

Ny økonomistyring i den finansielle sektor: aktivitetsbaserede regnskabssystemer

Af Per Nikolaj D. Bukh, Peter Braad Olesen, Niels Peter Mols & Jørn Flohr Nielsen^{*})

Traditionel økonomistyring udfordres af nye teknikker i den finansielle servicesektor. Hvor man i 1980'erne rettede opmærksomheden mod servicering af kunden, tilbyder aktivitetsbaserede regnskabssystemer (ABC) i 1990'erne en potentielt mere retvisende omkostningsfordeling og en klarere forbindelse mellem kunderettede aktiviteter og rentabilitet. Denne artikel diskuterer anvendelsen af ABC i den finansielle sektor og rapporterer resultater fra en spørgeskemaundersøgelse blandt danske pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringsselskaber. Undersøgelsen viser, at de danske virksomheder er begyndt at ændre deres rapporterings- og regnskabssystemer. Omkring 1/3 har således gennemført eller overvejer at gennemføre ændringer i retning af aktivitetsbaserede regnskabssystemer. På baggrund af interview i 3 virksomheder, der overvejer at indføre ABC, rapporteres desuden konkrete erfaringer med implementering og barrierer herfor.

A. Indledning¹

Det har efterhånden i en del år været erkendt, at de finansielle virksomheder er under pres. Fra at være en branche i stabile, regulerede omgivelser, udfordres man nu både af konkurrence fra andre typer af inden- og udenlandske virksomheder samt af krævende kunder. Når man ser bort fra den ekstraordinære turbulens forårsaget af strukturtilpasninger i branchen og af dramatiske ændringer i aktie- og obligationsmarkeders niveau, har den danske finansielle sektor været præget af en forholdsvis lang periode med utilstrækkelig indtjening. Der tjenes ganske vist penge i sektoren, men sammenlignet med den forrentning af virksomhedens kapital, som præsteres af sammenlignelige udenlandske

^{*}) Per Nikolaj D. Bukh, cand.oecon., phd, Niels Peter Mols, cand.oecon., phd, og Jørn Flohr Nielsen, cand.oecon. er lektorer ved Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet og alle tilknyttet Servicestyingsgruppen. Peter Braad Olesen, cand.oecon., har været tilknyttet Servicestyingsgruppen ved Aarhus Universitet, men er nu ansat hos Andersen Consulting.

virksomheder, klarer danske virksomheder sig ringere.

Den beskrevne situation betyder for det første en udfordring for virksomhedernes ledelse; ikke mindst i de større børsnoterede virksomheder, hvis ejerkreds omfatter udenlandske investorer. For det andet repræsenterer indtjeningskravet en udfordring for økonomi- eller regnskabsafdelingen, som skal levere den omkostningsinformation, der er nødvendig for den ledelsesmæssige beslutningstagen. Men som det har været påpeget af en række forfattere (f.eks. Kaplan 1995; jf. Cooper 1996), så giver det også nye muligheder for økonomifunktionen. I litteraturen og på konferencer for økonomifolk er det da også for tiden et gennemgående tema, at økonomifunktionens information er strategisk betydningsfuld, og at økonomifolk skal spille en mere aktiv rolle i forhold til virksomhedens ledelse.

Ofte kræver denne mere aktive rolle imidlertid nye værktøjer eller i det mindste en revurdering af de gamle teknikkers anvendelsesområder. Et af den moderne økonomistyrings bedste bud på, hvorledes økonomiafdelingen kan levere forbedret omkostningsinformation, er aktivitetsbaserede regnskabssystemer² ("activity based costing", ABC), som efterhånden har fået en vis udbredelse.

Denne artikel diskuterer anvendelsen af ABC i den finansielle sektor i lyset af dels beskrivelser af konkrete virksomheders anvendelse af ABC og dels af surveybaserede vurderinger af ABC's udbredelse. Desuden rapporteres i artiklen resultater fra en survey- og interviewbaseret undersøgelse af økonomistyring og organisering i danske finansielle virksomheder, som er gennemført i foråret 1998. Undersøgelsen dokumenterer, at selvom ABC endnu ikke er udbredt i sektoren, så er der en betydelig interesse for anvendelsen heraf. De gennemførte interview peger endvidere på, at der ikke vil være tale om ukritiske implementeringer af standardløsninger, men derimod snarere om anvendelse af aktivitetsbaserede principper som elementer i den eksisterende økonomistyring.

B. Økonomistyring i finansielle virksomheder

1. Økonomistruktur

Naturligvis står finansielle servicevirksomheder over for særlige problemstillinger, som økonomistyringen skal håndtere, og som kræver en speciel fokusering (se f.eks. Anthony og Govindarajan 1998). Eksempelvis udgør personaleomkostninger en væsentlig del af de

samlede omkostninger, og finansielle virksomheder har ikke lagre i samme forstand som en traditionel produktionsvirksomhed. Desuden er finansielle virksomheder kendetegnet ved, at de ofte består af et stort antal nogenlunde ens organiserede afdelinger (filialer, kundecentre etc.), hvorfra kunderne betjenes.

De påtrængende opgaver for ledelse og økonomistyring ligner dog hinanden i alle brancher. Forskellen kan blot siges at bestå i, at den specifikke anvendelse af værktøjerne skal tilpasses den branche, den anvendes i. Økonomistyringen praktiseres naturligvis ikke på samme måde i en finansiell virksomhed som på et skibsværft eller i en medicinalvirksomhed. Men det er ikke vores opfattelse at denne simple observation i sig selv betinger at ABC skulle være mere eller mindre udbredt i den finansielle sektor.

I de sidste par år er den styringsmæssige mode i den finansielle sektor såvel som i andre brancher gået i retning af øget anvendelse af ikke-finansielle nøgletal, nye præstationsmål og nye rapporteringsformer. Men sideløbende med interessen for nye økonomistyringskoncepter har der i den finansielle sektor været en forholdsvis stabil interesse for et par elementer i økonomistyringen: afdelingsregnskaber og kunderentabilitetsmodeller. Disse to elementer har det fællestræk, at deres succesfulde anvendelse er betinget af en velfungerende omkostningsfordeling. Forbedrede omkostningsregnskaber, for eksempel baseret på aktivitetsbaserede principper, vil derfor kunne styrke anvendelsen af både afdelingsregnskaber og kunderentabilitetsmodeller.

