

Hvor blev balancen af? - om udviklingen i Balanced Scorecard-begrebet*

Balance eller
Hierarki

Resumé

Balance er et ord, der i sig selv er meget svært at være imod. Det er positivt ladet og intuitivt godt, og måske er det en af grundene til at ledelsesteknologien Balanced Scorecard er så populær. Men hvilken balance er det, der tales om i Balanced Scorecard? og er det reelt stadig meningsfuldt at tale om en balance i Balanced Scorecard? Det er bl.a. disse spørgsmål nærværende artikel søger at besvare.

Introduktion

Balanced Scorecard er, siden det i tidskriftet Harvard Business Review i 1992 blev lanceret af Kaplan & Norton i artiklen 'The balanced scorecard - measures that drive performance', blevet et meget populært begreb. En søgning på 'The Balanced Scorecard' på de internationale søgesteder på internettet¹ giver referencer til hen ved 10.000 internetsider, og interessen ser på ingen måde ud til at være dalende for begrebet, der i øjeblikket er et af de 'hotteste' managementbegreber på banen.

Med populariteten og begrebets udbredelse er der opstået en vis uklarhed om, hvad begrebet betyder, og hvilke tanker der ligger bag. Formålet med denne artikel er at redegøre for dette indhold, og påpege den udvikling begrebet har un-

Af Heine Thorsgaard Larsen

Hvor blev balancen af? - om udviklingen i Balanced Scorecard-begrebet*

Balance eller
Hierarki

Resumé

Balance er et ord, der i sig selv er meget svært at være imod. Det er positivt ladet og intuitivt godt, og måske er det en af grundene til at ledelsesteknologien Balanced Scorecard er så populær. Men hvilken balance er det, der tales om i Balanced Scorecard? og er det reelt stadig meningsfuldt at tale om en balance i Balanced Scorecard? Det er bl.a. disse spørgsmål nærværende artikel søger at besvare.

Introduktion

Balanced Scorecard er, siden det i tidskriftet Harvard Business Review i 1992 blev lanceret af Kaplan & Norton i artiklen 'The balanced scorecard - measures that drive performance', blevet et meget populært begreb. En søgning på 'The Balanced Scorecard' på de internationale søgesteder på internettet¹ giver referencer til hen ved 10.000 internetsider, og interessen ser på ingen måde ud til at være dalende for begrebet, der i øjeblikket er et af de 'hotteste' managementbegreber på banen.

Med populariteten og begrebets udbredelse er der opstået en vis uklarhed om, hvad begrebet betyder, og hvilke tanker der ligger bag. Formålet med denne artikel er at redegøre for dette indhold, og påpege den udvikling begrebet har un-

Af Heine Thorsgaard Larsen

dergået fra dets lancering i 1992 og frem til dets nuværende udgave, som det har haft siden 1996. Jo mere populært begrebet er blevet, jo flere aktører ser det ud til ønsker at deltage i kampen om at definere, hvad Balanced Scorecard er for noget, og man skal ikke søge længe, før man finder mindst et par ofte indbyrdes modstridende udlægninger af begrebet. For at undgå at fortabe sig i dette virvar af definitioner tages i denne udgangspunkt i den beskrivelse af Balanced Scorecard-teknologien, begrebets to teoretiske 'ophavsmænd': Kaplan & Norton står for.

En af de hovedpointer, der trækkes frem i artiklen, er, at ideen om balance, som både har givet begrebet sit navn, og sandsynligvis er og har været meget afgørende for begrebets succes, gennem Balanced Scorecard's udvikling (nærmest ubemærket) er blevet erstattet med en forestilling om hierarki. Balance er et ord, der i sig selv er meget svært at være imod, og det er modsat 'hierarki' positivt ladet og intuitivt godt. Balance-ideen er nærmest et æstetisk argument; noget flot, naturligt, godt, og det lyder umiddelbart ganske tiltalende at "have en virksomhed i balance". Men med hierarki er det straks lidt sværere.

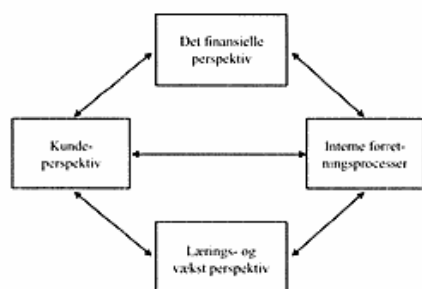
Lidt historie

I Kaplan & Norton's artikel fra 1992 præsenterede de to amerikanere hovedkonklusionerne fra et 1-årigt udviklings- og forskningsprojekt, der i 1990 havde gået under titlen 'Measuring Performance in the Organization of the Future'. Projektets motivering bundede i en antagelse om, at virksomheders evne til i fremtiden at skabe overskud ikke ville kunne sikres, hvis der

