumum tilvikum að gera stefnukort og skorkort annars vegar fyrir *upplýsingatæknistefnu fyrirtækisins* og hins vegar fyrir *stefnu upplýsingatæknideildarinnar* (sjá Olve o.fl., bls. 22). Sú fyrri gæti þá verið lýsing á því hvernig upplýsingatæknin auðveldar fyrirtækinu að ná árangri og sú síðari snýst meira um hvernig upplýsingatæknideildin starfar.

7.3 Dagleg starfsemi

Mestur tími flestra starfsmanna fer í dagleg störf þar sem ekki er sérstök þörf á því að hugað sé oft eða mikið að stefnunni. Engu að síður getur það breytt miklu hvort starfsmenn taki tillit til stefnu fyrirtækisins og því er æskilegt að þeir viti hver hún er.

Sjaldgæft er að æðsta stefna fyrirtækis hafi mikil áhrif á starf einstakra starfsmanna. Til að stefna geti haft mikil áhrif á starfsmenn þarf hún að standa þeim nærri og þess vegna er hríslun mjög mikilvæg. Möguleg áhrif þess að stefnan sé skýr í huga starfsmanna geta t.d. verið:

- hvernig starfsmenn forgangsraða verkum og hvað þeir verja löngum tíma í hvert verkefni,
- að þeir leggi sig sérstaklega fram um tiltekin atriði, t.d. að ljúka verkefnum fyrir gefin tímamörk,
- að verkferlum og vinnubrögðum sé breytt, t.d. með því að sleppa óþarfa verkþáttum, og
- að starfsmenn taki eftir ýmsu og miðli upplýsingum um það, t.d. hvaða smáatriði gleðja viðskiptavini.

Stefnumiðað árangursmat getur, ef vel tekst til, stutt við daglegan rekstur og stuðlað að því að hann sé í takt við stefnu skipulagsheildarinnar. Það er raunar meginhugsunin við aðferðafræðina.

Meðal ástæðna fyrir því að stefnan hefur lítil bein áhrif á daglega starfsemi er að starfsmenn þekkja ekki stefnu fyrirtækisins eða sjá ekki hvernig stefnan eigi að hafa áhrif á starf þeirra. Með stefnukortum er hægt að miðla stefnunni þannig að

starfsmenn geti á auðveldan hátt séð hver hún er, auk þess sem hún er þá útfærð nánar en algengast er. Þetta er gert með ólíkum hætti og misjafnt er hvaða leið hentar. Sumir hafa t.d. farið þá leið að hafa stefnukort á áberandi stað, t.d. á kaffistofum.

Mælikvarðar (á skorkortum) geta haft mikil áhrif á hegðun. Þeir geta haft áhrif á hvernig starfsmaður forgangsraðar verkefnum og valdið því að hann leggur sig fram um tiltekin atriði. Vel valdir mælikvarðar geta þannig haft afgerandi áhrif á daglegan rekstur. Hér er vert að koma með viðvörðun. Mælikvarðar geta haft óæskileg áhrif ef þeir eru valdir óskynsamlega og mörg dæmi eru um að slíkt hafi gerst.

7.4 *Þróunarverkefni*

Þróunarverkefni eru afar mikilvægur liður í því að framkvæma stefnu skipulagsheildar. Skiptir þá miklu máli hvaða þróunarverkefni eru valin, hvernig þau eru útfærð og hvernig þau eru framkvæmd. Þegar verkefnið snýst um að breyta hegðun eða vinnuumhverfi starfsmanna má líta á breytingastjórnun sem eina vídd verkefnisstjórnunar. Í slíkum tilvikum getur fagleg breytingastjórnun skipt sköpum, sjá t.d. Kotter (1996). Verkefnastjórnun snýst um val og útfærslu á verkefnum og það að halda utan um upplýsingar um þau verkefni sem eru í gangi en verkefnisstjórnun snýst um stjórnun eins verkefnis.

