

# Integreret ledelse med Execution Premium: Budgetter, scorecards og Activity Based Costing

Af Professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet

## 1. Indledning

Hvorfor virker strategien ikke? Det spørgsmål har mange ledere stillet sig selv – eller de er blevet spurgt af bestyrelsen om det. Problemstillingen er i praksis nært knyttet til, om virksomheden får den konkurrencemæssige fordel og når de finansielle mål, som var hensigten bag strategien. Det kan rejse spørgsmålet, om strategien og de strategiske planer der udarbejdes, i realiteten har de rigtige kvaliteter til at nå virksomhedens finansielle mål? Måske iværksætter man faktisk det, som var planlagt, men det er enten for omkostningskrævende at gennemføre eller det fører ikke til den indtjening man forventede. Med andre ord: Operationen lykkedes, men patienten døde.

Selvom spørgsmålet måske især aktualiseres, når strategien ikke lykkes og budgetterne ikke holder, så er det centrale spørgsmål, hvor økonomistyringen – og i særdeleshed budgetlægningen – er henne i relation til virksomhedens strategi? De nemme svar er, at budgettet udtrykker det første år af virksomhedens strategi i finansielle termer, at økonomistyringen er et strategisk redskab, at økonomistyringen skal afspejle virksomhedens strategi etc. Men det jeg her helt konkret tænker på er, *hvordan* man udvikler økonomistyringen, så den dels sikrer en opfølgning på virksomhedens strategi og dels afspejler strategien i budgettet og den budgetbaserede rapportering.

Én af årsagerne til at Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, 2001) har vundet udbredelse i mange virksomheder herhjemme såvel som i udlandet er, at de metoder og teknikker, som omfattes heraf netop har som formål at forankre økonomistyringen i strategi – eller omvendt gøre økonomistyringen strategisk.

I denne artikel vil jeg sætte fokus på sammenhængene mellem det klassiske budget balanced scorecard. Måske er det mere korrekt at vende problemstillingen om og spørge, hvilken rolle balanced scorecard har i budgetlægningen – eller hvordan balanced scorecard integreres med budgetlægningen. For det første, fordi budgettet stadigvæk er det centrale omdrejningspunkt for økonomistyringen og for det andet, fordi de finansielle konsekvenser af strategien og forudsætningerne for dens realisering må forventes, at være mest direkte afspejlet i budgettet.

## 2. Fokus på balanced scorecard

Den konkrete anledning til artiklen er, at Robert S. Kaplan og David P. Norton i juli 2008 udgav bogen *The Execution Premium* (Kaplan & Norton 2008b). Robert S. Kaplan kommer desuden til Danmark den 31. marts og 1. april 2009, hvor han holder indlæg på en konference i København. Her vil han præsentere de grundlæggende elementer i den nye bog, og der vil være indlæg fra økonomidirektører fra flere store danske virksomheder samt eksperter i integreret økonomistyring fra StatoilHydro i Norge og Kinnarps i Sverige.

Det er Kaplan og Norton's femte bog om Balanced Scorecard, og mens de andre bøger mere direkte handler om udvikling og design af balanced scorecard og strategikortlægning, så drejer denne bog sig i lige så høj grad om, hvordan de forskellige elementer af virksomhedens økonomistyring på integreret vis indgår i de ledelsesmæssige processer, der skal være på plads for at sikre udvikling, realisering og justering af strategien. Derfor er *The Execution Premium* også en bog om budgetlægning.

Selvom denne artikel ikke i en traditionel forstand er en boganmeldelse, så er formålet alligevel, at præsentere det centrale budskab i *The Execution Premium*, hvad angår budgettets rolle samt at diskutere, hvilken betydning dette har for en virksomhed, der arbejder med balanced scorecard: Hvordan er relationen mellem strategi, balanced scorecard og budgetlægning tænkt i balanced scorecard litteraturen?

