

Implementering af EVA ved hjælp af balanced scorecard og activity based costing

Af BDO-Professor Per Nikolaj Bukh, ph.d.

(pnb@pnbukh.com)

Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

De øgede krav til økonomistyringen har betydet indførelsen af nye redskaber, hvoriblandt **activity based costing** [stikordet angives både som "ABC – activity based costing" og som "activity based costing"] blot er et af dem. I denne korte artikel skal det vises, hvorledes ABC kan fungere sammen med par nye metoder og teknikker, som i kombination med ABC kan indgå som elementer i den nye økonomistyring, og som ofte bringes på banen i sammenhæng hermed – nemlig **Balanced Scorecard** [stikordet angives både som "BSC – Balanced scorecard" og som "Balanced scorecard"] (Kaplan & Norton 1996, 2001) og **Economic Value Added** [stikordet angives både som "EVA – Economic Value Added" og som "Economic Value Added"] (Stewart 1991; 1994).

[Det finansielle perspektiv i BSC]

Det **finansielle perspektiv** [stikordet angives som "perspektiv, finansiel"] i BSC er i de senere år blevet koblet tættere med den stigende opmærksomhed på **shareholder value** principper, hvilket udtrykker en virksomheds bestræbelser på at tilgodese virksomhedens ejere, dvs. aktionærene.

Hvis virksomheden ledes med udgangspunkt i en shareholder value baseret tankegang, vil det finansielle perspektiv i et balanced scorecard typisk omfatte diverse mål for værdiskabelse som **MVA** [stikordet angives som "MVA – Market Value Added"], EVA? og måske endda aktiekurs¹. Det gælder i det mindste for et balanced scorecard, der fastlægges på koncernniveau. Dette er tendenser, der har været set i udenlandske virksomheder, men som endnu ikke har slået markant igennem i danske virksomheders anvendelse af balanced scorecard (jf. Bukh *et al.* 2000).

¹ Se eksempelvis Stewart (1991), Copeland *et al.* (1996) og Black *et al.* (1998) for nærmere redegørelse for begrebet shareholder value.

2. De nye redskaber: EVA, BSC og ABC

Balanced scorecard er i sin grundidé et **præstationsmålingssystem** - og selv om et sådant system kan anvendes ledelsesmæssigt med andre formål end blot til at 'måle præstationer', så er der ikke i kraft af grundidéen i BSC nogen bestemt relation mellem balanced scorecard og virksomhedens **omkostningsregnskab**.

[De samme forskere og konsulenter interesserer sig for EVA, ABC og BSC]

Imidlertid ser man ofte, at det er de samme virksomheder og de samme personer i virksomhederne, der interesserer sig for nye præstationsmålingssystemer og nye principper for omkostningsregnskaber, herunder Activity based costing (ABC). Dette forstærkes også af, at det oftest er de samme forskere og undervisere, der beskæftiger sig med de nye teknikker, hvorfor de findes side om side i undervisningen på handelshøjskoler og universiteter.

[...og de samme virksomheder bruger det]

Det kan også observeres, at nogle af de virksomheder herhjemme, der er kendt for deres anvendelse af ABC eller BSC ofte bruger begge 'metoder'. Et eksempel er Novo Nordisk (Broman og Krejnå 1998; Larsen og Johansen 1997), der bruger balanced scorecard som et af værktøjerne til at operationalisere den overordnede strategi gennem en identifikation af **kritiske succesfaktorer** [stikordet angives som "kritisk succesfaktor"], mens ABC bidrager med relevant information om udnyttelsen af virksomhedens ressourcer og dermed fungerer som selve måleværktøjet, der kvantificerer de kritiske succesfaktorer (Larsen 1997). Andre eksempler kunne hentes fra den finansielle sektor, idet flere af de større danske finansvirksomheder har erfaringer med både ABC og BSC – og som også arbejder intensivt med at være 'shareholder value-orienterede'.

