

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hogaard

BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

Præstationsmålinger

For at forstå, hvad balanced scorecard drejer sig om, er det vigtigt at have overblik over, hvilke præstationsmål der kan indgå ud fra de fire perspektiver i scorecardet, hvordan disse mål fastlægges, samt hvilken betydning målene har. I dette kapitel vil vi for det første beskrive de fire perspektiver og de præstationsmål, som de kan indeholde, og for det andet vil vi diskutere muligheden af at inddrage andre perspektiver.

Der kan være forskelle på, hvor mange præstationsmål en virksomhed anvender i sit balanced scorecard, men det fremhæves ofte (f.eks. Kaplan og Norton 1996c; Brown 1996), at det er vanskeligt for en organisation at fokusere på mere end 20 nøgletal ad gangen – og det er måske endda for mange. Men samtidig kan det være helt fornuftigt at have hundreder af andre mål i organisationens IT-systemer. En person skal bare ikke overvåge eller stilles til ansvar for flere end 20-25 nøgletal ad gangen, og erfaringer (Ittner, Larcker og Rajan 1997) tyder på, at virksomheder oftest anvender langt færre nøgletal som grundlag for bonusaflønnings.

De fleste organisationer har desuden ét eller to præstationsmål, som er langt vigtigere end de andre. Det kan være mål, som er branchespecifikke, f.eks. andel af arbejdstiden, der kan udfaktureres til kunder i en konsulentvirksomhed, mens det i en realkredit-

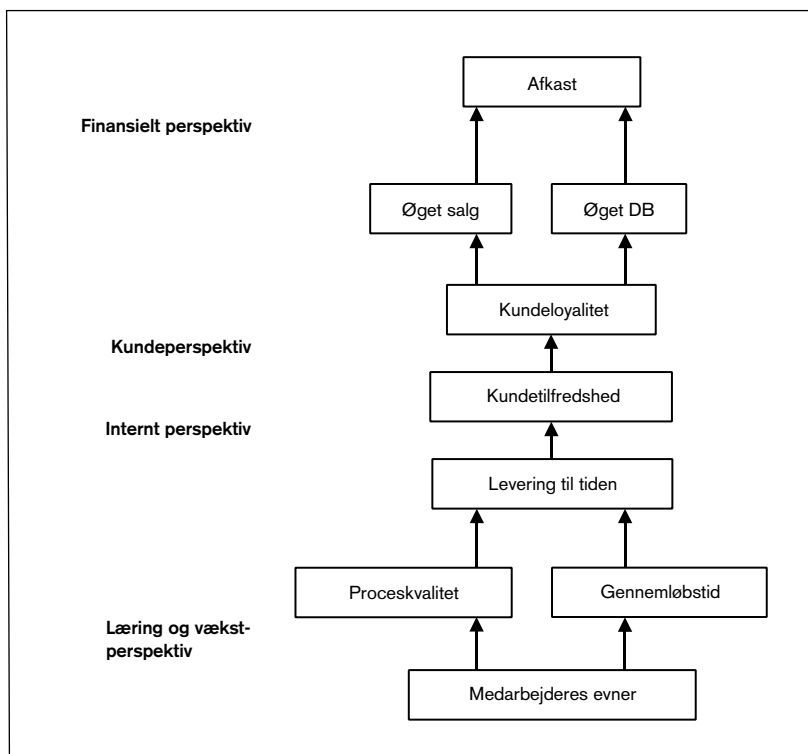
forening kan være andelen af de afgivne tilbud, der accepteres af kunderne. Men det kan selvfølgelig også være mål, som er specifikke for den enkelte virksomhed og relateret til dens strategi, f.eks. virksomhedens andel af et bestemt marked¹⁶.

Det finansielle perspektiv

Det finansielle perspektiv afspejler ifølge Kaplan og Norton, hvorledes ejerne ser på virksomheden. Normalt er målene i det finansielle perspektiv vigtigere end mål, der fremgår af øvrige perspektiver i scorecardet. Det gælder i det mindste, når der tales om traditionelle private virksomheder. Og i realiteten er det samme tilfældet i offentlige organisationer, hvor fokus blot er på styring inden for bevillingernes rammer frem for på skabelsen af økonomisk overskud.