I den tidlige balanced scorecard-litteratur pointerede Kaplan & Norton (1996, p. 230), at handlingsplaner og initiativer skulle udledes af de strategiske målsætninger i scorecardet. Dette blev med bogen *The Strategy Focused Organization* (Kaplan & Norton 2001, kapitel 11) vist mere detaljeret, og det blev ligeledes med cases og eksempler vist, hvorledes strategiske initiativer knyttes til strategikortet, således at de handlingsplaner, der understøtter realiseringen af strategien kan ses som en del af den såkaldte strategiske budgettering. Udover dette skitserede Kaplan & Norton (2007, p. 288-292) ligeledes, hvordan Activity Based Budgeting (jf. Kaplan & Cooper, 1998, p.311ff) kunne anvendes til at integrere driftsbudgetteringen med balanced scorecard. Altså den del af budgettet, som vi på dansk vil kalde aktivitetsbudgettet (jf. Andersen & Rohde 2007).

Erfaringerne fra danske virksomheders praksis har imidlertid været, at det er forholdsvist kompliceret at udvikle et strategikort, som kan integreres i økonomistyringsmodellen, på den måde, som der i Kaplan & Nortons bøger lægges op til. Brugen af balanced scorecard og strategikort er udbredt i danske virksomheder, og strategikort er ofte blevet udviklet som en del af

strategiprocesen. Ligeledes bruges scorecardet ofte som en del af rapporteringen til bestyrelse, som en indledning til budgetrapporteringen eller parallelt med denne. Men det er meget få virksomheder, som reelt har formået at udvikle en økonomistyringsmodel, der integrerer strategikort og balanced scorecard, således som Kaplan & Norton (2001) beskriver det.

Det er tankevækkende, idet principperne egentlig ikke er så komplicerede, men forklaringen er måske, at en integration stiller meget store krav til præcisionen af den omkostningsmodel, der ved anvendelse af ABC skal udvikles, at der skal være en meget præcis aktivitetsbudgettering. Ligeledes skal strategi- og budgetlægningsprocesser indrettes på en måde, som egner sig til at foretage den form for budgettering af strategiske handlingsplaner, som Kaplan & Norton beskrev.

En anden kompleksitet har i nogle virksomheder måske også været, at man har haft vanskeligt ved helt at få balanced scorecard og strategikortlægning til at fungere som den strategiske model det i litteraturen beskrives at være. Det har man ønsket at forbedre før man integrerede scorecard-processen mere med de andre strategi- og økonomistyringsmodeller. Det paradoksale, hvis dette har været tilfældet, er så blot, at balanced scorecard måske netop skal integreres med strategi- og budgetlægning for at det kan udfolde det potentiale, der beskrives i litteraturen.