Í heimi hraðra breytinga og mikillar samkeppni eru flest fyrirtæki með mörg verkefni í gangi sem má kalla þróunarverkefni. Þessi verkefni má fella í ýmsa flokka verkefna svo sem vöruþróunarverkefni og breytingaverkefni sem eru liður í að framkvæma stefnu fyrirtækisins. Algengt er að fyrirtækjum gangi brösuglega að velja þessi verkefni og halda utan um þau, sjá t.d. Buttrick (2002). Skoðum nánar verkefnaval og hvernig er haldið utan um verkefni.

Verkefnaval snýst um að ákveða hvaða verkefni eru sett af stað og hvaða verkefni eru stöðvuð. Stundum birtist þetta sem forgangsröðun verkefna og jafnvel með því að ákveðið er hve mikið fjármagn fer í hvert verkefni.

Styðjast má við stefnumiðað árangursmat á a.m.k. tvo vegu við verkefnaval. Í fyrsta lagi má gera lista yfir þau verkefni sem eru í gangi eða rætt er um að setja af stað og bera þann lista saman við stefnukortið (sjá m.a. Irwin 2003, bls. 645–646). Þau verkefni sem koma vel heim og saman við það sem kemur fram á stefnukortinu ættu að hafa ganga fyrir þeim verkefnum sem gera það ekki. Í öðru lagi eru verkefni (í sérstökum dálki) á skorkortum sem tengjast tilteknum mælikvörðum eða markmiðum.

Mikilvægt er að halda utan um upplýsingar um þau verkefni sem eru í gangi (a.m.k. að skilgreina slík verkefni formlega og skrá lykilupplýsingar um þau) en mjög misjafnt er hve vel það er gert og algengt er að þetta reynist fyrirtækjum erfitt. BSC auðveldar ekki þennan þátt neitt að ráði nema helst með því að listi af verkefnum getur verið í skorkortum.

7.5 *Önnur atriði*

Hér að framan hefur verið fjallað um nokkur lykilatriði við framkvæmd stefnu og hvernig BSC getur komið þar að gagni. Hér verður minnst á nokkur atriði í viðbót.

7.5.1 Áætlanir

Áætlanir eru nauðsynlegur þáttur í starfi fyrirtækja, t.d. starfsáætlanir eða framkvæmdaáætlanir. Cravens (1997) fjallar um gerð og framkvæmd markaðsáætlunar (marketing plan), sem er enn eitt dæmi um áætlun. Skoðum betur þær áætlanir sem algengt er að fyrirtæki og stofnanir geri á síðasta ársfjórðungi fyrir komandi ár. Þessa vinnu má kalla stefnumarkandi áætlanagerð og áætlunin sjálf er stundum kölluð fjárhagsáætlun. Á ensku er notuð fjölmörg orð um þetta verkefni, t.d. *budgeting*, *budgeting process*, *strategic planning* og *annual planning*. Misjafnt er hve mikil vinna er lögð í gerð fjárhagsáætlunar, hve nákvæm hún er og hve bindandi hún er. Vinnubrögð eru einnig ólík.

Hver er þá tilgangur þess að gera fjárhagsáætlun? Segja má að það þjóni tvennum tilgangi, að úthluta björgum (fjármagni) og að miðla stefnu (áhersluatriðum). Miðað við þessa lýsingu má vera augljóst að BSC getur leyst fjárhagsáætlun af hólmi varðandi hið síðarnefnda.

Greiningu á æskilegum tilgangi fjárhagsáætlunar er að finna í Beinhocker og Kaplan (2002, bls. 51), en þar segir:

„Our research persuades us that the exercise can add value if it has two overarching goals. The first is to build ‘prepared minds’ – that is, to make sure that decision makers have a solid understanding of the business, its strategy, and the assumptions behind that strategy, thereby making it possible for executives to respond swiftly to challenges and opportunities as they occur in real time. ... The second goal is to increase the innovativeness of a company’s strategies.“

Hér blasir við hvernig BSC getur leyst fjárhagsáætlanir af hólmi að ýmsu leyti. Niven (2002) fjallar um hvernig mögulegt sé að tengja fjárhagsáætlanir við BSC og gefur jafnframt dæmi um fyrirtæki sem hafa alveg hætt við (hefðbundnar) fjárhagsáætlanir.

