

KAPITEL 2

ABC i Danske Bank

Thomas Pjetursson

Danske Bank har altid haft en omfattende økonomisk styring, men indtil midten af 1990'erne var det primært det eksterne regnskab samt omkostningsstyring, som var i fokus (balance, marginaler, off-balance sheet osv.). I takt med at de interne krav til en forbedret intern økonomisk styring voksede, påbegyndte Koncernøkonomi i Danske Bank i 1999 et ABC-projekt, som skulle sikre et forbedret analyse- og beslutningsgrundlag internt i koncernen.

ABC-projektet har siden det første pilotprojekt videreudviklet sig flere gange, og den nuværende form ligger på en række områder langt fra pilotprojektets rammer. Dette kapitel beskriver nærmere bankens erfaringer med ABC-konceptet, det organisatoriske setup i forbindelse med ABC-modellernes udvikling og ikke mindst behovet for struktur i implementeringsfasen.

2.1 Præsentation af Danske Bank A/S

Danske Bank er Danmarks største finansielle virksomhed, og banken består i dag af seks forretningsområder, et større antal stabs- og ressourceområder

samt »finansielle beholdninger«. Forretningsområderne, der er opbygget, så de betjener hvert sit kundesegment:

- Danske Capital, som primært varetager kapitalforvaltning for private, investeringsforeninger, fonde m.fl.
- Danske Securities, som især varetager handel med aktier, Equity Research samt Corporate Finance
- Realkredit Danmark, som er udbyder af realkreditprodukter til private, erhverv og foreninger
- Danske Markets, som primært handler med valuta-, rente- og afledte finansielle instrumenter
- Bankaktiviteter, som har fokus på salg og rådgivning over for private og erhvervskunder. Salget foregår i al væsentlighed gennem filialnettet
- Liv & Pension, som primært udbyder pensions-, sundheds- og livsforsikringsprodukter

Hvor forretningsområderne er karakteriseret ved at have kundetilknytning og være styringsmæssigt konstrueret som profitcentre, så karakteriseres stabs- og ressourceområderne ved at producere eller understøtte de ydelser, som forretningsområderne udbyder, og modsætningsvis være omkostningscentre.

Omkostningscentrene omfatter bl.a. Kredit & Markedsrisici, som foretager kreditvurdering, Koncernøkonomi, der har det overordnede ansvar for regnskab, økonomistyring, budget, dele af IT-plattformene samt investor relations, og Personale, som varetager administration, uddannelse osv. af ledere og medarbejdere.

Banken har ca. 630 filialer fordelt i Danmark, Norge og Sverige og har desuden kontorer i Finland, England, USA, Luxembourg, Polen og Tyskland. Banken er førende i Skandinavien inden for udbud og styring af finansielle ydelser og har i den forbindelse stor nytte af sin fælles IT-plattform, som sikrer en hurtig, sikker og pålidelig drift på tværs af landegrænser.

Danske Bank er resultatet af en lang række akkvisitioner og fusioner igennem de seneste 15 år. Senest fusionerede Danske Bank og Real Danmark sammen til Danske Bank i efteråret 2000, hvorved Danske Bank styrkede sin position på det danske marked med brands som BG Bank og Realkredit Danmark. Banken har i dag ca. 18.000 medarbejdere, som sikrer, at banken har en høj kompetence inden for alle udbudte områder.

Medarbejdernes kompetence, den fælles IT-plattform og ikke mindst et målrettet fokus på omkostningsstyring er medvirkende til, at koncernen i dag har en særdeles fornuftig udvikling i indtjening og shareholder value set i forhold til resten af sektoren.

2.2 Baggrunden for ABC i Danske Bank

Inden for de senere år er der kommet større fokus på de enkelte børsnoterede virksomheders kursudvikling og derfor også deres evne til at generere overskud og værditilvækst til aktionærerne. Danske Bank har traditionelt haft stor fokus på omkostningsstyringen, men gennem ønsket om eksternt at præsentere forretningsområderegnskaber blev der sat ekstra fokus på de interne afregningspriser mellem de enkelte områder i banken.

Forretningsområderegnskabet er en ombrydning af det juridiske regnskab med henblik på, at indtjeningen præsenteres i henhold til den eksterne kundesegmentering, og forretningsområderegnskabet kræver derfor, at såvel indtægter som omkostninger segmenteres i henhold til dette princip.

Det bærende princip i opgørelsen af forretningsområderegnskabet i Danske Bank er fuld indtægts- og omkostningsallokering, hvilket vil sige, at samtlige omkostninger skal uddebiteres til de enkelte forretningsområder således, at forretningsområderne bærer alle omkostningerne, mens omkostningscentrene balancerer omkring nul.

Gennem indførelsen af forretningsområdestrukturen og -regnskabet blev der sat ekstra fokus på, at de interne afregningspriser var pålidelige, dokumenterede og accepterede, og at de derved var dækkende for den kapacitet, som forretningsområderne reelt forbrugte i ressourceområderne.

I forlængelse af de tiltagende diskussioner om »rigtigheden« af de interne afregningspriser iværksatte økonomidirektør Jesper Ovesen i november 1999 et ABC-pilotprojekt Danske Bank, hvis overordnede formål var at beregne de faktiske kostpriser på de enkelte ydelser i koncernen ud fra ensartede ABC-principper.

Den primære baggrund for initieringen af ABC-projektet var, at der eksisterede flere forskellige metoder til opgørelse af de interne priser, hvilket skabte

frustrationer i forretningsområderne. Enkelte forretningsområder mente, at de blev for hårdt belastet af de interne uddebiteringer, og at deres indtjening derfor skulle korrigeres for at give et retvisende billede af indtjeningen. Endelig viste det sig, at uddebiteringsgraden ikke var fuldstændig, og Koncernøkonomi var derfor nødsaget til at fordele restomkostningerne i omkostningscentrene til forretningsområderne gennem en række fordelingsnøgler. Denne restuddebitering var ikke hensigtsmæssig, da det reducerede stabs- og resourceområdernes incitament til at sikre en korrekt og fyldestgørende uddebitering – og i øvrigt holde omkostningerne nede.

