



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Notat 3: Præstationsmål(ing)

- *Performance Measurements versus Performance Management med Measures*

Dechow, Niels

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2022

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Dechow, N. (2022, sep.). Notat 3: Præstationsmål(ing): - Performance Measurements versus Performance Management med Measures. Ikke publiceret.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Præstationsmål(ing)

- Performance Measurements versus Performance Management med Measures

Såvel i den private som i den offentlige sektor anvendes der mange præstationsmål – såkaldte KPI'er jævnfør forkortelsens engelske oprindelse: *Key Performance Indicators*. I udgangspunktet er det forholdsvis nemt at forestille sig og/eller at nævne et præstationsmål. For eksempel langt de fleste, der beskæftiger sig med økonomi på et eller andet tidspunkt have hørt om begrebet investeringsafkast; ROI – for det engelske return on investment. Så langt så godt. Vi kan forholde os til at denne KPI, repræsenterer et præstationsmål, og at dette på engelsk repræsenterer et såkaldt "performance measurement". Derfra begynder det imidlertid sproglig set at blive "lidt speget", for navnlig den engelsk-sprogede litteratur har det med i flæng af disse *measurements* også beskrive såvel *performance measures* og *performance management*. Når man læser denne litteratur, kommer man derfor let til at undre sig, om disse begreber alle dækker det samme indhold. Stiller man imidlertid spørgsmålet *same, same?*, får man imidlertid svaret, *yes, but different*. Naturligvis, er disse begreber alle relaterede, men faktisk står de for noget lidt forskelligt

Performance Measurements er typiske talbaserede Præstationsmål

Uanset på hvilket sprog, at vi anvender en såkaldt KPI, så er udgangspunktet enkelt. En sådan indikator vil typisk repræsenteres ved et talbaseret præstationsmål, som på engelsk er lig med et såkaldt performance measurement.

Det historiske udgangspunkt for disse har formentlig været de finansielle nøgletal, som blev sat sammen af en amerikansk controller ved navn Donaldson Brown (1885-1965), der i regi af sit arbejde ved virksomheden DuPont udviklede det nøgletalshierarki, vi i dag også kender som "Dupont pyramiden" (Flesher & Previts, 2013). Sætter man sig ind i, hvordan de forskellige nøgletal i denne pyramide hænger sammen, fremtoner det lidt efter lidt, at Dupont pyramiden fra starten har kunnet noget, som selv den dag i dag relevant, i og med at den fremstiller en kausalitet mellem indsats (omkostninger), output (salg) og effekt (afkast).

Værdien af denne fremstilling var og er, at den muliggør en decentralisering til af de løbende beslutninger hvad angår ressource-indsats til mellemlederne af en organisation, således at topledelsen kan koncentrere sig om ressource-allokering. Efterfølgende har andre nøgletal, gjort ROI dette kunststykke efter – se for eksempel måden, hvorpå EVA (economic value added) ofte visualiseres. EVA er et nøgletal, som udtrykker den residual indkomst, der forbliver tilbage, når først man trækker rente- eller såkaldte kapitalomkostninger fra den profit, der er oparbejdet på en given investering.

Præstationsmål behøver imidlertid ikke at være finansielle. Også den engelske betegnelse performance measurements anvendes såvel for finansielle og for ikke-finansielle nøgletal, såsom tid, kvalitet, spild etc. Det er ikke givet, at nøgletal altid skal – eller kan - afdække en kausalitet, men normativt set, så er det er at foretrække, fordi man så lettere kan agere på det, som tallene afdækker.

Når det er sagt, så er det formentlig tilfældet, således som Hansen (2021) argumenterer, at nøgletal i dag introduceres som koncepter, der såvel kan anvendes til at dokumentere, facilitere, orkestrere og incentivere, og videre at nøgletal jo ikke blot er noget som controller i en økonomifunktion anvender. Udover økonomifunktionen anvendes nøgletal især i produktion og indenfor HR. Ideen

om et nøgletalssystem rammer i praksis derfor bredt. Nogle bruges – som hos firmaet DuPont – til at rapportere på hele forretningen og/eller dens forretningsenheder. Nogle anvendes primært til at kontrollere processerne i produktionen, og endelig er der nogle som især anvendes af HR-funktioner til at følge op på medarbejderne.

Fordi nøgletal anvendes så bredt, som tilfældet bør det altså ikke undre, at man over tid har udviklet anvendelsen af performance measurements til egentlige performance management systemer med udgangspunkt i performance measures, eller det som er kritisk vigtigt at for en virksomhed eller organisation, at gøre noget ved (Kaplan & Norton, 2001, 2004)

Performance Management med udgangspunkt i Performance Measures

Der findes forskellige værktøjer til såkaldt performance management, men et af dem som måske mest ihærdigt har søgt at gøre performance management distinkt som fænomen er konceptet "the Balanced Scorecard" (Kaplan & Norton, 1996). Over tid er konceptet blevet suppleret med såkaldte strategy maps (Kaplan & Norton, 2001, 2004) og et fokus henholdsvis på behovet for strukturelle og strategiske afstemnings- og justeringsprocesser (Kaplan & Norton, 2006) og det at få tingene gjort (Kaplan & Norton, 2008), men i bund og grund har konceptet altid ville et og det samme - nemlig at få overdraget et ansvar til mellem- og linje-ledelsen for at sætte fokus på det, som er kritisk vigtigt at få gjort (underforstået for at forbedre tingenes tilstand).

