



# Bestyrelshåndbogen

Artikel trykt i Bestyrelshåndbogen. Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2009

# Execution Premium for bestyrelser: Brug budgettet!

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet

---

## 1. Indledning

### Virker strategien?

Mon strategien virker? Det er et godt spørgsmål, som en bestyrelsen principielt bør forholde sig til løbende – og om ikke oftere, så tages det op på det årlige bestyrelsesseminar. Med mindre de aktuelle økonomiske resultater undervejs viser, at tingene ikke helt forløber som ventet og spørgsmålet vendes til at dreje sig om, hvorfor strategien ikke virker. Situationen kan også være, at resultaterne faktisk forløber som forventet, men at det ikke skyldes strategien. Det kan endda være på trods af strategien, fordi der blot er andre forhold, f.eks. gunstige markedsvilkår, svage konkurrenter, der giver medvind på cykelstien – eller det kan være fordi der i praksis forfølges en anden og lang mere effektiv strategi end den strategi bestyrelsen tror, der er vedtaget.

### Eksekvering og fleksibilitet

Samtidig peges der ofte på den afgørende betydning af at kunne gennemføre en strategi - at kunne eksekvere, som der ofte siges. Det er givetvis rigtigt, men det er også vigtigt at have en god strategi, som er tilpas fleksibel til at kunne rumme tilpasningen til skiftende markedsvilkår, som giver direktionen det nødvendige rum til at lede virksomheden og som rummer en passende kombination mellem langsigtede pejlemærker og kortsigtede milepæle. Samtidig med at bestyrelsen har mulighed for at forholde sig til fremdriften og deltage i justeringer og navigering indenfor det fastlagte strategiske rum.

### Hvornår er en strategi god nok?

Det, som er spørgsmålet er for det *første*, hvorledes man afgør om en strategi har den rette kvalitet til at give virksomheden den konkurrencemæssige fordel og nå de finansielle mål, som var hensigten bag strategien. For det andet,

**Økonomistyringen skal give svaret**

hvordan man i rette tid finder ud af det, hvis den valgte strategi ikke fungerer, hvilket gerne skal være før det for alvor materialiserer sig i den økonomiske rapportering. Og for det tredje, hvad der skal til for at holde virksomheden på sporet undervejs, således at alle arbejder i den samme retning.

Svaret på alle tre spørgsmål er, at der skal en effektiv økonomistyringsmodel til. Det er ikke en hokus-pokus løsning eller et nyt system, der skal indføres, men det drejer sig om at få de enkelte komponenter i ledelsessystemerne til at spille sammen på den rigtige måde, så der via budgettet er en fast ramme at agere indenfor. Selvom spørgsmålene måske især aktualiseres, når strategien ikke lykkes og budgetterne ikke holder, så er det centrale spørgsmål, hvilken rolle økonomistyringen – og i særdeleshed budgetlægningen – skal have i relation til virksomhedens strategi? De nemme svar vi giver i undervisningen 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.

**Strategikort og balanced scorecard**

En af årsagerne til at Balanced Scorecard og strategikortlægning (Kaplan & Norton 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. Derfor et balanced scorecard ét af de elementer der skal indgå i økonomistyringsmodellen, men det er ikke nok bare at indføre et balanced scorecard som en stand-alone løsning. Det er integrationen mellem strategi, balanced scorecard, budget og øvrige økonomistyringselementer, der skaber den stærke økonomistyringsmodel, der er en forudsætning for effektiv eksekvering af den rigtige strategi.

**Artiklens fokus: Budgettet og balanced scorecard**

Det er mest klart beskrevet i Robert S. Kaplan og David P. Norton seneste bog, *The Execution Premium* (Kaplan & Norton 2008), og jeg vil derfor i denne artikel opridsede hovedelementerne i denne samt sætte særligt fokus på sammenhænge mellem det klassiske budget og balanced scorecard. Budgettet er uanset den kritik der rejses mod dets evne til at sikre en adaptiv og fremrettet styring (jf. Bukh 2005), stadigvæk det centrale omdrejningspunkt for økonomistyrin-

gen og de finansielle konsekvenser af strategien og forudsætningerne for dens realisering må forventes, at være mest direkte afspejlet i budgettet.

Det er ikke en artikel om strategikortlægning og balanced scorecard, idet dette er beskrevet i andre artikler i denne håndbog; og det beskrives heller ikke detaljeret, hvordan bestyrelsen involveres i opfølgningen på strategien, med udgangspunkt i balanced scorecard, strategiske temaer og strategiske initiativer. Det vil blive taget op i en senere artikel (Bukh 2009).

## 2. Fokus på balanced scorecard

### The Execution Premium

Den konkrete anledning til artiklen er, som nævnt, at Robert S. Kaplan og David P. Norton i juli 2008 udgav bogen *The Execution Premium* (Kaplan & Norton 2008). 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.

### Balanced scorecard-litteraturen

I den tidlige balanced scorecard-litteratur pointerede Kaplan & Norton, 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 (2001, 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.