Endeligt skal det nævnes, at uddebiteringen og ikke mindst opgørelsen af de interne priser ofte var forbundet med mange manuelle opgørelser, hvilket øgede tidsforbruget til processen og formodentlig forringede nøjagtigheden i beregningerne.

Specielt hurtigheden i udarbejdelsen af månedsregnskaberne er i dag afgørende, og ABC-projektet indgår som et af flere midler til at reducere »lukkeprocessen« med ca. 80% således, at der foreligger et fuldt konsolideret månedsregnskab for koncernen omkring den sjette hverdag efter månedsskiftet.

2.3 Pilotprojektet i Danske Bank

De følgende to afsnit beskriver det oprindelige formål med ABC i Danske Bank og resultatet af det første projekt, pilotprojektet.

2.3.1 Udgangspunktet for ABC i Danske Bank

Pilotprojektet skulle tilvejebringe gennemsigtighed og »fairness« i den interne prissætning af ydelser ved hjælp af ABC. Initialt var kendskabet til ABC relativt begrænset i Danske Bank, og det blev derfor besluttet at involvere eksterne konsulenter.

Projektet havde desuden til formål – ved hjælp af konsulenterne – at udvikle en dokumenteret implementeringsmetode, som skulle muliggøre, at Danske Bank kunne fortsætte ABC-analyserne uden brug af eksterne ressourcer. Et væsentligt element i pilotprojektet var derfor at få forankret viden om ABC i

Danske Bank. Der var to begrundelser for ønsket om at kunne fortsætte uden brug af eksterne konsulenter. Den første var, at viden omkring de enkelte modellers opbygning skulle forankres internt således, at vedligeholdelsen af modellerne ikke var afhængig af eksterne ressourcer. Den anden begrundelse var, at en længerevarende anvendelse af eksterne konsulenter *kunne* medføre en unødigt afhængighed – med deraf øgede omkostninger til følge.

Det var derfor essentielt for banken, at pilotprojektet – ud over at beregne kostprisen på en række ydelser – ligeledes udarbejdede en række templates (skabeloner), som banken kunne arbejde videre med i efterfølgende ABC-projekter.

2.3.2 Resultatet af pilotprojektet

Pilotprojektet blev gennemført i Trade Finance og varede ca. fem måneder. Projektet involverede tre medarbejdere fra Koncernøkonomi, tre medarbejdere fra Forretningsprocesudvikling og to fra Trade Finance samt fem eksterne konsulenter.

Pilotprojektet blev gennemført i Trade Finance fordi afdelingen bl.a. har relativt få og let identificerbare produkter samt et godt datamateriale. Projektet kunne således koncentrere sig omkring selve ABC-modellen frem for at skulle anvende uforholdsmæssigt store ressourcer på at tilvejebringe valide data og identificere de enkelte costobjekter (omkostningsobjekter).

Projektet var ud fra det oprindelige formål en succes, da der ved projektafslutningen var:

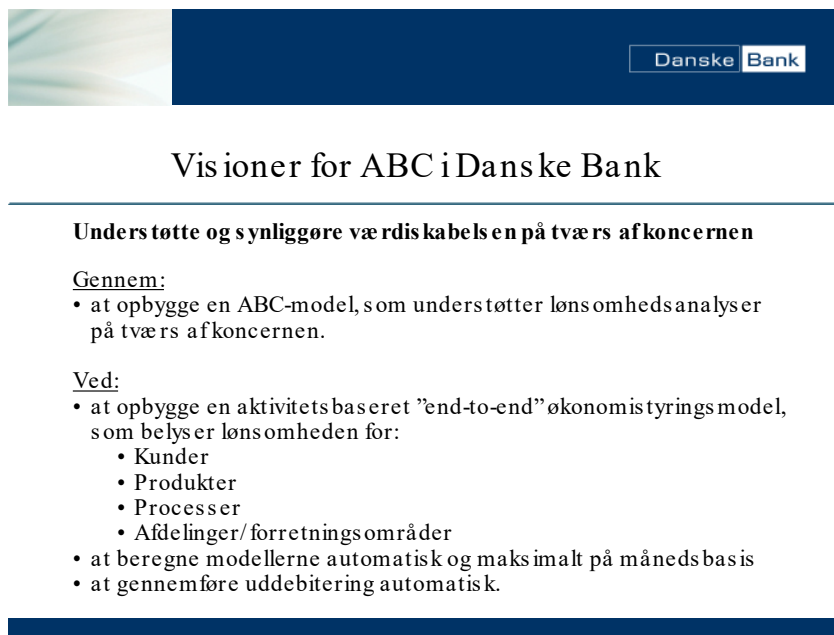
- Udarbejdet en drejebog, som detaljeret beskrev, hvorledes et ABC-projekt skulle struktureres, gennemføres og dokumenteres.
- Udarbejdet et første udkast til en række templates, som er skabeloner, der sikrer de »indre sammenhænge« i ABC-modellen samt skaber en ensartet dokumentation.
- Udarbejdet en prisliste for det behandlede ressourceområde på baggrund af principperne i ABC.
- Sikret viden internt i Danske Bank om principperne bag ABC, som muliggjorde, at Danske Bank aktivt kunne arbejde videre selvstændigt.

Drejebogen og de udarbejdede templates har haft stor betydning for Danske Banks videre erfaringer inden for arbejdet med ABC. Drejebogen, der er en detaljeret »køgebog« på et typisk ABC-projekt, hvor ca. 95% af alle kendte problemstillinger bliver behandlet, har dannet grundlag for en fælles referenceramme for det faste projektteam. Således giver drejebogen et hurtigt overblik over selve ABC-metodikken samtidig med, at den giver et detaljeret indblik i, hvorledes ABC-konceptet er blevet operationaliseret i Danske Banks ABC-projekt. Pilotprojektet er nærmere beskrevet af Friis, Holmbjerg og Skouenborg (2002).