Erfiðleikar og ókostir við notkun fjárhagsáætlana eru margir, algengir og vel þekktir. Neely o.fl. (2003) telja upp 12 helstu veikleika fjárhagsáætlana, fjalla um helstu leiðir sem farnar eru við gerð þeirra og gefa dæmi um stórfyrirtæki sem hafa hætt gerð slíkra áætlana. Beinhocker og Kaplan (2002, bls. 49) segja:

„... the annual strategy review frequently amounts to little more than a stage on which business unit leaders present warmed-over updates of last year’s presentations, take few risks in broaching new ideas, and strive above all to avoid embarrassment“

og byggja þessa fullyrðingu á víðtækum rannsóknum.

Berum saman BSC og stefnumarkandi áætlanagerð. Sameiginlegt báðum aðferðunum er það viðhorf að útfæra þurfi stefnuna nánar til að hún geti haft mikil áhrif á dagleg störf. Reginmunur er þó á nálgun þessara tveggja aðferða. Áætlun njörvar margt niður en BSC setur fjölmörg leiðbeinandi markmið. Umboð til athafna er eitt af einkennum BSC (ef útfært er vel) en síður áætlanagerðar.

7.5.2 Stjórnendaupplýsingar

Stjórnendur þurfa að fá góðar upplýsingar til að geta áttað sig á hvernig gengur að framkvæma stefnuna og til að geta brugðist við. Þeir þurfa að fá tölulegar upplýsingar, m.a. úr tölvukerfum skipulagsheildarinnar, og munnlegar upplýsingar. Þeir þurfa upplýsingar um fjárhagsstærðir, magntölur og ótal margt fleira. Innleiðing á stefnumiðuðu árangursmati getur bætt stjórnendaupplýsingar, jafnvel verulega ef vel tekst til því að venjulega endurspeglar stjórnendaupplýsingar stefnu skipulagsheildarinnar að mjög takmörkuðu leyti.

Góð skorkort veita miklar upplýsingar um hvernig gengur að framfylgja stefnunni en veita að sjálfsögðu langt frá því allar slíkar upplýsingar. Margir hafa tjáð sig um að BSC breyti umræðum á fundum þar sem unnið er að innleiðingu BSC, en fjölmargir starfsmenn geta tekið þátt í slíkum fundum. Þetta á einnig við um reglubundna stjórnendafundi, t.d. fundi framkvæmdastjórnar, þannig að umræðan á slíkum fundum snýst í auknum mæli um stefnu og framtíðina eftir að stefnumiðuð árangursmat er tekið í notkun.

Framsetning stjórnendaupplýsinga getur skipt miklu, eins og framsetning upplýsinga almennt séð. Stjórnendur þurfa að skoða mikið af upplýsingum sem verða sumar til innan fyrirtækisins og aðrar utan þess. Skorkort og hugbúnaður fyrir BSC gefa möguleika á framsetningu þeirra upplýsinga sem snúast sérstaklega um framkvæmd stefnunnar.