[Principperne understøtter hinanden]

Det skal indledningsvis slås fast, at det på mange måder kan være fornuftigt at anvende både ABC, BSC og EVA/Shareholder value i en virksomhed. Men man skal ikke heraf drage den konklusion, at de to principper understøtter hinanden på én bestemt måde, således at særlig veldrevne virksomheder netop er succesfulde, fordi de har fundet opskriften på at integrere avancerede ledelsesteknologier.

Fordelen ved at bruge økonomistyringsprincipperne sammen kan findes mange forskellige steder, eksempelvis kan man ved hjælp af balanced scorecard strukturere den information, der opnås med et ABC-omkostningssystem

og derved gøre informationen mere styrings- og handlingsorienteret, og man kan implementere EVA-betragtninger i virksomhedens økonomistyring ved at fordele kapitalbelastning til afdelinger, kundesegmenter etc. efter samme **fordelingsnøgler** som bruges i **omkostningsfordelingen**. Men dette kan i praksis gribes an på flere forskellige måder.

3. ABC i et balanced scorecard

Et ABC-system genererer informationer og datamateriale, der gør ledelsen i stand til at foretage såvel operative som strategiske analyser vedrørende effektiviteten af virksomhedens eksisterende aktiviteter og processer. En måde, hvorpå den tværfunktionelle og procesorienterede informationen fra et ABC-system kan struktureres, er netop i et balanced scorecard.

[BSC identificerer de vigtigste processer]

Ved hjælp af balanced scorecard vil en virksomhed kunne fastlægge prioriteringen mellem de mulige tiltag til forbedringer af processer og aktiviteter og på den måde få informationen struktureret. Et balanced scorecard vil således kunne bidrage med at identificere og fremhæve de processer, der er vigtigst for den strategiske succes (Kaplan og Cooper 1998, s. 155).

[...men ABC udpeger også, hvad der er vigtigt]

Cooper og Kaplan argumenterer i denne sammenhæng for, at den bedste anvendelse af ABC information til forbedringer af processer vil forekomme *efter*, at et balanced scorecard har defineret de kritiske processer i virksomheden. Men balanced scorecard er normalt ikke noget, man 'bliver færdig' med, men hyppigere en proces, hvor der gennem tid udvikles nye versioner af scorecardet, så det gælder nok i lige så høj grad, at informationen fra ABC er med til at udpege de kritiske processer.

Konkret kan man for hvert enkelt perspektiv i den balancerede rapportering beskrive, hvorledes et ABC system vil kunne bidrage med mere detaljeret information om processer og aktiviteters ressourcetræk.

Det finansielle perspektiv

Det finansielle perspektiv afspejler ifølge Kaplan & Norton (1996), hvorledes ejerne ser på virksomheden. Præstationsmålene i det finansielle perspektiv er ikke blot vigtige, fordi de omfatter centrale mål som indtjening og vækst, men også fordi alle andre mål kan ses i relation til disse mål ud fra kausale sammenhænge eller årsags-effekt sammenhænge. For at kunne tydeliggøre og