2.4 Visionen for ABC i Danske Bank

Efter pilotprojektet arbejdede projektet videre med en målsætning om, at der skulle udarbejdes ensartede uddebiteringsprincipper for koncernen. Men i forbindelse med fusionen med Real Danmark i oktober 2000 blev det besluttet at redefinere ABC-projektet, og der blev udarbejdet en ny vision for Danske Banks fortsatte arbejde med ABC, jf. figur 2.1.

Den væsentligste ændring i visionen var et ønske om at kunne gennemføre lønsomhedsberegninger på kunder, produkter, processer og afdelinger – frem for blot at anvende ABC til at beregne uddebiteringspriser. Lønsomhedsberegningerne er essentielle i forbindelse med revurderinger af prissætningen af de kunderettede produkter/ydelser, og den øgede konkurrence inden for salg af finansielle ydelser skabte et øget fokus på validiteten af beregningerne. Det skal bemærkes, at Danske Bank i en årrække har gennemført lønsomhedsberegninger, men grundet den øgede konkurrence var der behov for forbedringer af og alternativer til den anvendte metode.



Figur 2.1: Visioner for ABC i Danske Bank

I forlængelse af den nye vision for ABC-projektet blev der ligeledes valgt en todelt implementeringsplan, hvor ABC først introduceres i stabs- og ressourceområderne for efterfølgende at blive implementeret i forretningsområderne. Denne opdeling skal ses ud fra ønsket om at opnå større gennemsigtighed i og dokumentation for de interne afregningspriser og efterfølgende anvende disse til at foretage konkrete lønsomhedsberegninger i forretningsområderne på f.eks. kundesegmenter, produkter eller lignende.

2.5 ABC-modellen

I afsnit 2.5.1 gives et overordnet indblik i ABC-modellen i Danske Bank, herunder de fem faser, som udgør grundstrukturen i en modelbygning. Herefter gennemgås de enkelt faser mere detaljeret i afsnittene 2.5.2-2.5.6.

2.5.1 Et hurtigt indblik i ABC-modellen

Det er karakteristisk for ABC-modellen i Danske Bank, at den er baseret på en pragmatisk tilgang til ABC-konceptet. Det bærende element i ABC-modelleringen i banken er således, at vedligeholdelsesarbejdet skal være minimalt, og at data skal kunne opsamles automatisk.

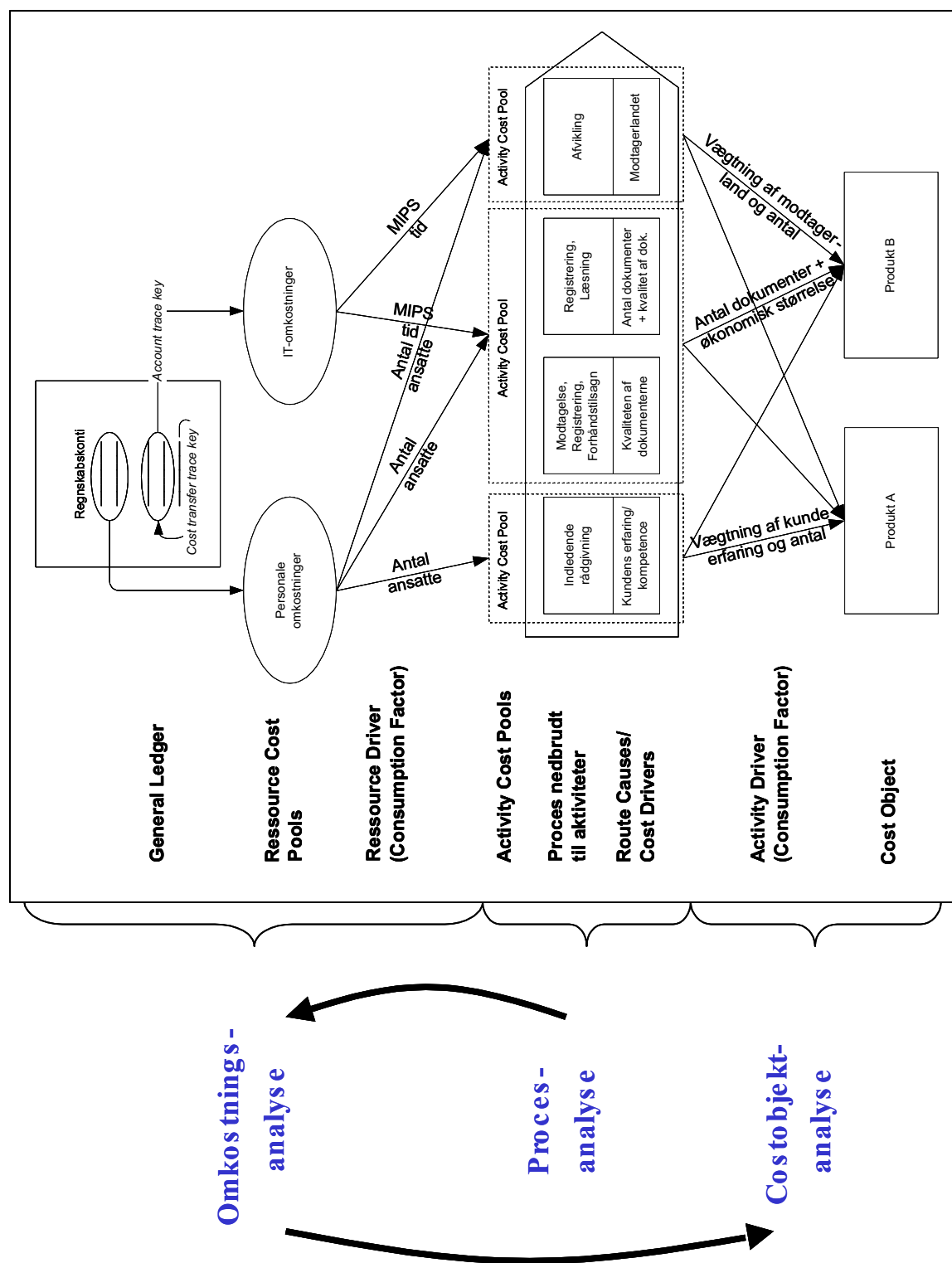
Et typisk projektforsløb består af fem faser:

- Procesanalyse
- Omkostningsanalyse
- Costobjektanalyse – herunder definition af datafangst
- Opbygning af model i ABC-applikation og
- Rapporteringsfasen

De tre første faser er illustreret i figur 2.2

Danske Bank har valgt et trinvist implementeringsforsløb, hvor der foretages en successiv implementering i 1-2 afdelinger samtidigt. To forhold begrundes den trinvis fremgangsmåde. For det første er det vores vurdering, at der er langt større mulighed for at skabe forståelse, indsigt og ikke mindst forankring af resultaterne, hvis brugerne aktivt involveres i projektet, hvilket i vores vurdering kun er muligt ved denne form for implementering. For det andet muliggør implementeringsmåden, at der meget hurtigt fremkommer resultater af projektet. Frembringelsen af hurtige resultater har bidraget til, at der i meget høj grad er skabt tiltro til projektets gennemførlighed.

Det trinvis implementeringsforsløb betyder selvfølgelig, at den samlede implementeringsperiode er betydelige længere end ved et samlet projekt i hele virksomheden. Danske Bank påregner således at anvende 2-3 år, inden samt-



Figur 2.2: Danske Banks omkostnings-, proces- og costobjektanalyser

lige afdelinger er dækket af ABC-modeller. Det er dog vurderingen, at fordelene klart opvejer ulemperne ved det lange implementeringsforløb.

De enkelte ABC-projekter har typisk en varighed på 5-8 uger, og det involverer – afhængig af kompleksiteten – mellem 3-6 medarbejdere fra ABC-teamet. Udover medarbejderne fra ABC-teamet indgår der endvidere 1-2 medarbejdere fra den pågældende afdeling.

Der er flere formål med involveringen af medarbejderne fra de enkelte afdelinger. For det første skal medarbejderne medvirke til at sikre de »indre sammenhænge« i den pågældende afdeling med henblik på, at kvaliteten af ABC-arbejdet øges. For det andet forankres ABC-modellerne hos medarbejderne, og det sikres derigennem, at de kender til den pågældende referenceramme og metodik. Det tredje formål er, at de pågældende medarbejdere får ansvaret for at gennemføre vedligeholdelsesopgaver vedrørende de opbyggede modeller således, at afdelingerne selv kan foretage opdateringer som følge af ændringer af organisation, fordelingsnøgler eller lignende.

Anvendelsen af midlertidigt tilknyttede medarbejdere har ligeledes den fordel, at ABC-projektet får en lang række ambassadører i de enkelte afdelinger, som er med til at skabe troværdighed omkring resultaterne. Det er derfor ikke et værktøj, som Koncernøkonomi har – men derimod afdelingens eget.

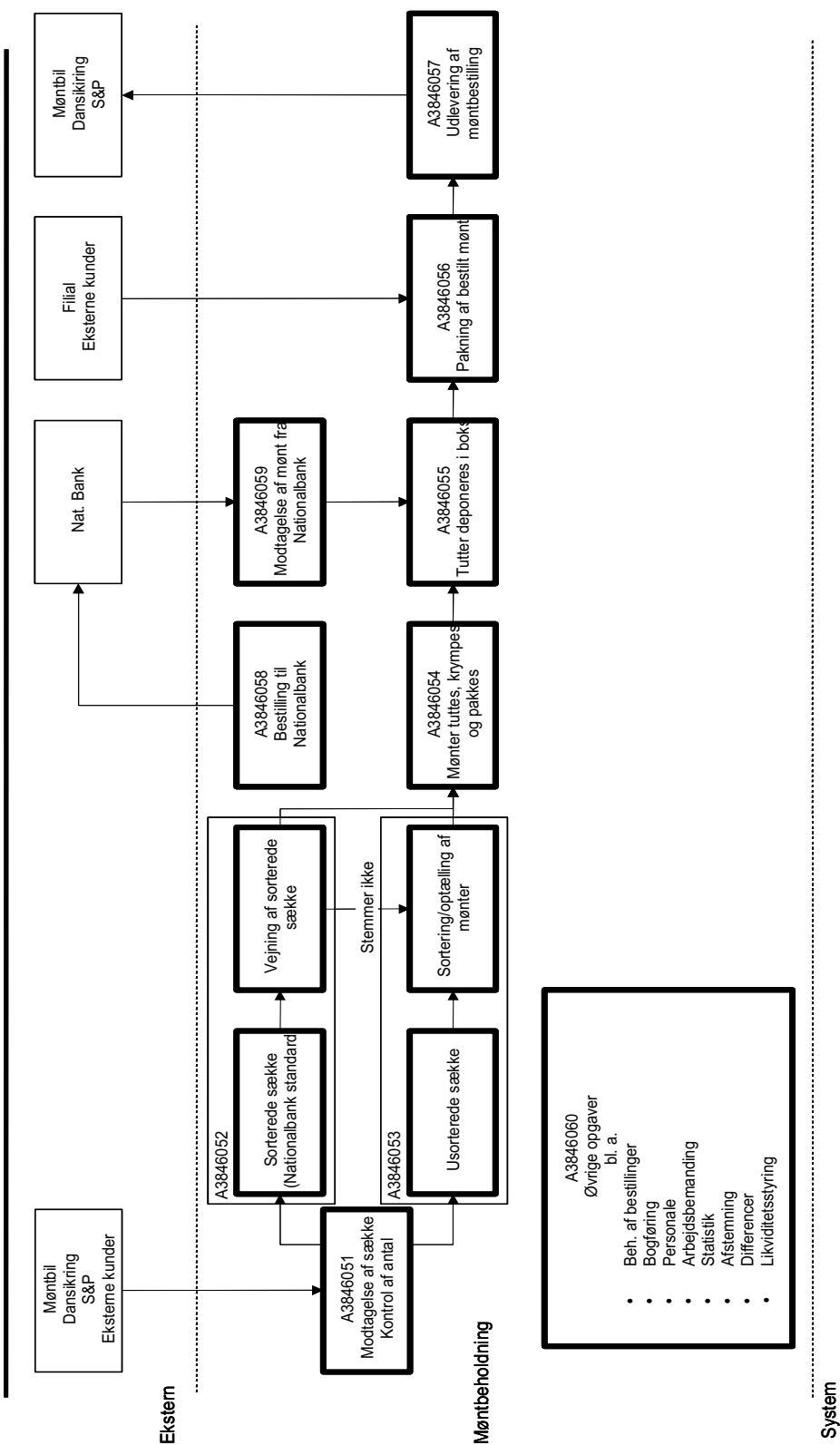
2.5.2 Arbejdet frem mod modelspecifikationen