7.5.3 Fyrirtækjamenning

Orðið *fyrirtækjamenning* er notað yfir mikilvægt hugtak en skilgreiningar á því eru bæði innbyrðis ólíkar og oft mjög óljósar. Hér er farin sú leið að halda því opnu hvað þetta orð merkir og einnig hvort hér sé í raun um eitt hugtak að ræða eða nokkur mismunandi hugtök. Tengsl BSC við fyrirtækjamenningu eru mikilvæg og því verða þessi tengsl skoðuð hér, en lítum fyrst á nokkur dæmi um möguleg einkenni á fyrirtækjamenningu:

- hefð er fyrir að mæla mikið og skoða tölur í fyrirtækinu
- samskipti starfsmanna eru lítil eða mikil
- samvinna er mikil
- frumkvæði starfsmanna er lítið eða mikið
- illt umtal um aðra starfsmenn viðgengst í fyrirtækinu
- starfsmenn fyrirtækisins eru kátir
- starfsmenn bera óttablandna virðingu fyrir yfirmönnum
- ótti við breytingar ríkir meðal starfsmanna

Það að taka BSC upp getur breytt menningu fyrirtækis á margan hátt. Ef lítil hefð er fyrir því að mæla ýmis atriði í starfsemi fyrirtækisins mun það breytast með innleiðingunni. Ef lítið er um tiltekna hegðun (t.d. kátinu starfsmanna) en nokkrir mælikvarðar sem ýta undir slíka hegðun eru skilgreindir má gera ráð fyrir að hún aukist. Stundum er eitt af markmiðunum með innleiðingu einmitt að breyta menningu fyrirtækisins.

Taka þarf mið af fyrirtækjamenningu við innleiðingu BSC. (Reyndar þarf að taka tillit til svo margra þátta við hana að hún tekur á sig ótal myndir.) Sem dæmi má nefna þetta: Ef ótti eða andstaða við breytingar er eitt af einkennum menningar fyrirtækisins þarf að gæta sérstaklega að atriðum eins og góðri upplýsingagjöf, þátttöku starfsmanna og að gefa innleiðingunni nægan tíma. Ef tímaskortur háir mörgum starfsmönnum gæti verið gott að hefja innleiðinguna á mörgum stöðum samtímis og fá utanaðkomandi aðila til að stýra verkefninu.

Menning fyrirtækisins sem í hlut á getur haft mikið um það að segja hvort skynsamlegt sé að innleiða BSC þar. Í sumum tilvikum má gera ráð fyrir að menning fyrirtækisins komi í veg fyrir að vel heppnist að taka BSC upp. Í öðrum tilvikum gæti menning og starfsemi fyrirtækisins verið þannig að innleiðing BSC myndi litlu breyta og hún því óþarft verkefni.

8. Lokaorð

Í greininni er gerð tilraun til að greina hver þáttur stefnumiðaðs árangursmats (BSC) getur verið í framkvæmd stefnu. Fyrst er fjallað um hugtökin *stefna* og *framkvæmd stefnu*. Gerð er grein fyrir meginatriðum aðferðafræðinnar um stefnumiðað árangursmat, sem og þróun hennar. Fjallað er almennt um helstu þætti við framkvæmd stefnu og sérstaklega er skoðað hvaða hlutverk stefnumiðað árangursmat getur leikið.

Aðstæður í fyrirtækjum, stofnunum og öðrum skipulagsheildum eru mjög ólíkar og breytast með tímanum. Því er fátt hægt að segja sem á við um stóran hóp skipulagsheilda, t.d. öll skráð fyrirtæki í Kauphöll Íslands, hvað þá allar skipulagsheildir. Hins vegar er margt sem á við um margar skipulagsheildir, jafnvel mjög ólíkar, og í greininni er reynt að draga fram slík atriði.

Stefnumiðað árangursmat styðst við tvö verkfæri, stefnukort og skorkort. Þau þjóna ólíkum tilgangi en geta bæði auðveldað að framkvæma suma þætti stefnu skipulagsheildarinnar sem í hlut á. Þau geta til dæmis bæði stuðlað að því að stefnan sé skýrari og betur útfærð en ella og að þekking starfsmanna á stefnunni sé mikil, en þetta eru lykilatriði í aðferðafræðinni.

