



HD(R) – Regnskab og Økonomistyring

Udarbejdet af: Sofie Bjørg Nielsen

Studie nr.: 679766

Vejleder: Jytte Grambo Larsen

Sidetæl: 76 **Anslag :** 148.277

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledende kapitel	4
1.1 Problemstilling	4
1.1.1 Indledning og motivation	4
1.1.2 Problemformulering	5
1.1.3 Tolkning og afgrænsning	6
1.2 Metode	6
1.2.1 Teori og modeller	6
1.2.2 Dataindsamlingsmetoder	6
1.2.3 Kritik af anvendte kilder	10
1.2.4 Begrebsafklaring	10
1.2.5 Rapportens struktur	10
2.0 Redegørelse for Balanced Scorecard	12
2.1 BSC i virksomhedens sammenhæng - fra missionen til de strategiske resultater	12
2.1.1 Closed-Loop Management System	17
2.2 Balanced Scorecard modellen	18
2.2.1 Det finansielle perspektiv	20
2.2.2 Kundeperspektivet	22
2.2.3 Det interne procesperspektiv	25
2.2.4 Lærings- og vækstperspektivet	27
2.2.5 Sammenhængene mellem perspektiverne	30
2.3 Implementeringen af Balanced Scorecard	31
2.4 Delkonklusion på redegørelsen for Balanced Scorecard modellen	34
3.0 Analyse af Balanced Scorecard	36
3.1 Store24	36
3.1.2 Analyse af BSC og testning af strategien i Store24	39
3.2 Analyse af BSC som præstationsmålingssystem	52
3.3 Delkonklusion på analysen af Balanced Scorecard	59
4.0 Diskussion af fordele og ulemper ved anvendelse af Balanced Scorecard	61
4.1 Kritik af BSC	61
4.1.1 Milon Gupta	61
4.1.2 Jalbert, T og S. P. Landry	62
4.1.3 G. P. Reilly og R. R. Reilly	63
4.1.4 Hanne Nørreklit	63
4.1.5 Generel kritik	66
4.2 Fordele ved BSC	67
4.2.1 Rasmus Munch	67
4.2.2 Interview med Jesper Sten Madsen	68
4.2.3 Generelle fordele	70
4.3 Delkonklusion på diskussion af fordele og ulemper ved anvendelse af Balanced Scorecard	74
5.0 Perspektivering	76
6.0 Konklusion	78
7.0 Litteraturliste	80
7.1 Bøger	80
7.2 Artikler	80
7.3 Hjemmesider	81

8.0 Bilag	84
Bilag 1: Interviewspørgsmål	84
Bilag 2: 2x2 Analyse.....	84
Bilag 3: Regressionsanalyse	85
Bilag 4: Sammenhængen mellem strategispecifikke inputs og finansiell performance	86
Bilag 5: Strategi implementerings tests	86
Bilag 6: Strategi formulerings tests	87
Bilag 7: Strategi Fit tests.....	87
Bilag 8: Adoption af BSC.....	88
Bilag 9: Fordele ved BSC – Overblik	89
Bilag 10: Kritik af BSC – Overblik	90

1.0 Indledende kapitel

1.1 Problemstilling

1.1.1 Indledning og motivation

Balanced Scorecard (herefter BSC) blev introduceret som et svar til et skift i økonomien, hvor den traditionelle økonomistyring havde mistet sin relevans. Ifølge Kaplan og Norton adskilte BSC sig ved den forsimplede tankegang at måle performance på, hvor især de finansielle resultater blev brugt. I stedet mente Kaplan og Norton, at der skulle måles på hele virksomhedens performance både finansielt og ikke-finansielt. Dette skulle gøres indenfor følgende perspektiver: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet. Derfor udviklede de BSC, som bl.a. skulle gøre det op med budgettet som evalueringsmetode¹.

Det er vigtigt for virksomhederne at have fokus på strategien, hvis de vil drive en succesfuld forretning. I år er det 27 år siden, at Robert S. Kaplan og David P. Norton udviklede deres berømte ledelsesværktøj. BSC startede som et præstationsmålingsværktøj og har siden hen udviklet sig til at blive et strategiudviklings- og implementeringsværktøj². Det er afgørende at forstå BSC-modellen og hvordan den kan anvendes ledelsesmæssigt og strategisk. Lige siden BSC-tankegangen blev præsenteret, har flere virksomheder over hele verden taget den til sig. I dag anvendes BSC i alle slags virksomheder – både store som små, modne som nystartede, profitsøgende som ikke-profitsøgende.

BSC har opnået stor anerkendelse for bl.a. at gøre økonomistyringen strategisk, men der har dog også været rette skarp kritik af BSC-modellen.

Ovenstående leder op til interessante problemstillinger, som dette projekt vil forsøge at besvare.

¹ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Fokus på strategier*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2002. s. 7-10

² Nikolaj Bukh, Per: *Hvordan kommer vi videre med Balanced Scorecard?*. I: *Børsen Forum A/S*, 1.2.2007 s. 3

1.1.2 Problemformulering

Opgaven vil have følgende hovedspørgsmål:

Hvad er idéen med Balanced Scorecard? - Og hvordan kan modellen anvendes som et ledelsesmæssigt- og strategisk værktøj?

Til at besvare ovenstående problemformulering vil følgende blive undersøgt:

- Redegørelse for Kaplan og Norton's Balanced Scorecard model
 - *Hvordan indgår Balanced Scorecard i virksomhedens sammenhæng?*
 - *Hvad er Balanced Scorecard og hvordan er modellen opbygget?*
 - *Hvilke trin bør en virksomhed gennemgå for at implementere et Balanced Scorecard?*
- Analyse af brugen af Balanced Scorecard
 - *Hvordan bruges Balanced Scorecard med hensyn til de fire perspektiver*
 - *Hvordan kan ledelsen bruge Balanced Scorecard?*
 - *Hvordan kan Balanced Scorecard data bruges til at teste og validere en forretningsstrategi?*
 - *Hvilken sandsynlighed er der for, at en virksomhed vælger at benytte Balanced Scorecard som præstationsmålingssystem?*
- Diskussion af fordelene og ulemperne ved anvendelse af Balanced Scorecard
 - *Hvilke ulemper er der ved Balanced Scorecard?*
 - *Hvilke fordele er der ved Balanced Scorecard?*

1.1.3 Tolkning og afgrænsning

Dette projekt afgrænser sig i forhold til nedenstående punkter:

Problemstillingen er rettet mod private virksomheder. BSC er også velegnet til offentlige institutioner, men de vil have en anden tilgang, da de ikke er profitdrevne. Empirien som benyttes i dette projekt, vil derfor også været hentet fra private virksomheder.

I dette projekt vil definitionen på *strategi* ikke blive undersøgt, da det vil være for omfattende. Det antages derfor, at strategi er et udtryk for virksomhedens plan de næste 3-5 år.

1.2 Metode

Der er til dette afgangsprøve valgt at lave et litteraturstudium, hvor allerede eksisterende litteratur om BSC indsamles. Der findes et bredt område af litteratur indenfor emnet, men da materialet er svært tilgængeligt, er der udvalgt et begrænset antal kilder.

1.2.1 Teori og modeller

Der er valgt teorier og modeller indenfor de videnskabsteoretiske områder: *Strategisk ledelse*, *Økonomistyring* og *Management Control Systems*.

1.2.2 Dataindsamlingsmetoder

For at samle data vil både den kvantitative og kvalitative metode blive anvendt.

Som eksempler på den kvantitative metode kan nævnes tal, facts eller svar som statistisk kan tælles og beregnes. Kvantitative metoder er deskriptive, dvs. beskrivende eller kortlæggende.

Som eksempler på den kvalitative metode kan nævnes kvalitative interview og litteratur.

Kvalitative metoder er eksplorative, dvs. undersøgende eller udforskende³.

Opgaven vil være kendetegnet ved primært at have en teoretisk tilgang. Der vil blive inddraget allerede eksisterende litteratur. Problemstillingen vil blive besvaret ved at nuancere og udforske den allerede eksisterende litteratur. Den anvendte litteratur består af relevante hjemmesider og akademiske artikler, som vurderes at have en høj grad af validitet.

³ Harboe, Thomas : *Metode og Projektskrivning - en introduktion*. 2. udg. Samfundslitteratur, 2014. s. 47-50

Yderligere benyttes faglige bøger fra forskellige fagforfattere, herunder Kaplan og Norton's bøger om BSC. Selvom Kaplan og Norton har en interesse i at få solgt deres bøger, vurderes litteraturen ligeså at have en høj grad af validitet.

Derudover er der også lavet litteratursøgninger på nettet. Til start var det tilfældighederne der styrede. Der blev bl.a. søgt på søgeord som *Balanced Scorecard*, *KPI'er*, *Erfaringer med BSC* og lignende. Herved blev der skabt et overblik over, hvad der rør sig indenfor emnet. Derudover er CBS' Bibliotek's litteratursøgningsdatabaser også anvendt. Her blev de to videnskabelige artikler *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*⁴ og *Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study*⁵ fundet. *Store24*⁶ casen, som projektet kommer mere ind på senere, blev fundet på Harvard Business School's hjemmeside. *Scopus* databasen blev også brugt. Her kan man undersøge, hvem der citerer hvem og finde sammenhængen i engelsksproget akademisk litteratur indenfor et fagområde på baggrund af citationer og litteraturlister. Databasen har en svag europæisk drejning, men det vurderes ikke at have nogen betydning, i forhold til hvad den er brugt til i dette afgangsprøjsprojekt⁷. Der er altså blevet lavet en kædesøgning ved hjælp af Scopus og ved at tjekke litteraturlisterne i de anvendte bøger og artikler⁸.

For at besvare den redegørende del, benyttes faglitteratur af Kaplan og Norton, da de introducerede BSC i sin tid. Der er også anvendt litteratur af Per Nikolaj Bukh, som har skrevet flere bøger om BSC. Bukh er professor i Økonomistyring og litteraturen vurderes at have en høj grad af validitet.

I projektet vil det blive undersøgt, hvordan BSC indgår i virksomhedens sammenhæng - fra missionen til de strategiske resultater. Der vil blive redegjort for BSC-modellen og dens opbygning. Projektet vil også komme omkring brugen af målepunkterne i de fire perspektiver. Målepunkterne er essentielle, og da opgavens fokus er på BSC som et ledelsesmæssigt- og strategisk værktøj, er dette relevant for problemstillingen. Derudover vil der kort blive

⁴ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 39-66

⁵ Yancy, Alicia: *Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study*. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 24-37

⁶ Kulp, Susan m.fl.: *Store24*. I: Harvard Business School, 30.03.2004, s. 1-9

⁷ www.cbs.dk se punkt 7.0 litteraturliste for fulde hjemmesideadresser

⁸ Harboe, Thomas : *Metode og Projektskrivning - en introduktion*. 2. udg. Samfundslitteratur, 2014. s. 110-113

redegjort for Closed-Loop Management System. For at redegøre for hvordan BSC implementeres, tages der udgangspunkt i Kaplan og Norton's 10-trinsmodel.

For at undersøge brugen af BSC benyttes casen *Store24*⁹ samt den videnskabelige artikel *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*¹⁰ fra 2015. Store24 casen er udvalgt med det formål at undersøge, hvordan BSC bruges i praksis i en virksomhed. Her vil fokus være på de fire perspektiver og Store24's strategi. Derudover indeholder den også informationer, som tydeliggør hvad ledelsen kan bruge BSC-data til.

For at undersøge hvordan BSC bruges i praksis, kunne man have opsøgt virksomheder som anvender modellen. Information om hvilke virksomheder som anvender BSC i Danmark er dog ikke tilgængelige nogle steder, da det ikke er noget virksomhederne skilter med¹¹.

Den videnskabelige artikel *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24* er valgt ud, da der er lavet en meget kritisk testning af strategien, hvilket BSC har fået kritik for at der ikke bliver gjort. Sådant en test kunne man også selv have lavet, men den er vurderet at være for omfattende, både hvad angår indsamling af data og det tidsmæssige perspektiv. Den kvantitative metode er primært anvendt i de videnskabelige artikler. Der er derfor taget udgangspunkt i denne artikel med Store24, som allerede har BSC-data til at teste og validere en forretningsstrategi.

For at undersøge hvilken sandsynlighed der er for at en virksomhed vælger at benytte Balanced Scorecard som præstationsmålingssystem, er der taget udgangspunkt i artiklen fra 2017 *Who Adopts Balanced Scorecards? An empirical study*¹². For at udføre den statistiske test, er der udvalgt 155 virksomheder. Der kunne også være sendt et spørgeskema ud, hvor virksomhederne selv skulle vurdere og svare på spørgsmål omkring BSC. Dette vurderes ikke at give et repræsentativt billede. De forskellige virksomheder opfatter måske sig selv på en måde – mens virkeligheden er en anden. Artiklen er valgt, da der netop er taget udgangspunkt i 155 virksomheder, hvorfor det vurderes at give et mere repræsentativt billede af, hvilken

⁹ Kulp, Susan m.fl.: *Store24*. I: Harvard Business School, 30.03.2004, s. 1-9

¹⁰ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 39-66

¹¹ www.teamroombsc.dk

¹² Yancy, Alicia: *Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study*. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 24-37

sandsynlighed der er for at en virksomhed vælger at benytte BSC som præstationsmålingssystem. Derudover er der også inddraget to andre artikler for at underbygge resultaterne i *Who Adopts Balanced Scorecards? An empirical study*. Disse ovenfor nævnte videnskabelige artikler vurderes at have en høj grad af validitet, da de er skrevet ud fra et videnskabeligt synspunkt og dermed i mindre grad er subjektivt påvirket. Artiklerne er skrevet af forelæsere fra Harvard-, The George Washington- og Houston universitet.

I forbindelse med de empiriske undersøgelser, som anvendes i dette projekt i analysedelen, er det besluttet ikke at teste undersøgelsesernes resultater, da det vurderes at være for omfattende selv at indhente data til dette. Det antages, at undersøgelserne inden deres udgivelser er vurderet og gennemgået, hvor de forventes at være blevet godkendt.

Der findes en del kritik af målstyring og ikke-finansiell målstyring i litteraturen. For at diskutere fordelene og ulemperne ved BSC, er der inddraget synspunkter af bl.a. Milon Gupta, Hanne Nørreklit, T. Jalbert og S. P. Landry mfl. Hanne Nørreklit er udvalgt, da hendes kritik er direkte rettet mod BSC. Der er derfor taget udgangspunkt i hendes artikel fra år 2000 *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*¹³, for at diskutere nogle af de mest kritiserede punkter ved BSC.

Derudover vil erfaringer fra både danske og udenlandske virksomheder blive inddraget i diskussionen.

Der vil også blive lavet et kvalitativt interview¹⁴ med Jesper Sten Madsen, som har et indgående kendskab til Balanced Scorecard. Jesper er ekstern lektor på CBS, har været partner i Implement og chef for Procurement i Nordea, som brugte scorecards.

Interviewet er lavet med det formål at få et praktisk syn på scorecards og dets fordele og ulemper. Fordelene ved at lave et enkeltinterview er bl.a. at det sikres, at alle spørgsmål bliver forstået og besvaret og at Jesper, som fagperson, kan udtrykke sine egne holdninger og meninger omkring emnet¹⁵.

¹³ Nørreklit, Hanne: The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. I: 2000 *Academic Press*, 01.02.2000, s. 65-88

¹⁴ Bilag 1: Interviewspørgsmål

¹⁵ Harboe, Thomas : *Metode og Projektskrivning - en introduktion*. 2. udg. Samfundslitteratur, 2014. s. 80

1.2.3 Kritik af anvendte kilder

Det er vigtigt at være kildekritisk overfor de primære kilder, da de kan være præget af egne subjektive meninger. Litteraturen som omhandler BSC, er præget af forfatternes holdninger til BSC. Enten er forfatterne tilhængere af BSC eller også er de modstandere. Der vil derved indgå en form for subjektivitet, men da denne opgave ikke er interesseret i at tage parti, men forsøger at tegne et objektive billede af BSC, vil der være plads til begge synsvinkler. Fokus vil ligge på argumenterne i litteraturen. Disse argumenter vil indgå i opgavens diskussioner.

Derudover er det også vigtigt at være kildekritisk overfor de anvendte sekundære kilder. For at imødekomme kildekritikken vil jeg undersøge hvem forfatteren er, og om han/hun har en speciel interesse overfor emnet. De sekundære data er ofte også indsamlet til et andet formål. Dette er jeg opmærksom på.

1.2.4 Begrebsafklaring

De inddragede teorier, modeller og metoder i projektet er forsøgt oversat til dansk hvis dette har været muligt. I de tilfælde hvor det ikke har været muligt, eller det engelske ord er en bedre betegnelse, er det engelske ord bibeholdt.

1.2.5 Rapportens struktur

I kapitel 1 vil der blive redegjort for problemstillingen. Problemformuleringen samt dertil hørende underspørgsmål vil blive præsenteret. Tilgangen til at løse problemstillingen vil blive begrundet og afgrænset.

I kapitel 2 vil Balanced Scorecard blive præsenteret. Der vil blive redegjort for, hvordan BSC indgår i virksomhedens sammenhæng – fra missionen til de strategiske resultater. Der vil også kort blive redegjort for ledelsessystemet Closed-Loop Management System.

Efterfølgende vil der blive redegjort for BSC og hvordan modellen er bygget op.

Til sidst vil der blive redegjort for hvilke trin en virksomhed bør gennemgå for at udvikle et BSC.

Det første underspørgsmål vil blive besvaret i dette kapitel.

I kapitel 3 vil casen med Store24, samt de to videnskabelige artikler blive analyseret. Til start vil der blive undersøgt, hvordan BSC bruges i Store24. Derefter vil det blive undersøgt, hvordan ledelsen kan bruge BSC og hvordan Store24's Balanced Scorecard data kan bruges til at teste og validere forretningsstrategien.

Dernæst vil det blive undersøgt hvilken sandsynlighed der er for, at en virksomhed vælger at benytte Balanced Scorecard som præstationsmålingssystem. Dette gøres ved hjælp af den anden videnskabelige artikel *Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study*.

Det næste underspørgsmål vil blive besvaret i dette kapitel.

I kapitel 4 vil fordelene og ulemperne ved Balanced Scorecard blive diskuteret. Her vil kritikeres syn på BSC blive inddraget samt interviewet med Jesper Sten Madsen.

Det sidste underspørgsmål vil blive besvaret i dette kapitel.

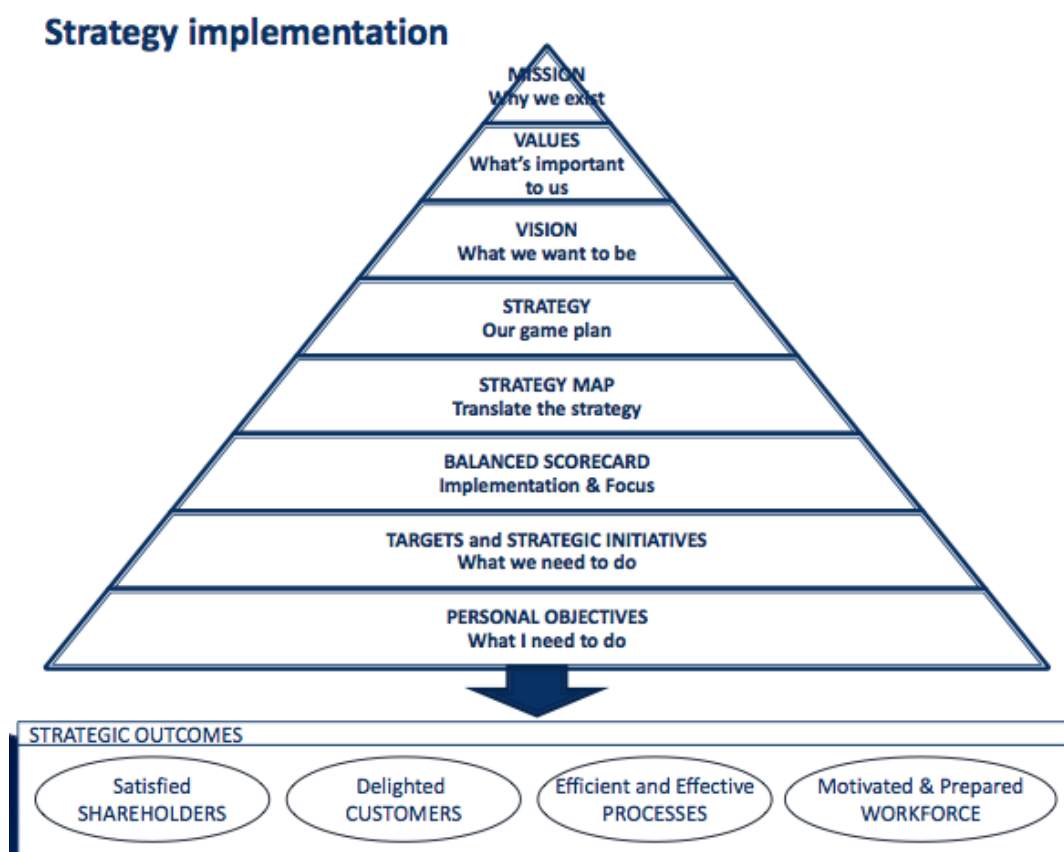
I kapitel 5 vil opgavens perspektivering være at finde. Her vil der blive gjort opmærksom på, hvad der kunne være interessant at undersøge i fremtiden.

I kapitel 6 vil delkonklusionerne blive samlet og der vil blive konkluderet på problemformuleringen.

2.0 Redegørelse for Balanced Scorecard

I dette kapitel vil der til start blive redegjort for, hvordan BSC indgår i virksomhedens sammenhæng. Til at besvare dette vil der blive taget udgangspunkt i figur 1. Projektet vil også kort komme ind på Closed Loop Management System. Dernæst vil der blive redegjort for Robert S. Kaplan og David P. Norton's BSC-model og dens opbygning. Der vil blive redegjort for de fire perspektiver og sammenhængene mellem dem. For at besvare spørgsmålet om hvordan BSC implementeres, tages der udgangspunkt i Kaplan og Norton's 10-trinsmodel. Ved at redegøre for ovenstående opnås en forståelse for, hvordan BSC indgår i virksomhedens sammenhæng, hvad BSC er, hvordan modellen er opbygget og hvilke trin virksomheden bør gennemgå for at implementere BSC.

2.1 BSC i virksomhedens sammenhæng - fra missionen til de strategiske resultater



Figur 1: BSC – sammenhænge og begreber ¹⁶

¹⁶ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Fokus på strategier*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2002. s. 82

Ovenfor ses figur 1. Figuren viser sammenhængene mellem virksomhedens mission, værdier, vision, strategi, strategikort, Balanced Scorecard, mål og strategiske initiativer og personlige målsætninger. Formålet er at opnå et strategisk resultat med tilfredse aktionærer, glade kunder, effektive processer og motiverede og forberedte medarbejdere.

Nedenfor vil begreberne og sammenhængene blive beskrevet nærmere for at få en forståelse for, hvordan BSC indgår i virksomhedens sammenhæng.

Missionen er virksomhedens eksistensberettigelse. Missionen giver en forståelse for, hvorfor virksomheden eksisterer og hvad den vil opnå. Ved at have en klart defineret mission, ved alle inden for hvilke rammer virksomhedens opgaver skal løses¹⁷.

Værdierne er de holdninger og grundantagelser, som bliver delt af virksomhedens medarbejdere og ofte også dens interessenter. Værdierne bliver afspejlet i den måde, der prioriteres på i virksomheden og i de daglige beslutninger¹⁸.