Et ABC-projekt starter typisk med, at arbejdsprocesserne identificeres og kortlægges, og at der udarbejdes en bruttoliste over mulige costobjekter på baggrund af, hvorledes området definerer sine produkter.

Ved at udarbejde kortlægningen i samarbejde med de berørte medarbejdere, der skabes et godt fundament for samarbejdet mellem afdelingens medarbejdere, ledelsen og projektteamet. I forbindelse med ethvert projekt kan der opstå tvivl om formål, udfald osv., som kan skabe modstand mod projektet. Dette er man meget opmærksom på, og derfor involveres fra starten så mange medarbejdere fra implementeringsområdet som muligt således, at ABC-teamet kan forklare, hvad baggrunden er, hvad resultatet skal bruges til og ikke mindst vigtigheden af præcise informationer i forbindelse med gennemførelsen af projektet.

Procesflow
10-07-2001

3846 Pengeforsyningen, Møntbeholdning



Figur 2.3: Eksempel på procesdiagrammering

Procesdiagrammeringen sigter desuden mod, at projektteamet får et hurtigt indblik i den pågældende afdelings arbejdsopgaver således, at arbejdet kan målrettes mod de costobjekter, som kræver mest arbejde. Dette vil typisk sige costobjekter, som det er vanskeligt at skabe et validt datamateriale for.

Selve procesdiagrammeringen tager – afhængig af områdets størrelse - ca. tre uger, hvorefter de væsentligste aktiviteter er identificeret. Det er vigtigt at understrege, at der ligeledes på dette tidspunkt er skabt klarhed over, hvorvidt de enkelte aktiviteter kan identificeres med hensyn til såvel realiserede omkostninger som producerede mængder. Et typisk procesdiagrammering dokumenteres som illustreret i figur 2.3.

Et andet vigtigt element i dokumentationen af procesfasen er udfyldelse af templates (skabeloner), der dels anvendes som et væsentligt element i den endelige projekt-/modeldokumentation og dels som et primært materiale i forbindelse med modelopbygningen i ABC-applikationen. De enkelte templates er indbyrdes koblet sammen, og ved at følge disse sikres det, at alle nødvendige oplysninger er tilstede og dokumenteret, når modelleringen i ABC-applikationen skal gennemføres. I figur 2.4 er vist et eksempel på en af de anvendte templates.

Den illustrerede template anvendes til at beskrive processerne, som er kortlagt gennem interviews i området. På baggrund af de enkelte oplysninger beregnes en »forklaringsgrad«, som kan defineres således:

$$\frac{((Mgd_a \times Tid_a) + (Mgd_b \times Tid_b) +(Mgd_n \times Tid_n))}{Antal\ arbejdstimer\ i\ alt}$$

Mgd_x = Antal producerede enheder af costobjekt_x

Tid_x = Tid anvendt på at producere costobjekt_x

Hvis forklaringsgraden afviger med +/-20% fra de samlede ressourcer (normtiden), foretages der et tilbageblik til området med henblik på en revurdering af de oplyste tidsestimater på de enkelte aktiviteter – herunder om der mangler at blive defineret aktiviteter.

Antal aktiviteter: x	AKTI: (nummer og navn)	AKTI: (nummer og navn)	AKTI: (nummer og navn)
A: Aktivitet - i hovedtræk			
B: Input - art og kilde			
C: Output - art og kilde			
D: Ressource - type, f.eks. IT - Antal FTE			
E: Tidsforbrug - en gennemførsel			
F: Volumen - måleenhed - mængde + periode			
G: Root Cause - mulig driver			
H: ABM 1. potentiale			
I: Datakilder - mangler			
Referat - supplerende tekst			

Figur 2.4: Eksempel på template

Når der er opnået en acceptabel forklaringsgrad udfyldes den næste template, hvori ressourcedriveren defineres. I en selvstændig template analyseres de omkostninger, der skal indgå i modellen – herunder de omkostninger, som skal behandles specielt i modellen. Når de enkelte templates er udfyldt, tegnes ABC-modellen ved hjælp af et tegneprogram således, at sammenhængene mellem ressourcer, aktiviteter og costobjekter visualiseres.

Når processerne er diagrammeret, udfyldes den sidste template, som kort beskriver alle valg, der er foretaget undervejs i analysefasen – og ikke mindst baggrunden herfor. Denne template hjælper derfor med til, at controlleren og øvrige relevante personer hurtigt kan få genopfrisket begrundelserne for de enkelte valg, hvorved senere opdateringer lettes.

Det skal bemærkes, at faserne ikke er skrappt opdelte. Således arbejdes der ofte simultant på flere arbejdsopgaver, f.eks. med procesdiagrammering, definering af costobjekter og etablering af ressourceomkostningspuljer.

2.5.3 Omkostningsanalysen

Parallelt med definitionen af dataudtræk gennemføres der en kortlægningsproces, hvor omkostningerne fordeles til de definerede aktiviteter.