### Hvad har erfaringerne i Danmark været?

I Danmark bruges balanced scorecard af godt 1/3 af alle virksomheder (Sandalgaard & Bukh 2009), når vi kigger på de lidt større virksomheder (med over 200 medarbejdere); og der er ligeså mange virksomheder som er i gang med at

indføre det eller går med overvejelser om det. Der er publiceret bøger med erfaringer fra danske virksomheder (Bukh *et al.* 2000; 2004), det har været på undervisningsplanen på danske universiteter de sidste 15 år og er et standardemne på konferencer om strategi og økonomistyring. Men erfaringerne fra danske såvel som udenlandske 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.

Det er ganske udbredt at målsætningerne i scorecardet er godkendt af bestyrelsen, og at der på en eller anden måde foretages en opfølgning, således at man kan sige, at scorecardet indgår som rapporteringen til bestyrelsen, 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 stiller krav til bestyrelsen

Hvis jeg skal være en smule provokerende, så kan et balanced scorecard ligeså vel anvendes til at holde bestyrelsen på afstand som det kan sikre at bestyrelsen reelt inddrages i udarbejdelsen af virksomhedens strategi. Alt for mange scorecards består hovedsageligt af en oversigt over ting der skal indføres, initiativer der skal være begyndt etc. frem for knivskarpt at sætte fokus på de strategiske usikkerheder og risici. Budskabet til det engagerede bestyrelsesmedlem er derfor for det *første*: Tag udgangspunkt i at en strategisk målstyring er meget svær at få til at fungere og det er urealistisk, at en hurtig gennemgang af en række mål i en bestyrelse er tilstrækkeligt til, at man får en ordentlig indsigt i strategien. Bestyrelsesmedlemmer er nødt til at selv at forstå principperne for, hvorledes mål og målstyring udvikles og man er selv den der er nærmest til at bidrage til udviklingen og forståelsen af målene. Strategikortet skal med andre ord være en del af strategiprocesen.

For det *andet* er budskabet, at man skal være særligt opmærksom på, hvordan mål og strategikort hænger sammen med budgettet. Hvis budgetmålene er fastlagt før strategikortet og scorecardet fastlægges, er det f.eks. svært at forestille sig at strategikortet afspejler en strategi som implementeres ved hjælp af budgettet – og hvis mål for f.eks. vækst, markedsandel, effektivitet, lønsomhed etc., ikke svarer til de finansielle krav, der er indarbejdet i budgettet,

**Stiller store krav til omkostningsmodellen**

hænger det heller ikke sammen. Endelig skal man være opmærksom på om de planer og initiativer, der allokeres budgetmidler til reelt er knyttet til de strategiske målsætninger i scorecardet (jf. Bukh 2009).

Det er tankevækkende, at integrationen mellem budgetlægning og strategikortet ofte ender med at fungere lidt halvårligt, idet principperne egentlig ikke er så komplicerede, men forklaringen er måske også, 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.

**Et velfungerende BSC skal hænge sammen med budgettet**

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.

**Anvendelse har været begrænset i Danmark**

Disse overvejelser kan synes en smule spekulative, men selvom de ikke her er underbygget af fakta og statistiske resultater, 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 strategiprocesser og budgetlægning. Det er derfor The Execution Premium er interessant både for økonomiafdelingen og for bestyrelsen. Bogen tager nemlig udgangspunkt i sammenhænge mellem strategi og økonomistyring og præsenterer en integreret ledelsesmodel.

### 3. Den nye ledelsesmodel

**Sammenfatter BSC-litteraturen**

Den systematiske måde, som Kaplan & Norton (2008) forestiller sig, at man arbejder med balanced scorecard og strate-

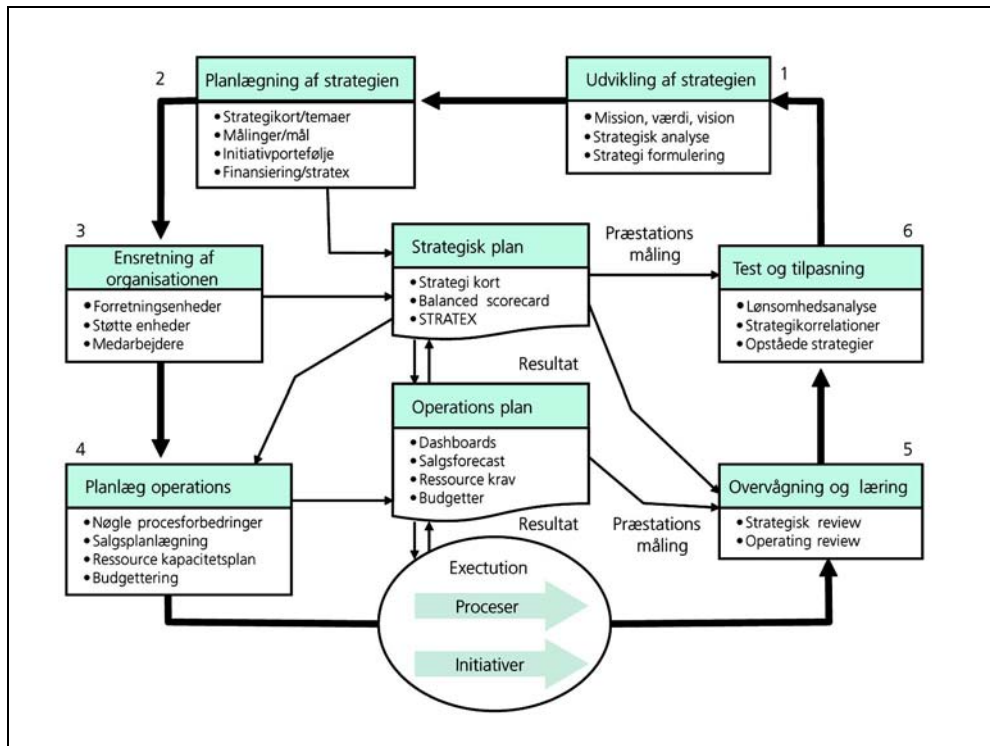
gikortlægning, er sammenfattet i figur 1, som beskriver arkitekturen for en samlet ledelsesmodel.