Udgangspunktet for et Balanced Scorecard er således, at det er topledelsens opgave at fastlægge de overordnede målsætninger (såkaldte objectives), men når det er gjort så er det op til næste led, mellem- og linjeledelse at definere såkaldte performance measures. I deres udgangspunkt repræsenterer disse measures ikke measurements/nøgletal. Pointen med performance measures er at få italesat kritiske handlinger eller handlingsområder.

Med det udgangspunkt forsøger Kaplan & Norton (1996, 2001, 2004, 2006, 20058) igen og igen at beskrive, hvad det er for nogle processer, der skal til i en organisation, for at man kan udvikle performance management - altså en proces-baseret fokus på strategisk udvikling. Allerede i deres bog fra 1996, gør de en stor pointe ud af, at slå fast, at ideen med deres koncept IKKE er at forankre det i en økonomifunktion og IKKE er at introducere og anvende det, som en af økonomifunktionens traditionelle nøgletalsbatterier.

Sagt lidt forenklet handler the Balanced Scorecard altså ikke blot om at få presset organisationens nøgletal ind i 4 kasser af en grafik. Nøgletal er ikke det, som skal til for at starte en proces. De anvendes – også i The Balanced Scorecard – for at kunne sætte streg under effekten af et forsøg på at forandre og forbedre tingenes tilstand i en organisation eller virksomhed. Kaplan & Norton (2001,2004) gør i den forstand en stor pointe ud af, at formålet med strategy maps og strategy mapping er, at de ansvarlige mellemledere i en organisation skal opstille nogle hypoteser omkring kausaliteter og sammenhænge, og at hele denne øvelse faktisk blot går ud på at finde ud af, hvilke af disse hypoteser, der så i øvrigt kan af- eller bekræftes.

Set i dette lys handler performance management altså om successivt at finde frem til mulighedsrummet for strategi. I lighed med den tradition, som Donaldson Brown mobiliserede, så ser Kaplan & Norton ikke, at det er topledelsen, der har ansvaret for denne proces. Topledelsen står ansvarlig overfor nogle aktionærer, og skal derfor ikke beskæftige sig med forretningsstrategi (på engelsk "business strategy"). Deres ansvar i forholdet til aktionærerne vedrører virksomhedens

organisatoriske dimensionering – hvilket altså i praksis stadig vedrører spørgsmålet om det investeringsomfang, der er nødvendigt og afledt heraf, hvordan ressourcerne skal fordeles i en organisation og dermed sådanne spørgsmål, som handler om "corporate strategy" (Beard, 1981). Dette er en pointe, som Kaplan & Norton især gør tydeligt i deres bog fra 2006, der bærer titlen "Alignment – Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies".

Performance Management handler om at designe emergente strategi processer

Hovedargumentet forbliver således, at det er klart at performance management er relateret til performance measurements. Således kan man nok ikke forestille sig et Scorecard uden scores eller nøgletal. Imidlertid er nøgletallet i performance management systemer ikke per definition det, som forklarer en kausalitet fra dækningsbidrag til investeringsafkast. I mangt et Balanced Scorecard vil nøgletallene først og fremmest afkræfte forestillingen om at A leder til B, således om en mellemlidelse ellers troede, at det var tilfældet.

Når dette er sagt, så er det naturligvis stadig en pointen, at Kaplan & Norton (1996) navnlig ved begreberne *lagging og leading performance measurements* italesætter, at man både skal benytte sig af nøgletal, der siger noget om hidtidige og om fremtidige præstationer. De tillægger dem altså stadig stor betydning for hele den opgave, vi indrammer ved begrebet præstationsmåling. Når det er sagt, så giver nøgletallene dog ikke (længere så megen) mening, uden den proces, hvorved vi – det vil sige mellemlidelserne i virksomheder og offentlige organisationer - finder frem til deres emergente strategi (Olsen, Staunstrup & Hermann, 2022).

Strengt taget genopfrisker the Balanced Scorecard altså en arbejdsdeling mellem top- og mellemlidelse, som vi ved i hvert fald allerede blev praktiseret i 1920ernes DuPont virksomhed. Oversat til en moderne sprogbrug betyder dette, at sådan noget som "business models og business modeling" er en opgave, der handler om at mellemlidere skal finde ud af at modellere en måde at tjene penge på. Til sammenligning er det topledelsens opgave, at se på virksomheden ud fra et overordnet strukturelt, corporate perspektiv, hvis referent er aktionærer og andre eksterne interessenter – shareholder og stakeholders.

Referencer

Beard, DW (1981): Corporate Level Strategy, Business Level Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. Vol.24, No.4 – Pp.663-688.

Flesher, DL & Previts, G (2013): Donaldson Brown (1885-1965): The Power of an Individual and his Ideas over Time. *Accounting Historians Journal*. Vol.40, No.1, June – Pp.79-102.

Hansen, A (2021): The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology. *International Journal of Operations and Production Management*. May - DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2021-0245>

Kaplan, RS & Norton, DP (1996): *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, RS & Norton, DP (2001): *The Strategy-Focused Organization – how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, RS & Norton, DP (2004): *Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kaplan, RS & Norton, DP (2006): *Alignment – Using the Balanced Scorecard to create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.

Kaplan, RS & Norton, DP (2008): *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press.

Olsen, NV Staunstrup E & Hermann, L (2022): *Strategi – det strategiske lederskab*. Trojka.