ABC-modellernes ressourceomkostningspuljer (gruppering af omkostningskonti) er opbygget ud fra bankens kontostruktur, hvori der opereres med otte overordnede omkostningsgrupperinger:

- Personaleomkostninger
- IT-omkostninger
- Husleje mv.
- Markedsføring
- Kontorhold
- Bankdrift (bl.a. interne uddebiteringer mv.)
- Tjenesterejser
- Honorarer og salærer

Denne opdeling er gennemgående for al regnskabsmæssig registrering, og det er derfor mest hensigtsmæssigt at genanvende denne i forbindelse med modelopbygningen i ABC-øjemed.

Variabiliteten i de enkelte omkostningsgrupper er relativt begrænset. Der er – generelt set – tale om relativt små udsving i produktionen af de enkelte ydelser, og bemanningen og omkostningerne er derfor forholdsvis stabile. Enkelte ydelser kræver selvfølgelig periodevist tilført yderligere ressourcer (f.eks. personale til manuel kodning af beskadigede eller ulæselige girokort ved månedsskift), men antallet af disse ydelser er begrænsede i banken. Det er derfor besluttet, at de ovennævnte otte grupper som hovedregel er dækkende for bankens ydelser, men at der ved stor volatilitet i produktionen skal opereres med yderligere omkostningsgrupper. I afsnit 2.6.1 vender vi tilbage til Danske Banks håndtering af nogle af ABC-konceptets nøgleproblematikker omkring variabilitet og ikke mindst håndteringen af ledig kapacitet.

I forlængelse af de valgte ressourceomkostningspuljer bliver »antal FTEs« (Full-Time-Equivalents/årsværk) benyttet som den gennemgående ressource-driver til fordeling af ressourcer til de enkelte aktiviteter. Det betyder i praksis, at antal medarbejdere på en given opgave automatisk trækker en given

procentdel lønomkostninger, husleje, IT, markedsføring osv. med sig til aktiviteten.

Går man i detaljen med denne pragmatiske modelløsning, vil man finde, at den ikke er helt korrekt. Når antal medarbejdere f.eks. anvendes til at fordele huslejen, antages det implicit, at alle aktiviteter forholdsmæssigt optager lige meget plads, hvilket ikke er korrekt. Det er dog vores vurdering, at usikkerheden er acceptabel, og at den ikke påvirker resultaterne betydeligt.

En fordel ved relativt få og allerede eksisterende omkostningsgrupper er, at det simplificerer vedligeholdelsen i fremtiden (f.eks. ved oprettelse af nye konti eller lignende). Ligeledes muliggør det en forholdsvis ukompliceret datafangst, hvor der kan indarbejdes en automatisk validering af data. Det er vores opfattelse, at der ved et valg mellem at opnå en marginal forbedring af ABC-beregningerne eller at opnå en automatisering af datafangst bør vælges automatisering.

Når omkostningerne er fordelt til de enkelte ressourceomkostningspuljer fordeles de herfra til de enkelte aktiviteter. Denne proces er som regel ukompliceret, hvilket især kan forklares med, at de enkelte ABC-modeller typiske kun anvender de tidligere nævnte otte ressourceomkostningspuljer.

2.5.4 Costobjektanalysen

Når de enkelte aktiviteter er defineret, og der er fordelt ressourcer fra de enkelte ressourceomkostningspuljer til aktiviteterne, påbegyndes costobjektanalysen. Denne analyses primære formål er at definere de endelige costobjekter samt at få defineret og skabt de endelige dataudtræk fra de enkelte systemer. Denne fase er som regel forbundet med væsentlige komplikationer, og den kræver ofte meget stor detailindsigt i afdelingens anvendte systemer. Fasen involverer i høj grad medarbejdere fra afdelingen, og det har erfaringsmæssigt vist sig, at den nødvendige indsigt kun er tilgængelig hos 1-2 medarbejdere i den enkelte afdeling. Da fasen er kritisk, aftales det altid indledningsvist med ledelsen i afdelingen, at projektet har fri adgang til disse 1-2 medarbejdere i en forud aftalt periode for at undgå, at ABC-implementeringen går i stå.

Begrundelsen, for at de endelige costobjekter først fastlåses sent i processen, er, at det erfaringsmæssigt viser sig, at enkelte ønskede costobjekter ikke kan anvendes grundet manglende mængdedata. Et eksempel kunne være ønskede

stykpriser på den interne postfordeling. For at denne prisfastsættelse vil være mulig, er det nødvendigt at have statistik på f.eks. brevforsendelser mellem de enkelte afdelinger, hvilket man typisk ikke har datafangst på.

Definitionen af costobjekter er således tæt knyttet sammen med det eksisterende datagrundlag. Manglen på elektronisk lagrede data vil som hovedregel medføre, at costobjektet ikke medtages i den endelige model. I Danske Bank muliggør systemerne f.eks. kun i begrænset omfang datafangst af mængder vedrørende fejlbehæftede produkter/håndteringer, og det er derfor vanskeligt at indarbejde en differentiering mellem fejlfrie og fejlbehæftede produkter i ABC-modellerne.

Ønsket om minimal vedligeholdelse betyder blandt andet, at ABC-modellen opererer med relativt få costobjekter – bankens størrelse taget i betragtning. Baggrunden for dette skal primært ses i lyset af, at banken på nogle områder ikke i tilstrækkelig grad elektronisk har lagret mængdeoplysninger (»transaktionsdrivere«) på de enkelte varianter af de ønskede costobjekter. I enkelte tilfælde anvendes derfor faste fordelingsnøgler, men da disse kræver vedligeholdelse, tilstræbes det at minimere antallet mest muligt.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at formålet med ABC i Danske Bank er udarbejdelse af lønsomhedsberegninger og overvågning af omkostningsudviklingen. I forbindelse med lønsomhedsberegningerne er det vores vurdering, at hvis lønsomhedsmarginalen bliver ødelagt af en fordeling af f.eks. »delvis korrekt« husleje, så er lønsomhedsmarginalen i forvejen kritisk lav, og det kan derfor diskuteres, hvorvidt produktet reelt set er rentabelt at producere.