i virksomhedernes ledelseskredse udelukkende fokuseredes på finansielle performance-mål, idet et sådant fokus ville undergrave virksomhedernes muligheder. Og i projektet konkluderedes det, at virksomheder burde indrette deres rapportering omkring en ikke særligt specificeret forestilling om balance mellem både kortsigtede og langsigtede mål; mellem finansielle og ikke-finansielle mål; samt mellem eksterne og interne performance-mål, for på den måde at opretholde en balance mellem fokus på det økonomiske udbytte af tidligere handlinger og et fokus på de 'drivers', der betinger det fremtidige økonomiske resultat.

Denne balancering blev opsummeret omkring fire rapporteringsdimensioner, der kom til at få betegnelserne: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, interne forretningsprocesser, samt innovations- og læringsperspektivet. En balanceret vægtningen i rapporteringen og dermed også i fokuseringen mellem disse fire perspektiver skulle - ifølge rationalet i Kaplan & Norton's artiklen - modvirke, at virksomheden, som følge af en 'ubalanceret' stor fokusering på et enkelt af perspektiverne, vil 'tippe' og slutteligt falde - på samme måde som en bog, der balancerer på spidsen af en blyant, vil tippe og falde, hvis der kommer for meget vægt på et af bogens hjørner. Balanceringen visualiserede Kaplan & Norton med nedenstående symmetrisk opbyggede figur, hvor man nærmest kan fornemme balancepunktet præcist i midten af figuren.

Figur 1.1: Den første Balanced Scorecard-figur



Kilde: Kaplan & Norton 1992, s. 72

Efter publiceringen af deres meget omtalte 1992-artikel gik Kaplan & Norton i gang med at udvikle rapporteringssystemer i forskellige store amerikanske virksomheder med udgangspunkt i deres ide om Balanced Scorecard. Specielt fra to af virksomhederne nemlig Rockwater og FMC Corporation blev der givet udtryk for et ønske om, at scorecardet skulle være mere end blot et udvidet 'instrumentbræt' af målinger. I de to virksomheder blev rapporteringssystemet fokuseret mod at skulle kunne ensrette organisationen mod nye strategier bl.a. ved at kommunikere og oversætte disse ud i organisationen. Og fra arbejdet med de to virksomheder - hvilket bl.a. kommer til udtryk i Kaplan & Norton's artikel 'Putting the Balanced Scorecard to Work' fra 1993 - fremhævede Kaplan & Norton pointen om, at binde Balanced Scorecard-systemets mål op til organisationens forskellige strategiske målsætninger. Det hele dog stadig bygget op omkring deres i høj grad ikke-ekspliterede forestilling om balance.

I løbet af 1993 var Balanced Scorecard-ideen blevet en særdeles efterspurgt vare i USA og Kaplan og Norton's arbejde som konsulenter på Balanced Scorecard-pro-

jekter gav dem rig mulighed for i forbindelse med konkrete implementeringsforløb at videreudvikle deres ide om 'The Balanced Scorecard'. I disse projekter arbejdede Kaplan og Norton ifølge dem selv² bl.a. på at prioritere mellem og indbyrdes relatere modellens forskellige rapporteringsdimensioner til hinanden, hvilket udviklede sig til ideen om eksplicit at binde målsætningerne indenfor de fire dimensioner sammen i en enkelt formuleret strategikæde bygget op omkring en række forestillinger om årsags-virkningsrelationer. Dette nye karakteristika ved Balanced Scorecard-tanken spiller en central rolle i Kaplan & Norton's artikler fra 1996 og frem f.eks. i 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy' og 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System' begge fra 1996, samt 'Why Does Business Need A Balanced Scorecard?' fra 1997.

Lidt groft opdelt kan Kaplan & Norton's Balanced Scorecard siges at befinde sig i sin 3. fase, hvor Kaplan & Norton (1992) repræsenterer 1. fase med ideen om en udvidet rapportering, hvor fokuset er på at få leveret komprimeret, overskuelig information til topledelsen³. Denne fase indeholder i og for sig ikke så meget nyt i sig, idet ideen om en udvidet rapportering havde i flere årtier været brugt i forskellige virksomheder, ligesom adskillige teoretikere, inkl. Kaplan selv, allerede i mange år havde fremført det budskab (se f.eks. Vatter 1971, s. 353 og Kaplan & Johnson 1987). Balanced Scorecard-teknologiens 2. fase udgøres af Kaplan & Norton's artikel fra 1993, hvor 'nyudviklingen' består i en mere eksplicit formaning om at koble rapporteringen til strategiske mål inden for

hver af de fire dimensioner af scorecardet⁴, mens artiklerne Kaplan & Norton (1996a; 1996b; 1996c; 1997, 1998) repræsenterer 3. fase med ideen om en enkelt strategisk vision, der gennemløber alle fire perspektiver, som et afgørende nyt karakteristikum:

Balanced Scorecard-teknologiens indhold	
Fase 1:	Udvidet resultatmålingssystem med et fokus såvel på interne som på eksterne forhold; på finansielle som på non-finansielle, samt på langsigtede som på kortsigtede forhold
Fase 2:	Udvidet rapportering koblet eksplicit til strategiske målsætninger indenfor hvert af de fire perspektiver
Fase 3:	Samme strategisk vision gennemløber og bestemmer alle fire perspektiver

Selv karakteriserer Kaplan & Norton udviklingen som følger: "In effect, the Balanced Scorecard had evolved from an improved *measurement system* to a core *management system*." (Kaplan & Norton 1996b; s. ix), og oplevelsen af, at Balanced Scorecard havde udviklet sig fra et måle- til et management-system, var efter deres eget udsagn årsagen til, at de valgte at ekspliciterer deres tanker omkring Balanced Scorecard i bogen 'The Balanced Scorecard - translating strategy into action' udgivet på engelsk i 1996 og oversat til dansk i 1998 under titlen 'The Balanced Scorecard - Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier'.

Men den udvikling, som Balanced Scorecard-begrebet har gennemgået, har haft sin pris, og prisen har været, at '*balancen*' er blevet ofret.

Som jeg vil argumentere for i det følgende, er ideen om balance mellem scorecardets fire perspektiver, der i begyndelsen lå til grund for Balanced Scorecard-tanken, forladt i fase 3 til fordel for en ganske specifik tanke om et hierarki mellem perspektiverne. For at underbygge denne

pointe vil jeg i det resterende kort gøre rede for Kaplan & Norton's tanker i fase 3 med hensyn til Balanced Scorecard-teknologiens formål, samt mht. strategiprocessens forløb og nøgletallenes opbygning.

Balanced Scorecard's formål:

Intentionen bag Balanced Scorecard-teknologien, som det optræder i den nuværende (3.) fase, er ifølge Kaplan & Norton, at scorecardet skal fungere som et implementerings- og opfølgingsværktøj i forbindelse med virksomheder arbejde med strategi. Eller som Kaplan & Norton selv formulerer det: "The measures on a Balanced Scorecard are being used .. to articulate the strategy of the business, to communicate the strategy of the business, and to help align individual, organizational, and cross-departmental initiatives to achieve a common goal." (1996b, s. 56). Men som Kaplan & Norton også påpeger er Balanced Scorecard "primært en mekanisme til strategiimplementering, ikke til strategiformulering." (1998, s. 53). Dette kan umiddelbart virke lidt selvmodsigende, men tanken hos Kaplan & Norton er, at topledelsen uafhængigt af scorecardet skal fastlægge virksomhedens overordnede strategiske planer omkring markedsposition og profitabilitetsprofil, og derefter skal anvende Balanced Scorecard til at

oversætte strategien til håndgribelige målsætninger og performancemålinger til brug i den daglige styring af organisationen.

Det er ikke småting Balanced Scorecard ifølge Kaplan & Norton kan udrette: "The Balanced Scorecard provides managers with the instrumentation they need to navigate to future competitive success." (Kaplan & Norton 1996b, s. 2). Der er altså nøglen til fremtidig succes, der loves med Balanced Scorecard, og at teknologien tilskrives varetagelsen af mange funktioner kommer tydeligt til udtryk, når Kaplan & Norton skriver: "The measures on a Balanced Scorecard are being used by executives .. to articulate the strategy of the business, to communicate the strategy of the business, and to help align individual, organizational, and cross-departmental initiatives to achieve a common goal. These executives are using the scorecard as a communication, information, and learning system, not as a traditional control system." (1996a, s. 56). Balanced Scorecard er med andre ord ikke tænkt som et traditionelt præstationsmålingssystem, men som et kommunikations-, informations- og læringsværktøj med virksomhedens strategi som genstandsfelt, hvor "Scorecardet giver en ramme, et sprog til kommunikation af mission og strategi, scorecardet anvender måling til at informere medarbejderne om, hvad det er, der fører til nuværende og fremtidig succes. Ved at sætte ord på de resultater, organisationen ønsker, og på hvad det er, der kan føre til disse resultater, håber lederne, at de kan kanalisere samtlige medarbejderes energi, evner og konkrete viden i retningen af at realisere de langsigtede mål.", som Kaplan & Norton (1998, s. 39) formulerer det.

