

CAND.MERC.ØKONOMISTYRING

BSC: Balanceret, men kan det være bæredygtigt?

Specialeafhandling

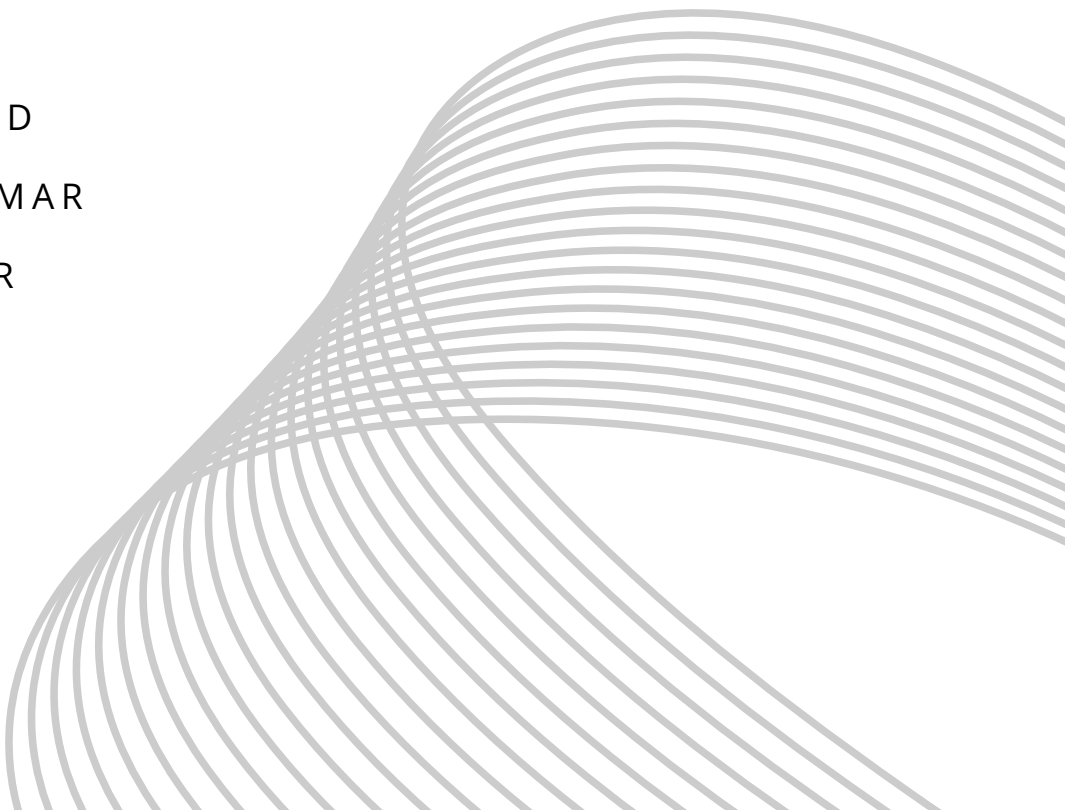
4. SEMESTER

GRUPPE 12

ALBERT H. SANDFELD

DHEVYAH THILIPKUMAR

RASMUS F. WINTHER



Titelblad

Aalborg University Business School

Uddannelse: Cand.merc. Økonomistyring

Semester: 4. semester

Vejleder: Per Nikolaj Bukh

Gruppenummer: 12

Afleveringsdato: 3. juni, 2024

Antal anslag: 209.410

Sandfeld, Albert Haugaard

Studienummer: 20195473

Thilipkumar, Dhevyah

Studienummer: 20195294

Winther, Rasmus From

Studienummer: 20195541

Forord

Inspirationen til dette speciale opstod i takt med, at vi observerede de stadigt stigende udfordringer, som virksomheder står over for i at balancere økonomiske mål med bæredygtighedsmål. I en verden, hvor bæredygtighed ikke længere kun er et ideal, men en nødvendighed, stod det tydeligt for os, at integrationen af bæredygtighed i virksomheders strategiske styring er et yderst relevant og nutidigt område. Balanced Scorecard har længe været et anerkendt værktøj til at inkludere finansielle og ikke-finansielle forhold i balancen mellem langsigtede og kortsigtede værdiskabelse. Af denne grund vurderede vi potentialet for synergier mellem BSC og den bæredygtige disciplin, hvorfor dette blev vores speciales fokuspunkt.

Dette speciale ville ikke have været muligt uden støtte og input fra en række personer og virksomheder. Først og fremmest vil vi gerne rette en tak til vores vejleder, Per Nikolaj Bukh, for hans overbærenhed, gode vejledning, hurtige svarrate og konstruktive feedback gennem hele skriveprocessen. Hans indsigt og støtte har været et helt centralt komponent i vores arbejde. Der skal ligeledes lyde en stor tak til de 221 virksomheder, der viste interesse i vores speciale og besvarede vores spørgeskema. Bekymringerne om kvalitet og svarprocent var mange, men virksomhedernes villighed til at dele deres tid og erfaringer har været afgørende for vores opgave og bidraget til, at vi kunne opnå en dybere forståelse af emnet.

En særlig tak går til vores venner, medstuderende og lektorer på Aalborg University Business School. Jeres støtte, opmuntring og faglige input har bidraget til at skabe et inspirerende og udfordrende akademisk miljø, hvor vi har kunnet udvikle vores idéer og færdigheder over de seneste fem år.

Vi håber, at denne specialeafhandling vil være en nyttig ressource for videre forskning, studerende og virksomheder, der er interesserede i strategisk styring og bæredygtighed. Må den inspirere til innovation og fremskridt inden for dette forskningsfelt og hjælpe med at forme en mere bæredygtig fremtid.

Med venlig hilsen,

Albert H. Sandfeld

Dhevyah Thilipkumar

Rasmus F. Winther

Abstract

The sustainability agenda has become increasingly important, driven by enhanced consumer awareness, investor interest, and regulatory changes such as the EU Directive (CSRD). However, integrating sustainability into existing business frameworks presents notable challenges. This thesis investigates sustainability practices in medium and large Danish companies and explores the potential of integrating sustainability measures into the Balanced Scorecard (BSC). Empirical data were collected from 221 Danish companies. The study reveals varied approaches to sustainability reporting. Findings show diverse integration of sustainability into business operations, with its strategic importance being recognised, but with varying degrees of depth across organisational levels. Concerning BSC usage, 67 percent of companies do not use BSC, while only 6 percent use it extensively. Among BSC users, one-third have integrated sustainability into their BSC, with 37 percent considering integration. This integration often involves adding a fifth perspective to the BSC, used by 50 percent of the BSC-using companies, while 29 percent incorporate sustainability into the existing four perspectives. Furthermore, BSC is primarily used as a Performance Management System (PMS) rather than a Management Control System (MCS). The total awareness of the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) is limited, with 68 percent of BSC users reporting little or no knowledge, and only 14 percent indicating high knowledge. The study argues that SBSC has not gained broad acceptance, potentially due to limited publication in reputable management accounting journals and methodological issues. Overall, the study concludes that while sustainability can be integrated into BSC conceptually, it requires alignment with company strategy, situationally determined methods, and robust managerial support. Further research and development are necessary to ensure sustainability becomes a core component of strategic management and value creation, driven by regulatory pressures and rising consumer awareness.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING.....	6
1.1 HISTORISK UDVIKLING AF VIRKSOMHEDERS SAMFUNDSANSVAR	6
1.2 VOKSENDE RELEVANS OG UDFORDRINGER: ESG	8
1.3 BÆREDYGTIGHED I VIRKSOMHEDSSTYRING	9
2. STRATEGISK BÆREDYGTIGHED OG ØKONOMISK STYRING	13
2.1 BÆREDYGTIGHED I VIRKSOMHEDENS STRATEGI	13
2.2 PRÆSTATIONS MÅLINGSSYSTEMER, ORGANISATORISK DESIGN OG INCITAMENTSSTYRING	14
2.3 BÆREDYGTIGHED I KLASSISKE STYRINGSSYSTEMER	16
2.4 VÆRKTØJER FOR BÆREDYGTIGHEDSRAPPORTERING	17
3. BÆREDYGTIGHED I BALANCED SCORECARD.....	20
3.1 LEDELSESPROCESSER	20
3.2 BALANCED SCORECARD	21
3.2.1 De fire perspektiver	22
3.2.2 Strategikort	23
3.2.3 Det femte perspektiv i BSC	25
3.3 INTEGRATION AF BÆREDYGTIGHED I BSC.....	25
4. SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARDS	29
5. UNDERSØGELSESDSIGN OG METODE.....	36
5.1 KVANTITATIV METODE	36
5.2 DATAINDSAMLING	38
5.2.1 Population og stikprøveudvælgelse.....	38
5.2.2 Spørgeskema	39
5.2.3 Distribution og svarprocent	41
5.2.4 Non-respons bias	43
5.2.5 Uninformed response	46
5.3 DATAANALYSE	48
5.3.1 Databehandling.....	48
5.3.2 Deskriptiv statistik og lineær regression.....	49
5.4 KVALITETSKRITERIER.....	50
6. RESULTATER	53
6.1 RAPPORTERING AF BÆREDYGTIGHED	53

6.2 INTEGRATION AF BÆREDYGTIGHED I VIRKSOMHEDERS STYRING	57
6.3 BRUGEN AF BALANCED SCORECARD	62
6.4 BÆREDYGTIGHED INTEGRERET I BALANCED SCORECARD	65
6.5 KONSEKVENSER AF BÆREDYGTIGHED I BALANCED SCORECARD	68
7. DISKUSSION	73
7.1 BÆREDYGTIGHED I BSC ELLER SBSC?	73
7.2 MULIGHEDER FOR INTEGRATION AF BÆREDYGTIGHED I BSC	78
7.3 UDBREDELSE AF BÆREDYGTIGHED I BSC	82
8. KONKLUSION	86
8.1 UNDERSØGELSENS BIDRAG	86
8.2 BEGRÆNSNINGER OG FREMTIDIG FORSKNING	90
9. REFERENCELISTE	91
10. BILAGSOVERSIGT	99
BILAG 1: SPØRGESKEMA	99
BILAG 2: SPØRGESKEMA MED VALIDERINGER	99
BILAG 3: ROLLEFORDELING AF RESPONDENTER	99
BILAG 4: DATAUDTRÆK FRA SURVEYXACT	99

1. Indledning

Den bæredygtige agenda har udviklet sig betydeligt over tid og er nu mere relevant end nogensinde (MacNeil & Esser, 2022; Cheng, Perego & Soderstrom, 2023). I moderne virksomheder har bæredygtighed taget form gennem forskellige koncepter og tilgange, såsom samfundsansvar, Corporate Social Responsibility (CSR), den tredobbelte bundlinje og ESG (Environmental, Social and Governance). Hver af disse repræsenterer en dimension af, hvordan moderne virksomheder kan integrere bæredygtige praksisser og etisk forretningsførelse i deres drift. Fælles for alle koncepter og tilgange er, at de betegner virksomheders indsats på områder, der ikke kun er fokuseret på kortsigtet profitmaksimering, men langsigtet beskyttelse af den omverden de befinder sig i (MacNeil & Esser, 2022; Murray, Skene & Haynes, 2017).

1.1 Historisk udvikling af virksomheders samfundsansvar

Debatten vedrørende virksomheders udvidede ansvar over for det bredere samfund har historiske rødder, der strækker sig tilbage til midten af det 20. århundrede, hvor konceptet om samfundsansvar begyndte at komme til udtryk i forskellige manifestationer (Bowen, 1953; Joshi & Li, 2016). Specifikt i løbet af 1950'erne og 1960'erne, oplevede konceptet en udvikling. Dette afspejlede en tidlig, om end begrænset, erkendelse af, at virksomheders ansvar strækker sig ud over blot profitmaksimering (Bowen, 1953; Joshi & Li, 2016). Allerede i 1953 blev det præsenteret, at 'forretningsmanden' burde *"administrere alle naturressourcer under hans kontrol med særlig omsorg for, at interesser for nuværende og fremtidige generationer sikres"* samt hvordan 'han' burde *"afholde sig fra diskrimination af personer på grund af race, religion, politiske synspunkter, national oprindelse, social status, fysisk fremtoning eller køn"* (Bowen, 1953 s. 39-40). Denne holdning opnåede dog ikke bred enighed, da der stadig var modsatrettede synspunkter, herunder, at virksomhedens eneste forpligtelse var at maksimere profit inden for samfundets lovmæssige rammer, og dermed ikke skulle bekymre sig om sociale forhold (Friedman, 1970).

Synet på virksomheders ansvar for samfundet begyndte dog at ændre sig med Brundtlandkommissionens rapport fra 1987, der gav debatten om virksomheders samfundsansvar fornyet fokus (MacNeil & Esser, 2022). Hertil blev bæredygtighed i brundtlandrapporten defineret som *"en udvikling, der opfylder nutidens behov uden at ødelægge mulighederne for, at fremtidige generationer kan få opfyldt deres behov"* (World Commission on Environment and Development, 1987, s. 42). Rapporten blev udarbejdet af Verdenskommissionen for Miljø og Udvikling under FN, og fremhævede behovet for

bæredygtig udvikling samt satte den første globalt toneangivende retning for, hvordan udvikling og vækst kan kombineres med et ansvar for miljøet og planeten (MacNeil & Esser, 2022; World Commission on Environment and Development, 1987). Især det miljømæssige perspektiv af bæredygtighed har spillet en afgørende rolle i at fremme agendaen i både nationers og virksomheders ledelse. Dette er blandt andet sket som en reaktion på det stigende samfundsmæssige fokus på miljøbeskyttelse og klimaforandringer (Murray et al., 2017). På trods af, at den generelle definition af bæredygtighed har fremmet en bred enighed om vigtigheden af bæredygtighed, er der uenighed om definitionens implikationer. Kritikere hævder, at definitionen er for vag og uspecifik, og kun giver en bred, men ikke udtømmende vejledning om samfundsmæssig eller global bæredygtighed (Bebbington & Gray, 2001).

Responsen på det voksende behov for at integrere samfundsansvar og bæredygtighed i virksomheders daglige drift og strategi manifesterede sig i form af den bredere adoption af Corporate Social Responsibility (CSR) (Carroll, 2016). Dette koncept fokuserer ikke kun på virksomheders ansvar for at minimere negativ påvirkning på miljøet og samfundet, men også på dets potentiale til aktivt at bidrage til social og økonomisk udvikling. Dermed er CSR som tilgang med til at vejlede virksomheder i, hvordan de kan operere på en ansvarlig og etisk måde (Carroll, 2016; Porter & Kramer, 2006). Dette koncept afspejler en bevægelse væk fra en forståelse af virksomheders ansvar, som primært omhandler at undgå skade, til en bredere anerkendelse af virksomheders rolle som en positiv kraft i samfundet (Porter & Kramer, 2006).

Den strategiske integration af CSR inden for virksomhedsledelse har været en tilgang til at skabe langsigtede værdi for både virksomheder og samfundet, hvortil dette koncept har været bredt anerkendt af virksomheder (Porter & Kramer, 2006; MacNeil & Esser, 2022). Denne tilgang er i tråd med den tredobbelte bundlinjes tilgang, hvor virksomheder evalueres på deres evne til at balancere økonomiske, sociale og miljømæssige præstationer. Dette koncept opfordrer virksomheder til ikke kun at fokusere på profit, men også at prioritere miljømæssig bæredygtighed og social velfærd. Formålet med dette er, at virksomheder kan opnå en mere bæredygtig drift og samtidig opbygge positiv goodwill og stærkere relationer med samfundet (Elkington & Rowlands, 1997).

Det nyeste og stadig mere fremtrædende koncept i debatten om bæredygtighed i virksomheder er ESG (Environmental, Social, and Governance). ESG refererer til de tre centrale faktorer, der bruges til at måle og vurdere bæredygtige samt etiske påvirkninger af en investering i en virksomhed

(MacNeil & Esser, 2022). Dette omfatter, hvordan en virksomhed administrerer ressourcer i forhold til det miljømæssige (Environmental), hvordan den interagerer med sine medarbejdere samt andre interessenter og aktører (Social), samt en virksomheds ledelse og overholdelse af lovgivning (Governance). Konceptet adskiller sig fra de andre koncepter ved mere direkte at fokusere på de finansielle implikationer af virksomheders miljømæssige, sociale og governance strukturer samt praksisser (MacNeil & Esser, 2022).

ESG er blevet centralt for investorer og andre interessenter, der ønsker at vurdere virksomheders langsigtede bæredygtighedspræstationer samt dets potentiale for at påvirke og blive påvirket af bæredygtighedsudfordringer og -muligheder (MacNeil & Esser, 2022). Det understreger nødvendigheden af, at virksomheder ikke alene opererer ansvarligt over for miljøet og samfundet, men også opretholder en standard for god virksomhedsledelse. Skiftet mod ESG repræsenterer en udvikling i, hvordan virksomheder integrerer deres praksisser i en bredere samfunds- og miljømæssig kontekst. Det betyder, at virksomheder nu i højere grad skal fokusere på bæredygtighed og ansvarlighed i deres beslutningsprocesser og aktiviteter. Denne tilgang kan være afgørende for at sikre virksomheders langsigtede succes (MacNeil & Esser, 2022).

I relation til de forskellige koncepter og tilgange præsenteret, behandles bæredygtighed, CSR og ESG ifølge MacNeil & Esser (2022) fejlagtigt som synonymmer af både akademikere og praktikere. I stedet fremhæves det, at begreberne bør behandles adskilt. Dette skyldes, at bæredygtighed fungerer som et overordnet koncept, mens CSR og ESG er forskellige tilgange, der arbejder under bæredygtighed (MacNeil & Esser, 2022). ESG adskiller sig fra CSR ved primært at være fokuseret imod investorer og kunder ved at formidle finansiell risiko og afkast indenfor ESG (MacNeil & Esser, 2022).

1.2 Voksende relevans og udfordringer: ESG

I moderne virksomheder er bæredygtighed ikke længere blot en sekundær overvejelse, men ofte en nødvendighed i virksomhedsstyringen (Cheng et al., 2023). Denne udvikling er drevet af en kombination af stigende forbrugerbevidsthed og investorinteresse, hvilket nødsager virksomheder til at adoptere mere bæredygtige praksisser (Halbritter & Dorfleitner, 2015; Redondo Alamillos & de Mariz, 2022). Disse forventninger afspejler en bredere samfundsmæssig forståelse af, at bæredygtighed er en økonomisk nødvendighed såvel som en etisk forpligtelse. Investorer anvender i stigende grad ESG som en indikator for virksomheders langsigtede værdi og evne til risikostyring (Redondo Alamillos & de Mariz, 2022; Halbritter & Dorfleitner, 2015). Samtidig kræver forbrugere større

gennemsigtighed og ansvarlighed i virksomheders praksisser, hvilket lægger yderligere pres på virksomheder for at prioritere bæredygtighed højere (Kaplan & McMillan, 2020).

Ud over den stigende forbrugerbevidsthed og investorinteresse i bæredygtighed, er relevansen af ESG blevet forstærket af lovgivningsmæssige ændringer og den regulative påvirkning, særligt inden for EU. Med EU-direktivet, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), der træder i kraft i 2024, er der lagt op til skærpede krav til virksomheders rapportering om deres bæredygtighedsindsats. Disse krav inkluderer anvendelsen af European Sustainability Reporting Standards (ESRS), som udgør en fælles ramme for, hvordan store virksomheder samt børsnoterede virksomheder skal opgøre og rapportere om deres arbejde med bæredygtighed (Metsola & Bek, 2022; Redondo Alamillos & de Mariz, 2022).

Formålet med CSRD er, at disse store virksomheder samt børsnoterede virksomheder ikke alene skal fokusere på økonomisk præstation, men også på miljømæssig, social og governance påvirkning. Direktivet indebærer, at virksomheder i højere grad skal kunne dokumentere og opgøre deres bæredygtige indsatser inden for ESG (Redondo Alamillos & de Mariz, 2022). En af de primære udfordringer ved dette er manglen på standardiserede, globale målinger samt benchmarks for bæredygtighed, hvilket gør det vanskeligt for virksomheder at måle og sammenligne deres præstationer præcist (Cruz & Matos, 2023). En anden væsentlig udfordring er integrationen af ESG i virksomheders eksisterende processer. Mange virksomheder har etablerede operationelle processer og forretningsmodeller, som ikke oprindeligt er designet med ESG i tankerne (Cruz & Matos 2023). Integrationen af ESG i eksisterende virksomhedsstrukturer kan være kompleks og kræver omfattende ændringer i både interne processer og i samarbejde med eksterne interessenter. Der er i denne forbindelse et behov for mere pålidelige, gennemsigtige og konsistente målinger af ESG for at understøtte bæredygtige investeringsbeslutninger. Dette antyder, at mens de nuværende rammer giver et fundament for rapportering af bæredygtighed, er der betydelige mangler i standardisering og praktisk implementering (Cruz & Matos, 2023).

1.3 Bæredygtighed i virksomhedsstyring

I relation til udfordringerne med virksomheders arbejde med bæredygtighed kan det være væsentligt for virksomheder at udvikle robuste strategier, der ikke alene lever op til nuværende krav for bæredygtighed og socialt ansvar, men også kan imødekomme fremtidige reguleringer og forventninger fra samfundet (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014; Tsang, Frost & Cao, 2023). For at kunne håndtere de

udfordringer, der er forbundet med dette, kan det være nødvendigt at overveje, hvordan bæredygtighed kan integreres i virksomhedsstyring.

Der findes flere forskellige styringssystemer, som virksomheder kan benytte for at sikre, at deres aktiviteter og beslutninger understøtter deres overordnede mål og strategier (Malmi & Brown, 2008). Et af disse styringsværktøjer er Balanced Scorecard (BSC), som er bredt anerkendt og anvendt af virksomheder til at styre og måle virksomheders præstationer (Hoque, 2014; Tawse & Tabesh, 2023; Sharma & Sharma, 2021). BSC tillader virksomheder at omsætte deres vision og strategi til et sammenhængende sæt af operationelle mål, som dækker fire perspektiver: finansielt, kunde, internt proces og læring og vækst. Dermed omsætter styringsværktøjet strategiske ambitioner til klare, målbare præstationsindikatorer (Kaplan & Norton, 1996). Hertil kan et strategikort bruges som et centralt værktøj sammen med BSC, for at give en visuel præsentation af de strategiske årsag-virknings-forhold. Strategikortet kan sikre, at virksomhedens strategiske mål er synligt forbundne og understøtter hinanden, hvilket bidrager til, at strategien kan kommunikeres på en effektiv og konsistent måde i virksomheden (Kaplan & Norton, 2001; 2004). BSC kan desuden tilpasses forskellige brancher og virksomhedsstørrelser, hvilket gør det alsidigt og anvendeligt i flere forskellige kontekster (Tawse & Tabesh, 2023).

Siden begyndelsen af 2000'erne er det blevet foreslået, at BSC kan måle og styre bæredygtighedspræstationer (Epstein & Wisner, 2001). Fordele skulle bestå ved at integrere bæredygtighed i virksomheders ledelsesværktøj, både internt og eksternt. I denne sammenhæng handler de interne fordele blandt andet om øget tilfredshed blandt medarbejderne og øget produktivitet, mens eksterne fordele handler om eksempelvis et forbedret omdømme og flere muligheder på markedet (Epstein & Wisner, 2001). Efterfølgende har nogle forfattere fremmet konceptet Sustainability Balanced Scorecards (SBSC), der udvider det oprindelige BSC med et eksplicit fokus på bæredygtighed (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002; Hansen & Schaltegger, 2016; Mio, Costantini & Panfilò, 2022).

Til trods for den generelle fremhævelse af potentialet og fordelene ved at integrere bæredygtighed i virksomheders styringsprocesser gennem SBSC i litteraturen, er dets udbredelse inden for management accounting begrænset (Mio et al., 2022). Denne begrænsede udbredelse, sammenholdt med det stigende fokus på bæredygtighed i moderne virksomheder, gør det til et relevant og tidssvarende at undersøge, om SBSC kan benyttes til at integrere bæredygtighed i virksomheders styring. Mio et al. (2022) fremhæver desuden, at mens teoretiske rammer og koncepter for SBSC er veldokumenterede,

er der mangel på empirisk forskning og praktiske eksempler på implementering i virkelige virksomheder. Dette indikerer et videnshul mellem teoretisk potentiale og praktisk anvendelse, hvilket indikerer et behov for yderligere forskning på området. Endvidere er det interessant at undersøge, hvad den oprindelige litteratur om BSC af Kaplan & Norton præsenterer som muligheder for en sådan integration. Dette gør sig gældende, da SBSC bygger på Kaplan & Nortons oprindelige BSC. Desuden introducerede Kaplan & Norton (1992) BSC som et værktøj til at balancere finansielle og ikke-finansielle målinger i virksomheders performance management systemer (Kaplan & Norton, 1996).

Dette rejser spørgsmål om, hvorvidt en integration af bæredygtighed i et BSC kan tilbyde en målrettet ramme for virksomheder, der søger at integrere bæredygtighed dybere i deres strategiske styring. Kan BSC tilbyde en struktureret tilgang til at måle og styre bæredygtighedsmål, og hvilke muligheder og udfordringer kan virksomheder forvente ved en sådan integration? Er det praktisk muligt at integrere bæredygtighed i BSC? Hvordan adskiller litteraturen om SBSC sig fra den oprindelige BSC teori af Kaplan & Norton, og hvilken betydning har disse forskelle i en management accounting kontekst? Disse spørgsmål vurderes centrale for at skabe indsigt i, hvordan virksomheder potentielt kan navigere i den voksende relevans af bæredygtighed.

Ved at undersøge disse forhold bidrager undersøgelsen til en forståelse af interaktionen mellem bæredygtighedsaspekter og strategisk virksomhedsstyring. Dette er et forsøg på at give en forståelse af, hvorvidt det er muligt for virksomheder at integrere bæredygtighedsmål i deres strategiske styring, herunder BSC, og opnå en mere integreret og holistisk tilgang til bæredygtighed. Samtidig vil undersøgelsen belyse, om anvendelsen af BSC til at integrere bæredygtighed både er praktisk gennemførlig og værdiskabende for virksomhederne, eller om der er særlige udfordringer, der komplicerer denne integration. På baggrund af ovenstående problemstillinger og undren ønskes følgende belyst i denne undersøgelse:

Hvad er mellemstore og større danske virksomheders praksis i forhold til bæredygtighed, og kan bæredygtighed integreres i Balanced Scorecard?

Nedenstående underspørgsmål har til formål at præcisere, hvilke elementer, der vurderes som væsentlige for at opnå en fyldestgørende besvarelse af undersøgelsen:

- Hvordan er udbredelsen og brugen af BSC til at styre bæredygtighed blandt mellemstore og større danske virksomheder?
- Hvilke muligheder er der i litteraturen for at integrere bæredygtighed i BSC?

For at få en dybere forståelse af om bæredygtighed kan integreres i BSC, undersøges virksomhedernes praksis gennem et spørgeskema udsendt til mellemstore og større danske virksomheder. Spørgeskemaet har til formål at indsamle empiri om aktuelle praksisser inden for bæredygtighed i virksomhedsstyring samt brugen af BSC og integrationen af bæredygtighed i dette værktøj. Valget af spørgeskema som metode er begrundet i muligheden for at indsamle kvantitative data fra et stort antal virksomheder, hvilket kan give en bred og repræsentativ indsigt i praksisserne. Dette er væsentligt for at forstå, hvordan mellemstore og større danske virksomheder arbejder med bæredygtighed, samt om det er muligt at integrere bæredygtighed i BSC.

I undersøgelsen fokuseres der specifikt på mellemstore og større danske virksomheder. Valget af danske virksomheder er begrundet med, at Skandinavien generelt anses som ledende inden for bæredygtighed (Strand, Freeman & Hockerts, 2015). Desuden er valget af mellemstore og store virksomheder begrundet med, at disse virksomheder er mere tilbøjelige til at anvende BSC som styringsværktøj (Sharma & Sharma, 2021). Dette skyldes, at BSC ofte er implementeret i komplekse virksomheder med behov for at balancere forskellige forretningsmæssige perspektiver, hvilket gør det særligt relevant for større virksomheder (Tawse & Tabesh, 2023; Sharma & Sharma, 2021).

Begrebet bæredygtighed bliver anvendt som et overordnet udtryk, der inkluderer koncepter som CSR og ESG samt andre relaterede rammer. Dette er valgt for at kunne dække et bredt spektrum af virksomheders bæredygtighedspraksisser og -mål. CSR og ESG er eksempelvis centrale begreber under bæredygtighedskonceptet (MacNeil & Esser, 2022). Ved at anvende bæredygtighed som en samlet betegnelse, sikres en helhedsorienteret tilgang, der favner alle relevante dimensioner af virksomheders ansvarlighed og bæredygtighedsindsats. Dette vurderes som væsentligt i en management accounting kontekst, da fokus i mindre grad er på teknikaliteter relateret til bæredygtighed.

Denne undersøgelse vil blive struktureret som følger: Først vil relevante teoretiske perspektiver fra litteraturen blive gennemgået i kapitel 2, 3 og 4, herunder henholdsvis strategisk bæredygtighed og økonomisk styring, bæredygtighed i Balanced Scorecard samt Sustainability Balanced Scorecard. Herefter vil kapitel 5 omhandle undersøgelsens design samt metodiske tilgang. I kapitel 6 vil resultaterne af spørgeundersøgelsen blive præsenteret og analyseret. Endvidere vil kapitel 7 indeholde en diskussion af resultaterne sammenholdt med de teoretiske perspektiver. Slutteligt vil kapitel 8 indeholde en konklusion, der opsummerer de væsentligste bidrag af undersøgelsen samt begrænsninger og fremtidig forskning.

2. Strategisk bæredygtighed og økonomisk styring

Virksomheder står over for stigende forventninger fra både forbrugere og lovgivere om at tage et større ansvar for miljø og samfund (Redondo Alamillos & de Mariz, 2022). Hertil er bæredygtighed i moderne virksomheder ikke længere en sekundær overvejelse, men en nødvendighed i virksomhedsledelsen (Cheng et al., 2023). Følgende afsnit har til formål at levere et indblik i, hvordan bæredygtighed integreres i virksomheders strategi og økonomiske styring. Indledningsvis vil der blive fokuseret på, hvordan bæredygtighed kan integreres i virksomheders strategiske og operationelle styring, samt hvilke fordele der kan opnås ved denne integration. Desuden undersøges betydningen af præstationsmålingssystemer, organisatorisk design samt incitamentsstyring i forhold til bæredygtighed. Dernæst hvordan der kan tages højde for bæredygtighed i virksomheders Management Control Systems (MCS). Til sidst vil afsnittet udforske hvordan forskellige værktøjer til bæredygtighedsrapportering, herunder hvordan standarder, certificeringer samt initiativer, påvirker eksempelvis virksomheders evne til at formidle deres arbejde med bæredygtighed på en transparent måde.

2.1 Bæredygtighed i virksomhedens strategi

Integrationen af bæredygtighed i virksomheders strategi er ifølge Eccles et al. (2014) ikke kun et etisk valg, men en strategisk nødvendighed, der kan forbedre virksomheders præstation og konkurrenceevne. I denne sammenhæng kan der differentieres mellem virksomheder, der proaktivt har vedtaget bæredygtighedspraksisser, kaldet 'high sustainability companies', og dem, der ikke har, kaldet 'low sustainability companies' (Eccles et al., 2014). Hertil viser high sustainability companies governance strukturer, der i høj grad er forbundet med bæredygtigheds mål. Disse kendetegnes ligeledes ved forbedrede mekanismer for ansvarlighed og ledelseskompensation, der er knyttet til bæredygtigheds målinger, hvilket fremmer et dybere organisatorisk engagement i bæredygtige praksisser (Eccles et al., 2014). Desuden har disse high sustainability companies en mere effektiv tilgang til at engagere deres interessenter (Eccles et al., 2014).