Sidehoved

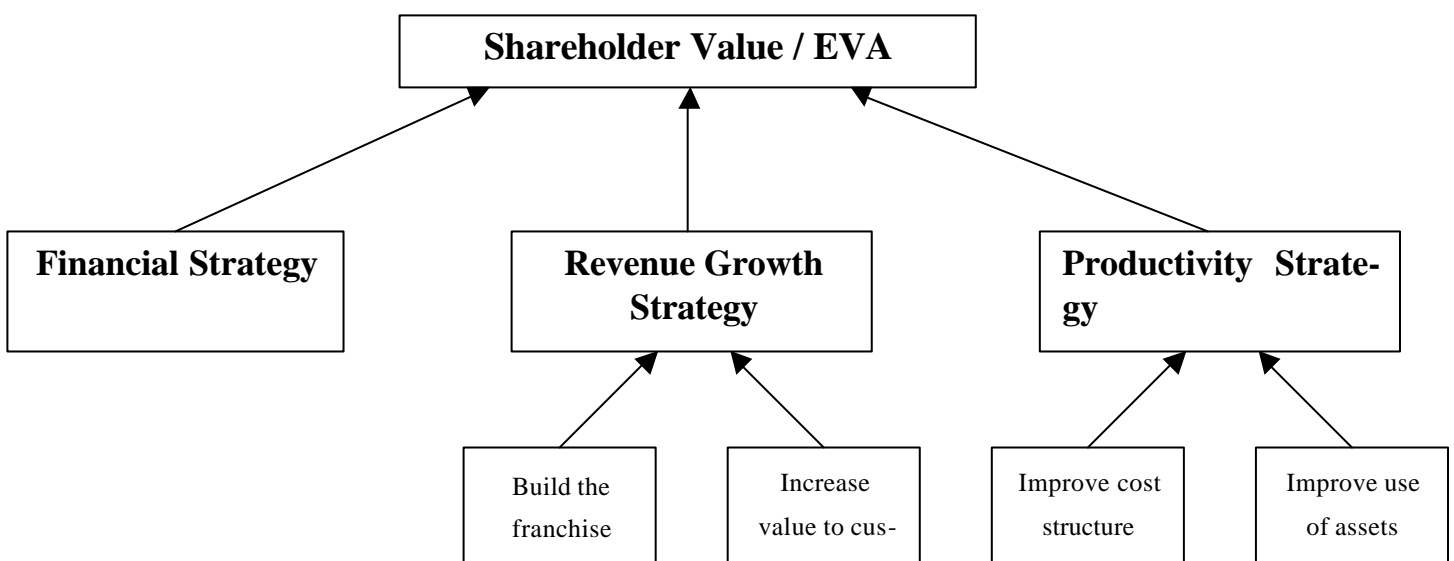
identificere disse sammenhænge er det nødvendigt med en stor grad af indsigt i virksomhedens forretningsgange, dvs. virksomhedens aktiviteter og processer.

[ABC giver indsigt i de tværgående processer]

Denne indsigt kan et ABC-system være med til at formidle, fordi man ved anvendelse af ABC kan sikre en opdeling af virksomhedens værdikæde i forskellige aktiviteter og processer, hvorved der bidrages til at skabe den gennemsigtighed, der er forudsætningen for at kunne identificere de kausale sammenhænge, der er afgørende for et balanced scorecard som en ledelsesmodel. ABC-systemet bidrager med større indsigt i de tværgående processer i organisationen og måler de ressourcetræk, som de enkelte processer og aktiviteter har. ABC kvantificerer altså de enkelte aktiviteter og processers ressourcetræk og afslører, hvorvidt disse er værdiskabende eller værdinedbrydende.

[ABC bidrager til den operationelle forankring af overordnede mål]

For at integrere og forankre overordnede finansielle mål i hele organisationen og ikke kun på overordnet strategisk niveau, er det nødvendigt med en detaljeret **omkostningsregistrering** og ikke mindst **allokering**, der muliggør korrekte beregninger af, hvorvidt de enkelte processer og aktiviteter er værdiskabende eller værdinedbrydende. Her kan anvendelse af ABC være hensigtsmæssigt. Brug af ABC modellen til beregning af eksempelvis EVA? sker konkret ved, at ABC modellen udvides med **kapital drivere**, der belaster de enkelte aktiviteter og processer for deres kapitalbinding.



R Revenue from new sources	C ustomer profitability	O perating cost per unit produced	A ssets utilization
		R eduktion af kapitalomkostninger	Ø ge investeringer, så flaskehalse undgås

Figur 1: Det finansielle perspektiv i et balanced scorecard (kilde: Kaplan 2001).

Dette illustreres i figur 1, hvor et balanced scorecard, der tager udgangspunkt i shareholder value, giver anledning til en indtjeningsstrategi og en produktivitsstrategi, således som det beskrives af Kaplan & Norton (2001) samt en eksplicit finansiell strategi (jf. Kaplan 2001).