Stefnukort er tæki til að lýsa stefnu á dýpri hátt en hægt er með góðu móti að gera með orðum einum saman. Stefnukort eru samt vandmeðfarin, bæði vegna þess að fáir hafa þá leikni sem þarf til að þróa þau og vegna þess að þau eru ekki góð nema þau lýsi lykilatriðum varðandi framkvæmd stefnu en erfitt getur verið að greina slík lykilatriði. Af þessu leiðir líka að við gerð stefnukorta fer gjarnan fram einhver stefnumótun.

Megintilgangurinn með skorkortum er að hafa áhrif á hegðun starfsmanna og gefa stjórnendum upplýsingar. Ef safn mælikvarða í skorkorti endurspeglar stefnuna stuðlar það að því að hegðun starfsmanna sé í samræmi við stefnuna og stjórnendur fái upplýsingar um hvernig gengur að framkvæma hana. Reynslan sýnir að mörg stefnukort endurspeglar stefnuna illa, jafnvel alls ekki. Með því að lýsa stefnunni með stefnukorti þar sem einstök atriði stefnunnar eru sett fram sem markmið og þessi

markmið síðan sett inn í skorkortið reynist oft mun auðveldara en ella að þróa safn mælikvarða sem endurspeglar stefnuna.

Í greininni er reynt að draga fram hvernig stefnumiðað árangursmat getur nýst við framkvæmd stefnu en ekki er fjallað um hvaða skipulagsheildir ættu að innleiða stefnumiðað árangursmat og hvernig.

Heimildir

- Ackermann, F., Eden, C. & Brown, I. (2005). *The Practice of Making Strategy: A Step-by-Step Guide*. London: SAGE Publications.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard : Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M. & Eisenstal, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *MIT Sloan Management Review*, 41 (4), 29–40.
- Beinhocker, E. D. & Kaplan, S. (2002). Tired of Strategic Planning? *The McKinsey Quarterly*, 2002 special edition: Risk and resilience, 49–57.
- Buttrick, R. (2000). *Project Workout*. FT/Prentice Hall.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Business.
- Cravens, D. W. (1997). *Strategic Marketing*. London: IRWIN.
- Daniels, A. C. (1999). *Bringing Out the Best in People*. New York: McGraw-Hill.
- Eden, C., Jones, S. & Sims, D. (1983). *Messing about in problems*. Oxford: Pergamon Press.
- Eden, C. (1989). Using cognitive mapping for strategic options development and analysis (SODA). Í Rosenhead, J. (ritstj.). *Rational Analysis for a Problematic World* (bls. 21–42). Chichester: John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. Cornwall: Blackwell Publishers.
- Hendry, J., Johnson, G. & Newton, J. (1994). *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital To Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, 35, 637–647.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy – then map it. *Harvard Business Review*, 74 (5), 167–186.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. Harlow: Pearsons Education Limited.
- Larsen, H. T. (2002). Hvor blev balancen af – om udviklingen i Balanced Scorecard – begrebet. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 2, 83–93.
- Marr, B. & Neely, A. (2003). Automating the Balanced Scorecard – Selection criteria to identify appropriate software applications. *Measuring Business Excellence*, 7 (3), 29–36.
- Moore, J. I. (1992). *Writers on Strategy and Strategic management*. England: Penguin Business.
- Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7 (3), 22–28.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons.
- Olve, N. G., Petri, C. J., Roy, J. & Roy, S. (2003). *Making Scorecards Actionable – balancing strategy and control*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Reykjavíkurborg (2003). *Samhæft árangursmat (Hvað, hvers vegna og hvernig)*. Reykjavíkurborg.
- Ríkisendurskoðun (2003). *Kennitölur um umsvif og árangur – Stefnumiðað árangursmat í ríkisrekstri*. Ríkisendurskoðun.
- Runólfur Smári Steinþórsson (2003). Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 2003, 27-54. Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Stroebe, G. H. & Stroebe, R. W. (1994). *Arbeitshefte Führungspsychologie*. Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag GmbH.
- Porkell Sigurlaugsson (1994). *Stefnumarkandi áætlanagerð*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands og Framtíðarsýn.