I modsætning til andre virksomheder, der primært fokuserer på at skabe finansiell værdi for aktionærerne, tager high sustainability companies oftest hensyn til, hvordan deres handlinger påvirker en bredere gruppe af interessenter på længere sigt (Eccles et al., 2014). Denne tilgang hjælper ifølge Eccles et al. (2014) med at opbygge stærkere og længerevarende relationer med virksomheders interessenter, hvilket kan være afgørende for deres evne til at opnå langvarig succes.

Tsang et al. (2023) understreger vigtigheden af den afgørende rolle, som ikke-finansielle parametre, især ESG, har i investeringsbeslutninger. Dette viser en bevægelse mod et fokus på mere ansvarlige og bæredygtige virksomhedspraksisser. Tsang et al. (2023) påpeger, at omfattende rapportering af ESG kan reducere virksomheders kapitalomkostninger og forbedre markedsvurderingen ved at levere transparente og pålidelige data til investorer. Dette kan positionere disse virksomheder som foretrukne investeringsvalg på markeder, der i højere grad prioriterer bæredygtighed (Tsang et al., 2023). I samme tråd fremhæver Eccles et al. (2014) også forskelle i, hvordan virksomheder måler succes. High sustainability companies er mere omhyggelige med at spore og rapportere ikke-finansielle målinger, såsom miljøpåvirkning og sociale bidrag. Denne omfattende tilgang til præstationsmåling indikerer deres bredere forpligtelse til bæredygtighed, som går ud over traditionelle finansielle målinger for at inkludere faktorer, der afspejler deres påvirkning på samfundet og miljøet (Eccles et al., 2014).

Eccles et al. (2014) og Tsang et al. (2023) understreger begge, at strategisk bæredygtighed ikke kun bør være en etisk overvejelse, men et kernekomponent i en virksomheds strategi, der kan drive betydelig finansiell præstation og markedsdifferentiering. Det påpeges, at virksomheder, der integrerer bæredygtighed, ikke kun præsterer bedre økonomisk, men også har stærkere, mere robuste relationer med deres interessenter. Dette kan forbedre deres samlede markedsposition og langsigtede eksistensberettigelse.

2.2 Præstationsmålingssystemer, organisatorisk design og incitamentsstyring

Cheng et al. (2023) nævner tre centrale elementer for den overordnede integration af bæredygtighed i virksomheder, herunder hvordan præstation defineres og måles (præstationsmålingssystem), hvordan beslutningstagning og ansvar fordeles (organisatorisk design) samt hvordan indsatsen fra ledere og medarbejdere styres (incitamentsstyring). Ifølge Cheng et al. (2023) er de tre elementer, herunder præstationsmålingssystemer, organisatorisk design samt incitamentsstyring, gensidigt afhængige. Dette betyder at ændringer i ét element bør medføre ændringer i de to andre elementer, hvilket ifølge Cheng et al. (2023) er essentielt for at sikre en balance på tværs af hele virksomheden.

Ifølge Berg, Kølbel & Rigobon (2022) er der flere forskelle og uklarheder mellem, hvordan præstationsmåling af bæredygtighedsdata udføres. Ved at dekonstruere og sammenligne målinger af bæredygtighedsdata fra forskellige udbydere af ESG-rangeringer, undersøger Berg et al. (2022) hvordan afvigelser i bæredygtighedsmålinger opstår. Det konkluderes, at den primære afvigelse opstår fra uenheder om hvilke aspekter, der bør indgå i evalueringen af målingen af bæredygtighedsdata. Det

vil sige, at der er inkonsistens i hvad, der måles, og ikke hvordan det måles. Berg et al. (2022) definerer dermed, at der findes en grundlæggende uenighed om, hvilken data der skal ligge til grund for en ESG-rangering. Dette er en relevant problemstilling ifølge Pencle (2023), da komplicerede beslutninger omhandlende bæredygtighedsaspekter typisk træffes på baggrund af systemer, der bygger på data fra disse målinger. Pencle (2023) påviser, at ledere er mere tilbøjelige til at træffe bæredygtige valg, når præstationsmålingssystemerne i virksomheden er bredt favnende og inkluderer en balance mellem finansielle og ikke-finansielle parametre. Dette tyder på en positiv sammenhæng mellem brede præstationsmålingssystemer og bæredygtig beslutningstagning, idet disse systemer fremmer en mere helhedsorienteret tilgang til virksomhedens værdiskabelse, der går ud over det snævre fokus på finansielle resultater (Pencle, 2023).

Ud over præstationsmålingssystemer er det organisatoriske design ligeledes centralt for implementeringen af bæredygtige beslutninger (Cheng et al., 2023). Organisatorisk design relateret til bæredygtighed involverer flere problematikker, herunder eksempelvis at skabe en ensartet tværgående forståelse for bæredygtighed blandt forskellige organisatoriske niveauer (Beusch, Frisk, Rosen & Dilla, 2022). Denne tværgående forståelse er ifølge Beusch et al. (2022) vigtig for at sikre, at bæredygtighed er mere end overfladiske tiltag, og er inkorporeret dybere i virksomhedens kerne og strategi. Ud over en fælles forståelse på tværs af organisatoriske niveauer, påpeger Johnstone (2019) vigtigheden af medarbejderens individuelle holdning til bæredygtighed. Herunder er behovet for, at det organisatoriske design både fremmer bæredygtige praksisser gennem systemer og strukturer som nævnt i det tidligere afsnit, men også gennem kulturelle og adfærdsmæssig indflydelse (Johnstone, 2019).

Edmans (2023) nævner den komplicerede opgave i at opbygge incitamentsordninger baseret på bæredygtighed og påpeger de hensyn, der skal tages, når sådanne ordninger udformes. Eksempelvis at en incitamentsordning er tvunget til at bestå af kvantitative målinger, hvilket kan påvirke ledelsen til at overse de kvalitative. Generelt advarer Edmans (2023) imod, at reducere ikke-finansielle parametre som bæredygtighed til et sæt tal, da kompleksiteten ikke kan rummes i et sådant parameter. I denne sammenhæng appelleres der til, at bæredygtighed og den dertilhørende incitamentsstyring, ikke bør glorificeres, men i stedet bør ligestilles med andre immaterielle faktorer som virksomhedskultur og innovationskapacitet (Edmans, 2023). Hvis et forhøjet fokus på bæredygtighed hæver den langsigtede værdiskabelse for virksomheden, vil dette allerede være omfattet af den ordinære incitamentsordning, hvorfor et udvidet fokus på bæredygtighed ikke bør være nødvendigt (Edmans, 2023).

2.3 Bæredygtighed i klassiske styringssystemer

Betegnelsen Management Control Systems (MCS) blev introduceret af Anthony (1965), som definerede det som systemer til at sikre, at ressourcer benyttes effektivt og rationelt til at opfylde virksomhedens mål. I den generelle forskning om MCS samt disses indvirkning på virksomheders strategi begyndte forskere omkring 1990 at nævne idéen om, at styringssystemer ikke er passive elementer (Simons, 1990). Derved introducerede forskningen forestillingen om, at MCS aktivt påvirker og former strategiske processer i virksomheder, og dermed har en central rolle i strategisk fornyelse (Simons, 1990; Hopwood, 1987). Efterfølgende har MCS ifølge Malmi & Brown (2008) været et hyppigt omtalt emne i management accounting litteratur, hvortil der findes flere forskellige definitioner, der repræsenterer forskellige retninger i litteraturen, herunder eksempelvis MCS som et system eller en pakke af systemer (Bedford, 2020). Ifølge Malmi & Brown (2008) omhandler MCS det ledelsesmæssige problem, der findes i at styre medarbejderadfærd. Dermed kan MCS ifølge Malmi & Brown (2008) defineres som de systemer, regler, praksisser, værdier og andre aktiviteter, ledelsen indfører for at styre medarbejderadfærd (Malmi & Brown, 2008).

Johnstone (2019) påpeger, hvordan blandt andet de traditionelle MCS' manglende evne på området har ført til udviklingen af en række forskellige Sustainability Control Systems (SCS). SCS eksisterer ifølge Johnstone (2019) ved grænsefladen mellem det strategiske og det operationelle for at opnå resultater for præstationen af bæredygtighed. Definitionen af SCS er dog ikke skarpt defineret i litteraturen, men omfatter elementer af økonomistyring ved at tilvejebringe teknikker og informationer, til at forbedre resultater og mål på bæredygtige områder. Dermed har SCS fokus på at opnå en effektiv integration af bæredygtighed i virksomhedens strategi (Johnstone, 2019). Betydningen af en sådan integration er væsentlig, ikke blot som en metode til at styrke virksomheders bæredygtighedsmål, men også som en essentiel del i at omsætte bæredygtighed til en central del af virksomheders værdiskabelse og konkurrenceevne (Johnstone, 2019).

Gond, Grubnic, Herzig & Moon (2012) påpeger, hvordan de bredt anvendte MCS bør inddrages i at opnå en effektiv integration af bæredygtighed i virksomheders strategi, hvorfor disse bør integreres med SCS. Ved denne integration kan MCS evne til eksempelvis at styre medarbejderes handlinger til at understøtte virksomhedens strategi, udnyttes til også at styre den bæredygtige strategi. Endvidere understreger Gond et al. (2012) risikoen for, at virksomheders SCS ender med at eksistere parallelt med og afkoblet fra kerneforretningen. Dette kan føre til, at strategier for bæredygtighed ikke bliver integreret i den overordnede strategi. Ligeledes påpeges det af Traxler, Schrack & Greiling (2020) at

integration af bæredygtighed i virksomhedens samlede drift og strategiske målsætninger, som MCS tilbyder, sikrer, at bæredygtighed ikke ses som en isoleret del af virksomheden, men snarere som en integreret del af forretningsmodellen. Dette styrker ifølge Traxler et al. (2020) virksomhedens evne til ikke kun at imødekomme de nuværende miljømæssige og sociale krav fra interessenter, men også at være proaktiv i deres tilgang til bæredygtighed, hvilket kan resultere i en mere resilient forretningsmodel (Traxler et al., 2020).

Gond et al. (2012) argumenterer for, at integrationen af MCS og SCS er afgørende for at styrke en bæredygtig strategi, men anerkender samtidig eksistensen af flere barrierer. Disse er eksempelvis kognitive barrierer i ledelsen, som kan forhindre ansvarlige i at navigere i de strategiske usikkerheder forbundet med en bæredygtig tilgang (Gond et al., 2012). Beusch et al. (2022) udbygger forståelsen af de kognitive barrierer ved at illustrere, hvordan dialog og interaktion på tværs af organisatoriske niveauer kan overkomme sådanne barrierer og fremme en fælles forståelse for bæredygtighed. Desuden fremhæver Beusch et al. (2022), at integrationen af MCS og SCS er et flerdimensionelt koncept, der opfører sig forskelligt afhængigt af, hvilke dimensioner det forholdes til, hvorfor effektiv integration kræver opmærksomhed på både tekniske, organisatoriske og kognitive aspekter (Gond et al., 2012). Beusch et al. (2022) foreslår, at interaktive styringssystemer kan adressere de kognitive barrierer og dermed understøtter en integrationsproces ved at facilitere en løbende og åben dialog på tværs af organisatoriske niveauer. Der er dog stadig flere potentielle udfordringer, herunder de tekniske og organisatoriske (Gond et al., 2012).

2.4 Værktøjer for bæredygtighedsrapportering

Standarder, initiativer og certificeringer for bæredygtighedsrapportering har til formål at vejlede og kommunikere virksomheders bæredygtighedsinitiativer, hvilket potentielt kan medvirke til konkurrencemæssige fordele (Hahn & Kühnen, 2013; Traxler et al., 2020). I forbindelse med virksomheders praksis til bæredygtighed, er det derfor relevant at undersøge, hvad de standarder, initiativer og certificeringer, der vurderes som væsentlige, omhandler samt fokuserer på for at skabe et overblik over disse.

FN's bæredygtighedsmål tilbyder en ramme for virksomheder til at rapportere om deres bidrag til bæredygtig udvikling (Biermann, Kanie & Kim, 2017). Ifølge Biermann et al. (2017) kan virksomheder integrere bæredygtighedsmålene i deres rapporteringssystemer ved først at identificere, hvilke af de 17 verdensmål, der relaterer mest til deres drift og kerneaktiviteter. Hertil er formålet at

rapportere om specifikke indikatorer og mål, der ikke kun fremviser virksomheders bidrag til globale udfordringer, men også demonstrerer deres engagement og fremskridt over for investorer, kunder og andre interessenter. Ved at adoptere FN's bæredygtighedsmål som en del af virksomheders bæredygtighedsrapportering kan virksomheder, ifølge Biermann et al. (2017), sikre en standardiseret tilgang til at rapportere om bæredygtighedsinitiativer. Dette kan øge transparensen og gøre det muligt for interessenter at bedømme virksomhedens præstationer og forpligtelser for bæredygtig udvikling, på en klar og sammenlignelig måde (Biermann et al., 2017).

I forbindelse med FN's bæredygtighedsmål er det relevant at nævne United Nations Global Compact. Dette initiativ opfordrer virksomheder til at adoptere bæredygtige og socialt ansvarlige principper samt rapportere om deres implementering af disse (UN, 2024). UN Global Compact tilbyder en ramme baseret på ti universelle principper inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljøbeskyttelse og bekæmpelse af korruption. Virksomheder, der adopterer UN Global Compacts principper, forpligter sig dermed ikke blot til at integrere disse i deres daglige drift, men også årligt at rapportere om deres fremskridt (UN, 2024). Rapporteringen har til formål at fremme transparens og ansvarlighed ved at offentliggøre virksomheders fremskridt og udfordringer i forhold til bæredygtighedsindsatsen, hvilket gør det muligt for interessenter at vurdere virksomhedens faktiske engagement og påvirkning inden for de nævnte områder (UN, 2024).

Endvidere har Global Reporting Initiative (GRI) etableret et sæt standarder, der kan fungere som referenceramme for virksomheders bæredygtighedsrapportering (Hahn & Kühnen, 2013). Disse standarder har til formål at hjælpe virksomheder med at udarbejde rapporter, der ikke kun lever op til regulative krav, men også øger gennemsigtigheden omkring virksomhedernes miljømæssige og sociale påvirkninger (Hahn & Kühnen, 2013). Ifølge Hahn & Kühnen (2013) bidrager anvendelsen af GRI standarderne til, at virksomheder kan opnå en standardisering af deres rapporter, hvilket kan fremme troværdighed og tillid blandt interessenter.

Ud over GRI standarder fremhæver Hahn & Kühnen (2013) betydningen af certificeringer som eksempelvis ISO 14001, der fokuserer på miljøledelse, som afgørende for systematisk forbedring af virksomhedernes miljøpræstationer. Ved at opnå certificeringer som ISO 14001 kan virksomheder ifølge Hahn & Kühnen (2013) ikke kun demonstrere overholdelse af miljøstandarder, men også forbedre deres operationelle effektivitet og omkostningseffektivitet. Endvidere nævner Hahn & Kühnen (2013), at rapportering, der kombinerer bæredygtighedsinformation med traditionel finansiel

rapportering, kan levere en mere omfattende oversigt af virksomheders værdiskabelse over tid. Ved at anvende denne kombinerede rapportering kan virksomheder, ifølge Hahn & Kühnen (2013), tiltrække en bredere gruppe af investorer og interessenter, der værdsætter gennemsigtighed og ansvarlighed.

Forskellige standarder og certificeringer for bæredygtighed har, ifølge Reinecke, Manning & Von Hagen (2012), til formål at understøtte virksomheder i implementeringen af bæredygtige praksisser. På trods af, at disse standarder hævder at støtte fælles og overordnede mål, promoverer de samtidig deres egne standarder, som med tiden bliver mere ens. Dette kan ifølge Reinecke et al. (2012) føre til udfordringer for virksomheder, der forsøger at navigere i de forskellige standarder. Disse udfordringer er eksempelvis manglende koordinering og øget forvirring blandt forbrugerne, hvilket kan underminere intentionerne med at fremme bæredygtighed.

Med hensigt at fremme standardiseringen af bæredygtighedsrapportering i Europa, er European Sustainability Reporting Standards (ESRS) introduceret. Disse standarder, udviklet under EU's Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), har til formål at styrke og standardisere rapporteringskravene på tværs af EU-medlemslande (Metsola & Bek, 2022). ESRS kræver, at bestemte virksomheder rapporterer om en bred vifte af bæredygtighedsaspekter, herunder miljømæssige, sociale og governance forhold. Formålet er at sikre, at virksomheder skal levere mere detaljerede og sammenlignelige oplysninger om deres bæredygtighedspraksis, hvilket gør det lettere for investorer og andre interessenter at vurdere virksomheders bæredygtighedspræstationer. Ved at standardisere disse rapporteringskrav bidrager ESRS ikke kun til større transparens, men understøtter også EU's bredere mål om at fremme en bæredygtig økonomisk vækst og en grøn omstilling (Dansk Industri, 2024).

3. Bæredygtighed i Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) er blevet udviklet for at forbedre virksomheders strategiske planlægning og fremme en holistisk tilgang til at balancere kortsigtet og langsigtet succes og værdiskabelse (Kaplan & Norton, 1996). Gond et al. (2012) fremhæver, at generelle Management Control Systems (MCS) bør inddrages for effektivt at integrere bæredygtighed i virksomheders strategi. I denne forbindelse er det relevant at gennemgå generelle forhold relateret til BSC, for at undersøge, hvordan dette værktøj kan benyttes til at integrere bæredygtighed i virksomheders styring. Dette afsnit indeholder derfor en teoretisk gennemgang af hovedelementerne i Kaplan & Nortons oprindelige BSC og strategikort (Kaplan & Norton, 1996; 2001; 2004). Hertil vil afsnittet fokusere på de fire ledelsesprocesser, der kan bidrage til udarbejdelsen af BSC, hvorefter de fire perspektiver i BSC vil gennemgås samt anvendelsen af strategikortet. Dernæst vil afsnittet undersøge mulighederne for at implementere et femte perspektiv i BSC. Afslutningsvis vil mulighederne for at integrere bæredygtighed i BSC og strategikortet, i overensstemmelse med Kaplan & Nortons konceptuelle rammer, gennemgås. Dette inkluderer en vurdering af de tilgængelige muligheder for at inkorporere bæredygtighedsaspekter i virksomhedens strategiske styringsværktøjer.

3.1 Ledelsesprocesser

De fire ledelsesprocesser hjælper virksomheder med at skabe konsistens mellem kortsigtede aktiviteter og langsigtede mål. Ledelsesprocesserne er en central del af, hvordan virksomheder bruger BSC til at oversætte vision og strategi til handling. Da disse processer sikrer, at BSC ikke kun er et statistik værktøj, men et dynamisk system, der kan tilpasses og vejlede en virksomhed gennem dens udvikling og vækst. Processerne er væsentlige for både udformningen samt den løbende anvendelse af et BSC, hvilket gør dem afgørende for at opnå de ønskede strategiske resultater (Kaplan & Norton, 1996).

Den første management proces er oversættelsen af vision og strategi, hvorved en virksomhed kan omsætte sin overordnede strategi og vision til specifikke mål og initiativer, som kan forstås og integreres på tværs af forskellige niveauer og funktioner i virksomheden. Dette involverer typisk at definere strategiske mål, fastlægge 'key performance indicators' (KPI'er) samt etablere klare forbindelser mellem strategiske mål og operationelle handlinger (Kaplan & Norton, 1996). Den anden management proces er planlægningsprocessen, der involverer udvikling af specifikke handlingsplaner og initiativer for at nå de strategiske mål, som er blevet identificeret under den strategiske oversættelse. Processen involverer typisk budgettering, ressourceallokering og tidsplanlægning for at sikre, at

virksomheden har de nødvendige ressourcer og kapaciteter til at implementere strategien (Kaplan & Norton, 1996).

Endvidere er den tredje management proces kommunikations- og forankringsprocessen, der fokuserer på at sikre, at alle niveauer og enheder i virksomheden arbejder sammen i samme retning for at nå strategiske mål. Dette involverer etablering af klar kommunikation, ansvarlighed og incitamenter til at opbygge sammenhæng og samarbejde på tværs af virksomheden. Forankring er afgørende for at undgå silotænkning og sikre, at alle bidrager effektivt til den overordnede strategi (Kaplan & Norton, 1996). Den fjerde og sidste management proces er feedback og læringsprocessen, der omfatter regelmæssig rapportering af præstationsdata og vurdering af strategiske fremskridt i forhold til fastsatte mål. Dette involverer ikke kun rapportering af resultater, men også at analysere årsagerne til afvigelser, identificere læringsmuligheder og justere strategier og handlingsplaner efter behov. Dermed er læring en central del af denne proces, da den hjælper virksomheder med at forbedre deres strategiske tilgang og tilpasse sig ændrede interne og eksterne forhold (Kaplan & Norton, 1996).

3.2 Balanced Scorecard

BSC blev i 1992 introduceret som et præstationsmålingssystem, men er sidenhen, eksempelvis i forbindelse med en videreudvikling i 1996, blevet anerkendt som et strategi-, styrings- og ledelsesværktøj (Kaplan & Norton, 1992; 1996). Det overordnede formål med BSC er at bidrage til processen i at oversætte vision og strategi til konkrete handlinger og målinger (Kaplan & Norton, 1992). Hertil integrerer BSC virksomheders præstation med deres strategiske mål ved at inddrage målinger fra fire perspektiver: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne perspektiv samt læring- og vækstperspektivet (Kaplan & Norton, 1996).

Disse perspektiver giver ifølge Kaplan & Norton (1996) virksomheder en holistisk vurdering af præstationer og fremmer en balanceret tilgang til strategisk styring, der ikke blot fokuserer på kortsigtede finansielle aspekter. Ved hjælp af KPI'er kan effektiviteten af virksomheders evne til at opfylde sine strategiske mål vurderes. Ifølge Kaplan & Norton (1996) er disse væsentlige, da de måler de kritiske succesfaktorer, som er defineret i BSC. Hertil er det væsentligt, at KPI'er kontinuerligt monitoreres og evalueres, for at sikre at KPI'er fortsætter med at vejlede beslutningstagning, motivere medarbejdere, og sikre, at strategiske mål bliver mødt og implementeret på alle niveauer i en virksomhed (Kaplan & Norton, 1996).

3.2.1 De fire perspektiver

BSC består af fire perspektiver, hvoraf det første er det finansielle perspektiv, som Kaplan & Norton (1996) anser som værdifuldt og helt essentielt for en virksomhed. Perspektivet har til formål at klarlægge finansielle målepunkter og visualisere virksomhedens resultater for aktionærene (Kaplan & Norton, 1996). Det andet perspektiv er kundeperspektivet, hvor formålet er at klassificere virksomhedens kundesegment og klarlægge hvordan virksomheden skal behandle og repræsentere dem. Størstedelen af virksomheders indtægter genereres oftest af kunder, hvorfor det er vigtigt, at medarbejderne forstår virksomhedens strategier og mål fra kundens synspunkt. Gennem kundeperspektivet har medarbejderne mulighed for at få information om, hvilke beslutninger de skal træffe ud fra kundernes behov (Kaplan & Norton, 1996).

Endvidere vedrører det tredje perspektiv de interne processer, der omhandler, at en virksomhed skal identificere de processer, som har den største betydning for, at virksomheden kan efterleve deres strategiske målsætninger. Det er muligt for virksomhedens ledelse at identificere og analysere de interne processer. Herved kan de afdække hvilke kritiske succesfaktorer, der skal lægges vægt på i forhold til at imødekomme mål og strategier (Kaplan & Norton, 1996). Det fjerde og sidste perspektiv er lærings- og vækstperspektivet, der ifølge Kaplan & Norton (1996) henviser til at skabe en infrastruktur ud fra virksomhedens forudsætninger. For at fremme dette er det essentielt, at virksomheden udvikler strategier og målsætninger, der tillader vækst og udvikling af virksomheders evne til læring, innovation og forandring. Dette omfatter målinger relateret til medarbejdertræning, kompetenceudvikling, teknologisk infrastruktur og virksomhedskultur. Perspektivet beskrives af Kaplan & Norton (1996), som fundamentet for implementeringen af målsætninger og strategier i de andre perspektiver.

Ifølge Kaplan & Norton (1996) skal de kausale sammenhænge af lærings- og vækstperspektivet, det interne perspektiv samt kundeperspektivet i sidste ende alle føre til et mål i det finansielle perspektiv. Dette skyldes, at BSC overordnet set er baseret på shareholder teori, som definerer, at virksomheders overordnede målsætning bør være at skabe værdi for deres aktionærer (Kaplan, 2009). Virksomheder kan dermed ved hjælp af BSC opnå fordele ved at være styret af finansielle målsætninger, uden kompleksiteten i hvorvidt dette medfører et uhensigtsmæssigt fokus på kortsigtede finansielle resultater (Kaplan & Norton 1996). De fire perspektiver i BSC muliggør dermed, at virksomheder kan balancere mellem kort- og langsigtede finansielle målsætninger samt mellem de ønskede resultater og hvilke forhold der driver disse.

3.2.2 Strategikort

En af de centrale egenskaber ved BSC er dets egnethed til at transformere strategi til handling, og strategikortet er en væsentlig foranstaltning til at opnå denne form for strategisk kausalitet. Dette skyldes, at det netop er i strategikortet, at årsag-virknings-forholdene eksplicit nedfældes. Disse forhold bygger på præmissen om, at strategi er en hypotese om en fremtidig ønskværdig position, hvor årsag-virknings-forholdene er skridt på vejen til denne position (Kaplan & Norton, 2001; 2004). Strategikortet fungerer i praksis som en visuel præsentation af årsag-virknings-forhold mellem forskellige dele i virksomheders strategi og bruges ofte til at skabe sammenhæng mellem de fire perspektiver i BSC. Årsag-virknings-forholdene er typisk inddelt i forskellige strategiske temaer, der arbejder på tværs af de fire perspektiver. Dette er en måde hvorpå strategien kan beskrives og kommunikeres på en konsistent måde på tværs af virksomheden (Kaplan & Norton, 2001).

Strategikortet blev præsenteret af Kaplan & Norton (2001) for, at virksomheder bedre skulle kunne se deres strategi på en sammenhængende, integreret og systematisk måde. Ligeledes som reaktion på, at der på daværende tidspunkt synes at mangle et pålideligt og konsistent framework til at beskrive strategi (Kaplan & Norton, 2001). Hertil udviklede konceptet sig, da virksomheder ved hjælp af strategikortet opnåede en betydeligt bedre forståelse af deres strategi samtidigt med, at der blev skabt et bedre fundament til at implementere strategien hurtigt og effektivt (Kaplan & Norton, 2001).

Udarbejdelsen af strategikortet, for profitmaksimerende virksomheder, sker ifølge Kaplan & Norton (2001; 2004) først ved at definere strategiske temaer med hver sine finansielle mål for eksempelvis vækst, profitabilitet samt anden værdi for aktionærer. Disse strategiske temaer definerer blandt andet hvilken overordnet finansiell måleenhed strategiens præstation skal måles i (Kaplan & Norton, 2001; 2004). Dernæst skal det vurderes, hvilke faktorer, inden for de tre andre perspektiver, der påtænkes at have positive indvirkninger på det finansielle perspektiv. I forlængelse af dette, opstilles kritiske succesfaktorer indenfor de forskellige perspektiver, samt hvordan disse påvirker hinanden i et årsag-virknings-forhold. Gennem disse påvirkninger opstilles der en række strategiske hypoteser omkring virksomhedens sammenhænge. Efter at de kritiske succesfaktorer samt deres indbyrdes årsag-virknings-forhold er fastlagt i strategikortet, danner de fundamentet for operationelle KPI'er i BSC (Kaplan & Norton, 2001; 2004). I forbindelse med udviklingen af årsag-virknings-forhold, bør virksomheder ligeledes identificere aktiviteter der driver (lead indikatorer) det ønskede resultat (lag indikatorer), der strækker sig over både finansielle og ikke-finansielle perspektiver (Kaplan & Norton, 2001).

I forbindelse med, at ledelsen anvender strategikortet til at anskueliggøre virksomhedens BSC, kan det medføre, at strategien bedre kan formidles ned gennem organisatoriske lag (Kaplan & Norton, 2001). Dette kan øge forståelsen hos medarbejdere for, hvordan strategiske mål skal imødekommes, hvilket kan føre til større engagement samt en reduceret modstand mod strategiske ændringer (Kaplan & Norton, 2001). Dette opnås på baggrund af, at årsag-virknings-forhold i strategikortet eksplicit demonstrerer, hvordan de strategiske målsætninger arbejder sammen på tværs af funktioner, hvilket øger forståelsen af virksomhedens BSC (Kaplan & Norton, 2001). Overordnet har strategikortet dermed til formål at afdække huller mellem strategiformulering og udførelse, give indsigt i eventuelle mangler i BSC samt muliggøre at ledelsen kan omformulere strategien, hvis nødvendigt. På denne måde kan virksomheder sikre at opnåelse af BSC operationelle KPI'er også vil føre til opfyldelse af deres strategiske mål (Kaplan & Norton, 2001; 2004).

Strategikortet udarbejdes i forbindelse med den strategiske planlægning, hvor der kan skabes en klar relation mellem virksomhedens målsætninger og strategi (Kaplan & Norton, 2001). I denne proces fungerer strategikortet som et bindeled mellem målsætning og strategi ved at sikre, at der er kongruens mellem disse. Denne kongruens opnås ved, at de opstillede KPI'er er konforme med de opstillede årsag-virknings-forhold mellem de kritiske succesfaktorer i strategikortet. Såfremt dette er tilfældet, bør opnåelse af de operationelle KPI'er i BSC føre til opfyldelse af strategien (Kaplan & Norton, 2001; 2004).

Ved implementering af BSC skal det ofte kaskaderes ud til alle dele af virksomheden. I denne forbindelse kan strategikortet være en formidler vedrørende hensigten med BSC (Kaplan & Norton, 2001; 2004). Hertil kan strategikortet øge medarbejdernes accept af virksomhedens strategi og BSC. De ledere som er involveret i udvælgelse af strategiske initiativer og kritiske succesfaktorer i forbindelse med strategikortet, kan have et større tilhørsforhold hertil, end dem som blot får udleveret en række målsætninger, hvor kausaliteterne allerede er givet (Kaplan & Norton, 2001). Ligeledes kan der ifølge Kaplan & Norton (2001) skabes sammenhæng mellem strategiske målsætninger på virksomhedsniveau og målsætninger for enkelte medarbejdere eller afdelinger. Disse sammenhænge kan skabes ved forskellige metoder, eksempelvis personlige BSC med årsag-virknings-forhold, der påvirker målsætninger på højere organisatoriske niveauer (Kaplan & Norton, 2001; 2004). Såfremt et overordnet BSC blot formidles direkte ud til de forskellige afdelinger kan dette medføre, at de enkelte afdelinger bliver tildelt målsætninger, som strider mod deres kontrollabilitet. I denne forbindelse har strategikortet en fordel ved at hjælpe med at identificere inkongruens mellem virksomhedens overordnede BSC,

og de afdelingsspecifikke BSC's. Hertil er det essentielt, at der er direkte korrelation mellem virksomhedens overordnede strategikort og de afdelingsspecifikke strategikort. Fokusområder, mål og målsætninger skal dermed stamme fra det overordnede strategikort, men kan tilpasses til det enkelte niveau, således det stemmer overens med, hvad der er inden for hver afdelings kontrol (Kaplan & Norton, 2001; 2004).

3.2.3 Det femte perspektiv i BSC

BSC består som tidligere nævnt af fire perspektiver, henholdsvis det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne perspektiv samt lærings- og vækstperspektivet (Kaplan & Norton, 1996). Disse fire perspektiver dækker ifølge Kaplan & Norton (1996) næsten alle relevante dimensioner i virksomheder, hvorfor der ikke typisk er behov for et femte perspektiv. På trods af dette, åbner Kaplan & Norton (1996) for muligheden for at tilføje et ekstra perspektiv, eksempelvis for at tage højde for flere interessenter, da BSC skal fungere som en overordnet ramme til styring, som virksomheder kan tilpasse til deres respektive individuelle behov (Kaplan & Norton, 1996).

