

Balanced scorecard

Ved brugen af begrebet balanced scorecard – eller den balancerede rapportering – refereres der enten til en ledelsesrapportering baseret på anvendelse af såkaldte ikke-finansielle nøgletal eller til en mere omfattende ledelsesmetodik.

Metoden blev udviklet af professor Robert S. Kaplan fra Harvard Business School og konsulenten David P. Norton i 1990. Den første artikel herom blev publiceret i 1992, og i Danmark begyndte de første virksomheder at bruge metoden i 1995.

Egentlig er balanced scorecard tænkt som en *ledelsesmetodik* baseret på formuleringen af en mission statement og en strategisk vision, på baggrund af hvilke der formuleres en strategi ved hjælp af strategikort ('strategy maps'), dvs. en grafisk fremstilling af en virksomheds kritiske mål, de afgørende sammenhænge mellem dem og de faktorer, der påvirker virksomhedens præstationer. Balanced scorecard indebærer også en konkretisering af strategien til mål (de områder der er vigtige), målinger (den konkrete måling), initiativer og målsætninger (det niveau, som målet skal nå).

Det er kendetegnende for de målinger, som balanced scorecard leder frem til, at de kan opdeles i fire grupper eller perspektiver: finans, kunder, interne processer og læring/vækst. Perspektiverne er ordnede hierarkisk i den nævnte rækkefølge, idet udviklingen af et balanced scorecard typisk starter med fastlæggelsen af mål i det finansielle perspektiv, hvorefter fastlægges mål i kundeperspektiver på baggrund af, hvorledes virksomheden ved sin værdiskabelse vil differentiere sig. I det interne procesperspektiv angives mål vedrørende de kritiske aktiviteter, der skal gennemføres for at nå målene i kundeperspektiver, og i lærings/vækst-perspektivet angives til sidst mål for de kernekompetencer, teknologier samt den virksomhedskultur, der skal være til stede, for at virksomheden kan fungere som krævet i de andre perspektiver.

Resultatet af en virksomheds arbejde med balanced scorecard er en *ledelsesrapport*, der typisk består af 15-25 nøgletal, sorteret i de fire perspektiver. Derfor bruges også nogle gange betegnelsen balanced scorecard om en rapport, der indeholder nøgletal for disse perspektiver, selvom den ikke er udviklet ved hjælp af den ledelsesmetodik, som balanced scorecard egentlig skulle indebære.

I praksis ser man ofte lærings-/vækstperspektiver erstattet af et medarbejderperspektiv, idet mange af disse nøgletal vedrører personalet. Balanced scorecard er lige anvendeligt i private og offentlige virksomheder.

Per Nikolaj Bukh