2.5.5 Modelopbygning i ABC-applikation

Når dataudtrækkene er defineret og dokumenteret udarbejdes et første udkast af ABC-modellen i ABC-applikationen. Modelleringen i ABC-applikationer blev oprindeligt udarbejdet i Prodacapo (version S2), men i forbindelse med fusionen med Real Danmark valgte Danske Bank at skifte til OROS fra ABC Technologies (nu SAP).

På nuværende tidspunkt er Danske Bank ved at implementere PeopleSoft's integrerede EPM-suite. ABC-projektet er på nuværende tidspunkt ved at konvertere eksisterende modeller fra OROS til PeopleSoft's ABM-modul, som skal anvendes fremover. Valget af PeopleSoft er sket ud fra et ønske om at minimere antallet af »stand-alone« applikationer og derved opnå en fuldt

integreret EPM-løsning, som baserer sig på et fælles datagrundlag (i form af fælles datawarehouses og datamat'er). PeopleSoft-applikationen er baseret på et DB2-databasemiljø, og der sikres gennem det fælles database-miljø et hurtigt og pålideligt miljø. Det vil være medvirkende til, at ABC-beregningerne kan gennemføres væsentligt hurtigere, samt at alle beregninger kan anvendes i forbindelse med generel månedlig ledelsesinformation, Balanced Scorecard mv.

Skiftet mellem de forskellige ABM-applikationer har ikke været problemfrit, da det f.eks. ikke er umiddelbart muligt at kopiere mellem de enkelte applikationer. I forbindelse med det første skift fra Prodacapo til OROS valgte vi således at genopbygge modellerne fra bunden, mens vi på nuværende tidspunkt har valgt at anvende en ekstern konsulent, som har kendskab til såvel OROS som PeopleSoft for at minimere tidsforbruget til omlægningen mellem de to platforme. På baggrund af de tre applikationsskift er det vores klare anbefaling, at man skal være meget omhyggelig med sit applikationsvalg og ikke kun tage udgangspunkt i f.eks. brugergrænsefladen men derimod i muligheden for at anvende virksomhedens eksisterende databaser.

Selve modelopbygningen i ABC-applikationen tager 2-3 dage, hvorefter de første resultater af modellen præsenteres for ledelsen i den pågældende afdeling. Når ledelsen har godkendt de foreløbige resultater af ABC-modellen, færdiggøres dokumentationen.

2.5.6 Rapporteringsfasen

Dokumentationen af et ABC-forløb er ændret markant fra pilotprojektet til den nuværende dokumentationsform. Således omfattede dokumentationen i pilotprojektet ca. 250 sider, hvilket blev fundet alt for omfattende. Afslutningsrapporten omfatter i dag ca. 10 sider, hvor resultaterne af ABC-modellen kort præsenteres og kommenteres. Som et supplement til rapporten vedlægges de udfyldte templates inklusiv procestegningerne samt referater fra medarbejderinterviews.

I figur 2.5 er vist et eksempel på den færdige dokumentation. Det bemærkes, at talmaterialet er fiktivt.

Anvendelsen af en kortfattet afslutningsrapport har – udover det reducerede arbejde med at skrive den – ligeledes den fordel, at det afsluttende møde ikke bliver detaljefikseret, hvor ubetydelige delresultater eller nøgler drøftes frem

for den endelige pris og forankringen. Den afsluttende rapport skal medvirke til at skabe en ledelsesmæssig forankring i organisationen.

Når den endelige ABC-model er afleveret og forankret i afdelingen, har den ansvaret for den fremtidige vedligeholdelse. ABC-teamet står til rådighed ved tvivlsspørgsmål og større ændringer, men ellers er det afdelingen selv, der vedligeholder modellerne. Baggrunden for denne disponering er, at der opbygges et stort antal modeller i banken, hvorfor det vil kræve uforholdsmæssigt store ressourcer i Koncernøkonomi, hvis vedligeholdelsesansvaret ligger centralt.

Produktpriser			
Produkt: Kantiner	Antal stk. 1. kvartal	Totale omk. 1. kvartal	Omk. pr. styk
Buffet pr. medarbejder pr. år	2.000	8.000.000	4.000,00
Gæstebuffet	1.500	100.000	66,67
2-retters menu	1.000	30.000	30,00
Kursusbuffet	1.500	30.000	20,00
3-retters menu	3.000	200.000	66,67
Tallerkenanretning	1.000	60.000	60,00
Aftenarrangement buffet 2-3 retters menu	2.000	150.000	75,00
Kaffearr. afhentet, kage, rundstykker og frugtarr.	8.000	5.000	0,63
Kaffearr. leveret, kage hjemmebagt	2.000	5.000	2,5
Receptioner	1.000	3.000	3,00
Automatsandwich/burger	10.000	30.000	3,00
Morgencomplet	200	1.000	5,00
Smørrebrød, sandwich	6.000	20.000	3,33
Øl/vand (antal flasker)	20.000	15.000	0,75
Total		8.649.000	

Figur 2.5: Eksempel på rapportering af ABC-informationerne (fiktive tal)

2.6 Danske Banks erfaringer med ABC

I forbindelse med det praktiske arbejde med ABC har vi gjort os en del erfaringer med hensyn til:

- Fortolkningen af ABC-konceptet
- Projektsammensætning og -forankring
- Anvendelsen af drejebøger, templates mm.

Det skal dog indledningsvist understreges, at vores erfaringer ikke nødvendigvis er almen gyldige. Flere af erfaringerne er således tæt knyttet til Danske Banks organisationsstruktur, interne styringsmekanisme og ikke mindst kulturen.

2.6.1 Praktiske fortolkninger af ABC-teorien

Det er vurderingen, at specielt fortolkningen af ABC-konceptet er et af de områder, som de fleste virksomheder oplever eller vil opleve problemer med. I forbindelse med Danske Banks arbejde har projektteamet været nødsaget til at gennemføre fortolkninger og foretage modifikationer i forhold til det »ideale« ABC-koncept. Lad os give et eksempel.