Ifølge Kaplan & Norton (1996) skal et eventuelt femte perspektiv integreres i BSC på en måde, der sikrer, at det komplementerer de eksisterende perspektiver samt tilføjer værdi til virksomhedens strategiske målsætninger og konkurrencemæssige fordele. Integrationen af et femte perspektiv kræver dog omfattende overvejelse og forberedelse, hvorfor en grundig evaluering af virksomhedens nuværende strategi og præstationsmålingssystemer er nødvendig for at identificere potentielle områder, der kræver et yderligere fokus (Kaplan & Norton, 1996). Hertil understreger Kaplan & Norton (1996) vigtigheden af at opretholde enkelhed i anvendelsen af BSC.

3.3 Integration af bæredygtighed i BSC

Der er som tidligere nævnt en tendens til, at virksomheder i højere grad vil integrere bæredygtighed i deres daglige drift (Beusch et al., 2022). En mulighed for at inkludere bæredygtighed i BSC er at skabe et femte perspektiv, der tager værdi for interessenter betragtning (Kaplan & Norton, 1996). Hertil er der visse betænkeligheder ved at skabe et femte perspektiv, eksempelvis øget kompleksitet og mindre overskuelighed. Desuden kan denne tilgang i nogle tilfælde gå på kompromis med den forudsætning som Kaplan & Norton (1996) skabte BSC på baggrund af. Denne forudsætning er, at virksomheders primære fokus er at skabe værdi for aktionærerne, hvorfor strategiens fokus også er at skabe værdi for aktionærerne, frem for alle interessentgrupper (Kaplan & Norton, 1996). På trods af disse betænkeligheder, er der flere steder i litteraturen, hvor BSC er revideret med et femte perspektiv

til at tilgodese de forhøjede krav fra andre interessentgrupper i virksomheden, eksempelvis samfundet (Mio et al., 2022).

Endvidere påpeger Kaplan & Norton (2001; 2004) muligheden for at integrere et samfundsperspektiv i BSC som et selvstændigt strategisk tema, under betegnelsen 'Be a Good Corporate Citizen'. Denne betegnelse antages at forholde sig til nogle af de samme forhold, som det bæredygtighedsbegreb der benyttes i dag. De strategiske temaer arbejder som tidligere nævnt på tværs af de fire perspektiver, hvorfor en integration af bæredygtighed som strategisk tema ville påvirke alle fire perspektiver (Kaplan & Norton, 2001). Bæredygtighed som strategisk tema adskiller sig fra andre strategiske temaer, da disse typisk fokuserer på at skabe værdi for aktionærene ved enten øget vækst eller lønsomhed. Dette er ikke i samme grad tilfældet med bæredygtighed, der i de fleste tilfælde fokuserer på at skabe værdi for aktionærene ved at sikre virksomhedens eksistensberettigelse frem for øget lønsomhed eller vækst (Kaplan & Norton, 2001). På trods af dette, nævner Kaplan & Norton (2004), at et fokus på bæredygtige aspekter i nogle tilfælde kan bidrage med langsigtede finansiell værdi for aktionærene, eksempelvis ved at forbedre muligheder for at tiltrække kompetent arbejdskraft, differentiere produkter og i enkelte tilfælde reducere omkostninger.

Kaplan & Norton (2004) nævner ligeledes muligheden for at integrere bæredygtighed i BSC direkte i virksomheders interne processer i det interne perspektiv. At integrere bæredygtighed i virksomheders interne perspektiv er den tilgang, der er bredest beskrevet i den oprindelige BSC litteratur (Kaplan & Norton, 1996; 2001; 2004). Hertil nævnes flere relevante aspekter af virksomheders bæredygtighed, herunder virksomhedernes påvirkning på miljøet og på medarbejderes sikkerhed og sundhed, deres ansættelsespraksis samt deres investeringer i samfundet (Kaplan & Norton, 2001; 2004). Tilgangen baseres på tanken om, at et fokus på bæredygtige processer i det interne perspektiv både kan påvirke evnen til at skabe langsigtede finansiell værdi ved at sikre virksomhedens eksistensberettigelse, samt påvirke virksomhedens værditilbud ved eksempelvis at skabe et forbedret brand og image. Sidstnævnte kræver dog typisk, at virksomheders produkter og serviceydelse har bestemte karakteristika, hvortil et øget fokus på bæredygtighed kan skabe merværdi for kunderne (Kaplan & Norton, 2001; 2004). En integration af bæredygtighed i det interne perspektiv adskiller sig fra den tidligere nævnte mulighed ved at have direkte relation til finansielle nøgletal og det finansielle perspektiv. I forhold til at integrere bæredygtighed i virksomheders BSC nævner Kaplan & Norton (2004), at dette ikke skal forstås som en afvigelse fra shareholder-teorien. I stedet skal det forstås som en måde, hvorpå virksomheder i nogle tilfælde kan skabe langsigtede finansiell værdi for aktionærene.

I relation til de forskellige tilgange, som Kaplan & Nortons konceptuelle rammer præsenterer for at integrere bæredygtighed i virksomheders BSC, bidrager Kaplan (2009) yderligere til hvordan dette kan gøres. Hertil nævnes det, at virksomheder ikke nødvendigvis behøver at følge det shareholder fokuserede udgangspunkt som BSC er baseret på. I denne forbindelse påpeges det, at det er virksomhedernes eget valg, hvortil der argumenteres for, at disse virksomheder ikke behøver helt at forkaste BSC som værktøj (Kaplan, 2009). I stedet foreslås det, at virksomheder, hvis overordnede strategiske fokus er bredere end at skabe værdi for deres aktionærer, alligevel kan drage nytte af BSC (Kaplan, 2009). I forbindelse med dette, nævner Kaplan (2009) virksomheden Amanco, der succesfuldt har introduceret et fokus på den tredobbelte bundlinje i deres BSC, blandt andet ved at tilføje et femte perspektiv relateret til mål inden for miljømæssige og sociale forhold. Dette eksempel nævnes desuden flere andre steder i BSC litteraturen (Kaplan & Norton, 2004; Kaplan & McMillan, 2020; 2021)

I nyere litteratur af Kaplan & McMillan (2020) revideres tilgangen til BSC. Gennem denne omstrukturerede tilgang til BSC, foreslår Kaplan & McMillan (2020) en model, hvor virksomheder ikke kun stræber efter finansiell succes, men også aktivt arbejder for at opnå miljømæssige og sociale mål. Dette kræver en fundamental ændring i virksomhedskulturen, hvor bæredygtighed integreres i alle aspekter af virksomhedens strategi og drift. Ved at følge denne tilgang, kan virksomheder ifølge Kaplan & McMillan (2020) ikke kun forbedre deres omdømme og konkurrencemæssige fordele, men også have en afgørende rolle i at adressere nogle af de presserende udfordringer, som disse virksomheder står over for (Kaplan & McMillan, 2020).

Kaplan & McMillan (2020) foreslår for det første at ændre det traditionelle finansielle perspektiv til et 'outcomes' perspektiv. Dette perspektiv omfavner en holistisk tilgang til måling af succes, hvor finansielle, miljømæssige og sociale resultater betragtes som lige vigtige for virksomhedens langsigtede bæredygtighed og dens bidrag til samfundet. Gennem denne tilgang anerkender Kaplan & McMillan (2020), at profitabilitet ikke udelukkende kan defineres ved økonomisk gevinst, men også bør reflektere virksomhedens evne til at opnå positive miljømæssige og sociale resultater. For det andet foreslås det at ændre kundeperspektivet til et 'stakeholder' perspektiv for at erkende den værdi, som virksomheden skaber for flere interessenter, herunder eksempelvis medarbejdere, leverandører, lokalsamfund og regeringer. Dette perspektiv understreger vigtigheden af at opbygge og vedligeholde relationer med alle dele af virksomheden og sikre, at strategiske beslutninger bidrager til værdiskabelse for alle interessenter (Kaplan & McMillan, 2020).

Det interne perspektiv, som fokuserer på de kritiske aktiviteter, der skal udføres for at levere værdi, bevares ifølge Kaplan & McMillan (2020), men med en fornyet vægt på at inkludere processer, der bidrager direkte til 'outcomes' perspektivet. I dette perspektiv fremhæves det, at operationel præstation ikke kun handler om effektivitet og produktivitet, men også om at sikre, at virksomhedens daglige drift bidrager til miljøbeskyttelse og social retfærdighed (Kaplan & McMillan, 2020). Endelig foreslår Kaplan & McMillan (2020) at udvide lærings- og vækstperspektiv til et 'enablers' perspektiv. Dette perspektiv reflekterer behovet for at udvikle og vedligeholde de kapabiliteter der, på tværs af virksomheden, er nødvendige for at implementere en bæredygtig strategi (Kaplan & McMillan, 2020).

4. Sustainability Balanced Scorecards

Ud over de pointer Kaplan & Norton (1996; 2001; 2004) fremhæver vedrørende mulighederne for integration af bæredygtighed i Balanced Scorecard (BSC), kan konceptet Sustainability Balanced Scorecards (SBSC) inddrages som en gren af litteraturen, der ligeledes kommenterer på, hvordan bæredygtighed kan integreres i virksomheders styring (Mio et al., 2022). Denne integration af bæredygtighed, specifikt gennem SBSC, omfatter forskellige tilgange, teoretiske perspektiver og praktiske udfordringer (Mio et al., 2022). Dette afsnit vil gennemgå de grundlæggende bidrag og tilgange inden for dette felt.

I udforskningen af integrationen af bæredygtighedsaspekter i virksomheders strategiske styring er Figge et al. (2002) blandt de tidlige forskere, der introducerer konceptet SBSC. SBSC udvider det traditionelle BSC ved at indarbejde bæredygtighed i den strategiske ledelsesproces. Dette bør ifølge Figge et al. (2002) sikre, at bæredygtighed ikke kun er et parallelt initiativ, men har et centralt fokus i virksomhedens strategiske tilpasning og udførelse. Ved at fremme bæredygtighed som et centralt element i virksomheders strategi, tilbyder Figge et al. (2002) en eventuel mulighed for virksomheder til at opnå en mere holistisk tilgang til bæredygtighed, der omfatter økonomisk succes sammen med et fokus på bæredygtighed.

Det primære mål med SBSC er ifølge Figge et al. (2002) at imødekomme de begrænsninger, der findes ved at integrere bæredygtighed i virksomheders styring. SBSC udvider BSC's anvendelighed ved at sikre, at miljø og sociale faktorer ikke blot er tilføjelser til finansielle overvejelser, men er integreret i den strategiske tilpasning og udførelse af virksomheders aktiviteter. Hertil fremhæves det, at integrationen af bæredygtighed i virksomheders styring gennem SBSC fremmer en strategisk orientering (Figge et al., 2002). Denne orientering fokuserer ifølge Figge et al. (2002) på skabelsen af langsigtede værdier, der ikke kun omfatter finansielle resultater, men også miljømæssig bæredygtighed og social ansvarlighed.

Figge et al. (2002) beskriver forskellige måder, hvorpå bæredygtighed kan inddrages i SBSC. Der foreslås to primære metoder, den første værende at integrere bæredygtighed direkte i de fire eksisterende perspektiver i BSC. Den anden metode indebærer at tilføje et nyt perspektiv, et såkaldt 'non-markedsperspektiv', der har til formål at håndtere miljø og sociale hensyn, som de traditionelle markedsbaserede perspektiver ikke tager højde for. Denne tilgang anerkender ifølge Figge et al. (2002)

vigtigheden af at overveje miljømæssige og sociale hensyn, der rækker ud over det, markedsdynamikker normalt dækker.

Figge et al. (2002) påpeger endvidere muligheden for at udlede et specifikt miljø eller social scorecard. Denne tilgang fungerer som en udvidelse, hvor virksomheder i forbindelse med integrationen af bæredygtighedsaspekter gennem en af to første metoder, kan vælge at formulere et dedikeret scorecard med fokus på specifikke miljømæssige eller sociale hensyn. Dette dedikerede scorecard tillader ifølge Figge et al. (2002) en mere detaljeret styring og opfølgning på virksomhedens bæredygtighedsindsats og præstation. Det påpeges dog, at dette ikke er en selvstændig metode for integration på linje med de to første, men en mulighed for at arbejde dybere med bæredygtig virksomhedsstyring, efter det er blevet identificeret og integreret i det overordnede BSC (Figge et al., 2002).

Ovenstående tre tilgange muliggør ifølge Figge et al. (2002), at den strategiske relevans af bæredygtighedsinitiativer kan vurderes og integreres inden for den bredere strategiske ledelsesproces. Dette sikrer, at bæredygtighed ikke negligeres, men er central for virksomheders strategiske vision og eksekvering. Endvidere påpeger Figge et al. (2002), at processen med at formulere et SBSC involverer en metodisk tilgang, der starter med identifikationen af den strategiske forretningsenhed. Efterfulgt af vurderingen af miljø og social eksponering, der kulminerer med fastlæggelsen af den strategiske relevans af identificerede bæredygtighedsaspekter. Disse metoder muliggør ifølge Figge et al. (2002) en dybdegående evaluering af, hvordan bæredygtighed påvirker og bliver påvirket af virksomheders strategi, hvilket tillader virksomheder at håndtere kompleksiteten i at skabe resultater inden for bæredygtighed.

Ifølge Hristov, Chirico & Appolloni (2019) er det ikke nødvendigvis simpelt at tilføje et femte perspektiv, hvilket kan sammenlignes med non-markedsperspektivet præsenteret af Figge et al. (2002). Dette kræver en balanceret tilgang, hvor det sikres, at tilføjelsen af det femte perspektiv ikke skaber ubalance, men fungerer som en forstærkning af virksomhedens evne til at opnå de langsigtede mål og skabe konkurrencemæssige fordele (Hristov et al. 2019). For at opnå dette er det ifølge Hristov et al. (2019) væsentligt at sikre, at der er klare forbindelser mellem målene inden for det femte perspektiv og den bredere virksomhedsstrategi, samt at der etableres effektive kommunikationskanaler for at fremme forståelse og engagement på tværs af virksomheden.

Integrationen indebærer kontinuerlig monitorering og evaluering af det femte perspektivs fastsatte KPI'er og mål for at sikre, at de fortsat er relevante og i tråd med virksomheders skiftende behov og

det eksterne miljø. Dette kan ifølge Hristov et al. (2019) også kræve justeringer af de strategiske initiativer, der er knyttet til det femte perspektiv, baseret på både præstationsdata samt feedback fra interessenter (Hristov et al. 2019). Endvidere kræver Integrationen ifølge Hristov et al. (2019) en dybdegående forståelse af virksomhedens strategi og langsigtede mål, samt en klar indsigt i de udfordringer, muligheder samt årsag-virknings-forhold, der er relateret hertil. Fra dette udgangspunkt kan ledere skitsere det specifikke indhold af det femte perspektiv inklusiv definition af relevante målsætninger, KPI'er og initiativer, der vil støtte virksomhedens strategi og konkurrencemæssige fordele (Hristov et al., 2019).

Baseret på bidraget af Figge et al. (2002) påpeger Butler, Henderson & Raiborn (2011) tilgange til at integrere bæredygtighed i BSC og fremhæver udviklingen af kvantificerbare bæredygtighedsmålinger. Der foreslås tilgange på lige fod med Figge et al. (2002) til integration af bæredygtighed i BSC (Butler et al., 2011). Disse inkluderer tilføjelsen af et nyt bæredygtighedsperspektiv, skabelsen af et bæredygtighedsscorecard eller integrationen af bæredygtighedsmål på tværs af de fire eksisterende perspektiver i BSC (Butler et al., 2011). Fokus er ifølge Butler et al. (2011) på udvikling af bæredygtighedsmålinger, der både er kvantificerbare og kontrollerbare, hvilket antyder et skridt mod at forene virksomhedsstrategier med bæredygtige praksisser (Butler et al., 2011). Denne tilgang understreger ifølge Butler et al. (2011) potentialet i SBSC som et værktøj til at klarlægge forholdet mellem bæredygtighedsaspekter og virksomhedssucces.

Butler et al. (2011) påpeger desuden kritiske synspunkter omkring integreringen af bæredygtighed i et BSC. Det bliver pointeret, at det kan være udfordrende at kvantificere bæredygtighedsinitiativer på en meningsfuld måde, hvilket komplicerer integrationen i traditionel finansiell styring. Dette gør det svært at demonstrere forbindelsen mellem bæredygtighedsinitiativer og virksomhedens finansielle præstation. Et andet kritisk punkt er risikoen for at isolere bæredygtighedsinitiativer ved at placere dem i en separat kategori inden for BSC, hvilket kan svække sammenhængen med virksomhedens overordnede strategiske mål. Hertil konstaterer Hansen, Sextl & Reichwald (2010) i et casestudie af brugen af SBSC og det femte perspektiv, at virksomhedens sociale indsats på trods af forsøget i at integrere denne i virksomhedens strategiske styring, ikke bliver integreret centralt i styringen, men parallelt med denne. Dette kan ifølge Butler et al. (2011) føre til, at ledelsen ikke engagerer sig fuldt ud i bæredygtighedsinitiativerne, hvilket kan resultere i manglende ressourcer og prioritering af disse initiativer.

Et andet relevant perspektiv præsenteres af Schaltegger & Wagner (2006), som beskriver styring af bæredygtighedspræstationsmåling og -rapportering på en integreret måde. Schaltegger & Wagner (2006) diskuterer konceptet SBSC og understreger nødvendigheden af et omfattende Management Control Systems (MCS). Dette framework bør ifølge Schaltegger & Wagner (2006) effektivt integrere bæredygtighed med virksomheders strategi og ledelse, samt inkorporere rapportering af miljømæssige og sociale oplysninger i rapporteringen af økonomiske oplysninger ligesom Figge et al. (2002) beskriver. Schaltegger & Wagner (2006) uddyber desuden forbindelsen mellem SBSC og bæredygtighedsrapportering for effektiv kommunikation og rapportering. Dette opnås ifølge Schaltegger & Wagner (2006) ved at integrere operationelle data og rapportering med strategisk ledelse af bæredygtighed. SBSC bør ifølge Schaltegger & Wagner (2006) fungere som rammen for bæredygtig virksomhedsstyring ved at identificere KPI'er baseret på virksomhedens bæredygtighedsmål og deres strategiske relevans. For til sidst at formidle virksomhedens bæredygtighedsinitiativer til interessenter på en standardiseret og transparent måde, hvilket integrerer bæredygtighed i virksomhedens strategi og kommunikation (Schaltegger & Wagner, 2006).

Endvidere kritiserer Schaltegger & Wagner (2006) tilgangen til at håndtere bæredygtighed parallelt med virksomhedens generelle styring, hvilket stemmer overens med Figge et al. (2002). Der fremhæves tre problemer: modsigelsen med visionen om bæredygtighedsintegration, nødvendigheden af interessentinddragelse og risikoen for skønsmæssig håndtering af bæredygtighedsinitiativer under økonomiske nedgangstider. Hertil foreslår Schaltegger & Wagner (2006) et framework for måling, styring og rapportering af bæredygtighedspræstationer. De understreger behovet for et omfattende præstationsmålingssystem, vigtigheden af at overveje interessenternes interesser i udviklingen af bæredygtighedspræstationsmåling samt systemets forhold til det eksterne miljø.

Hansen & Schaltegger (2016) diskuterer litteraturen vedrørende SBSC, og ser det som et værktøj, der kan spille en væsentlig rolle i virksomheders bæredygtighed. Det påpeges dog, at litteraturen er interdisciplinær og spredt, samt at der findes mange forskellige tilgange til, hvordan SBSC arkitektur bør være. I forbindelse med dette argumenterer Hansen & Schaltegger (2016) for, at arkitekturer af SBSC bør repræsentere den kontekst, det befinder sig i. Hertil argumenteres der ligeledes for, at denne kontekst kan ændre sig, for eksempel i forbindelse med en ændring i virksomhedens værdisystem eller tilgang til bæredygtighed. I relation til implementeringen af SBSC nævner Hansen & Schaltegger (2016), at dette bør være en kontinuerlig og iterativ proces, der inkluderer organisatorisk læring, der kan føre til omformuleringer af SBSC. Overordnet påpeger Hansen & Schaltegger (2016), at

SBSC er et lovende framework til at implementere bæredygtighed i virksomheder, hvis det ikke fortolkes for rigtigt, men i stedet som en tilgang til bæredygtighedsorienterede organisatorisk udvikling.

Hahn & Figge (2018) argumenterer mod konklusionerne i artiklen af Hansen & Schaltegger (2016), der foreslår, at SBSC kan benyttes til integration af bæredygtighed i virksomheders strategiske styring. De argumenterer for, at BSC generelt ikke er egnet til at opnå substantielle bidrag til bæredygtighed, uanset deres arkitektur (Hahn & Figge, 2018). Det påpeges yderligere, at SBSC ofte fejlagtigt antages at være effektive til at integrere bæredygtighed i virksomheders strategi, men i realiteten stabiliserer SBSC blot eksisterende processer, der ikke fremmer reel bæredygtig transformation. Hahn & Figge (2018) argumenterer for, at anvendelsen af SBSC styrker status quo og forhindrer dybtgående ændringer, som er nødvendige for at virksomheder kan blive mere bæredygtige.

Kritikken fra Hahn & Figge (2018) betragtes som et stråmandsargument af Hansen & Schaltegger (2018). De argumenterer for, at Hahn & Figge fejlagtigt præsenterer SBSC som et værktøj beregnet til radikal organisatorisk transformation, hvilket det ikke er designet til. Hertil påpeger Hansen & Schaltegger (2018), at ligesom andre styringssystemer, kan SBSC ikke i sig selv initiere radikal forandring, men kan være værdifuldt for at understøtte implementering af bæredygtighed i virksomheders strategi. Hansen & Schaltegger (2018) lægger dermed vægt på, at Hahn & Figge opstiller urealistiske forventninger til SBSC, for derved at kunne forkaste konceptet. Hansen & Schaltegger (2018) argumenterer for, at SBSC kan være et effektivt værktøj, hvis bæredygtighed integreres i virksomhedens eksisterende strategi. SBSC kan derved understøtte implementeringen af virksomhedens bæredygtige strategi, men kan ikke erstatte den strategiske udformning (Hansen & Schaltegger, 2018).

Jassem, Che Azmi & Zakaria (2018) bidrager yderligere til feltet ved at undersøge effektiviteten af SBSC i at drive miljømæssig præstation og beslutningstagning. Gennem introduktionen af et konceptuelt framework udforsker de det dynamiske samspil mellem SBSC, organisatorisk viden og bæredygtige resultater. Med fremhævelse af lederes rolle og viden om SBSC, som en afgørende faktor tilbyder Jassem et al. (2018) et nuanceret perspektiv på mekanismerne, hvorigennem SBSC'er kan opnå bæredygtige målsætninger. Dette understreger betydningen af viden og ekspertise i den organisatoriske sammenhæng.

Et nyere sammenhold af konceptet SBSC præsenteres af Mio et al. (2022), der gennem et litteraturstudie, udforsker SBSC som et værktøj til måling og styring af præstation i arbejdet med at opnå bæredygtige mål. SBSC integrerer ifølge Mio et al. (2022) bæredygtighed med traditionelle

finansielle præstationsindikatorer, hvilket dermed muliggør en holistisk tilgang til bæredygtighed. Denne undersøgelse gennemgår systematisk litteratur, der spænder over to årtier (2000–2020), med fokus på anvendelsen af SBSC, determinanter og resultater inden for SBSC (Mio et al., 2022).

Mio et al. (2022) fremhæver, at SBSC fungerer som et bindeled mellem bæredygtighedsledelse og virksomhedsstrategi, og taler for et multidimensionelt præstationsmålingssystem, der ligeledes med BSC lægger vægt på finansielle og ikke-finansielle indikatorer. Adoptionen og effektiviteten af SBSC påvirkes ifølge Mio et al. (2022) af forskellige determinanter, herunder organisationskultur, interesse engagement og strategisk afstemning med bæredygtighedsmål. Anvendelsen af SBSC er ifølge Mio et al. (2022) karakteriseret ved en fleksibilitet, som tillader virksomheder at tilpasse SBSC til deres unikke bæredygtighedsmål og operationelle kontekster. Denne tilpasningsevne sikrer ifølge Mio et al. (2022), at SBSC kan adressere et bredt spektrum af ledelsesmæssige behov relateret til bæredygtighed, fra implementering af strategi til kommunikation med interessenter og overholdelse af regulativer (Mio et al., 2022).

I litteraturstudiet fremhæver Mio et al. (2022) afslutningsvis enkelte eksempler på, hvordan bæredygtighedsaspekter er blevet integreret i BSC for at balancere de forskellige perspektiver og mellem finansielle og ikke-finansielle indikatorer. Hertil fremgår studier af hvordan virksomheder udvider BSC med et eller flere perspektiver (Chalmers & Palomero, 2011; Hansen et al., 2010), samt hvordan virksomheder ligeledes kan inkludere bæredygtighed i de fire eksisterende perspektiver (Sands, Rae & Gadenne, 2016).

Overordnet påpeger Mio et al. (2022), at SBSC kan hjælpe virksomheder med at navigere i kompleksiteten af bæredygtighed, samt fremme en kultur for løbende forbedring og strategisk fokus på langsigtet værdiskabelse. Litteraturstudiet argumenterer for SBSC har et potentiale til at integrere bæredygtighed i virksomhedsstrategi, hvilket dermed kan muliggøre en mere modstandsdygtig virksomhedsstyring (Mio et al., 2022). Dog fremgår det af Mio et al. (2022), at der ikke er bred konsensus i litteraturen om, hvordan bæredygtighed effektivt kan integreres i BSC, herunder gennem brugen af SBSC. Dette skyldes, at forskellige studiers fokus peger på forskellige tilgange og udfordringer ved integrationen. Det påpeges, at det fra et empirisk synspunkt er udfordrende i praksis at implementere SBSC, da det involverer overvejelse af mange organisatoriske faktorer (Mio et al., 2022). Litteraturen viser overordnet ifølge Mio et al. (2022) en overvejende positiv holdning til konceptet SBSC, men understreger behovet for yderligere forskning på området. Hertil fremhæves der især behovet for

kvantitative studier, der undersøger adoptionen af konceptet samt effekten af denne. Endvidere er det dog væsentligt at påpege, at de inkluderede artikler i Mio et al. (2022), ikke primært er publiceret i anerkendte management accounting tidsskrifter.

5. Undersøgelsesdesign og metode

Valget af undersøgelsesdesign er en af de væsentlige beslutninger, der skal træffes under planlægningen af en videnskabelig undersøgelse. Undersøgelsesdesignet danner grundlaget for, hvordan en undersøgelse struktureres og har direkte indflydelse på metoderne for dataindsamling, den efterfølgende dataanalyse samt fortolkning af resultater (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). I denne undersøgelse er der indsamlet kvantitative data for at undersøge mellemstore og større danske virksomheders praksis inden for bæredygtighed. Kombinationen af disse data med teorien har herefter til hensigt at diskutere, hvorvidt bæredygtighed kan integreres i Balanced Scorecard (BSC). Følgende afsnit vil gennemgå designet samt de relevante metodiske overvejelser vedrørende undersøgelsen. Først gennemgås den kvantitative metode, hvorefter de overvejelser og betragtninger, der er forbundet med undersøgelsens dataindsamling, bliver præsenteret. Til sidst vil dataanalysen og de kvalitetskriterier, der er nødvendige for at sikre validiteten og reliabiliteten af undersøgelsens resultater, blive gennemgået.

5.1 Kvantitativ metode

Valget af metode har direkte tilknytning til undersøgelsens formål samt det specifikke undersøgelsesspørgsmål, der ønskes besvaret (Saunders et al., 2019). Den kvantitative metode er centralt fokuseret på objektivitet og systematik samt oftest forbundet med en deduktiv tilgang, hvor data indsamles og analyseres for at teste teori. Denne type forskning undersøger sammenhænge mellem variable, som måles numerisk og analyseres eksempelvis ved hjælp af en række grafiske og statistiske teknikker. Dette gør det muligt at udforske specifikke målbare egenskaber og tendenser samt tilhørende sammenhænge mellem de undersøgte variabler samt generalisere resultaterne til den undersøgte population (Saunders et al., 2019). Inden for kvantitative metoder anvendes der ofte spørgeundersøgelser som den primære strategi til at indsamle empiri. Disse har til formål at indsamle kvantitative data fra populationer gennem en række strukturerede spørgsmål, som typisk administreres ved selvudfyldte spørgeskemaer (Saunders et al., 2019). Med denne forståelse er en kvantitativ tilgang valgt for denne undersøgelse, hvilket netop indebærer udsendelse af spørgeskemaer til mellemstore og større danske virksomheder.

I denne undersøgelse anvendes den kvantitative metode til at undersøge mellemstore og større danske virksomheders praksis i forhold til bæredygtighed, samt hvorvidt bæredygtighed kan integreres i BSC. Den kvantitative tilgang, som typisk indebærer udsendelse af spørgeskemaer, er valgt for at muliggøre en systematisk og omfattende dataindsamling. Dette giver mulighed for præcist at måle og

analysere, hvordan bæredygtighed er integreret i virksomheders strategiske styring og drift. Endvidere tillader denne metode en bred udforskning af generelle tendenser og praksisser på tværs af forskellige virksomheder. I modsætning til en kvalitativ tilgang, som primært giver dybdegående indsigt i individuelle cases, understøtter den kvantitative metode en generaliserbar analyse (Saunders et al., 2019). Dette er essentielt for at afdække og sammenligne bæredygtighedspraksisser blandt en bredere gruppe virksomheder, hvilket ikke i samme grad have været muligt med samme nøjagtighed gennem kvalitative metoder. Ved at vælge denne tilgang sikres det, at resultaterne kan frembringe bredere forhold og tendenser om de undersøgte variable.

I forbindelse med designet af en kvantitativ undersøgelse, er tidshorisonten for indsamlingen af empiri væsentlig. Hertil er det relevant om der indsamles empiri på ét bestemt tidspunkt eller om der indsamles empiri over en længere tidsperiode. Disse to forskellige metoder kaldes henholdsvis et tværsnitsstudie og et longitudinelt studie (Saunders et al., 2019). I denne undersøgelse er det vurderet, at et tværsnitsstudie er mest relevant for at kunne besvare undersøgelsesspørgsmålet. Tværsnitsstudier er karakteriseret ved indsamling af data fra en bestemt population på et bestemt tidspunkt (Saunders et al., 2019). Hertil tillader tværsnitsstudier at undersøge og sammenligne flere variable samtidigt, hvilket kan bidrage til en mere nuanceret forståelse af den undersøgte population. Det kan dog være udfordrende at fastslå årsagssammenhænge mellem de undersøgte variabler. Dette skyldes, at dataindsamlingen foregår på et enkelt tidspunkt, hvorfor det ikke er muligt at afgøre om ændringer i én afhængig variabel direkte kan tilskrives ændringer i en eller flere uafhængige variabler (Saunders et al., 2019). Grunden til dette er, at der ikke er mulighed for at observere ændringer over tid eller at etablere en tidslig rækkefølge af begivenheder (Saunders et al., 2019). Dermed kan et tværsnitsstudie levere et øjebliksbillede af de undersøgte variablers tilstand eller forekomsten af bestemte forhold og sammenhænge indenfor den valgte population på det specifikke tidspunkt, undersøgelsen gennemføres (Saunders et al., 2019).

Tværsnitsstudiet er valgt for at sikre at denne kvantitative undersøgelse afspejler virkeligheden så nøjagtigt som muligt. Denne beslutning er baseret på den tilgængelige tidshorisont samt formålet med undersøgelsen. Ved at anvende et tværsnitsstudie indsamles og analyseres data på ét bestemt tidspunkt fra et bredt udsnit af mellemstore og større danske virksomheder. Dette giver et øjebliksbillede af, hvad disse virksomheders praksis er i forhold til bæredygtighed samt deres eventuelle integration af bæredygtighed i deres BSC. Tværsnitsstudiet giver mulighed for at beskrive og sammenligne hvad mellemstore og større danske virksomheders praksis er i forhold til bæredygtighed samt deres

anvendelse af BSC til at integrere bæredygtighed i deres virksomhed. Metoden har dog begrænsninger, i forhold til at fastslå direkte årsagssammenhænge mellem de undersøgte variabler. Da der kun indsamles data på et enkelt tidspunkt, fås kun et øjeblicsbillede, der ikke giver mulighed for at spore udviklingen eller ændringer i virksomhedernes praksisser over tid.