2. Afdelingsregnskaber

I pengeinstitutsektoren har Ainteressen for styringssystemer omkring afdelingsnettet [været] stor@ (Mortensen og Obling 1982, side 15), fordi et effektivt og velfungerende afdelingsnet i større pengeinstitutter har været anset som grundlaget for en sund og rentabel virksomhed (Mortensen og Obling 1982). Afdelingsnettet er formodentlig stadigvæk vigtigt, omend andre distributionskanaler (jf. Mols *et. al* 1998) nu fremstår som reelle alternativer eller i det mindste supplementer hertil. Men det er værd at bemærke, at fremvæksten af alternative distributionskanaler i praksis har betydet en endnu større interesse for omkostningsfordeling.

Anvendelsen af afdelingsregnskaber er ud fra et økonomistyringsperspektiv snævert knyttet til ansvarsopdelte regnskabsystemer (Aresponsibility accounting@, jf. Anthony og

Govindarajan 1998), både når vi ser på de kundevedtøede organisatoriske enheder, filialer, områdekontorer etc. som afdelinger, og når vi inddrager stabsfunktioner som omkostnings- eller profitcentre. Vi skal ikke i denne artikel gå i detaljer med implementeringen af ansvarsopdelte regnskabssystemer, men blot anføre, at anvendelsen af et økonomistyringssystem bygget op omkring afdelingsregnskaber fungerer bedst, når afdelingsledelsen har en væsentlig resultatpåvirkningsmulighed (jf. Mortensen og Obling 1982), således at det interne afdelingsregnskab giver et retvisende billede af den pågældende leder og hans medarbejderes indsats. Dette betyder ideelt set, at

der kun medtages *direkte henførbare* indtægter og udgifter, som er afledt af den pågældende afdelings eksistens. Der må ikke ske nogen fordeling af arbitrære omkostninger, f.eks. fælles stabsomkostninger, herunder direktionslønninger mv., som afdelingen ikke har indflydelse/påvirkning på (Møller 1982, side 147).

Hermed flyttes diskussionen i retning af, hvilke principper virksomheden anvender ved fordelingen af omkostninger og indtægter. Der var op gennem 1980'erne nogen diskussion (f.eks. Mortensen og Obling 1982; Møller 1982; Pedersen og Christensen 1988a, 1988b) om afdelingsregnskabs brugbarhed, men tiden har vist, at afdelingsregnskabet som styringsprincip har været ganske levedygtigt, og at det har været muligt at opnå accept om fordeling af ikke fuldt kontrollable omkostningsposter som lønninger, edb m.v. (jf. Pedersen og Christensen 1988a). Men i de enkelte virksomheder diskuteres afdelingsregnskabs opgørelse og anvendelse med jævne mellemrum.

3. Kunderentabilitetsmodeller

Der har også været gjort mange anstrengelser for udvikling af kunderentabilitetsmodeller i den finansielle sektor (f.eks. Levin 1978; Mays og Sweeney 1994; Pedersen og Christensen 1988; Stuchfield og Weber 1992). Det er især i de senere år blevet stadig mere nødvendigt for de finansielle virksomheder at vurdere lønsomheden af kundesegmenter, enkelte kundeforhold og af forskellige distributionskanaler, idet den øgede konkurrence har betydet et tilsvarende øget pres på virksomhedernes indtjening. Principielt er sådanne lønsomhedsberegninger forholdsvis ukomplicerede at foretage, idet lønsomhed jo er et udtryk for forskellen mellem indtægter og omkostninger, hvorfor problemet reduceres til at afgøre, hvilke indtægter og omkostninger der skal medtages i beregningerne, og hvordan de skal fordeles.

De finansielle virksomheders eksisterende registreringssystemer indeholder oftest detaljeret information om renteindtægter, gebyrer, provisioner etc. relateret til bestemte produkter (konti, policer etc.). Købet af produkter kan videre relateres til kunder, som man har mange former for oplysninger om. Når lønsomhedsberegninger alligevel volder problemer i praksis, skyldes det, at finansielle virksomheders økonomistyring ofte ikke er i stand til at relatere kapacitetsomkostningerne til enkelte kundeforhold på en acceptabel måde.

C. Nye regnskabssystemer

I den sidste halve snes år har de traditionelle regnskabssystemer været kraftigt kritiseret (f.eks. Cooper og Kaplan 1988a; Johnson og Kaplan 1987) for ikke at give ledelsen den information, der kræves for at kunne planlægge, styre og træffe beslutninger. De amerikanske kritikere (Cooper og Kaplan 1988b) har samtidig bidraget med løsningen; nemlig et aktivitetsbaseret omkostnings- eller regnskabssystem.

Diskussionen er startet i USA, og kritikken har derfor i sagens natur været rettet mod den amerikanske praksis, som herhjemme bedre er kendt fra lærebøgerne, idet variabilitetsregnskaber og dækningsbidragsregnskaber - sammenlignet med USA - relativt set er langt mere udbredte end fordelingsregnskaber (Afull cost systems@). Men anvendelsen af aktivitetsbaserede regnskabssystemer er også særdeles relevant for danske virksomheder, fordi ABC inden for det interne regnskabs rammer kan supplere med både præcis og relevant information.

I den mest karikerede form er de såkaldte traditionelle omkostningsregnskaber baserede på den forudsætning, at omkostninger er en umiddelbar konsekvens af, at virksomheden producerer varer eller tjenesteydelser (Cooper og Kaplan 1991). Derfor henføres råvareomkostninger, direkte arbejds løn og andre direkte omkostninger til produkter, mens alle andre omkostninger grupperes som kapacitetsomkostninger, der opfattes som faste eller indirekte omkostninger³. Disse omkostninger, der ikke varierer direkte med produktionsmængden, vil man typisk enten helt undlade at fordele til produkter (f.eks. fordi man anvender et bidragsprincip) eller fordele efter et mål for produktionsvolumen; begge principper med velkendte fordele og ulemper, der ikke skal diskuteres detaljeret i

denne artikel.

Til forskel fra de såkaldte traditionelle regnskabsystemer bygger ABC-systemer på to grundantagelser. For det første opfattes omkostninger som en følge af, at der udføres aktiviteter (udsendelse af årsopgørelser, åbning af konti, afgivelse af lånetilbud, udlevering af checkhæfter osv.), og for det andet udføres aktiviteter på grund af omkostningsobjekter (kunder, serviceydelser, produkter m.v.). Derfor fordeles omkostninger først til aktiviteter og herefter til omkostningsobjekter på baggrund af deres anvendelse af virksomhedens aktiviteter. Se yderligere detaljer hos Kaplan og Cooper (1998) samt Cooper og Kaplan (1991).

