

2.3.2 BALANCED SCORECARD

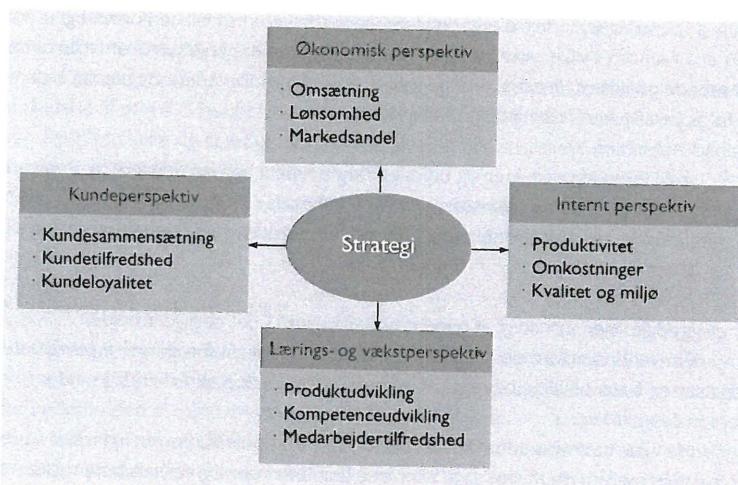
Balanced Scorecard¹² blev udviklet i begyndelsen af 1990erne med henblik på at måle de immaterielle værdier, som var med til at skabe virksomhedens økonomiske resultater.

I dag bruges Balanced Scorecard af mange virksomheder som en sammenhængende model for implementering af virksomhedens **strategi**. I midten af figur 2.21 har vi virksomhedens overordnede strategi indeholdende alle fem fokuspunkter:

De udmøntes og konkretiseres i følgende fire hovedområder eller **perspektiver**:

- Økonomisk perspektiv
- Kundeperspektiv
- Internt perspektiv
- Lærings- og vækstperspektiv

Hvert perspektiv indeholder **operationelle delmål**, som de enkelte funktioner eller afdelinger kan arbejde efter:



Figur 2.21 Balanced Scorecard

Det økonomiske perspektiv vedrører den traditionelle økonomiske styring af virksomheden i form af opstilling og analyse af budget- og regnskabstal. Perspektivet

12 Kaplan, Robert S. og David P Norton (1998): The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Bogen er oversat til dansk og udkommet på Børsens Forlag.

fokuserer næsten udelukkende på opfyldelsen af økonomiske mål. De kan være yderligere specifiseret i en lang række økonomiske nøgletal, som nærmere belyser virksomhedens økonomiske mål og resultater. Det økonomiske perspektiv tilgodeser især ejere og aktionærer.

Kundeperspektivet tilgodeser kunde- og brugersynspunktet og dermed realiseringen af virksomhedens mission. Der opstilles fx operationelle mål for kundesammensætningen og kundernes tilfredshed med virksomhedens varer og serviceydelser. Det er som tidligere omtalt kunderne, som giver virksomheden de nødvendige indtægter.

Derfor er det vigtigt at følge udviklingen på kundesiden. Det gør man fx ved at holde øje med og løbende måle kundetilfredsheden ved hjælp af spørgeskemaundersøgelser og interview.

Det **interne perspektiv** drejer sig især om at opstille mål for og følge udviklingen i virksomhedens driftsprocesser. Som omtalt i kapitel 1 skal man effektivt kunne styre de rutinemæssige driftsopgaver omkring indkøb, produktion og salg for at skabe indtjenning på kort sigt. Der opstilles fx mål for produktionsomkostninger, udnyttelse af ressourcerne, opfyldelse af kvalitets- og miljønormer.

Lærings- og vækstperspektivet handler om udvikling af nye produkter og produktionsprocesser samt om udvikling af nye kompetencer, herunder leder- og medarbejderudvikling. Man opstiller også mål for medarbejdertilfredshed og -engagement, der især i service- og videnvirksomheder er kilden til succes. Perspektivet tilgodeser især medarbejderne.

Som det fremgår af figur 2.21, er der et **samspil** dels mellem den overordnede strategi og de fire perspektiver, dels mellem perspektiverne indbyrdes. Ud fra den overordnede strategi formuleres indholdet i de fire perspektiver, som påvirker hinanden genseidigt. Udvikling af nye medarbejderkompetencer skaber fx hhv. grundlag for en effektiv drift og bedre kundebetjening og dermed større kundetilfredshed. Begge dele bidrager til forbedring af det økonomiske resultat.

Den større indtjenning skaber omvendt et økonomisk grundlag for at udvikle nye produkter og processer, som skaber læring og vækst i virksomheden, og som i sidste instans gerne skulle give større kundetilfredshed, etc.

Balanced Scorecard kan bruges til nedbrydning af strategien på forskellige **niveauer**, idet man fx kan arbejde med de fire perspektiver eller dimensioner på koncern-, virksomheds- og afdelingsniveau. Indholdet skal i så fald være afstemt efter hinanden, idet mål og resultater på lavere niveauer er middel til at skabe resultater på højere niveauer.

Mange typer virksomheder anvender grundmodellen, men indholdet i perspektiverne er forskelligt. Det gælder anvendelsen i fx banker og på hospitaler. Man kan også indsætte andre perspektiver i modellen eller vælge at op- og nedprioritere perspektiverne eller dele af indholdet. De indgår ikke nødvendigvis med samme vægt i modellen.