5.2 Dataindsamling

For at undersøge hvad mellemstore og større danske virksomheders praksis er i forhold til bæredygtighed, samt hvorvidt bæredygtighed kan integreres i BSC, er der indsamlet kvantitative data gennem en spørgeundersøgelse. Følgende afsnit indeholder en gennemgang af væsentlige elementer i indsamlingen af empiri i denne undersøgelse. Dette inkluderer definitionen af den population, der undersøges, metoden til udvælgelse af stikprøven, design og distribution af spørgeskemaet samt den overordnede tilgang til dataindsamling. Desuden vil potentielle bias blive diskuteret.

5.2.1 Population og stikprøveudvælgelse

I planlægningen af en spørgeundersøgelse er det afgørende at definere populationen så præcist som muligt for at sikre, at den indsamlede data er relevant og repræsentativ for undersøgelsens formål (Van der Stede, Young & Chen, 2006; Saunders et al., 2019). For denne undersøgelse er populationen afgrænset til mellemstore og større danske virksomheder. Denne afgrænsning er foretaget, da større virksomheder er mere tilbøjelige til at benytte BSC, end mindre virksomheder (Sharma & Sharma, 2021). Dette gør sig gældende, da større virksomheder i højere grad besidder de ressourcer og strukturer, der er nødvendige for at implementere og udnytte BSC effektivt samt, at disse har større udfordringer med intern kommunikation og koordinering (Tawse & Tabesh, 2023; Sharma & Sharma, 2021). I denne sammenhæng er der hos disse virksomheder længere mellem de strategiske og operationelle niveauer, hvorfor der i højere grad er behov for et effektivt værktøj til at formidle strategier til de funktionelle områder (Sharma & Sharma, 2021).

For at målrette denne undersøgelse til de mellemstore og større danske virksomheder er populationen afgrænset på baggrund af regnskabsklasser i den danske årsregnskabslovs § 7. Denne definerer, at mellemstore og store virksomheder indordnes i regnskabsklasse C og børsnoterede virksomheder i regnskabsklasse D samt, hvornår virksomheder befinder sig i hver af disse regnskabsklasser. Regnskabsloven definerer tre finansielle parametre, hvor virksomheder overgår til en ny regnskabsklasse, hvis de i to på hinanden følgende regnskabsår overstiger mindst to af disse parametre (EY, 2019). Baseret på dette er undersøgelsens population afgrænset til virksomheder, der opfylder alle de tre

finansielle parametre, jf. årsregnskabsloven for regnskabsklasse C. Disse parametre er som følger; at de har over 89 millioner kr. i omsætning, at de har over 44 millioner kr. i balancesum samt, at de har over 50 ansatte (EY, 2019). Det vurderes ikke relevant at medtage forholdet om, at virksomheder i to på hinanden følgende regnskabsår skal overstige disse parametre, da formålet med denne afgrænsning blot er at frasortere små virksomheder. Derfor er afgrænsningen af virksomhederne blot baseret på nøgletal fra nyeste regnskabsår. Dette kan i enkelte tilfælde betyde, at virksomheder, der stadig befinder sig i den øvre del af regnskabsklasse B, indgår i populationen.

Ved at anvende virksomhedsinformationer fra databasen Navne & Numre Erhverv (www.erhverv.nnmarkedssdata.dk) for at udvælge undersøgelsens stikprøve, er der først blevet identificeret 2506 danske virksomheder med en omsætning på over 89 millioner. Efterfølgende blev virksomhederne, der ikke opfyldte parameteret til antallet af ansatte og balancesum frasorteret, hvilket svarer til henholdsvis 746 og 8 virksomheder. Dette resulterede i 1752 virksomheder, der alle opfylder de tre parametre. Af disse 1752 virksomheder manglede 223 kontaktinformationer, hvilket efterlader en stikprøve på 1529 virksomheder. Desuden fejlede 218 e-mails ved afsendelse af spørgeskemaet. Dette er vurderet til at udgøre en væsentlig del af den samlede udsendelse af spørgeskemaer til de 1529 virksomheder, hvorfor disse fejlede e-mailadresser er blevet fjernet fra stikprøven (Saunders et al., 2019). Undersøgelsens faktiske stikprøvestørrelse er dermed 1311 virksomheder med gyldig og funktionel kontaktinformation.

5.2.2 Spørgeskema

Denne undersøgelses spørgeskema er udformet med fokus på at indsamle data om mellemstore og store danske virksomheders praksis i forhold til bæredygtighed samt deres bevidsthed, adoption og implementering af bæredygtighed i deres BSC. Ved kvantitative undersøgelser er der flere muligheder for formuleringen af spørgsmål, når et spørgeskema skal udarbejdes. Disse inkluderer adoption af spørgsmål anvendt i eksisterende spørgeskemaer, tilpasning af sådanne spørgsmål til den specifikke kontekst, samt udviklingen af helt nye spørgsmål (Saunders et al., 2019). Hertil er spørgsmålsformuleringen afgørende, da det tilstræbes at den kvantitative empiri opnår en høj grad af objektivitet (Saunders et al., 2019).

I denne undersøgelse er spørgsmålene i spørgeskemaet adopteret fra Berg, Madsen, Hvorslef & Sund (2021), der undersøger udbredelsen og brugen af BSC til at styre bæredygtighed blandt norske virksomheder. Formålet er at drage nytte af deres faglige ekspertise og erfaring på området samt at

anvende gennemtestede spørgsmål. Dette anses for muligt, da Näsi & Rohde (2006) vurderer, at de nordiske lande i vid udstrækning deler en ensartet kultur. Som følge af, at Berg et al. (2021)'s spørgeundersøgelse er henvendt til norske virksomheder, er enkelte spørgsmål tilpasset til i højere grad at passe til danske virksomheder. Disse tilpasninger er tilføjelser af svarmuligheder, der kun er relevante for danske virksomheder, eksempelvis i spørgsmålet omhandlende bæredygtighedsstandarter anvendt af danske virksomheder. Desuden er spørgeskemaet oversat fra norsk til dansk og engelsk med opmærksomhed på meningen af spørgsmålene. Formålet med tilpasningerne er at undgå inkonsistens mellem spørgsmålene og den aktuelle undersøgelses kontekst samt eventuelle sproglige barrierer. Som konsekvens af, at spørgeskemaet er adopteret fra Berg et al. (2021), er det ikke vurderet relevant at udføre pilottest inden distributionen af det faktiske spørgeskema, da dette allerede er testet og anvendt.

Formålet med spørgeskemaet er at opnå en forståelse af, hvad virksomhedernes generelle praksis er i forhold til bæredygtighed, samt om det er muligt at integrere bæredygtighed i deres BSC. Spørgeskemaet kombinerer kvantitative data med kvalitative indsigter for at give et nuanceret billede af bæredygtighedspraksisser på tværs af virksomhederne og til at identificere egenskaber og tendenser (Van der Stede et al., 2006). Spørgsmål og svarmuligheder i spørgeskemaet fremgår i bilag 1. Spørgeskemaet består primært af lukkede spørgsmål for at opnå mere simple og direkte svar, der nemmere kan kvantificeres (Saunders et al., 2019). Der er dog enkelte åbne spørgsmål, der tillader en dybere indsigt og mere detaljerede svar (Saunders et al., 2019). Et eksempel på dette, er når respondenterne har muligheden for at svare 'andre' for at uddybe deres svar.

Spørgeskemaet består af flere forskellige typer spørgsmål, der hver især tjener et specifikt formål. Først er der inkluderet demografiske spørgsmål for at indsamle grundlæggende information om de deltagende virksomheder, herunder virksomhedens navn og respondentens rolle, der svarer på vegne af deres respektive virksomheder. Dette hjælper med at identificere baggrunden for de svar, der gives, og sikrer, at data kan segmenteres og analyseres korrekt. Derudover er der anvendt multiple choice spørgsmål, som eksempelvis bruges til at afdække, hvordan virksomhederne rapporterer om deres bæredygtighedsinitiativer. Respondenterne har her mulighed for at vælge flere svarmuligheder, hvilket giver en bredere forståelse af det adspurgte.

Endvidere er der inkluderet likert-skala i spørgeskemaet, hvilket består af en række foruddefinerede svarmuligheder i form af en skala på 1 til 5, der rangerer fra 'meget uenig' til 'meget enig' eller fra 'i

ingen grad' til 'i meget høj grad'. Respondenterne vælger et af disse svarmuligheder for at indikere deres holdning eller oplevelse i forhold til et bestemt spørgsmål eller udsagn. Denne metode hjælper med at standardisere svar, hvilket gør det lettere at kvantificere og analysere data (Saunders et al., 2019). Dette er gjort i flere tilfælde eksempelvis med hensyn til om respondenterne er enige i forskellige udsagn eller spørgsmål som interessenternes krav til bæredygtighedsrapportering og graden af bæredygtighedsintegration på forskellige niveauer i virksomheden.

I spørgeskemaet er der implementeret flere valideringer for at sikre nøjagtigheden og relevansen af de indsamlede data, som er nærmere beskrevet i bilag 2. Disse valideringer omfatter krav om, at visse svar skal udfyldes, og at visse spørgsmål aktiveres baseret på tidligere svar, hvilket skaber et dynamisk og brugertilpasset spørgeskema, der ikke er langtrukken for respondenterne. Dette medvirker, at det samlede antal respondenter, der besvarer spørgsmålene, er lavere i de sidste spørgsmål, vedrørende integration af bæredygtighed i BSC, end i de første spørgsmål, vedrørende virksomhedens generelle praksis til bæredygtighed. Dette skyldes, at disse spørgsmål kun er relevante for de virksomheder, der både benytter BSC samt har integreret bæredygtighed i dette. Yderligere valideringer sikrer, at alle obligatoriske felter er udfyldt, før respondenterne kan gå videre til næste spørgsmål og spørgeskemaet kan indsendes. Desuden kontrolleres det, at e-mailadresser indtastet for at modtage undersøgelsens resultater er gyldige. Dette skridt bekræfter gyldigheden af kontaktoplysninger og sikrer, at opfølgning og distribution af resultater kan foregå effektivt.

5.2.3 Distribution og svarprocent

Værktøjet SurveyXact (www.rambollxact.com) er benyttet til at oprette det elektroniske spørgeskema samt indhente svar fra respondenterne. Virksomhederne fra stikprøven er blevet importeret med deres unikke e-mailadresser, hvorefter spørgeskemaet er udsendt gennem SurveyXacts distributionsløsning. Ved den første udsendelse af spørgeskemaet blev 1311 e-mails succesfuldt leveret. SurveyXacts distributionsløsning blev, inden afsendelsen, testet på flere forskellige mailadresser, for at sikre, at de udsendte e-mails ikke automatisk blev frasorteret af et spamfilter. Endvidere er e-mailadresser, der blev indhentet fra databasen Navne, Numre og Erhverv, før afsendelsen af spørgeskemaet er ikke verificeret på grund af manglende tid. Dette kunne have sikret flere korrekte e-mailadresser samt, at spørgeskemaet i flere tilfælde blev modtaget af den tiltænkte respondent.

Spørgeskemaet er samlet blevet distribueret tre gange, ved en initial henvendelse efterfulgt af to påmindelser. De to påmindelser blev udsendt henholdsvis én uge efter den initiale henvendelse og igen

to uger efter. Den indledende udsendelse resulterede i 98 besvarelser, den første påmindelse gav yderligere 75 besvarelser, og den sidste påmindelse bidrog med 48 besvarelser. Dermed var der 221 besvarelser på spørgeskemaet, da det blev lukket efter 3 uger, hvilket resulterer i en svarprocent på 16,8. Generelt kan en svarprocent på 16,8 anses for at være lav, hvorfor det er væsentligt at evaluere, hvorvidt de indsamlede data stadig kan give værdifuld indsigt, og om der er foretaget tiltag for at minimere effekten af lav svarprocent (Van der Stede et al., 2006).

Ved sammenligning af studier publiceret i management accounting tidsskrifter fremgår det, at disse har en gennemsnitlig svarprocent på 55 procent (Van Der Stede et al., 2006). Hertil er det værd at bemærke, at svarprocenter inden for management accounting generelt har været faldende over tid (Hiebl & Richter, 2018). Dermed ligger denne undersøgelses svarprocent på 16,8 procent under gennemsnittet sammenlignet med studierne præsenteret i Van der Stede et al. (2006), men den er lidt højere end den nederste decil, som har en svarprocent på 15%. Svarprocenten vurderes dog stadig acceptabelt indenfor denne kontekst, da svarprocenten ikke afviger signifikant fra andre studier samt at undersøgelsen ikke er udført af forskere, der antages at have mere pondus (Van der Stede et al., 2006). Sammenlignes denne undersøgelse med eksempelvis Berg et al. (2021), hvor spørgeskemaet er adopteret, viser det sig, at denne undersøgelse har opnået en højere svarrate med 0,4 procentpoint. Dette er væsentligt, da det viser, at denne undersøgelses resultater er i overensstemmelse med lignende studier og emner, selvom undersøgelsen af Berg et al. (2021) blev udført i Norge.

For at øge svarprocenten på spørgeskemaet er flere tiltag blevet anvendt. Først og fremmest sikrer de tidligere nævnte valideringer, at spørgeskemaet ikke er unødigt langt og komplekst, hvilket kan være væsentligt for at holde respondenterne engagerede og villige til at fuldføre spørgeundersøgelsen. Ligeledes er spørgeskemaet både udarbejdet på dansk og engelsk, med formål at ramme et bredere segment af deltagere og undgå at sproglige barrierer påvirker svarprocenten. Desuden er der sendt påmindelser for at motivere virksomhederne til at deltage. Specifikt blev der udsendt en sekundær e-mail til de respondenter, der havde påbegyndt, men ikke afsluttet spørgeskemaet, med formålet at motivere til fuldførelse.

Et andet tiltag, der er blevet taget for at hæve svarprocenten, er indholdet af den e-mail, som spørgeskemaet er blevet sendt. Dette tiltag indebærer, at præmissen for spørgeundersøgelsen blev introduceret kort og præcist, således at respondenterne hurtigt kunne få et indtryk af, hvad det handler om. Derudover blev der introduceret muligheden for at få tilsendt resultaterne af undersøgelsen efter endt

besvarelse. Dette er gjort i forsøg på at skabe et incitament for besvarelse, da bæredygtighed, herunder nye regulativer som tidligere nævnt, fylder meget hos virksomheder grundet det nye direktiv fra EU. Desuden indeholdt e-mailen oplysninger om en kontaktperson, som mulige deltagere kunne henvende sig til med eventuelle spørgsmål, for at minimere risikoen for, at potentielle respondenter undlod at svare på grund af usikkerhed eller tvivl.

Ovenstående tiltag for at hæve svarprocenten er ligeledes med til at reducere non-respons bias. Muligheden for non-respons bias bør tages i betragtning ved vurderingen af, om en svarprocent er acceptabel. Dette skyldes, da det er afgørende at undersøge, om de respondenter, der deltog i undersøgelsen, er repræsentative for den bredere population, eller om der er systematiske forskelle mellem respondenter og non-respondenter, som kunne påvirke resultaterne (Van der Stede et al., 2006).

5.2.4 Non-respons bias

Non-respons bias i spørgeundersøgelser refererer til situationer, hvor respondenter vælger ikke at besvare spørgeskemaet eller kun delvist besvarer det. Dette kan have konsekvenser for undersøgelsens resultater, idet det kan føre til manglende data, der potentielt kan forvrænge resultaterne. Non-respons bias er aktuelt, hvis de, der har valgt ikke at besvare undersøgelsen, adskiller sig systematisk fra dem, der besvarer undersøgelsen (Saunders et al., 2019).

Eftersom svarprocenten i undersøgelsen på 16,8 procent er forholdsvis lav, er det relevant at evaluere, hvorvidt dataindsamlingen er præget af non-respons bias, da lave svarprocenter kan øge risikoen for dette (Van der Stede et al., 2006). Den mest almindelige metode til at tjekke for non-respons bias, er at sammenligne tidlige og sene respondents svar, da sene respondenter ofte anses for at ligne non-respondenter (Van der Stede et al., 2006). I denne undersøgelse er dette dog ikke gjort, i stedet er non-respons bias blandt alle respondenter generelt vurderet. Denne beslutning er truffet på baggrund af, at sammenligninger af tidlige og sene besvarelser i undersøgelser inden for management accounting sjældent viser betydelig bias (Van der Stede et al., 2006). Derfor undersøges det for alle respondenter, hvorvidt der er tendenser til, at virksomheder af bestemte brancher, omsætning eller antal ansatte har undladt at besvare spørgeskemaet. Som en del af denne proces vil databasen Navne, Numre og Erhverv blive anvendt til at indhente de nødvendige data for alle tre parametre, i tråd med den oprindelige sortering af populationen.

Databasen Navne, Numre og Erhverv opgiver virksomheders branche i en sekscifret numerisk kode, der korresponderer med Danske Branchekode (DB07), som inddeler virksomheder i et hierarki af

branchekategorier på forskellige niveauer (Danmarks Statistik, 2024). For at sammenligne hvordan respondenter og non-respondenter fordeler sig i forskellige brancher, vil det øverste niveau i dette hierarki, som består af 21 kategorier, benyttes. Denne fordeling illustreret i tabel 1 er udregnet procentuelt samt forskellen som den absolutte forskel i procentpoint.

Branchefordeling	Non-repondenter	Respondenter	Difference
Administrative tjenesteydelser og hjælpetjenester	4%	3%	0,7
Andre serviceydelser	1%	1%	0,0
Bygge- og anlægsvirksomheder	7%	9%	1,9
El- gas- og fjernvarmeforsyning	2%	1%	0,5
Engroshandel og detailhandel	29%	25%	3,4
Fast ejendom	1%	2%	0,6
Fremstillingsvirksomheder	27%	30%	2,3
Information og kommunikation	8%	5%	3,0
Kultur, forlystelser og sport	1%	1%	0,0
Liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser	9%	9%	0,3
Overnatningsfaciliteter og restaurationsvirksomhed	1%	2%	0,8
Pengeinstitut- og finansvirksomhed	2%	3%	1,2
Sundhedsvæsen og sociale foranstaltninger	1%	1%	0,1
Transport og godshåndtering	7%	5%	1,9
Undervisning	0%	0%	0,3
Vandforsyning; kloakvæsen, affaldshåndtering og rensning af jord og grundvand	1%	4%	2,6
Total	100%	100%	

Tabel 1. Fordeling af non-respondenter og respondenter på brancher.

Som illustreret i ovenstående tabel 1, fordeler virksomheder sig fra både non-respondenter og respondenter i 16 ud af de 21 kategorier, med overvægt i engros- og detailhandel samt fremstillingsvirksomheder. Tabellen illustrerer ligeledes, at der ikke er bestemte brancher, der er betydeligt mere tilbøjelige til at besvare spørgeskemaet end andre. Ved enkelte brancher, eksempelvis engros- og detailhandel samt information og kommunikation, er forskellen mellem tre og fire procentpoint, hvilket ikke vurderes som en signifikant forskel. Derfor vurderes det overordnet, at der ikke er tale om et non-respons bias baseret på, hvilken branche virksomhederne befinder sig i.

For ligeledes at tjekke for, hvorvidt der er et forhold mellem virksomhedernes størrelse målt på årlig omsætning og tilbøjeligheden til at besvare spørgeskemaet, er tabel 2 udarbejdet. Dette er gjort ved at sammenligne non-respondenternes omsætning med respondenternes, hvor omsætningen er inddelt i 11 intervaller. I disse intervaller er henholdsvis non-respondenternes og respondenternes omsætning tilføjet, således at det kan aflæses, hvilken omsætningsinterval de respektive respondenter befinder sig i. Der er desuden beregnet den absolutte forskel i procentpoint mellem fordelingen af omsætning hos non-respondenter og respondenter.

Omsætning (DKK tusinde)	Non-respondenter	Respondenter	Difference
<100.000	2%	2%	0,4
[100.000;200.000[	12%	10%	2,3
[200.000;300.000[	8%	10%	1,1
[300.000;400.000[	12%	7%	4,8
[400.000;500.000[	9%	8%	1,1
[500.000;600.000[	8%	10%	1,7
[600.000;700.000[	7%	6%	0,6
[700.000;800.000[	5%	5%	0,6
[800.000;900.000[	5%	5%	0,4
[900.000;1.000.000[	3%	3%	0,4
>1.000.000	28%	34%	5,8
Total	100%	100%	

Tabel 2. Fordeling af non-respondenter og respondenter på omsætningsstørrelse.

Det fremgår af ovenstående tabel 2, at omsætningen hos respondenterne, fordeler sig i de 11 intervaller nogenlunde ens med omsætningen hos non-respondenterne. Den største forskel er i det interval, der indeholder respondenter med en omsætning på over en milliard kroner, hvor 34 procent af respondenterne befinder sig. Dette er 5,8 procentpoint højere end det antal non-respondenter, der befinder sig i samme interval. Overordnet, vurderes det ikke, at der er tale om et non-respons bias baseret på hvor høj virksomhedernes omsætning er.

Det sidste parameter, hvorpå der vil tjekkes for non-respons bias, er antal medarbejdere, der ligeledes med omsætningen er en indikator for en virksomheds størrelse. For at tjekke om der er sammenhæng mellem størrelse og tilbøjelighed til at besvare spørgeskemaet, er der ligeledes udarbejdet en række intervaller, hvori respondenterne samt non-respondenterne er fordelt efter antal ansatte.

Antal ansatte	Non-repondenter	Respondenter	Difference
<100	22%	19%	3,3
[100;200[	29%	24%	4,5
[200;300[	16%	21%	5,3
[300;400[	9%	7%	1,5
[400;500[	5%	6%	1,4
[500;600[	4%	4%	0,4
[600;700[	3%	2%	0,2
[700;800[	2%	0%	1,3
[800;900[	2%	1%	0,2
[900;1000[	1%	2%	1,1
>1000	9%	12%	2,9
Total	100%	100%	

Tabel 3. Fordeling af non-respondenter og respondenter på antal ansatte.

Ud fra ovenstående tabel 3 fremgår det, at non-respondenterne og respondenterne har en tendens til, at der er flest virksomheder i de nedre intervaller, med under 300 ansatte. Det er ligeledes i disse intervaller, at der findes den største forskel mellem respondenter og non-respondenter. Specielt i intervallet 200 til 299 ansatte befinder 21 procent af respondenterne sig, hvilket er 5,3 procentpoint højere end de 16 procent af non-respondenterne, der befinder sig i samme interval. På trods af dette, vurderes det ikke, at der er tale om et nævneværdigt non-respons bias, da respondenterne og non-respondenterne fordeler sig nogenlunde ligeligt i de 11 intervaller. Dermed kan det vurderes, at der ikke er fundet bevis på, at der er nævneværdige non-respons bias ved nogle af de tre parametre der er benyttet.

5.2.5 Uninformed response

Ud over, at der kan være et bias ved non-respondenterne, kan der ligeledes være et bias i respondenternes besvarelser. På samme måde som ved non-respons bias kan dette forvrænge de indsamlede data og dermed undersøgelsens resultater (Saunders et al., 2019). Der findes flere forskellige former for bias i forbindelse med respondenternes besvarelse, hvor særligt 'uninformed response' er relevant for denne undersøgelse. Uninformed response omhandler, hvorvidt respondenter besvarer spørgsmål uden en tilstrækkelig viden på området (Saunders et al., 2019).

I denne undersøgelse kan der være en potentiel risiko for uninformed response. Det betyder, at de respondenter, der besvarer spørgeskemaet på vegne af deres virksomhed, ikke nødvendigvis har tilstrækkelig viden på området til at sikre, at besvarelsen er retvisende for virksomhedens adfærd. For at adressere denne risiko for uninformed responses, er et demografisk spørgsmål om respondenternes rolle i virksomheden inkluderet i spørgeskemaet. Disse roller er klassificeret i ni kategorier baseret på respondenternes svar. Kategorierne er visualiseret i tabel 4 og opdelt gennem skønsmæssige vurderinger, som fremgår af bilag 3. Den skønsmæssige inddeling er nødvendig på grund af eksempelvis overlap i ansvarsområder mellem forskellige roller. For eksempel er alle roller, der eksplicit relaterer sig til bæredygtighed, kategoriseret under sustainability, selvom disse roller også kan omfatte andre områder som strategi eller kvalitetssikring. Denne klassificering muliggør en vurdering af, hvorvidt respondenterne besidder den nødvendige viden til at svare retvisende på vegne af deres respektive virksomheder.

Roller	Antal	Procent
Executive Management	29	13%
Sustainability	125	57%
Marketing & Communication	6	3%
Business Development	5	2%
QHSE & Proces	17	8%
Consulting & Advisory	8	4%
Legal & Compliance	8	4%
Project Management	9	4%
Other	14	6%
Total	221	100%

Tabel 4. Rollefordeling af respondenter, der har besvaret spørgeskemaet.

Af tabel 4 fremgår det, at størstedelen af dem, der har besvaret spørgeskemaet på vegne af virksomhederne, besidder en rolle inden for bæredygtighed. Denne gruppe udgør 57 procent af alle respondenter. Derudover har 13 procent af respondenterne roller inden for topledelse, otte procent inden for kvalitet, sundhed, sikkerhed og miljø (QHSE), og resten er fordelt på roller inden for marketing og kommunikation, forretningsudvikling, projektledelse, jura og compliance samt konsulentroller.

Det er vigtigt at bemærke, at ikke alle virksomheder er organiseret ens. Hertil kan organisatoriske strukturer variere betydeligt mellem virksomhedsstørrelser. I større virksomheder er det mere sandsynligt, at der findes specialiserede afdelinger, herunder en bæredygtighedsafdeling med medarbejdere, der har dybdegående ekspertise inden for området (Kiesnere & Baumgartner, 2019). Modsat kan bæredygtighedsopgaver i mindre virksomheder være integreret i andre afdelinger, såsom HR og kvalitetssikring, hvorfor ansvar kan være spredt ud over flere medarbejdere (Kiesnere & Baumgartner, 2019). I denne kontekst er det tilfældet, at respondenter har flere roller, samt at nogle af deres titler ikke indikerer direkte engagement i bæredygtighed. Overordnet betyder det, at en medarbejder kan arbejde med bæredygtighed uden nødvendigvis at have en titel, der afspejler dette.

Tiltag for at sikre, at de rette respondenter deltager, har inkluderet en klar og præcis præsentation af formålet med undersøgelsen samt en opfordring til at videresende spørgeskemaet til relevante personer. Det faktum, at flere har taget kontakt til den angivne kontaktperson og spurgt ind til yderligere information om spørgeskemaets indhold, indikerer en interesse i at forstå undersøgelsen og vurdere dens relevans for dem. Denne handling viser en aktiv interesse i at sikre, at respondenterne forstår undersøgelsens emne, før de beslutter, om de er de rette personer til at svare på spørgeskemaet. Desuden har flere virksomheder svaret, at de har forsøgt at sende spørgeskemaet til en relevant medarbejder, men at disse ikke har haft tilstrækkelig tid eller interesse i dette. Dette indikerer en bevidsthed

om deres rolle og kompetenceområde, hvilket er positivt for kvaliteten af de indsamlede data. Disse tiltag vurderes til at hjælpe med at reducere risikoen for uninformed response, da de bidrager til at sikre, at spørgeskemaet når relevante og kvalificerede respondenter.

Det vurderes overordnet, at respondenterne i disse roller besidder tilstrækkelig viden til at kunne besvare spørgeskemaet på en informeret måde. Denne vurdering bygger på antagelsen om, at virksomhederne har videresendt spørgeskemaet til de mest relevante medarbejdere, samt at dette ikke nødvendigvis kun er medarbejdere i en eksplicit bæredygtighedsfunktion. Desuden har flere modtagere af spørgeskemaet efterspurgt yderligere information om spørgeskemaet eller afvist spørgeskemaet på baggrund af at kvalificerede medarbejdere ikke har været til rådighed. Tabel 4 viser, at størstedelen af respondenterne, herunder 70 procent, har en rolle inden for enten bæredygtighed eller ledelse, hvilket vurderes til at være roller med tilstrækkelig viden inden for spørgeskemaets rammer. Dette indikerer, at modtagerne af spørgeskemaet ikke er interesseret i at svare på noget de ikke er kvalificeret til, hvorfor uninformed respons vurderes at være lav.

5.3 Dataanalyse

I forbindelse med at fortolke resultaterne fra spørgeundersøgelsen vil resultaterne af den indsamlede empiri analyseres og frembringes. Denne frembringelse af resultater har til formål at præsentere den indsamlede data retvisende, således at relevante resultater kan indgå i besvarelsen. I relation til dette, er der flere relevante aspekter, herunder eksempelvis hvordan data er klargjort til analyse, hvordan dataen er præsenteret i analysen samt hvilke værktøjer der benyttes i analyse af data.

5.3.1 Databehandling

Inden der kan foretages en analyse af den indsamlede data, skal dataen behandles og klargøres. Denne proces omfatter flere trin, herunder blandt andet identificering og korrigerende af fejl, klassificering af forskellige datatyper samt kodning af kategoriske data. Disse forskellige forhold er grundlæggende forudsætninger for, at data kan præsenteres og analyseres (Saunders et al., 2019).

For at korrigere fejl i dataen er de besvarelser, der vurderes til at være misvisende, blevet identificeret og frasorteret. Disse omfatter tilfælde, hvor respondenterne vurderes til ikke at have besvaret spørgeskemaet med henblik på at give reelle svar, men snarere for at vurdere, om spørgeskemaet var relevant. Vurderingen af disse tilfælde baseres på et subjektivt skøn, hvortil de pågældende besvarelser er blevet frasorteret, da de ikke anses for at være repræsentative. Udover frasorteringen af misvisende

besvarelser er enkelte besvarelser blevet rettet efter anmodning fra respondenter. Dette er sket i tilfælde, hvor respondenter har valgt en svarmulighed, der leder til et uddybende spørgsmål, men dette ikke har været hensigten. Et eksempel på dette er i spørgsmål 2 (se bilag 1), hvor respondenter ikke har kunne uddybe 'andre eksterne leverandører'. Desuden er eventuelle dubletter blevet fjernet.

I forbindelse med, at spørgeskemaet består af flere forskellige typer spørgsmål, består den indsamlede data ligeledes af forskellige typer. Herunder består den indsamlede data både af kategorisk og numerisk data. Numeriske data er kendetegnet ved at det repræsenterer kvantitative målinger som tal. Modsat dette er kategoriske data kendetegnet ved at det repræsenterer data, der kan inddeles i forskellige grupper eller kategorier, værdierne er derfor ord (Jaggia & Kelly, 2019). I denne forbindelse er de kategoriske data omdannet til numeriske koder for at muliggøre en retvisende præsentation af dataen i analysen.

5.3.2 Deskriptiv statistik og lineær regression

I forbindelse med at præsentere og analysere den indsamlede empiri er der benyttet forskellige deskriptive elementer samt lineær regression. De deskriptive elementer inkluderer søjlediagrammer, som illustrerer fordelingen af besvarelserne i de forskellige svarmuligheder. Disse søjlediagrammer har til formål at organisere og præsentere data på en informativ måde, hvortil der desuden er beregnet nøgletal, herunder gennemsnittet samt standardafvigelsen. Den lineære regression benyttes til at undersøge sammenhængen mellem forskellige variable.

Der er i frembringelsen af resultater udarbejdet både søjlediagrammer og stablet søjlediagrammer. Søjlediagrammerne benyttes til at visualisere fordelingen af de kategoriske data, samt sammenligne værdier på tværs af svarmuligheder. Hertil repræsenterer søjlernes størrelse den procentdel af de samlede respondenter, der har valgt svarmuligheden. De stablede søjlediagrammer benyttes til at visualisere fordelingen af numerisk data bestående af besvarelser i likert-skala spørgsmål. I denne forbindelse repræsenterer de forskellige farver, hvor stor procentdel af respondenterne, der har svaret den respektive svarmulighed. For at kunne sammenligne besvarelserne i de forskellige svarmuligheder, er der udregnet gennemsnit og standardafvigelse. Standardafvigelserne repræsenterer, hvor meget værdierne varierer fra gennemsnittet. En lav standardafvigelse indikerer, at besvarelserne ligger tæt på gennemsnittet, mens en høj standardafvigelse indikerer en større variation i besvarelserne (Jaggia & Kelly, 2019).