Nøgletallene i det finansielle perspektiv er ikke blot vigtige, fordi de omfatter centrale mål som indtjening og vækst, men også fordi alle andre mål kan ses i relation til disse mål ud fra en såkaldt årsag-effekt-betragtning, der i den sidste ende skal lede til et forbedret finansielt resultat (Kaplan og Norton 1996c, kapitel 3), således som det er illustreret i figur 3.1.

¹⁶ Birk og Erichsen (1994) gennemgår, definerer og forklarer de fleste almindelige nøgletal indgående. Se desuden Brown (1996) samt Kaplan og Norton (1996c), der også handler om nøgletal, men i højere grad relaterer dem til virksomhedens karakteristika. Endelig er der i litteraturen om videnregnskaber og intellektuel kapital (f.eks. Edvinson og Malone 1997; Erhvervs Udviklingsrådet 1997; Larsen *et al.* 1999; Sveiby 1997) en række forslag til nøgletal, hvoraf en del er specielt egnede til (eksterne) videnregnskaber.



Figur 3.1. Eksempel på, hvorledes en række præstationsmål ud fra forskellige perspektiver i den balancerede rapportering kan tænkes at relatere sig til hinanden og lede til øget indtjening.

I de fleste virksomheder vil de finansielle målsætninger kunne udtrykkes ved overskud, cash flow, øget omsætning, forbedret produktivitet, omkostningsreduktion, bedre udnyttelse af kapitalapparatet og reduceret risiko (Kaplan og Norton 1996c, side 47). Men præstationsmålene i det finansielle perspektiv er ikke begrænset til disse mere traditionelle nøgletal. Som foreslået af Zeithaml og Bitner (1996) kan værdien af at fastholde og tabet ved at miste kunder indarbejdes i virksomhedens præstationsmåling. Værdien af et kundeforhold kan beregnes på grundlag af en tilbagediskontering af de gennemsnitlige fremtidige indtægter over et kundeforholds 'livsforløb'. På denne måde kan antallet af mistede kunder oversættes til

tabt indtjening, og konsekvenserne af virksomhedens kundepleje bliver synlige i rapporteringen (jf. også Berry og Parasuraman 1997; Heskett *et al.* 1997, kapitel 11; Reichheld og Sasser 1990;).

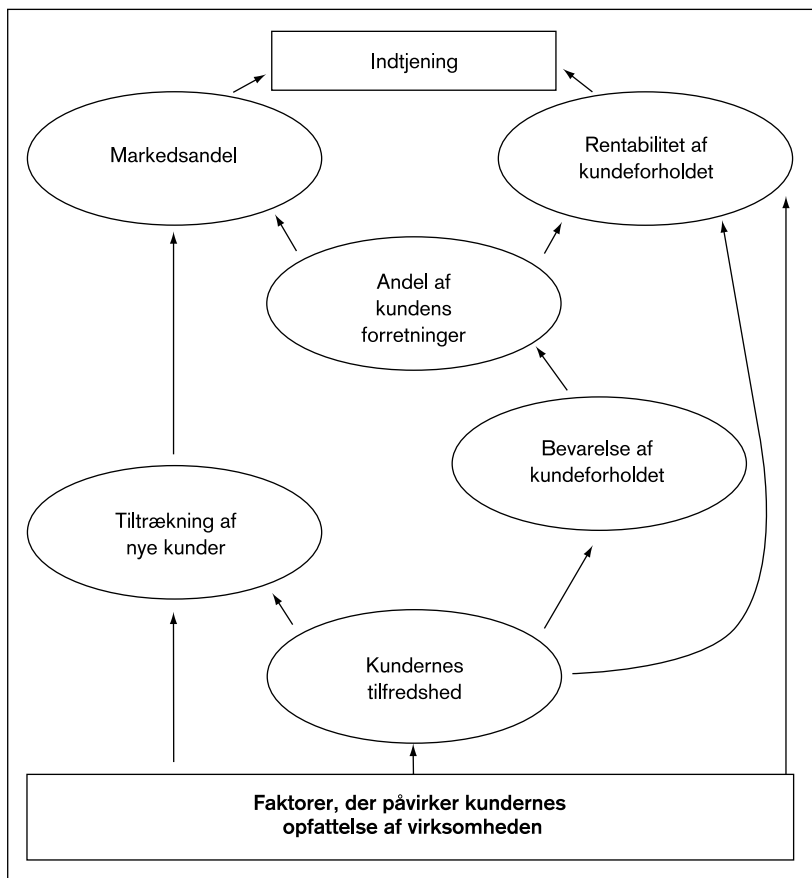
Olve *et al.* (1999) finder det mere dækkende at bruge betegnelsen 'ejer- og finansperspektiv' end blot 'finansielt perspektiv', fordi ejerne ofte har andre mere specifikke forventninger end blot at få maksimeret afkastet. Disse forventninger kan eksempelvis være relaterede til miljømæssige eller sociale aspekter af virksomhedens drift, eller de kan afspejle, at virksomheden indgår i en koncern. Tilsvarende modifikationer kan også komme på tale for offentlige institutioner og virksomheder, der ikke kan siges at have finansielle målsætninger i en traditionel forstand.

