

FAGARTIKKEL



Øyvind Husby er siviløkonom fra BI (1994). Han har 4 års erfaring fra revisjon og rådgivning, og jobber i dag som konsulent i KPMG Management Consulting innen områdene strategiutvikling og strategisk måling.



Johan Løvlie er Diplom Kaufmann fra Universiät Mannheim, Tyskland (1991). Han har 5 års erfaring fra tysk industri og jobber i dag som senior konsulent i KPMG Management Consulting innen områdene strategiutvikling og lønnsomhetsforbedring.

Øyvind Husby
Johan Løvlie

«The Balanced Scorecard» – mer enn et målesystem

«The Balanced Scorecard» – eller en balansert virksomhetsstyring – er et moderne, fremtidsrettet ledelsesverktøy. Konseptet ble utviklet ved the Nolan Norton Institute i USA, for å imøtegå svakheter ved tradisjonell økonomirapportering. «The Balanced Scorecard» er ikke uten grunn kalt nittiårenes største nyskaping innen virksomhetsstyring. Vi vil i denne artikkelen legge vekt på hvordan man skrittvis kan implementere konseptet, basert på erfaringer vi har gjort. Til slutt gir vi en oversikt over hvilken vei utviklingen av konseptet går.

Bakgrunnen for at David Norton, Robert Kaplan og KPMG startet utviklingen av det som nå heter «The Balanced Scorecard», var erkjennelsen av åpenbare mangler ved tradisjonell virksomhetsstyring.

- Visjon, forretningsidé og strategier er lite konkrete og lite målbare. Dette betyr for eksempel at ressursallokering sjelden er koblet mot virksomhetens strategier eller at alle i organisasjonen drar i samme retning.
- Rapportering er nesten utelukkende fokusert på finansielle måltall. Resultatet er at beslutninger ofte domineres

av kortsiktige økonomiske motiver. Rapportering av finansielle måltall sier heller ikke noe om hvor verdiene skapes.

- Det er for mange rapporter med for stor detaljeringsgrad, slik at fokus på det som er viktig forsvinner i informasjonsmengden.
- For store ressurser brukes til å fremskaffe historisk informasjon i månedlig rapportering.
- Regnskapet gjenspeiler ikke selskapenes markedsverdi. Tradisjonelle finansielle størrelser måler ikke virksomhetens «abstrakte verdier» som skapes gjennom kompetanse og kunnskap.

En av hovedoppgavene til virksomhetens styre og ledelse er å søke svar på hvordan virksomheten best mulig skal passe inn i et antatt fremtidsbilde, og hvordan virksomheten effektivt skal komme dit. Et fremtidsrettet styringssystem bør derfor:

- Synliggjøre og kommunisere virksomhetens visjon, strategier og handlingsplaner for organisasjonen samt motivere alle til å jobbe mot felles mål.
- Sikre sammenheng mellom strategier og ressursallokering.
- Levere relevant informasjon om de faktorer som driver morgendagens resultater.
- Gjøre ledelsen i stand til å agere på bakgrunn av tendenser og trender.
- Gjenspeile selskapets verdi utover bokførte verdier i årsregnskapet.

PERSPEKTIVENE I EN BALANSERT STYRINGSMODELL

Den opprinnelige modellen tok utgangspunkt i fire fokusområder¹ som står i direkte relasjon til virksomhetens visjon og strategi.

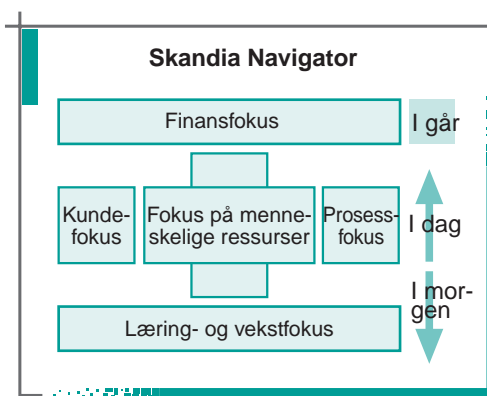
- finansfokus
- kundefokus
- prosessfokus
- læring- og vekstfokus

Denne modellen er videreutviklet av det svenske forsikringsselskapet Skandia² som har inkludert et femte fokusområde:

- fokus på menneskelige ressurser

Fokus på disse perspektivene gir en balanse mellom fortiden (det finansielle perspektivet), nåtiden (kunde- og prosessperspektivet) og fremtiden (læring- og vekstperspektivet). De menneskelige ressursene er «limet» som binder det hele sammen.

Disse fem perspektivene gjør det mulig for virksomheten å utvikle prestasjonsmål som både gjenspeiler de kortsiktige finan-



Figur 1: En balansert styringsmodell

sielle resultatene og faktorene som bestemmer de økonomiske resultatene på lang sikt.

Finansfokus

For å lykkes i vår strategi – hva må vi prestere overfor våre eiere?

De finansielle målene representerer eiernes og virksomhetens langsiktige målsetting; høy avkastning på investert kapital. De forteller i hvilken grad virksomhetens strategi samt implementeringen og operasjonaliseringen av denne har vært vellykket.