Ud over de forskellige deskriptive elementer, anvendes der simpel lineær regression, som kan benyttes til at undersøge sammenhængen mellem en afhængig variabel og en uafhængig variabel (Jaggia & Kelly, 2019). For at udarbejde regressionsanalysen, er der konstrueret et scatterplot, hvor hver observation repræsenteres af et punkt med en dertilhørende x og y værdi. Dette visualiserer forholdet mellem variablerne for hver observation, hvortil der kan identificeres tendenser og potentielle sammenhænge. For at undersøge, om der er en lineær sammenhæng mellem variablerne, benyttes en lineær tendenslinje, der undersøger, om den gennemsnitlige sammenhæng mellem variablerne er lineær. Denne tendenslinje har formelen $y=ax+b$, hvor a repræsenterer hældningskoefficienten og b skæringspunktet. Hældningskoefficienten (a) angiver, hvor meget den afhængige variabel ændrer sig i forhold til en ændring i den uafhængige variabel, mens skæringspunktet (b) angiver værdien af den afhængige variabel, når den uafhængige variabel er nul (Jaggia & Kelly, 2019). Desuden forklarer R^2 -værdien, hvor stærk en sammenhæng der er mellem variablerne, hvor værdien tættere på 1 indikerer en stærk lineær sammenhæng (Jaggia & Kelly, 2019).

5.4 Kvalitetskriterier

For at sikre kvaliteten af den indsamlede kvantitative empiri og de frembragte resultater, er det væsentligt at sikre validitet, herunder intern og ekstern, samt reliabilitet. Disse tre kriterier kan blive påvirket af flere forskellige faktorer, eksempelvis hvordan spørgeskemaet er udformet, hvordan og hvem det er distribueret til, hvorvidt der er bias i besvarelserne samt hvordan empirien er analyseret (Saunders et al., 2019).

Validitet refererer til gyldigheden af studiets resultater, hvortil der primært skelnes mellem intern og ekstern validitet. Den interne validitet omhandler, hvorvidt undersøgelsens design tillader måling og analyse af det specifikke undersøgelsesspørgsmål. Det er afgørende, at de valgte måle- og analyse-redskaber, stemmer overens med det, de er forbeholdt at måle og analysere. Høj intern validitet sikrer, at resultaterne er gyldige inden for undersøgelsens kontekst, hvilket kan blive påvirket af respondenternes forståelse af spørgsmålene, sandfærdigheden i deres svar, og fuldendelsen af spørgeskemaet (Saunders et al., 2019).

For at styrke den interne validitet i denne undersøgelse er spørgeskemaet udformet for at sikre klarhed og relevans af spørgsmålene. Desuden er det sikret, at spørgeskemaet er klart og neutralt formuleret for at undgå ledende spørgsmål, som kan påvirke respondenternes svar. Valideringer er inkluderet for at sikre, at respondenterne bliver præsenteret for relevante spørgsmål baseret på deres tidligere svar.

Dette reducerer risikoen for misforståelser og fejl samt øger den interne validitet. Desuden er spørgeskemaet baseret på en tidligere anvendt spørgeundersøgelse af Berg et al. (2021), hvilket reducerer behovet for yderligere pilottests, da spørgsmålene allerede er afprøvet.

Endvidere er SurveyXacts distributionsløsning blevet testet på flere forskellige mailadresser inden afsendelsen for at sikre, at e-mails ikke automatisk frasorteres af spamfiltre. Dette har til formål at øge den interne validitet ved at sikre, at spørgeskemaet faktisk når frem til respondenterne. På grund af den begrænsede tidsramme har det dog ikke været muligt at verificere, om e-mailen blev modtaget af den tiltænkte modtager før afsendelse. Dette kan have påvirket den endelige svarprocent og dermed undersøgelsens interne validitet. Det vurderes dog, at spørgeskemaet har nået de relevante modtagere samt at spørgeskemaet har en lav grad af uninformed respons, hvilket minimerer den potentielle negative effekt.

Den eksterne validitet omhandler, hvorvidt undersøgelsens resultater kan generaliseres til den generelle population, som undersøges, uden for undersøgelsens specifikke kontekst. En høj grad af ekstern validitet indikerer, at konklusionerne ikke kun er gyldige for den udvalgte stikprøve, men også kan anvendes bredere (Van der Stede et al., 2006; Saunders et al., 2019). Brugen af kvantitative metoder har ofte til hensigt at opnå høj ekstern validitet og dermed bedre generaliserbarhed sammenlignet med kvalitative tilgange, idet det muliggør indsamling af data fra større populationer. En begrænsning ved denne tilgang er dog, at den sjældent tillader dybdegående uddybelse eller nuancering af svar, hvilket kan gøre det vanskeligt at identificere dybere årsagssammenhænge (Saunders et al., 2019).

For at styrke den eksterne validitet er der taget flere praktiske foranstaltninger. For det første er stikprøven tilfældigt og objektivt udvalgt for at sikre, at den er repræsentativ for hele populationen, hvilket styrker den eksterne validitet. For det andet er spørgeskemaet distribueret bredt og på forskellige tidspunkter for at nå et repræsentativt udsnit af populationen. Dette er gjort tre gange; en initial henvendelse efterfulgt af to påmindelser, hvilket er en tilgang for at øge svarprocenten og dermed også den eksterne validitet. Hertil er påmindelserne målrettet, og en sekundær mail er udarbejdet til dem, der har påbegyndt, men ikke færdiggjort spørgeskemaet, for at øge antallet af komplette besvarelser. Svarprocenten er som tidligere nævnt 16,8, hvilket generelt anses som værende lavt i management accounting studier, men i denne undersøgelses kontekst er det vurderet som acceptabelt. Endvidere er dataindsamlingsmetoderne designet til at minimere bias. Dette inkluderer eksempelvis de nævnte påmindelser for at øge svarprocenten og dermed reducere non-respons bias.

Reliabilitet omhandler pålideligheden eller stabiliteten af undersøgelsens resultater. Dette indebærer, at målinger og analyser kan gentages under uændrede forhold, hvilket bør resultere i ensartede resultater. For at sikre høj reliabilitet er det vigtigt, at de anvendte metoder og instrumenter til dataindsamling er pålidelige og kan reproducere ensartede resultater (Saunders et al., 2019). Reliabilitet er særligt kritisk i kvantitative studier, hvor nøjagtigheden af dataindsamlingen direkte påvirker en undersøgelses troværdighed (Saunders et al., 2019). Ifølge Van der Stede et al. (2006) er spørgeundersøgelser generelt kritiseret, grundet den manglende reliabilitet af den indsamlede data. For at forbedre reliabiliteten i denne undersøgelse er valg og vurderinger foretaget med størst mulig transparens. Spørgeskemaets klare udformning har til formål at sikre, at respondenterne forstår spørgsmålene ensartet, hvilket minimerer variation i besvarelsene på grund af misforståelser. Desuden er spørgeskemaet baseret på en tidligere anvendt spørgeundersøgelse, hvilket sikrer konsistens i målingerne.

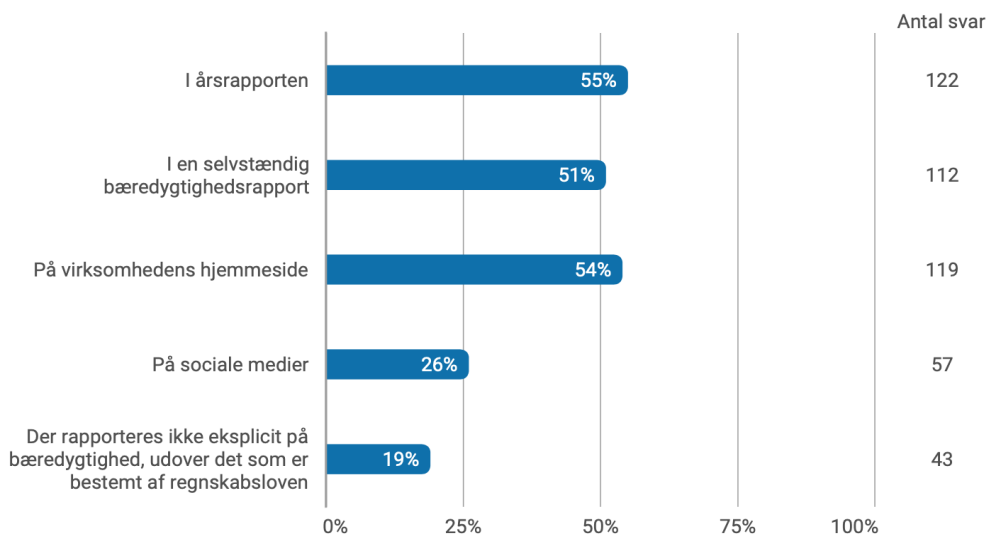
Potentielle bias, såsom non-respons bias, kan påvirke både validitet og reliabilitet. For at vurdere potentielle non-respons bias er stikprøvens fordeling af brancher, omsætningsstørrelse og antal ansatte sammenlignet med respondenternes fordeling. Denne analyse viser, at der ikke er nogen væsentlig non-respons bias, hvilket styrker undersøgelsens troværdighed ved at sikre, at dataene er repræsentative for den bredere population. I forbindelse med at vurdere uninformed response er det undersøgt, hvem der har svaret på spørgeskemaet. Denne vurdering viser, at der er en lav grad af uninformed response, hvilket yderligere styrker undersøgelsens validitet.

6. Resultater

Følgende afsnit har til formål at præsentere og analysere resultaterne fra det spørgeskema, der er blevet distribueret for at indsamle empirisk data til denne undersøgelse. Disse data spiller en væsentlig rolle i besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet. I afsnittet vil spørgeskemaets resultater præsenteres i relevante figurer og tabeller, hvortil de observerede tendenser vil gennemgås og analyseres. Først præsenteres resultaterne om virksomhedernes generelle rapportering af bæredygtighed, efterfulgt af deres integration af bæredygtighed i virksomhedsstyring. Derefter fremvises resultaterne om den generelle brug af BSC i virksomhederne, herunder hvordan og hvorfor bæredygtighed integreres. Til sidst behandles de forventede og oplevede konsekvenser ved at integrere bæredygtighed i BSC.

6.1 Rapportering af bæredygtighed

For at analysere virksomhedernes generelle praksis for bæredygtighed, visualiseres de indledende spørgsmål i spørgeskemaet, der omhandler, hvordan virksomheden rapporterer bæredygtighed, hvilke interessenter der stiller krav, og hvilke standarder rapporteringen baseres på. Hertil visualiserer figur 1 et søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Denne viser de forskellige alternativer, virksomhederne anvender til at rapportere om bæredygtighed. Søjlediagrammet illustrerer, hvordan virksomhederne fordeler sig mellem flere alternativer til at rapportere bæredygtighed, herunder årsrapporter, dedikerede bæredygtighedsrapporter, virksomhedens hjemmeside og sociale medier. Denne visualisering giver indsigt i, hvordan virksomhederne formidler deres bæredygtighedsinitiativer til offentligheden.



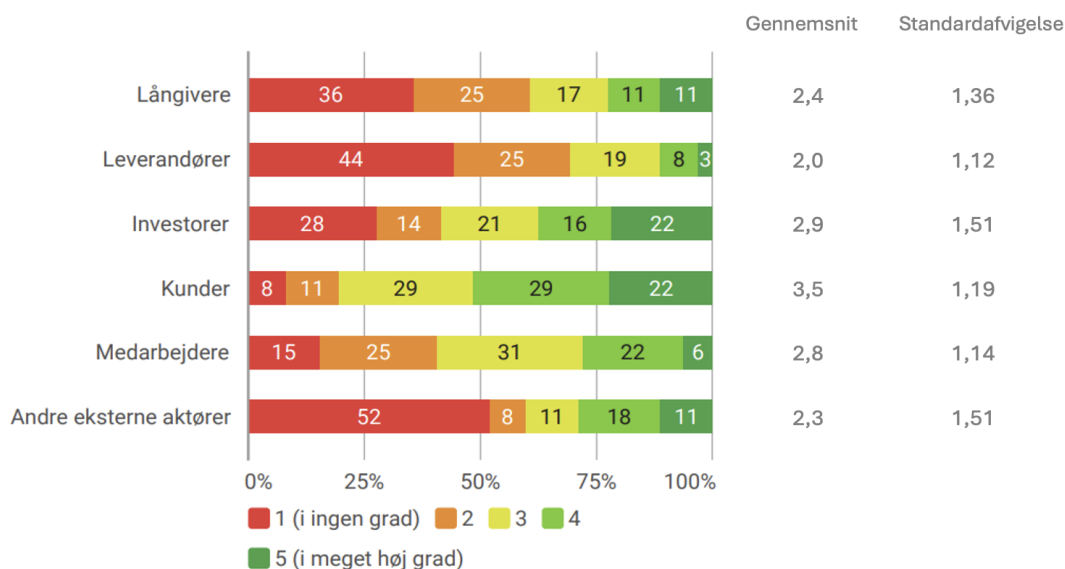
Figur 1. Søjlediagram af spørgsmål 1: Ud fra følgende alternativer, hvordan rapporterer din virksomhed bæredygtighed? (N=221).

Ud fra figur 1 fremgår det, at 55 procent af virksomhederne rapporterer bæredygtighed i deres årsrapport. Dette gør årsrapporten til det mest anvendte alternativ blandt svarmulighederne, efterfulgt af at rapportere på virksomhedens hjemmeside og i en selvstændig bæredygtighedsrapport. Hertil anvender lidt over halvdelen af virksomhederne, 51 procent, en selvstændig bæredygtighedsrapport. Dette indikerer, at virksomhederne i højere grad anvender formelle rapporteringskanaler såsom årsrapporter og selvstændige bæredygtighedsrapporter til at rapportere bæredygtighedsinitiativer. Ligeledes benytter et betydeligt antal virksomheder, 54 procent, deres hjemmeside til at formidle oplysninger om deres bæredygtighedsinitiativer, hvilket tyder på, at disse virksomheder vægter transparens over for en bredere offentlighed, herunder kunder og andre interessenter. Dette understøttes af Sanchez-Chaparro, Soler-Vicenl & Gomez-Frías (2022), der påpeger, at virksomheder i stigende grad benytter deres hjemmesider til at kommunikere om deres bæredygtighedsinitiativer. De lægger vægt på, at virksomheders hjemmesider fungerer som et vindue direkte til virksomheden. Dette gør hjemmesider til et effektivt redskab til at nå bredere ud end traditionelle kanaler, hvilket ifølge Sanchez-Chaparro et al. (2022) sikrer, at information om bæredygtighedsinitiativer og rapportering når den bredere offentlighed.

Endvidere er anvendelsen af sociale medier til at rapportere om bæredygtighed mindre udbredt, hvoraf 26 procent af virksomhederne benytter denne måde at formidle bæredygtighedsinitiativer. Resultaterne indikerer, at der er flere virksomheder, der foretrækker at formidle oplysninger og bæredygtighedsinitiativer i rapporter og på virksomhedens hjemmeside frem for sociale medier. Dette kan skyldes en præference for at kommunikere om bæredygtighed gennem mere detaljerede og omfattende måder at formidle bæredygtighed frem for de hurtige og kortfattede opdateringer, som er typiske for sociale medier (Vernuccio, 2014). Endelig fremgår det, at 19 procent af virksomhederne ikke eksplicit rapporterer om deres bæredygtighedsinitiativer udover kravene i regnskabsloven. Dette kan indikere, at disse virksomheder ikke har et særlig højt fokus på formidlingen af bæredygtighedsinitiativer til den bredere offentlighed.

Ud over hvordan virksomheder rapporterer bæredygtighed, er det ligeledes relevant at undersøge, hvilke interessenter der stiller krav til rapporteringen af denne. Figur 2 viser et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 2 i spørgeskemaet. Denne illustrerer, i hvilken grad forskellige interessenter stiller krav til virksomhedernes bæredygtighedsrapportering, herunder långivere, leverandører, investorer, kunder og medarbejdere. Farverne i diagrammet indikerer graden af respons på en skala

fra '1 (i ingen grad)' til '5 (i meget høj grad)', hvilket viser variationen i, hvor store krav interessenterne ifølge virksomhederne stiller.



Figur 2. Stablet søjlediagram af spørgsmål 2: I hvilken grad stiller følgende interessenter krav til virksomhedens bæredygtighedsrapportering? (N=221).

Af figur 2 fremgår det, at kunder ifølge virksomhederne stiller flest krav til bæredygtighedsrapportering sammenlignet med de andre interessenter, hvilket afspejles i det højeste gennemsnit på 3,5 og en relativ lav standardafvigelse. Dette stemmer overens med den tidligere nævnte voksende forventning om transparens og ansvarlighed fra forbrugere, som i stigende grad vægter virksomheders bæredygtighedsinitiativer højt (Kaplan & McMillan, 2021). Ud over kunderne stiller investorer og medarbejdere ligeledes betydelige krav til virksomheders bæredygtighedsrapportering, hvilket fremgår af et gennemsnit på henholdsvis 2,9 og 2,8. Hertil korresponderer investorernes krav til virksomhedernes bæredygtighedsrapportering med deres tidligere nævnte ønske om at kunne vurdere virksomhedens langsigtede bæredygtighedspræstation.

Det, at medarbejderne overordnet stiller krav til virksomhedernes bæredygtighedsrapportering, kan indikere, at virksomheden i nogen grad har skabt en kultur, hvor bæredygtige initiativer er relevante. Dette er, som tidligere nævnt, en essentiel del i at fremme virksomheders generelle bæredygtige praksis ifølge Johnstone (2019). Endvidere stiller leverandører og långivere i færre tilfælde krav til virksomhedernes bæredygtighedsrapportering sammenlignet med kunder, investorer og medarbejdere med et gennemsnit på henholdsvis 2,0 og 2,4. Derfor kan disse leverandører og långivere antages

ikke at være lige så væsentlige at fokusere på som kunderne. Disse har desuden en relativ høj standardafvigelse, hvilket indikerer en større variation af respondenternes svar.

Figur 3 præsenterer et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 3 i spørgeskemaet. Diagrammet illustrerer, i hvilken grad virksomhedernes bæredygtighedsrapportering tager udgangspunkt i forskellige standarder, herunder FN's bæredygtighedsmål, EMAS, ISO 14001, GRI standarder, UN Global Compact, CDP Climate, TCFD, ESRS og SBTi. Farverne i det stablede søjlediagram angiver graden af respons på en skala fra '1 (i ingen grad)' til '5 (i meget høj grad)', hvilket viser hvor omfattende de enkelte standarder benyttes i virksomhedernes bæredygtighedsrapportering. Denne visualisering giver indsigt i, hvilke standarder der er mest udbredte blandt virksomhederne og reflekterer variationen i tilgangen til bæredygtighedsrapportering.



Figur 3. Stablet søjlediagram af spørgsmål 3: I hvilken grad tager virksomhedens bæredygtighedsrapportering udgangspunkt i følgende standarder? (N=221).

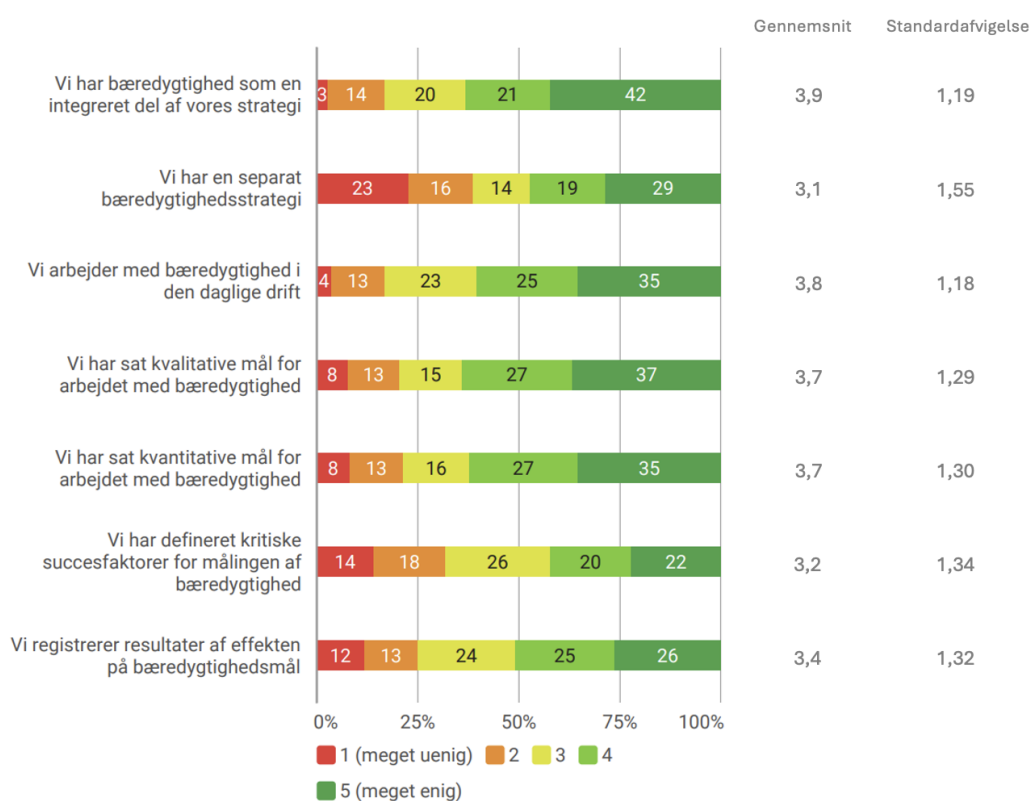
Af figur 3 fremgår det, at de mest anvendte standarder for virksomhedernes bæredygtighedsrapportering er FN's bæredygtighedsmål og European Sustainability Reporting Standards (ESRS), der overordnet bliver brugt i nogen grad med et gennemsnit på 3,3. Samtidig viser standardafvigelserne på henholdsvis 1,41 og 1,52, at der er en variation i, hvor meget virksomhederne benytter disse standarder. Dette indikerer, at flest virksomheder benytter disse standarder inden for bæredygtighedsrapportering, men i forskellig grad. UN Global Compact er den næstmest anvendte standard med et gennemsnit på 2,8, efterfulgt af ISO 14001 og Science Based Targets Initiative (SBTi), hver med et gennemsnit på 2,4, hvortil der er relativ stor variation i benyttelsen af disse standarder. Det fremgår desuden, at der er en mere begrænset benyttelse af de øvrige standarder vist i figur 3, som alle har et gennemsnit under 2,0. Dette indikerer, at disse standarder anvendes af færre virksomheder til bæredygtighedsrapportering.

Overordnet kan det vurderes ud fra figur 3, at der benyttes flere forskellige standarder i lavere og højere grad til at rapportere bæredygtighed. Dette indikerer en generelt fragmenteret benyttelse af bæredygtighedsstandarder, hvorfor det kan antages, at forskellige virksomheder vælger de standarder, der er relevante for deres specifikke behov og kontekst. Dette stemmer overens med Reinecke et al. (2012) som benævner, at der ikke er en ensartet eller universel tilgang til bæredygtighedsrapporteringsstandarder blandt virksomheder. Hertil vælger virksomheder de standarder, der bedst passer til deres specifikke behov og den særlige kontekst, de opererer i (Reinecke et al., 2012). Denne variation i valg af standarder kan ifølge Reinecke et al. (2012) være påvirket af flere faktorer, såsom industrien virksomheden er en del af, dens geografiske placering, samt hvilke bæredygtighedsmål, der er mest relevante for dens drift og forretningsstrategi. Dette gør det muligt for virksomheder at fokusere på de aspekter af bæredygtighed, der er mest kritiske for netop deres kontekst, og kan sikre en mere målrettet og effektiv implementering af bæredygtige praksisser (Reinecke et al., 2012).

6.2 Integration af bæredygtighed i virksomheders styring

Foruden at undersøge, hvordan virksomheder rapporterer bæredygtighed, er det relevant at undersøge, hvordan virksomheder integrerer bæredygtighed i deres styring. Herunder analyseres tendenser i de spørgsmål, der omhandler, hvordan virksomheder arbejder med bæredygtighed, integrerer bæredygtighed i forskellige aspekter af deres strategiske styring og drift samt i hvilken grad bæredygtighed er integreret på forskellige niveauer i virksomheden.

Figur 4 visualiserer et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 4 i spørgeskemaet, som undersøger graden af enighed med forskellige påstande om virksomhedernes arbejde med bæredygtighed. Diagrammet illustrerer, i hvilken grad virksomhederne er enige i påstande relateret til integrationen af bæredygtighed i deres strategi, daglige drift, og fastsættelsen af mål for bæredygtighed. Farverne i diagrammet angiver graden af enighed på en skala fra '1 (meget uenig)' til '5 (meget enig)', hvilket giver indsigt i, hvor stærkt bæredygtighed er forankret i virksomhedernes strategiske og operationelle beslutninger.



Figur 4. Stablet søjlediagram af spørgsmål 4: I hvilken grad er du enig i følgende påstand? (N=220)

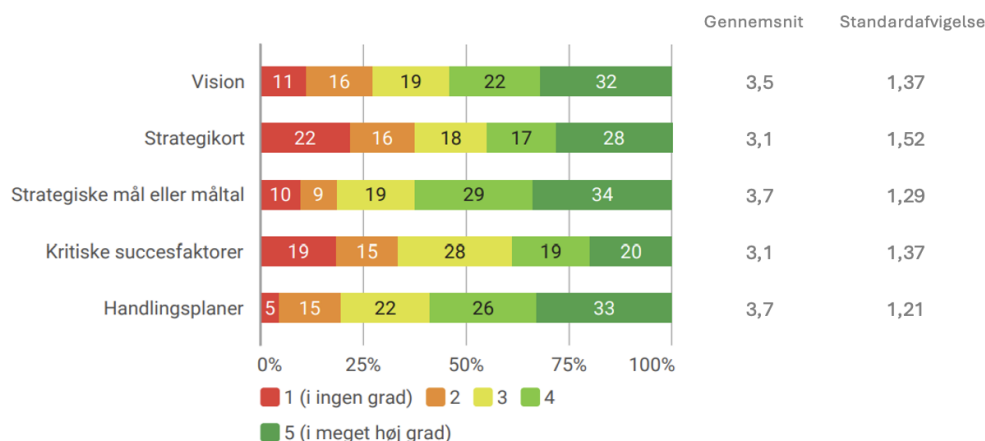
Ud fra figur 4 fremgår det, at virksomhederne er mest enige i påstanden om, at bæredygtighed er integreret som en del af virksomhedens overordnede strategi, med et gennemsnit på 3,9. Hvertil 42 procent af virksomhederne svarer, at de er meget enige i udsagnet samt kun 3 procent svarer, at de er meget uenige. I denne sammenhæng indikerer den relativt lave standardafvigelse på 1,19, at der er en forholdsvis ensartet opfattelse af vigtigheden af at integrere bæredygtighed i strategien og den daglige drift. Omvendt fremgår det, at virksomhederne i mindre omfang er enige i påstanden om, at de har en separat bæredygtighedsstrategi, med det laveste gennemsnit på 3,1 og den højeste standardafvigelse. Dette indikerer en større tilslutning til at integrere bæredygtighed i virksomhedens overordnede

strategi frem for at have en separat bæredygtighedsstrategi. Denne tilslutning stemmer overens med Gond et al. (2012), der påpeger, at virksomheder bør have bæredygtighed som en integreret del af deres strategi, frem for som en separat strategi. Hertil understreger Gond et al. (2012) vigtigheden af, at virksomheder ikke betragter bæredygtighed som en isoleret eller selvstændig indsats, men i stedet som en central del af deres overordnede forretningsstrategi.

Med hensyn til virksomhedernes arbejde med bæredygtighed i deres daglige drift, samt deres fastsættelse af både kvalitative og kvantitative mål for dette arbejde, viser virksomhederne næsten samme grad af enighed som ved påstanden om, at de har integreret bæredygtighed i deres overordnede strategi. Dette illustreres ved, at virksomhederne svarer med et gennemsnit på henholdsvis 3,8 og 3,7 ved disse påstande. Standardafvigelserne for disse påstande er desuden relativt lave, hvilket indikerer en høj grad af enighed blandt virksomhederne.

I forhold til påstandene relateret til, om virksomhederne har defineret kritiske succesfaktorer til måling af bæredygtighed samt hvorvidt de registrerer effekten på bæredygtighedsmål, fremgår det, at virksomhederne gør dette i nogen grad med et gennemsnit på henholdsvis 3,2 og 3,4. Standardafvigelserne for disse påstande er 1,34 og 1,32, hvilket viser en moderat variation i svarene og indikerer, at der stadig er nogen forskel i, hvordan virksomhederne tilgår disse aspekter. Overordnet fremgår det af figur 4, at virksomhederne har integreret bæredygtighed på flere forskellige måder i forbindelse med deres styring i nogen til høj grad, hvilket understreges ved, at gennemsnittet af besvarelserne er over 3 på alle påstande. Standardafvigelserne varierer, men generelt viser de, at der er en relativt høj grad af konsensus om vigtigheden af bæredygtighed, især i relation til de integrerede strategiske og operationelle aspekter.

Baseret på hvordan virksomheder arbejder med bæredygtighed ud fra ovenstående påstande, er det væsentligt i hvor høj grad virksomheder integrerer bæredygtighed i forskellige elementer af deres strategiske styring og drift. Figur 5 præsenterer et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 5 i spørgeskemaet. Dette illustrerer, i hvilken grad virksomheder har integreret bæredygtighed i forskellige områder af deres strategiske styring og drift, specifikt i relation til integration af bæredygtighed i virksomhedens vision, strategikort, strategiske mål eller måltal, kritiske succesfaktorer, og handlingsplaner. Farverne i diagrammet indikerer graden af enighed på en skala fra '1 (i ingen grad)' til '5 (i meget høj grad)'. Dette giver indsigt i, hvor dybt bæredygtighed er integreret i virksomhedernes strategiske og operationelle rammer samt i hvilke områder virksomheder har integreret dette.

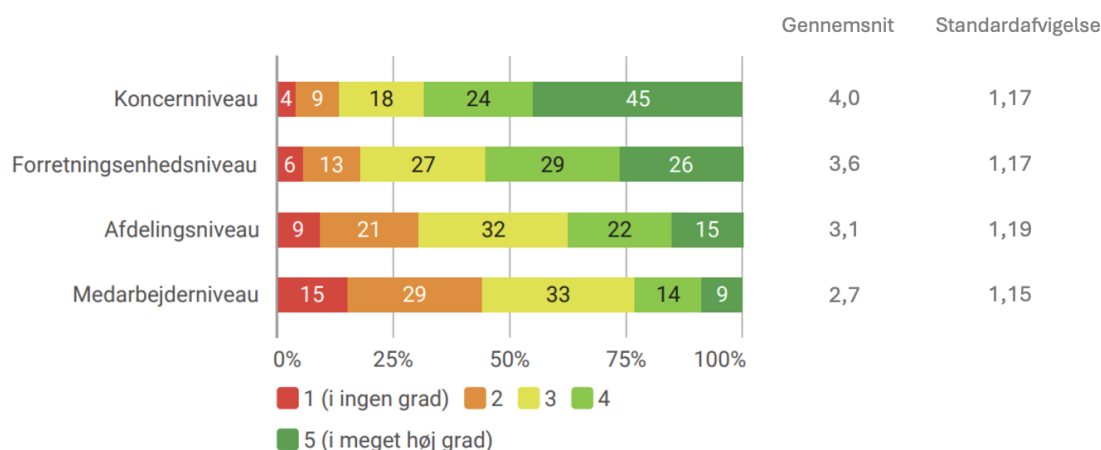


Figur 5. Stablet søjlediagram af spørgsmål 5: I hvilken grad har virksomheden integreret bæredygtighed i: (N=216).