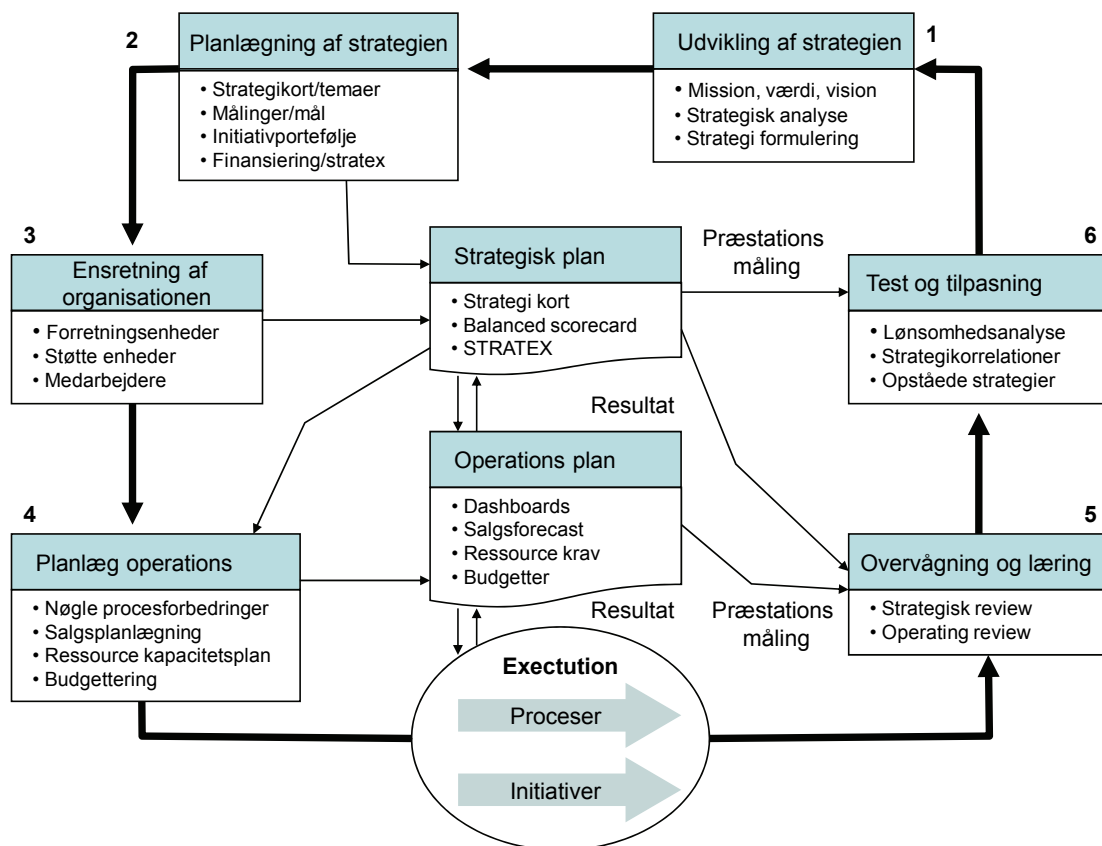
Disse overvejelser kan synes en smule spekulative, men selvom de ikke her er underbygget af fakta og statistiske undersøgelser, så er det alligevel min fornemmelse, at den reelle strategiske anvendelse af strategikortlægning og balanced scorecard, for det første har været temmelig begrænset i danske virksomheder. For det andet at dette som én af hovedårsagerne skyldes, at arbejdet med udvikling og styring efter balanced scorecard ikke i tilstrækkeligt omfang, er integreret med strategiproceser og budgetlægning. Det er derfor *The Execution Premium* er interessant. Bogen tager nemlig udgangspunkt i sammenhængene mellem strategi og økonomistyring og præsenterer med udgangspunkt i Kaplans tidligere bog om Time-Driven ABC (Kaplan & Anderson 2007) og balanced scorecard en integreret ledelsesmodel.

### **3. Den nye ledelsesmodel**

[Sammenfatter BSC-litteraturen]

Den systematiske måde, som Kaplan & Norton (2008b) forestiller sig, at man arbejder med balanced scorecard og strategikortlægning, er sammenfattet i figur 1, som beskriver arkitekturen (Kaplan & Norton 2008b, p. 7) for en samlet ledelsesmodel. Modellen blev først introduceret i en artikel i *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton 2008a), men har i bogens version fået tilføjet en

ekstra fase, "Ensretning af Organisationen", således at den sammenfatter indholdet i alle Kaplan's tidligere bøger.



Figur 1: Den samlede ledelsesmodel (kilde: Kaplan & Norton 2008b, s. 8)

Den første fase - Udvikling af Strategien - omfatter virksomhedens sædvanlige strategiarbejde. Det er centralt, at balanced scorecard ikke forudsætter én bestemt måde at arbejde med strategi på. Virksomheder har forskellige praksisser på dette punkt og foretrækker forskellige modeller. Kaplan & Norton tager generelt meget udgangspunkt i klassiske principper for omverdensanalyse, positionering og SWOT-analyser. Men strategien kan ligeså vel være udviklet med udgangspunkt i en anden type strategimodel

Det er først i anden fase - Planlægning af Strategien - at det drejer sig om balanced scorecard, idet denne består af udviklingen af et strategikort med tilhørende strategiske temaer, kritiske succesfaktorer, mål, targets og strategiske initiativer. Herudover lægger Kaplan & Norton (2008b, kapitel 3) vægt på, at der specificeres en særlig budgetkategori, som betegnes STRATEX (Strategic Expenditures), som skal medgå til den eksplicite finansiering af de strategiske initiativer. Desuden lægges der vægt på, at ansvaret for gennemførelsen af strategien diskuteres i denne fase, således at

de enkelte temaer ansvarsmæssigt forankres i direktionen og der udpeges tema teams, som skal have ansvar for konkretiseringen af den strategiske plan.