Visionen er det ønskede fremtidige stadium for virksomheden. Den er vejledende, styrende og udfordrende. Med hensyn til BSC er det vigtigt, at ledelsen har en fælles opfattelse af hvad en vision er. Det er vigtigt at forstå formålet med visionen og at der bruges tid på at udarbejde den. I udarbejdelsen af visionen tages der udgangspunkt i, hvor virksomheden er i dag i forhold til produkter, markeder, kunder, størrelse mv., og hvor den ønsker at være på et givent tidspunkt. Missionen og visionen guider den daglige beslutningstagning og giver medarbejderne og interessenterne en retningslinje for, hvor virksomheden gerne vil hen¹⁹.

Strategien er retningen og omfanget af de organisatoriske aktiviteter, der på længere sigt skaber fordele for virksomheden gennem dens konfiguration af ressourcer i en omskiftelig omverden med henblik på at møde markedets og interessenternes forventninger.

Formålet med strategien er at beskrive hvilke veje, virksomheden skal følge for at nå visionen. Strategien skal medvirke til, at virksomheden opnår dens mål. Ofte er private virksomheders mål at maksimere værdiskabelsen til aktionærerne/ejerne i form af øget afkast og aktieværdi.

¹⁷ www.lederindsigt.dk

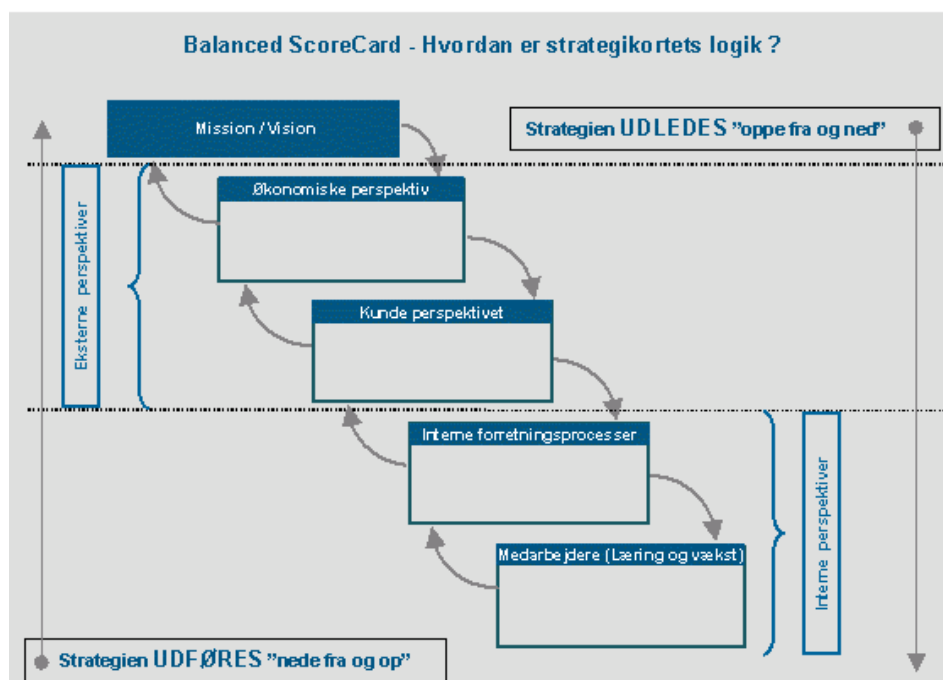
¹⁸ Nikolaj Bukh, Per og Karina Skovvang Christensen : *Succes med balanced scorecard*. 1. udg. Gyldendal Business, 2013. s. 20

¹⁹ www.teamroombsc-visioner.dk

Strategiarbejde er en uendelig proces, da ledelsen hele tiden skal overvåge, træffe beslutninger og følge op mm.

Når der er udarbejdet en vision, starter processen med at beskrive vejen til realiseringen af visionen og planlægningen af, hvordan man kommer derhen. Til dette anvendes *strategikortet*. Strategikortet er en visuel beskrivelse af virksomhedens strategi og de processer, som er nødvendige for at implementere strategien. Dette udtrykkes gennem årsags- og virkningssammenhænge, dvs. virksomhedens strategi kortlægges.

Strategikortet bliver brugt til at vise medarbejderne, hvordan deres arbejde har sammenhæng til de overordnede strategiske målsætninger. Strategikort bruges til at udvikle Balanced Scorecard.



Figur 2: Strategikortets logik²⁰

Jf. figur 2 udledes strategien "oppe fra og ned" og udføres "nede fra og op".

Strategikortet består af tre elementer: strategiske temaer, perspektiver og strategiske mål. Strategiske temaer er områder, som virksomheden skal fokusere på for at nå visionen. Ofte er der tre til fem temaer i hvert strategikort. Et strategisk tema udgør en gruppe af strategiske mål (som har indbyrdes årsags- og virkningssammenhænge) på tværs af BSC-

²⁰ www.teamroombsc-strategikort.dk

perspektiverne. De strategiske mål præciserer formuleringen af, hvad der skal opnås – dvs. hvad strategien skal medføre. Der er ofte tre til fem strategiske mål pr. BSC-perspektiv. De strategiske mål er milepæle, som skal nås indenfor tre til fem år. Der må som hovedregel maksimalt være 25 strategiske mål i et strategikort²¹.

Strategikortet indeholder de samme perspektiver som Balanced Scorecard: det finansielle-, kunde-, intern proces- og lærings- og vækstperspektivet. Strategikortet viser en sammenhængende og logisk beskrivelse af, hvordan virksomhedens strategi kan realiseres – hvis det er konstrueret korrekt.

Nedenfor er oplistet nogle punkter som gør BSC velegnet til at udvikle og implementere strategier vha. strategikortet²²:

- Fastlæggelsen af virksomhedens strategikort understøtter fokuseringen - hvilket vil sige til- og fravalg prioritering
- Strategikortet er velegnet til at kommunikere "historien" om strategierne til hele virksomheden - både ledere og medarbejdere
- For at realisere strategierne, identificeres ud fra strategikortet de indsatser som virksomheden mener er nødvendige
- Ud fra strategikortet fastlægges de strategiske målepunkter for, om virksomheden holder den ønskede strategiske retning og hastighed
- Ved opfølgning på de strategiske målepunkter og indsatser sikres det, at der sker en løbende opfølgning på om det går fremad i forhold til de besluttede strategier
- BSC kobler strategierne til de forretningsmæssige bundlinje-resultater gennem strategikortet

Balanced Scorecard er som tidligere nævnt et ledelsesmæssigt værktøj til strategiimplementering. Det oversætter virksomhedens visioner og strategiske målsætninger til et antal KPI'er²³ og mål. BSC bliver på den måde et ramme-/struktur-/ledelsessystem, som følger op på de overordnede strategiske målsætninger. KPI'erne bliver udviklet med udgangspunkt i de kritiske succesfaktorer. KPI'erne skal bl.a.: afspejle den bagvedliggende strategi, indgå i årsags- virkningssammenhænge mellem resultat-målepunkter og indsats-

²¹ S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Mastering the Management System. I: *Harvard Business Review*, 1.1.2008, s. 68

²² www.teamrrombsc-strategikort.dk

²³ Key Performance Indicators

målepunkter, kunne måles objektivt (valide tal), være enkle og lette at kommunikere til medarbejdere og være accepteret af hele virksomheden.

Årsags- virkningssammenhænge skal gå gennem alle Scorecard'ets perspektiver.

Scorecardet skal derfor indeholde en blanding af resultat-målepunkter, også kaldet lag-indikatorer, og indsats-målepunkter, også kaldet lead-indikatorer. Disse skal være tilpasset den enkelte virksomheds strategiske strategi.

Lag-indikatorer (resultat-indikatorer) er det der styres efter, dvs. de resultatmål, der beskriver de resultater, som skal opnås. Lag-indikatorerne er fokuseret på resultaterne efter en given tidsperiode eller aktivitet. Lag-indikatorerne er ofte objektive og nemme at måle. De fleste mål tilhører det finansielle perspektiv og kundeperspektivet (outcomes). Lag-indikatorerne er en del af strategifastlæggelsen.

Lead-indikatorerne måler handlingerne af, hvordan det går og hvad der styres efter. De er præstationsmål som indikerer forventninger til de fremtidige resultater og som måler på processer, aktiviteter og adfærd. De løbende målinger giver mulighed for at justere på bl.a. processerne, aktiviteterne eller adfærden løbende. De fleste mål tilhører det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet (performance drivers). Lead-indikatorerne er en del af strategi-implementeringen²⁴.

Mål og strategiske initiativer handler om, hvad virksomheden bliver nødt til at gøre. Til hver måling er der knyttet et mål i form af et tal, som angiver den værdi som virksomheden vil have indenfor et målt område. Initiativer er de projekter, handlingsplaner eller opgaver som virksomheden vælger at igangsætte.

Personlige målsætninger handler om, hvad medarbejderne bliver nødt til at gøre.

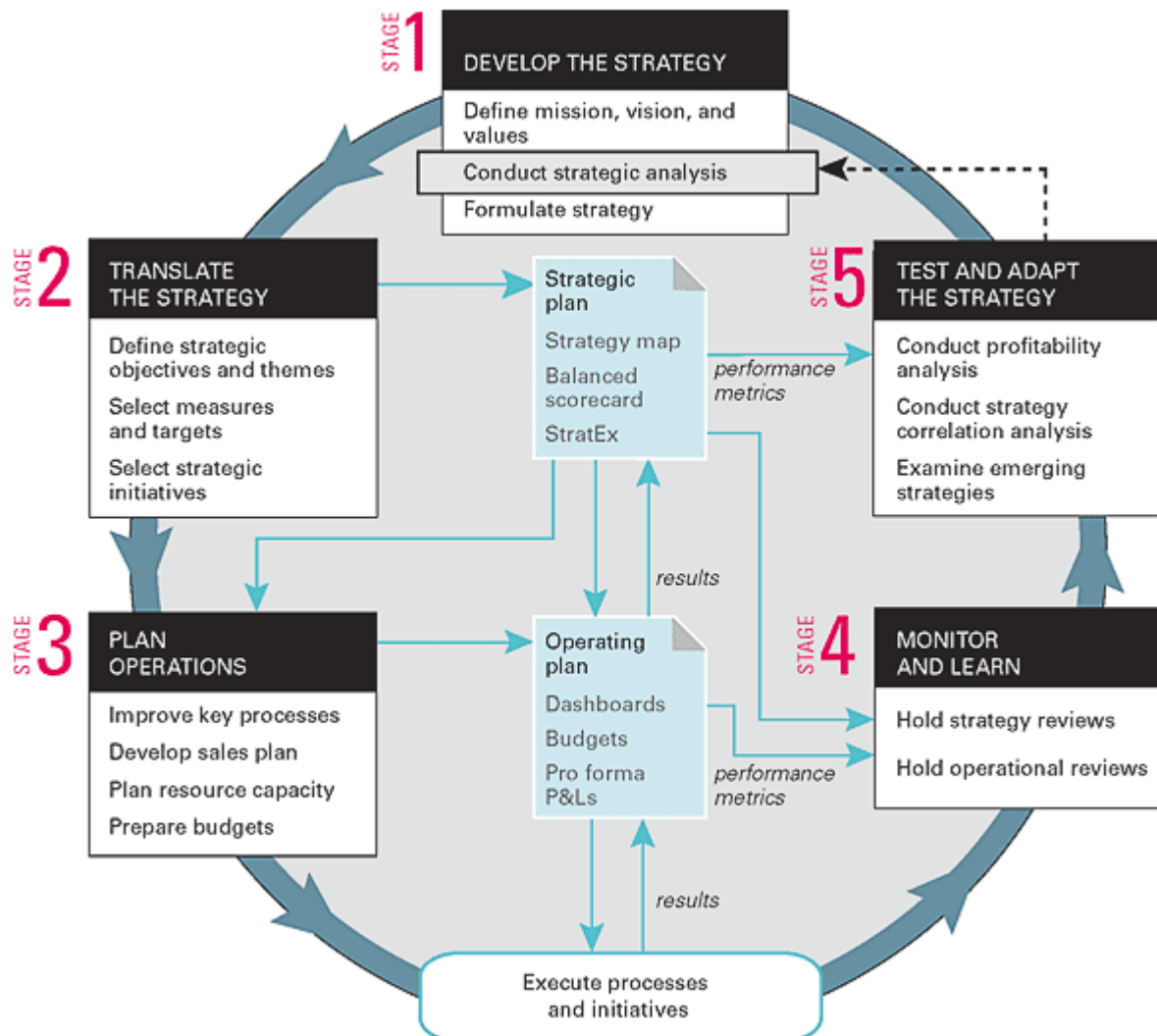
De *strategiske resultater* er slutmålet. Det hele starter med virksomhedens mission og ender med tilfredse aktionærer, glade kunder, effektive processer og motiverede og velforberejede medarbejdere, hvis det hele er defineret og implementeret succesfuldt²⁵.

²⁴ www.teamroombsc-lagleadindikatorer.dk

²⁵ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Fokus på strategier*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2002. s. 82-83

2.1.1 Closed-Loop Management System

BSC er et centralt element i The Closed-Loop Management System, som linker strategien og driften.



Figur 3: The Closed-Loop Management System²⁶

Som det fremgår af figur 3 består The Closed-Loop Management System af 5 faser. I fase 1 bliver strategien udviklet. Dette sker som oftest en gang om året, hvor strategien bliver evalueret. I fase 1 defineres missionen, visionen og værdierne. Der bliver også udarbejdet en strategisk analyse, hvor der ses på virksomhedens eksterne, samt interne situation. Her kan der tages udgangspunkt i Michael Porter's *Five forces model* eller der kan laves en *PESTEL*

²⁶ S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Mastering the Management System . I: *Harvard Business Review*, 1.1.2008, s. 65

analyse eller *SWOT-analyse*. Derefter formuleres strategien. I fase 2 bliver strategien oversat. Her bliver strategiske målsætninger og temaer defineret og målinger, mål og strategiske initiativer bliver udvalgt. Når fase 2 er på plads, er næste fase at planlægge de handlinger som skal til for at opfylde de strategiske målsætninger. Dette sker i fase 3 hvor budgetter bliver forberedt, ressourcekapaciteten bliver planlagt, nøgleprocesser forbedres og salgsplaner bliver udviklet. I fase 4 handler det om at overvåge og lære. Her holdes der ugentligt eller månedligt møder for at følge op på henholdsvis driften og strategien. I fase 5 bliver strategien testet og tilpasset. Det bliver f.eks. lavet en rentabilitetsanalysen og set på strategisammenhænge. Der bliver også undersøgt, om der skal vælges en ny strategi. Strategikortet og Balanced Scorecard'et er centrum i Closed-Loop Management System. Hvis ledelsen følger ovenstående system, vil de have et komplet ledelsessystem, som hjælper dem med at sætte klare strategiske mål og allokere ressourcer som er konsistent med målene. Det hjælper også ledelsen med at prioritere de operationelle handlinger og hurtigt genkende de operationelle- og strategiske indflydelser på beslutningerne. De strategiske mål bliver efterfølgende opdateret. The Closed-Loop Management system giver lederne mulighed for bedre at styre driften og strategien og balancen mellem dem²⁷.

2.2 Balanced Scorecard modellen

Robert S. Kaplan og David P. Norton introducerede i sin tid BSC. BSC bruges som et strategisk ledelses- og styringsværktøj. BSC-tankegangen blev præsenteret i 1992. Sidenhen har BSC vundet frem som ledelsessystem i mange virksomheder. Det bruges i ledelsesrapporteringer og har udviklet sig til også at være et redskab til at formulere virksomhedens strategi.

BSC skal nedbryde visioner og strategier til operationelle mål og konkrete målinger gennem hele virksomheden. På den måde kan den enkelte afdeling og medarbejder se betydningen af deres egen indsats og målopfyldelse i den store sammenhæng.

²⁷ S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Mastering the Management System . I: *Harvard Business Review*, - 1.1.2008, s. 63-77

Udgangspunktet for at udvikle BSC er som tidligere nævnt strategikortet. Strategikortet identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer²⁸.

BSC sætter fokus på de kritiske succesfaktorer, som virksomheden skal være god til for at føre strategien ud i livet. Der tages her udgangspunkt i at virksomhedens overordnede mål er, at skabe værdi på lang sigt og at kortsigtede finansielle betragtninger skal suppleres af andre hensyn. Her er det nødvendigt at inddrage andre faktorer udenfor det traditionelle regnskabsvæsen.

Kaplan og Norton identificerede fire perspektiver, hvor virksomheden med god grund kan sætte mål for²⁹:

- Det finansielle perspektiv - hvordan ser ejerne/aktionærerne virksomheden?
- Kundeperspektivet – hvordan ser kunden virksomheden?
- Det interne procesperspektiv – hvilke processer skaber værdi?
- Lærings- og vækstperspektivet – kan vi blive ved at forbedre og udvikle os?

Perspektivernes indbyrdes vægtning er forskellig fra virksomhed til virksomhed. Hvert perspektiv indeholder målepunkter (KPI'er) for de strategiske fokusområder. For at vælge hvilke KPI'er som skal måles på, tages der udgangspunkt i strategien³⁰.

Hvorfor det hedder *Balanced Scorecard* skyldes, at der bl.a. skal være en balance mellem:

- Perspektiv valg
- Kort- og langsigtede målsætninger
- Finansielle- og ikke-finansielle måltal
- Hårde og bløde målinger
- Resultatmål og indsatsmål

De fire ovenfor nævnte perspektiver og sammenhængen mellem dem, vil blive uddybet under punkt 2.2.1-2.2.5. Det skal nævnes, at virksomheder også kan have andre og flere perspektiver. Perspektivvalg afhænger af hvilke strategiske fokusområder, virksomheden vil tage udgangspunkt i.

²⁸ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: *Balanced Scorecard og Strategikortlægning*. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s.1

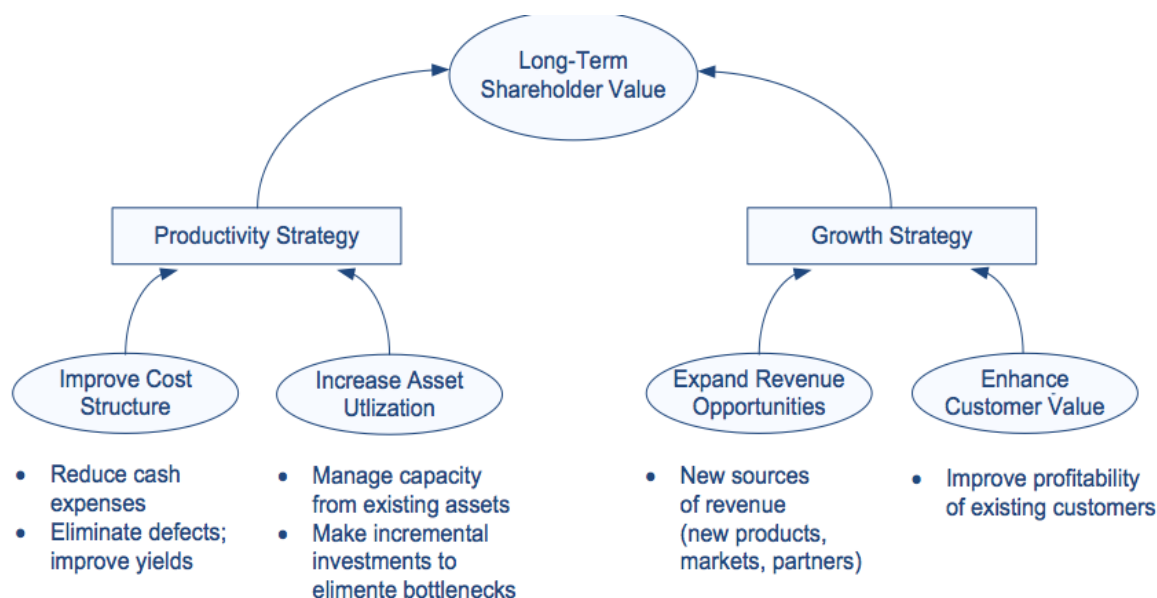
²⁹ Lægaard, Jørgen og Mikael Vest: *Strategi i vindervirksomheder*. 1.udg. Jyllands-Postens Forlag, 2003. s. 304-306

³⁰ Lægaard, Jørgen og Mikael Vest: *Strategi i vindervirksomheder*. 1. udg. Jyllands-Postens Forlag, 2003. s. 310

2.2.1 Det finansielle perspektiv

Det finansielle perspektiv er en beskrivelse af, hvordan virksomheden ønsker at blive opfattet af sine aktionærer. Her måles der på finansielle nøgletal af allerede udførte handlinger. Målene i det finansielle perspektiv viser, hvordan virksomhedens strategi i sidste ende bidrager til en forbedring af bundlinjen.

Når det endelige mål er en forbedring af bundlinjen, bliver opbygningen af det finansielle perspektiv ret simpelt, da virksomheden kan tjene penge enten ved at sælge mere eller forbruge mindre.



Figur 4: Det finansielle perspektiv³¹

Figur 4 viser hvordan de to strategier, produktivitets – og indtjeningsvækststrategien, kombineres for at opnå de finansielle resultater.

Produktivitetsstrategien fokuserer på at styre omkostningerne og forbedre brugen af virksomhedens aktiver for at skabe vækst.

Indtjeningsstrategien fokuserer på at skabe vækst ved at udbygge relationerne til eksisterende kunder og opbygge nye forretningsområder.

Indtjeningsvækststrategien skal ses på lang sigt, idet opbygningen af nye forretninger (nye markeder, nye produkter, nye kunder osv.) tager længst tid at implementere. Forøgelsen af

³¹ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Strategy Maps : converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. s. 11

kundeværdien skal ses på mellemlang sigt, idet den ikke kræver samme implementeringstid som nye kunder. Produktivitetsstrategien skal ses på kort sigt, da virksomheden direkte selv kan påvirke og implementere strategier herfor³².

De to forskellige strategier kan have forskellig vægt alt afhængig af, hvor virksomheden befinder sig i sin livscyklus. En nystartet virksomhed vil have fokus på at opbygge en forretning, mens en mere moden virksomhed vil have fokus på at forbedre omkostningsstrukturen. De fleste virksomheder befinder sig oftest et sted midt imellem, hvor de vil fokusere på en rentabel vækst. Her vil der blive gjort brug af begge strategier. De to strategier kan anvendes i sammenhæng. Virksomheden kan f.eks. via en bedre omkostningsstruktur forøge kundeværdien, så der bliver skabt vækst gennem indtjeningsvækststrategien.

Finansielle målinger indikerer om virksomhedens strategi, implementering og udførelse bidrager til bundlinjeforbedringer. Resultatmålinger i det finansielle perspektiv er ofte ex poste og kan være:

- Overskudsgrad
- Bruttooverskud fra nye kunder
- Omsætningsforøgelse
- Soliditetsgrad mfl.

Det finansielle perspektiv er et konsistentstjek. Ledelsen har de største frihedsgrader sammenlignet med de mål, som fastlægges i de efterfølgende perspektiver. Her skal der dog også tages højde for de forventninger som ejerne, moderselskab eller aktiemarkedet har til virksomhedens finansielle performance. Virksomhedens ønskelige position kan ofte fastlægges på baggrund af, hvad der normalt opfattes som finansielle succeskriterier i dens branche³³.

³² Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 8

³³ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 9

2.2.2 Kundeperspektivet

Det er vigtigt at have fokus på de rette kunder og at kunne tilbyde dem det produkt/serviceydelse som de efterspørger. Dette er med til at øge omsætningen og indtjeningen i virksomheden. Indenfor Balanced Scorecard bliver dette gjort ved bl.a. at følge op på tilfredshed, markedsandel og kundetilgang og kundeafgang.