I de senere år har debatten om shareholder value og economic value added¹⁷ fået stor opmærksomhed i danske medier. I den forbindelse skal det fremhæves her, at virksomheder, der ledes med udgangspunkt i shareholder value-principper, med fordel kan tage udgangspunkt heri ved udviklingen af et balanced scorecard. Det kan enten gøres ved direkte at lade det finansielle perspektiv omfatte mål for værdiskabelse, kursudvikling eller lignende eller ved at aflede præstationsmålene i de andre perspektiver ud fra disse hensyn.

Kundeperspektivet

Nøgletallene i dette perspektiv synliggør de kunder, som virksomheden henvender sig til, og de markeder, hvorpå der konkurreres. Med udgangspunkt i kundernes holdning til virksomheden, dens produkter og serviceydelser konstrueres typisk kundeafledte nøglevariabler som f.eks. tilfredshed, loyalitet og rentabilitet samt evnen til at fastholde eksisterende og tiltrække nye kunder.

¹⁷ Se Stewart (1991) for en detaljeret redegørelse for EVA samt Ehrbar (1999) for en mindre teknisk betonet redegørelse for begrebernes indhold og anvendelse.



Figur 3.2. De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet og sammenhængen mellem dem (kilde: Kaplan og Norton 1996b, *Linking the balanced scorecard to strategy*).

De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet vil i mange virksomheder være variationer over de mål, der vises i figur 3.2, fordi det er en generel observation (Heskett *et al.* 1997), at de relevante faktorer påvirker virksomhedens indtjening i henhold til årsag-effekt-sammenhængen, der er angivet med pilene. Selv om det er de samme aspekter af kundeforholdet, som næsten alle virksomheder vil interessere sig for, er den aktuelle implementering af præstationsmålene afpasset efter den aktuelle virksomheds strategi: Hvilke kunder og markeder virksomheden satser på.

Afhængigt af branchen og den enkelte virksomheds karakteristika kan præstationsmålene i figur 3.2 gives forskellige fortolkninger. Eksempelvis kan *markedsandel* og *andel af kundens forretninger* måles i forhold til det samlede marked, i forhold til centrale kundesegmenter eller for enkeltkunder, hvis virksomheden kun betjener et mindre antal kunder.

Mange virksomheder bruger store ressourcer på at markedsføre sig over for potentielle kunder, samtidig med at de kunder, man allerede har, ikke er tilfredse med servicekvaliteten. Set i lyset af at det er væsentligt mere omkostningskrævende at erhverve nye kunder end at servicere eksisterende kundeforhold, kan dette synes paradoksalt, men det er ikke desto mindre et ganske udbredt problem. Ved hjælp af den balancerede rapportering kan der som illustreret i figur 3.2 både sættes fokus på *tiltrækning af nye kunder* og på *bevarelse af kundeforholdet*.