Mens de fem andre faser kan siges at indgå i en årlig cyklus eller et årshjul, som man siger i mange virksomheder, består den tredje fase – Ensretning af Organisationen – mere af et designelement. Hvilke organisatoriske enheder skal der udvikles strategikort for, hvordan håndteres støtteenhedernes strategikort, hvordan skal strategien kommunikeres til medarbejderne og hvilke principper skal anvendes i incitamentsmodeller. Altså indholdet af bogen Alignment. (Kaplan & Norton 2006).

Denne fjerde fase tager udgangspunkt i strategikortets interne (proces) perspektiv, således at det drejer sig om at identificere de kritiske processer, der løbende skal følges op på. Dette kan f.eks. ske ved et dashboard, det vil sige selve den fysiske rapportering af balanced scorecardet. Men det centrale i denne del af processen er sammenhængen til budgettet, hvilket sker med udgangspunkt i relativt detaljerede salgsforecast, som er summeret til omsætningsmålsætninger i det finansielle perspektiv. Det er også Kaplan & Nortons (2008b, kapitel 7) udgangspunkt, at der anvendes en Time-Driven ABC-model (Kaplan & Anderson 2007; Bukh 2006) til at oversætte salgsforecast'et til plan for et aktivitetsbaseret kapacitetsbehov (ressource kapacitetsplan), som videre giver anledning til et driftsbudget og et investeringsbudget.

Midt i figur 1 er det konkrete resultat af processen placeret. Det drejer sig for det første om den strategiske plan, der består af strategikortet og det tilknyttede scorecard, samt oversigten over de nødvendige initiativer og deres budgettering (STRATEX). For det andet er det driftsplanen ('operations plan'), der indeholder budgetter og planer, som angivet ovenfor.

I den femte fase – Overvågning og Læring – drejer det sig om den mødestruktur, der knytter sig til 'anvendelse' af balanced scorecardet. Det foreslås, at den driftsmæssige opfølgning adskilles fra den strategiske opfølgning, således at man undgår at den strategiorienterede del af opfølgningen bliver fortrængt af de udfordringer, som den daglige drift byder på. På driftsopfølgningsmøderne adresseres de afdelingsvise og funktionsorienterede problemer, der opstår, mens strategimøderne drejer sig om de indikatorer og initiativer, der direkte er den del af scorecardet.

Endelig består den sjette og sidste fase – Test og Tilpasning – af det fundamentale spørgsmål: Virker strategien? Dette bør adresseres mindst én gang årligt på et separat møde, hvor grundlaget udover de strategiske analyser, der også anvendes i fase 1 er mere konkrete rapporter med udgangspunkt i strategikortet. For det første lønsomhedsanalyser baseret på ABC, for det andet analyser af relationerne mellem nøgletallene i strategikortet, for så vidt muligt at tjekke om

sammenhængene er som forventet. Og endeligt, for det tredje, en håndtering af de muligheder og ændringer, som er opstået undervejs.

## 4. Afsluttende kommentarer

I den danske økonomistyringstradition, hvor modellerne ofte har taget udgangspunkt i dækningsbidragsopstillinger og analyser af omkostningers reversibilitet og variabilitet, har det altid været grundtanken, at budgettet skulle forankres i aktivitetsbudgettet. Med udgangspunkt i planerne for frembringelse og salg af varer og tjenesteydelser, beskriver budgettet således handlinger med tilknyttede økonomiske konsekvenser.

Da de første danske modeller for omkostningsregnskaber blev udviklet i 1950'erne og senere blev udviklet til budgetlægningsmodeller frem mod 1980, var det avancerede modeller, der pressede den tilgængelige regnekraft til det yderste. Men der er siden sket meget på systemsiden og nye modeller for integration af økonomistyring og strategi er blevet udviklet. Dermed ligger ledelsesmodellen i *The Execution Premium* med sit fokus på modellering af omsætnings sammensætning og konsekvenser, i naturlig forlængelse af den danske økonomistyringstradition. Men den udnytter også de muligheder, der ligger i de moderne transaktionssystemers overflod af data og i den analysekraft, som nye modeller og bedre markeds- og afsætningsmodellering giver.