Som det fremgår af figur 5, har virksomhederne i højere grad integreret bæredygtighed i deres strategiske mål eller måltal, handlingsplaner og vision. Dette indikeres af et gennemsnit på henholdsvis 3,7 og 3,5, hvilket viser en generelt høj integrationen af bæredygtighed i disse områder. Med et gennemsnit på 3,1 har virksomhederne desuden i nogen grad integreret bæredygtighed i strategikort og kritiske succesfaktorer. Strategikort har den højeste standardafvigelse, hvilket indikerer en større variation i hvor høj grad virksomhederne integrerer bæredygtighed i dette element. Modsat har handlingsplaner den laveste standardafvigelse, hvilket viser en højere grad af enighed om vigtigheden af at have konkrete handlingsplaner for bæredygtighed. Vision og kritiske succesfaktorer har begge en standardafvigelse på 1,37, hvilket indikerer en moderat variation i vurderingerne, men stadig med en tendens til enighed.

Resultaterne indikerer overordnet, at bæredygtighed er integreret i nogen til høj grad i alle de nævnte niveauer af virksomheders strategiske styring, fra vision til handlingsplaner. Denne brede integration af bæredygtighed understreger virksomhedernes anerkendelse af behovet for at indarbejde bæredygtighed i deres strategiske processer og drift. I lighed med resultaterne fra figur 4, indikerer disse resultater, at virksomhederne foretrækker at integrere bæredygtighed i forskellige områder af deres strategiske styring. Dette stemmer overens med Gond et al. (2012) der ligeledes pointerer vigtigheden af, at bæredygtighed integreres i virksomheders strategi og strategiske styring. Denne integration bidrager ifølge Gond et al. (2012) til at skabe en holistisk og sammenhængende tilgang til bæredygtighed, som kan være afgørende for at opnå langsigtede bæredygtigheds mål og for at sikre virksomhedens overordnede bæredygtige udvikling.

Det vurderes relevant for integrationen af bæredygtighed i virksomheders styring, hvorvidt det er implementeret i forskellige organisatoriske niveauer. Figur 6 illustrerer et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 6 i spørgeskemaet. Denne figur viser i hvilken grad virksomheder har integreret bæredygtighed på forskellige organisatoriske niveauer, herunder koncernniveau, forretningsenhedsniveau, afdelingsniveau samt medarbejderniveau. Farverne i diagrammet indikerer graden af enighed på en skala fra '1 (i ingen grad)' til '5 (i meget høj grad)'.

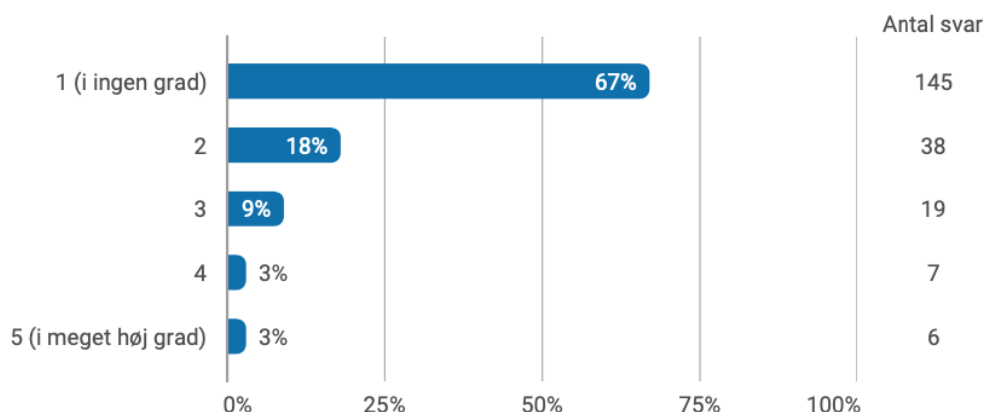


Figur 6. Stablet søjlediagram af spørgsmål 6: I hvilken grad er bæredygtighed integreret på forskellige niveauer i virksomheden? (N=216)

Af figuren fremgår det, at bæredygtighed er mest integreret på koncernniveau med en gennemsnitsværdi på 4,0, hvilket indikerer en høj grad af implementering. Standardafvigelsen på 1,17 understøtter denne observation ved at vise en relativt lav variation i svarene, hvilket tyder på en bred enighed om integrationen på dette niveau. Forretningsenhedsniveauet følger efter med et gennemsnit på 3,6 og en tilsvarende lav standardafvigelse på 1,17, hvilket igen indikerer, at virksomhederne i høj grad er enige om vigtigheden af bæredygtighed på dette niveau. Ifølge Beusch et al. (2022) er det som tidligere nævnt vigtigt at skabe en ensartet og tværgående forståelse for bæredygtighed blandt forskellige organisatoriske lag for at sikre, at bæredygtighed ikke blot bliver overfladiske tiltag. Resultaterne af figur 6 indikerer, at virksomhederne enten ikke har formået eller ønsket at effektuere en sådan integration på tværs af organisatoriske lag. Dette skyldes, at gennemsnittene for integration af bæredygtighed på afdelings- og medarbejderniveau er lavere kombineret med relativt høje standardafvigelser. Den manglende integration af bæredygtighed på tværs af de organisatoriske lag kan som nævnt ifølge Gond et al. (2012) skyldes flere forskellige ting, herunder eksempelvis kognitive barrierer.

6.3 Brugen af Balanced Scorecard

En væsentlig del af undersøgelsesspørgsmålet omhandler hvorvidt BSC kan benyttes til at integrere bæredygtighed i danske virksomheders styring. For at undersøge dette, er det relevant først at undersøge i hvor høj grad BSC benyttes i virksomhederne, hvilket præsenteres i dette afsnit. Figur 7 viser et søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 8 i spørgeskemaet. Diagrammet viser i hvilken grad virksomheder anvender BSC på en skala fra '1 (i ingen grad)' til '5 (i høj grad)'.



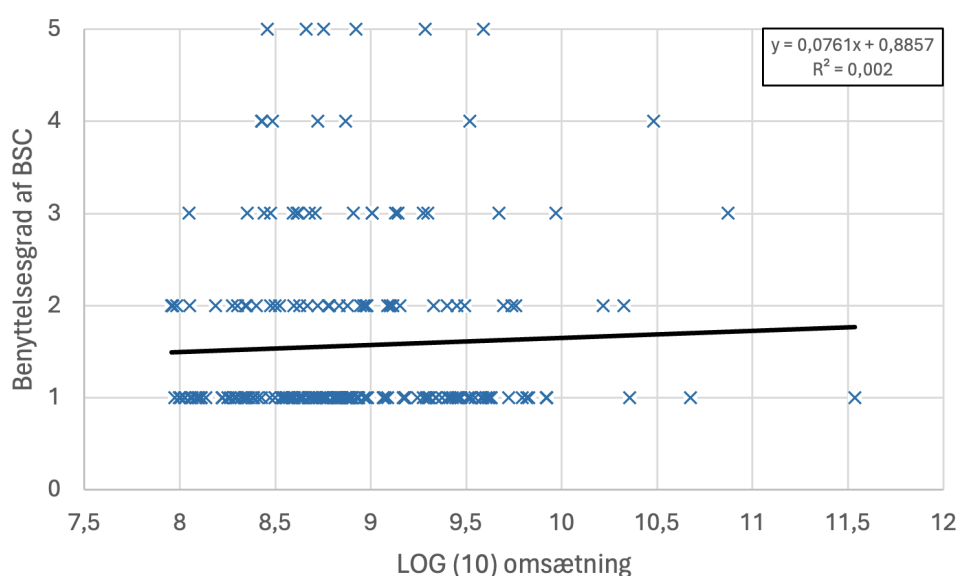
Figur 7. Søjlediagram af spørgsmål 8: I hvilken grad benyttes Balanced Scorecard (BSC) i virksomheden? (N=216).

Søjlediagrammet illustrerer, at størstedelen af virksomhederne, 67 procent, angiver, at de i ingen grad anvender BSC. En mindre andel, 3 procent, benytter BSC i meget høj grad, hvortil yderligere 3 procent angiver, at de benytter BSC i høj grad. Ifølge Nielsen & Sørensen (2004) var kendskabet til BSC højt på deres undersøgelsestidspunkt, hvortil 80 procent af danske virksomheder havde kendskab til konceptet, mens 17 procent af disse virksomheder havde en høj prioritet for det. Ifølge Madsen & Slåtten (2016) blev BSC på forskellige måder mere udbredt efterfølgende, hvortil 40 procent af danske virksomheder med over 200 ansatte benyttede BSC eller lignende metoder i 2008 (Sandalgaard & Bukh, 2008). Endvidere påpeges der en varierende grad af BSC's fulde implementering på tværs af virksomheder. Mens nogle virksomheder implementerede hele systemet, nøjedes andre med kun at implementere dele af det (Madsen & Slåtten, 2016).

Sammenholdt med resultaterne fra figur 7, der viser, at 33 procent benytter BSC i lavere eller højere grad, indikerer det, at udbredelsen ikke har ændret sig meget, samt at den specifikke brug af BSC er forskelligartet. Hertil kan der argumenteres for, at nogle muligvis bruger BSC som et værktøj til rapportering og præstationsmåling frem for som et omfattende strategisk styringssystem. Dette kan begrundes med, at størstedelen af dem, der benytter BSC, ikke benytter det i særlig høj grad. I forbindelse med udbredelsen af BSC nævner Madsen (2014), at danske virksomheder, der adopterer BSC,

ofte anvender det som et præstationsmålingssystem, der fungerer i kombination med andre styringsværktøjer. Disse resultater fra figur 7 indikerer en forskel mellem kendskab og faktisk anvendelse af BSC.

BSC benyttes ifølge Sharma & Sharma (2021) primært af større virksomheder. Derfor er det relevant at undersøge, om der er en sammenhæng mellem virksomhedsstørrelse og brugen af BSC. Dette er undersøgt ved at analysere data baseret på virksomhedens omsætning og antal medarbejdere. Figur 8 viser fordelingen af, i hvilken grad virksomhederne benytter BSC fordelt efter størrelsen på deres omsætning.

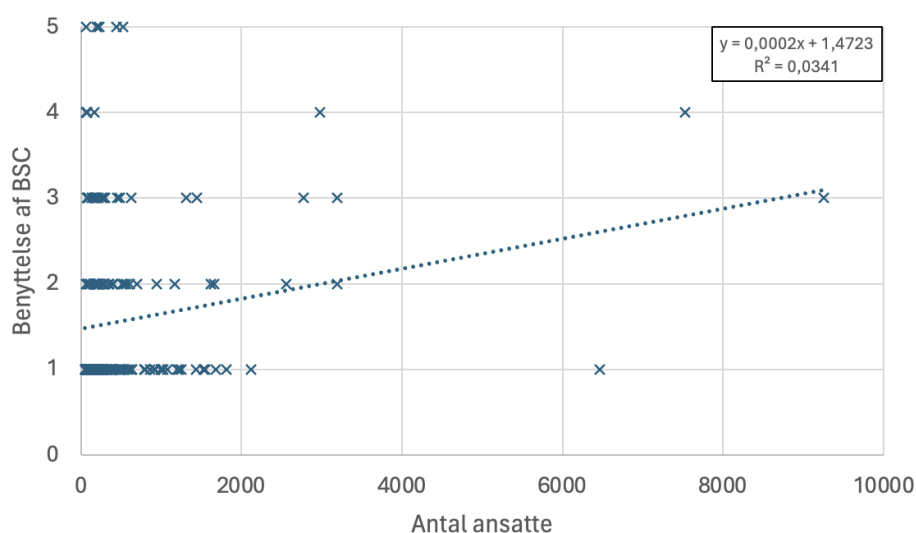


Figur 8. Fordeling af virksomheders benyttelse af BSC efter omsætningsstørrelse.

Figur 8 illustrerer en simpel lineær regression med fordelingen af virksomhedernes brug af BSC i forhold til deres omsætning, målt som logaritmen af omsætning. I regressionen er omsætningen omregnet, for at opnå en bedre tilnærmelse af en normalfordeling af data. Ved at omdanne omsætningen til log10, reduceres effekten af meget store eller små værdier, hvilket kan forbedre modellens evne til at visualisere sammenhænge og tendenser i data. X-aksen viser log10 værdien af virksomhedernes omsætning, hvortil intervallet på x-aksen går fra 7,5 til 12, hvilket repræsenterer det interval virksomhedernes omsætning ligger indenfor. Y-aksen viser virksomhedernes svar på brugen af BSC, hvor en værdi på 1 betyder, at virksomheden slet ikke bruger BSC, mens en værdi på 5 betyder, at virksomheden i høj grad bruger BSC. Hver blå markering i diagrammet repræsenterer et datapunkt, som viser en virksomheds omsætning og deres svar på brugen af BSC.

Ligningen for tendenslinjen er $y=0,0761x+0,8857$. Heraf fremgår det, at hver gang $\log_{10}$ omsætningen stiger en enhed, forventes brugen af BSC at stige 0,0761 grad, på skalaen fra et til fem. Hældningen er svagt positiv, men hældningskoefficienten indikerer en meget svag stigning i brugen af BSC, når omsætningen stiger. Den meget lave R^2 -værdi har en værdi på 0,002, hvilket indikerer, at omsætningen ikke forklarer sammenhængen i brugen af BSC. Sammenfattende viser analysen, at virksomhedens omsætning ikke alene er tilstrækkelig til at forklare brugen af BSC.

Ud over virksomhedernes omsætning, kan deres antal medarbejdere ligeledes være en indikator for deres størrelse. I denne sammenhæng viser figur 9 fordelingen af, i hvilken grad virksomhederne benytter BSC fordelt efter antallet af medarbejdere.



Figur 9. Fordeling af virksomheder, der benytter BSC efter antal medarbejdere.

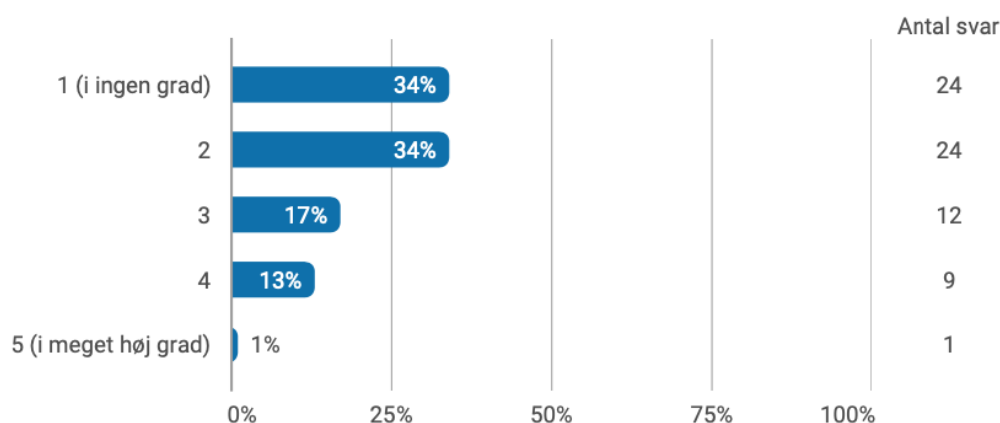
Den simple lineære regression i figur 9 viser sammenhængen mellem antallet af medarbejdere i virksomhederne og i hvor høj grad de benytter BSC. X-aksen viser antallet af medarbejdere i virksomhederne, og y-aksen viser virksomhedernes svar på brugen af BSC. Hver blå markering i diagrammet repræsenterer et datapunkt, som viser en virksomheds antal medarbejdere og deres svar på brugen af BSC. Ligningen for tendenslinjen er $y=0,0002x+1,4723$. Heraf fremgår det, at hver gang antallet af medarbejdere stiger med en enhed, forventes brugen af BSC at stige med 0,0002 grad på skalaen fra 1 til 5. Dette betyder, at antallet af medarbejdere ikke har en effekt på brugen af BSC. Den meget lave R^2 -værdi har en værdi på 0,0341, hvilket yderligere indikerer, at der ikke er sammenhæng mellem antallet af medarbejdere og brugen af BSC. Den lineære regression viser dermed, at antallet af medarbejdere hos respondenterne ikke er en indikator for, hvor meget de bruger BSC.

Overordnet indikerer de simple lineære regressioner, at der ikke er sammenhæng mellem virksomheders størrelse målt på omsætning og antal medarbejdere og deres brug af BSC. Dette modbeviser dog ikke Sharma & Sharma (2021), der påpeger at større virksomheder er mere tilbøjelige til at benytte BSC, men blot at der i denne undersøgelse ikke kan defineres en sådan sammenhæng. Dette skyldes, at de små virksomheder er sorteret fra i denne undersøgelse, hvorfor disse ikke indgår i regressionen.

6.4 Bæredygtighed integreret i Balanced Scorecard

Følgende afsnit har til formål at undersøge, om og hvordan de virksomheder, der benytter BSC, integrerer bæredygtighed i dette. Dette er væsentligt i relation til den del af undersøgelsesspørgsmålet, der omhandler, hvorvidt bæredygtighed kan integreres i BSC. For at undersøge dette, præsenteres resultaterne af spørgsmålene, der relaterer sig til Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), om og hvordan virksomhederne har integreret bæredygtighed i deres BSC samt hvem der har været involveret i denne integration.

Figur 10 illustrerer et søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 9 i spørgeskemaet. Diagrammet viser i hvilken grad virksomhederne, der benytter BSC, har kendskab til konceptet SBSC på en skala fra '1 (i ingen grad)' til '5 (i meget høj grad)'.

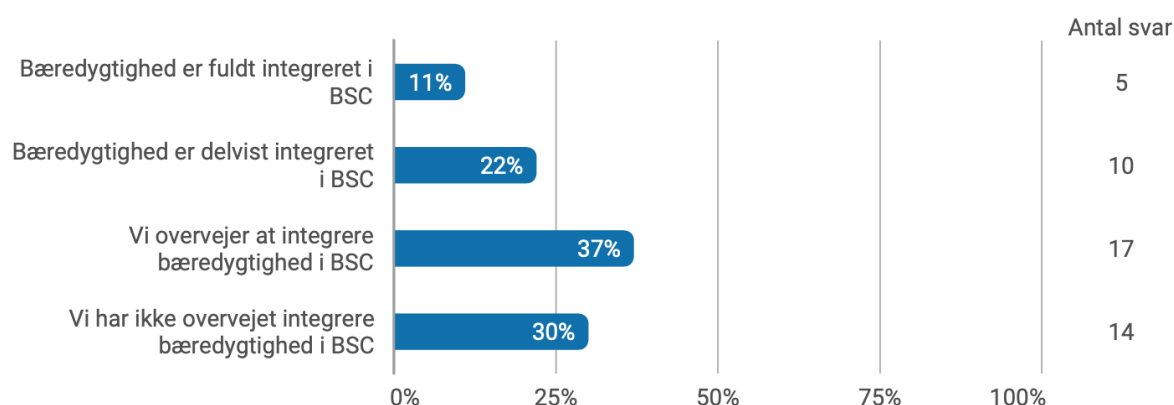


Figur 10. Søjlediagram af spørgsmål 9: I hvilken grad er du bekendt med begrebet Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)? (N=70).

Af figur 10 fremgår det, at 34 procent af virksomhederne angiver, at de slet ikke er bekendte med konceptet SBSC, hvortil yderligere 34 procent angiver at have et lavt kendskab til konceptet. Endvidere har kun 1 procent meget højt kendskab til konceptet, hvortil 13 procent har et højt kendskab. De

resterende 17 procent af respondenterne angiver at de i nogen grad har kendskab til konceptet. Overordnet antyder resultaterne, at konceptet SBSC ikke har opnået bredt kendskab hos de virksomheder, der benytter BSC. Hertil er det relevant at bemærke, at 20 procent af de respondenter, der kender til SBSC, i spørgsmål 10 (se bilag 1), angav, at de blev introduceret til SBSC gennem konsulenter. Den forholdsvis lave del, der har hørt om konceptet fra konsulenter, bidrager til spørgsmålet om konceptets udbredelse. Dette skyldes, at konsulenter ifølge Johanson & Madsen (2019) typisk medvirker i at drive udbredelsen af værktøjer i virksomheder. I denne sammenhæng har konsulenter ifølge Madsen & Slåtten (2013) haft en stor rolle i at fremme BSC konceptet i Danmark.

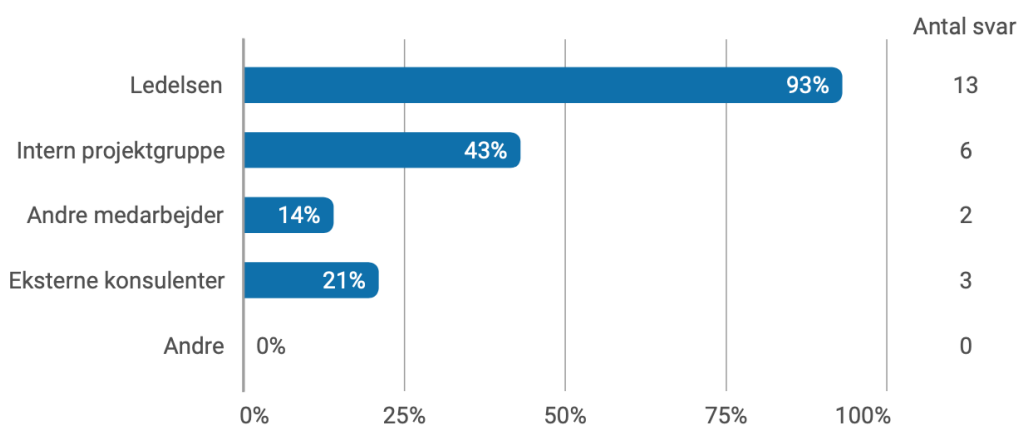
Foruden hvorvidt virksomhederne har kendskab til SBSC, er det ligeledes relevant, hvorvidt de har integreret bæredygtighed i deres eksisterende BSC. Figur 11 viser et søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 11 i spørgeskemaet. Diagrammet illustrerer, hvorvidt de virksomheder, der benytter BSC, har integreret bæredygtighed henholdsvis helt eller delvist i deres BSC, om de overvejer at integrere det i deres BSC eller om de ikke har overvejet dette.



Figur 11. Søjlediagram af spørgsmål 11: Har virksomheden integreret bæredygtighed i Balanced Scorecard (BSC)? (N=46).

Som det fremgår af figur 11, udtrykker 11 procent af virksomhederne, der benytter BSC, at de har fuldt integreret bæredygtighed i dette. Yderligere angiver 22 procent af virksomhederne, at de delvist har integreret bæredygtighed i deres BSC, hvortil 37 procent overvejer at integrere bæredygtighed i deres BSC. Dette kan indikere en interesse og en potentiel fremtidig bevægelse mod at integrere bæredygtighed i BSC. Slutteligt fremgår det, at 30 procent af virksomhederne ikke har overvejet at integrere bæredygtighed i deres BSC. Overordnet vurderes det, at fuld integration af bæredygtighed i BSC ikke et udbredt koncept blandt virksomhederne.

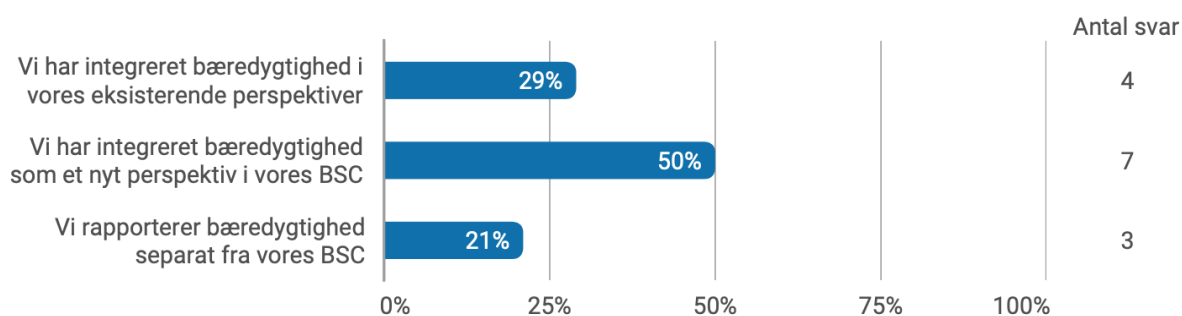
Figur 12 visualiserer et søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 12 i spørgeskemaet. Diagrammet viser, hvem der har bidraget til integrationen af bæredygtighed i BSC inden for virksomheder, der helt eller delvist har implementeret bæredygtighed i denne. Dette omfatter ledelsen, interne projektgrupper, andre medarbejdere og eksterne konsulenter.



Figur 12. Søjlediagram af spørgsmål 12: Hvem har været involveret i integrationen af bæredygtighed i Balanced Scorecard (BSC)? (N=24).

Af figuren fremgår det, at ledelsen har en central rolle i integrationen af bæredygtighed i BSC, da 93 procent af virksomhederne angiver, at denne har været involveret i integrationen. Desuden har interne projektgrupper også været involveret i denne, hvilket fremgår af de 43 procent. Eksterne konsulenter og andre medarbejdere er i mindre grad en del af integrationen med procentsatser på henholdsvis 21 og 14. Ifølge Madsen & Slåtten (2013) har konsulenter haft en stor rolle i at fremme BSC konceptet i Danmark, hvilket undersøgelsen indikerer ikke at være tilfældet med hensyn til integration af bæredygtighed i dette. Det fremgår, at ledelsen er mest involveret i denne integration, hvortil medarbejderne er mindst involveret, hvilket indikerer, at integrationen er topstyret. Dette stemmer overens med den tidligere nævnte tendens udledt af figur 6 om, at bæredygtighed i mindre grad er integreret i de lavere organisatoriske niveauer sammenlignet med de højere niveauer.

I relation til de virksomheder, der helt eller delvist har integreret bæredygtighed i deres BSC, er det endvidere relevant at undersøge, hvordan denne integration udføres i praksis. Figur 13 viser et søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 13 i spørgeskemaet, som illustrerer hvordan virksomhederne har inkluderet bæredygtighed i deres BSC, herunder om det er inkluderet i deres eksisterende BSC perspektiver, som et nyt perspektiv i BSC eller som separat rapportering af BSC.



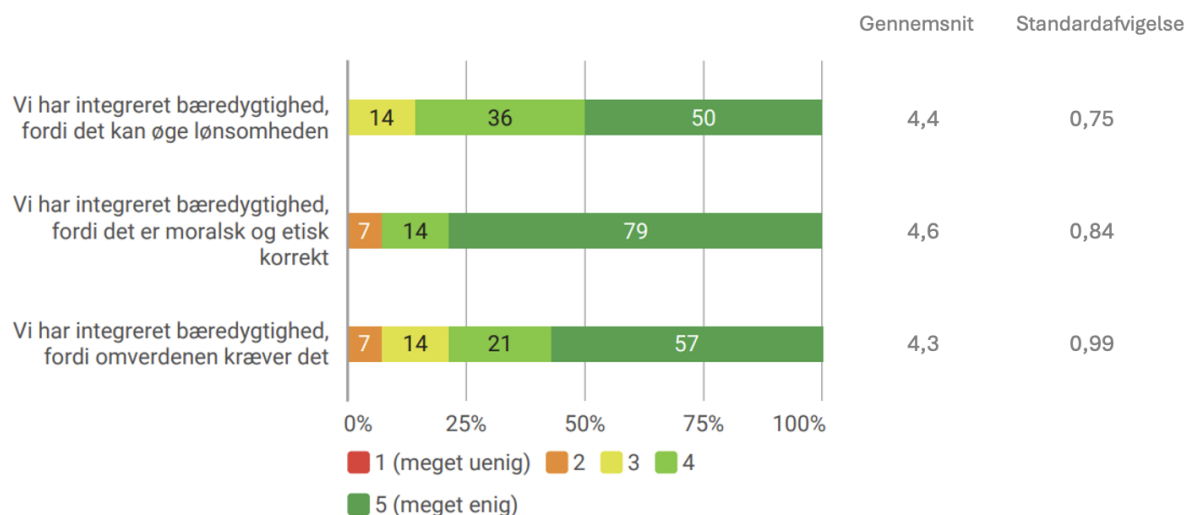
Figur 13. Søjlediagram af spørgsmål 13: I Balanced Scorecard opererer man hovedsageligt med fire perspektiver; (1) finansiel, (2) kunde, (3) interne processer og (4) lærings- og vækstperspektivet. Hvordan har I integreret bæredygtighed i Balanced Scorecard? (N=14).

Figur 13 viser, at størstedelen af dem, der har integreret bæredygtighed i deres BSC, har integreret det ved at inkludere et nyt perspektiv i deres BSC. Dette gør sig gældende ved 50 procent, hvortil 29 procent integrerer bæredygtighed direkte i de fire perspektiver. Kaplan & Norton (1996) nævner som tidligere nævnt forskellige metoder, hvor bæredygtighed kan integreres i BSC. Disse er at integrere et femte perspektiv, at integrere bæredygtighed som selvstændigt strategisk tema eller at integrere bæredygtighed som en del af det interne perspektiv (Kaplan & Norton, 1996; 2001; 2004). Figur 13 indikerer at bæredygtighed som et femte perspektiv er den mest benyttede af disse metoder, hvor integrationen af bæredygtighed i de eksisterende perspektiver er mindre benyttet, herunder som selvstændigt strategisk tema samt som en del af det interne perspektiv.

6.5 Konsekvenser af bæredygtighed i Balanced Scorecard

Følgende afsnit undersøger, hvilke konsekvenser virksomhederne forventer og oplever ved at integrere bæredygtighed i deres BSC. For at undersøge dette, vil resultaterne af de spørgsmål, der relaterer sig til årsager og udfordringer ved at integrere bæredygtighed i BSC præsenteres. Desuden vil resultaterne af, hvilken effekt integrationen af bæredygtighed i BSC har haft i virksomhederne, ligeledes præsenteres.

Figur 14 illustrerer et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 14 i spørgeskemaet, som undersøger graden af enighed med forskellige påstande om virksomhedernes baggrund for at integrere bæredygtighed i BSC. Diagrammet illustrerer, i hvilken grad virksomhederne er enige i påstande relateret til baggrunden for at integrere bæredygtighed i BSC, herunder fordi det kan øge lønsomheden, er moralsk og etisk korrekt samt fordi omverdenen kræver det. Farverne i diagrammet angiver graden af enighed på en skala fra '1 (meget uenig)' til '5 (meget enig)'.



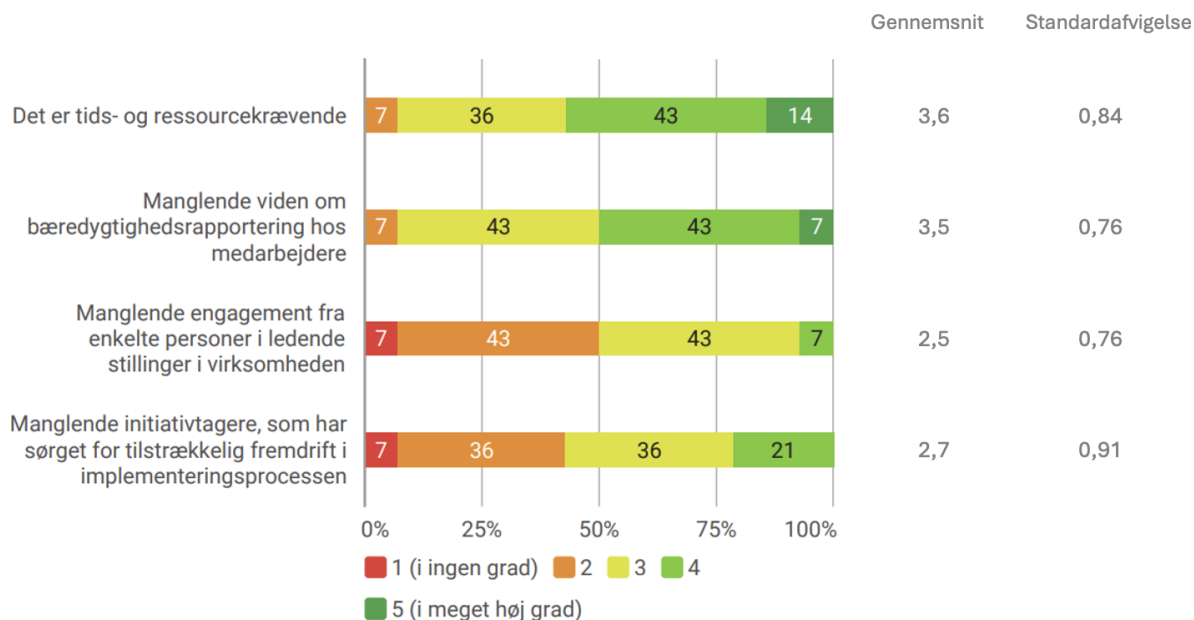
Figur 14. Stablet søjlediagram af spørgsmål 14: I hvilken grad er du enig i følgende påstande med hensyn til integration af bæredygtighed i Balanced Scorecard? (N=14).