De økonomiske målene er overordnede, men gir ingen indikasjon på hvordan resultatene skapes. Derfor må alle andre mål ses ut fra en årsak-/virkningssammenheng som til slutt leder frem til forbedringer av det finansielle resultatet.

De finansielle styringsparametrene er ikke nødvendigvis unike for bedriften, men må være tilpasset strategiene virksomheten velger å følge. Således kan forskjellige forretningsenheter ha forskjellige finansielle styringsparametre.

Typiske styringsparametre for en vekststrategi vil for eksempel være relativ omsetningsøkning, salgøkning i gitte markeder eller investeringer i prosent av omsetning. Velger man en konsolideringsstrategi, kan målet være høy avkastning på investert kapital eller parametre relatert til fortjeneste. I en høstestrategi er målet å få mest mulig ut av et modent marked. Da kan styringsparametre som kundelønnsomhet eller kontantstrøm passe bedre. Det er ingen fasit på hvilke styringsparametre som er riktige, men det er viktig å foreta valg som er i overensstemmelse med selskapets strategi, slik at fokuset i organisasjonen blir riktig.

De finansielle prestasjonsmålene må ikke nødvendigvis kun begrenses til tradisjonelle nøkkeltall som omsetningsmål, resultatmål, kostnadsutvikling eller kontantstrøm, men kan like gjerne inneholde verdien av å miste kunder. Verdien av et kundeforhold kan for eksempel beregnes på grunnlag av neddiskontering av de gjennomsnittlige fremtidige inntektene i løpet av «levetiden» til et kundeforhold. Dette kan eventuelt suppleres med aktivitetsbasert kostnadsinformasjon. På denne måten kan antall tapte kunder konverteres til tapte inntekter, og konsekvensen av virksomhetens kundepleie blir synlig i rapporteringen.

Kundefokus

Hvordan vil vi fremstå for våre kunder?

Virksomheten besvarer dette spørsmålet gjennom å utvikle en markedsstrategi. Rapportering i dette perspektivet skal bidra til å synliggjøre de kundene som virksomheten henvender seg til, hvilke markedssegmenter den vil konkurrere i, og hvilke produkter/tjenester som skal selges i hvilke segmenter for å nå de økonomiske målene.

Det utvikles kritiske suksessfaktorer og styringsparametre etter hvilken strategi og etter hvilken situasjon selskapet er i.

Områder som alltid vil vurderes er:

- kundetilfredshet
- markedsandeler
- salg til eksisterende kunder
- salg til nye kunder
- kunde- og produktlønnsomhet

Betydningen av kundetilfredshet innen dette perspektivet kan ikke undervurderes. Dette er den viktigste faktoren for virksomhetens suksess. Vår erfaring viser at ca. 70 % av de kundene en virksomhet mister forsvinner på grunn av misnøye med måten de behandles på. Bare 15 % blir borte på grunn av misnøye med selve produktet. Isolert sett har kundetilfredshet liten verdi dersom vi ikke også måler faktorer som kundelojalitet over tid og/eller hvor stor andel av våre hovedkunders innkjøpsbudsjett som tilfaller oss.

Tilfredse kunder og store markedsandeler er ingen garanti for at det enkelte kundesegment eller den enkelte kunden er lønnsom. Det er derfor svært viktig å fokusere på kundelønnsomhet i rapporteringen. Vår erfaring er at 7 av 10 norske bedrifter ikke vet hvilke kunder og produkter de tjener eller taper penger på. Tradisjonelle kalkyler som dekningsbidrag er ikke tilstrekkelig i denne sammenhengen. Ved hjelp av aktivitetsbaserte kalkyler kan virksomheten måle individuell såvel som aggregert kunde- og produktlønnsomhet.

En balansert forretningsplan gir virksomheten et felles språk. Dersom kundetilfredsheten viser en negativ utvikling, vil dette oppfattes på samme måte i hele organisasjonen, og man unngår uoverensstemmelser på grunn av forskjellige tolkninger. Medarbeiderne i salg, produksjon og F og U som til daglig «ikke taler samme språk» er nå i stand til å kommunisere med et felles begrepsapparat.

I dette fokusområdet vil styringsparametrene være langt mer unike for virksomheten enn i finansfokusset.

Prosessfokus

Hva må vi gjøre bedre for å tilfredsstillere våre kunder og våre eiere?

Etter at det er utviklet en økonomisk strategi og en markedsstrategi, må man identifisere de kritiske interne prosessene. Dette er prosesser som gjør at virksomheten kan levere størst mulig kunde verdi i de utvalgte segmentene, og samtidig tilfredsstillere eierens forventninger til avkastning. Det bør derfor i første rekke utvikles styringsparametre for de interne prosessene som har størst innvirkning på kundetilfredshet, og på finansielle styringsparametre.

Som regel er det hensiktsmessig å knytte prestasjonsmålene for de interne prosessene nært sammen med virksomhetens økonomistyring. Dersom man benytter et aktivitetsbasert regnskap, er det ofte en fordel å knytte prestasjonsmålene til sentrale aktiviteter. På denne måten kan virksomheten kommunisere hvordan aktivitetene ivaretar behovene til interne og eksterne kunder.