Med disse ambitiøse intentioner som mål er en mere eller mindre arbitrær samling af finansielle og non-finansielle nøgletal ikke ifølge Kaplan & Norton vejen frem, og som de selv udtrykker det: "For the Balanced Scorecard to be used in this way, however, the measures must provide a clear representation of the organization's long-term strategy for competitive success." (1996a, s. 56). Og denne 'klare repræsentation' af virksomhedens strategi nås ifølge Kaplan & Norton gennem en bestemt tilrettelæggelse af den strategiske proces i organisationen.

Strategiprocesen:

"Scorecardprocessen indledes med, at det øverste lederteam arbejder sammen om at omsætte forretningsenhedens strategi til konkrete strategiske målsætninger.", skriver Kaplan & Norton (1998, s. 23). Aktørerne er som citeret påpeget i første omgang topledelsen, og når Kaplan & Norton taler om strategi, er det udfra en opfattelse af strategi: "as choosing the market and the customer segments the business unit intends to serve; identifying the critical internal business processes that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments; and selecting the individual and organizational capabilities required for the internal, customer, and financial objectives." (1996a, note 5 s. 58/78)

Strategibegrebet er som de fleste andre erhvervsøkonomiske begreber et, der er stor uenighed om, hvad dækker over. Rent faktisk varierer meningen med strategibegrebet ganske betydeligt alt efter hvilke mere grundlæggende antagelser om virkeligheden, der ligger bag, og i en bog fra

1998 diskuterer Mintzberg, Ahlstrand & Lampel hele ti forskellige strategiskoler. Selvom man kan være kritisk overfor deres inddelinger illustrerer bogen ganske godt strategibegrebets alt andet end entydige mening, samt den variationsrigdom der findes inden for strategilitteraturen.

Men som ovenstående citat udpensler ganske fint er det i Kaplan & Norton's brug af strategibegrebet altså et spørgsmål om at udvælge en position på markedet og at tilrettelægge virksomhedens interne forretningsprocesser for at nå denne position. Og som Kaplan & Norton også selv konstaterer meget klart, er denne opfattelse af strategibegrebet: "i overensstemmelse med den industri- og konkurrenceanalyse, der er formuleret i adskillige af Michael Porters anerkendte bøger om virksomhedsstrategi." (Kaplan & Norton 1998, s. 52)

Når først topledelsen i porter'sk forstand har bestemt virksomhedens strategi - hvilket vil sige har udvalgt sig de ønskede markeds- og kundesegmenter - er det, at scorecardarbejdet går i gang: "The Balanced Scorecard omsætter mission og strategi til målsætninger og måltal, opdelt i fire forskellige perspektiver: det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet, perspektivet for den interne proces og perspektivet for læring og vækst." (Kaplan & Norton 1998, s. 39)

Fremgangsmåden i forbindelse med denne 'omsættelse' er, at ledelsen først med tanke på virksomhedens aktionærer fastsætter hvilke finansielle mål, der skal nås, og samtidig udpeger gennem serviceeringen af hvilke markedssegmenter, disse finansielle mål søges opfyldt. Bl.a. med inspiration 'service-profit chain'-teorien⁵

fastlægges hvad skal til for at tilfredsstille og fastholde kunderne i de udvalgte segmenter. Med udgangspunkt i disse målsætninger fastslås hvilke krav, der må sættes til virksomhedens interne forretningsprocesser for at opnå den 'rette' generiske værdikædekonfiguration, mens den endelige kobling til det sidste perspektiv er et resultat af, at virksomheden, for at den rette værdikæde også kan besiddes i fremtiden, er tvunget til at fastsætte mål for læring og vækst.

Nøgletallene:

Som Kaplan & Norton ofte pointerer (bl.a. 1997, s. 8) lægger Balanced Scorecard stor vægt på det direkte finansielle resultat af virksomhedens handlinger, sådan som den afspejles i den finansielle opgørelse af virksomhedens hidtidig indsats. De konkrete økonomiske målsætninger ledelsen fastsætter i udarbejdelsen af scorecardet relaterer sig oftest til rentabiliteten af virksomhedens drift: "målt f.eks. ud fra driftsindtægterne, aktivmassens forrentning eller som noget relativt nyt også value added. Alternative økonomiske målsætninger kan være hurtig omsætningsvækst eller generering af cash flow." (Kaplan & Norton 1998, s. 40), og disse nøgletal tillægges stor værdi i scorecardet.