Af diagrammet fremgår det, at virksomhederne er enige i påstanden om, at bæredygtighed er integreret i BSC, fordi det er moralsk og etisk korrekt med et gennemsnit på 4,6, hvortil 79 procent er meget enige i påstanden. Dette er den påstand, som respondenterne er mest enige i, hvilket indikerer, at moralske og etiske overvejelser spiller en central rolle i integrationen af bæredygtighed. Ligeledes er virksomhederne i høj grad enig i, at bæredygtighed er integreret i BSC, da det kan øge lønsomheden og fordi omverdenen kræver det. Dette fremgår, da disse påstande har gennemsnit på henholdsvis 4,4 og 4,3. Hertil er det væsentligt, at påpege at virksomhederne ikke på nogen måde er uenige i nogle af påstandene. Dette illustreres i de lave standardafvigelser, hvilket indikerer, at virksomhederne ser denne integration som både en økonomisk fordelagtig samt en korrekt etisk og moralsk tilgang. Ligeledes indikerer den lave standardafvigelse, at virksomhederne er enige i, at omverdenen kræver en sådan integration.

Virksomhedernes enighed i, at de har integreret bæredygtighed i deres BSC fordi det kan øge lønsomheden, korresponderer med, at alle perspektiver i BSC ifølge Kaplan & Norton (1996) skal have en effekt på det finansielle perspektiv. Hertil imødekommer dette resultat mulighederne for at integrere bæredygtighed de fire perspektiver i BSC uden nødvendigheden for at tilføje et femte perspektiv. Overordnet er der høj enighed omkring alle tre påstande, hvilket indikerer, at disse grunde danner baggrund for integrationen af bæredygtighed.

Figur 15 visualiserer et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 15 i spørgeskemaet, som undersøger graden af enighed omkring udfordringer ved integrationen af bæredygtighed i BSC.

Diagrammet illustrerer, i hvilken grad virksomhederne er enige i påstande relateret til baggrunden for udfordringerne ved at integrere bæredygtighed i BSC. Farverne i diagrammet angiver graden af enighed på en skala fra '1 (meget uenig)' til '5 (meget enig)'.



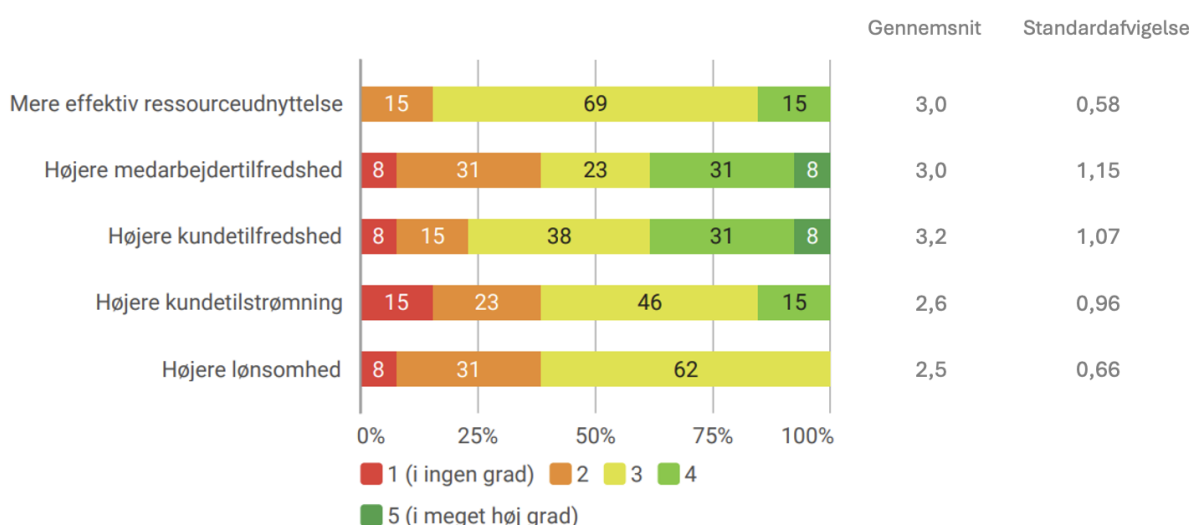
Figur 15. Stablet søjlediagram af spørgsmål 15: I hvilken grad har følgende været en udfordring ved integrationen af bæredygtighed i Balanced Scorecard? (N=14).

Ud fra diagrammet fremgår det, at virksomhederne i højere grad har oplevet udfordringer relateret til, at integrationen har været tids- og ressourcekrævende med et gennemsnit på 3,6. Dette er en typisk udfordring ved implementering af BSC (Madsen & Stenheim, 2014). Virksomhederne udtrykker ligeledes, at manglende viden hos medarbejderne har været en udfordring for integrationen, hvilket udtrykkes i et gennemsnit på 3,5. Hertil udtrykker ingen af virksomhederne, at disse to udfordringer i ingen grad har haft en indflydelse, hvorfor det kan antages, at disse i større grad har påvirket integrationen af bæredygtighed i BSC hos alle virksomhederne.

Manglende engagement fra enkelte personer i ledende stillinger fremgår i lav til nogen grad som en udfordring hos virksomhederne, med et gennemsnit på 2,5. Mangel på initiativtagere, der kan drive integrationen, er ligeledes en udfordring i virksomhederne med gennemsnit på 2,7. Disse to udfordringer er i betydeligt lavere grad en udfordring hos virksomhederne sammenlignet med de to første udfordringer. Standardafvigelserne for alle fire påstande er relativt lave, hvilket indikerer en grad af enighed blandt respondenterne om, hvilke udfordringer der er forbundet med integrationen af

bæredygtighed i BSC. Det bør dog pointeres, at 13 procent af respondenterne i spørgeundersøgelsen er en del af topledelsen (se tabel 4), hvilket potentielt kan give et bias i besvarelsene af dette spørgsmål.

I forlængelse af, hvilke udfordringer virksomhederne har i forhold til integration af bæredygtighed i BSC, er det relevant at frembringe resultater vedrørende, hvilken effekt integrationen har haft. Figur 16 præsenterer et stablet søjlediagram baseret på data fra spørgsmål 16 i spørgeskemaet, der undersøger graden af enighed omkring, hvordan bæredygtighed har bidraget til effektiv ressourceudnyttelse, medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed, kundetilstrømning og lønsomhed, i BSC. Farverne i diagrammet angiver graden af enighed på en skala fra '1 (meget uenig)' til '5 (meget enig)'.



Figur 16. Søjlediagram af spørgsmål 16: I hvilken grad har bæredygtighed i Balanced Scorecard bidraget til følgende? (N=14).

Det fremgår af figur 16, at integrationen af bæredygtighed i BSC har bidraget til højere kundetilfredshed, hvilket afspejles i et gennemsnit på 3,2. Ligeledes udtrykker virksomhederne, at integration af bæredygtighed i BSC i nogen har bidraget til mere effektiv ressourceudnyttelse samt højere medarbejdertilfredshed, begge med et gennemsnit på 3,0. Højere kundetilstrømning samt lønsomhed har i mindre grad haft en effekt på integration af bæredygtighed i BSC, ifølge virksomhederne, med gennemsnit på henholdsvis 2,6 og 2,5. Standardafvigelserne viser, at mens der er bred enighed om, at bæredygtighedsintegration i BSC kan forbedre ressourceudnyttelsen, er oplevelserne af dens effekt på medarbejder- og kundetilfredshed mere varierede.

At lønsomheden kun i lav til nogen grad påvirkes af integration af bæredygtighed i BSC stemmer ikke overens med figur 14 omhandlende hvorfor virksomhederne har integreret bæredygtighed i BSC.

Dette skyldes, at virksomhederne har integreret bæredygtighed, fordi det kan øge lønsomheden. Denne diskrepans kan indikere, at selvom virksomhederne har en forventning om, at bæredygtighedsintegration i BSC vil øge lønsomheden, oplever de endnu ikke denne effekt i praksis. Overordnet kan der sættes spørgsmålstegn ved, hvorvidt bæredygtighed bør være integreret i virksomheders BSC, hvis det ikke øger lønsomheden (Kaplan & Norton, 1996).

7. Diskussion

Denne diskussion har til formål at undersøge, hvorvidt det er muligt at integrere bæredygtighed i virksomheders Balanced Scorecard (BSC). Diskussionen vil bygge på de teoretiske perspektiver, der er frembragt i kapitel 2, 3 og 4 samt relevante resultater fra kapitel 6. I denne sammenhæng diskuteres den originale teori om BSC udviklet af Kaplan & Norton med litteraturen om Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Dette gøres for at vurdere, hvilke pointer der er væsentlige for at konkludere, om det er muligt at integrere bæredygtighed i BSC i en management accounting kontekst. Herefter vil det diskuteres, om det konceptuelt er muligt at foretage en sådan integration. Afslutningsvis vil den overordnede udbredelse af BSC i virksomheder samt graden af integration af bæredygtighed i disse systemer diskuteres. Dette gøres for at opnå en forståelse af, hvorvidt integrationen er relevant og praktisk anvendelig i en bredere kontekst.

Resultaterne af undersøgelsen viser, at mellemstore og større danske virksomheder i høj grad er engagerede i bæredygtighedsinitiativer. Disse virksomheder synes at have anerkendt betydningen af bæredygtighed, hvortil størstedelen af virksomhederne integrerer bæredygtighed som en del af deres overordnede strategi samt daglige drift. Ligeledes sættes der i høj grad både kvantitative og kvalitative mål for arbejdet med bæredygtighed. Det fremgår desuden, at 67 procent af virksomhederne slet ikke benytter BSC og dem, der har adopteret BSC, benytter det i forholdsvis lav grad. Dette vurderes at kunne skyldes, at danske virksomheder ofte anvender BSC som et præstationsmålingssystem, der fungerer i kombination med andre ledelsesværktøjer. I forbindelse med integration af bæredygtighed i BSC har 33 procent af virksomhederne fuldt eller delvist integreret bæredygtighed, hvoraf størstedelen integrerer det delvist. Endvidere fremgår det af resultaterne, at 68 procent af virksomhederne har intet eller lavt kendskab til SBSC samt kun 32 procent har kendskab til konceptet i nogen til høj grad. Kendskabet af SBSC er derfor generelt vurderet til at være lavt hos de virksomheder der benytter BSC.

7.1 Bæredygtighed i BSC eller SBSC?

Konceptet SBSC udvider Kaplan & Nortons oprindelige BSC, men har et fokus på integration af bæredygtighedsaspekter samt hvordan dette gennem forskellige måder kan integreres i virksomheders styring. Det er relevant at diskutere de tilgange Kaplan & Norton præsenterer for, hvordan bæredygtighed kan integreres i BSC, med de tilgange, der fremgår i litteraturen om SBSC. Dette skyldes blandt andet, at der som tidligere nævnt ikke er bred konsensus i litteraturen omkring SBSC samt at

litteraturen ikke primært er publiceret i anerkendte management accounting tidsskrifter, hvorfor en sammenligning af disse to koncepter i litteraturen kan være væsentligt. I forbindelse med denne diskussion er det relevant, hvilke elementer af SBSC som koncept, der er brugbare til at integrere bæredygtighed i BSC i en management accounting kontekst.

I relation til at integrere bæredygtighed i virksomheders BSC, nævner Kaplan & Nortons konceptuelle rammer kun i begrænset omfang hvordan dette kan gøres. Der benævnes et bredere samfundsperspektiv under betegnelsen 'Be a Good Corporate Citizen', hvortil det foreslås, at bæredygtighed kan integreres som et selvstændigt strategisk tema på tværs af de fire perspektiver i strategikortet eller direkte i det interne perspektiv (Kaplan & Norton, 1996; 2001). Ud over disse to metoder, nævner Kaplan & Norton (1996) muligheden for i nogle tilfælde at tilføje et femte perspektiv, der kan tage højde for potentielle individuelle behov i den specifikke virksomhed. Dette kan som tidligere nævnt også betragtes som en metode til at integrere bæredygtighed i BSC. Kaplan & Norton nævner dog ikke specifikt, at det femte perspektiv kan benyttes til dette, men blot, at det er situationsbestemt, hvorvidt virksomheder bør integrere et femte perspektiv i BSC (Kaplan & Norton, 1996).

På trods af den oprindelige BSC litteratur og litteraturen om SBSC er forskellige grene i litteraturen, foreslår begge, at virksomheder både kan integrere bæredygtighed i deres BSC, direkte i de fire perspektiver eller ved at tilføje bæredygtighed som et femte perspektiv (Figge et al., 2002; Hansen & Schaltegger, 2016; Mio et al., 2022). I forbindelse med at integrere bæredygtighed i de fire eksisterende perspektiver, nævner Kaplan & Norton (2001), at det eksempelvis kan indgå som et strategisk tema. Dette stemmer overens med SBSC ene tilgang til, hvordan bæredygtighed kan integreres i de fire eksisterende perspektiver (Figge et al., 2002; Hansen & Schaltegger, 2016; Mio et al., 2022). Kaplan & Norton (1996; 2004) lægger dog vægt på, hvordan disse forhold skal bidrage til finansiell værdi for at have relevans i et BSC.

I forhold til at integrere bæredygtighed i et femte perspektiv påpeger Kaplan & Norton (1996), at dette ikke bør implementeres som en løsning for virksomheder, der blot vil have kontrol med deres bæredygtige initiativer. I stedet bør det være en tilføjelse for de virksomheder, hvor bæredygtige initiativer forventes at skabe konkurrencemæssige fordele, men de fire perspektiver ikke tilstrækkeligt dækker deres værdiskabende aktiviteter. Derfor bør et femte perspektiv vedrørende bæredygtighed ifølge Kaplan & Nortons konceptuelle rammer kun tilføjes, hvis dette er en værdiskabende aktivitet, der fører til konkurrencemæssige fordele og finansiell værdi. Dette betyder, at bæredygtighed skal

være en strategisk relevant faktor, før det giver mening for virksomheder at foretage en integration i deres BSC. Hvis dette ikke er tilfældet, bør bæredygtighed ikke indgå i virksomheders BSC (Kaplan & Norton, 1996). I relation til dette nævner Figge et al. (2002), at et femte perspektiv kun bør tilføjes i tilfælde af, at bæredygtighed ikke kan integreres i de fire eksisterende perspektiver, hvilket ligeledes pointeres af Hansen & Schaltegger (2016).

I denne sammenhæng kan der ifølge Eccles et al. (2014) skelnes mellem virksomheder der omhyggeligt sporer og rapporterer ikke-finansielle målinger, og dem, der ikke gør. Disse virksomheder kan defineres som henholdsvis high og low sustainability virksomheder. Hertil integrerer high sustainability virksomheder i højere grad miljømæssige og sociale målinger i deres rapporteringspraksis og strategiske beslutninger, mens low sustainability virksomheder i mindre grad fokuserer på disse aspekter (Eccles et al., 2014). Ligeledes viser high sustainability companies governance strukturer, der i høj grad er forbundet med bæredygtigheds mål. I modsætning til andre virksomheder, der primært fokuserer på at skabe værdi for aktionærerne, tager high sustainability companies oftest hensyn til, hvordan deres handlinger påvirker en bredere gruppe af interessenter på længere sigt (Eccles et al., 2014). Denne tilgang hjælper ifølge Eccles et al. (2014) med at opbygge stærkere og længerevarende relationer med virksomhedens interessenter, hvilket kan være afgørende for deres evne til at opnå langvarig succes. Definitionen af disse high sustainability virksomheder korresponderer med de kriterier Kaplan & Norton (1996) nævner for, at det giver mening for virksomheder at integrere bæredygtighed i deres BSC.

Modsat bør de virksomheder, som Eccles (2014) definerer som low sustainability virksomheder, ifølge Kaplan & Norton (1996) implementere andre diagnostiske styringsværktøjer, der kan håndtere de kontrolrelaterede forhold omkring bæredygtighedsaspekter mere effektivt. Et eksempel på dette er, hvis virksomhedens bæredygtighedspraksis begrænser sig til eksempelvis blot at følge bestemte rapporteringsstandarder eller certificeringer indenfor bæredygtighed. I tilfælde, hvor disse er i fokus, men ikke en del af strategien og antages at bidrage med finansiell værdi, er BSC ifølge Kaplan & Norton (1996) ikke det rigtige værktøj til at kontrollere og styre denne indsats.

Balanced Scorecard bygger ifølge Kaplan & Norton (1996) på, at alle mål og indikatorer skal være i balance og bidrage til virksomhedens overordnede strategi. Hvis bæredygtighed ikke direkte bidrager til konkurrencemæssige fordele og finansiell værdi, vil mål relateret hertil ikke kunne afvejes med andre mål. Dette kan skabe et ubalanceret BSC og dermed bidrage til at bæredygtighed eksisterer

afkoblet fra kerneforretningen. Gond et al. (2012) påpeger, at en integration af bæredygtighed i virksomheders MCS er afgørende for at sikre, at bæredygtighedsaspekter bliver en del af den overordnede strategi. Hvis bæredygtighed i BSC eksisterer afkoblet fra kerneforretningen kan der argumenteres for at hele konceptet undermineres, da målene inden for de perspektiverne skal være afbalancerede og gensidigt understøttende. I praksis betyder dette, at hvis bæredygtighed ikke kan integreres på lige fod med andre strategiske mål, bør virksomheder overveje alternative måder til at håndtere og måle bæredygtighed, eksempelvis de tidligere nævnte diagnostiske styringssystemer. Dette kan sammenlignes med Figge et al. (2002) forslag om, at virksomheder kan implementere et dedikeret scorecard til bæredygtighed, hvilket kan have en mere diagnostisk funktion.

I relation til litteraturen vedrørende SBSC, har Mio et al. (2022) sammenholdt 65 artikler i perioden fra 2000-2020, der forholder sig til både de konceptuelle rammer i SBSC, samt hvordan konceptet kan benyttes i virksomheder. Denne litteratur gennemgår både ligheder og forskelle i forhold til integrationen af bæredygtighedsaspekter i virksomheders styring gennem SBSC (Mio et al., 2022). Der er en overordnet enighed om den rolle SBSC har i integrationen af bæredygtighed i virksomheders strategi og rapportering. Dog fokuserer litteraturen på forskellige tilgange til at benytte SBSC samt forskellige meninger om hvordan disse værktøjer kan fremme præstation forbundet med bæredygtighed og understøtte strategisk integration af dette (Hahn & Figge, 2018; Hansen & Schaltegger, 2016; 2018; Jassem et al., 2018). Dette indikerer, at der ikke er bred konsensus i litteraturen om, hvordan bæredygtighed effektivt kan integreres i BSC, herunder gennem brugen af SBSC.

Baseret på Mio et al. (2022) kan der argumenteres for, at der er begrænset litteratur, der undersøger SBSC praktiske anvendelse i virksomheder. Dette skyldes, at selv de artikler, der nævnes som eksempler på SBSC anvendelse, synes i højere grad at omhandle muligheden for at benytte SBSC frem for den faktiske anvendelse i virksomhederne (Mio et al., 2022). I denne forbindelse påpeger Hansen & Schaltegger (2016) ligeledes, at der er behov for at skifte SBSC litteraturens fokus, fra designfasen til i højere grad at have fokus på implementering, brug og udvikling i praksis. Mio et al. (2022) nævner i relation til anvendelse af SBSC forskellige eksempler på artikler, der undersøger dette, herunder Chalmers & Palomero (2011), Sands et al. (2016) og Hansen et al. (2010).

Chalmers & Palomero (2011) foreslår en anvendelse af SBSC i 16 virksomheder, men undersøger ikke virksomheders faktiske anvendelse af konceptet, men blot virksomheder der indvilligede i at afprøve konceptet. Ligeledes handler Sands et al. (2016) om muligheden for at integrere

bæredygtighed inden for de fire perspektiver i BSC, ved at undersøge forbindelserne mellem og inden for de fire SBSC perspektiver. Dermed er der ligeledes ikke ved Sands et al. (2016) tale om en undersøgelse af den faktiske benyttelse af SBSC, men blot en undersøgelse om muligheden for dette. Modsat disse to eksempler handler Hansen et al. (2010) i mere om en faktisk anvendelse af SBSC, ved at undersøge introduktionen af et femte perspektiv i en casevirksomhed. Hertil konstaterer Hansen et al. (2010) dog, at virksomhedens sociale indsats på trods af forsøget i at integrere denne i virksomhedens strategiske styring, ikke formår at integrere indsatsen i virksomhedens centrale styring.

Den begrænsede litteratur omhandlende anvendelsen af SBSC i virksomheder indikerer, at det enten ikke i særlig høj grad er udbredt i praksis, eller at denne udbredelse ikke i særlig høj grad er undersøgt i litteraturen. Hertil indikerer det, at de artikler, der reelt undersøger anvendelsen af SBSC i praksis, ikke nødvendigvis bidrager til en succesfuld integration af bæredygtighed i virksomheders styring. I relation til dette introducerer Mio et al. (2022) et forslag til fremtidig forskning, der omhandler kvantitative studier af adoptionen af SBSC i praksis. Denne manglende forskning om SBSC udbredelse i praksis bidrager til formodningen om, at SBSC ikke nødvendigvis er en udbredt praksis. Formodningen kan forstærkes af denne undersøgelses resultater, der i figur 10 indikerer en lav kendskabsgrad af konceptet hos de respondenter, der benytter BSC. Yderligere indikerer resultaterne af undersøgelsen, at konsulenter ikke i høj grad fremmer konceptet SBSC. Dette vurderes på baggrund af, at 20 procent af dem, der har kendskab til SBSC, har hørt om konceptet fra konsulenter. Ifølge Berg (2021) har konsulenternes primære fokus i forhold til bæredygtighed været på standarder som ISO og ESG, samt særligt på integreret rapportering og GRI standarder.

Det afhænger dermed af flere omstændigheder, om SBSC som koncept giver virksomheder mulighed for at integrere bæredygtighed i deres virksomhedsstyring. Først og fremmest er der manglende konsensus i litteraturen om SBSC, hvor der desuden er manglende eksempler på praktisk anvendelse. Dette afspejles ifølge Mio et al. (2022) i manglen af kvantitativ forskning om adoptionen af konceptet. Desuden indikerer undersøgelsesresultaterne en lav grad af kendskab til konceptet. Der kan argumenteres for, at denne gren af litteraturen om SBSC kan være opstået som et forsøg på at adressere virksomheders udfordringer i forbindelse med bæredygtighedsaspekter, men ikke er blevet bredt implementeret i praksis.

Størstedelen af litteraturen om SBSC er desuden ikke publiceret i anerkendte management accounting tidsskrifter, men i tidsskrifter, der i højere grad har fokus på sustainability eller generel business management. Dette rejser spørgsmål om, hvorvidt de metodologiske tilgange og teoretiske perspektiver, der anvendes i disse tidsskrifter, er tilstrækkeligt robuste og relevante i forhold til udfordringerne inden for management accounting. Det er dermed nærliggende i forhold til at integrere bæredygtighed i BSC, i højere grad at forholde sig til de muligheder, der præsenteres i den oprindelige litteratur om BSC af Kaplan & Norton, frem for de muligheder der præsenteres i forbindelse med SBSC litteraturen. Dette skyldes, at den oprindelige BSC litteratur i højere grad er anerkendt og udbredt, både i litteraturen og i praksis (Hoque, 2014; Tawse & Tabesh, 2023).

7.2 Muligheder for integration af bæredygtighed i BSC

Generelt kan integrationen af bæredygtighed i Management Control System (MCS), herunder BSC, være en udfordring (Gond et al., 2012). Dette rejser spørgsmål og overvejelser omkring virksomheders overordnede strategiske og operationelle processer, samt om MCS kan understøtte og forme bæredygtighedsstrategier på en meningsfuld måde. Johnstone (2019) argumenterer for, at traditionelle MCS ofte mangler evnen til effektivt at håndtere bæredygtighed, hvilket blandt andet har ført til udviklingen af Sustainability Control Systems (SCS). Hertil påpeger Gond et al. (2012), at en effektiv integration af MCS og SCS er afgørende for at sikre, at bæredygtighedsaspekter bliver en del af virksomhedens overordnede strategi.

Det understreges desuden af Gond et al. (2012), at der er en risiko forbundet med, at virksomheders SCS ender med at eksistere parallelt med og afkoblet fra kerneforretningen. Gond et al. (2012) argumenterer for, at integrationen af MCS og SCS er afgørende for at styrke en bæredygtighedsstrategi, men erkender samtidig eksistensen af flere barrierer. Disse barrierer er eksempelvis kognitive barrierer i ledelsen samt problematikken forbundet med at skabe en ensartet tværgående forståelse for bæredygtighed på tværs af forskellige organisatoriske niveauer (Beusch et al., 2022). Denne tværgående forståelse på tværs af organisatoriske niveauer er især vigtig ifølge Beusch et al. (2022) for at sikre, at bæredygtighed er mere end overfladiske tiltag, men inkorporeret dybere i virksomhedens kerne og strategi

I relation til, hvorvidt det i praksis er muligt at integrere bæredygtighed i BSC, illustreres det i figur 13 i resultaterne, at 29 procent af de virksomheder, der har integreret bæredygtighed i deres BSC, benytter de fire eksisterende perspektiver til en sådan integration. I forbindelse med integration af

bæredygtighed påpeger Kaplan & Norton (1996), at dette konceptuelt set er forholdsvis uproblematisk, hvis bæredygtighed betragtes som en essentiel del af virksomhedens værdiskabelse. Der argumenteres for, at når bæredygtighed har en finansiel effekt, bør det ikke være problematisk at integrere det i de fire oprindelige perspektiver, enten som et strategisk tema eller i det interne perspektiv (Kaplan & Norton, 1996, 2004). På trods af dette, kan der identificeres flere potentielle barrierer for at integrere bæredygtighed i BSC i praksis.

I forbindelse med om bæredygtighed i BSC har en finansiel effekt, illustreres det i undersøgelsens figur 14, at størstedelen af de virksomheder, der har integreret bæredygtighed i deres BSC, forventer at det kan øge lønsomheden. Dette korresponderer med, at det i de fleste virksomheder mere eller mindre er en forudsætning for, at det ifølge Kaplan & Norton (1996) giver mening at foretage en sådan integration. I denne sammenhæng fremgår det dog af figur 16, at virksomhederne imod forventning ikke oplever, at integrationen har bidraget til en øget lønsomhed. Dette indikerer, at virksomhederne forventer, at bæredygtighed i BSC vil føre til øget lønsomhed, men reelt ikke oplever denne virkning. Generelt kan vurderingen af, hvorvidt bæredygtighed skaber reel finansiel værdi, anses for at være mangefacetteret og uden et definitivt svar (Berg et al., 2022). I denne sammenhæng argumenterer Kaplan & Norton (2004) for, at sociale og regulatoriske processer i det interne perspektiv i nogle tilfælde kan bidrage til at skabe langsigtet værdi for aktionærerne. Eksempelvis ved at forbedre muligheder for at tiltrække kompetent arbejdskraft, differentiere produkter og i enkelte tilfælde reducere omkostninger. Disse sociale og regulatoriske processer kan sammenlignes med nogle af de aspekter, der som tidligere nævnt omfattes i bæredygtighedsbegrebet. Endvidere argumenterer Porter & Kramer (2006) for, at der findes muligheder for både at tilgodese samfundet og samtidig skabe finansiel værdi ved eksempelvis højere konkurrencemæssige fordele. Disse muligheder inkluderer eksempelvis at tilføje en social dimension til virksomhedernes værditilbud, hvilket kan bidrage til differentiering og dermed skabe konkurrencemæssige fordele (Porter & Kramer, 2006).

Kaplan (2009) tilføjer til diskursen om hvorvidt bæredygtighed overhovedet kan integreres i virksomheders BSC samt strategiske styring, hvis det ikke allerede er en integreret del af virksomhedens strategi og forventes at have en finansiel virkning. I denne sammenhæng pointeres det, at virksomheder ikke behøver at forkaste BSC, hvis deres strategi har et bredere formål end blot at sikre finansiel værdi for aktionærerne. I disse tilfælde kan virksomheder stadig anvende de konceptuelle rammer af BSC, men med et bredere fokus, der inkluderer andre formål end de finansielle (Kaplan, 2009). Hertil er det dog essentielt ifølge Kaplan (2009), at virksomhederne prioriterer strategien over interessenter,

og ikke omvendt. Dette betyder, at virksomhederne skal tilgodese de interessenter, der er essentielle for deres strategi, men ikke definerer deres strategi efter, hvilke interessenter de vil tilgodese. Kaplan (2009) begrundet dette med, at stakeholderteori forveksler midler og mål, hvorfor den bliver mindre handlekraftig end shareholder-teori.

I forhold til at tilgodese en bredere gruppe af virksomheders interessenter i BSC, er det diskuteret om de fire perspektiver kan udbygges med et femte perspektiv. Det femte perspektiv har i denne sammenhæng typisk til formål at tilgodese forhold, der vedrører andre interessenter end dem der allerede behandles i de fire perspektiver, eksempelvis samfundet. Hertil nævner Kaplan & Norton (1996), at det er virksomheders eget valg, hvorvidt de vil udbygge deres BSC med et femte perspektiv, men ligeledes, at dette skal gøres med forbehold for potentielle problematikker, eksempelvis at det kan overkomplilere deres BSC. Desuden er det essentielt, at succesfaktorer og mål i det femte perspektiv bidrager med finansiell værdi til virksomheden. Dette kan eksempelvis være en mulig tilgang til at integrere bæredygtighed i de tidligere nævnte high sustainability virksomheders strategiske styring. Resultaterne af denne undersøgelse viser i figur 13, at 50 procent af de virksomheder, der integrerer bæredygtighed i deres BSC, benytter et femte perspektiv til dette. Derved er denne tilgang den mest benyttede ifølge undersøgelsen. Overordnet vurderes det på baggrund af undersøgelsen samt Kaplan & Nortons konceptuelle rammer, at der ikke er en definitiv tilgang til om bæredygtighed skal integreres i de fire eksisterende perspektiver, eller integreres ved tilføjelsen af et femte perspektiv. Det vurderes dog, at tilgangen med at integrere bæredygtighed i de fire eksisterende perspektiver, er den mest beskrevne af Kaplan & Norton (2004), men i undersøgelsen mindre anvendt end tilføjelsen af et femte perspektiv med 21 procentpoint.

En yderligere tilgang i litteraturen, der beskriver en integration af bæredygtighed i BSC er Kaplan & McMillan (2020, 2021), som argumenterer for, at det kan være en løsning at udvide det oprindelige BSC til at omfatte bæredygtighedsmål. Denne tilpasning afspejler en ændring fra primært at fokusere på at skabe finansiell værdi til i højere grad at tage højde for virksomheders bredere påvirkning på samfundet og miljøet. Der foreslås ifølge Kaplan & McMillan (2020) ændringer såsom at erstatte det finansielle perspektiv med 'Outcomes' perspektiv, som omfatter både finansielle, miljømæssige og samfundsmæssige resultater. Ligeledes foreslås det at omdøbe kundeperspektivet til et 'Stakeholders' perspektiv for at reflektere en bredere forståelse af virksomhedernes interessenter (Kaplan & McMillan, 2020).