For å oppnå best mulig resultat i denne prosessen, må man være kreativ og ikke la seg begrense av tradisjonelle løsninger. Det er viktig at en vektlegger organisasjonens evne til fange opp både nåværende og fremtidige kundebehov. Også i dette fokusområdet er styringsparametrene unike for virksomheten.

Eksempler på styringsparametre kan være:

- effektivitet
- produktivitet
- kvalitet
- prosess- og aktivitetskostnader

Læring- og vekstfokus

Hvordan vil vi sikre vår evne til stadig å forbedre og fornye oss?

Utgangspunktet er at virksomheten skal ledes på en slik måte at man er sikret størst mulig verdiskapning på lang sikt. I dette perspektivet vurderes derfor den infrastrukturen og de rammebetingelsene som er nødvendig for å utvikle og lansere nye produkter og tjenester, tilføre kundene økt verdi og generelt øke effektiviteten og produktiviteten gjennom innovasjon, fornyelse, tilpasning og læring. Viktige områder i dette perspektivet er alt som sikrer at mest mulig av akkumulert kunnskap blir i bedriften selv om personer slutter. Eksempler her er IT-systemer, politikk, rutiner og formell organisering.

Også i dette fokusområdet er styringsparametrene unike for bedriften.

Typiske parametre vil være:

- innovasjonsindeks
- IT-kapasitet
- prosentomsetning fra nye produkter

Fokus på menneskelige ressurser

Hva slags organisasjon ønsker vi for å oppnå suksess?

De menneskelige ressursene er «limet» som binder det hele sammen. Det er disse som utfører aktivitetene og driver det hele fremover. Uten suksess på dette området vil en virksomhet ikke lykkes med verdiskapningen innen noen av de andre fokusområdene.

Til tross for at styringsparametrene i dette perspektivet har en mer allmenngyldig karakter enn i de andre perspektivene, er det her forskningen har kommet kor-

Eksempler på styringsparametre kan være:

- lederskapsindeks
- motivasjonsindeks
- antall ledere
- antall kvinnelige ledere
- kompetansenivå
- medarbeider «turn over»-rate
- fulltids- vs. deltidsansatte

DESIGN OG IMPLEMENTERING AV EN BALANSERT STYRINGS-MODELL

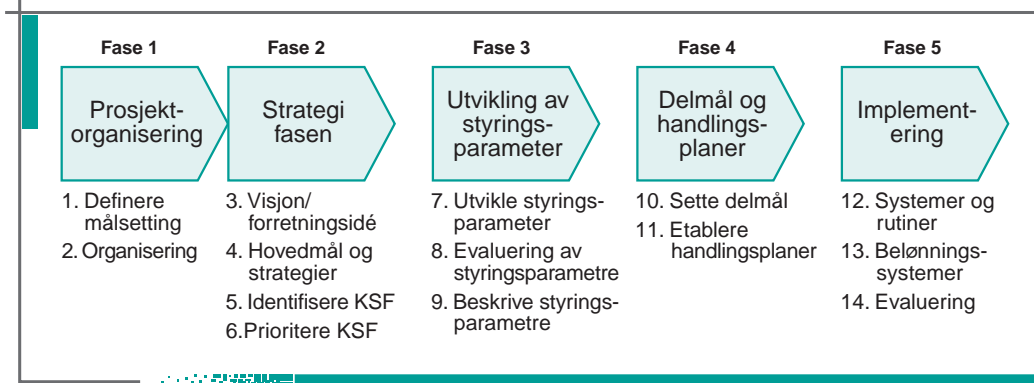
Enhver virksomhet er unik, og det finnes derfor ingen fasit på hvordan man best designer og implementerer en balansert styringsmodell. Det er likevel en del felles trekk som går igjen. Nedenfor har vi gitt forslag til en enkel prosjektplan.

Trinn 1: Målsetting

Før prosjektet starter må virksomheten definere målsettingen med prosjektet. Her må man bestemme hva man vil oppnå og på hvilke nivåer i organisasjonen konseptet skal implementeres. Dette vil avgjøre resten av prosjektets utforming. Erfaringsmessig kan det være hensiktsmessig å velge ut en forretningsenhet til et pilotprosjekt.

Trinn 2: Organisering

Det er viktig at man setter sammen en arbeidsgruppe bestående av ledere fra forskjellige funksjoner i organisasjonen. Det er vår erfaring at de som har laget strategiene ofte blir uenige når de skal konkretisere hva strategiene egentlig innebærer gjennom de kritiske suksessfaktorene. Innføring av en balansert styringsmodell krever 100 % engasjement hos ledelsen. Det er le-