I tæt relation til fastsættelsen af måletallene i det finansielle perspektiv arbejdes på kundeperspektivet af scorecardet. "I kundeperspektivet på the Balanced Scorecard identificerer virksomheden de kunde- og markedssegmenter, som de har valgt at konkurrere på. Disse segmenter repræsenterer de kilder, der vil levere indtjeningskomponenten i virksomhedens økonomiske målsætninger." (Kaplan &

Norton 1998, s. 79). Tænkerne hos Kaplan & Norton er, at når lederne er færdige med at opsætte måltal i kundeperspektivet, bør disse tal udover at have frembragt den førnævnte klare og entydige forestilling om udvalgte kunde- og markedssegmenter, også have udmøntet sig i en række nøgletal for de enkelte segmenter oftest gående på forhold som andel, fastholdelse, tilgang, tilfredshed og rentabilitet. Disse nøgletal skal i virksomheden fungere, som Kaplan & Norton selv formulerer det, som "de operationelle mål for virksomhedernes markedsføringsmæssige, operationelle, logistiske samt produkt- og serviceudviklingsmæssige processer." (1998, s. 102).

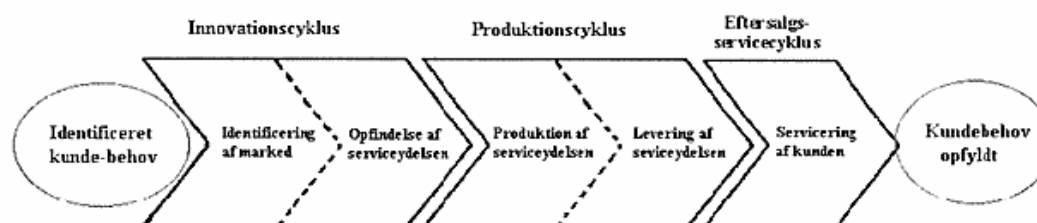
I kundedimensionen af Balanced Scorecardet omsættes med andre ord virksomhedens strategiske målsætninger for de udvalgte markedssegmenter og dermed virksomhedens konkrete ønske om positionering på markedet til mere operationelle funktionsorienterede mål, der derefter kan kommunikeres videre ud i organisationen (Kaplan & Norton 1998, s. 80). Og de første par skridt i arbejdet med at oversætte topledelsens planer om konkrete finansielle mål til mere praktiske og håndgribelige målsætninger er dermed taget.

"Når først de økonomiske målsætninger og kundemålsætninger er fastlagt, identificerer en organisation dernæst målsætninger og måltal for sin interne forretningsproces." (Kaplan & Norton 1998, s. 23). Tredje led i strategiprocesen er, som Kaplan & Norton selv formulerer det i citatet, fastsættelse af de målsætning og de målepunkter, der i relation til virksomhedens interne forretningsprocesser antages at være nødvendige for at: "1) levere de

værdipakker, der vil tiltrække og holde på kunderne på de udvalgte markedssegmenter, og 2) tilfredsstille aktionærernes forventninger om et strålende økonomisk afkast." (Kaplan & Norton 1998, s. 41). Tænken er, at ledelsen analytisk efter at have identificeret såvel aktionærernes som målkundernes forventninger slutter sig frem til hvilke interne processer, det er afgørende, at organisationen udfører optimalt, og denne - med Kaplan & Norton's ord - "sekventielle top-down proces vil som regel afdække helt nye forretningsprocesser, som en virksomhed skal være god til." (1998, s. 113).

De interne forretningsprocesser udledes med andre ord i Balanced Scorecard-processen ud fra de 'identificerede' forventninger og præferencer hos de kundesegmenter, virksomheden har valgt at servicere, alt sammen med udgangspunkt i det grundlæggende Porter-inspirerede syn på virksomheden som en værdikæde, hvor virksomheden har sin eksistensberettigelse i ledet mellem identifikationen af kundebehov og tilfredsstillelsen af dette behov. Som nedenstående figur viser, inddeles virksomheden som et funktionssystem i tre overordnede processer indenfor værdikæde-perspektivet, og i forbindelse med Balanced Scorecard-processen anbefaler Kaplan & Norton: "at lederne definerer en fuldstændig værdikæde for de interne processer, som begynder med innovationsprocessen - hvor man identificerer nuværende og fremtidige kunders behov og udvikler nye måder at dække disse behov på - går videre til den operative proces - som leverer de nuværende produkter og serviceydelser til nuværende kunder - og slutter med eftersalgsservice - hvor man tilbyder

Figur 1.2: Den generiske værdikæde-model



Kilde: Kaplan & Norton 1996a, s. 63

en service efter salget, som forøger den værdi, kunderne allerede oplever i forbindelse med en virksomheds produkt- og servicetilbud.” (Kaplan & Norton 1998, s. 111).