Kundeperspektivet handler også om at identificere, hvilken position virksomheden ønsker at have på markedet. Dette bliver gjort ved at fastlægge værditilbuddet, da det er her virksomheden præciserer, hvad den vil tilbyde bestemte kundegrupper.

Værditilbuddet beskriver virksomhedens strategi overfor kunderne, ved at angive hvad det er for en unik sammensætning af produkt, pris, kvalitet, service og image som virksomheden vil tilbyde sine kunder for at differentiere sig eller være bedre end konkurrenterne på markedet³⁴.



Figur 5: Kundeperspektivet³⁵

Virksomhedens *value proposition* er en repræsentation af de produkt- og serviceattributter, der driver de centrale mål i kundeperspektivet. Disse attributter inddeles i tre kategorier som det fremgår af figur 5:

- Produkt- og serviceattributter (funktionalitet, kvalitet, pris, tilgængelighed)
- Forhold til kunden (leveringstid, købsoplevelse, service)
- Image (mærkevarer, leverandør af høj kvalitets produkter eller service)

³⁴ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 9

³⁵ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Strategy Maps : converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. s. 11

Målepunkterne i kundeperspektivet bør sandsynliggøre de kunder og kundesegmenter virksomheden henvender sig til, samt de markeder der konkurreres på.

Målepunkter indenfor kundeperspektivet kan være:

- Markedsandel
- Kunderentabilitet
- Kundetilgang og kundeafgang
- Kundebesøg
- Reklamationer mfl.

Kaplan og Norton identificerede fire grundlæggende kundestrategier, som er udgangspunkt for de fleste virksomheders værditilbud. Det er grundstrategier man ofte ikke finder i en entydig form, men som udgangspunkt skal fastlægges i forhold til hvilken beskrivelse der passer bedst til ens egen virksomhed. Det er vigtigt at have en forståelse for, hvad virksomhedens strategi indebærer i forhold til kunderne. Der er tre grundstrategier og en supplerende strategi, som opgaven kort vil komme ind på nedenfor:

2.2.2.1 Grundstrategier³⁶

Laveste totalomkostninger:

I denne strategi ønsker virksomheden at give kunden de samlet set laveste omkostninger ved produktet/serviceydelsen. Virksomheder som konkurrerer med udgangspunkt i dette værditilbud, holder typisk omkostningerne nede ved at tilbyde et begrænset udvalg, men tilstrækkeligt nok til at dække behovene hos en udvalgt kundegruppe. Det er vigtigt, at virksomheden tilbyder en god kombination af kvalitet, levering og service, da det er en lavest totalomkostnings strategi, hvor det er en kombination af pris, kvalitet, tilgængelighed, service og levering, der ikke kan matches af andre på markedet.

Produktførerskab:

I denne strategi handler det for virksomheden om at være innovative og udvikle produkter med sigte på at være de første på markedet. Virksomheder som ønsker at føre en

³⁶ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 12-15

produktførerstrategi, arbejder med et kundesegment som er villige til at betale mere for produkter, som har de nyeste teknologier og funktionaliteter installeret. I denne strategi er parametre som innovationskraft, udviklingshastighed, design mfl. vigtige.

Komplette kundeløsninger:

I denne strategi handler det om, at virksomheden forstår deres kunder og udvikler løsninger, som passer lige netop deres kunders behov. Virksomheden konkurrerer på forståelsen af kundernes situation og typisk på at have en speciel god service i forbindelse med salget både før og efter. Det er vigtigt, at virksomheder som følger denne strategi formår at fastholde sine eksisterende kunder.

2.2.2.2 Supplerende strategi ³⁷

Lock-in:

Lock-in strategien adskiller sig fra de andre strategier ved at være en supplerende/overbyggende strategi i forhold til de tre tidligere nævnte grundstrategier. Lock-in strategier - fastlåsning af kunder, arbejdes der sjældent med alene uden samtidig også at arbejde med produkt/service-egenskaber, -relationer og -image. Virksomheder som arbejder efter en lock-in strategi, fastholder typisk deres kunder ved at et leverandørskifte vil få omfattende konsekvenser i form af f.eks. ændrede arbejdsgange, færre muligheder og høje omkostninger forbundet med et skift³⁸.

Det er værd at bemærke, at der fra kundeværditilbud-strategien er en direkte kobling opad i strategikortet til målsætningerne i kundeperspektivet og dermed kobling til de finansielle målsætninger. På samme måde er der en kobling fra kundeværditilbud-strategien til målsætningerne i det interne procesperspektiv, som skal danne grundlag for leveringen af værditilbuddet³⁹.

³⁷ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 12-15

³⁸ Nikolaj Bukh, Per og Karina Skovvang Christensen : *Succes med balanced scorecard*. 1. udg. Gyldendal Business, 2013. s. 122-127

³⁹ www.teamroombsc-kunder.dk

2.2.3 Det interne procesperspektiv

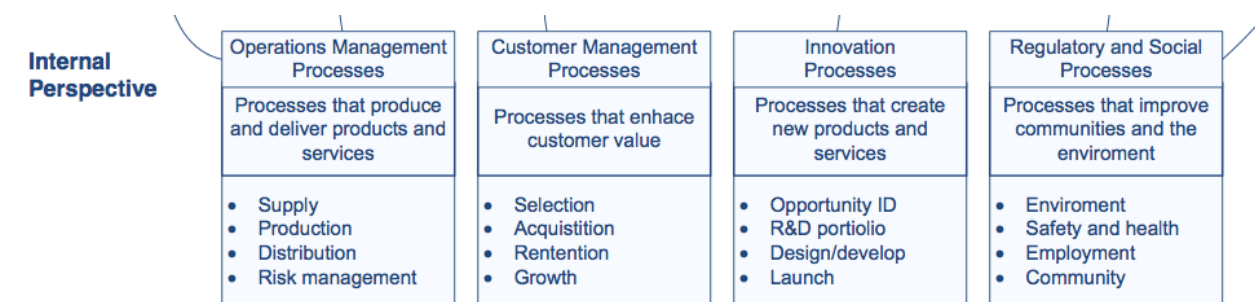
Det interne procesperspektiv definerer, hvordan virksomhedens processer skal fungere og hvad der er kritiske succesfaktorer i relation dertil. Ifølge Kaplan og Norton er de interne processer centrale for virksomheden på to områder:⁴⁰

- De producerer og leverer det valgte værditilbud til kunderne
- De forbedrer produktivetsprocesserne og reducerer derved omkostninger som foreskrevet i produktivetsstrategien i det finansielle perspektiv

Det interne procesperspektiv kigger indad i virksomheden.

Udgangspunktet for at fastlægge målene i det interne procesperspektiv er en form for udvidet værdikædeforståelse, gennem vurdering af de forskellige aktiviteter og processer som skal finde sted. Perspektivet fokuserer med udgangspunkt i strategierne på, hvor der skabes værdi for kunderne i de interne processer – hvad skal fungere internt for at kundebehovene imødekommes.

Kaplan og Norton har via en form for hjælpemodel struktureret værdikæden igennem virksomhedens interne processer i fire overordnet emner: produktions-, kunde-, innovations- og lovgivnings og sociale processer, se figur 6 nedenfor. Ofte vil alle processerne finde sted og det er derfor vigtigt at kunne håndtere dem alle.⁴¹



Figur 6: Det interne procesperspektiv ⁴²

⁴⁰ Nikolaj Bukh, Per og Karina Skovvang Christensen : *Succes med balanced scorecard*. 1. udg. Gyldendal Business, 2013. s. 127-131

⁴¹ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: *Balanced Scorecard og Strategikortlægning*. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 19-20

⁴² S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Strategy Maps : converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. s. 11

Hvis der er valgt en strategi med fokus på totalomkostninger, handler produktionsprocesserne bl.a. om kapacitetsstyring, distribution, service og at have lave omkostninger og en effektiv og velfungerende produktion. Ofte er det værditilbuddet "laveste omkostninger" som er særlig kritisk når der konkurreres.

Kaplan og Norton inddeler produktionsprocessen i fire grundprocesser⁴³:

- skaffe råmateriale fra leverandører
- bearbejde råmaterialer til produkter
- distribuere produkterne til kunderne og
- kontrollere risikofaktorer

Hvis der er valgt en strategi med fokus på komplette kundeløsninger, vil det være vigtigt at virksomheden har et indgående kendskab til kundernes behov, så de kan lave en skræddersyet løsning. Kaplan og Norton kigger særligt på de fire nedenfor nævnte processer⁴⁴:

- udvælge hvilke kundegrupper man vil henvende sig til
- skaffe nye kunder fra det udvalgte kundesegment
- fastholde eksisterende kunder og
- udvide salget til eksisterende kunder

Hvis der derimod er valgt en strategi med fokus på produktførerskab, vil virksomheden have særligt fokus på innovationsprocesser, som gør det muligt at nye produkter, funktionaliteter og services hurtigt kan introduceres på markedet – og helst før konkurrenterne. Her har Norton og Kaplan identificeret følgende processer⁴⁵:

- identifikation af behov for nye produkter og services
- ledelse, udvikling og afgrænsning af forsknings- og udviklingsaktiviteter
- design og udvikling af nye produkter og services og
- udbredelse af de nye produkter og services på markedet

⁴³ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 20

⁴⁴ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 21

⁴⁵ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 21

Den sidste hovedproces i figur 6 handler om en virksomheds måde at håndtere lovgivningsmæssige og sociale krav. Denne proces adskiller sig fra de andre ved ikke at relatere sig direkte til en bestemt strategi, men vedrøre forhold som virksomheder i et vist omfang skal være opmærksomme på. Det er blevet vigtigere og vigtigere for virksomheder at overholde disse ansvar indenfor miljø, samfund og socialt. Virksomheder er begyndt at rapportere omkring deres præstationer og værdiskabelse indenfor områderne i specifikke miljø- og socialregnskaber f.eks. i CSR-rapporter og Triple Bottom Line⁴⁶⁴⁷.

Målepunkter indenfor det interne procesperspektiv er bl.a.:⁴⁸

- antal introduktioner af nye produkter (sammenlignet med konkurrenterne)
- procent af salg fra nye produkter
- proces-tid (tid fra produktionsstart til færdiggørelse)
- returnerede varer
- kundetilfredshed på service
- gennemsnitlig kredittid for debitorer

For at kunne udføre ovenstående aktiviteter og processer, er det selvfølgelig nødvendigt at analysere på, om der er de rette kompetencer tilstede i virksomheden.

2.2.4 Lærings- og vækstperspektivet

Lærings- og vækstperspektivet er grundlaget for hele strategien, idet det definerer de immaterielle aktiver som er nødvendige for at skabe endnu bedre organisatoriske, kundemæssige og finansielle resultater.

For at kunne udføre de aktiviteter og processer som skal understøtte den valgte kundestrategi og de finansielle mål, kræves de rette kompetencer, teknologier og kultur/klima i virksomheden. Hvis ikke disse forhold er optimale, er det svært for virksomheden at opnå succes med den valgte strategi⁴⁹.

⁴⁶ Triple Bottom Line: Den tredobbelte bundlinje. Udover kun at inddrage økonomiske poster, inddrages et socialt og miljømæssigt regnskab.

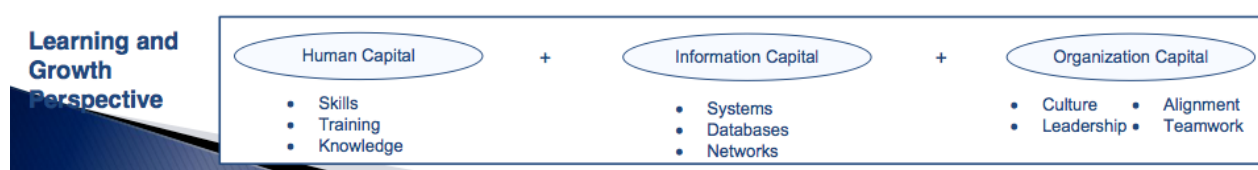
⁴⁷ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 22

⁴⁸ www.teamroombsc-forretningsprocesser.dk

⁴⁹ www.teamroombsc-medarbejdere.dk

Lærings- og vækstperspektivet understøtter resten af Scorecardet. Faktorerne i perspektivet vil påvirke resten af virksomheden og dermed resten af BSC, uden at man kan påvise den direkte sammenhæng. Generelt har investeringer i virksomhedens medarbejdere og immaterielle aktiver en positiv effekt på virksomhedens præstationer.

Lærings- og vækstperspektivet tager udgangspunkt i virksomhedens videnressourcer eller videnkapital.



Figur 7: Lærings- og vækstperspektivet ⁵⁰

Som det fremgår af figur 7 opdeles ressourcerne i følgende kategorier: humankapital, informationskapital og virksomhedskapital.

Humankapital repræsenterer den viden og knowhow virksomheden evner, samt de strategiske kompetencer medarbejderne besidder.

Informationskapital er de informationssystemer, databaser og værktøjer, som er tilgængelige og nødvendige for at støtte op om strategien.

Virksomhedskapital er virksomhedens kultur, medarbejdernes motivation, ledelse, alignment og teamwork. Det er det som gør det muligt, at medarbejderne i deres arbejde kan støtte op om strategien, idet mål og incitament er direkte relateret til virksomhedens strategi⁵¹.

Temaerne i lærings- og vækstperspektivet skal ligesom i det interne procesperspektiv også tilpasses til den konkurrencestrategi, som er valgt i kundeperspektivet.

Humankapital: Hvis der er valgt en strategi for komplette kundeløsninger, skal medarbejderne have et indgående kendskab til- og indsigt i kundernes behov og adfærd. Samtidig skal de også have en bred viden om de produkter og løsninger, der skal tilpasses kunderne.

⁵⁰ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Strategy Maps : converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. s. 11

⁵¹ Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: *Balanced Scorecard og Strategikortlægning*. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 24.

Informationskapital: Hvis der er valgt en strategi for komplette kundeløsninger, kan det bestå af databaser vedrørende kundernes købsadfærd og behov, også kaldet Customer Relation Management systemer (CRM).

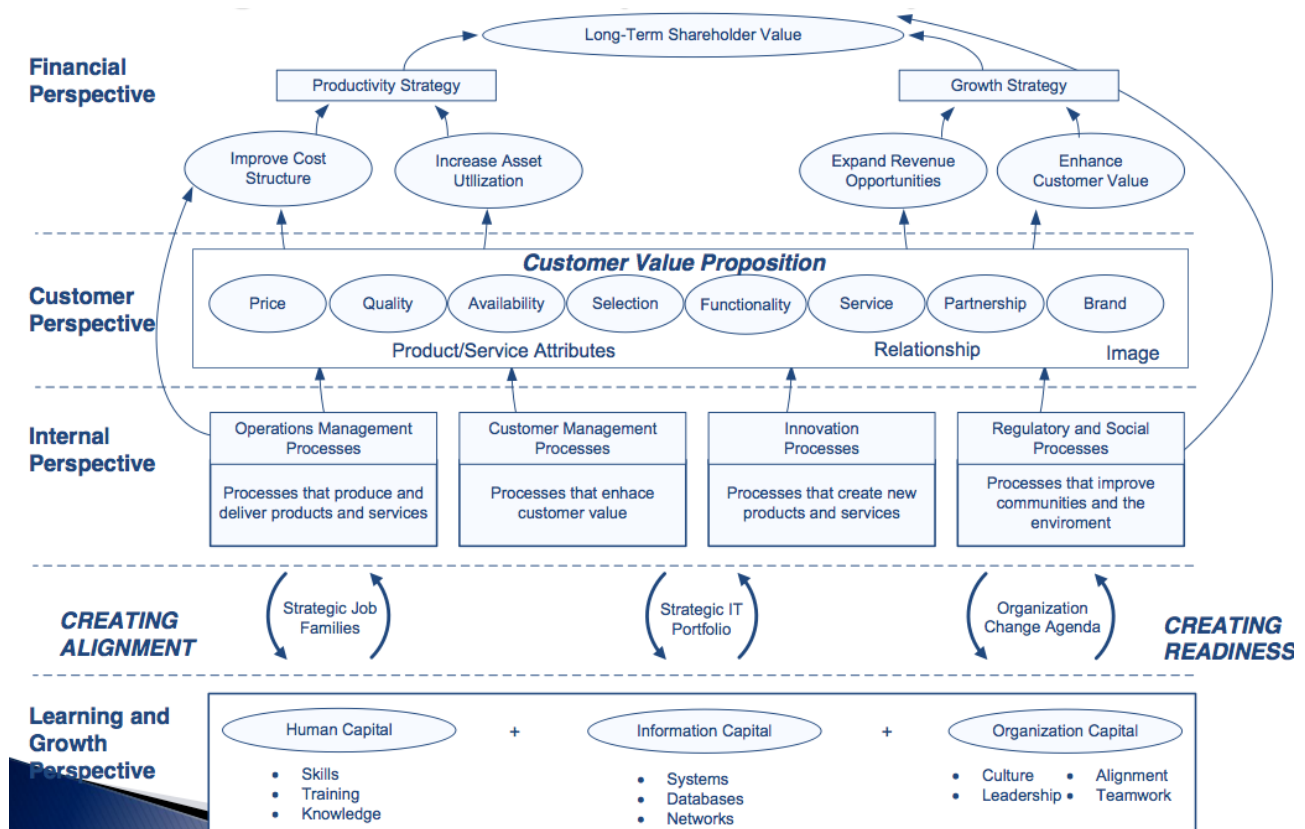
Virksomhedskapital: Hvis der er valgt en strategi for komplette kundeløsninger, vil den være fokuseret på uddelegering af ansvar og beslutningskompetence til de medarbejdere, som har kundekontakt. De kritiske succesfaktorer udvælges ved at spørge, hvad det er for nogle videnressourcer i form af medarbejdere, kompetencer, teknologi mfl. der skal være til stede for at kunne realisere den strategi, der er valgt i de tre overliggende perspektiver. Ved at skabe denne sammenhæng og inddrage human-, informations- og virksomhedskapital med virksomhedens centrale strategiske processer, opnås det største udbytte af de immaterielle aktiver⁵².

Målingerne i lærings- og vækstperspektivet er typisk "blødere" og mere subjektive end i de andre perspektiver. Der kan bl.a. måles indenfor:

- Humankapital:
 - medarbejdernes uddannelse
 - anciennitet i virksomheden
- Informationskapital
 - opgradering af medarbejdernes IT-kompetencer
 - investering i procesforbedring
- Virksomhedskapital
 - medarbejdertilfredshedsundersøgelse

⁵² Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 25

2.2.5 Sammenhænge mellem perspektiverne



Figur 8: Sammenhænge mellem perspektiverne ⁵³

Sammenhænge mellem perspektiverne ses i figur 8. Målene i de fire perspektiver bør udgøre en konsistent sammenhængende kæde. BSC må altså inkorporere et komplet sæt af årsags- virkningssammenhænge, som er udkastet af virksomhedens strategi. Årsags- virkningssammenhænge skal altså være repræsenteret via alle fire perspektiver eks.: afkast på den anvendte kapital drives af kundeloyalitet, som drives af punktlig levering, som drives af god proces kvalitet og forudsigelig gennemløbstid, som drives af god uddannelse og fleksibilitet hos medarbejderne.

Det er vigtigt, at virksomheden får en blanding af måltal og præstationsmål i deres årsags- virkningssammenhænge. Virksomheden får på den måde to retningsbestemte kæder - en horisontalt indenfor hvert af perspektiverne og en vertikalt mellem de forskellige perspektiver.

⁵³ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Strategy Maps : converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. s. 11

2.3 Implementeringen af Balanced Scorecard

BSC kan implementeres på flere niveauer. Det er derfor vigtigt at gøre sig klart på hvilket niveau man opererer, inden implementeringen af BSC påbegyndes. BSC kan implementeres på afdelingsniveau, projektniveau eller individniveau. Siden BSC blev præsenteret har begrebet udviklet sig opad i virksomheden til også at kunne anvendes på koncernniveau, samt nedad til at kunne anvendes på afdelings-, arbejdsgruppe- og individniveau, hvor hver medarbejder har sit eget Scorecard.

Det mest almindelige er implementeringen af BSC på afdelingsniveau, hvor aktiviteterne spænder over hele værdikæden⁵⁴.

Erfaringer har vist, at man med fordel kan tage udgangspunkt i en projektplan, hvorefter der udvikles et detaljeret strategikort. Det kan deles op i to faser: *planlægningsfasen* og *designfasen*. I *planlægningsfasen* tages der stilling til formålet med BSC-projektet og hvilket organisatoriske niveau, det skal implementeres ud fra. Ledelsen og projektmedarbejderne skal uddannes i/introduceres til BSC. Den anden fase er *designfasen*. Her vil det være godt at nedsætte en effektiv arbejdsgruppe med uddannede og erfarne medarbejdere som kan referere direkte til direktøren. På dette punkt ligner BSC-projektet alle andre projekter⁵⁵. Ifølge den danske undersøgelse af Kristoffer Finsteen Gjørdvad, Jacob Stentebjerg & Tamás Vámosi (2007) er der oplevet problemer med implementeringsfasen.

Problemerne opstår hovedsageligt fordi: der er modstand mod BSC i dele af virksomheden, der er problemer med at fastlægge kausale sammenhænge og der er problemer med at nedbryde strategien i konkrete mål⁵⁶. En kausalitet, også kaldet årsagssammenhæng, betyder at den ene størrelse forårsager den anden.

⁵⁴ Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Strategikort - Balanced Scorecard som strategiværktøj - danske erfaringer*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2004. s. 70-71

⁵⁵ Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Strategikort - Balanced Scorecard som strategiværktøj - danske erfaringer*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2004. s. 72-75

⁵⁶ Friis, Ivar: *Balanced Scorecard "You get what you measure"* Kaplan & Norton 1992. I: *Copenhagen Business School*, s. 1-18

Kaplan og Norton har udviklet en 10-trins model med angivet varighed til implementeringen af Balanced Scorecard⁵⁷.

1. Klargøre visionen (0.-4. måned)

Her arbejder et lederteam sammen. Der bliver udarbejdet et BSC, som har til formål at omsætte en generisk vision til en strategi som kan forstås og kommunikeres.

2. a. Kommunikere til mellemlederne (4.-5. måned)

De øverste ledelsesniveauer lærer og diskuterer den nye strategi. Her bliver BSC brugt som et kommunikationsværktøj.

b. Udvikle Scorecards for forretningsenhederne (6.-9. måned)

Her bliver virksomhedens overordnede scorecards brugt som skabelon til at hver forretningsenhed kan omsætte deres strategi til et scorecard. Strategien nedbrydes til virksomhedens enheder.

3. a. Eliminere ikke-strategiske investeringer (6. måned)

Her bliver den strategiske prioritering præciseret, så virksomhedens scorecard kan identificere aktive programmer, som ikke bidrager til at strategien realiseres.

b. Lancere forandringsprogrammer for virksomheden (6. måned)

Her bliver behovet for tværfunktionelle forandringsprogrammer identificeret. De bliver lanceret og forretningsenhederne udarbejder deres scorecards.

4. Gennemgå forretningsenhedernes Scorecards (9.-11. måned)

De øverste ledere gennemgår de enkelte forretningsenheders scorecards.

5. Raffinere visionen (12. måned)

Gennemgang af scorecard identificerer forskellige spørgsmål, som ikke oprindeligt var med i virksomhedens strategi. Virksomhedens scorecard opdateres.

6. a. kommunikere BSC til hele virksomheden

Her bliver scorecardet udbredt til hele organisationen.

b. Etablere individuelle performancemålsætninger (13.-14. måned)

For de øverste ledelsesniveauer bliver de individuelle målsætninger og præstationslønnen koblet til scorecardet i virksomheden.