I særdeleshed giver integrationen med driften via en detaljeret Time-Driven ABC-model principielt mulighed for, en effektiv og præcis budgetlægningsproces. Men samtidig stilles der store krav til den måde både omsætningsmodellen og ABC-modellen er tilrettelagt på. Det kræver for det *første* en detaljeret ABC-model at kunne foretage en aktivitetsbaseret budgettering, således som det skitseres i litteraturen (jf. Kaplan & Cooper 1998, kapitel 15; Kaplan & Anderson 2007). For det *andet* kræver den mere adaptive budgetlægning, med brug af rullende budgetter, formodentlig både et omfattende datagrundlag og avancerede statistiske modeller for at kunne fungere tilstrækkeligt præcist.

Én af de udfordringer, der altså skal løses for at udforme en budgetproces i overensstemmelse med figur 1 er, at modellen på den ene side er skitseret på et forholdsvist overordnet plan, hvor de rullende budgetter drives af en detaljeret markedsmodel. Men på den anden side vil man i de fleste virksomheder have brug for at budgettere i de enkelte organisatoriske enheder, således at budgetterne afspejler handlingsplaner. Udgangspunktet for ændringer i budgetterne må derfor

være, at det "forudsætter genbudgettering i de organisatoriske enheder, der berøres af budgetrevisionen" (Andersen & Rohde 2007, p. 85).

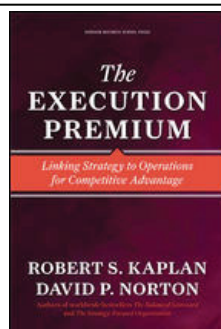
Vi har reelt set dog ingen erfaringer fra danske virksomheder med at udvikle økonomistyringsmodeller, der fungerer som Kaplan & Norton (2006b) skitserer – dvs. med alle elementerne vist i figur 1 – men tiden må vise om det er muligt, og om det giver den effektive økonomistyring, som er visionen for det.

## Litteratur

- Andersen, M. & C. Rohde. 2007. *Virksomhedens økonomistyring*. 3. udgave København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bukh, P.N. 2006. De nye ABC-teknikker: En analyse af Time-Driven ABC. *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 21, No. 4, pp. 335-385.
- Bukh, P.N. 2008. Design af økonomistyring: Balanced scorecard eller budgetlægning? *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 24, No. 2, pp. 201-231.
- Kaplan, R.S. & S. Anderson. 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing: A simpler and more powerful path to higher profit*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & D. Cooper. 1998. *Cost & Effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & D. P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. (Oversat til Dansk: The balanced Scorecard, Børsens Forlag).
- Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).
- Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2006. *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fælles Retning, Børsens Forlag).
- Kaplan, R.S. & D. P. Norton. 2008a. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 63-77.
- Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2008b. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

## Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh ([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com)) er professor ved Aalborg Universitet. Han er bl.a. redaktør af ledelseshåndbøgerne Offentlig Ledelse og Økonomistyring samt forfatter til mere end 200 artikler og bøger om ledelse og økonomistyring, heriblandt Activity Based Costing (2004, DJØFs Forlag) samt Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer (2004, Børsens Forlag). Per Nikolaj Bukh har desuden rådgivet en stor mængde virksomheder om design af økonomistyringsmodeller.



## Oplev Robert S. Kaplan i Danmark

Hvis du vil vide mere om modellen i The Execution Premium, så sæt kryds i kalenderen den 30/3 - 1/4 2009. Her vil Robert S. Kaplan deltage på konferencen *Gennemfør strategien!* som afholdes af MBCE ([www.mbce.dk](http://www.mbce.dk)) i København. Medlemmer af Foreningen af Lærere i Erhvervsøkonomi får 15% rabat (angiv FLE ved tilmelding).