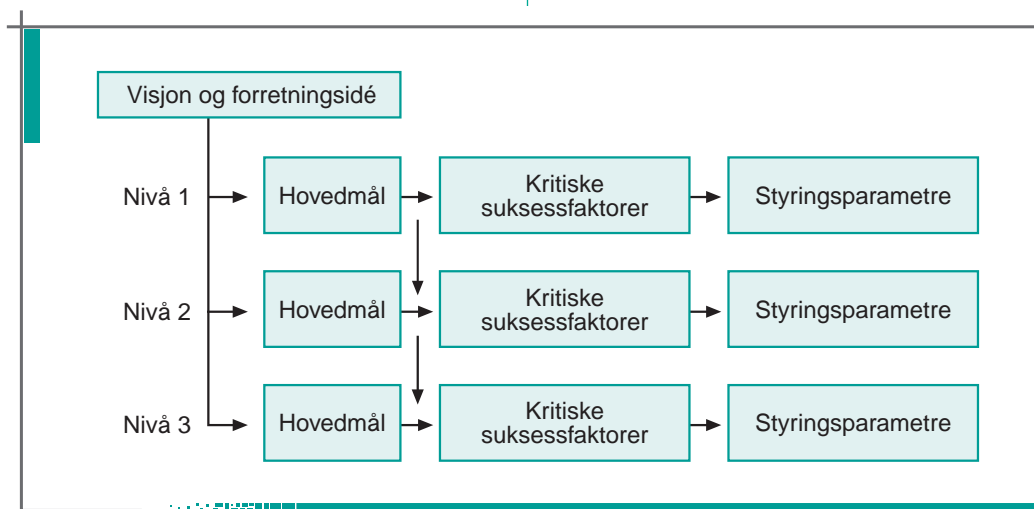


Figur 2: Forslag til en enkel prosjektplan

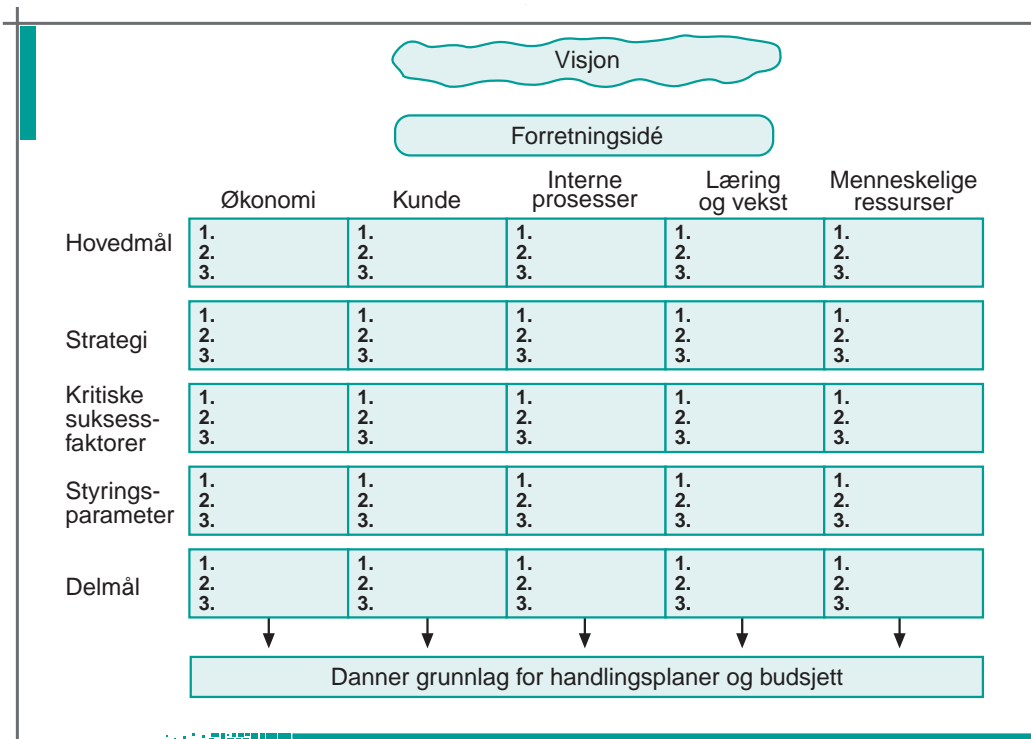
delsen som legger premissene for hele prosjektet. Det er også viktig at virksomheten har en «arkitekt» som kan være med på å strukturere informasjonen som fremkommer, og som kan delta i modellbyggingen. I denne fasen må det bestemmes hvilke prosesser som skal kjøre parallelt, og hvilke som skal kjøres sekvensielt. Design av en kommunikasjonsplan kommer også inn under denne fasen.

Trinn 3: Visjon og forretningsidé

Virksomhetens ledelse må identifisere strategiske utfordringer og diskutere mulige løsninger. Målet med dette arbeidet er å verifisere virksomhetens visjon og forretningsidé. Dersom det viser seg at en eller flere av disse elementene ikke lenger har gyldighet, må de utvikles og beskrives på nytt. Vi vil i denne artikkelen ikke komme inn på hvordan man kan utvikle visjon,



Figur 3: Definerings av målsettinger



Figur 4: Fra visjon til handlingsplan og budsjett

forretningsidé og strategier for en virksomhet.

Trinn 4: Hovedmål og strategier

Fra forretningsidéen defineres hovedmålene. Dette er kvalitative utdrag eller ekstrakt fra forretningsidéen som forteller noe om intensjonen med de forskjellige utsagnene i forretningsidéen. Forretningsidéen «spisses» på denne måten for å kunne lenke den til de kritiske suksessfaktorene. For hvert hovedmål utvikles det overordnede strategier som forteller hvordan målene skal nås. Strategiene leder mot de kritiske suksessfaktorer.