Forholdet til både nuværende og potentielle kunder bestemmes af, hvor tilfredse kunderne er med at være kunder. Virksomheden kan få information om *kundernes tilfredshed* og servicekvalitet ved hjælp af en række forskellige metoder (se Berry og Parasuraman 1997 for en oversigt), så det er ikke givet, at det traditionelle spørgeskema tilsendt et udvalg af kunderne er den mest hensigtsmæssige måde at få information om servicekvaliteten på. Mål så vel som målemetoder må tilpasses virksomhedens strategi. F.eks. vil en virksomhed, hvis strategi omfatter 'pålidelighed eller fejlfri service', i sine præstationsmål fokusere på opsamling og behandling af kundeklager, mens virksomheder, der lægger vægt på kvaliteten i den umiddelbart oplevede service, vil være mere tilbøjelige til at anvende indberetninger fra fantomkunder¹⁸ til at vurdere den leverede kvalitet, f.eks. i et butiksnät.

¹⁸ Dvs. personer, der er 'forklædt' som kunder, og som f.eks. handler i et supermarked for at vurdere den behandling, som en virkelig kunde udsættes for.

Betydningen af kundetilfredshed kan ikke overvurderes. Det er i sig selv den væsentligste determinant for virksomhedens succes. Eksempelvis har adskillige undersøgelser påvist, at 'fuldstændig tilfredse' kunders loyalitet er så meget større end 'tilfredse' kunder, at forskellen i sandsynligheden for leverandørskift kan være flere hundrede procent!

En tilfreds kunde og en stor andel af kundens køb/forretning garanterer i sig selv ikke, at det enkelte kundeforhold er rentabelt, hvorfor det er vigtigt eksplicit at fokusere på *rentabilitet* i rapporteringen. Selv om det ikke er hensigten, at hvert enkelt kundeforhold skal være rentabelt, giver analyser af rentabilitet værdifuld information. Eksempelvis kan det være væsentlig information, at det er rentabelt at betjene de kundesegmenter, som virksomheden især retter sin afsætning mod.

Det interne perspektiv

I det interne perspektiv rapporteres de forhold, som skal fungere internt i virksomheden, for at kundernes behov imødekommes. Alle virksomheder beregner formodentlig driftsrelaterede nøgletal, f.eks. lageromsætningshastighed osv. I forhold hertil adskiller driftsmålene i den balancerede rapportering sig ved, at de oftest vil have hovedsigte på at tilfredsstille kundernes behov – på at øge kundernes tilfredshed! Derfor kan præstationsmålene i perspektivet ikke fastlægges uafhængigt af kundeperspektivet, men må være relateret hertil¹⁹.

Det vil ofte være hensigtsmæssigt at knytte præstationsmålene i det interne perspektiv snævert sammen med virksomhedens øvrige

¹⁹ Dette svarer til synspunkter i service marketing-litteraturen, hvor Zeithaml og Bitner f.eks. anfører: "that a company must set customer-defined standards: operational standards based on pivotal customer requirements that are visible to and measured by customers" (1996, side 298).

ledelsessystemer. Det betyder, at hvis man anvender et aktivitets-baseret regnskabssystem, vil det ofte være en fordel, så vidt det er muligt, at knytte præstationsmålene til de centrale aktiviteter. Dermed kommunikerer det, hvorledes aktiviteten imødekommer de behov, som interne eller eksterne kunder har, hvad enten det drejer sig om den *effektivitet*, som aktiviteten udføres med, den *tid*, det tager at udføre aktiviteten, eller *kvaliteten* af det arbejde, der udføres (Turney 1993, side 88).