Håndteringen af ledig kapacitet: ABC-teorien taler om, at ledig kapacitet skal betragtes som en »ledelsesmæssig udfordring«. Det betyder, at evt. ledig kapacitet i virksomheden ikke skal belaste omkostningsberegningen af de enkelte produkter, men derimod synliggøres således, at ledelsen kan handle på baggrund af viden om den ledige kapacitet. Der er ingen tvivl om, at det er meget velovervejet, når Kaplan m.fl. udtaler dette, men problemet bliver lidt mindre operationelt i det øjeblik, man f.eks. skal kvantificere en salgsmedarbejders »unused capacity«.

I Danske Bank har denne problemstilling vist sig vanskelig at håndtere. I banken anvendes der kun en overordnet tidsregistrering, som benyttes til styring af over-/mindrearbejde, ferie, fridage mm. I de fleste afdelinger foretages der ikke en registrering af, hvor lang tid de enkelte medarbejdere bruger på de enkelte aktiviteter, som anvendes i ABC-beregningerne. ABC-modellerne er derfor nødsaget til at anvende fordelingsnøgler, som er baseret på gennemsnitligt tidsforbrug på de enkelte aktiviteter.

I direkte forlængelse heraf har Danske Bank valgt at undlade opgørelse af »unused capacity« og i stedet operere med volatile priser (omkostninger), som i høj grad svinger i takt med de producerede mængder. Det er vurderin-

gen, at denne fremgangsmåde er af mindst lige så stor værdi for organisationen.

Det skal i denne sammenhæng understreges, at en undersøgelse af volatiliteten i produktionen viste, at der over en kortere periode alene var tale om små udsving i de producerede mængder. Set i det lys, blev det vurderet acceptabelt, at ledig kapacitet ikke blev isoleret, da det i praksis ville være vanskeligt at tilpasse produktionsapparatet til udsvingene i produktionen, idet en væsentlig del af omkostningsmassen udgøres af faste omkostninger.

2.6.2 Projektsammensætning og -forankring

ABC-projektet har igennem de senere år haft flere forskellige sammensætninger. I det første år – inkl. pilotprojektperioden – bestod projektteamet af medarbejdere fra såvel Koncernøkonomi som Forretningsprocesudvikling.

I forlængelse af fusionen med Real Danmark blev det besluttet, at ABC-projektet skulle fortsætte uden medarbejderne fra Forretningsprocesudvikling. Baggrunden for beslutningen var, at fokus i ABC-beregningerne var øget gennemsigtighed og »fairness« i uddebiteringer/udkrediteringerne og ikke et ønske om gennemførelse af interne procesforbedringer. Således var det vurderingen, at det var en ledelsesopgave at vurdere resultaterne kritisk og på den baggrund beslutte, hvilke initiativer disse måtte give anledning til at iværksætte. Ønskede ledelsen i den forbindelse at inddrage de interne proceskonsulenter, var dette ledelsens beslutning – og ikke en del af ABC-projektet.

Anvendelsen af medarbejdere fra Forretningsprocesudvikling var på flere områder en fordel for projektet, men det er dog vores vurdering, at man – ud fra en generel betragtning – skal være varsom med at blande procesoptimering ind i udarbejdelsen af ABC-modeller, da de to initiativer kan have modstridende interesser. Det kan således medføre modstand mod ABC-projektet, hvis ABC-dokumentationen inkluderer et forbedringskatalog, hvor en række besparelsesmuligheder er præsenteret.

2.6.3 Anvendelsen af drejebøger, templates, udrulningsplan mm.

Fra ABC-projektets begyndelse har det været et mål, at de enkelte ABC-projekter skulle opbygges omkring en fast struktur, som sikrede et ensartet

implementeringsforløb. I denne forbindelse har drejebogen og ikke mindst de udviklede templates vist sig særdeles anvendelige.

Drejebogen har fungeret som en fælles referenceramme for hele projektteamet, og ikke mindst de midlertidigt tilknyttede medarbejdere har haft gavn af retningslinierne i drejebogen og de anvendte templates. Projektteamet har således gentagende gange oplært midlertidigt tilknyttede medarbejdere i ABC-metodikken i løbet af få uger, og en »step-by-step« procedure knyttet til de enkelte templates har dannet rammerne for oplæringen.

2.7 Den fremtidige udbygning af ABC i Danske Bank

Danske Bank har på nuværende tidspunkt arbejdet med ABC i ca. tre år, og der er inden for de seneste to år udviklet ca. 20 integrerede modeller, som dækker ca. 80% af bankens omkostningscentre.

Arbejdet med ABC har i høj grad forbedret opgørelsen af de interne priser, hvorfor grundlaget for de interne uddebiteringer er blevet forbedret. I naturlig forlængelse af de opnåede resultater arbejder Danske Bank ligeledes med Target Costing, hvor der fastsættes mål for de enkelte interne priser i forbindelse med budgetlægningen. Det betyder i praksis, at ABC har været medvirkende til, at budgetlægningen på et overordnet afdelingsniveau er blevet suppleret med en budgettering på de enkelte produkter.

Anvendelsen af Target Costing er første skridt på vejen til, at Danske Bank vil anvende Activity Based Management (ABM) til at opgøre og styre lønsomheden på kunder, produkter, processer og afdelinger. Det er ligeledes formålet med ABM-modulet i PeopleSoft, at det skal understøtte beslutningsprocessen for så vidt angår strategiske beslutninger inden for prissætning, distributionskanaludformning mv., hvilket anses realistisk inden for en horisont på 1-2 år.

På nuværende tidspunkt danner ABC-beregningerne i meget høj grad fundament for de løbende procesforbedringer i koncernen, og beregningerne har gennem de seneste to år ligget på et så højt kvalitativt niveau, at resultaterne anvendes målrettet i søgningen efter procesforbedringsmuligheder.

Litteratur

Friis, I., L. Holmbjerg & S. Skouenberg (2001/2002): ABC i Danske Bank: Om at putte en kompleks virksomhed på tal. *Økonomistyring & Informatik*, 17. årgang, pp. 357-385.