Det fjerde led i Balanced Scorecard-processen er fastsættelse af målepunkter og målsætninger i scorecardets perspektiv for læring og vækst. Her arbejder ledelsen på at identificere, hvilket krav den designede værdikæde stiller til henholdsvis virksomhedens medarbejdere, til de forretningsmæssige systemer, samt til virksomhedens organisatoriske procedurer; hvad der tilsammen i Kaplan & Norton’s terminologi udgør virksomhedens infrastruktur. I kundeperspektivet og i det interne perspektiv er der i løbet af Balanced Scorecard-processen blevet fastlagt hvilke faktorer, der ifølge ledelsen er de mest afgørende for, at virksomheden kan konkurrere på markedet både nu og i fremtiden, og det antages, som Kaplan & Norton skriver det, at være: “usandsynligt, at virksomhederne ved hjælp af den teknologi og viden, de har i dag, skal være i stand til at nå deres langsigtede mål for kunder og interne processer.” (1998, s. 43). Ledelsen føres dermed gennem Balanced Scorecard-processen til at designe den infrastruktur, virksomheden skal have opbygget for også i fremti-

den at kunne levere en konkurrenceedygtig værdikæde, ligesom den ledes til en erkendelse af, at der må investeres i de medarbejdere, systemer og processer, der får virksomhedens interne processer til at køre, for at de også vil være i stand til at udfylde den funktion fremover, når konkurrencen og ændre kundebehov stiller nye krav til virksomhedens interne forretningsprocesser.

For at sikre, at ledelsens ‘vision’ om den korrekt designede værdikæde lader sig forplante ‘ned’ i hele organisationen, spiller nøgletallene ifølge Kaplan & Norton en afgørende rolle: “Mere awareness of corporate goals, however, is not enough to change many people’s behavior. Somehow, the organization’s high-level strategic objectives and measures must be translated into objectives and measures for operating units and individuals” (Kaplan & Norton 1996c, s. 80). Ideen er, at den af topledelsen formulerede strategi bedst implementeres via en nedbrydning i gradvist mere aktivitetsnære, kvantificerede målsætninger ‘ned’ i organisationshierarkiet. Strategiimplementeringen sker dermed ved at sende en kaskade af performancemål ned gennem organisationen - gerne helt ned til produktionsgulvet hvor det kan udmynte sig i et ‘Personal Scorecard’. ‘The Personal

Scorecard' er et lille foldbart kort til opbevarelse f.eks. i skjortelommen, der indeholder såvel organisationens overordnede mål og konkrete målsætninger, afdelingens mål i relation til disse, samt individets eller arbejdsgruppens specifikke opgaver, og som Kaplan & Norton formulerer det: "The personal scorecard helps to communicate corporate and unit objectives to the people and teams performing the work." (1996c, s. 80).

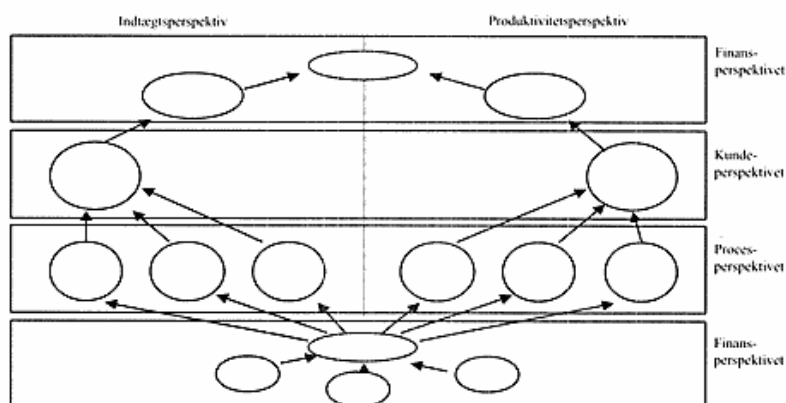
Den grundlæggende strategiske ide, der ligger bag Balanced Scorecard er, hvad Kaplan & Norton også selv påpeger, inspireret af Porter. Konsekvensen at dette bliver, at det kort sagt er markedsstruktur og kundebehov, der via bestræbelse på at designe og virkeliggøre forestillingen om den optimale generiske værdikædemodel kommer til at determinere virksomhedens processer og derigennem karakteren af virksomhedens medarbejdere. Det er med andre ord nu et tydeligt hierarki mellem scorecardets fire perspektiver, der ligger i Balanced Scorecard-teknologien. Hvor der

tidligere var en ide om balance mellem perspektiverne, er der nu tale om et hierarki imellem dem, hvor en ønsket konfiguration i kunde- og finansperspektivet, determinerer procesperspektivet og lærings- og vækstperspektivet. Kaplan & Norton arbejder i fase 3 nu også med en visualisering, der modsat figur 1.1 fremhæver dette hierarki udfra en forestilling om, at der 'nedad' i figuren deduceres til de aktiviteter, der driver udfaldet i de 'ovenliggende' perspektiver.