### **1: Udvikling af Strategien**

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. I denne fase giver det sig selv, at bestyrelsen har en rolle i godkendelsen af strategien – og i nogle virksomheder også i udarbejdelsen af de overordnede linjer for den.

### **2: Planlægning af Strategien**

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 (2008, 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 (se mere om dette i Bukh 2009). 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. Sædvanligvis vil implementeringen af strategikort i en virksomhed være så omfattende, at det går ud over bestyrelsens opgaver – og det vil også være i konflikt med den ansvars- og kompetencefordeling der er mellem bestyrelse og direktion.



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

### 3: Ensretning af organisationen

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 (Bukh 2008). 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). Det er en opgave for direktionen at sikre alignment, og bestyrelsen vil normalt ikke blive præsenteret detaljeret for underliggende strategikort med mindre det sker i forbindelse med en særlig fokusering på bestemte forretningsområder eller funktioner. I særdeleshed er det vigtigt, at bestyrelsen ikke bliver overbelastet med detaljeret information og mange nøgletal, men fokuserer på virksomhedens overordnede strategi.

### 4: Planlæg operations

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 (2008, 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 denne fase er bestyrelsen ikke involveret i udarbejdelse, men elementer af initiativer og planer vil ofte blive præsenteret for bestyrelsen, ligesom der ofte vil ske en separat rapportering til bestyrelsen om centrale initiativer. Endelig vil man i nogle bestyrelser vælge at fordele opfølgningen på strategikortet hen over året, således at de fire balanced scorecard-perspektiver eller forskellige strategiske temaer behandles mere dybdegående på bestyrelsesmøder fordelt hen over året.

### **5: Overvågning og Læring**

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. Her vil bestyrelsen i sagens natur ikke være involveret i driftsopfølgningen, men kan evt. modtage en rapportering, hvad angår de analyser og konklusioner direktionen drager af den strategiske opfølgning. Endelig kan man sige, at den løbende rapportering til bestyrelsen vil udgøre en overvågning, som kan danne grundlag for læring.

### **6: Test og Tilpasning**

Den sjette og sidste fase – Test og Tilpasning – af det fundamentale spørgsmål: Virker strategien? Dette bør adresseres

mindst én gang årligt på et separat ledelsesmøde, 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 nøgletalene i strategikortet, for så vidt muligt at tjekke om sammenhænge er som forventet. Og endeligt, for det tredje, en håndtering af de muligheder og ændringer, som er opstået undervejs. I en bestyrelsesmæssig sammenhæng vil denne fase ses integreret med et årligt strategiseminar.

#### Det danske aktivitetsbudget

### 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 omsættningens 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.

#### Krav: Detaljeret ABC-model og avanceret forecastmodel

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 omsættningssmodellen 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 &

**Den overordnede proces skal hænge sammen med de decentrale budgetter**

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.

## 5. Litteratur

Bukh, P.N. 2005. Budgetlægningen i stormvejr: Er Beyond Budgeting et alternativ? *Økonomistyring & Informatik*. Vol. 21, No. 2, pp. 121-141.

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.

Bukh, P.N. 2009. Bestyrelsens opfølgning på strategiske initiativer. Bringes i *Bestyrelsehåndbogen*. København: Børsens Forum.

Bukh, P.N., J.V. Frederiksen & M. Hegaard 2000. Balanced Scorecard på dansk: *erfaringer fra 10 virksomheder*. Børsens Forlag: København.

Bukh, P.N., H.K. Bang & M. Hegaard. 2004. *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj - Danske erfaringer*. København: Børsens Forlag.

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. 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. 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. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

Sandalgaard, N. & P.N. Bukh. 2009. Danske virksomheders budgetpraksis: Udbredelse og anvendelse. I *Økonomistyring*, P.N. Bukh & S. Hildebrandt (eds.). København: Børsen Forum

## Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh ([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com)) er professor ved Aalborg Universitet. Han er bl.a. redaktør af ledeshåndbøgerne *Controlleren* 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 ledelses- og økonomistyringsmodeller samt være medlem af flere erhvervsvirksomheders bestyrelser.