Trinn 5: Identifisering av kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer (KSF) er bindeleddet mellom visjon og strategi på den ene siden, og operativ styring på den andre. De kritiske suksessfaktorene er spydspissen i strategien. Lykkes organisasjonen med disse, realiseres visjonen, og organisasjonen får den ønskede posisjonen i forhold til eiere, kunder, leverandører, konkurrenter og medarbeidere. De kritiske suksessfaktorene danner rammebetingelser for alle andre aktiviteter i organisasjonen, og det er derfor avgjørende at vi velger riktig.

Det er nå arbeidet med å operasjonalisere visjon og forretningsidé begynner. Alle områder i organisasjonen som sitter på relevant kunnskap bør være representert. Dette er viktig for å komme opp med alle faktorer som er relevante. Et Balanced Scorecard skal inneholde den samlede kunnskapen til hele organisasjonen. Det er også viktig med engasjement fra alle nivåer i organisasjonen for at konseptet skal få aksept.

I denne fasen må man stimulerer til kreativitet. Vi foreslår at dette gjennomføres i form av en eller flere workshops, eventuelt i kombinasjon med intervjuer. Etterpå må informasjonen struktureres før en kan foreta en prioritering. Dette bør gjøres ved hjelp av IT-verktøy. En kan da lett holde oversikten over et stort antall momenter, og kan enkelt hente resultatene frem igjen neste gang en skal gjennom en tilsvarende prosess.

Gruppen starter med et hovedmål (utdrag av strategien som forteller noe om intensjonen på området) og diskuterer hva organisasjonen bør lykkes med for å kunne realisere denne delen av strategien. De kritiske suksessfaktorene deles inn i perspektivene økonomi, kunde, interne prosesser, læring og vekst, og menneskelige ressurser. En bør også benytte et modellverk innen de forskjellige perspektivene for å identifisere kritiske suksessfaktorer. Dette er avgjørende for at en skal tenke nytt, og ikke utelukkende fokusere på det som har vært sagt og gjort tidligere. Modellene tjener som «motorer» for å identifisere kritiske suksessfaktorer. Valg av modeller må tilpasses bransje og situasjon.

Trinn 6: Prioritering av kritiske suksessfaktorer

I den neste fasen må gruppen velge ut de 3-5 viktigste kritiske suksessfaktorene innen hvert hovedmål. Det er her viktig å skille mellom kritiske faktorer og kritiske suksessfaktorer. Det er viktig å lykkes med en kritisk faktor, men den er allikevel kun en «skulle bare mangle»-faktor. Eksempler på dette kan for eksempel være «fysisk sikring av lageret». Et viktig forhold, men ikke egnet til å drive fremtidig suksess for selskapet. For å være en kritisk suksessfaktor, må måloppnåelse på denne faktoren føre til en endring av organisasjonen i retning av visjonen. Det er vår erfaring at det kan være hensiktsmessig å legge inn alle de kritiske suksessfaktorene i en database, slik at de kan sorteres og prioriteres på en fleksibel måte.

Et spørsmål som bør diskuteres under prioriteringen er: Hvilke av de strategiske suksessfaktorene vil skaffe oss konkurransefortrinn overfor konkurrentene hvis vi lykkes?

For å få oversikt over de kritiske suksessfaktorene må en sette opp et årsak-/virkningskart som viser hvilke kritiske suksessfaktorer som påvirker hverandre. Dette har også vist seg å være en god pedagogisk måte å kommunisere de kritiske suksessfaktorene på i organisasjonen.

Trinn 7: Utvikling av styringsparametre

Etter at en har valgt ut de viktigste kritiske suksessfaktorene, starter prosessen med å komme frem til styringsparametre. Under har vi satt opp en skrittvis prosess for å komme frem til styringsparametrene:

Identifiser nye styringsparametere i forhold til kritiske suksessfaktorer

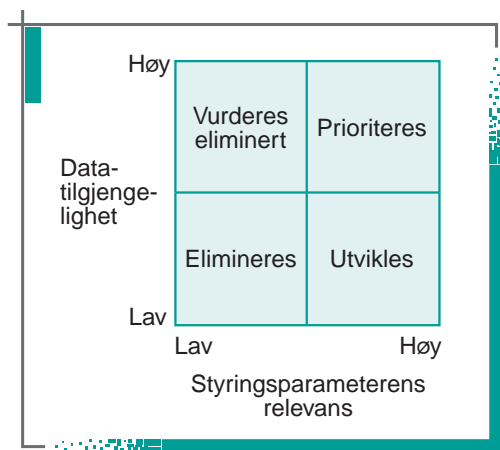
Hvilke parametre forteller oss om vi er på rett vei mot måloppnåelse på de forskjellige kritiske suksessfaktorene? Det er her viktig å være kreativ for å komme opp med så mange forslag som mulig. Det er ikke uvanlig at man kommer opp med flere hundre styringsparametre i denne prosessen. Igjen blir utfordringen å finne de parametrene som er mest hensiktsmessige å måle.

Kartlegg eksisterende styringsparametre

Det finnes som regel en rekke styringsparametre på forskjellige nivåer i organisasjonen. Det er derfor viktig å kartlegge dette før en bestemmer hvilke en skal benytte.