4. ABC og Economic Value-Added

[Brug samme fordelingsnøgler til EVA-beregninger som ABC]

Der har i de senere år været en betragtelig interesse for begreber som shareholder value og economic value-added (EVA?) og for at integrere disse principper og metoder i økonomistyringen. I virksomheder, der arbejder med EVA, ligger det i en naturlig forlængelse af et ABC-projekt ikke blot at fordele omkostninger til enkeltaktiviteter, kunder og produkter, men også at bruge de samme fordelingsprincipper på virksomhedens aktiver (Kaplan & Cooper 1998, kapitel 13).

[EVA skal forhindre suboptimering]

EVA og tilsvarende finansielle præstationsmål tilbyder sig som alternativ til kun at kigge på en virksomhed eller divisions indtjening for at undgå de to klassiske problemstillinger: Når man kun kigger på indtjeningen, tages der ikke hensyn til, hvilke investeringer og dermed binding af ejernes kapital, der er medgået hertil – og når man kigger på afkastningsgrad ('return-on-investment' ROI) kan denne uhensigtsmæssigt påvirkes ved korttidsoptimering, der nedbringer investeringer uhensigtsmæssigt (jf. Anthony & Govindarajan 2000).

[EVA ligner residual-income]

I sin grundidé er EVA meget lig det traditionelle residualindkomst-begreb, dvs. indtjeningen justeres ved at fratække de kapitalomkostningerne:

Kommentar

Nettoomsætning

Sidehoved

-	Driftsomkostninger	
=	Driftsresultat	EBIT (Earning before interest and taxes)
-	Skatter	
=	Nettoresultat efter skat	NOPAT (Net operating profit after tax)
-	Kapitalomkostninger	
=	EVA	(Economic Value Added)

I praksis anvendes forskellige varianter af disse mål, og oftest foretages en eller anden form for risikovægtning af kapitalomkostninger, hvilket der ikke skal kommes nærmere ind på her.

Allokering af aktiver til produkter

Ved at forlænge EVA-baserede lønsomhedsberegninger fra divisionsniveau til aktiviteter og videre til omkostningsobjekter synliggøres de ledelsesmæssige muligheder for øge EVA. I realiteten vil det være relativt simpelt at henhøre en del aktiver til produkter og kunder.

[Færdigvarelagre]

Færdigvarelagre er, som det anføres af Kaplan & Cooper (1998, 267), allerede fastlagt på produktniveau, og visse dedikerede aktiver, f.eks. værktøjer og testudstyr, kan henhøres til bestemte produkter etc.

[Maskiner og bygninger]

De mere interessante problemstillinger vedrører nok aktiver, f.eks. maskiner og bygninger, som har en mere generel anvendelse, men her kommer ABC-analyserne netop til deres ret, idet det vil være oplagt at henhøre disse aktiver til f.eks. produkter i henhold til samme fordelingsnøgler, som benyttes til fordelingen af driftsomkostningerne.

Allokering af aktiver til kunder

[Debitorbeholdning]

På samme måde, som nogle aktiviteter er henhørbare indenfor et kundeorienteret aktivitetshierarki, men ikke i et produkthierarki, vil der være aktiver, som ikke kan henhøres til produkter, men godt til kunder. Det gælder eksempelvis kundespecifikke aktiver som en debitorbeholdning.

[Forskning og udvikling]

Selvom bestemte aktiver, som for eksempel færdigvarelager eller specialiserede maskiner principielt vil være henførbare på produktniveau, kan det imidlertid i nogle situationer være mere retvisende at henføre disse aktiver indenfor et kundehierarki. Det vil være tilfældet, hvis der er tale om aktiver, der vedrører bestemte kundegrupper eller –segmenter. Tilsvarende betragtninger kan være tilfældet, hvad angår forsknings- og udviklingsomkostninger, hvor det kan være mere reelt at henføre aktiver indenfor et markedshierarki på det niveau, som aktiverne vedrører².

5. Afsluttende bemærkninger

Litteraturen om aktivitetsbaserede regnskabssystemer rummer en del uklarhed omkring, hvad ABC egentlig er. En væsentlig årsag hertil er, at der ikke er et bestemt system eller en bestemt model, der er det “rigtige” ABC-system. Desuden er konstruktionen af ABC-systemet eller -modellen afhængig af, hvad den skal anvendes til, og hvorledes den indgår i samspil med organisationens øvrige systemer og ledelsesprocesser.