D. ABC i den finansielle sektor

I den sidste halve snes år har ABC fået stor opmærksomhed både fra forskere, konsulenter og softwareudviklere, hvorimod den faktiske udbredelse af ABC har været mere begrænset. I hvert fald at dømme efter de undersøgelser, der i begyndelsen af 1990'erne blev foretaget i en række lande (se Gosselin 1997 for en oversigt). De fleste undersøgelser har imidlertid fokuseret på produktionsvirksomheder (f.eks. Lukka og Granlund 1996; Drury og Tayles 1994; Sørensen og Israelsen 1995) på trods af, at de første beskrivelser af anvendelse af ABC faktisk også omfattede pengeinstitutter (Kallapur 1987; Kaplan 1990). Dog skal det anføres, at de nyeste undersøgelser (f.eks. Bjørnenak 1997; Gosselin 1997; Shim og Stagliano 1997; Krumwiede 1998) viser en noget større udbredelse af ABC end undersøgelseerne foretaget for nogle år siden.

Udbredelsen af ABC i den finansielle sektor er afdækket i nogle få undersøgelser. Således rapporterer Nicholls (1992) fra en undersøgelse gennemført i Storbritannien i 1991, at 50% af de adspurgte finansielle virksomheder anvender ABC imod kun 10% for virksomhederne i undersøgelsen under ét. Innes og Mitchell=s (1997) undersøgelse af udbredelsen af ABC i britiske finansielle virksomheder fra 1994 viser en tilsvarende udbredelse af ABC. Det fremgår desuden af Innes og Mitchell=s undersøgelse, at anvendelse af ABC ikke blot har givet mere realistiske omkostningsanalyser og nye præstationsmål, men tilsyneladende også har medført ændringer i de ledelsesmæssige beslutninger, hvilket afspejles i betydelige omkostningsreduktioner, ændret produktsortiment og ændrede kundeorienterede strategier. En nyere amerikansk undersøgelse

(Krumwiede 1998) viser, at ABC anvendes af 54% af de adspurgte virksomheder, og det fremgår af artiklen, at ABC-anvendelsen er endnu højere blandt servicevirksomheder.

Der er ikke tidligere lavet undersøgelser af udbredelsen af ABC i den finansielle sektor i Danmark, mens en undersøgelse af økonomistyringen i danske produktionsvirksomheder fra 1993 konkluderede, at ABC ikke var anvendt i Danmark (Sørensen og Israelsen 1995). Siden da har ABC dog fået en vis udbredelse blandt større danske virksomheder og/eller datterselskaber af udenlandske virksomheder, men der har ikke været publiceret undersøgelser, som dokumenterer dette.

Selv om der har været tidlige eksempler på anvendelse af ABC i udenlandske finansielle virksomheder, viser survey-resultater og publicerede beskrivelser af ABC-implementeringer (f.eks. Mays og Sweeney 1994), at det først har været inden for de sidste 4-6 år, at ABC har vundet større udbredelse i finansielle virksomheder. Det har ofte været anført på danske konferencer, at udbredelsen af ABC i Danmark er forløbet mere trægt end i mange andre lande. Samtidig har der været tilkendegivelser af interesse for ABC i mange virksomheder, herunder også finansielle servicevirksomheder. Men det er endnu uklart, om ABC-udbredelsen i Danmark vil følge et udenlandsk mønster med en vis forsinkelse.

Finansielle virksomheder kan have flere formål med deres anvendelse af ABC (Adams 1996; Innes og Mitchell 1997). I langt de fleste beskrivelser af ABC-anvendelsen i finansielle virksomheder fremhæves dog enten kunderentabilitet (Datar og Kaplan 1995; Mays og Sweeney 1994) eller produktrentabilitet (Datar og Kaplan 1995; Kallapur 1987; Sweeney og Mays 1997; Crane og Meyer 1993) som væsentlige formål.

Eksempelvis beskriver Crane og Meyer (1993) implementeringen af et ABC-lignende system hos Fireman's Fund, som er et af de største amerikanske forsikringselskaber. ABC-systemet har her betydning for prisfastsættelse, procesrationalisering, benchmarking samt rentabilitetsanalyser af forskellige segmenter af forretningsområdet. Et andet eksempel er Sharma (1992), som blandt andet beskriver, hvordan australske banker anvender ABC til at fastlægge interne afregningspriser mellem profitcentre. Og i en undervisningscase beskriver Datar og Kaplan (1995) hovedelementerne i et ABC-system implementeret i 1993 i den engelske Cooperative Bank, hvor formålet er en reduktion af administrationsomkostningerne, procesrationalisering (BPR) samt produkt-, kunde- og

segmentrentabilitet.

Der er, som det fremgår af dette afsnit, en del referencer til anvendelse af ABC i finansielle virksomheder, men ud over undervisningscases fra Harvard Business School er der kun sparsomme angivelser af, hvorledes konkrete finansielle virksomheder anvender ABC. Af det tilgængelige materiale, fremgår det, at det i de fleste tilfælde har været et væsentligt formål at kunne foretage mere retvisende lønsomhedsberegninger. Ud over at lønsomhedsberegning selvfølgelig er en væsentlig opgave for økonomistyring i en finansiell virksomhed, er det muligt, at udbredelsen af ABC til netop dette formål skyldes, at lønsomhedsberegninger i finansielle virksomheder traditionelt har været orienteret mod anvendelse af aktivitetsbaserede omkostninger, se f.eks. Levine (1978).

E. Undersøgelsens metode og data

For at belyse udbredelsen af aktivitetsbaserede regnskabssystemer i den danske finansielle sektor vil der i denne artikel blive trukket på resultater fra en større undersøgelse, som i foråret 1998 gennemførtes ved Aarhus Universitet under temaet AOrganisering og styring i finanssektoren@. Andre dele af undersøgelsen omfatter dels de finansielle virksomheders organisering med henblik på kundefokusering samt ændringer og ændringsbarrierer i de hermed forbundne rapporteringer og registreringer (Flohr Nielsen *et al* 1998), og dels virksomhedernes anvendelse af elektroniske distributionskanaler (Mols *et al.* 1998; Bukh *et al.* 1998).