Ofte vil den *tid*, det tager at udføre virksomhedens nøgleaktiviteter, kunne fungere som et indirekte mål for omkostninger, kvalitet og kundeservice. Jo længere tid aktiviteten varer, des større omkostninger vil der normalt være forbundet med at udføre den, fordi personalet er involveret i længere tid, og fordi produktionsapparat, edb-system mv. optages i længere tid. Desuden vil en kortere gennemløbstid ofte være ensbetydende med, at der laves færre fejl, mindre arbejde skal laves om, og kunderne oplever bedre service i kraft af virksomhedens hurtigere reaktion.

Innovations- og udviklingsperspektivet

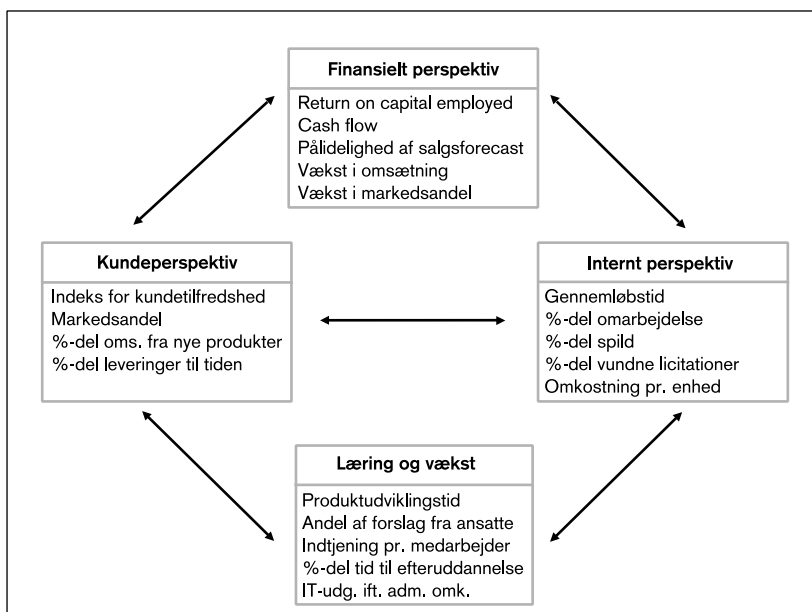
Under det sidste perspektiv, innovations- og udviklingsperspektivet, vurderes virksomhedens evne til nu og i fremtiden at lancere nye produkter og serviceydelser, tilføre kunderne øget værdi og øge effektiviteten gennem innovation, fornyelse, tilpasning og indlæring.

Udgangspunktet er, at virksomheden skal ledes med henblik på at sikre, at der skabes størst mulige værdier på langt sigt. For at sikre dette er det synspunktet, at de traditionelle finansielle præstationsmål må suppleres med mål for, hvorledes virksomheden er forberedt på fremtidens krav. Samtidig med at dette perspektiv potentielt har den største betydning for virksomhedens fremtidige udvikling, er det ganske vanskeligt at måle virksomhedens præstationer i denne dimension.

Erfaringer med balanced scorecard-implementeringer har vist, at virksomheder ofte har inddraget præstationsmål på tre områder: De ansattes kompetencer, informationssystemers udbygning og indhold samt motivation og tilslutning. Hvad angår virksomhedens medarbejdere, indeholder rapporteringerne ofte mål for medarbejdertilfredshed, medarbejderproduktivitet og andel af medarbejdere, som vælger at forlade virksomheden. Der kan også mere konkret opereres med mål for gennemsnitligt uddannelsesniveau eller antal kursusdage. Endelig kan forhold i relation til de ansattes motivation og tilslutning eksempelvis indikeres ved antallet af forslag til forbedringer og ændringer, som medarbejderne kommer med.

De fire dimensioner samlet

Med udgangspunkt i diskussionen i de foregående afsnit kan et balanced scorecard eksempelvis visualiseres som i figur 3.3.



Figur 3.3. Eksempel på præstationsmål inden for de fire perspektiver i den balancerede rapportering (kilde: Sammensat på grundlag af forskellige offentliggjorte scorecards).