7. Opdatere langsigtet plan og budget (15.-17. måned)

Her opstilles mål for de næste 3-5 år for hver måling.

⁵⁷ Foged, Bo: *Kompendium i Økonomistyring - Management Accounting*. 6. udg. Aspiri, 2018. s. 222-223

8. Afholde møder månedligt og kvartalsvis (18. måned og frem)

Her bliver der fulgt op og fokuseret på strategiske udfordringer.

9. Gennemføre årlige strategiske review (25.-26. måned)

Når virksomheden har realiseret den oprindelige strategi, er der behov for at opdatere den. Her bliver der oplistet strategiske udfordringer, hvor hver forretningsenhed giver deres holdning til kende ved hver udfordring. Dette indleder til en opdatering af forretningsenhedernes strategi og scorecards.

10. Knytte alles performance til The Balanced Scorecard (25.-26. måned)

Her bliver alle medarbejdere bedt om at knytte deres individuelle målsætninger til BSC'et. Organisationens belønningssystem knyttes til BSC.

Som det fremgår af modellen, tager processen omkring to år. Implementeringstiden afhænger dog af virksomhedens størrelse, virksomhedskultur, eksterne forhold mfl.

Det er ikke nok at man designer og implementerer BSC. Det vigtigste er at BSC bliver anvendt og at der bliver fulgt op på BSC's indbyggede strategiske målsætninger, årsags- og virkningssammenhænge og målepunkter. Der skal hele tiden være en løbende opfølgning med de nye hensyn som indsamles og analyseres⁵⁸.

⁵⁸ www.teamrrombsc-implementering.dk

2.4 Delkonklusion på redegørelsen for Balanced Scorecard modellen

Redegørelsen viser således: Til start bliver virksomhedens mission, værdier og vision identificeret og defineret. Dernæst udvikles virksomhedens strategi og strategikort. Herefter kommer BSC ind i virksomhedens sammenhæng. Strategien bliver operationaliseret ved at opsætte konkrete målsætninger, måltal og initiativer indenfor de fire perspektiver. BSC bliver et ramme-/struktur-/ledelsessystem, som følger op på de overordnede strategiske målsætninger.

Idéen er først at definere og identificere missionen, værdierne, visionen, strategien for derefter at udarbejde strategikortet og BSC og efterfølgende definere mål og strategiske initiativer og personlige målsætninger, for at opnå et strategisk resultat med tilfredse aktionærer, glade kunder, effektive processer og motiverede og velforberejede medarbejdere. Til dette spiller BSC en central rolle i virksomhedens sammenhæng. Ledelsen kan bruge ledelsessystemet Closed-Loop Management System, hvor BSC indgår, som hjælp til at sætte klare strategiske mål og allokere ressourcer, som er konsistent med målene. The Closed-Loop Management system giver lederne mulighed for bedre at styre driften og strategien og balancen mellem dem.

Det var Robert S. Kaplan og David P. Norton som i sin tid udviklede Balanced Scorecard, som er et strategisk ledelses- og styringsværktøj. BSC skal nedbryde visioner og strategier til operationelle mål og konkrete målinger gennem hele virksomheden som løbende kan måles på. På den måde kan den enkelte afdeling og medarbejder se betydningen af deres egen indsats og målopfyldelse i den store sammenhæng.

Modellens opbygning: BSC indeholder som oftest følgende fire perspektiver: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet.

- Det finansielle perspektiv - hvordan ser ejerne/aktionærerne virksomheden?
- Kundeperspektivet – hvordan ser kunden virksomheden?
- Det interne procesperspektiv – hvilke processer skaber værdi?
- Lærings- og vækstperspektivet – kan vi blive ved at forbedre og udvikle os?

Indenfor de fire perspektiver defineres en række målsætninger, målinger, mål og initiativer. Målene i de fire perspektiver bør udgøre en konsistent sammenhængende kæde. BSC må altså inkorporere et komplet sæt af årsags- virkningssammenhænge, som er udkastet af

virksomhedens strategi. Årsags-virkningssammenhænge skal være repræsenteret via alle fire perspektiver.

BSC kan implementeres på flere niveauer. Det er derfor vigtigt, at inden man starter med implementeringen at gøre sig klart på hvilket niveau man opererer. Kaplan og Norton har udviklet 10-trinsmodellen for BSC implementeringsprocessen. I hovedtræk går 10-trins modellen ud på at visionen bliver forsøgt omsat til en strategi, som derefter kommunikeres til mellemlederne. Scorecardet identificerer behovet for forandringsprogrammer. Ledergruppen gennemgår forretningsenhedernes scorecards og disse bliver opdateret. Derefter bliver individuelle performancemålsætninger etableret og den langsigtede plan bliver opdateret. Der bliver afholdt månedlige/kvartalsvise møder og årlige strategiske review. Til sidst bliver alles performance knyttet til BSC. Ifølge modellen er implementeringstiden to år, men dette afhænger dog af virksomhedens størrelse, virksomhedskultur, eksterne forhold mfl.

Det er ikke nok at man designer og implementerer BSC. Det vigtigste er, at BSC bliver anvendt og at der bliver fulgt op på BSC's indbyggede strategiske målsætninger, årsags- og virkningssammenhænge og målepunkter. Der skal hele tiden være en løbende opfølgning med de nye hensyn som indsamles og analyseres.

3.0 Analyse af Balanced Scorecard

I det forrige kapitel så vi, hvordan BSC indgår i virksomhedens sammenhæng. Der blev redegjort for BSC-modellen og dens opbygning, samt hvilke trin virksomheden bør gennemgå for at implementere BSC.

I dette kapitel vil det blive undersøgt, hvordan BSC bruges i Store24 og hvad ledelsen kan bruge BSC til. Dette vil blive gjort med udgangspunkt i Store24 casen⁵⁹. Artiklen *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*⁶⁰ vil også blive undersøgt. Her vil Store24's BSC-data blive brugt til at se, hvordan målingssystemet kan bruges til at teste og validere forretningsstrategien. Derefter vil artiklen *Who adopts Balanced Scorecards? – An empirical study*⁶¹ blive undersøgt. Her vil det fremgå hvilke virksomheder, som har størst sandsynlighed for at benytte Balanced Scorecard som præstationsmålingssystem.

3.1 Store24⁶²

Til start vil casen med Store24 blive analyseret. Her vil fokus være på, hvordan BSC bruges i Store24. Derudover vil fokus være på, hvad ledelsen bruger BSC til.

Store24:

Store24 er en dagligvarekæde i New England, hvis salg i gennemsnit består af 29% salg af cigaretter, 16 % salg af drikkevarer, 13 % salg af snacks, 3 % salg af sandwich og 2 % salg af kaffe. Resten af salget består bl.a. af salg af lotteri kuponer mv.

Store24 er den fjerde største dagligvarekæde i regionen. Det er primært privatkunder som handler hos Store24. Kæden har 75 butikker fordelt over Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island and Connecticut. Der er 800 ansatte, 740 ude i butikkerne og 60 på hovedkontoret. 30 af Store24 butikkerne ligger i byområderne, mens de resterende 45 ligger i forstæderne. Butikkerne er fordelt ud over ni geografiske områder, hvor hvert område har sin egen leder.

⁵⁹ Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: *Harvard Business School*, 30.03.2004, s. 1-9

⁶⁰ Campbell, Dennis m.fl.: Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 39-66

⁶¹ Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 24-37

⁶² Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: *Harvard Business School*, 30.03.2004, s. 1-9

Store24 har prøvet at komme ind på markedet i New York City, men uden succes. Derfor vil de nu prøve at differentiere sig. Dette vil de gøre ved at skabe en kreativ, sjov og underholdende atmosfære i de allerede eksisterende butikker, som skal være baseret på forskellige temaer og kampagner. Denne innovative differentieringsstrategi kalder de *Ban Boredom*. Ban Boredom strategien sigter efter at skabe et stærkere loyalitetsbånd mellem Store24 og dets hovedkundegruppe, som er unge voksne mellem 14 og 29 år. Store24 fortsætter samtidig med Ban Boredom strategien, også med at fokusere på effektivitetsstrategien *Cause You Just Can't Wait* (CYJCW).

Ved Ban Boredom strategien får butikslederne autonomi til at implementere strategien i modsætning til ved den traditionelle driftsstrategi CYJCW. Det er hovedkontoret som definerer temaerne i butikkerne og sætter de overordnede spilleregler, men derfra har butikslederne fleksibilitet til udførelsen af temaet gennem butikken.

For at sørge for at kunderne stadigvæk får en hurtig, behagelig og effektiv service, holder Store24 fast ved CYJCW-strategien. Store24's overordnet leder ser disse standarder som kritiske faktorer i butikkernes strategi og mener, at de er nødvendige at opretholde for at skabe værdi for hovedmålgruppen.

Store24's industribaggrund:

USA har over 124.500 butikker hvoraf 10 % af disse er franchise butikker. De største kæder inkluderer Store24, Cumberland Farms, White Hen Pantry og 7/11. Store24 opererer i et modent miljø, hvor der er høj konkurrence fra andre dagligvarebutikker, tankstationer og apotekere. Indenfor USA har New England staten haft den mest beskedne vækst på omkring 5% over de sidste fem år. Nogle af Store24's konkurrenter har valgt at differentiere sig ved at udvide merchandising og co-brandingindsatsen med selskaber som Dunkin Donuts, Dairy Queen og Subway mfl.⁶³. Dagligvarer industrien modner og konkurrencen bliver mere intensiv, hvilket betyder at marketing, kundeservice og brand bliver vigtige differentieringsfaktorer. Der kommer mere og mere fokus på kundeservice. Kunderne vil have en hurtig, effektiv og god service. Derudover vil de have rene omgivelser, høj produktkvalitet og et bredt udvalg af produkter.

⁶³ Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: *Harvard Business School*, 30.03.2004, s. 2

Præstationsmålingssystem:

Store24's præstationsmålingssystem består hovedsageligt af Balanced Scorecard.

Som et led i brugen af BSC, indsamler Store24 informationer kvartalsvist, halvårligt og årligt ud fra en bred vifte af performancemål på forskellige niveauer i virksomheden. Dette er der taget stilling til, da man designede BSC⁶⁴.

Store24 indsamler kvartalsvis finansielle målinger om bl.a. salget og resultat af primær drift.

Kundevolumen bliver målt kvartalsvis. Derudover laver en ekstern virksomhed halvårligt en telefon-undersøgelse, hvor de selv definerer dagligvarekunder på Store24's primære marked. Undersøgelsen inkluderer bl.a. hvor glade kunderne er for at handle hos Store24 og om kunderne kender deres navn. Dette bliver holdt op imod konkurrenterne. I telefon-undersøgelsen spørger de også ind til, hvad kunderne synes om Store24's produkter, kvalitet, pris og renlighed i butikken.

Derudover er der også kommentarkort i butikkerne, hvor kunderne kan komme med feedback omkring produktudvalg og andre faktorer som vil få dem til at handle i Store24.

De to strategier, Ban Boredom og CYJCW, bliver oversat til et sæt af driftsstandarder på butiks niveau. Ledelsen måler disse standarder gennem annoncerede audits og evaluerer butikkernes performance på forskellige dimensioner som f.eks. butiksimage, lagerbeholdningen og butiksudseende. Gennemgangene er med til at gøre implementeringen af Store24's strategier målbare⁶⁵.

Der måles på butik ledernes og medarbejdernes kompetencer, da de ses som kritiske faktorer for implementeringen af butikkernes driftsstrategi.

Store24's butiksbeliggenhed bliver også set som en vigtig faktor. Derfor måles der inden for en halv mils radius, antallet af konkurrerende butikker, befolkningstætheden (inddelt i pre-high school studerende, high school studerende og college studerende) og den gennemsnitlige husholdningsindkomst.

⁶⁴ www.teamroombsc-implementering-fase-5-systemer.dk

⁶⁵ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Fokus på strategier*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2002.

Store24's ledelse bruger Balanced Scorecard til at kommunikere strategien ud til medarbejderne i hele virksomheden, hvilket er det BSC bl.a. kan bruges til ⁶⁶. Scorecardet er omdrejningspunktet for de kvartalsvise møder hos seniorledelsen. Hvert kvartal bliver hvert perspektiv vurderet med en given karakter fra A+/- til F baseret på dens relation til målet. Afvigelser både gode som dårlige bliver diskuteret og områder for forbedring bliver identificeret.

Balanced Scorecard bruges også som et motivationsværktøj. Lederne og medarbejderne i Store24 bliver holdt op imod BSC og kan opnå en bonus, hvis de når et givent mål. Ledelsen håber ved brug af BSC, at medarbejderne vil identificere sig med Store24's overordnet strategi. Ledelsen laver en klub "President's club" hvor der årligt bliver holdt en konkurrence. Her bliver butikslederne evalueret på deres performance i målingerne på Scorecardet. Her kan de vinde en betalt ferie til et bjergresort i New England⁶⁷.

Scorecardet bliver også brugt til at overvåge butikkernes performance og danne grundlag for forbedringer på butiksniveau. Minimum en gang om året besøger seniorlederne hver butik og holder et møde med butikslederen. På mødet diskuterer de bl.a. butikkens performance ud fra Scorecard målinger og den feedback de har fået fra kunderne. Ledelsen bruger også Scorecardet, og især audit resultaterne, til at identificere behovet for forbedringer.

3.1.2 Analyse af BSC og testning af strategien i Store24

Store24 modtager en markedsrapport, som indikerer at kunderne ikke har taget Ban Boredom strategien til sig. Skal Store24 opgive Ban Boredom strategien? Og er grunden til at den ikke er blevet en stor succes pga. selve strategien eller den måde, som den er implementeret på? Dette vil der blive forsøgt besvaret i det følgende.

⁶⁶ S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Mastering the Management System . I: Harvard Business Review, 1.1.2008, s. 63-77

⁶⁷ Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: Harvard Business School, 30.03.2004, s. 5

3.1.2.1 Store24's strategi og præstationsmålingssystem

Der er stor konkurrence i industrien. Store24 prøver at differentiere sig ved Ban Boredom strategien, som skal gøre det sjovt og underholdende at handle. En af Store24's konkurrenter 7/11 prøver at differentiere sig ved produktvalg og f.eks. sælge Dunkin Donuts.

Ved Ban Boredom strategien håber Store24 at skabe et personligt bånd til kunderne, men det er nødvendigvis ikke det de ønsker. Kunderne vil måske hellere have, at der kan handles hurtigt og effektivt. Store24's CYJCW-strategi er mere sammenlignelig med den strategi, de andre dagligvarebutikker og centre bruger. Dette kan være en af årsagerne til, at Ban Boredom strategien er svær at implementere og opnå succes med.

I Store24's Balanced Scorecard indgår målinger indenfor hvert af de følgende fire perspektiver:

Det finansielle perspektiv: omsætning, dækningsbidrag og resultat af primær drift.

Kundeperspektivet: kundevolumen og kommentarkort i butikkerne.

Det interne procesperspektiv: Ban Boredom: den opnåede score ved audit - relateret til implementeringen af Ban Boredom. CYJCW: den opnåede score ved audit - relateret til implementeringen af CYJCW.

Lærings- og vækstperspektivet: Her bliver målt på ledelsesfærdigheder, som vurderes på en skala fra 1 til 5 på forskellige dimensioner, inkl. Evnen til at interagerer med medarbejdere, kundeservice, butikssikkerhed, brugen af teknologi mfl.

Ud fra telefonundersøgelsen kunne Store24 i kundeperspektivet også se på hvor mange procent, som vil anbefale Store24 og besøge butikkerne. Der kan også ses på hvor mange procent, som ser Store24 som en underholdende og sjov butik at handle i. Dette kan også undersøges ved telefonundersøgelsen. Ydermere kunne der indenfor de andre perspektiver ses på medarbejderfærdighederne, ledelseserfaringer, træning af ledelsen, deling af erfaringer, uanmeldte butiksbesøg m.fl. Jo længere ned i perspektiverne man kommer, altså fra det finansielle og ned til lærings- og vækstperspektivet, jo svære bliver det at måle. Dette skyldes at perspektiverne længere nede, er karakteriseret ved at styre efter *bløde værdier* og ikke *hårde* finansielle nøgletal⁶⁸.

⁶⁸ www.teamroombsc.-medarbejdere.dk

Industrien som Store24 er indenfor er som sagt mættet. Det er derfor ikke længere muligt at udvide geografisk og Store24 bliver derfor nødt til at differentiere sig i de allerede eksisterende butikker. Store24 kan ligesom nogle af sine konkurrenter også differentiere sig ved produktvalg. For at få succes bliver Store24 ligesom deres konkurrenter, nødt til at udvise operationel ekspertise. Dette kan de f.eks. gøre ved at levere hurtigt, yde god service og sørge for at butikkerne er rene og folk har lyst til at handle der⁶⁹.

3.1.2.2 Finansielle og Ikke-finansielle performance målinger i forretningsledelsen

Der eksisterer et lead og lag forhold mellem de ikke-finansielle og finansielle performance mål. Ofte er performance på ikke-finansielle målinger forudsigende for den finansielle performance. Ikke-finansielle målinger er mellemmålinger som er fremadrettet, hvor finansielle målinger er endestationer og er bagudrettet. Hvis der kun fokuseres på de finansielle målinger, kan dette lede til "*managerial myopia*"⁷⁰. Ved at holde øje med ikke-finansielle målinger vil det give ledelsen en indikation af, hvor virksomheden er på vej hen. Virksomheder som har mange immaterielle aktiver, har også gavn af at benytte Balanced Scorecard. Her giver de finansielle målinger ikke et godt billede af virksomheden, hvilket de ikke-finansielle målinger til gengæld gør⁷¹. Dette kommer projektet mere ind på under punkt 3.2. Selv i virksomheder med en kort lag tid, her Store24, giver de ikke-finansielle målinger information om årsagerne til den forbedrede performance.

Ved at teste hypoteser kan ledelsen bestemme årsagerne til, hvorfor finansielle målinger er forbedret eller forværret. Dette er bl.a. det, som bliver gjort under afsnit 3.1.2.4 hvor resultater af allerede udførte hypotesetest bliver gennemgået.

3.1.2.3 Strategi vs. Implementering

Store24 måler implementeringen af både Ban Boredom og CYJCW. Når strategien ikke er godt implementeret, er det svært at evaluere dens styrke. For at bestemme om Ban Boredom strategien er en god strategi for Store24 kan sammenhængen mellem målingen af strategiimplementeringen og de finansielle mål evalueres. Hvis der fremkommer en positiv

⁶⁹ S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. I: *Harvard Business Review*, 1.9.2000, s. 167-176

⁷⁰ A. Merchant, Kenneth og Wim A. Van der Stede: *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4. udg. Pearson, 2017 s. 130

⁷¹ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Fokus på strategier*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2002. s. 7-8

sammenhæng, indikerer det at strategien passer godt. Jo bedre implementering af strategien, jo bedre finansielle målinger. Hvis det viser sig, at der ikke er en sammenhæng eller man finder ud af, at der er en negativ sammenhæng, er Ban Boredom ikke et godt match til Store24. Store24 kan vælge at følge tre scenarier: droppe Ban Boredom strategien helt, beholde den helt eller delvist implementere den i nogle butikker.

Første scenarie hvor Ban Boredom droppes helt, understøttes af at kunderne har givet Ban Boredom strategien en dårlig score og nævnt den ikke fungerer. Derudover er der argumenteret for, at Ban Boredom strategien ikke passer med hensyn til den industri den er indenfor. Der er CYJCW strategien bedre. Der er heller ikke nogen sammenhæng mellem Ban Boredom og fremtidige finansielle målinger⁷².

Der kan dog også argumenteres for at beholde Ban Boredom. Selvom der ikke er en betydelig sammenhæng mellem Ban Boredom scoren og den finansielle performance, *er* der en positiv sammenhæng. Ban Boredom strategien kan være med til at tiltrække folk interesseret i at se den nyeste kampagne. Succesen af Ban Boredom afhænger også af medarbejdernes færdigheder. Medarbejdernes færdigheder har været stigende over de sidste par år. Hvis dette fortsætter, vil Ban Boredom på den lange bane kunne blive en succes.

Til sidst kan der også argumenteres for at behold Ban Boredom i *nogle* Store24 butikker. 2x2 analysen viser sammenhængen med indflydelsen af strategiimplementeringen i butikker med høje vs. Lave medarbejderfærdigheder⁷³. Analysen viser at butikker med høje medarbejderfærdigheder og høj Ban Boredom score tjener betydeligt mere end butikker med lavere medarbejderfærdigheder og lav Ban Boredom score. Dette indikerer, at det er svært for medarbejdere med lave færdigheder at implementere Ban Boredom strategien og få den omsat til profit.

Regressionsanalysen for den fremtidige kontrollerbare profit baseret på præstationsmålinger for butikker *over* det gennemsnitlige niveau for medarbejderfærdigheder og *under* det gennemsnitlige niveau for medarbejderfærdigheder viser, at Ban Boredom scoren er betydeligt positivt relateret til fremtidig kontrollerbar profit i butikker med høje medarbejderfærdigheder, mens den er betydeligt negativ relateret til profit i butikker med lave medarbejderfærdigheder⁷⁴. CYJCW er betydeligt positivt relateret til profit i begge disse

⁷² Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: Harvard Business School, 30.03.2004, s. 1-9

⁷³ Bilag 2: 2x2 Analyse

⁷⁴ Bilag 3: Regressionsanalyse

grupper. Dette betyder, at Ban Boredom strategien skal bevares i butikker med høje medarbejderfærdigheder og elimineres i butikker med lave medarbejderfærdigheder. Regressionsanalysen viser også, at butikkerne med høje medarbejderfærdigheder er i stand til at udnytte Ban Boredom miljøet til at sælge flere produkter hvor profitten er højere. Butikker med lave medarbejderfærdigheder har svært ved både at fokusere på Ban Boredom og CYJCW. Butikkerne med lave medarbejderfærdigheder er ikke i stand til at afsætte tid og gøre en indsats for at få Ban Boredom strategien ordentligt implementeret og omsat til profit. Ban Boredom strategien bliver i dette tilfælde noget der distraherer butikkerne og dermed har en negativ virkning på den finansielle performance⁷⁵.

Ledelsen operationaliserer strategierne i Store24 ved double-loop-læring ledelsessystemet:⁷⁶

Trin 1: Udvikle strategien – definer missionen, visionen og værdierne

Trin 2: Oversæt strategien – definer strategiske målsætninger og temaer, udvælg målinger og mål og udvælg strategiske initiativer

Trin 3: Planlægning – forbedrer nøgleprocesser, udvikler salgsplan, planlægger ressource kapaciteter og forbereder budgetter

Trin 4: Overvåg og lær – strategi- og operationel review

Trin 5: Test og tilpas strategien – lav rentabilitetsanalyse, undersøg strategiske sammenhænge og undersøg nye strategier.

Kunderne har givet Ban Boredom strategien en dårlig score og nævnt den ikke fungerer.

Derudover passer Ban Boredom strategien ikke med hensyn til den industri den er indenfor.

For at Ban Boredom skal blive en succes kræver det, at medarbejderne har høje færdigheder for at strategien omsættes til profit. Efter april år 2000 opgiver Store24 Ban Boredom strategien og vælger at fokusere på CYJCW.

BSC udgør en ramme for Store24's Double-loop-læring. Store24 indførte en innovativ strategi, afprøvede den i realtid og lærte hvilke aspekter af strategien, som ikke fungerede. Derefter tilpassede de og ændrede strategien ud fra det de havde lært. Dette vil artiklen *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24* under punkt 3.1.2.4 også komme mere ind på.