1. Virksomhederne i undersøgelsen

Undersøgelsen retter sig mod banker, realkreditinstitutter og forsikringsselskaber (liv og skade). Ved udvælgelsen af virksomhederne har målet dels været at sikre, at en stor del af sektoren dækkes, og dels at virksomhederne skulle være rimeligt sammenlignelige. De allermindste virksomheder er derfor fravalgt ud fra en formodning om, at disse organisatorisk og styringsmæssigt afviger fra resten af sektoren.

Undersøgelsen omfatter således alle 65 *pengeinstitutter* med en arbejdskapital på mere end 500 millioner kroner, hvilket nogenlunde svarer til pengeinstitutter med mere end 30 ansatte.⁴ Udvalget af *forsikringsselskaber* vanskeliggøres af de komplicerede koncernkon-

struktioner i sektoren, men er foretaget således, at undersøgelsen omfatter alle de liv- og skadeforsikringselskaber, som har mere end 30 ansatte ud fra en koncernbetragtning, hvilket i alt drejer sig om 27 selskaber/koncerner. Desuden omfatter undersøgelsen alle 6 realkreditinstitutter, som på sædvanlige vilkår betjener privat- og erhvervskunder.

2. Spørgeskemaundersøgelsen

Undersøgelsen baserer sig på postomdelte spørgeskemaer, som er blevet sendt til lederen af økonomiafdelingen samt en chef for en kundeendt afdeling. Antallet af afsendte spørgeskemaer til respondenter i de tre brancher fremgår af tabel 1⁵.

Skemaerne til respondenterne i de tre brancher var grundlæggende de samme, men der blev foretaget enkelte sproglige modifikationer som følge af branchespecifikke forhold. Skemaerne var alle på 4 sider og indeholdt henved 100 spørgsmål.

	Økonomichefer		Kundeafdelingschefer	
	Afsendte spørgeskemaer	Indkomne spørgeskemaer i pct.	Afsendte spørgeskemaer	Indkomne spørgeskemaer i pct.
Pengeinstitutter	65	65%	65	63%
Forsikring	27	59%	24	42%
Realkreditinstitutter	6	50%	3	33%
I alt	98	62%	92	57%

Tabel 1: Antal afsendte spørgeskemaer og svarprocenter fordelt på brancher

Spørgeskemaundersøgelsen fandt sted i marts-april 1998. Den samlede svarprocent var 59%, hvilket sammenlignet med tilsvarende undersøgelser forekommer særdeles tilfredsstillende. Besvarelserne fordeler sig, som det fremgår af tabel 1, nogenlunde jævnt over brancher og respondentkategorier⁶.

3. Interviewene

Som supplement til spørgeskemaundersøgelsen blev der i juni 1998 foretaget interview i 3 store virksomheder, som havde angivet, at de overvejede at implementere ABC. Disse interview havde dels til formål at styrke fortolkningen af spørgeskemaundersøgelsens

resultater og dels at afklare, hvorledes respondenterne opfattede spørgsmålene, f.eks. hvor konkret man arbejder med ABC, når man angiver at overveje implementeringen heraf. I hver virksomhed blev der foretaget et 12-2 timers interview, hvor både lederen af økonomiafdelingen og den medarbejder, som var mest involveret i virksomhedens overvejelser omkring ABC, var til stede.

De 3 udvalgte virksomheder havde alle konkrete erfaringer med aktivitetsbaserede regnskabssystemer og kunne derfor give udtryk for reelle erfaringer på trods af, at de endnu ikke opfattede sig som egentlige brugere af ABC. En anden årsag til, at disse virksomheder blev kontaktet, var, at de i kraft af deres størrelse og betydning i sektoren kan forventes at have en vis indflydelse på den generelle accept af ABC i den finansielle sektor.

F. Undersøgelsens resultater

1. Generelle forhold

Som grundlag for en vurdering af ABC-anvendelsen i den finansielle sektor vil der blive taget udgangspunkt i besvarelsene fra ledelsen i økonomiafdelingen, idet disse respondenter er de mest velinformerede og bedst placerede i forhold til økonomistyrings-systemer. For det første har vi spurgt respondenterne direkte, om de anvender Aaktivitetsbaserede regnskaber@. For det andet har vi spurgt, om de foretager de registreringer, som erfaringsmæssigt er nødvendige for at etablere et ABC-system i en finansiell servicevirksomhed, dvs. om de registrerer medarbejdernes tidsforbrug på forskellige aktiviteter, og om de kan bestemme omkostningerne ved at udføre bestemte aktiviteter.

Ved både at spørge direkte og samtidig vurdere virksomhedernes økonomistyrings-systemer imødegås noget af den kritik, som er blevet rettet mod postomdelte surveys= traditionelt unuancerede og skæve operationalisering af ABC-anvendelse (Dugdale og Jones 1997).

Som det fremgår af tabel 3 er udbredelsen af ABC i danske finansielle servicevirksomheder begrænset. Kun 3 virksomheder tilkendegiver at have indført sådanne systemer, mens

kun 1 virksomhed har Akonkrete planer@ herom.

	Konkrete planer	Under overvejelse	Intet aktuelt	Allerede indført
Pengeinstitutter	0	11	30	2
Forsikring	1	4	11	0
Realkredit	0	1	1	1
I alt (n = 60)	1 2 %	16 26 %	42 69 %	3 5 %

Tabel 3: Udbredelsen af ABC i danske finansielle virksomheder

De 3 virksomheder⁷, som angiver at have indført ABC-systemer, foretager oftere registreringer af front- og stabsmedarbejdernes tidsforbrug end den gennemsnitlige virksomhed, jf. tabel 4. Desuden angiver de at kunne bestemme omkostningerne ved bestemte aktiviteter. Modsat gælder for den virksomhed, der angiver at have konkrete planer om at anvende ABC, at denne ikke foretager disse registreringer. Virksomheden har altså i dag ikke et ABC-system, og fraværet af registreringer af medarbejdernes tidsforbrug indikerer, at systemet ikke aktuelt er under implementering.

I relation til tabel 4 skal det i øvrigt bemærkes, at de virksomheder, som angiver at overveje ABC, er de virksomheder, som i de fleste tilfælde foretager registreringer af medarbejdernes tidsforbrug. Således registrerer 79% af disse virksomheder de kundevendte medarbejders tidsforbrug på forskellige aktiviteter, mens tallet for stabsmedarbejdere er 69%. Dette kunne indikere, at disse virksomheder er i gang med de indledende registreringer i forbindelse med etableringen af et ABC-system, og altså at deres overvejelser er mere konkrete end umiddelbart forventet. En mere oplagt fortolkning, som blev støttet ved de gennemførte interview, er muligvis, at tallene afspejler den udbredte anvendelse af personale dimensioneringsmodeller i danske banker og sparekasser (Christensen & Pedersen 1988a,b). Dette forklarer dog ikke de forholdsmæssigt høje tal for netop ABC-overvejere.