Markedssituationen skal bestemme:

Den underliggende strategiske ide bag Balanced Scorecard er med andre ord den, at markeds- og kundestrukturer i høj grad skal determinere virksomhedens interne forretningsprocesser, og at karakteren af virksomhedens medarbejdere, i form af medarbejdernes kundskaber, yderligere skal sluttes ud fra virksomhedens forretningsprocesser. Medarbejdernes kreativitet indtræder i dette design i det omfang, den er nødvendig for tilfredsstillelsen af

Figur 1.3: Målhierarkiet



Kilde: Kaplan & Norton 1996a, s. 71

de identificerede kundebehov, og grundlæggende bliver Balanced Scorecard dermed en teknologi til oversættelse af målsætninger omkring lønsomhedsprofil og markedspostion til konkrete interne procesorienterede handlingsplaner.

Det er i Balanced Scorecard-tanken ledelsen, der ud fra analytiske overvejelser fastsætter alle de konkrete punkter, hvorpå organisationen skal performe godt. Og da den konkrete oversættelse fra overordnede lønsomheds-, samt kunde- og markedsegment-orienterede målsætninger til dagligdags praksis ligeledes tænkes analytisk udledt, bliver det dermed også ledelsen, der overordnet set designer organisationens konkrete aktiviteter. Medarbejderne betragtes dermed i et Balanced Scorecard-perspektiv kun ud fra deres input til en funktion i den infrastruktur, der får

perspektiver, der lå til grund for Balanced Scorecard i teknologiens første to faser, i 3. fase helt erstattet af en tanke omkring et tydeligt hierarki mellem de fire perspektiver.

Organisationsvisionen, der søges udlevet ved hjælp af Balanced Scorecard, er den analytisk designede samling af processer, der afledes ud fra topledelsens analyser af markedssituationen i form af kunder og konkurrenter, hvor kompetencer og videnressourcer groft sagt kun opfattes som relevante for virksomheden, hvis de er nødvendige som en del af den ønskede infrastruktur. Konsekvensen bliver, at medarbejderne i ledelsesteknologien kommer til at optræde som en produktionsbrik i organisationens infrastruktur, der skal kunne 'køre' de forretningsprocesser, der skal til at tilfredsstille de identificerede kunde-

	Intention med Balanced Scorecard	Forhold mellem de fire perspektiver
Fase 1:	Udvidet rapportering	Balance
Fase 2:	Udvidet rapportering med strategisk fokus	Balance
Fase 3:	Strategisk ledelsessystem	Hierarki

virksomhedens værdikæde til at levere det produkt, kunderne efterspørger, og tildeles dermed reelt ingen aktiv rolle i virksomhedens strategiske formuleringsproces.

Afslutning

Som fremstillet ovenfor, er Balanced Scorecard tænkt som en ledelsesteknologi, der gør det muligt at implementere et fastlagt strategi om markedspostionering. Men som jeg har argumenteret for i artiklen, er den forestilling om en balancerende vægtning af rapporteringens fire forskellige

behov, og medarbejderne bliver dermed tydeligt prioriteringsmæssigt underlagt virksomhedens processer.

I dette setup er umiddelbart svært at se, hvor balancen mellem perspektiverne er; 'bogen er forlængst tippet', og teknologiens navn burde derfor mere sigende være f.eks. 'den hierarkiske rapportering'. Men på den anden side er den hierarkiske rapportering ikke et særligt politisk korrekt navn i disse tider, hvor empowerment og medarbejderinvolvering er modeord. Hierarki er slet ikke på sammen måde som balance et æstetisk argument, der i sig selv

er godt og som kræver en indsats for at for-
kaste. Men det kan da ikke være derfor, at

teknologiens navn stadig spiller på 'balan-
ce' ... kan det ?

Summary

'Balance' is a word against which nothing can be said as such. It is positively charged and intuitively good, and perhaps this is one of the reasons for the popularity of the management technology Balanced Scorecard. But what sort

of balance is meant in the Balanced Scorecard? Is it still really meaningful to talk about 'balance' in the Balanced Scorecard? These are some of the questions that this article seeks to answer.

Noter

* Jeg takker Tamás Vámosi og den anonyme reviewer for kommentarer til artiklen.

¹ F.eks. gav en søgning på "balanced scorecard" 9.936 hits på www.altavista.com i januar 2000.

² Se indledningen til Kaplan & Norton 1996.

³ For eksempel skriver Kaplan & Norton (1992, s. 72): "While giving senior managers information from four different perspectives, the balanced scorecard minimizes information overload by limiting the number of measures used."