⁷⁵ Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: Harvard Business School, 30.03.2004, s. 1-9

⁷⁶ S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Mastering the Management System. I: Harvard Business Review, 1.1.2008, s. 65

3.1.2.4 Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24⁷⁷:

Idéen om at forretningsstrategier kan testes og valideres baseret på statistiske analyser af en virksomheds præstationsmålinger bliver undersøgt i *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*. Her bliver data fra Store24's BSC anvendt.

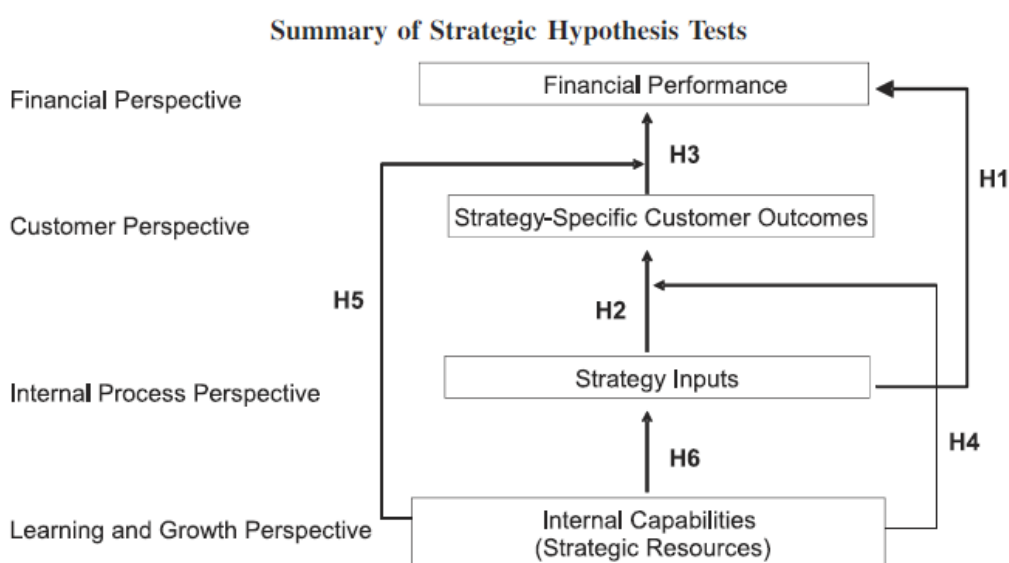
Kaplan og Norton hævder at Balanced Scorecard giver beslutningstagerne mulighed for at opdage, om virksomhedens strategi fungerer eller fejler. Denne idé undersøges ved en empirisk analyse, hvor specifik information omkring kvaliteten i virksomhedens forretningsstrategi bliver afsløret i dens interne præstationsmålingssystem. Der bliver lavet en ex post gennemgang af det strategiske resultat, strategiimplementeringen, medarbejdernes evner og finansielle performancemål for Store24. Store24 overvåger butikkernes performance via et sæt af performancemålinger i BSC som holdes op imod strategien. Ifølge Kaplan og Norton bliver performance målinger i BSC valgt ud fra et hypotetisk forhold mellem finansielle målinger og unikke målinger af ikke-finansielle drivers. Man kan se BSC-modellen som bestående af strategiske *outcome* målinger i det finansielle perspektiv og kundeperspektivet, mens det kan ses som strategiske *input* målinger i det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet. Der er en årsags- og virkningssammenhæng mellem disse målinger, som repræsenterer virksomhedens strategi⁷⁸. BSC sætter streg under, at immaterielle aktiver danner grundlag for en succesfuld implementering af strategien⁷⁹. Virksomheder kan have strategiske fordele såsom *brand*, *kundeloyalitet*, *teknologisk knowhow*, *virksomhedens menneskelige kapital* eller *medarbejderfærdigheder*.

⁷⁷ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 39-66

⁷⁸ Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Strategikort - Balanced Scorecard som strategiværktøj - danske erfaringer*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2004. s. 30-33

⁷⁹ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 43

Der bliver opstillet 6 hypoteser, som bliver testet⁸⁰. Sammenhængene mellem de testede hypoteser fremgår af figur 9 nedenfor. Der er taget udgangspunkt i 65 Store24 butikker i perioden hvor differentieringsstrategien Ban Boredom blev implementeret. Dvs. der er medtaget data fra omkring to år. Store24's BSC-data bliver suppleret med informationer om konkurrence og demografi i samme periode. Resultatet af hypoteserne er med til at identificere, om der er problemer ved strategiimplementeringen eller formuleringen. Ban Boredom strategien blev i sin tid droppet pga. negativ kundefeedback. Det blev konkluderet at strategien fejlede.



Figur 9: Sammenhængene mellem de strategiske hypotesetests⁸¹

Inden hypoteserne testes, bliver variablerne nedenfor defineret⁸²:

Variablerne kan deles op i finansielle performancemålinger og ikke-finansielle performancemålinger.

Finansiell performance:

Store24 kan forbedre den finansielle performance ved enten at opsøge flere kunder, få kunderne til at bruge mere når de handler eller ved at øge effektiviteten blandt personalet.

⁸⁰ Campbell, Dennis m.fl.: Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 44-45

⁸¹ Campbell, Dennis m.fl.: Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 44

⁸² Campbell, Dennis m.fl.: Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 50-52

Profit defineres som salget af cigaretter, drikkevarer, snacks mv. fratrasket de variable omkostninger, udgifter til el, vand og varme mv. og lønudgifter.

Profitten måles i løbet af andet år hvor differentieringsstrategien er implementeret for at undgå flest mulige start-up problemer.

Ikke-finansiell performance:

Strategiinput: to gange i kvartalet måler seniorledere og ledere på mellemniveau performance gennem audits. Her gives der point efter hvor godt hver butik følger 78 driftsstandarder i forhold til butiksimage og butiksudseende mfl. Den procentvise score beregnes ved at dividere de samlede tildelte point med de samlede potentielle point. *Input_Diff* afspejler butikernes score i procent på driftsstandarderne relateret til differentieringen. Det reflekteres herved hvor godt hver butik udfører strategien eller kvaliteten af inputs.

Medarbejderkapaciteter: Implementeringen af strategien i Store24 afhænger af, at medarbejderne forstår at gennemføre den overfor kunderne. To gange om året bliver lederne vurderet på en 5-points skala indenfor flere dimensioner, bl.a. træning, interaktionen med de ansatte, kundeservice, brugen af teknologi mfl. Den gennemsnitlige score på alle dimensioner er *MgrSkill*.

CrewSkill bliver også vurderet på en skala fra 1-5 på lignende dimensioner som ledernes.

Strategispecifikke kundersultater: en ekstern virksomhed laver kundeinterview, hvor de spørger til oplevelserne i butikkerne og om butikkerne er underholdende og sjove at handle i. Herefter bedømmer kunderne hvilke de bedst kan lide osv. Interviewene tager direkte udgangspunkt i differentieringsstrategien. Hver måling tager udgangspunkt i kunder, som har svaret de godt kunne lide et udvalgt område i en Store24 butik. *Outcome_Diff* er gennemsnittet af disse målinger. Det reflekterer om kunderne kan lide den nye strategi og opfanger den. Samtidig repræsenterer det et strategispecifikt kundersultat mål som et resultat af implementeringen af differentieringsstrategien.

Basis service kvaliteter: Gennem audits måler ledelsen også basis servicekvaliteter som butiksimage, hurtig service og lagerbeholdningen. *BSQ* er den gennemsnitlige procentvise score på driftsstandarderne relateret til basis servicekvaliteter, over samme periode som målingerne af strategiinputs.

Kontrollerbare variable: Her hører variabelen *population* ind under. Variabelen repræsenterer den daglige aktivitet indenfor en halv-mils radius af butikslokationen. Den omfatter som tidligere nævnt primært pre-high school studerende, high school studerende og college-

studerende mfl. *Income* er et estimat af den forventede gennemsnitlige årlige indkomst, som en familie har til rådighed at bruge i dagligvarebutikker og lignende. Det forventes at familier med en høj indkomst giver gode muligheder for salg og derfor inddrages denne variabel. *Competition* giver udtryk for antallet af konkurrerende butikker indenfor en halv mils radius af hver butik. Derudover tages der også hensyn til ikke observerede lokationskarakteristika ved at inkludere variabelen *Rent*, som er lejen pr. kvadratmeter. Derudover bliver *SquareFeet*, altså butiksstørrelsen også inkluderet, samt variabelen *24Hours*, som giver udtryk for om butikken er åben 24 timer i døgnet.

Resultaterne af de testede hypoteser vil blive gennemgået nedenfor:

H₁: strategiske input er positivt relateret til finansiell performance

Hypotese 1 bliver testet ved følgende ligning:

$$\begin{aligned} Profit_i^t = & \alpha_0 + \alpha_1 Input_Diff_i + \alpha_2 MgrSkill_i + \alpha_3 CrewSkill_i + \alpha_4 BSQ_i + \alpha_5 Competition_i \\ & + \alpha_6 Population_i + \alpha_7 Income_i + \alpha_8 24Hours_i + \alpha_9 SquareFeet_i + \alpha_{10} Rent_i \\ & + \varepsilon_i^{83} \end{aligned}$$

Hypotese 1 identificerer problemer ved strategiformuleringen og/eller implementeringen.

⁸³ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 52 og 55

Profit_i=driftsresultat for butik i i år 1999

Input_Diff=afspejler en butiks procentscore på driftsstandarder relateret til differentiering

MgrSkill=er butik lederens bedømmelse på kundeservice, brugen af teknologi, træning og samarbejde med medarbejder mfl.

CrewSkill=medarbejdernes færdigheder bliver bedømt ud fra et 5-points skala, ud fra lignende parametre som butik ledernes.

BSQ=er den gennemsnitlige procentscore på driftsstandarder relateret til basis kvalitet, over den samme periode som de strategiske input bliver målt ud fra.

Competition=antallet af konkurrerende butikker indenfor en halv mils radius af hver butik

Population=daglig aktivitet omkring butikslokationen

Income=måling af den gennemsnitlige årlige disponible indkomst, som er til rådighed til at købe i dagligvarebutikkerne og lignende butikker i områderne.

24Hours=indikerer om butikken er åben 24 timer om dagen

SquareFeet=butiksstørrelse

Rent=månedlige leje pr. kvadratmeter

ε_i=andre faktorer der påvirker performance

Resultatet af hypotese 1⁸⁴ viser at *Input_Diff* ikke er forbundet med *Profit* – de strategiske input er *ikke* relateret til profit. Implementeringen af den nye strategi på butiksniveau tilføjer altså ikke profit til butikken. Lejen pr. kvadratmeter er positivt relateret til profit - jo højere leje, jo bedre butiksbeliggenhed. Befolkningstætheden er positivt og signifikant relateret til profit - jo højere befolkningstæthed, jo højere profit. Lederens evner er også positivt og signifikant relateret til profit - jo højere færdigheder lederen har, jo større profit.

Konkurrencen er negativt relateret til profit.

Der er altså ingen sammenhæng mellem den interne implementering af handlingsplanerne relateret til den nye strategi og finansielle performance. Det er uvist, om det skyldes at butiksniveau input ikke påvirker kundernes oplevelser i butikkerne. Det kan også skyldes, at kunderne på trods af deres positive oplevelse ikke foretager handlinger som forbedrer butiksprofitten.

H₂: strategiske input er positivt relateret til strategispecifikke kunderesultater

H₃: strategispecifikke kunderesultater er positivt relateret til finansiell performance

Hypotese 2 testes ved følgende ligning:

Outcome_Diff_i^t

$$= \beta_0 + \beta_1 Input_Diff_i + \beta_2 Input_Diff_i \times MgrSkill_i \\ + \beta_3 Input_Diff_i \times CrewSkill_i + \beta_4 MgrSkill_i + \beta_5 CrewSkill_i + \varepsilon_i^{85}$$

Resultatet af hypotese 2⁸⁶ viser, at Store24's strategiske input er positivt relateret til strategispecifikke kunderesultater (*Outcome_Diff*) $p < 0,10$. Dette taler for at hypotese 2 er sand. Ledelsens valgte driftsstandarder til differentieringsstrategien er relateret til kundernes syn på butikkerne som værende innovative og underholdende (strategispecifikke kunderesultater).

⁸⁴ Bilag 4: Sammenhængen mellem strategispecifikke inputs og finansiell performance

⁸⁵ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 53

⁸⁶ Bilag 5: Strategi implementerings tests

Hypotese 3 testet ved følgende ligning:

$$\begin{aligned} Profit_i = & \gamma_0 + \gamma_1 Outcome_Diff_i + \gamma_2 Outcome_Diff_i \times MgrSkill_1 \\ & + \gamma_3 Outcome_Diff_i \times CrewSkill_i + \gamma_4 MgrSkill_i + \gamma_5 CrewSkill_i + \gamma_6 BSQ_i \\ & + \gamma_7 Competition_i + \gamma_8 Population_i + \gamma_9 Income_i + \gamma_{10} 24Hours_1 \\ & + \gamma_{11} SquareFeet_i + \gamma_{12} Rent_i + n_i^{87} \end{aligned}$$

Resultatet af hypotese 3⁸⁸ viser, at resultatmålet af differentieringsstrategiimplementeringen er negativt relateret til profit med en $p < 0,10$. Strategispecifikke kunderesultater er altså *ikke* positivt relateret til finansiell performance. Hypotese 3 kan altså forkastes.

Hypotese 2 kan altså bekræftes, mens hypotese 3 forkastes.

Der er især en korrelation, dvs. sammenhæng mellem to størrelser, mellem måden Store24 operationaliserer differentieringsstrategien og måden strategien bliver set på af kunderne. Der er en negativ sammenhæng mellem strategiimplementeringen og den finansielle performance.

Selvom strategien er fint implementeret, kan Store24 ikke formå at få de positive kundeoplevelser omsat til profit. Dette leder til fejl i strategien.

H₄: den marginale effekt af stigningerne i strategiske input på strategispecifikke kunderesultater er positivt relateret til niveauet af interne kapaciteter

H₅: den marginale effekt i stigningerne i strategispecifikke kunderesultater i finansiell performance er positivt relateret til niveauet af interne kapaciteter.

For at teste den komplementære virkning af Store24's strategiske kapaciteter og sammenhængen mellem input, resultat og finansielle performancemålinger, stoler vi på interaktionen $\gamma_2 Outcome_Diff_i \times MgrSkill_i$ og $\gamma_3 Outcome_Diff_i \times CrewSkill_i$ ⁸⁹ for at teste om forskelle i færdigheder påvirker Store24's evne til at konvertere strategispecifikke kunderesultater indtil finansiell performance. Derudover stoler vi også på

⁸⁷ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 53

⁸⁸ Bilag 6: Strategiformulerings tests

⁸⁹ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 53

$\beta_2 Input_Diff_i \times MgrSkill_i$ og $\beta_3 Input_Diff_i \times CrewSkill_i$ ⁹⁰ for at teste om forskellene i færdigheder påvirker Store24's evne til at konvertere strategiinput indtil strategispecifikke kunderesultater⁹¹.

Resultatet af hypotese 4⁹² viser, at der *ikke* er en kontingent sammenhæng mellem strategiinput og kundespecifikke resultatmålinger og kapaciteter på butiks-niveau i Store24. Det samme gælder mellem inputmålinger og ledelsesfærdigheder, og inputmålinger og medarbejderfærdigheder på et signifikant niveau.

Resultatet af hypotese 5⁹³ viser, at medarbejderfærdigheder ser ud til at moderere forholdet mellem resultatmålene og den finansielle performance. Medarbejderfærdigheder er vigtige, når medarbejderne opnår autonomi til implementering af strategien. Der er en positiv relateret sammenhæng til profit – $p < 0,001$ mellem medarbejderfærdigheder og *Outcome_Diff*. Medarbejderfærdigheder er afgørende, når der ses på sammenhængen mellem det strategiske resultat og finansielle performance.

Resultatmålene påvirker profit negativt i butikker hvor medarbejderne har lave/middel færdigheder. I butikker med høje medarbejderfærdigheder er der en positiv sammenhæng mellem resultatmål og profit. Overordnet set er der altså et problem med differentieringsstrategiens egnethed og Store24's kapaciteter i form af medarbejderne.

H₆: interne kapaciteter er positivt relateret til strategiske input

For at teste hypotese 6 bruges følgende ligning:

$$InputDiff_i = \alpha_0 + \alpha_1 MgrSkill_i + \alpha_2 CrewSkill_i + \mu_i$$
⁹⁴

Resultatet af hypotese 6⁹⁵ viser, at medarbejderfærdigheder ikke er betydeligt relateret til strategiudførelsen på butiks-niveau, det er ledelsesfærdighederne derimod $p < 0,10$.

⁹⁰ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 53

⁹¹ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 57-59

⁹² Bilag 5: Strategi implementerings tests

⁹³ Bilag 6: Strategi formulerings tests

⁹⁴ Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 53

⁹⁵ Bilag 7: Strategi fit tests

Ledelsesfærdigheder er positivt og signifikant relateret til strategiudførelsen på butiksniveau. Der er altså mixede resultater til hypotese 6, da medarbejderfærdighederne ikke er betydeligt relateret til strategiudførelsen, men ledelsesfærdighederne derimod er.

Vigtigheden af at overveje om strategien og de interne kapaciteter er komplementære, måles som strategiske resultater og input målinger. Balanced Scorecard rammen, samt de empiriske resultater og den teoretiske ramme indikerer, at den statistiske test af den underliggende forretningsmodel vil blive betydeligt forbedret ved at inkorporere sammenhængene mellem målingerne i det interne lærings- og vækstperspektiv og dem i det interne proces- og kundeperspektiv. En intern lærings- og vækstkapacitet f.eks. en dygtig leder, er vigtig for at strategien implementeres. Dette leder til bedre strategiske resultater i kundeperspektivet. Tilstede- eller fraværelsen af en komplementær kapacitet f.eks. medarbejderfærdigheder, bestemmer om virksomheden drager finansiell fordel af strategien.

Resultatet af testene beviser, at Store24's BSC indeholdt relevant information til at opdage de strategiske problemer og skelne mellem alternative kilder til disse problemer - ligesom årsagen med medarbejderfærdighederne fik strategien til at fejle.

Store24's BSC-data blev brugt til at undersøge, hvordan målingssystemet kan bruges til at teste og validere en forretningsstrategi. Det kan bl.a. hjælpe med at skelne mellem strategiske problemer relateret til sammenhængen mellem strategiinput, kundespecifikke resultatmålinger og finansiell performance, ligesom hvordan interne kapaciteter og færdigheder påvirker hver af disse sammenhænge.

Det er svært at generalisere resultatet af testene, da virksomhedernes strategier er virksomhedsspecifikke. Der er kun 65 Store24 butikker med i analysen. Derudover har Ban Boredom strategien kun været implementeret omkring to år, hvorfor resultaterne ville være mere pålidelige, hvis der havde været data fra flere år. Der kan som tidligere nævnt også have været nogle opstartsproblemer, som måske er kommet med i testene. Derudover er strategien helt ny og ikke tidligere testet i industrien. Der kunne også have været inddraget flere eller andre variabler. Dette kommer an på hvad virksomheden vurderer skal med. Store24 har via kommentarkort og kundefeedback fået tilbagemelding på at strategien ikke fungerer og interview med ledelsen har peget medarbejderfærdigheder ud som et vigtigt og kritisk punkt

til at implementere en strategi. Spørgsmålet er, om ledelsen har overvejet andre potentielle variable.

Derudover skal tiden også overvejes. De interne kapaciteter er rimelige statiske og ændres ikke signifikant over tid. Når dette *ikke* er tilfældet, kan man teste virksomhedens strategi med flere indsamlede data over en periode. Fremtidige studier kan bygge på denne artikels undersøgelse af hvordan ledere beslutter, om de skal teste deres virksomheds forretningsstrategi, hvilke alternative måder der er at teste virksomhedens forretningsstrategi, om brugbarheden af at teste forretningsstrategien ligger i strategi-identifikationen, implementeringen, evalueringen eller reformuleringen og om testningen varierer mellem forskellige faser i en virksomheds cyklus. I artiklen ses det, at statistiske analyser af kausale sammenhænge mellem performancemålinger i et strategisk performancemålingssystem kan være en nyttig teknik til at identificere potentielle problemer i en virksomheds planlagte strategi. Sådanne analyser kan være med til at hjælpe virksomheder med at teste hypotetiske kausale kæder og reformulere strategien⁹⁶.

3.2 Analyse af BSC som præstationsmålingssystem

Ved at analysere den næste artikel *Who adopts Balanced Scorecards? – An empirical study*⁹⁷ vil det blive undersøgt, hvilken sandsynlighed der er for at virksomheden vælger at benytte Balanced Scorecard som præstationsmålingssystem.

Traditionelt set blev en virksomheds performance målt på finansielle målinger som afkastningsgrad, egenkapitalforrentningen og afkast af investeret kapital.

Teknologien skred fremad og samfundet blev et mere videnssamfund. Dette bevirkede, at virksomhedernes mest værdifulde aktiver, som menneskelig kapital og investeringer i forskning og udvikling, var svære at opfange i balancen. På den måde blev de traditionelle målinger mindre meningsfulde.

Kaplan og Norton skriver at de finansielle målinger altid er bagudrettede og ikke giver nogen indikation om hvad en virksomhed skal gøre for at opretholde eller forbedre performance

⁹⁶ Xiaoling, Clara: Discussion of Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.5.2015, s. 67-73

⁹⁷ Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 24-37

fremadrettet. Siden BSC blev præsenteret har både offentlige-, private og not-for-profit virksomheder, samt uddannelsesinstitutioner og kommuner mfl. Benyttet BSC.

Denne artikel postulerer, at en virksomheds niveau af immaterielle aktiver, strategi, seneste finansielle resultat, størrelse og mængde af divisionalisering er forbundet med virksomhedens tilbøjelighed til at benytte BSC.

Til at teste de fem hypoteser er der til start udvalgt 265 potentielle virksomheder som har anvendt BSC. Der er herefter sorteret nogle fra bl.a. de virksomheder, som ikke har de minimum 5 års data til at lave et BSC og dem som manglede variable data til analysen. Der er herefter 155 virksomheder tilbage som bruger BSC.

For at teste de 5 hypoteser opstilles en logistisk model:

$$\text{Log}\left(\frac{\rho}{1-\rho}\right) = \alpha + \beta_1 \text{Intangible_Assets} + \beta_2 \text{Strategy_Score} + \beta_3 \text{Financial_Distress} \\ + \beta_4 \text{Size} + \beta_5 \text{Decentralization}$$

eller

$$\rho = \text{Exp}(\alpha + \beta_1 \text{Intangible_Assets} + \beta_2 \text{Strategy_Score} + \beta_3 \text{Financial_Distress} + \beta_4 \text{Size} \\ + \beta_5 \text{Decentralization}) / (1 \\ + \exp(\alpha + \beta_1 \text{Intangible_Assets} + \beta_2 \text{Strategy_Score} + \beta_3 \text{Financial_Distress} \\ + \beta_4 \text{Size} + \beta_5 \text{Decentralization}))$$

Nedenfor vil variablerne blive defineret⁹⁸:

Intangible_assets: Immaterielle aktiver er langsigtede aktiver som ikke har en fysisk substans, men som dog giver væsentlig økonomisk fordel til virksomheden. De måles i balancen som forskellen mellem egenkapitalens markedsværdi og den bogførte egenkapital divideret med de samlede aktiver.