<i>Andele, som angiver at foretage registreringer og analyser, forbundet med ABC-systemer</i>	Konkrete planer	Under overvejelse	Intet aktuelt	Allerede indført	Alle virksomheder
	n = 1	n = 16	n = 42	n = 3	n = 61

Kundemedarbejders tidsforbrug på aktiviteter*	0 %	79 %	54 %	67 %	60 %
Stabsmedarbejders tidsforbrug på aktiviteter*	0 %	69 %	50 %	67 %	54 %
Bestemmer omkostninger ved kundeforhold**	0 %	36 %	59 %	100 %	54 %
Bestemmer omkostninger ved aktiviteter**	100 %	43 %	60 %	100 %	59 %
Bestemmer omkostninger ved kundetransaktioner**	0 %	14 %	55 %	100 %	46 %

ANMÆRKNINGER: n angiver maksimale antal respondenter i den enkelte kategori, *) andele, som angiver, at der foretages registreringer, **) andele, som erklærer sig helt eller delvist enig i at kunne bestemme omkostninger i relation til disse objekter.

Tabel 4: ABC-karakteristika og ABC-status

Den ringe udbredelse af ABC i forhold til interessen herfor tyder på, at ABC vil få stigende betydning i de kommende år, men at udbredelsen endnu befinder sig på et meget indledende stadium.

Hvad angår udbredelse af ABC-information i de virksomheder, der bruger ABC, er det bemærkelsesværdigt, at i de to ABC-brugervirksomheder, hvor vi også har svar fra kundefdelingschefen, angiver disse Aintet aktuelt@ om ABC-anvendelsen. Faktisk er der kun i 2/3 af de parrede observationer enighed mellem kundefdelingschefens og økonomichefens karakteristik af virksomhedernes ABC-status. Samtidig gælder det, at der i de 3 virksomheder, som ifølge kundefdelingschefen har gennemført eller har konkrete planer om at gennemføre ABC-projekter, ikke foretages de nødvendige registreringer og analyser. Den manglende enighed mellem respondentkategorierne og den manglende konsistens mellem ABC-status og foretagne registreringer peger således på, at økonomichefernes udsagn er de mest valide mht. karakteristik af virksomhedernes ABC-erfaringer, men de indikerer også, at virksomhedernes arbejde med og overvejelser omkring ABC foregår i økonomiafdelingen, og at de kundevendte funktioner generelt ikke inddrages i overvejelserne omkring ny økonomistyring.

2. Økonomistyringens formål

Da kun ganske få af virksomhederne har egentlige erfaringer med ABC, er det næppe muligt at sige noget generelt om, hvilken betydning anvendelsen af ABC har. Uden at referere til ABC-anvendelsen har vi dog spurgt økonomicheferne om væsentligheden og

den faktiske opfyldelse af en række formål for økonomistyringen, jf. tabel 5.

På grund af det lille antal danske ABC-brugere er svarene fra disse virksomheders økonomichefer ikke signifikant forskellige fra resten, men danske ABC-brugere synes til forskel fra de britiske ABC-brugere at lægge lidt mere vægt på omkostningsfordeling og -analyse og budgettering. Det lykkes tilsyneladende også lidt bedre for dem end for de virksomheder, som ikke anvender ABC. Modsat lægger ABC-brugere mindre vægt på alle andre formål for økonomistyringen sammenlignet med de resterende virksomheder.

Denne tendens manifesterer sig også, når de danske data sammenlignes med en tilsvarende undersøgelse foretaget af Innes & Mitchells (1997a) blandt større britiske banker i 1994. På trods af sproglige og kulturelle forbehold ved at sammenligne resultaterne, fremgår det, at de britiske virksomheder er længere fremme med en målrettet anvendelse af ABC til eksempelvis omkostningsreduktioner, kunderentabilitetsanalyser mv. Men når det drejer sig om omkostningsfordeling og -analyser og budgettering, lægger *alle* danske virksomheder mere vægt herpå end deres britiske kolleger, og det lykkes bedre for dem. Den relativt store danske interesse for omkostningsfordeling og budgettering afspejler muligvis den udbredte anvendelse af og interesse for afdelingsregnskabet.

Formål:	Danske virksomheder (n = 61) <i>I parentes ABC-brugere (n = 3)</i>		Britiske ABC-brugere ifølge Innes og Mitchell (1997) (n = 17)	
	Væsentlighed *	Succesgrad**	Væsentlighed *	Succesgrad**
Omkostningsreduktion	3.9 (2.7)	3.5 (3.0)	44	41
Beslutninger om output	3.7 (4.0)	3.2 (2.7)	41	39
Omkostningsfordeling og analyser	4.2 (4.3)	3.9 (4.3)	41	39
Budgettering	4.5 (4.7)	4.3 (4.7)	41	39
Produktudvikling	3.2 (2.0)	2.9 (2.0)	40	34
Prisfastsættelse	3.4 (3.3)	3.2 (3.7)	43	41
Kunderentabilitetsanalyser	3.9 (3.7)	2.9 (2.3)	48	41
Præstationsmåling- og forbedring	3.6 (3.5)	3.0 (2.7)	43	35

Anmk: *) svarskala: Ameget væsentlig@ (5 point) til Ahelt uvæsentlig@ (1 point), **) svarskala: Ameget vellykket@ (5 point) til Aslet ikke vellykket@ (1 point),.

Tabel 5: Økonomiafdelingens karakteristik af økonomistyringens formål og graden af succes hermed

De 3 ABC-brugere i undersøgelsen omfatter én virksomhed med mere end 1000 ansatte og to virksomheder med 75-250 ansatte. For nærmere at belyse sammenhængen mellem størrelse og ABC-tilegnelse inddeles virksomhederne, som vist i tabel 6, i fire grupper, og det fremgår ikke overraskende, at det er de større virksomheder, som anvender eller overvejer ABC, hvilket er i overensstemmelse med tidligere, udenlandske undersøgelser; se f.eks. Bjørnenak (1997).