Information genereret fra et ABC-system kan struktureres og systematiseres via et balanced scorecard. ABC skaber ud fra definerede processer og aktiviteter en gennemsigtighed i forretningsgangene og omkostningsstrukturen, der muliggør en kvantificering af de fastlagte mål i et balanced scorecard på lavere niveauer i organisationen.

ABC-modellen fokuserer ledelsens opmærksomhed på beslutninger, der kan påvirke aktiviteter og deres anvendelse af virksomhedens ressourcer. Men virksomhedens indtjening påvirkes kun, hvis der rent faktisk reageres på informationen. Suppleres ABC med et balanced scorecard, sættes virksomhedens strategi og kritiske succesfaktorer yderligere i centrum. Dermed sikres, at de beslutninger, der tages på baggrund af den information genereret af ABC-systemet, er i overensstemmelse med strategien. Dette betyder, at et ABC-system i en balanced scorecard virksomhed også skal ses som et inspirationsværktøj, der kan henlede opmærksomheden på indsatspunkter. F.eks. kan en distributionskanal i et pengeinstitut være økonomisk ufordelagtig for pengeinstituttet og alligevel stadig være en vigtig del af strategien om, at kunderne skal have let adgang til banken.

² Yderligere redegørelse for, hvorledes et ABC system kan bidrage til implementering af EVA? , kan bl.a. ses i Contrada (2000), Kaplan og Cooper (1998, s. 265), Kaplan og Atkinson (1998, s. 520), Hubbel (1996a, 1996b) og Anctil *et al.* (1998).

Litteratur

- Anctil, R. 1998. Activity-Based Costing for Economic Value Added. *Review of Accounting Studies*, Vol. 2, s. 231-264.
- Anthony & Govindarajan. 2000. *Management Control Systems*, 10. udgave, Irwin/McGraw-Hill.
- Black, A., Wright, P. og Bachman, J. 1998. *In Search of Shareholder Value. Managing the Drivers of Performance*. London: Financial Times Management.
- Broman, C. og Krejnå, J.H. 1998. Praktisk Anvendelse af Activity Based Costing i Novo Nordisk Produktionsområder. *Økonomistyring & Informatik*, 14. årg., nr. 2, s. 103-128.
- Bukh, Per Nikolaj D.; Jens V. Frederiksen and Mikael Heegaard. 2000. *Balanced Scorecard på dansk: erfaringer fra 10 virksomheder*. Børsens Forlag: København.
- Contrada, Michael. 2000. Using the balanced scorecard to manage value in your business. *Balanced Scorecard Report* 2(1).
- Copeland, T., T. Koller og J. Murrin. 1996. *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies* John Wiley & Sons.
- Hubbel, W.W. 1996a. Combining Economic Value Added and Activity-Based Management. *Journal of Cost Management*, spring, s. 18-29.
- Hubbel, W.W. 1996b. A Case Study in Economic Value Added and Activity-Based Management. *Journal of Cost Management*, summer, s. 21-29.
- Kaplan, R.S. 2001. Integrating shareholder value and activity-based costing with the balanced scorecard. *Balanced Scorecard Report* 3:3-6
- Kaplan, R.S. og A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*, 3. Udgave. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Kaplan, R.S. og R. Cooper, 1998. *Cost and effect*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard - translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. 2001. *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Larsen L. 1997. Økonomistyringsstrategien i Novo Nordisk A/S. *Økonomistyring & Informatik*, 13. årg., nr. 1.

Larsen, Lars og T. Johansen. 1997. Implementering af balanceret rapportering, the balanced scorecard, på Novo Nordisk A/S. *Regnskabsorientering* 3.3, november 1997.

Stewart, G.B. 1991. *The Quest for Value: The EVA? Management Guide*. New York: HarperBusiness.

Stewart, G.B. 1994. EVA? : Facts and fantasy. *Journal of applied corporate Finance*, Summer pp 71-84.