Velg ut hvilke styringsparametre som skal benyttes på bakgrunn av tilgjengelighet og relevans

Alle styringsparametre plasseres i matrisen nedenfor for å prioritere hvilke en skal starte å rapportere på.



Figur 5: Vurdering av styringsparametre

Trinn 8: Evaluering av styringsparametrene

En balansert styringsmodell bør tjene som et verktøy for å synliggjøre og kommunisere virksomhetens visjon og strategier, og skal motivere alle i organisasjonen til å jobbe mot felles mål. En balansert styringsmodell skal ikke bare være en sammenstilling av de prestasjonsmålene som virksomhetens ledelse oppfatter som viktige. Det er vår erfaring at det ofte er her det svikter hos virksomheter som ønsker å implementere en balansert styringsmodell. For å evaluere om styringsparametrene bygger opp om virksomhetens strategi, benyttes tre kriterier:

- årsaks-/virkningsammenheng
- ytelsesdrivere
- knytte alle styringsparametre til finansielle indikatorer

Årsaks-/virkningsammenheng

Hvert styringsparameter som velges skal være en del av en kjede hvor årsaks- og virkningssammenhengen (hypoteser) representerer den valgte strategien. For hver kritisk suksessfaktor lages det en beskrivelse av hvorfor vi anser dette for å være en kritisk suksessfaktor, og hvorfor vi antar at valgt styringsparameter indikerer hvorvidt vi vil lykkes med denne kritiske suksessfaktoren. Det bør også angis hvor sterk vi tror denne sammenhengen er. Hvis selgerne øker antallet kundebesøk med 10 % – hvor stor økning i salget vil dette gi, og hvor fort bør denne økningen komme? Det er viktig at virksomheten underveis evaluerer om deres hypoteser stemmer. Hvis antallet kundebesøk øker med 10 %, men salget går ned, må man finne ut hvor-

for! Evaluering av hypoteser er et viktig element i balansert virksomhetsstyring.

Ytelsesdrivere (førende indikatorer)

Ytelsesdriverne eller «leading»-indikatorer er de faktorene som driver morgendagens resultater. Ytelsesdriverne er som regel unike for virksomheten, fordi de skal reflektere hva som driver virksomhetens strategi. En balansert styringsmodell skal ha en god miks av «leading»- og «lagging»-indikatorer.

En riktig utviklet balansert styringsmodell skal sikre virksomheten mot suboptimalisering ved å tvinge ledelsen til å betrakte alle viktige operasjonelle mål sett under ett. På denne måten vil ledelsen raskt registrere om forbedringer på ett område vil gå på bekostning av et annet, eller om man ikke oppnår de målene man har satt seg.

Knytte alle styringsparameter til finansielle indikatorer

Alle mål må ses ut fra en årsaks-/virkningssammenheng som til slutt leder frem til forbedringer av det finansielle resultatet.

Trinn 9: Beskrive definisjoner, kil- der, frekvens og ansvar

Det er viktig at det foretas en nøyaktig definering og beskrivelse av hvert styringsparameter, for å skape tillit til systemet. For hvert styringsparameter en velger å benytte lages det derfor et parameterkart. Her inngår blant annet opplysninger om hvorfor nettopp dette styringsparameteret er valgt, hva målsettingen er, hvilke systemer informasjonen hentes fra, hvordan parameteret kalkuleres, hvem som har ansvar

for å fremskaffe dataene til hvilken tid, hvilke avvik som tolereres før det skal handles og hvem som skal gjøre hva ved avvik utover det akseptable.

Trinn 10: Sette delmål på bakgrunn av benchmark og måltall

For hvert styringsparameter settes det opp ambisiøse mål («stretch targets»). Det skilles mellom kortsiktige og langsiktige mål. Målene settes opp slik at når de nås, vil organisasjonen ha beveget seg i retning av visjonen.

Trinn 11: Definere handlingsplaner for å nå hvert enkelt mål

For hvert enkelt mål må gruppen stille seg spørsmålet: Hvilke tiltak må settes i verk for å nå de kortsiktige og langsiktige målene? Her må det spesifiseres ansvar, tidsfrister, vanskegrad, ressurser og oppfølging. Til slutt prioriteres tiltakene etter en nytte-/kostnadsbetraktning.

Trinn 12: Etablere nødvendige sys- temer og rutiner for å fremskaffe og rapportere styringsparametrene

Når en har bestemt seg for hvilken styringsinformasjon man ønsker, må en etablere rutiner for hvem som har ansvar for å sammenstille, analysere og presentere dataene. En må også bestemme hvem som skal ha hvilke data til hvilken tid. Dette har utgangspunkt i beslutningsprosessen til selskapet. Layout og presentasjonsform må også bestemmes.

Trinn 13: Utvikle belønningssystem

Neste trinn i prosessen er å utvikle et belønningssystem som bygger på de kritiske suksessfaktorene til selskapet. Dette vil øke

effekten av en balansert styringsmodell. Før de ansatte ser at de virkelig belønnes etter en balansert modell, er det fare for at det hele bare vil bli fine ord uten praktisk betydning. Det er en utfordrende prosess å utvikle et belønningssystem, og det krever erfaring og innsikt for at det skal bli vellykket.