Endvidere understreges erkendelsen af, at moderne virksomheder ikke nødvendigvis kun skal have fokus på finansiell værdi og vækst, men også skal operere på måder, der fremmer bæredygtighed og social inklusion (Kaplan & McMillan, 2020, 2021). Denne tilgang er ikke blot etisk, men også strategisk, idet den adresserer de stigende forventninger fra forbrugere, investorer og lovgivere om en mere ansvarlig forretningsførelse. Ligeledes påtaler Kaplan & McMillan (2020), at et udvidet fokus på bæredygtighed ikke nødvendigvis skal komme på trods af finansiell værdi, men at det i flere tilfælde kan bidrage til dette. Dette stemmer overens med Porter & Kramer (2006), der ligeledes påpeger muligheder for hvordan bæredygtighed kan bidrage med finansiell værdi.

Kaplan & McMillan (2020, 2021) frembringer derfor en tilgang til, hvordan virksomheder kan bruge BSC som et redskab til at navigere i kompleksiteten af økonomiske og sociale udfordringer. Ved at integrere disse nye dimensioner i deres strategiske planlægning og evaluering kan virksomheder ifølge Kaplan & McMillan (2020; 2021) forbedre deres konkurrencemæssige fordele. Denne tilgang kan argumentere for at levere et bidrag til diskussionen om, hvordan virksomheder kan tilpasse sig de stigende forventninger fra forbrugere, investorer og lovgivere mod mere bæredygtig virksomhedspraksis.

Der kan argumenteres for, at diskussionen om integration af bæredygtighed i BSC primært omhandler, hvorvidt bæredygtighed bør være et centralt element i virksomheders styring. I forbindelse med dette, kan der argumenteres for, at det er situationsbestemt under hvilke forhold en integration af bæredygtighed i BSC giver mening, samt hvilken tilgang der bør benyttes til at opnå denne integration. Hertil kan der henvises til, at virksomheder bør introducere de nævnte overvejelser i udviklingen af deres strategi, hvorefter det kan vurderes, hvad der bør indgå i deres BSC og strategikort. Dette stemmer overens med det fundamentale argument Kaplan & Norton udviklede BSC på baggrund af, som er at virksomheders strategi bør definere hvilke interessenter der skal tages højde for, og ikke interessenterne der skal styre virksomheders strategi (Kaplan, 2009).

Overordnet vurderes det, at bæredygtighed fra et konceptuelt synspunkt og under bestemte forudsætninger kan integreres i BSC. Disse forudsætninger omfatter overordnet, at bæredygtighed skal være en integreret og central del af virksomhedens strategi samt bidrage med konkurrencemæssige fordele, der resulterer i kort- eller langsigtede finansielle resultater. Ligeledes kræver det, at mål i forbindelse med bæredygtighedsaspekter bliver afstemt med virksomhedens overordnede strategiske mål og

KPI'er. Hvis virksomheder vil tilgodese en bredere interessentgruppe end aktionærerne, er dette ligeledes muligt, men det kræver, at det er en bevidst og afstemt beslutning.

7.3 Udbredelse af bæredygtighed i BSC

På trods af, at en integration af bæredygtighed i BSC er mulig under bestemte forudsætninger, kan der sættes spørgsmålstejn ved, hvorvidt denne integration er udbredt i praksis samt hvilke udfordringer der er forbundet med en sådan integration. Overordnet fremgår det af resultaterne fra spørgeundersøgelsen, at virksomhederne generelt har fokus på bæredygtighed samt, at de gør en indsats for at imødekomme forventninger fra forskellige interessenter, herunder primært kunder, investorer samt medarbejdere. Desuden viser resultaterne i figur 4, at størstedelen af virksomhederne har bæredygtighed som en integreret del af deres strategi. Hertil viser figur 11 dog, at kun en tredjedel af de virksomheder, der benytter BSC, har integreret bæredygtighed helt eller delvist heri. Dette skaber en undren om, hvorfor bæredygtighed ikke i flere tilfælde er en integreret del af virksomhedernes BSC, når dette er muligt fra et konceptuelt synspunkt.

I forbindelse med udbredelsen af BSC viser figur 7 fra resultaterne, at 67 procent af respondenterne slet ikke benytter BSC samt at 27 procent benytter værktøjet i lav til nogen grad. Dette indikerer, at størstedelen af dem, der benytter BSC, ikke benytter det i særlig høj grad. En mulig begrundelse for dette er, at danske virksomheder, der adopterer BSC, ofte anvender det som et præstationsmålingssystem, der fungerer i kombination med andre ledelsesværktøjer (Madsen, 2014). En anden begrundelse i tråd med dette kan være, at større virksomheder ifølge Simons (1990) benytter flere forskellige MCS. I denne sammenhæng påpeger Malmi og Brown (2008), at større virksomheder ofte har komplekse strukturer, der kræver forskellige MCS for at håndtere forskellige aspekter af deres drift samt at disse systemer ikke opererer isoleret, men som en del af en bredere styringsramme.

Anthony (1965) fremhæver desuden, at virksomheders størrelse og kompleksitet kan påvirke deres evne til at implementere styringssystemer effektivt. Større virksomheder har typisk flere forretningsenheder, afdelinger og specialiserede funktioner (Anthony, 1965), hvilket kan vurderes at gøre det udfordrende at implementere og koordinere et system som BSC på tværs af hele virksomheden. I relation til dette påpeger Mouritsen, Pedraza-Acosta & Thrane (2022), at store virksomheder ofte anvender flere, adskilte MCS for at styre forskellige aspekter af deres aktiviteter. Desuden har Kaplan & Norton (1996) diskuteret betydningen af ledelsens engagement og opbakning til succesfuld implementering af BSC. Hvis ledelsen ikke prioriterer eller støtter brugen af BSC, kan det resultere i

problematikker, eksempelvis ved lavere accept og adoption af værktøjet blandt medarbejderne. Dermed vurderes den forholdsvis lave adoption af BSC i virksomheder, som illustreret i figur 7, delvist at kunne forklares ud fra virksomhedsstørrelse og ledelsesmæssig opbakning. Disse faktorer kan ligeledes bidrage til, at virksomheder ikke integrerer bæredygtighed i deres BSC. Dette skyldes, at de muligvis ikke benytter BSC som deres centrale og definerende MCS, hvilket kan føre til, at bæredygtighed håndteres gennem et andet styringssystem, der er mere egnet til at integrere bæredygtighedsaspekter.

Der kan være forskellige forklaringer på, at bæredygtighed ikke i flere tilfælde er integreret i virksomhedernes BSC. I denne sammenhæng viser figur 15 i resultaterne, at de virksomheder, som har valgt at integrere bæredygtighed i deres BSC, blandt andet i høj grad har mødt udfordringer relateret til manglende viden om bæredygtighedsrapportering hos medarbejdere. Dette kan antages at være en grund til, at nogle virksomheder afholder sig helt fra en lignende integration. Ligeledes viser undersøgelsen i figur 15, at virksomhederne i høj grad har mødt udfordringer relateret til, at det er tids- og ressourcekrævende at integrere bæredygtighed i BSC, hvilket ligeledes kan være en potentiel grund til at størstedelen af virksomhederne afholder sig fra dette.

En anden forklaring på, hvorfor bæredygtighed ikke i flere tilfælde er en integreret del af virksomhedernes BSC kan være den teoretiske kompleksitet forbundet med integrationen, hvilket potentielt kan begrænse integrationen i praksis. Dette skyldes, at BSC som udgangspunkt ikke er indrettet efter at tilgodese et fokus på bæredygtighed, medmindre dette er integreret i virksomheders strategi og forventes at skabe finansiell værdi (Kaplan & Norton, 1996, 2001). Hertil er BSC som tidligere nævnt baseret på den overordnede forståelse, at kausale sammenhænge mellem kritiske succesfaktorer og mål i henholdsvis vækst- og læringsperspektivet, det interne perspektiv og kundeperspektivet alle har til hensigt at føre til en virkning i det finansielle perspektiv og dermed værdi for aktionærene. Af denne grund er det konceptuelt problematisk at inkludere kritiske succesfaktorer og mål i perspektiverne, der ikke forventes at bidrage til en virkning i det finansielle perspektiv. Dette kan som nævnt blandt andet føre til, at kritiske succesfaktorer og mål, der relaterer sig til bæredygtighed, ikke kan afvejes med de resterende kritiske succesfaktorer og mål i BSC, hvilket kan føre til, at virksomheder blot benytter et scorecard, hvor det balancerede aspekt ikke er muligt. Som Kaplan & Norton (1996) foreslår, er dette ikke nødvendigvis et problem, da der findes diagnostiske værktøjer, der i disse tilfælde er mere effektive end et BSC til at håndtere kontrol af bæredygtighedsrapportering og

styringen heraf. Det er dog problematisk, hvis virksomheder behandler dette som et balanceret scorecard og forventer at opnå en holistisk og balanceret strategisk styring heraf.

En anden udfordring i at integrere bæredygtighed i BSC er at kvantificere bæredygtighed (Berg et al., 2022). Dette understøttes af Butler et al. (2011), der påpeger, at det kan være udfordrende at kvantificere bæredygtighedsaspekter meningsfuldt, hvilket komplicerer virksomheders integration i traditionelle finansielle styringssystemer. I forbindelse med dette kan det være svært at demonstrere sammenhængen mellem bæredygtighedsinitiativer og virksomhedernes økonomiske resultater. Hertil advarer Edmans (2023) mod at reducere ikke-finansielle parametre som bæredygtighed til tal, da kompleksiteten ikke kan spores i sådanne parametre. Dette er en essentiel problematik, da BSC kræver målbare KPI'er til de respektive kritiske succesfaktorer i perspektiverne (Kaplan & Norton, 1996).

I forbindelse med kvantificering af bæredygtighed forsøger lovgivning fra EU at skabe en fælles ramme for, hvordan bæredygtighed bør rapporteres (Redondo Alamillos & de Mariz, 2022). Der kan argumenteres for, at de forskellige bæredygtighedsstandarder nævnt i figur 3 kan afhjælpe udfordringerne ved at kvantificere bæredygtighed. Dog indikerer resultaterne af figur 3, at der generelt er et fragmenteret brug af de respektive bæredygtighedsstandarder. Antallet af standarder og certificeringssystemer, som ofte har overlappende, men distinkte mål og kriterier, bidrager til denne fragmentering (Reinecke et al., 2012). Dette kan føre til udfordringer eksempelvis ved manglende koordinering og øget forvirring blandt forbrugerne, hvilket kan underminere intentionerne med at fremme bæredygtighed i virksomhederne (Reinecke et al., 2012).

I relation til den forholdsvis lave udbredelse af bæredygtighed i BSC samt de identificerede udfordringer i forbindelse med at integrere bæredygtighed i BSC, er den regulatoriske udvikling, især EU's lovgivning om bæredygtighedsrapportering, relevant. Denne lovgivning om rapportering efter bestemte standarder og regler kan antages at hæve væsentligheden af bæredygtighed for de berørte virksomheder. Dette kan potentielt øge fokus på at integrere bæredygtighed som en del af deres strategi, hvilket understøttes af det stigende samfundsmæssige fokus på miljøbeskyttelse og klimaforandringer. Yderligere kan det antages at øge relevansen af bæredygtighed hos virksomheder. Dette kan føre til, at bæredygtighed i højere grad betragtes som en strategisk mulighed for differentiering og opnåelse af konkurrencemæssige fordele, snarere end blot som en etisk og moralsk beslutning. Dette åbner for yderligere forskning om, hvordan regulatoriske krav og samfundsmæssige ændringer kan drive

en bredere og mere effektiv integration af bæredygtighed i virksomheders strategiske styring gennem BSC.

8. Konklusion

Denne undersøgelse har haft til formål at undersøge, hvad mellemstore og større danske virksomheders praksis er i forhold til bæredygtighed, samt om bæredygtighed kan integreres i Balanced Scorecard (BSC). Besvarelsen af dette er opnået gennem en empirisk dataindsamling samt en gennemgang af relevante teoretiske perspektiver fra litteraturen. Dataindsamlingen omfatter besvarelser fra 221 mellemstore og større danske virksomheder, og de teoretiske perspektiver omfatter litteratur om strategisk bæredygtighed og økonomisk styring, bæredygtighed i BSC samt Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

8.1 Undersøgelsens bidrag

Resultaterne relateret til rapportering af bæredygtighed illustrerer en varieret tilgang blandt virksomhederne, med en tendens til at anvende formelle rapporteringskanaler som årsrapporter og bæredygtighedsrapporter, frem for mindre formelle platforme som sociale medier. Dette understreger en præference for mere detaljeret og omfattende kommunikation af bæredygtighedsinitiativer, muligvis for at imødekomme krav fra interessenter som kunder og investorer, der udviser en stigende forventning om gennemsigtighed og ansvarlighed. Endvidere fremgår en forholdsvis fragmenteret anvendelse af flere forskellige anerkendte værktøjer til bæredygtighedsrapportering, som FN's bæredygtighedsmål og ESRS. Resultaterne viser overordnet, at virksomhederne gør en indsats for at imødekomme forventninger fra markedet og samfundet. Med hensyn til integration af bæredygtighed i virksomheders styring giver resultaterne et indblik i, at virksomhederne arbejder med at integrere bæredygtighed i deres styring og daglige drift på forskellige måder. Resultaterne viser en tendens til, at virksomheder erkender betydningen af at integrere bæredygtighed i deres overordnede strategi. Dog er der variation i, hvor høj grad bæredygtighed er integreret på de forskellige organisatoriske niveauer, hvilket kan føre til at integrationen bliver et overfladisk tiltag.

I relation til brugen af BSC viser resultaterne, at 67 procent af virksomhederne ikke anvender BSC, mens kun en lille andel på 6 procent anvender det i høj eller meget høj grad. Tidligere studier, som Nielsen & Sørensen (2004) og Sandalgaard & Bukh (2008), har påvist et bredere kendskab og anvendelse af BSC i danske virksomheder, men brugen synes at være i varierende grad. Nogle virksomheder har implementeret hele styringssystemet, mens andre kun har taget dele i brug. Den nuværende situation tyder på, at brugen af BSC primært tjener som et værktøj til præstationsmåling snarere end

som en fuldstændig integreret del af virksomhedens strategiske ledelse, samt at flere danske virksomheder kombinerer det med andre ledelsesværktøjer, hvilket påpeges af Madsen (2014).

Resultaterne viser at kendskabet til SBSC er begrænset. Hertil rapporterer 68 procent af virksomhederne, der benytter BSC, at de ingen eller lavt kendskab har til SBSC, mens kun 14 procent angiver at have et højt eller meget højt kendskab til konceptet. I denne sammenhæng viser resultaterne, at kun 20 procent af de respondenter, der kender til SBSC, er blevet introduceret til det gennem konsulenter. Dette er væsentligt lavere end ved udbredelsen af andre styringsværktøjer som BSC, hvortil konsulenter har spillet en stor rolle i Danmark (Madsen & Slåtten, 2013). Desuden viser resultaterne, at en tredjedel af virksomhederne, der benytter BSC, enten har fuldt eller delvist integreret bæredygtighed i dette, og yderligere 37 procent overvejer integrationen. Resultaterne fremhæver ledelsens centrale rolle i integrationen af bæredygtighed i BSC, hvilket antyder, at initiativer omkring bæredygtighed i BSC ofte er topstyrede. Integrationen foretages primært ved tilføjelsen af et femte perspektiv til BSC, hvilket anvendes af 50 procent af de virksomheder, der har integreret bæredygtighed i deres BSC, hvortil 29 procent integrerer det i deres eksisterende perspektiver.

I forbindelse med at integrere bæredygtighed i deres BSC viser resultaterne, at virksomheder primært implementerer dette som konsekvens af etiske og moralske årsager, samt at det kan forbedre lønsomheden og de herved kan møde eksterne forventninger. Dette indikerer, at virksomheders integration af bæredygtighed i deres BSC, ikke alene handler om at være socialt og etisk ansvarlige, men også om at skabe værdi for virksomheden og dens aktionærer. Desuden fremgår det, at udfordringer, der er forbundet med integrationen af bæredygtighed i BSC, primært omfatter, at det er tids- og ressourcerelevende, samt at der er manglende viden i virksomhederne. De primære fordele ved integration af bæredygtighed i BSC omfatter desuden øget kundetilfredshed, ressourceudnyttelse samt medarbejdertilfredshed. Resultaterne viser, at integrationen ifølge virksomhederne kun har nogen indvirkning på lønsomheden, selvom dette var blandt de primære årsager til at virksomhederne integrerede bæredygtighed i BSC. Dette kan indikere, at forventningerne til økonomiske fordele af bæredygtighed i BSC ikke er blevet realiseret.

Resultaterne af undersøgelsen viser både potentialet og barriererne ved at integrere bæredygtighedsaspekter i BSC. Denne forståelse leder til en dybere diskussion af, om det er muligt at integrere bæredygtighed i BSC, og dermed understøtte langsigtede strategiske mål. I forbindelse med integrationen af bæredygtighed i BSC foreslår Kaplan & Nortons konceptuelle rammer forskellige tilgange,

der omfatter integration direkte i de fire perspektiver eller gennem et femte perspektiv. Disse tilgange giver mulighed for at adressere bæredygtighedsaspekter på en måde, der i nogle tilfælde kan skabe konkurrencemæssige fordele og finansiell værdi.

Litteraturen om SBSC, som ikke primært er publiceret i anerkendte management accounting tidsskrifter, foreslår desuden integration af bæredygtighed i BSC i en udvidet model. Det er dog værd at bemærke, at SBSC ikke har opnået bred accept eller omfattende anvendelse i praksis både ifølge litteraturen eller undersøgelsens resultater. Denne manglende anvendelse i praksis samt det begrænsede antal publikationer i management accounting tidsskrifter vurderes til at påvirke metodologiens robusthed og relevans i forhold til management accounting udfordringer. Derfor vurderes det at være mere hensigtsmæssigt for virksomheder, der ønsker at integrere bæredygtighed i deres BSC, at orientere sig mod de tilgange og modeller, som Kaplan & Norton har udviklet i den generelle BSC-litteratur, som er mere anerkendt og udbredt i både litteraturen og praksis. Integrationen af bæredygtighed i BSC vurderes dog at være kompleks og indebærer flere udfordringer.

På trods af konceptuelle anbefalinger af Kaplan & Norton om, at bæredygtighed relativt uproblematisk kan integreres i BSC, hvis det anses som en væsentlig del af værdiskabelsen, viser praktiske erfaringer og undersøgelser ofte, at virksomheder støder på barrierer. Disse omfatter ledelsesmæssige og organisatoriske barrierer, såsom kognitive begrænsninger og mangel på en ensartet forståelse af bæredygtighed. Derudover viser resultaterne af undersøgelsen, at selvom mange virksomheder forventer, at integration af bæredygtighed i BSC vil øge lønsomheden, så oplever de ikke altid denne effekt i praksis.

Kaplan & Norton (1996; 2004) og senere Kaplan (2009) diskuterer, hvordan bæredygtighed kan integreres enten gennem tilføjelse af et femte perspektiv i BSC eller ved at inkorporere det i de eksisterende fire perspektiver. Nyere tilgange, som foreslået af Kaplan & McMillan (2020), frembringer en revideret udgave af BSC for at inkludere bæredygtighed mere direkte i virksomheders strategiske styring. Dette afspejler en forskydning fra at BSC udelukkende fokuserer på finansiell værdi til, at det også kan omfatte sociale og miljømæssige aspekter.

Samlet set vurderes det, at mens bæredygtighed konceptuelt kan integreres i BSC, kræver det, at dette er en integreret del af virksomhedens strategi og kan medføre konkurrencemæssige fordele og finansielle resultater. Den konkrete tilgang til integrationen bør være situationsbestemt efter den enkelte virksomheds strategiske behov og kontekst, hvorved virksomheden nøje må afveje, hvilken

integrationsmetode der bedst understøtter deres langsigtede målsætninger. Selvom bæredygtighed konceptuelt kan integreres i BSC, viser praksis, at integration ikke er så udbredt. Resultaterne af spørgeundersøgelsen viser, at størstedelen af virksomhederne har inkorporeret bæredygtighed i deres strategier og søger at opfylde forskellige interessenters forventninger, mens kun en tredjedel har delvist eller fuldt integreret bæredygtighed i deres BSC.

Resultaterne afslører desuden, at en betydelig andel af virksomhederne slet ikke anvender BSC. Hvor til det tyder det på, at det sjældent fungerer som det primære styringsværktøj hos de virksomheder, der anvender BSC. Dette vurderes at skyldes, at virksomheder ofte kombinerer BSC med andre ledelsesværktøjer. Dette er især gældende i større virksomheder med komplekse strukturer, som kræver forskellige MCS til at håndtere diverse aspekter deres styring (Malmi & Brown, 2008). Endvidere tyder en lav adoption på, at manglende ledelsesmæssig opbakning og virksomhedens størrelse og kompleksitet kan hæmme implementeringen af BSC. Disse faktorer vurderes at kunne være grunden til, at bæredygtighed ikke oftere integreres i BSC, og at virksomheder vælger andre systemer, der bedre kan inkorporere bæredygtighedsaspekter. Resultaterne af spørgeundersøgelsen viser desuden, at virksomheder, der har forsøgt at integrere bæredygtighed i deres BSC, støder på barrierer såsom mangel på viden om bæredygtighedsrapportering og ressourcemæssige udfordringer. Den teoretiske kompleksitet og vanskeligheder med kvantificering af bæredygtighed komplicerer yderligere integrationen. Dette er en essentiel problematik, da BSC kræver målbare KPI'er til de respektive kritiske succesfaktorer i perspektiverne, men bæredygtighed kan være svært at kvantificere.

Samlet set åbner diskussionen op for en kritisk vurdering af, hvordan bæredygtighed kan integreres mere effektivt i virksomheders strategiske styringsværktøjer. Dette vurderes til at kræve en mere klar afstemning mellem bæredygtighed og de finansielle mål, en dybere forståelse af bæredygtighedsaspekter blandt medarbejdere, samt en stærkere ledelsesmæssig opbakning. Denne indsigt peger på nødvendigheden af videre forskning og udvikling inden for området for at sikre, at bæredygtighed ikke kun er en perifer overvejelse, men en integreret del af virksomhedens strategi og værdiskabelse. Reguleringer som EU's direktivet om bæredygtighedsrapportering samt det stigende samfundsmæssige fokus på miljøbeskyttelse vurderes desuden at kunne øge nødvendigheden af at integrere bæredygtighed i BSC. Dette kan potentielt ændre, hvordan virksomheder anvender BSC, idet de skal tilpasse sig nye regulative krav og samtidig imødekomme en stigende forbrugerbevidsthed om bæredygtighed, hvilket kan gøre bæredygtighed til en strategisk nødvendighed snarere end blot en etisk overvejelse.

8.2 Begrænsninger og fremtidig forskning

Denne undersøgelse har flere begrænsninger, som er relevante at nævne. Hertil er undersøgelsen baseret på et tværsnitsstudie, hvilket betyder, at de frembragte resultater repræsenterer et nutidsbillede, men ikke inkluderer udvikling eller ændringer over tid. Dette begrænser forståelsen af dynamiske processer og langsigtede virkninger. Undersøgelsen er udelukkende baseret på kvantitativ empiri, som muliggør at undersøge sammenhænge mellem variable fra et bredt udsnit af respondenter, men begrænser muligheden for at opnå dybdegående indsigt i de kvalitative aspekter af respondenternes oplevelser og perspektiver. Kvalitativ empiri i form af dybdegående interviews kunne have afdækket aspekter af undersøgelsen, der kræver en mere nuanceret og dybdegående forståelse. Dette kunne eksempelvis have været, hvordan respondenterne fortolker, forstår og anvender forskellige bæredygtighedsaspekter. I kvantitative studier tilstræbes der efter en høj grad af generaliserbarhed, hvilket påvirkes af den forholdsvis lave svarprocent. Dette er ligeledes en begrænsning for undersøgelsen, på trods af at svarprocenten er vurderet til at være acceptabel inden for undersøgelsens kontekst.

Undersøgelsens resultater lægger op til forskellige emner for fremtidige undersøgelser. I denne forbindelse vurderes longitudinelle studier af integrationen af bæredygtighed i BSC at kunne bidrage med relevant fremtidig forskning. Disse studier ville kunne bidrage med indsigter om, hvorvidt der på længere sigt kan findes positive og vedvarende effekter af en sådan integration samt, hvorvidt disse ændrer karakter over tid. Desuden ville sådanne studier i højere grad kunne forklare, hvorvidt integrationen af bæredygtighed i BSC bidrager med finansiell værdi til virksomheder over tid, eksempelvis som konsekvens af det øgede fokus på bæredygtighed i omverdenen. Undersøgelsen stiller desuden spørgsmålstegn ved, om SBSC overhovedet er anvendt i praksis, hvorfor der appelleres til fremtidig kvantitativ forskning om konceptets generelle udbredelse og adoption i virksomheder. I tilfælde af, at disse studier, imod forventning, finder, at SBSC har opnået en vis udbredelse og adoption i virksomheder, er det ligeledes relevant at undersøge konceptets faktiske effekt på bæredygtigheds-mål.

9. Referenceliste

- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: A framework for analysis. Boston: Harvard University.
- Bebbington, J., & Gray, R. (2001). An account of sustainability: Failure, success and a reconceptualization. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(5), 557-587.
- Bedford, D. S. (2020). Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101187.
- Berg, F., Koelbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344.
- Berg, T., Madsen, D. Ø, Hvoslef, L., & Sund, J. (2021). To what extent are balanced scorecards used to manage sustainability? survey evidence from Norway. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 14(1), 43-63.
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosen, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777.
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: The novel approach of the UN sustainable development goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26-31.
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman University of Iowa Press.
- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12(2)
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 1-8.

- Chalmers, R., & Palomero, S. (2011). Methodological proposal for business sustainability management by means of the balanced scorecard. *Journal of the Operational Research Society*, 62(7), 1344-1356.
- Cheng, M. M., Perego, P., & Soderstrom, N. S. (2023). Sustainability and management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 35(3), 1-11.
- Cruz, C. A., & Matos, F. (2023). ESG maturity: A software framework for the challenges of ESG data in investment. *Sustainability*, 15(3), 2610.
- Danmarks Statistik. (2024). Dansk branchekode DB07, v3:2014-. Lokaliseret d. 27.05.2024 på <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/db07>
- Dansk Industri. (2024). European sustainability reporting standards. Lokaliseret d. 27.05.2024 på <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/virksomhedsregler-og-varktojer/esg/lovkrav/european-sustainability-reporting-standards---esrs/>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Edmans, A. (2023). The end of ESG. *Financial Management*, 52(1), 3-17.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10.
- EY. (2019). *Indsigt i årsregnskabsloven* (6.th ed.).
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced Scorecard—Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178) Springer.
- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- Hahn, T., & Figge, F. (2018). Why architecture does not matter: On the fallacy of sustainability balanced scorecards. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 919-935.
- Halbritter, G., & Dorfleitner, G. (2015). The wages of social Responsibility—Where are they? A critical review of ESG investing. *Review of Financial Economics*, 26, 25-35.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150, 937-952.
- Hansen, E. G., Sextl, M., & Reichwald, R. (2010). Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: The case of merck ltd, Thailand. *Business Strategy and the Environment*, 19(6), 387-399.
- Hiebl, M. R. W., & Richter, J. F. (2018). Response rates in management accounting survey research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 59-79.
- Hopwood, A. G. (1987). The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207-234.

- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the sustainability balanced scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
- Jaggia, S., & Kelly, A. (2019). *Business statistics: Communicating with numbers* (3rd ed.). New York, N.Y: McGraw-Hill.
- Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of sustainability balanced scorecard types on environmental investment decision-making. *Sustainability*, 10(2), 541.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2019). Diffusion of management accounting innovations: A virus perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(4), 513-534.
- Johnstone, L. (2019). Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management. *Journal of Management Control*, 30(1), 25-64.
- Joshi, S., & Li, Y. (2016). What is corporate sustainability and how do firms practice it? A management accounting research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 1-11.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020). Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (21-028)
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2021). Reimagining the balanced scorecard for the ESG era. *Harvard Business Review*, 3
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes* Harvard Business Press.
- Kiesnere, A., & Baumgartner, R. (2019). Sustainability management in practice: Organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. *Sustainability*, 11(3), 572.
- MacNeil, I., & Esser, I. (2022). From a financial to an entity model of ESG. *European Business Organization Law Review*, 23(1), 9-45.
- Madsen, D. Ø. (2014). Interpretation and use of the balanced scorecard in Denmark: Evidence from suppliers and users of the concept. *Danish Journal of Management & Business*, (3/4), 13-25.
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2013). The role of the management fashion arena in the cross-national diffusion of management concepts: The case of the balanced scorecard in the Scandinavian countries. *Administrative Sciences*, 3(3), 110-142.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: Evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1)
- Madsen, D., & Slåtten, K. (2016). *Balanced scorecard i Danmark: Framvekst og utvikling*. Økonomistyring & Informatik,
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a Package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Metsola, R., & Bek, M. (2022). Direktiver: Europa-parlamentets og rådets direktiv (eu) 2022/2464.

- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384.
- Mouritsen, J., Pedraza-Acosta, I., & Thrane, S. (2022). Performance, risk, and overflows: When are multiple management control practices related?. *Management Accounting Research*, 55
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140, 369-380.
- Näsi, S., & Rohde, C. (2006). Development of cost and management accounting ideas in the nordic countries. (pp. 1091-1118) Elsevier Ltd.
- Nielsen, S., & Sorensen, R. (2004). Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 1(1), 103-124.
- Pencle, N. (2023). The interactive effect of cognitive frame and performance measurement system scope on managers' choice of sustainable suppliers. *Journal of Management Accounting Research*, 35(3), 153-171.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Redondo Alamillos, R., & de Mariz, F. (2022). How can european regulation on ESG impact business globally? *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 291.
- Reinecke, J., Manning, S., & Von Hagen, O. (2012). The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry. *Organization Studies*, 33(5-6), 791-814.

- Sanchez-Chaparro, T., Soler-Vicen, M. A., & Gomez-Frías, V. (2022). Be good and look good: Communicating the triple bottom line through corporate websites. *Journal of Business Research*, 144, 136-145.
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2008). *Danske virksomheders budgetpraksis: Udbredelse og anvendelse*. Notat, Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.
- Sands, J. S., Rae, K. N., & Gadenne, D. (2016). An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance. *Accounting Research Journal*, 29(2), 154-178.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow, England: Pearson.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Managing sustainability performance measurement and reporting in an integrated manner: Sustainability accounting as the link between the sustainability balanced scorecard and sustainability reporting. *Sustainability accounting and reporting* (pp. 681-697) Springer.
- Sharma, D., & Sharma, U. (2021). Analysis of balanced scorecard usage by private companies. *Pacific Accounting Review*, 33(1), 36-63.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127-143.
- Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in scandinavia: An overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1-15. doi:10.1007/s10551-014-2224-6
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.

- Traxler, A. A., Schrack, D., & Greiling, D. (2020). Sustainability reporting and management Control—A systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 122725.
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.
- UN. (2024). The ten principles of the UN global compact. Lokaliseret d. 27.05.2024 på <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Van der Stede, W. A., Young, M. S., & Chen, C. X. (2006). Doing management accounting survey research. (pp. 445-478) Elsevier Ltd.
- Vernuccio, M. (2014). Communicating corporate brands through social media: An exploratory study. *International Journal of Business Communication*, 51(3), 211-233.
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. (No. 10).

10. Bilagsoversigt

Bilag 1: Spørgeskema

Det anvendte spørgeskema i undersøgelsen, som indeholder alle spørgsmål stillet til deltagerne.

Bilag 2: Spørgeskema med valideringer

Spørgeskemaet med tilføjede valideringer og forklaringer på, hvordan spørgsmålene er blevet verificeret.

Bilag 3: Rollefordeling af respondenter

En oversigt over respondenternes forskellige roller og funktioner i deres respektive organisationer.

Bilag 4: Dataudtræk fra SurveyXact

Dataudtræk fra SurveyXact, som indeholder de indsamlede svar fra undersøgelsen.