Strategy_Score: måles på:

- forholdet mellem forskning/udvikling og udgifter forbundet med salg
- forholdet mellem ansatte og salg
- forholdet mellem den bogførte værdi og markedsværdien

⁹⁸ Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 31

- forholdet mellem marketingsudgifter og salg og
- materielle anlægsaktivers intensitetsforhold.

Hvert forhold er til for at fange en del af virksomhedens strategi. Forskning og udvikling fanger hvor innovativ virksomheden er og forholdet mellem salg og ansatte fanger effektiviteten. Forholdet mellem den bogførte værdi og markedsværdien fanger virksomhedens mulighed for at vækste. Marketing/salg og de materielle anlægsaktivers intensitetsforhold fanger vægten på marketing og salg og fokus på anlægsaktiver.

Financial Distress: indikerer om en virksomhed to år i træk har opnået et negativt resultat. Hvis variabelen sættes til 1 betyder det, at virksomheden to år i træk har opnået et negativt resultat og ellers er den 0.

Size: bliver målt på antal ansatte.

Decentralization: bliver målt på antallet af forretningssegmenter i en virksomhed.

De opstillede hypoteser fremkommer nedenfor:

Hypotese 1:

H₁: Virksomheder med flere immaterielle aktiver er mere tilbøjelige til at anvende BSC som det foretrukne præstationsmålingssystem

Et aktiv defineres som: *ressourcer, som er under virksomhedens kontrol som et resultat af tidligere begivenheder, og hvorfra fremtidige økonomiske fordele ventes at tilflyde virksomheden*⁹⁹. Immaterielle aktiver er langsigtede aktiver, som ikke har en fysisk substans, men som dog giver væsentlig økonomisk fordel til virksomheden. Dette kan bl.a. være rettigheder og patenter, computer software og copyrights.

Mange videnvirksomheder har svært ved at optage deres mest værdifulde aktiver i balancen som f.eks. menneskelig kapital og internt udviklede IT-systemer og goodwill. Disse aktiver er ikke let imiterbare, hvilket bevirker at de kan give en konkurrencemæssig fordel for virksomheden. Med denne baggrund opstilles hypotese 1.

⁹⁹www.årsregnskabsloven.dk

Hypotese 2:

H₂: Virksomheder som forfølger prospector strategier er mere tilbøjelige til at anvende BSC som de t foretrukne præstationsmålingssystem end dem som forfølger en defender strategi

Der er som tidligere nævnt flere definitioner på strategi. Strategi går ud på at finde virksomhedens konkurrencemæssige position ved at kigge på virksomhedens kernekompetencer og områder med konkurrencemæssige fordele for at opnå de strategiske mål. Kaplan og Norton definerede strategi som: *et sæt hypoteser med årsag og virkning som kan udtrykkes ved en række hvis-da udtalelser*.¹⁰⁰ Miles og Snow (1978) udviklede en typologi af forretningsstrategi hvor virksomheder bliver klassificeret som Defenders, Analyzers, Prospectors og Reactors. Defender virksomheder følger ofte en omkostningsleder orientering og er karakteriseret ved organisatorisk stabilitet. De er vertikalt integreret, har flere formelle processer og procedurer på plads, er langsomme til udvikling og mere konservative. Prospectors derimod søger efter at udvikle nye produkter og komme på nye markeder. Prospectors er innovative og karakteriseret ved et mere dynamisk eller usikkert driftsmiljø. Defender og Prospector strategien er hinandens modsætninger. Der har været lavet en undersøgelse, hvor man har undersøgt brugen af ikke-finansielle målinger i virksomheder, som har fulgt en Defender og Prospector strategi. Undersøgelsen viste¹⁰¹, at ikke-finansielle målinger oftere bruges i virksomheder, som følger en Prospector strategi end en Defender strategi. En anden undersøgelse har også vist at virksomheder som følger en Prospector strategi, bruger flere ikke-finansielle målinger og benytter flere innovative performance målingssystemer som BSC.

På denne baggrund opstilles hypotese 2.

¹⁰⁰ Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 26

¹⁰¹ Abdel-Kader, Magdy og Robert Luther: The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. I: *The British Accounting Review*, 14.07.2005, s. 2-27

Hypotese 3:

H₃: Virksomheder med tidligere dårlige finansielle resultater er mere tilbøjelige til at anvende BSC som det foretrukne præstationsmålingssystem

Det er tidligere blevet undersøgt, om der skulle være en sammenhæng med tidligere års dårlige finansielle performance og beslutningen om at bruge BSC. Der viste det sig, at der var et svagt bevis for hypotesen.

Hendricks, et al. (2012)¹⁰² har undersøgt Canadiske virksomheders tilbøjelighed til at benytte BSC. Her fandt han ud af at afkastningsgraden i årene før anvendelsen af BSC var negativt associeret med tilbøjeligheden til at anvende BSC. Virksomheder med en lav eller negativ afkastningsgrad var mere tilbøjelige til at anvende BSC end virksomheder med en høj afkastningsgrad. Virksomheder som for nyligt havde oplevet tab, var mere tilbøjelige til at ændre den strategiske retning og havde behov for at finde nye måder at måle og forbedre performance for at opnå det ønskede resultat.

På denne baggrund opstilles hypotese 3.

Hypotese 4:

H₄: Store virksomheder er mere tilbøjelige til at anvende BSC som det foretrukne præstationsmålingssystem

Det har også tidligere været undersøgt af Hoque og James (2000)¹⁰³ om der er en sammenhæng mellem BSC brug og virksomhedens størrelse, målt på antal ansatte, omsætning og summen af aktiver. Dette viste der sig at være. Virksomhedens størrelse var positivt relateret til brugen af BSC.

Hypotese 4 opstilles bl.a. på denne baggrund.

¹⁰² Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 28

¹⁰³ Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 28

Hypotese 5:

H₅: Decentraliserede virksomheder er mere tilbøjelige til at anvende BSC som det foretrukne præstationsmålingssystem

I decentraliserede virksomheder er beslutningstagningen skubbet længere ned i hierarkiet, så den ikke kun er hos et mindre antal nøgleledere. Decentraliserede virksomheder kræver ledelsesregnskabssystemer, som giver lederne den information, som er nødvendig for at kunne træffe en beslutning og for at kunne lede. Merchant (1981) fandt ud af at decentralisering er associeret med mere formelle kontrolsystemer. Gosselin (2011) fandt ud af, at decentralisering er associeret med større brug af ikke-finansielle performancemålinger, men ikke med brugen af innovativ regnskabsledelse i praksis.

På denne baggrund er hypotese 5 opstillet.

Resultatet af hypotesetestene viser¹⁰⁴, at virksomheder med mange immaterielle aktiver *er* mere tilbøjelige til at anvende BSC.

Derudover blev det ligesom tidligere undersøgelser bekræftet, at virksomheder som følger en Prospector strategi, også *er* mere tilbøjelige til at anvende BSC end virksomheder, som følger en Defender strategi.

I modsætning til tidligere undersøgelser viste denne test, at virksomheder som tidligere har haft en økonomisk svær situation, er mindre tilbøjelige til at anvende BSC end andre virksomheder. Årsagen skal måske findes i at virksomhederne er finansielt hæmmet og ikke er i stand til at foretage den finansielle og menneskelige kapital investering, som kræves for at anvende og implementere BSC.

Det blev også bekræftet, at store virksomheder *er* mere tilbøjelige til at anvende BSC, og det samme gælder virksomheder med flere forretningssegmenter. Derudover viste analysen også, at virksomheder som arbejder indenfor minedrift-, olie- og kemikalie industrien er mere tilbøjelige til at anvende BSC end f.eks. banker og forsikringsselskaber. Her spiller forskellen på de immaterielle aktiver og virksomheder med flere forretningssegmenter ind.

¹⁰⁴ Bilag 8: Adoption af BSC

I 2007 bliver artiklen *The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis* udgivet¹⁰⁵. Her er det også blevet undersøgt, om virksomhedens struktur – decentralisering, har en betydning for om virksomheden er mere tilbøjelig til at anvende f.eks. Balanced Scorecard som *management accounting practices (MAP)* end centraliserede virksomheder er. Dette bliver bekræftet. Større virksomheder har flere ressourcer til at anvende mere sofistikerede MAP's end mindre virksomheder. For at decentraliserede virksomheder skal opnå succes, skal der designes et MAP som giver relevant information til at støtte lederne i deres planlægning, controlling og beslutningstagning. Der er altså en positiv sammenhæng mellem decentralisering og MAP. Det bliver endnu engang også bekræftet i artiklen, at der er en sammenhæng mellem størrelsen på virksomheden og implementeringen af MAP's som Balanced Scorecard.

Det har også vist sig at flere og flere virksomheder vælger at anvende ledelsessystemer, som også inkluderer ikke-finansielle informationer og har et strategisk fokus. Der er lavet en undersøgelse i Australien hvor det ses, at Balanced Scorecard ligger relativt langt oppe på listen med virksomheder som anvender denne model. En af årsagerne er, at det traditionelle økonomistyringssystem ikke er tilpasset virksomheder med en hurtigt teknologisk udvikling og en intens global konkurrence. Det er vigtigt at integrere ikke-finansielle og finansielle information i rapporteringen¹⁰⁶. I Danmark bruger mere end 50% af virksomhederne ikke-finansielle målinger. Dog vurderes de finansielle målinger også at være vigtige.

¹⁰⁵ Abdel-Kader, Magdy og Robert Luther: *The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. I: The British Accounting Review*, 14.07.2005, s. 2-27

¹⁰⁶ H. Chenhall, Robert og Kim Langfield-Smith: *Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. I: Management Accounting Research*, 01.09.1998, s. 1-19

3.3 Delkonklusion på analysen af Balanced Scorecard

Analysen viser således: Store24 bruger Balanced Scorecard som præstationsmålingssystem. Der bliver indsamlet informationer indenfor BSC-perspektiverne. Det er op til virksomhederne selv at definere hvilke perspektiver, der skal indgå. Hvert perspektiv indeholder målepunkter (KPI'er) for de strategiske fokusområder. For at vælge hvilke KPI'er, som skal måles på, tages der udgangspunkt i strategien. I det finansielle perspektiv kan virksomhederne bl.a. måle på omsætning og dækningsbidrag. I kundeperspektivet kan der måles på kundevolumen og feedback på kommentarkort i butikkerne. I det interne procesperspektiv kan den opnåede score ved audits relateret til implementeringen af henholdsvis en strategi vs. En anden strategi måles. I lærings- og vækstperspektivet kan lederne og medarbejderne vurderes på en skala fra 1-5 på forskellige dimensioner som kundeservice og interaktionen med medarbejderne mfl. BSC sætter fokus på de kritiske succesfaktorer som virksomheden skal være god til, for at føre strategien ud i livet. Målene i perspektiverne udgør en konsistent sammenhængende kæde. BSC inkorporerer et komplet sæt af årsags- virkningssammenhænge, som er udkastet af virksomhedens strategi.

Ledelsen kan bruge BSC til at kommunikere strategien ud til medarbejderne i hele virksomheden. BSC kan være omdrejningspunkt for møder hos ledelsen og det kan også danne udgangspunkt for dialog mellem medarbejdere og ledere. Derudover kan BSC bruges til at overvåge butiksp performance og danne grundlag for forbedringer i butikkerne. Scorecardet kan også bruges som et motivationsværktøj ved at medarbejderne kan opnå en bonus, hvis de når et fastsat mål. BSC kan altså bruges som et strategisk ledelses- og styringsværktøj.

BSC-data kan bruges til at teste og validere en forretningsstrategi. Analyserne af Store24's BSC-data bliver først lavet nogle år efter at differentieringsstrategien *er* droppet. Der bliver brugt data fra BSC, hvor Store24 formulerede, implementerede og opgav den innovative differentieringsstrategi. Differentieringsstrategien var kun implementeret i ca. to år før den blev opgivet. Her lærte lederne at strategien var ineffektiv. Data fra BSC kan hjælpe med at opdage hvor og hvorfor strategier fejler. I dette tilfælde leder strategiinput til positive kundeoplevelser, men en dårlig finansiell performance. Dette skyldes et dårligt match mellem strategien og virksomhedens interne kapaciteter og færdigheder. Ved at have lavet analysen tidligere, kunne Store24 have fundet ud af om de, som de gjorde, skulle have droppet

differentieringsstrategien eller om de skulle have beholdt den og samtidig investeret i medarbejder træning. Testen beviser potentialet for at virksomhedens interne performancemålingssystem giver brugbar information til strategitestning og validering. Det kan bl.a. hjælpe med at skelne mellem strategiske problemer relateret til sammenhængen mellem strategiinput, kundespecifikke resultatmålinger og finansiell performance, ligesom hvordan interne kapaciteter og færdigheder påvirker hver af disse sammenhænge. BSC udgør en ramme for Store24's Double-loop-læring. Store24 indførte en innovativ differentieringsstrategi, afprøvede den i realtid og lærte hvilke aspekter af strategien, som ikke fungerede. Derefter tilpassede de og ændrede strategien ud fra det de havde lært.

Sandsynligheden for at virksomheder vælger at anvende BSC som præstationsmålingssystem er størst i virksomheder med mange immaterielle aktiver og som følger en Prospector strategi. Sandsynligheden for at BSC også anvendes i store og decentraliserede virksomheder er også stor. Virksomheder som fornyelig har oplevet tab og som følger en Defender strategi, er mindre tilbøjelige til at bruge BSC som præstationsmålingssystem. Nogle industrier har større sandsynlighed for at anvende BSC end andre.

4.0 Diskussion af fordele og ulemper ved anvendelse af Balanced Scorecard

I kapitel 3 så vi, hvordan BSC bliver brugt i en virksomhed og hvordan ledelsen kan bruge BSC. Derudover blev det konkluderet, at BSC-data kan bruges til at teste og validere en forretningsstrategi. Nogle virksomheder er mere tilbøjelige til at anvende BSC som præstationsmålingssystem end andre virksomheder.

I dette kapitel vil vi se på de fordele og ulemper der er ved BSC. BSC har, til trods for den popularitet det har opnået siden dets introduktion, været genstand for kritik. En del af denne kritik er rettet mod en af grundforudsætningerne i BSC, nemlig årsags-virkningssammenhængen. Hanne Nørreklit er en af disse kritikere. I dette kapitel tages der udgangspunkt i forskellige kritikeres syn på BSC, samt nogle generelle erfaringer virksomheder har erhvervet sig gennem årene ved brug af BSC. Interviewet med Jesper Sten Madsen vil blive inddraget i dette kapitel, primært under fordelene ved BSC.

4.1 Kritik af BSC

Under dette punkt vil kritikken, der har været rettet mod BSC blive diskuteret.

4.1.1 Milon Gupta¹⁰⁷

Milon Gupta er en international forretningsstrategi coach og konsulent. Gupta mener, at virksomhederne er tilbøjelige til at begå fejl ved BSC-implementeringen. De største risici for fejl opstår ved ubalance mellem perspektiverne, ugennem tænkt brug af standardperspektiverne, målsætningerne og målinger og forveksling af BSC med at sætte strategien.

Den første fejl virksomhederne er tilbøjelige til at begå er at ligge for meget vægt på det finansielle perspektiv, da det er fristende at lade kortsigtede målsætninger dominere de tre andre perspektiver. Det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet har nødvendigvis ikke en målbar indflydelse på bundlinjeresultatet på kort sigt. Det kortsigtede fokus er en af BSC's udfordringer ifølge Gupta. En anden udfordring ved BSC er, at

¹⁰⁷ Gupta, Milon : Balanced Scorecard Revisited – How to Use BSC in Strategic Management. I: *Strategy Coaching & Leadership Development*, 19.10.2015, s. 2

virksomhederne er tilbøjelige til at vælge standardperspektiverne automatisk: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet. Her skulle virksomhederne i stedet reflektere over virksomhedens strategi og strategiske målsætninger for at bestemme perspektiverne. Virksomhederne skal bruge tid på at vælge målingerne og målene for hvert perspektiv. Det er vigtigt, at virksomhederne tilpasser deres BSC efter netop deres virksomhed.

BSC er ikke et værktøj designet til at indstille strategien. Effekten af BSC strategiimplementeringen afhænger af kvaliteten af strategiprocessen og de strategiske målsætninger, som kommer frem ved processen. Hvis strategien og de strategiske mål er utilstrækkelige, vil selv den bedste BSC-implementering ikke bidrage til en vellykket strategiimplementering og vedvarende succes af virksomheden. For at BSC skal blive en succes, er der altså en række punkter som virksomhederne skal være opmærksomme på.

4.1.2 Jalbert, T og S. P. Landry

Ifølge Jalbert og Landry skal der overvejes følgende angående de fire perspektiver:

Det finansielle perspektiv: her er det vigtigt, at der er sammenhæng mellem de finansielle målinger og virksomhedens strategi. Derudover skal alle aspekter af risiko overvejes.

Kundeperspektivet: Her skal der fokuseres på kundetilfredshed samt kundernes forventninger.

Det interne procesperspektiv: Her fokuseres på produktionsprocessen som skal være effektiv.

Lærings- og vækstperspektivet: Det er vigtigt at have fokus på skiftende forventninger fra kunderne og de menneskelige ressourcer, samt overvejelser omkring virksomhedens vækst.

BSC kan bruges både på kort- og lang sigt. Det er svært at sige, om ledelsens evner til at opfylde aktionærernes mål om profitmaksimering opnås ved at anvende BSC.

Der er mulighed for, at BSC har en negativ indflydelse på aktionærernes afkast, hvis BSC ikke er implementeret korrekt¹⁰⁸.

¹⁰⁸ www.maaw.info

4.1.3 G. P. Reilly og R. R. Reilly

G. P. Reilly og R. R. Reilly kritiserer BSC-tilgangen. BSC ser på målinger gennem de fire perspektiver og benytter både finansielle- og ikke-finansielle målinger. Den nuværende forretningsstrategi bliver afsløret gennem målingerne for hver enkelt enhed i virksomheden, samt virksomheden som helhed. BSC forsøger at nå forretningsstrategien.

Ifølge G. P. Reilly og R. R. Reilly er nogle af BSC's begrænsninger:

- Der er ikke passende balance – især hvad der gælder interessenterne
- Et afbalanceret scorecard der er designet omkring en virksomheds strategi, er ikke nødvendigvis fuldstændig og forbindelserne mellem målingerne og perspektiverne er ikke eksplicitte¹⁰⁹.

4.1.4 Hanne Nørreklit

Hanne Nørreklit kritiserer BSC's årsags- virkningssammenhænge for at begrænse virksomhedernes evner til at abstrahere fra disse sammenhænge. Virksomhedens kreativitet bliver hæmmet ved at opstille og fokusere på specifikke målepunkter.

Der bliver også sat spørgsmålstegn ved BSC's evner som en strategisk styringsmodel.

Ifølge Nørreklit er der tre kritiske punkter med hensyn til årsags- virkningssammenhængen: Tidsdimensionen, forholdet mellem måltallene og afhængighed mellem perspektiverne. Disse vil blive gennemgået nedenfor med udgangspunkt i Hanne Nørreklit's artikel *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions* fra år 2000¹¹⁰.

Tidsdimensionen: Ifølge Nørreklit er det et problem, at tidsdimensionen ikke er en del af BSC, da årsag og virkning vil blive målt på samme tid. Effekten af forskellige tiltag vil indtræffe på forskellige tidspunkter, men hvornår vides ikke. Det kan derfor være svært at finde ud af, hvilken effekt det har, da det er forskelligt hvor hurtigt et tiltag vil slå igennem. Som eksempel kan nævnes produktudvikling. Effekten af produktudviklingen kan tage flere år, inden der kommer et finansielt resultat. Derimod kan en kvalitetsforbedring give kunderne større

¹⁰⁹ www.maaw.info

¹¹⁰ Nørreklit, Hanne: *The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions*. I: 2000 *Academic Press*, 01.02.2000, s. 65-88

tilfredshed på blot få måneder. Derfor er det svært at opsætte præstationsmål, som måler effekten af forbedringstiltag¹¹¹.

Forholdet mellem måltallene: Ifølge Nørreklit er et andet problem forholdet mellem måltallene. Nørreklit sår tvivl om, om der eksisterer en kausal sammenhæng mellem måltallene i BSC eller der er tale om en logisk sammenhæng. Kaplan og Norton har argumenteret for, at der er en kausal sammenhæng, som f.eks. når en virksomhed leverer et produkt med en rimelig værdi og kvalitet til kunderne, så vil kunderne forblive loyale og virksomheden vil med stor sandsynlighed opnå et bedre finansielt resultat. Nørreklit har undersøgt relationen mellem kunderne og det finansielle perspektiv. Nørreklit mener, at der er tale om en logisk sammenhæng mellem kundeloyalitet og det finansielle resultat og ikke, at der er en kausal sammenhæng. På baggrund af definitionen af loyale kunder argumenterer Nørreklit imod, at det er den gruppe kunder, som medfører færrest omkostninger for virksomheden, og samtidig er dem, som er villige til at give en højere pris for produktet¹¹².

Afhængighed mellem perspektiverne: Andre argumenter indikerer ligeledes, at der ikke er nogen kausal sammenhæng mellem målingerne i de fire perspektiver. I stedet argumenteres for, at de fire perspektiver er indbyrdes afhængige. Tiltag som virksomheden iværksætter kan være afhængige af andre faktorer. Som et eksempel kan nævnes udvikling. Hvis virksomheden kommer ud med et dårligt finansielt resultat, vil dette begrænse midlerne til at investere i udviklingen. For at virksomheden opnår et fremtidigt positivt finansielt resultat, kræver det dog, at der investeres i udviklingen. Dette støtter op om tvivlen, der er med den kausale årsags- virkningssammenhæng i BSC¹¹³.

Derudover retter Nørreklit også kritik mod, at BSC ikke forholder sig til konkurrencen eller den teknologiske udvikling. Under planlægningsfasen bliver målevARIABLENE benchmarket i forhold til konkurrenterne. Herefter bliver der ikke løbende fulgt op på konkurrenternes handlinger og resultater eller den teknologiske udvikling. Fokus på BSC-modellen er mere statisk end dynamisk.

¹¹¹ Nørreklit, Hanne: The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. I: 2000 Academic Press, 01.02.2000, s. 70-72

¹¹² Nørreklit, Hanne: The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. I: 2000 Academic Press, 01.02.2000, s. 72-75

¹¹³ Nørreklit, Hanne: The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. I: 2000 Academic Press, 01.02.2000, s. 75-76

Nørreklit har udtalt, at BSC er et mekanisk målesystem, som danner et forenklet billede af virksomheden og dens udfordringer. Der opmuntres til kun at fokusere på kortsigtede resultater og at se godt ud på det som bliver målt. Det der ligger imellem bliver derved nedprioriteret og måske overset¹¹⁴.

Nørreklit mener BSC bygger på en *topdown* styring, som kan give udfordringer ved, at der ikke bliver skabt en relation mellem ledelsen og resten af virksomheden. Der er en risiko for, at det ikke lykkes at engagere medarbejderne, men at der kun fokuseres på det, man bliver målt på¹¹⁵.

Nørreklit mener også at BSC er "*ny vin på gamle flasker*" idet det minder meget ledelseskontrolværktøjet Tableau de Board (TdB). De fire perspektiver og anvendelsen af finansielle og ikke-finansielle KPI'er er identiske. Tanken ved dem begge er, også at ledere fra topledelsen og nedefter skal have et specifikt tilpasset TdB.

Et godt Tableau de Board er kendetegnet ved:

- Redegøre for virksomhedens strategi gennem sekvens af årsags-/virkningssammenhænge
- Det er med til at kommunikere strategien ud til alle ledere og medarbejdere ved at oversætte strategien til et sammenhængende sæt målbare operationelle KPI'er
- I profitdrevne virksomheder sætter TdB meget fokus på det finansielle perspektiv og KPI'er
- TdB begrænser antallet af KPI'er ved at identificere de mest kritiske
- TdB fremhæver suboptimale valg som ledere måtte foretage¹¹⁶

BSC er et værktøj sammensat af kendte elementer, men i nye sammenhænge.