Trinn 14: Evaluere resultatene

Balansert virksomhetsutvikling er ikke et engangsprosjekt, men en kontinuerlig prosess. Rutiner for hvordan evalueringen av styringssystemet skal foregå, bestemmes derfor i løpet av prosjektet. Det må etableres rutiner for hvor ofte visjon, strategi, kritiske suksessfaktorer, styringsparametre og hypoteser skal evalueres. Selskapets forretningsplan må utvikles for å passe inn i dette systemet. Forretningsplanen blir da et dynamisk dokument der de forskjellige delene revideres etter en fastlagt plan. All dokumentasjon fra visjon til handlingsplaner samles ett sted, og en får en klar struktur som viser sammenhengen.

Under prosessen må alt arbeid dokumenteres på en slik måte at det er raskt å ta tak i dette neste gang organisasjonen skal evaluere systemet. Dette oppnås ved bruk av moderne IT-verktøy.

«BALANCED SCORECARD» – VEIEN VIDERE

Vi har i denne artikkelen beskrevet en prosess basert på «1. generasjon» av balansert virksomhetsstyring. Utviklingen innen dette konseptet går imidlertid raskt, og ambisjonsnivået for utnyttelsen av konseptet stiger. Med utgangspunkt i det svenske forsikringsselskapet Skandias modell vil vi her gi et lite innblikk i neste generasjon.³

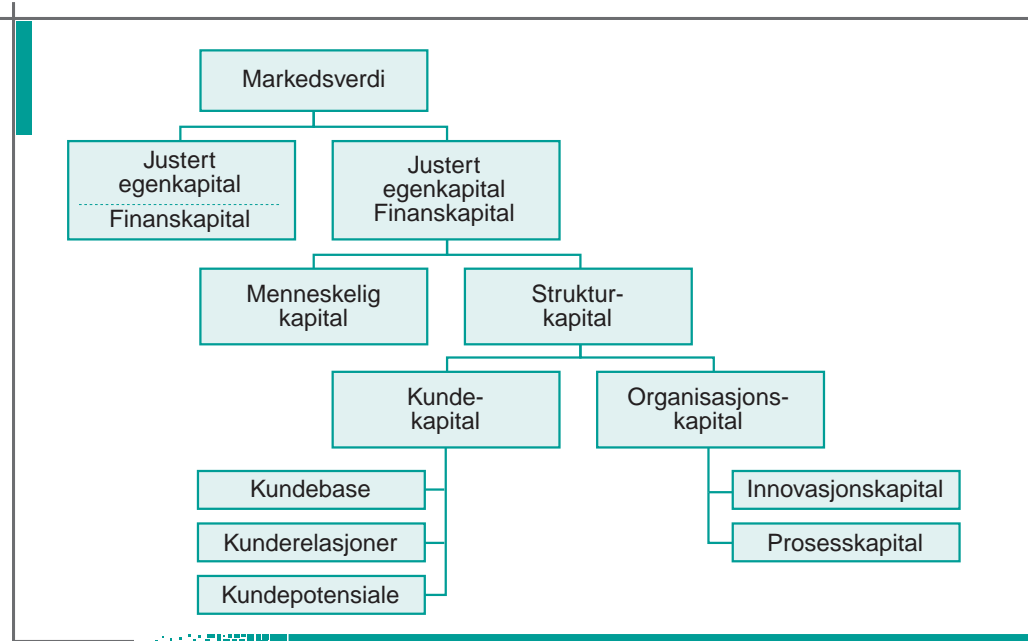
Skandias modell deler markedsverdien inn i «finanskapital» og «intellektuell kapital». Den intellektuelle kapitalen deles igjen opp i «menneskelig kapital» og «strukturkapital». Den menneskelige kapitalen er alt som «tenker», eller det menneskelige potensialet i bedriften, som kunnskap, ferdigheter og erfaringen til bedriftens medarbeidere og ledelse. Strukturkapitalen er beskrevet som «det som blir igjen i bedriften etter at medarbeiderne har gått hjem for dagen». Dette kan best beskrives som legemliggjørelsen og utnyttelsen av den menneskelige kapitalen, og infrastrukturen som støtter opp om denne.

I den opprinnelige Skandiamodellen deles strukturkapitalen videre opp i «kundekapital» og «organisasjonskapital» (en nyere modell har plassert kundekapitalen på lik linje med menneskelig kapital og strukturkapital). Disse elementene representerer strukturkapitalens eksterne og interne fokus. Organisasjonskapitalen splittes i «innovasjonskapital» og «prosesskapital».

Hjerne er en gjeldspost

Da Skandia i 1992 for første gang gikk i gang med å definere intellektuell kapital, kom man frem til tre fundamentale erkjennelser:

- Intellektuell kapital er et supplement til den finansielle informasjonen, og ikke underordnet denne.
- Intellektuell kapital er ikke-finansiell kapital og representerer det «sorte hullet» mellom markedsverdi og bokført verdi.
- Intellektuell kapital er et passiva og en gjeldspost, og ikke en eiendel.