	Under 75 ansatte n = 19	75-200 ansatte n = 18	250-1000 ansatte n = 9	Over 1000 ansatte n = 12
Andele med overvejelser om planer om eller allerede gennemførte ABC-projekter	0 %	33 %	45 %	67 %

Tabel 6: ABC-interesse og virksomhedsstørrelse

3. Konkrete erfaringer med aktivitetsbaserede regnskabssystemer

De 3 virksomheder, hvori der blev foretaget interview, befinder sig på forskellige stadier af overvejelse omkring implementering af ABC. Med reference til Cooper *et al.* (1992) kan virksomhedernes implementeringsstadier karakteriseres som bestående af en analysefase og en handlingsfase. Virksomhed A befinder sig i analysefasen, idet man arbejder med at opnå en tilstrækkelig indsigt i de sammenhænge i virksomheden, der skal ligge til grund for ABC-systemet. Virksomhed C er kommet noget længere og befinder sig i overgangsfasen mellem analyse- og handlingsfasen, idet man dels er noget længere med forarbejdet og dels så småt er begyndt at lave egentlige ABC-beregninger. Virksomhed B er den virksomhed, der har den mest fremskredne ABC-anvendelse. Her har man allerede foretaget ABC-analyser på ad hoc-basis til brug for direktionen, og virksomhed B kan derfor placeres i begyndelsen af handlingsfasen.

Virksomhed A's ABC-overvejelser udspringer af konkurrencen i sektoren, som har bragt øget fokus på rentabilitet og dermed også på betydningen af krydssubsidiering mellem produkter, kunder og distributionskanaler, ligesom en bedre styring af virksomhedens omkostninger i stabene anses for central.

I Virksomhed B gennemførtes for få år siden et større BPR-projekt. I forbindelse hermed blev ABC introduceret i virksomheden som en måde at opgøre omkostninger ved forskellige processer. På grundlag af tidsregistreringer i de kundevendte afdelinger har virksomheden på ad hoc-basis foretaget lønsomhedsberegninger til brug for ledelsen.

Virksomhed C opfatter ABC som en naturlig del af økonomistyringen og har med en eksisterende ressourcestyringsmodel et godt udgangspunkt for estimering af en ABC-model, som kan integreres med den øvrige økonomistyring. Denne ABC-model forventes at kunne anvendes til lønsomhedsberegninger, budgettering, outsourcing beslutninger samt til at synliggøre sammenhænge mellem aktiviteter og omkostninger.

Interviewene illustrerer, at økonomifunktionen i de større danske finansielle virksomheder tilsyneladende befinder sig i en brydningstid. Forhold uden for og i økonomiafdelingerne medfører således, at afdelingens rolle kan ændres fra at være orienteret mod registrering og traditionel resultatrapportering til i højere grad at være Asparingspartner@ (Virksomhed A) for virksomhedernes kundevendte afdelinger eller Aservicevirksomhed@ (Virksomhed B). Denne tendens svarer til internationale observationer af udviklingen i økonomifunktionens rolle (se f.eks. Caper 1996a, 1996b; Kapslen 1995); men disse ændringer forventes ikke at forløbe let og gnidningsløst, og Virksomhed A fremhæver selv, at de ansatte i økonomiafdelingen skal til at lære, at Alivet leves forlæns...@.

Det fremgår også af interviewene, at nye økonomistyringsteknikker og -begreber tilsyneladende har en central betydning for ændringen i økonomifunktionens rolle. Det er dog vanskeligt at præcisere, hvori denne rolle vil bestå, idet der på den ene side var en relativt stor skepsis over for nye, Asmarte@ teknikker, som ABC, shareholder value, balanceret rapportering mv., og på den anden side var der stor velvilje til at prøve nye teknikker og dermed vise både forandringsvilje og -kompetence.

Det tredje generelle forhold er, at ændringer i økonomistyringen tilsyneladende foretages skridt for skridt fremfor ved større systemændringer, og at økonomienhederne har et stort

råderum til at afprøve nye teknikker i det omfang dette kan ske uden at det medfører et væsentligt eksternt ressourceforbrug og uden at det belaster andre afdelinger. Det betyder i praksis, at så længe det ikke er nødvendigt at involvere eksterne konsulenter og i større grad trække på andre afdelingers ydelser og tid, er det muligt at gå endog meget langt i sine bestræbelser på at ændre indholdet af økonomistyringen uden grønt lys fra virksomhedens ledelse. I to af virksomhederne (B og C) havde økonomiafdelingen mulighed for at gå ganske langt med implementeringen af aktivitetsbaserede regnskabsprincipper, idet hovedparten af de nødvendige data allerede forelå, blandt andet i form af tidsregistreringer til en ressourcestyringsmodel eller en BPR-proces.

Det fjerde generelle resultat er, at de 3 virksomheders angivelser af vigtige barrierer for ABC-implementering kan afhænge af, hvilket overvejelserstadium virksomheden befinder sig på. Således bliver holdningsrelaterede barrierer mere åbenlyse, jo længere fremme i forløbet man er. Men også specifikke barrierer fremhæves i de enkelte virksomheder. Således nævnes i virksomhed A navnlig mangel på ressourcer i økonomiafdelingen samt manglende integration af EDB systemer som forhold, der gør det vanskeligt at danne det overblik, som er nødvendigt for at kunne estimere en egentlig ABC-model.

Virksomhed C ser ikke mangel på ressourcer som det største problem, hvorimod det forudses, at holdningen til ABC-modellen og dens resultater er afgørende for det videre forløb. Sammenhængen til præstationsmålinger og belønningssystemet forventes at have stor betydning for holdningen til ABC i de kundevedtede afdelinger. Man regner derfor med at arbejde tæt sammen (Asidde ved samme pc@) med medarbejdere i udvalgte målgrupper for på den måde at frembringe ejerskab for systemet. Virksomheden forestiller sig enten, at et sådant pilotprojekt kunne finde sted hos modstandere af ABC for at overbevise disse om fordelene, eller også vil man samarbejde med positivt stemte kontorer eller afdelinger for derved bedre at kunne illustrere systemets fortrin for den resterende organisation. Økonomiafdelingens politiske strategier afspejler altså, at behovet for at vinde Asponsorers@ støtte er overordentligt vigtigt for et ABC-projekt.