¹¹⁴ www.videnskab.dk

¹¹⁵ Nørreklit, Hanne: The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. I: 2000 Academic Press, 01.02.2000, s. 77-78

¹¹⁶ Foged, Bo: *Kompendium i Økonomistyring - Management Accounting*. 6. udg. Aspiri, 2018. s. 228

4.1.5 Generel kritik

4.1.5.1 Fælles vs. Unikke præstationsmål ¹¹⁷

Ifølge Kaplan og Norton er en af styrkerne ved BSC, at hver forretningsenhed i virksomheden har sit eget BSC, som er specielt skræddersyet til denne enhed. Enheder på samme organisatoriske niveau vil have nogle *fælles* målinger i forhold til andre, som vil være *unikke* med hensyn til forretning og strategi. Ifølge artiklen *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures* viser et studie, at *fælles* og *unikke* informationer bruges forskelligt. *Slovic og MacPhillamy (1974)* har argumenteret for at *fælles* information har en betydelig bedre indvirkning, idet det er nemmere at sammenligne med. Der er opstillet en hypotese i artiklen, som påstår at performanceevalueringer ved brug af BSC, vil blive påvirket af både *unikke* og *fælles* målinger. Hypotesen blev testet og resultatet viste, at det kun er de *fælles* målinger som påvirker performanceevalueringen. Her kommer en af fordelene ved BSC, ifølge Kaplan og Norton, altså i modvind.

4.1.5.2 "What you, measure is what you get"

Et andet punkt BSC har fået kritik for er "*What you measure is what you get*"¹¹⁸. BSC kritiseres for at de områder, som der ikke bliver fokuseret på i strategikortet/scorecardet bliver ignoreret. Hvis der er knyttet et belønningssystem/præstationsløn til scorecardet, vil dette have en stor effekt. Medarbejderne vil primært fokusere på de målepunkter, som de er ansvarlige overfor og ikke andre ligeså vigtige områder¹¹⁹.

4.1.5.3 Kortsigtet fokus

Der er en risiko for, at der ligesom ved den traditionelle økonomistyring, bliver lagt for stor vægt på de eksterne interessenters informationsbehov, selvom en af fordelene ved BSC er balancen mellem perspektiverne og indsats- og resultatmålsætningerne. De eksterne interessenter vurderer virksomhedens finansielle resultater på kort sigt. På den måde er der

¹¹⁷ N. Dilla, William og Paul John Steinbart: Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers. I: *Behavioral Research in Accounting*, 2005, s. 43-53

¹¹⁸ S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Fokus på strategier*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2002.

¹¹⁹ www.teamroombsc-kritikafbalancedscorecard.dk

en risiko for, at virksomheden kommer til at handle kortsigtet, mens den langsigtede strategi kommer i baggrunden¹²⁰.

4.1.5.4 Strategiopfølgning

Et andet punkt BSC har fået kritik for er, at der ikke bliver fulgt op på strategien. Når først BSC er implementeret, glemmer virksomhederne at følge op. Dette er dog ikke tilfældet i artiklen *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*, hvor der bliver lavet en meget kritisk testning af strategien.

Der skal hele tiden være en løbende opfølgning med de nye hensyn, som indsamles og analyseres.

4.2 Fordele ved BSC

Nedenfor vil fordelene ved BSC blive diskuteret.

4.2.1 Rasmus Munch

BSC kan som tidligere nævnt bruges til at kommunikere virksomhedens strategi, motivere medarbejdere og evaluere præstationer af medarbejdere og ledelse. Derudover kan BSC også være med til at hjælpe ledere med at fordele ressourcer og give feedback på, om virksomheden gør fremskridt og rammer kundernes og aktionærernes forventninger¹²¹.

BSC er enkelt og overskueligt, hvis det bliver anvendt og implementeret korrekt. Det bliver dermed nemt at udbrede strategien i virksomheden. Derudover gør BSC det også muligt for hele virksomheden at arbejde sig ned i processerne og kortlægge værdiskabelsen. Derved kan der opnås en bedre viden om årsags- og virkningssammenhænge.

BSC kan også være med til at skabe fokus. Der skabes et ensartet sprog og virksomheden stræber efter samme mål. Modellen viser hvordan de enkelte bidrager til opfyldelse af virksomhedens målsætninger og hver enkelt medarbejder vil blive målt på deres bidrag til den overordnede strategi¹²².

¹²⁰ www.teamroombsc-kritikafbalancedscorecard.dk

¹²¹ www.rasmusmunch.dk

¹²² Foged, Bo: *Kompendium i Økonomistyring - Management Accounting*. 6. udg. Asperi, 2018. s. 226-227

4.2.2 Interview med Jesper Sten Madsen

Jeg har lavet et interview med Jesper Sten Madsen. Interviewet blev lavet med det formål at få et praktisk syn på anvendelsen af BSC og høre Jesper's meninger, som fagperson, om fordelene og ulemperne ved BSC. Interviewet og hovedpointerne, fremgår nedenfor.

Jesper er uddannet cand.oecon fra Århus Universitet. Han har været konsulent- og arbejdet i branchen i over 20 år. Jesper har været partner i Implement og chef for Procurement (indkøb) i Nordea i 5 år. I dag arbejder Jesper hos Carve og er ekstern lektor på CBS, som han har været siden starten af år 2000, hvor han bl.a. underviser i Økonomistyring og Supply Chain.

Da Jesper arbejdede i Nordea, brugte de strategikortet og Balanced Scorecard som styringsværktøj i driften. Det blev ikke omtalt som BSC, da det for Nordea ikke var noget særligt, men blot en måde at styre på. BSC blev brugt på alle niveauer i Nordea. Det startede i ledelsesteamet og blev fordelt ud til de forskellige afdelinger, for dernæst at nå ud til de enkelte medarbejdere. Hver medarbejder havde deres eget scorecard.

Nordea brugte de fire perspektiver: lærings- og vækstperspektivet, det interne procesperspektiv, kundeperspektivet og det finansielle perspektiv.

Jesper delte organisationen op i 5 niveauer, hvor han selv var på niveau 3 (chef for Procurement):

Niveau 1 - Direktionen

Niveau 2 - Jespers chef

Niveau 3 – Chef for Procurement (Jesper)

Niveau 4 - Afdelingerne

Niveau 5- Medarbejderne.

Procurement havde deres eget strategikort, hvor der blev udvalgt ca. 20 kritiske succesfaktorer. Her blev strategikortet oversat til KPI'er indenfor hvert af de fire perspektiver.

Direktionen valgte de strategiske temaer i strategikortet, samt KPI'erne. Hver afdeling havde deres eget strategikort. Her blev der fremsat initiativer, CSF'er, Targets og Measures. Hver medarbejder kunne dernæst vælge hvilke initiativer, de gerne ville være en del af.

Når direktionen havde valgt den overordnede strategi, begyndte de at implementere det i hele organisationen. Dette foregik via en topdown proces. Strategien blev udledt oppefra og ned.

Det hele startede hos direktionen og gik dernæst til Jesper's chef for derefter at nå til Procurement. Derefter blev det implementeret i alle afdelingerne og hos de enkelte

medarbejdere. Derefter havde medarbejderne noget at sige. På den måde foregik der en top-down og bottom-up styring. I nogle tilfælde kunne der endda også være tale om top-down, bottom-up og top-down igen. På den måde blev alle medarbejdere på alle niveauer involveret. Der blev brugt meget tid på, at det skulle være målbart med hensyn til targets og measures. De targets, der ved årets afslutning ikke var relevante eller ikke levede op til forventningerne, blev skiftet ud.

Jesper synes, at det fungerede rigtig godt at bruge BSC i Nordea. Som nogle fordele har han nævnt, at via denne form for ledelse gav det mening for den enkelte medarbejder. Alle vidste hvad der blev målt på og hvorfor mv. Det var med til at skabe en god diskussion blandt medarbejdere og ledere. Det kræver dog, at der i forvejen er en god dialog mellem ledelse og medarbejdere. Derved forstår medarbejderne rent faktisk hvorfor de gør det de gør – lige fra nederste niveau i organisationen til øverste niveau. Dette kaldte Jesper for *Line of Sight*. Organisationen blev på den måde koblet fra det ene niveau og op ad til de næste niveauer. BSC er god til at skabe dialog og struktur og på en overbevisende måde fortælle, hvorfor det er vigtigt at måle på eller hvorfor det ikke er.

Der kan være nogle udfordringer ved BSC i og med det kræver data. Disse data er ikke altid tilgængelige. I Nordea blev nogle af målingerne ændret af IT-manden, så Procurement kunne få de data, som de havde brug for. Derudover kan det være en udfordring at formulere de kausale sammenhænge, så de kritiske succesfaktorer og sammenhænge forstås. BSC kan bruges på forskellige niveauer. Det kan være et problem, hvis der bliver udarbejdet et BSC oppe fra ledelsen og derefter sendes ud på mail. På den måde bliver det ikke sikret, at alle forstår det. Dette er ikke en god måde at implementere BSC på. Det er vigtigt, at der er en dialog mellem ledere og medarbejdere. Derudover påvirkes BSC også af virksomheden og den kultur der er i virksomheden. Det kræver også at ledelsesteamet har de rette kompetencer og forstår sammenhængene og perspektiverne, før at BSC kan blive en succes.

For at BSC bliver en succes handler det om, at elementerne bliver indarbejdet i den løbende opfølgning. I Nordea mødtes lederteamet og fulgte op på hvordan det overordnede mål så ud. Hvis ikke det var godt, skulle lederne gå tilbage og se på hvordan det kunne blive bedre. Der blev med farverne rød, gul og grøn markeret om det gik godt. Hvis den var rød, var der tale

om et problem som skulle løses her og nu. Her blev der lavet nogle særlige tiltag for at få det til at blive grønt.

Det vigtigste formål var *Line of Sight*. I Nordea var der også et aflønningssystem tilknyttet til BSC, her var som Jesper siger det, og Kaplan og Norton også sagde det, *You get what you measure*.

Der var en sort/hvid opfølgning på performance. Hele Nordea's system var gearret til det. Scorecardet blev også brugt til MUS-samtaler. Hvis det gik godt, blev medarbejderen forfremmet. BSC-succesen afhænger også af, hvad der er af ledelsessystemer i forvejen og performance management kultur.

Hver eneste måned blev der lavet en opdatering af KPI'erne. Logistik er en vigtig faktor for at BSC skal blive en succes. Hvem står f.eks. for at opdatere de 20 KPI'er hver måned mm. Senere blev kun de vigtigste KPI'er, der blev rapporteret til ledelsen, opdateret hver måned. De andre blev efterfølgende opdateret hvert kvartal.

*BSC er rigtig godt, hvis det lykkes at skabe det der liv – Line of Sight*¹²³

BSC bliver brugt til at understøtte samtaler – der er mange bløde ting. Det skal bruges aktivt og løbende og der skal følges op på det.

4.2.3 Generelle fordele

4.2.3.1 Fordele på det organisatoriske strategiske niveau og det strategiske niveau¹²⁴

Ifølge artiklen *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation* kan fordelene ved BSC deles op i to overordnede kategorier: *fordele på det organisatoriske strategiske niveau (definition, kommunikation og implementering)* og *fordele på det strategiske niveau*.

Fordelene på det organisatoriske strategiske niveau handler om, at BSC giver gode muligheder for at udvikle, kommunikere, og implementere strategien. Dette gøres især ved brug af strategikortet og visualiseringen af årsags- virkningssammenhænge mellem de forskellige

¹²³ Jesper Sten Madsen, cand.oecon fra Århus Universitet

¹²⁴ Quesado, Patrícia m.fl.: *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*. I: *mniaScience*, 1.7.2017, s. 186-201

strategiske mål. BSC er også nyttig til intern kommunikation. Ledelsen skal ikke holde informationerne hemmelige, men kommunikere dem ud i resten af virksomheden. På den måde bliver medarbejderne inddraget og opnår mere viden om virksomhedens strategi, og hvilken måde deres arbejde påvirker den på.

Fordelene på det strategiske niveau handler om, at BSC kan være et særdeles nyttigt værktøj for ledere. For det første gør det linket mellem missionen og virksomhedens strategi mere håndgribelig. Dette kan forøge arbejdsmorale, hvilket ses som et yderst vigtigt element i hele processen. Derudover bliver alle organisatoriske niveauer inddraget ved implementeringen af BSC for at nå et fælles mål. Dette giver en følelse af samarbejde.

BSC hjælper også med at forbedre kommunikationen og synligheden mellem ledende medarbejdere og medarbejdere på et lavere niveau.

4.2.3.2 Det traditionelle økonomistyringssystem vs. BSC¹²⁵

Det traditionelle økonomistyringssystem måler ikke stigningen i værdi, når virksomhederne forbedrer deres færdigheder og immaterielle aktiver. Informationssamfundet stiller nye krav til virksomhedernes konkurrencedygtighed. Det er nu blevet ligeså vigtigt at styre de immaterielle aktiver som de fysiske anlægsaktiver. Det traditionelle økonomistyringssystem viser en forbedring i performance, når der bruges mindre på immaterielle aktiver. Det er her BSC kommer ind i billedet, da modellen prøver at imødekomme disse målebehov, ved udover at tage hensyn til det finansielle perspektiv, også tager hensyn til ikke-finansielle perspektiver i kunde-, interne processer- og lærings- og vækstperspektivet.

Udover at sige noget om de forretningsmæssige kritiske succesfaktorer, som er forudsætningen for visions- og strategirealisationen, stiller virksomhedens stakeholders i stigende grad krav til information og gennemsigtighed. Hvis ikke virksomheden lever op til disse krav vælger investor at anbringe sine midler andet steds. Der stilles altså krav om indsigt i hvilken udstrækning virksomheden lever op til den valgte strategi og om kvaliteten er høj nok. BSC kan hjælpe med at sikre at strategien bliver implementeret succesfuldt.

Den traditionelle styring giver ikke et nuanceret billede af virksomhedens aktuelle situation. Den finansielle styring giver altså kun et billede af, hvordan virksomheden har klaret sig og

¹²⁵ Foged, Bo: *Kompendium i Økonomistyring - Management Accounting*. 6. udg. Asperi, 2018. s. 199-200

siger ikke noget om virksomhedens fremtidige situation. I BSC fokuseres der på en mere balanceret virksomhedsstyring. De ændringer, som kan måles i dag i ikke-finansielle nøgletal, har direkte indflydelse på resultaterne i morgen.

4.2.3.3 Erfaringer med BSC fra danske og udenlandske virksomheder¹²⁶

BSC anvendes i både danske og udenlandske virksomheder.

Virksomheder, som har implementeret BSC har gjort sig nogle erfaringer, som vil blive oplistet nedenfor:

- Ved at arbejde med BSC bliver det tydeliggjort hvilke processer, der skaber værdi for virksomheden
- Medarbejderne får en bedre forståelse for, hvad de kan påvirke og bidrage med i virksomheden for at opnå det overordnede mål
- De strategiske målsætninger er med til at danne et bedre diskussionsgrundlag for handlingsplaner mfl.

I år 1999 blev der lavet en større undersøgelse af 10 danske virksomheder, som anvendte Balanced Scorecard. Her var nogle af trendene og erfaringerne:

Trend 1: Balanced Scorecard anvendes som et supplement til den traditionelle økonomistyring. Virksomhederne har identificeret en række behov for styringsparametre, som ikke umiddelbart er defineret inden for den traditionelle økonomistyring. Balanced Scorecard er et middel til mere helhedsorienteret virksomhedsstyring – et kraftigt internt styringsredskab, som kan anvendes som supplement til den traditionelle økonomistyring¹²⁷.

Trend 4: De fleste implementeringer af Balanced Scorecard består af nøgletal i fire dimensioner, men virksomheder tilpasser frit betegnelsen og antallet af dimensioner til det aktuelle behov. Formelle metoder til systematisk fastlæggelse af nøgletal på baggrund af årsag-effekt-kæder anvendes i begrænset omfang, men flere har planer om det¹²⁸.

¹²⁶ www.teamroombsc-erfaringermedbsc.dk

¹²⁷ Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Balanced scorecard på dansk - Ti virksomheders erfaringer*. 1. udg. Børsen Forlag A/S, 2000. s. 298

¹²⁸ Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Balanced scorecard på dansk - Ti virksomheders erfaringer*. 1. udg. Børsen Forlag A/S, 2000. s. 303

Trend 5: Balanced Scorecard er typisk forankret på det øverste niveau i virksomhederne. Det typiske er, at det er virksomhedens topledelse, som står som projektere og faktisk også i flere tilfælde initiativtagere. Det er typisk, at der etableres et projektteam, som gennemfører implementeringen, samt at der er en høj grad af involvering fra flere organisatoriske niveauer¹²⁹.

Trend 10: Balanced Scorecard er langt fra en entydigt defineret teori. Balanced Scorecard er en referenceramme, som supplerer, perspektiverer og understøtter virksomhedens styring. En referenceramme, som giver god mulighed for virksomhedsspecifikke tilpasninger. Balanced Scorecard anvendes ofte som en metode til strategiimplementering og som en metode til implementering af forandringer¹³⁰.

¹²⁹ Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Balanced scorecard på dansk - Ti virksomheders erfaringer*. 1. udg. Børsen Forlag A/S, 2000. s. 305

¹³⁰ Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Balanced scorecard på dansk - Ti virksomheders erfaringer*. 1. udg. Børsen Forlag A/S, 2000. s. 311

4.3 Delkonklusion på diskussion af fordele og ulemper ved anvendelse af Balanced Scorecard

Diskussionen af fordelene og ulemperne viser, at der både er fordele ved BSC, samt kritik rettet mod modellen.

Der er en række fordele ved BSC¹³¹. En af fordelene ved BSC er, at modellen kan anvendes som et ledelsesmæssigt værktøj til at implementere strategien. Modellen inkluderer ikke-finansielle perspektiver i modsætning til den traditionelle økonomistyring. BSC er med til at skabe fokus, motivere medarbejderne og forbedre den interne kommunikation, ved at skabe en god dialog mellem ledere og medarbejdere som Jesper Sten Madsen nævner det. Jesper Sten Madsen og Rasmus Munch nævner begge også den fordel, at alle medarbejdere bliver målt og holdt op imod målene, for at se om de bliver opfyldt. Dette er også med til at understøtte samtaler ved f.eks. at skabe et diskussionsgrundlag for handlingsplaner eller medarbejdernes MUS-samtaler. Derudover bliver værdiskabelsen kortlagt, hvilket er en af de generelle fordele og en fordel som Rasmus Munch nævner. BSC giver gode muligheder for at udvikle, kommunikere og implementere strategien. Modellen er enkel og overskuelig. Det er et nyttigt værktøj for ledelsen, da det linker virksomhedens mission og virksomhedens strategi. Alle niveauer i virksomheden bliver inddraget og kommunikationen mellem ledende medarbejdere og medarbejdere på et lavere niveau bliver forbedret. Der er mulighed for løbende at følge op og der skabes *Line of Sight*.

BSC har dog også været udsat for en del kritik gennem årene¹³².

G. P. Reilly, R. R. Reilly og Milon Gupta kritiserer BSC for, at der ikke er balance mellem perspektiverne, ligesom det bliver gjort i artiklen med *fælles* og *unikke* præstationsmålinger. Her er der risiko for at fokus er på de *fælles*- og finansielle målinger. Både T. Jalbert, S. P. Landry og Hanne Nørreklit mfl. kritiserer BSC for at have et kortsigtet fokus. Der har derudover også været rettet skarp kritik af den underliggende kausalitet i BSC-værktøjet. Hanne Nørreklit mener ikke, at der er tale om en årsags- og virkningssammenhæng, men derimod om en logisk sammenhæng. Herunder bliver tidsdimensionen, forholdet mellem måltallene og afhængighed mellem perspektiverne

¹³¹ Bilag 9: Fordele ved BSC - Overblik

¹³² Bilag 10: Kritik af BSC - Overblik

diskuteret. Hanne Nørreklit mener også, at modellen er mere statisk end dynamisk, *top-down* styret, har et kortsigtet fokus og er *ny vin på gamle flasker*. Derudover er der kritik mod *What you measure, is what you get*. Jesper Sten Madsen nævner også nogle udfordringer ved BSC. Det er nemlig ikke altid, at der er data tilgængelige til lige netop det, der skal måles. Han mener også, at det kan være en udfordring at formulere de kausale sammenhænge, skabe dialog mellem ledere og medarbejdere, hvis ikke der er en kultur for det og at det er vigtigt at lederne har de rette kompetencer. Derudover kræver det også en del logistik.

5.0 Perspektivering

I relation til dette afgangsprojekts problemstilling, ville det være interessant at gå mere i dybden med de adfærdsmæssige ændringer, som præstationsmålinger kan være med til at skabe i en virksomhed.

"You get what you measure"

"If you can't measure it, you can't manage it":

Ovenstående citat af Kaplan og Norton om BSC kan udfordres¹³³. Det er vigtigt for ledelsen at måle hvordan virksomheden præsterer. Det er dog ikke altid, at den ønskede effekt af brugen af præstationsmålinger opnås. Dette projekt har i afsnit 4 diskuteret nogle af de udfordringer, som der er med BSC. Der blev dog ikke gået i dybden med de adfærdsmæssige problemer, der kan opstå hos medarbejderne i virksomheden. Medarbejdernes adfærd kan være styret efter virksomhedens præstationsmålinger, mere end hvad der er godt for virksomheden. Dette giver en udfordring. En anden udfordring ved BSC, som dette projekt ikke er gået videre i dybden med, er aflønning af ledelsen ved brug af BSC. Her bliver lederne aflønnet på baggrund af deres præstationer. Når *"what you measure is what you get"*¹³⁴ princippet bruges ved valg af præstationsmål, er dette mere effektivt, når virksomhedens belønningssystem bliver knyttet dertil. Sandsynligheden for at der er "forkerte" mål i BSC vil være større, hvis lederne bliver belønnet i henhold dertil. Her kan det diskuteres, om det måske ikke er bedre at belønne lederne på baggrund af kundetilfredshed og andre ikke-finansielle mål, end finansielle resultater. Når virksomhederne benytter præstationsmålinger, er der en risiko for at medarbejdernes og ledernes fokus ligger på det de bliver målt på og det de bliver aflønnet efter. På den måde, vil der ikke være en motivation for at udføre de opgaver, som der ikke bliver målt på.

I anden del af analysen med *Who Adopts Balanced Scorecards?* blev der også lavet en mindre analyse af hvilke industrier, der er mere tilbøjelige til at anvende BSC end andre. Denne pointe er yderst interessant og kunne i fremtiden bruges for at undersøge anvendelsen af BSC i udvalgte industrier.

¹³³ www.goodreads.com (Robert S. Kaplan & David P. Norton)

¹³⁴ www.goodreads.com (Robert S. Kaplan & David P. Norton)

Derudover ville det også være interessant at gå mere i dybden med udvælgelsen af perspektiverne. Dette var et af Milon Gupta's kritikpunkter. Virksomhederne er tilbøjelige til automatisk at vælge standardperspektiverne og dermed får de ikke reflekteret over virksomhedens strategi og strategiske målsætninger med hensyn til at vælge perspektiverne. Det er vigtigt, at virksomhederne tilpasser deres BSC efter netop deres virksomhed. Virksomhederne kunne f.eks. også inddrage perspektiver som human ressource eller miljø.