Det er klart, at metoderne til måling af virksomhedens præstationer i den finansielle dimension er bedst udviklede, da de bygger på århundreders regnskabskundskaber. I modsætning hertil er metoder til måling af markedsandele, kvalitet, innovationsevne, kundetilfredshed osv. af langt nyere dato, hvorfor yderligere metodiske udviklinger er nødvendige og kan forventes i de kommende år.

Traditionelle ikke-finansielle præstationsmål retter sig ofte mod forbedring af de eksisterende funktioner og forretningsprocesser, hvorimod erfaringer viser, at arbejdet med implementering af balanced scorecard ofte vil identificere helt nye processer, som må etableres for at realisere virksomhedens mål. Derfor har nogle virksomheder taget udgangspunkt i scorecardets mål ved prioritering af BPR- og forandringsprojekter, således at disse har kunnet fokuseres på de forretningsprocesser, som har størst betydning. Samtidig indeholder scorecardet jo også de målinger, som skal afgøre, om f.eks. BPR-projekter er succesfulde.

Andre dimensioner?

Når man skal i gang med at implementere balanced scorecard, vil man ofte spørge, om der altid skal være fire dimensioner i et balanced scorecard – og om det netop skal være de fire dimensioner, som Kaplan og Norton benytter, og som blev beskrevet ovenfor.

Kaplan og Norton (1996c, 1997) argumenterer for, at de fire grundlæggende perspektiver dækker de relevante perspektiver i stort set alle situationer, og at der derfor normalt ikke vil være behov for at tilføje yderligere perspektiver. Men samtidig lægges der vægt på, at balanced scorecard skal opfattes som en overordnet ramme, som virksomheden kan udfylde efter behov frem for en på forhånd fastlagt model.

Ønsket om at 'udvide' scorecardet til også at omfatte f.eks. leverandører, miljø eller lokalsamfund hænger ofte sammen med, at et

balanced scorecard har meget til fælles med en stakeholder- eller interessentrapportering (jf. kapitel 4), hvor ideen ofte netop er, at forskellige interessenters interesser skal afvejes i forhold til hinanden. Til forskel herfra er balanced scorecard baseret på, at de mål, der indgår heri, skal være integrerede via virksomhedens forventninger til, hvorledes målene i en årsag-effekt-sammenhæng relateres til virksomhedens strategi.

Det er klart, at jo flere dimensioner man udbygger sit balanced scorecard med, og jo flere præstationsmål man anvender inden for hver dimension, des mindre overskueligt bliver scorecardet. Derfor advares der ofte (Kaplan og Norton 1996c; Olve *et al.* 1997, side 94) mod at komplicere modellen, medmindre det er velgennemtænkt på forhånd.

Leverandørhensyn er for Kaplan og Norton altså ikke noget, der skal isoleres i en særlig dimension, på samme måde som miljøaspekter ikke skal styres løsrevet fra virksomhedens strategi i et særligt perspektiv. Netop miljøhensyn er det vigtigt ledelsesmæssigt at håndtere, men det kan ofte ske bedre ved hjælp af andre ledelsessystemer. Det er værd igen at fremhæve, at enhver virksomhed kan tage ideer fra balanced scorecard og bruge til sit eget formål, så der vil, som denne bog også er udtryk for, være stor variation i, hvorledes virksomheder anvender balanced scorecard, og dermed også i, hvilke præstationsmål og dimensioner der indgår heri.

I det hele taget er der en vis uenighed om, hvorvidt man skal holde sig til de fire grundlæggende dimensioner eller ej. Det gælder, som det vil fremgå af kapitlerne i denne bog, både i praksis og i litteraturen. Således har Atkinson *et al.* (1997) det synspunkt, at Kaplan og Nortons model er ufuldstændig, netop fordi den ikke tager tilstrækkeligt hensyn til, hvorledes medarbejdere og leverandører bidrager til virksomhedens målopfyldelse, og fordi den ikke tager hensyn til virksomhedens relationer til det omliggende sam-

fund. Desuden fremhæver Atkinson *et al.*, at man ved identifikationen af præstationsmålene skal tage hensyn til, at dette er en tovejs proces, hvor ledelsen på den ene side ønsker at vurdere, hvorledes interessenterne bidrager til virksomhedens drift, og hvor interessenterne på den anden side ønsker at vurdere, om virksomheden kan opfylde deres forventninger nu og i fremtiden.