Figur 6: Skandias modell

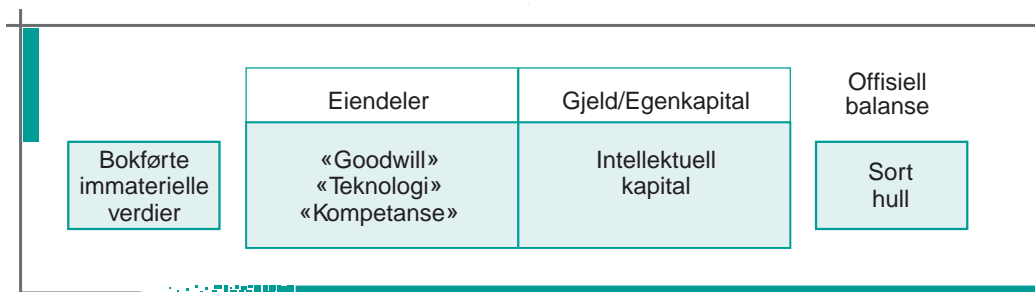
Det siste fordi den intellektuelle kapitalen, på lik linje med egenkapitalen, er på utlån fra virksomhetens interessegrupper som for eksempel kunder, medarbeidere, osv. Motposten til denne gjeldsposten er ifølge tradisjonell regnskapspraksis «goodwill». I henhold til denne praksisen anses goodwill som «unyttig», og bør avskrives så raskt som mulig. Dette bidrar til å redusere balansen, noe som er stikk i strid med ideen om at det «sorte hullet» skal bidra til å øke bedriftens fremtidige verdi.

I motsetning til tradisjonelle eiendeler som følger regelen om avtakende marginalavkastning, følger den intellektuelle kapitalen regelen om økende marginalavkastning: Jo høyere utnyttelse av den intellektuelle kapitalen, jo høyere avkastning. Dette forklarer hvorfor et selskap som Microsoft med en relativt beskjeden balanse,

ble verdsatt til formidable 249 milliarder dollar (!) ved inngangen til september.

Ved å kvantifisere de ulike fokusområdene, og deretter utvikle indekser for utviklingen av hvert enkelt område, får man svært nyttig ledelsesinformasjon. Brukt på riktig måte kan dette gi virksomheten et konkurransefortrinn. Man får i tillegg et system for måling og visualisering av selskapets intellektuelle kapital. Dette ses igjen i sammenheng med selskapets markedsverdi. På denne måten kan selskapets ledelse, medarbeidere og investorer følge med på om selskapet er på rett vei i forhold til dets strategi, samtidig som man kan se transformasjonen fra en kapitalform til en annen.

I 1996 uttalte en av de to kommisjonærene ved Americas Security and Exchange at intellektuell kapital generelt, og Skandias format spesielt, ville bli kjernen i mor-



Figur 7: Balansen

gendagens årsrapportering fra selskaper. Det er i dag en håndfull norske bedrifter som arbeider med å utvikle tilsvarende rapporter, og det er trolig bare et spørsmål om tid før de blir offentliggjort på lik linje med selskapenes finansielle informasjon.

Oppsummering

Gjennom god planlegging og prosjektstyring vil en organisasjon gjennom et Balanced Scorecard-prosjekt kunne få bedre forståelse for og dypere innsikt i de faktorene som er drivkreftene bak fremtidige økonomiske resultater. Samtidig blir visjon og strategier konkretisert og kommunisert ut til alle ansatte, slik at hver enkelt vet hva han eller hun skal gjøre hver dag for å bidra til realiseringen av selskapets overordnede mål. Gjennom regelmessig rapportering kan ledelsen fortløpende evaluere de strategiske valgene som blir gjort.

Vi har i denne artikkelen skissert hvordan et Balanced Scorecard prosjekt kan gjennomføres, og avslutningsvis oppsummert hvilken retning utviklingen av konseptet går. Vi har ikke tatt for oss hvordan visjon, forretningside og strategier bør struktureres for å passe inn i et Balanced Scorecard rammeverk, selv om dette også er viktig for å få full nytten av konseptet.

Dette går imidlertid utover rammene for denne artikkelen. □

NOTER

- 1 1996: *Translating Strategy into Action*. HBS Press, Robert S. Kaplan og David P. Norton.
- 2 <http://www.skandia.se>
- 3 Ideene vi gjengir her finner vi blant hos Johan og Göran Roos, to av de som ligger lengst fremme i verden på dette området (Magma nr. 1/1998 og Intellectual Capital – Navigating the new business landscape). KPMG Management Consulting har nylig inngått et samarbeid med Roos & Co.

LITTERATUR

Nedenfor har vi listet opp de viktigste referansene til konseptet The Balanced Scorecard.

- Robert S. Kaplan og David P. Norton (1992): «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance». *Harvard Business Review*.
- Robert S. Kaplan og David P. Norton (1993): «Putting the Balanced Scorecard to Work». *Harvard Business Review*.
- Robert S. Kaplan og David P. Norton (1996): «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». *Harvard Business Review*.
- Robert S. Kaplan og David P. Norton (1996): *Translating Strategy into Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Johan Roos og Göran Roos (1998): *Intellectual Capital – Navigating the new business landscape*. London: Macmillan Press Ltd.