Dette afgangsprøjsjekt er rettet mod private virksomheder. De private virksomheder har som ofte til formål at maksimere profit. Spørgsmålet er, om man ville komme frem til samme resultat som dette projekt, ved at tage udgangspunkt i anvendelsen af BSC i en offentlig institution. Dette ville være en interessant problemstilling, da de offentlige institutioner har en anden tilgang til tingene, da de ikke er profitdrevne.

I dette projekt er der benyttet et begrænset antal kilder, inden for et område som er rimeligt bredt. Der kunne være inddraget flere cases og artikler, som kunne være med til at underbygge og validere konklusionen.

I dette projekt er der primært en teoretisk tilgang til BSC. Det er dog ikke altid, at teori og praksis er det samme. Her kunne projektet komme mere omkring den praktiske anvendelse af BSC ved at tage udgangspunkt i en virksomhed, som anvender det. Den praktiske tilgang til BSC er dog forsøgt inddraget via interviewet med Jesper Sten Madsen.

I analyserne er henholdsvis 155 og 65 BSC-virksomheder analyseret. Når man samlet set ser på antallet af virksomheder i verden og de 155 og 65 BSC-virksomheder, ville det give et mere repræsentativt billede, hvis flere virksomheder havde været analyseret. De 65 virksomheder, er kun Store24 butikker. Her ville det igen være interessant at lave samme analyse, ved at bruge en offentlig institution.

6.0 Konklusion

Ved at samle delkonklusionerne vil problemformuleringen blive besvaret.

Idéen med Balanced Scorecard fremgår nedenfor:

BSC bruges som et ledelsesmæssigt- og strategisk styringsværktøj i virksomheden.

Udgangspunktet er virksomhedens mission. Når missionen, visionen og strategien er defineret, udvikles strategikortet. Strategikortet danner udgangspunkt for Balanced Scorecardet. Idéen med BSC er at operationalisere strategien ved at opsætte konkrete målsætninger, måltal og initiativer indenfor det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet. Målene i perspektiverne udgør en konsistent sammenhængende kæde. BSC inkorporerer et komplet sæt af årsags-virkningssammenhænge som er udkastet af virksomhedens strategi.

BSC bliver et ramme-/struktur-/ledelsessystem, som følger op på de overordnede strategiske målsætninger. Mål og strategiske initiativer bliver defineret og personlige mål for den enkelte medarbejder bliver opsat. BSC hjælper virksomheden til at opnå et ønsket slutresultat med tilfredse aktionærer, glade kunder, effektive processer og motiverede og tilfredse medarbejdere. BSC kan implementeres på flere niveauer. Virksomhederne kan med fordel følge Kaplan og Norton's 10-trinsmodel for at implementere BSC. Ledelsessystemet Closed-Loop Management System er et komplet system, som hjælper ledelsen med at sætte klare strategiske mål og allokere ressourcer, som er konsistent med målene. The Closed-Loop Management system giver lederne bedre mulighed for at styre driften og strategien og balancen mellem dem.

BSC kan anvendes som et ledelsesmæssigt- og strategisk værktøj på følgende måder:

BSC kan bruges til at kommunikere strategien ud til medarbejderne i hele virksomheden.

Modellen kan danne udgangspunkt for møder hos ledelsen og dialog mellem medarbejdere og ledere. Derudover kan BSC bruges til at overvåge butiksp performance og danne grundlag for forbedringer i butikker. Scorecardet kan også bruges som et motivationsværktøj ved, at medarbejderne kan opnå en bonus, hvis de når et fastsat mål.

Ved Store24 casen blev det belyst, at BSC-data også kan bruges til at teste og validere en forretningsstrategi. Data fra BSC kan hjælpe med at opdage hvor og hvorfor strategier fejler.

Potentialet for at virksomhedens interne performancemålingssystem giver brugbar information til strategitestning og validering bliver bevist i *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*.

BSC udgør i dette tilfælde en ramme for Store24's Double-loop-læring. Store24 indførte en innovativ differentieringsstrategi, afprøvede den i realtid og lærte hvilke aspekter af strategien som ikke fungerede. Derefter tilpassede de og ændrede strategien ud fra det de havde lært.

Virksomheder er mere tilbøjelige til at anvende BSC som præstationsmålingssystem, hvis de har mange immaterielle aktiver, følger en Prospector strategi, er store og decentraliserede. Virksomheder som fornyelig har oplevet tab og som følger en Defender strategi er mindre tilbøjelige til at bruge BSC. Nogle industrier har større sandsynlighed for at anvende BSC end andre industrier.

BSC bruges som et værktøj til at udvikle, kommunikere og implementere strategier. Modellen er enkel og overskuelig og er med til at skabe fokus - hvis den altså bliver brugt rigtigt. Det er et nyttigt værktøj for ledelsen, da det linker virksomhedens mission og virksomhedens strategi. Alle niveauer i virksomheden bliver inddraget og kommunikationen mellem ledere og medarbejdere bliver forbedret. Alle bliver målt og holdt ansvarlige. Modsat det traditionelle økonomistyringssystem inddrager BSC ikke-finansielle måltal, ved udover at tage hensyn til det finansielle perspektiv, også tager hensyn til de ikke-finansielle perspektiver i kunde-, interne processer- og lærings- og vækstperspektivet.

BSC har fået kritik for, at der ikke er tale om en indre årsags- og virkningssammenhæng, men en logisk sammenhæng. Her inkluderes tidsdimensionen, forholdet mellem måltallene og afhængighed mellem perspektiverne. BSC får kritik for at være en statisk model, mere end en dynamisk model. Den bliver kritiseret for at være topdown styret, have et kortsigtet fokus og at være *ny vin på gamle flasker*. Derudover er der kritik mod *What you measure, is what you get*. Der bliver også rettet kritik mod, at der ikke altid bliver fulgt op på strategien, hvilket dog ikke gælder i tilfældet med Store24.

BSC er rigtig godt, hvis det lykkes at skabe det der liv – Line of Sight ¹³⁵.

¹³⁵ Jesper Sten Madsen, cand.oecon fra Århus Universitet

7.0 Litteraturliste

7.1 Bøger

A. Merchant, Kenneth og Wim A. Van der Stede: *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4. udg. Pearson, 2017

Foged, Bo: *Kompendium i Økonomistyring - Management Accounting*. 6. udg. Aspiri , 2018.

Harboe, Thomas : *Metode og Projektskrivning - en introduktion*. 2. udg. Samfundslitteratur, 2014.

Lægaard, Jørgen og Mikael Vest : *Strategi i vindervirksomheder*. 1. udg. Jyllands-Postens Forlag, 2003.

Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Strategikort - Balanced Scorecard som strategiværktøj - danske erfaringer*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2004.

Nikolaj Bukh, Per og Karina Skovvang Christensen : *Succes med balanced scorecard*. 1. udg. Gyldendal Business, 2013.

Nikolaj Bukh, Per m.fl.: *Balanced scorecard på dansk - Ti virksomheders erfaringer*. 1. udg. Børsen Forlag A/S, 2000.

S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Fokus på strategier*. 1. udg. Børsens Forlag A/S, 2002.

S. Kaplan , Robert og David P. Norton: *Fælles retning - alignment*. 1. udg. Børsens Forlag , 2006.

S. Kaplan, Robert og David P. Norton : *Strategy Maps : converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

7.2 Artikler

Abdel-Kader, Magdy og Robert Luther: The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. I: *The British Accounting Review*, 14.07.2005, s. 2-27

Campbell, Dennis m.fl.: Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 39-66

Friis, Ivar: Balanced Scorecard "You get what you measure"Kaplan & Norton 1992. I: *Copenhagen Business School*, s. 1-18

Gupta, Milon : Balanced Scorecard Revisited – How to Use BSC in Strategic Management. I: *Strategy Coaching & Leadership Development*, 19.10.2015, s. 1-3

H. Chenhall, Robert og Kim Langfield-Smith: Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study . I: *Management Accounting Research*, 01.09.1998, s. 1-19
Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: *Harvard Business School*, 30.03.2004, s. 1-9

Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: *Harvard Business School*, 2.04.2008, s. 1-10

Lueg, Rainer og Louisa Vu: Succes factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review. I: *Rainer Hampp*, 21.5.2015, s. 307-325

N. Dilla, William og Paul John Steinbart: Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers. I: *Behavioral Research in Accounting*, 2005, s. 43-53

Nikolaj Bukh, Per og Heine K. Bang: Balanced Scorecard og Strategikortlægning. I: *Børsen Forum A/S*, 4.7.2004, s. 1-35

Nikolaj Bukh, Per: Hvordan kommer vi videre med Balanced Scorecard?. I: *Børsen Forum A/S*, 1.2.2007, s. 1-22

Nørreklit, Hanne: The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assuptions. I: *2000 Academic Press* , 01.02.2000, s. 65-88

Quesado, Patrícia m.fl.: Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. I: *mniaScience*, 1.7.2017, s. 186-201

S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. I: *Harvard Business Review*, 1.9.2000, s. 167-176

S. Kaplan, Robert og David P. Norton: Mastering the Management System . I: *Harvard Business Review*, 1.1.2008, s. 63-77

Xiaoling, Clara: Discussion of Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: *Journal of Management Accounting Research*, 1.5.2015, s. 67-73

Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 24-37

7.3 Hjemmesider

BSC i Danmark. Udgivet af Henrik Michelsen.

Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/bscidanmark> - Besøgt d. 4.4.2019

Databaser. Udgivet af CBS. Internetadresse: <https://www.cbs.dk/bibliotek/databaser/artikler> - Besøgt d. 02.3.2019

Erfaringer med BSC. Udgivet af Henrik Michelsen. Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/erfaringermedbsc> - Besøgt d. 5.4.2019

Forretningsprocesser. Udgivet af Henrik Michelsen.
Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/forretningsprocesser> - Besøgt d. 3.3.19

Implementering - fase -6. Udgivet af Henrik Michelsen. Internetadresse: [implementering-fase-6-opfoelgning](#) - Besøgt d. 4.4.2019

Indsigt i Årsregnskabsloven 2018/19. Udgivet af EY.
Internetadresse: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY -
Indsigt i aarsregnskabsloven 2018-19/\\$FILE/EY-indsigt-i-aarsregnskabsloven-2018-19.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-_Indsigt_i_aarsregnskabsloven_2018-19/$FILE/EY-indsigt-i-aarsregnskabsloven-2018-19.pdf) - Besøgt d. 12.4.2019

Kritik af Balanced Scorecard. Udgivet af Henrik Michelsen.
Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/kritikafbalancedscorecard> -
Besøgt d. 5.4.2019

Kundeperspektivet. Udgivet af Henrik Michelsen.
Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/kunder> - Besøgt d. 3.3.2019

LagLeadindikatorer. Udgivet af Henrik Michelsen. Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/lagleadindikatorer> - Besøgt d. 16.3.2019

Mastering the Management System . Udgivet af Harvard Business Review.
Internetadresse: <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system> - Besøgt d. 12.4.2019

Medarbejderperspektivet. Udgivet af Henrik Michelsen.
Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/medarbejdere> - Besøgt d. 3.3.2019

Robert S. Kaplan - Quotes. Udgivet af GoodReads.
Internetadresse: [https://www.goodreads.com/author/quotes/63433.Robert S Kaplan](https://www.goodreads.com/author/quotes/63433.Robert_S_Kaplan) -
Besøgt d. 15.4.2019

Skab en fælles retning med mission, vision og værdier. Udgivet af Lederindsigt.dk.
Internetadresse: [https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/ledelse-og-
virksomhed/mission-vision-maal-og-vaerdier/](https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/ledelse-og-virksomhed/mission-vision-maal-og-vaerdier/) - Besøgt d. 9.2.2019

Stive målesystemer kvæler kriseramte virksomheder. Udgivet af Videnskab.dk.
Internetadresse: [https://videnskab.dk/kultur-samfund/stive-malesystemer-kvaeler-
kriseramte-virksomheder](https://videnskab.dk/kultur-samfund/stive-malesystemer-kvaeler-kriseramte-virksomheder) - Besøgt d. 5.4.2019

Strategikort. Udgivet af Henrik Michelsen.

Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/strategikort> - Besøgt d. 16.2.2019

The Balanced Scorecard. Udgivet af Rasmus Munch.

Internetadresse: <http://rasmusmunch.dk/Forretning/balanced%20scorecard.html> - Besøgt d. 5.4.2019

Using a measure network to understand and deliver value. Udgivet af Management and Accounting web.

Internetadresse: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumReillyReilly2000.htm> - Besøgt d. 3.4.2019

Visioner. Udgivet af Henrik Michelsen.

Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/visioner> - Besøgt d. 9.2.2019

Which performance measurement is best for your company?. Udgivet af Management and Accounting web.

Internetadresse: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumJalbertLandry03.htm> - Besøgt d. 3.4.2019

Økonomisk perspektiv. Udgivet af Henrik Michelsen.

Internetadresse: <https://sites.google.com/site/teamroombsc/oekonomi> - Besøgt d. 16.2.2019

8.0 Bilag

Bilag 1: Interviewspørgsmål

Interview med Jesper Sten Madsen d. 11. april 2019

- Til start vil jeg gerne høre lidt om Jespers baggrund
 - Arbejdspladser?
 - Uddannelse?
- Hvilke erfaringer har Jesper med BSC?
 - Hvilke fordele ser Jesper der er ved brug af BSC?
 - Hvilke ulemper ser Jesper der er ved brug af BSC?
 - Hvilke praktiske problemer er der ved BSC?
 - Hvordan implementeres BSC i virksomheder på en succesfuld måde?
 - Hvordan udvælges de vigtigste KPI'er i en virksomhed?
 - Hvordan bliver der fulgt op på KPI'erne? og hvad gør man hvis KPI'erne ikke lever op til forventningerne?
 - Hvordan kan ledelsen bruge BSC-data? Og til hvad?
 - Hvordan bliver der fulgt op på strategien?

Bilag 2: 2x2 Analyse¹³⁶

Analysen er lavet ud fra data fra 30 *Store24* butikker.

2x2 Analysis of the Impact of Strategy Implementation in Stores with High vs. Low Crew Skills.

	Low Crew Skills	High Crew Skills	
Low Ban Boredom	23.279,60	42.369,60	32.188,30
High Ban Boredom	19.301,30	44.838,30	32.921,10
	21.423,10	43.686,30	32.554,70

¹³⁶ Direkte fra Kulp, Susan m.fl.: *Store24. I: Harvard Business School*, 30.03.2004, s. 9.

Bilag 3: Regressionsanalyse¹³⁷

Regression Analysis of Future Controllable Profit on the Performance Metrics for Stores with Above Average Crew Skills.

	Coefficient	Standard Error	T-statistic	p-value
Intercept	10.232,35	2.365,03	4,33	0,00
CYJCW Score	228,51	21,14	10,71	0,00
Ban Boredom Score	89,33	6,61	13,51	0,00
Crew Skills	482,79	319,24	1,51	0,17
Manager Skills	320,61	436,37	0,73	0,49
Population	0,01	0,02	0,40	0,70
Per capita Income	0,04	0,01	3,46	0,01
Competition	-237,07	89,84	-2,64	0,03

Regression Analysis of Future Controllable Profit on the Performance Metrics for Stores with Below Average Crew Skills.

	Coefficient	Standard Error	T-statistic	p-value
Intercept	8.623,53	2.453,49	3,51	0,01
CYJCW Score	211,96	32,95	6,43	0,00
Ban Boredom Score	-102,37	7,30	-14,02	0,00
Crew Skills	1.346,62	635,48	2,12	0,07
Manager Skills	76,31	287,50	0,27	0,80
Population	0,03	0,02	1,52	0,17
Per capita Income	0,04	0,02	1,63	0,15
Competition	-256,45	117,05	-2,19	0,06

¹³⁷ Direkte fra Kulp, Susan m.fl.: Store24. I: Harvard Business School, 30.03.2004, s. 10

Bilag 4: Sammenhængen mellem strategispecifikke inputs og finansiell performance¹³⁸

The Relationship between Strategy-Specific Inputs and Financial Performance (Dependent Variable= <i>Profit</i> ; Adjusted R ² =0.71)			
	Coefficient	Standard Error	Two-sided p-value
Intercept	84.13	84.18	0.322
Input_Diff	0.14	0.17	0.421
MgrSkill	33.74	7.33	0.000
CrewSkill	-9.91	11.01	0.372
BSQ	0.69	0.83	0.410
Competition	-4.95	2.56	0.059
Population	19.63	4.97	0.000
Income	0.01	0.01	0.183
24Hours	-6.02	12.53	0.633
SquareFeet (00s)	-0.06	0.02	0.000
Rent	0.97	0.38	0.012

All bold coefficients are significant at least at the 10 percent level using a two-tailed test

Bilag 5: Strategi implementerings tests¹³⁹

Strategy Implementation Tests (Dependent Variable= <i>Outcome_Diff</i> ; Adjusted R ² =0.08)			
	Coefficient	Standard Error	Two-sided p-value
Intercept	26.460	12.560	0.039
Input_Diff	0.102	0.059	0.087
Input_Diff X MgrSkill	-0.001	0.001	0.554
Input_Diff X CrewSkill	0.000	0.001	0.724
MgrSkill	-1.185	2.045	0.564
CrewSkill	-1.651	2.979	0.582

All bold coefficients are significant at least at the 10 percent level using a two-tailed test

¹³⁸ Direkte fra Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 57

¹³⁹ Direkte fra Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 57

Bilag 6: Strategi formulerings tests¹⁴⁰

Tests of the Moderating Effects of Crew Skills			
Panel A: Strategy Formulation Tests (Dependent Variable= <i>Profit</i> ; Adjusted R ² =0.76			
	Coefficient	Standard Error	Two-sided p-value
Intercept	108.99	82.33	0.191
Outcome_Diff	-0.81	0.48	0.098
Outcome_Diff X MgrSkill	-0.54	0.59	0.358
Outcome_Diff X CrewSkill	3.26	0.93	0.001
MgrSkill	30.07	8.45	0.001
CrewSkill	0.43	10.29	0.967
BSQ	0.89	0.85	0.300
Competition	-4.87	2.14	0.027
Population	18.36	4.56	0.000
Income	0.01	0.01	0.604
24Hours	-4.44	10.45	0.673
SquareFeet (00s)	-0.07	0.02	0.000
Rent	0.93	0.38	0.019

All bold coefficients are significant at least at the 10 percent level using a two-tailed test

Bilag 7: Strategi Fit tests¹⁴¹

Tests of Strategy Fit			
(Dependent Variable= <i>Input_Diff</i> ; Adjusted R ² =0.05)			
	Coefficient	Standard Error	Two-sided p-value
Intercept	92.42	24.03	0.000
MgrSkill	8.10	4.45	0.073
CrewSkill	-3.21	6.55	0.626

All bold coefficients are significant at least at the 10 percent level using a two-tailed test

¹⁴⁰ Direkte fra Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 58

¹⁴¹ Direkte fra Campbell, Dennis m.fl.: *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. I: Journal of Management Accounting Research*, 1.7.2015, s. 59

Bilag 8: Adoption af BSC¹⁴²

Estimates of the Logistic Models Predicting the Adoption of BSC									
Variables	Expected	All firms		w/o HOF		SEC Identified		w/o Financials	
Intercept		-4.470	***	-4.520	***	-4.250	***	-4.500	***
Intangible_Assets	+	0.051	***	0.050	**	-0.004		0.022	
Strategy_Score	+	0.021	***	0.025	***	0.020	**	0.028	***
Financial_Distress	+	-0.779	***	-0.812	***	-0.609	***	-0.812	***
Firm Size	+	0.007	***	0.007	***	0.004	***	0.007	***
Decentralization	+	0.177	***	0.177	***	0.173	***	0.171	***
Mining and minerals		0.888	***	0.898	***	0.809	***	0.890	***
Oil & petroleum products		0.347	**	0.355	**	-0.243		0.110	
consumer durables		-0.870	***	-0.871	***	-0.950	***	-0.894	***
chemicals		0.779	***	0.795	***	0.387	**	0.490	**
drugs, soaps, perfumes and tobacco		0.918	***	0.920	***	-0.367	*	0.765	***
steel works, etc.		1.030	***	1.030	***	0.936	***	1.010	***
fabricated products		-0.121		-0.123		-0.236		-0.152	
machinery and business equipment		0.116		0.119		-0.475	***	-0.117	
automobiles		-0.397	*	-0.391	*			-0.328	
transportation		0.511	***	0.518	***			0.252	#
utilities		1.340	***	1.350	***	0.816		1.240	**
retail stores		0.079		0.087		-1.640	***	-0.260	#
banks, insurance, other financials		-0.640	***	-1.010	***	-0.658	***		
other		0.077		0.080		-0.395	***	-0.058	
ROC		0.743		0.733		0.701		0.747	
Chi-square/F-value		(p>0.01)		(p>0.01)		(p>0.01)		(p>0.01)	
Number of observation		63,225		59,177		58,833		62,950	
***, **, * and # = statically significant at the 1%, 5%, 10% and 15% levels, respectively.									
BSC Adoption is coded 1 if the firm discloses the use of BSC.									
Intangible_Assets are the difference between the market value of equity and book value of equity scaled by total assets									
Strategy_Score is the sum of the rankings of five ratios: R&D/Sales, Employees/Sales, Market-to-book,									
Advertising expenses/Sales and PP&E/lagged total assets.									
Financial_Distress is an indicator variable set to 1 if a firm has experienced two consecutive years of negative earnings									
and 0 otherwise.									
Firm Size is the number of firm employees reported in Compustat. Decentralization is the number of business segments									
reported in Compustat.									

¹⁴² Direkte fra Yancy, Alicia: Who adopts Balanced Scorecards? An empirical study. I: *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 1.10.2017, s. 34

Bilag 9: Fordele ved BSC – Overblik¹⁴³

Fordele ved BSC			
	Rasmus Munch	Jesper Sten Madsen	Generelle fordele
Enkelt og overskueligt	X		
Motivere og evaluere	X		X
Kortlægge værdiskabelsen	X		X
Skabe fokus	X		
Alle bliver målt og holdt op imod disse	X	X	
Giver mening for hver enkel medarbejder		X	X
God dialog mellem ledere og medarbejdere - intern kommunikation		X	X
Opfølgning		X	
Understøtter samtaler, f.eks. Diskussionsgrundlag for handlingsplaner eller MUS-samtaler		X	X
Udvikle, kommunikere og implementere strategien			X
Ikke-finansielle perspektiver bliver inddraget		X	X
Understøtter virksomhedens styring			X
Implementering af strategien og implementering af forandringer			X

¹⁴³ Egne iagttagelser

Bilag 10: Kritik af BSC – Overblik¹⁴⁴

Kritik af BSC						
	Milon Gupta	Jesper Sten Madsen	Jalbert, T og S. P. Landry	G. P. Reilly og R. R. Reilly	Hanne Nørreklit	Generel kritik
Mangel af balance mellem perspektiverne	X			X		X
Ugennemtænkt brug af standardperspektiverne	X					
Forveksling af BSC med at sætte strategien	X			X		
Aktionærernes mål om profitmaksimering - kortsigtet fokus			X		X	X
Kritik af årsags-virkningssammenhænge					X	
BSC-modellen er mere statisk end dynamisk					X	
<i>Top-down</i> styring					X	
<i>Ny vin på gamle flasker</i> (Tableau de Board)					X	
<i>What you measure is what you get</i>						X
Strategiopfølgning						X
Datatilgængelighed		X				
Formulering af kausale sammenhænge		X				
Dialog mellem ledere og medarbejdere - udfordring		X				
Lederne har de rette kompetencer		X				
Logistik		X				

¹⁴⁴ Egne iagttagelser