Med disse forskellige synspunkter kan man sige, at man ved design af et balanced scorecard kan vælge mellem at fokusere enten sekventielt på virksomhedens interessenter, som Kaplan og Nortons model indebærer, eller simultant, som det er ideen i de traditionelle stakeholder-regnskaber²⁰. Som det er tilfældet i flere af virksomhederne, der har bidraget til denne bog, er der nok i praksis mest tale om, at virksomhederne ikke har truffet dette valg og derfor opererer med både et sekventielt og simultant fokus på interessenterne, hvilket også er, hvad Atkinson *et al.* (1997) anbefaler.

Human resource

Mange af virksomhederne i denne bog har valgt at erstatte læring og vækst-perspektivet med et medarbejderperspektiv, men man kunne også som foreslået af nogle (f.eks. Kähäri 1996; Maisel 1992) have et human resource-perspektiv ud over de sædvanlige fire dimensioner. Et sådant human resource-perspektiv kunne f.eks. bestå af præstationsmålene, der illustreres i figur 3.4. Hvis man lader et fokuseret medarbejderperspektiv erstatte læring og

²⁰ Vi vender nærmere tilbage til interessentregnskaber og andre beslægtede rapporteringsformer i kapitel 4. Herudover kan der henvises til to engelske rapporter: "*The inclusive approach to business success*", udgivet af The Centre for Tomorrow's Company, samt "*Tomorrow's Company*" udgivet af The Royal Society for the encouragement of Arts, Manufacturing and Science. I Danmark kender vi det etiske regnskab, der kan opfattes som en variant af interessentregnskabet, og som blandt andet har været anvendt af SparNord, Middelfart Sparekasse og flere andre offentlige og private organisationer.

vækst, får man netop mere fokus på betydningen af at have kvalificerede medarbejdere, at udvikle medarbejderes kompetencer osv. – altså det, som også går under betegnelsen den intellektuelle kapital (jf. kapitel 4).

Human resource
Omsætning pr. medarbejder
Indtjening pr. medarbejder
Medarbejdertilfredshed
Uddannelsesniveau
Antal efteruddannelsesdage

Figur 3.4. Eksempel på præstationsmål i et eventuelt human resource-perspektiv (kilde: Kähäri 1996).

Det er desuden ganske godt i overensstemmelse med skandinavisk ledelsespraksis eksplicit at tage et medarbejderperspektiv, hvilket også ses ved, at svenske virksomheder som forsikringsselskabet Skandia, Electrolux, SKF og ABB anvender et medarbejderperspektiv i deres balanced scorecard (Olve *et al.* 1997), samt at hovedparten af de virksomheder, der for tiden udvikler videnregnskaber i Danmark, i høj grad har fokus på medarbejderdimensionen (Bukh *et al.* 1999).

Miljø

Mange virksomheder overvejer at anvende et separat miljøperspektiv i deres balanced scorecard. Det kan eksempelvis gøres med udgangspunkt i litteraturen omkring rapportering af virksomhedens præstationer på miljøområdet som f.eks. Epstein (1996) eller Gray *et al.* (1996).

Som anført ovenfor er Kaplan og Nortons ide om et balanced

scorecard baseret på, at dette opstilles på grundlag af virksomhedens strategi og omfatter nøgletal, der er kausalt relaterede hertil. Det betyder, at hvis virksomhedens kunder lægger vægt på dens præstationer inden for miljøområdet, så kan det være relevant at opstille præstationsmål inden for miljøområdet. Oftest vil disse være at finde i det interne perspektiv (jf. også Olve *et al.* 1997, side 207) – i det mindste når vi som i denne bog opfatter balanced scorecard som et ledelsesværktøj. Hvis vi derimod ser på eksterne rapporteringer, kan der være et langt større behov for en separat miljødimension.