I Virksomhed B, hvor man allerede har foretaget ABC-beregninger, er forholdene meget lig Virksomhed C, idet koblingen til præstationsmålings- og belønningssystemet også her fremhæves. Det er nødvendigt af vinde passende sponserers støtte og at fremme ejerskab hos Akunderne@ internt i virksomheden. Virksomhed B afviger fra Virksomhed C ved, at

man er kommet længere og har erfaret, at hvis ABC skal udbredes yderligere, skal det kunne indpasses i virksomhedens øvrige økonomistyringsprincipper samt i dens styringsmæssige værdigrundlag. Specielt er værdigrundlaget under ændring, således at Ashareholder value@ forventes at blive en egentlig del af den løbende økonomistyring. Opsummerende gælder altså for alle tre case-virksomheder, at opnåelse af ejerskab og sponsorering anses for væsentlig for implementeringen af ABC. Desuden har samarbejdet med andre afdelinger og integration med præstationsmålings- og belønningssystemer betydning. Det er blot først et stykke inde i implementeringen, at ejerskabets og sponsoreringens betydning bliver åbenlys.

G. Afsluttende bemærkninger

Resultaterne fra denne undersøgelse viser, at der er sket visse ændringer i den økonomiske styring, og at udviklingen vil fortsætte, blandt andet i retning af øget anvendelse af aktivitetsbaserede regnskabssystemer.

Ud over de få virksomheder, som angiver allerede at anvende ABC, er der et stort antal, 26%, som overvejer at implementere ABC. I forbindelse med undersøgelsen interviewedes som nævnt ovenfor de økonomistyringsansvarlige i 3 store finansielle virksomheder, som alle havde angivet at have konkrete planer for eller overvejelser om implementering af ABC. Af disse interview fremgik det, at virksomhederne foretog aktivitetsbaserede beregninger, enten periodisk eller *ad hoc*, men at ABC ikke var indarbejdet som et centralt element i økonomistyring en, hverken i form af en integreret økonomistyring, som f.eks. SAP R/3 lægger op til (jf. Nielsen 1998) eller mere formaliserede inspirationsanalyser (jf. f.eks. Broman og Krejnå 1998). Det vil selvfølgelig være respondentens konkrete fortolkning af spørgsmålet, der afgør, om de opfatter virksomhedens anvendelse af ABC som omfattende nok til at svare A allerede indført@, eller han i stedet svarer A konkrete planer@ eller A overvejelser@. Men på baggrund af uformelle kontakter til enkelte af de virksomheder, som har angivet allerede at have indført ABC, er det vores indtryk, at disse virksomheders svar dækker over anvendelse af ABC, som ikke afviger væsentligt fra A overvejelser@ om anvendelse af ABC, hvilket altså betyder, at ABC nok reelt er anvendt i 6 - 8 virksomheder i den finansielle sektor herhjemme.

Det har i den danske debat været et tilbagevendende tema, om ABC kunne tilføre noget nyt i forhold til den traditionelle danske økonomistyring. I den forbindelse er det interessant, at de interviewede virksomheder alle giver udtryk for, at aktivitetsbaserede regnskabsprincipper ikke repræsenterer en væsentlig nytænkning i forhold til, hvorledes økonomistyring en enten allerede praktiseres i virksomhederne, eller i forhold til, hvad virksomhederne opfatter som sund fornuft. Det hænger formodentlig sammen med, at de finansielle virksomheder altid har været vant til at skulle håndtere en omkostningsstruktur, som var præget af væsentlige personalerelaterede omkostninger og i det hele taget af kapacitetsomkostninger. Desuden har der i forbindelse med personale dimensionering, rationalisering etc. været praksis for i de finansielle virksomheders økonomistyring at fokusere på de aktiviteter, der udføres i virksomhederne. Disse forhold opfatter vi ikke som argumenter imod udbredelse af ABC i den finansielle sektor, men tværtimod som udtryk for at aktivitetsbaserede regnskabssystemer vil kunne anvendes med stor fordel i den finansielle sektor.

Sammenfattende kan det om ABC-anvendelsen i danske finansielle virksomheder siges, at der er en særdeles stor interesse for aktivitetsbaserede principper i økonomistyring en, og at virksomheder, som repræsenterer en væsentlig del af sektorens volumen, allerede er i gang med enten at eksperimentere med ABC eller med konkret at indføre det. Da en aktivitetsbaseret økonomistyring ikke repræsenterer en radikal anderledes strukturering af økonomistyring en i en større finansiell virksomhed i forhold til eksisterende praksis, vil de fleste af virksomhederne nok ikke foretage det, vi kunne kalde en total ABC-implemtering med anvendelse af specielle softwarepakker til ABC og specialiserede eksterne konsulenter. Derimod vil ABC blive taget op på projektbasis af virksomhedernes egne økonomifolk og efter behov blive integreret i eksisterende omkostningsfordelinger, filialregnskaber og rentabilitetsanalyser.

Noter

Referenceliste

- Adams, M. (1996): Activity-based costing (ABC) and the life insurance industri. *The service Industries Journal*, 16(4):511-526.
- Andersen, M. (1992): Kapacitetsomkostningsstyring: Det amerikanske ABC-system versus den danske styremodel. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, (1):43-48.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (1998): *Management Control Systems*, 9. udgave. Boston: Irwin.
- Atkinson, A. & Kaplan, R.S. (1998): *Advanced Management Accounting*. 3. Udgave. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bjørnenak, T. (1997): Diffusion and accounting: The case for ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8:3-17.
- Broman, C. og J.H. Krejnå. (1998): Praktisk anvendelse af activity based costing i Novo Nordisk produktionsområder. *Økonomistyring & Informatik* 14(2):103ff.
- Bukh, P.N.D., Flohr Nielsen, J. & Mols, N.P. (1998): Elektroniske strategier: Livrem eller sele? *Finans & Samfund*, 8/9:5-6.
- Cooper, R. (1996): Look out management accountants. *Management Accounting*, maj, s. 20-26 + juni, s. 35-41.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1991): *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Crane, M. & Meyer, J. (1993): Focusing on true costs in a service organization. *Management Accounting*, februar, s. 41-45.
- Datar, S.M. og R.S. Kaplan (1995): The Co-operative Bank. Harvard Business School Case #9-195-196.
- Drury, C. & Tayles, M. (1994): Product costing in UK manufacturing organizations. *European Accounting Review*, 3:443-469.
- Dugdale, D. & Jones, T.C. (1997): How many companies use ABC for stock evaluation? A comment on Innes and Mitchell=s questionnaire findings. *Management Accounting Research*, 8:233-240.
- Flohr Nielsen, J., Bukh, P.N.D., Mols, N.P. & Olesen, P.B. (1998): Organisering for kundereabilitet: ændring og ændringsbarrierer i finansielle virksomheder. Arbejdsrapport, Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet.
- Foster, G., Gupta, M. & Sjoblom, L. (1996): Customer profitability analysis: challenges and new directions. *Journal of Cost Management*, 10(1):5-17.
- Friis, I. (1998): Activity Based Costing og dækningsbidragsmodellen: forskelle og ligheder. *Økonomistyring & Informatik*, 13(6):415-456.
- Gosselin, M. (1997): Bandwagon Theories: Some explanations for the activity-based costing paradox. Working paper, Department of Accounting, Université Laval, Canada.

