

The Balanced Scorecard

När Robert Kaplan och David Norton 1992 presenterade sin idé rörande "The Balanced Scorecard" (BSC) i Harvard Business Review hade Kaplan redan lyckats bli managementguru med en annan idé - aktivitetsbaserad kalkylering eller ABC (mer info om ABC finns på <http://www.ambinova.se/diverse/abm.shtml>). Utvecklingen av det Balanserade Styrkortet - den svenska vedertagna översättningen - är precis som ABC ett resultat av den traditionella redovisningens tillkortakommanden.

Det sägs att BSC egentligen föddes i Analog Devices, Inc., under namnet "Corporate Scorecard" i slutet av 80-talet och att idén kom från Analog:s progressive VD Ray Stata och kvalitetschefen Art Schneiderman. Men det är Kaplan och Norton som vidareutvecklat idén till att bli en superhit.

Företagets resultat- och balansräkning - vad visar de egentligen? Ja, resultaträkningen visar förstås skillnaden mellan intäkter och kostnader för den senaste tolv månadersperioden - uppenbart historisk information. Balansräkningen är i och för sig en blyxtbild av företagets ekonomiska status vid en viss given tidpunkt - som dock ändå är historisk. Dessutom är ju balanserna egentligen de ackumulerade nettosummorna av alla tidigare kassaflöden - återigen tillbakablickande fakta. En titt på svenska företags resultatutveckling de senaste två åren visar väl ganska bra att extrapolering av historiska resultat inte ger några bra förutsägelser rörande framtida utveckling.

Men finns det inget sätt att mäta och redovisa andra parametrar i företaget som ger mer framåtblickande insikter? Jo, Styrkortet är en metod för att åstadkomma just detta. BSC betraktar företaget ur fyra olika perspektiv, varav ett är det traditionella finansiella. De tre andra är kundperspektivet, det interna processperspektivet, och utvecklingsperspektivet. Med dessa som utgångspunkt väljer man ett antal lämpliga parametrar som följs över tiden. För alla fyra perspektiven är det viktigt att bland parametrarna finna ett antal så kallade "performance drivers" som främst ska vara de som ger indikationer om framtiden. Rätt valda parametrar ger också bra representation av företagets mjuka tillgångar.

För att ett Balanserat Styrkort ska bli meningsfullt är det absolut nödvändigt att företaget tar fram en relativt detaljerad vision som utgångspunkt: Vad ska företaget vara i framtiden? På vilka marknader ska det verka? Hur ska det vara positionerat på

marknaden? Hur mycket och hur ska det växa? Betydelsen av här momentet underskattas ofta och AmbiNova:s erfarenhet är att det är värt att lägga ned en del tid på att formulera en vision. Vision och affärsidé är förstås två olika saker. Företags affärsidéer brukar dessutom vara oerhört allmänt hållna: "Vi ska sälja plåtboxar av hög kvalitet till industrikunder" eller något i den stilen....

Styrkortets ursprungliga idé var endast att det skulle ge ett mer rättvisande sätt att redovisa resultat, men det vore naturligtvis mindre smart att inte använda det för att ställa upp strategiska mål att styra mot, vilket också görs i stor utsträckning i de företag som använder metodiken. Senare arbeten av Kaplan och Norton trycker också på detta (liksom den svenska översättningen av begreppet).

Även om Styrkortet helt klart är ledningens verktyg, når man bättre resultat om man involverar hela personalen när man upprättar det. Styrkortet ställer inte ut några omedelbara hot om stora organisatoriska förändringar, och de flesta tycker att idén är briljant. Acceptansen ökar, och personalen bidrar alltid med värdefull information och idéer. Om man sedan ska låta olika organisationsenheter ha var sitt Styrkort kan diskuteras, det kan vara svårt att få fokus i arbetet med det upplägget. Däremot måste man bryta ned sitt Styrkort till operativ nivå i organisationen, i synnerhet om man använder det för att styra verksamheten (och det ska man definitivt).

Om du vill veta mer om The Balanced Scorecard - kontakta AmbiNova (<http://www.ambinova.se/kontakt/kontakt.shtml>)! Vi kommer och berättar mer.