⁴ Koblingen til strategiske mål er dog ikke i sig selv ny. F.eks. skriver Robert Eccles allerede i artiklen "The Performance Measurement Manifesto" i Harvard Business

Review i 1991, at virksomhedens rapporteringsystem bør være koblet til de strategiske målsætninger. Faktisk nævner Kaplan & Norton i deres 1992-artikel også strategi et par gange, men deres hovedinteresse er 'performance measurement': "As companies have applied the balanced scorecard, we have begun to recognize that the scorecard represents a fundamental change in the underlying assumptions about performance measurement. ... This new approach to performance measurement is consistent with the initiatives under way in many companies" (1992, s. 79). Fokusset på strategi bliver først opprioriteret i 1993-artiklen.

⁵ Kaplan & Norton referer ofte til Heskett et al (1994)

Litteratur

Eccles, R.: "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, vol. 69, nr. 1, s. 131-138., 1991.

Kaplan, R. S. & Johnson, H.T.: "Relevance Lost - the Rise and Fall of Management Accounting", Harvard Business School Press, Boston 1987.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "The balanced scorecard - measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, nr. 1, s. 71-79, 1992.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, vol. 71, nr. 5, s. 134-147, 1993.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a): "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, vol. 39, nr. 1, s. 53-79, 1996,

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b): "The Balanced Scorecard - translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996c): "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, vol. 74, nr. 1, s. 75-85, 1996.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "Why Does Business Need A Balanced Scorecard?", *Journal of Cost Management*, vol. 11, no. 3, s. 5-10, 1997.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "The Balanced Scorecard - Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier", Børsen Forlag, København 1998.

Heskett, J. et al: "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, s. 164-174, 1994.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph: "Strategy safari - a guided tour through the wilds of strategic management", Prentice Hall, Hemel Hempstead 1998.

Vatter, W.: "Accounting Measurements for Financial Reports", Richard D. Irwin, Inc., Illinois 1971.

er godt og som kræver en indsats for at for-
kaste. Men det kan da ikke være derfor, at

teknologiens navn stadig spiller på 'balan-
ce' ... kan det ?

Summary

'Balance' is a word against which nothing can be said as such. It is positively charged and intuitively good, and perhaps this is one of the reasons for the popularity of the management technology Balanced Scorecard. But what sort

of balance is meant in the Balanced Scorecard? Is it still really meaningful to talk about 'balance' in the Balanced Scorecard? These are some of the questions that this article seeks to answer.

Noter

* Jeg takker Tamás Vámosi og den anonyme reviewer for kommentarer til artiklen.

¹ F.eks. gav en søgning på "balanced scorecard" 9.936 hits på www.altavista.com i januar 2000.

² Se indledningen til Kaplan & Norton 1996.

³ For eksempel skriver Kaplan & Norton (1992, s. 72): "While giving senior managers information from four different perspectives, the balanced scorecard minimizes information overload by limiting the number of measures used."

⁴ Koblingen til strategiske mål er dog ikke i sig selv ny. F.eks. skriver Robert Eccles allerede i artiklen "The Performance Measurement Manifesto" i Harvard Business

Review i 1991, at virksomhedens rapporteringsystem bør være koblet til de strategiske målsætninger. Faktisk nævner Kaplan & Norton i deres 1992-artikel også strategi et par gange, men deres hovedinteresse er 'performance measurement': "As companies have applied the balanced scorecard, we have begun to recognize that the scorecard represents a fundamental change in the underlying assumptions about performance measurement. ... This new approach to performance measurement is consistent with the initiatives under way in many companies" (1992, s. 79). Fokusset på strategi bliver først opprioriteret i 1993-artiklen.

⁵ Kaplan & Norton referer ofte til Heskett et al (1994)

Litteratur

Eccles, R.: "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, vol. 69, nr. 1, s. 131-138., 1991.

Kaplan, R. S. & Johnson, H.T.: "Relevance Lost - the Rise and Fall of Management Accounting", Harvard Business School Press, Boston 1987.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "The balanced scorecard - measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, nr. 1, s. 71-79, 1992.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, vol. 71, nr. 5, s. 134-147, 1993.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a): "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, vol. 39, nr. 1, s. 53-79, 1996,

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b): "The Balanced Scorecard - translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996c): "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, vol. 74, nr. 1, s. 75-85, 1996.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "Why Does Business Need A Balanced Scorecard?", *Journal of Cost Management*, vol. 11, no. 3, s. 5-10, 1997.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: "The Balanced Scorecard - Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier", Børsen Forlag, København 1998.

Heskett, J. et al: "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, s. 164-174, 1994.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph: "Strategy safari - a guided tour through the wilds of strategic management", Prentice Hall, Hemel Hempstead 1998.

Vatter, W.: "Accounting Measurements for Financial Reports", Richard D. Irwin, Inc., Illinois 1971.