- Hayde, D. (1990): Product costing in retail financial services - activity-based costing suitable. A
- Innes, J. & Mitchell, F. (1997): The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom=s Largest Financial Institutions. *The Service Industries Journal*, 17(1): 190-203.
- Israelsen, P. (1993): *Activity- versus variability-based management accounting*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987): *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kallapur, S. (1987): American Bank. Harvard Business School Case #9-187-194.
- Kaplan, R.S. (1990): Manufacturers Hanover Corporation: Customer Profitability Report. Harvard Business School Case #9-191-068.
- Kaplan, R.S. (1995): New roles for management accountants. *Journal of Cost Management*, 9(3):6-13.
- Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1998): *Cost & Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karr, J. (1994): Profitability analysis: activity based costing in the financial services industry. *Bank Accounting & Finance*, 8(1):30-36.
- Krumwiede, K.R. (1998): ABC: Why it=s tried and how it succeeds. *Management Accounting*, april, s. 32-38.
- Levin, J.B. (1978): How a bank performs a customer profitability analysis. *Management Accounting*, juni, s. 35-43.
- Lukka, K. & Granlund, M. (1996): Cost accounting in Finland: current practice and trends of development. *European Accounting Review*, 5:471-489.
- Mays, J.W. & Sweeney, R.B. (1994): Activity-Based Costing in Banking: A Case Study. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, s. 67-78.
- Mols, N.P., Bukh, P.N.D. & Flohr Nielsen, J. (1998): Distribution Channel Strategies in Retail Banking. Working paper 1998-3, Department of Management, University of Aarhus (<http://www.econ.au.dk/afv/WP>). Under publicering i *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Mortensen, J. & Obling, N. (1982): Afdelingsregnskabet som styringsinstrument. *Fagskrift for Bankvæsen*, marts, s. 15-18.
- Møller, S. (1982): Afdelingsregnskabet - målrettet styring og motivation. *Fagskrift for Bankvæsen*, december, s. 147-150.
- Nielsen, Steen. 1998. Nye integrerede ledelsesinformationssystemer (SAP R/3). *Økonomistyring & Informatik* 14(2):129ff.
- Pedersen, E.R. & Christensen, H.N. (1988a): Ressourcestyring i danske pengeinstitutter. *Fagskrift for Bankvæsen*, s. 107-113.
- Pedersen, E.R. & Christensen, H.N. (1988b): Ressourcestyring i danske pengeinstitutter:

- stabsområderne. *Fagskrift for Bankvæsen*, s. 145-149.
- Perry, S. & Smilansky, J. (1994): Learning One=s ABCs Is No Easy Exercise. *Journal of Retail Banking*, (fall):32-35.
- Rørsted, B. (1991): Activity-based costing 1987-1991. *Revision & Regnskabsvæsen*, 10:42-50.
- Sharma, V.S. (1994): Determining product profitability. *The Bankers Magazine*, marts-april, s. 67-71.
- Shim, E. & Stagliano, A.J. (1997): A survey of U.S. manufacturers on implementation of ABC. *Journal of Cost Management*, 11:39-41.
- Stuchfield, N. & Weber, B. (1992): Modelling the profitability of customer relationships: Development and impact of Barclays de Zoete Wedd=s BEATRICE. *Journal of Management Information Systems*, 9(2):53-75.
- Sweeney, R.B. & Mays, J.W. (1997): ABM. *Management Accounting*, marts, s. 20-26.
- Sørensen, P.-E. & Israelsen, P. (1995/96): Anvendelse af moderne ACost Management@-teknikker i danske fremstillingsvirksomheder. *Økonomistyring & Informatik*, 11. årgang, s. 215-245.

-
1. Tak til professor Preben Melander for kommentarer til artiklen.
 2. Se Cooper og Kaplan (1991) samt Kaplan og Cooper (1998) for en udførlig beskrivelse af ABC. Se desuden Andersen (1992), Israelsen (1993), Friis (1998) og Rørsted (1991) for en sammenligning af ABC og visse dele af dansk regnskabstradition.
 3. Se Friis (1998) for en mere omfattende diskussion af ABC og den danske dækningsbidragsmodel.
 4. Yderligere 5 pengeinstitutter har en arbejdende kapital på mere end 500 millioner kroner: To grønlandske banker og 3 pengeinstitutter, der fortrinsvis administrerer betalinger for pensionskasser. Disse pengeinstitutter er ikke omfattet af undersøgelsen.
 5. Bemærk, at tre realkreditinstitutters og et forsikringsselskabs kundekontakt varetages gennem pengeinstitutters filialnet, samt at et forsikringsselskab udelukkende betjener sig af en anden, større forsikringskoncerns distributionsnet. Endvidere havde et forsikringsselskab slet ikke kundekontakt, men overtog blot forsikringer, som andre forsikringsselskaber havde tegnet. I disse 6 tilfælde afsendtes ikke skemaer til kundeafdelingschefen.
 6. Med henblik på at vurdere de indkomne svars statistiske validitet blev der testet for *non-response bias*, hvilket ikke gav anledning til bekymring. Generelt opgav respondenterne som den væsentligste årsag til, at de enten ikke svarede eller svarede sent, at de ikke havde tid til at udfylde skemaet. Nogle få respondenter afviste mere direkte at deltage i undersøgelsen. Enkelte virksomheder frabad sig således fra centralt hold henvendelse til de kunderettede funktioner (n=2), og andre respondenter angav, at de af princip ikke deltog i sådanne undersøgelser (n=3); endelig angav nogle respondenter i pengeinstitutter, at spørgeskemaet var for højtravende eller irrelevant for deres lille bank eller sparekasse (n = 4).
 7. Da der kun er 3 virksomheder, som angiver allerede at have indført ABC, skal alle procentsatser i artiklen tages med det nødvendige forbehold. Af samme årsag vurderer vi heller ikke den statistiske signifikans af udsagnene.