Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hegaard

BALANCED SCORECARD PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

ERFARINGER FRA TI DANSKE VIRKSOMHEDER

Ti Cases

Iss Danmark

Post Danmark

Vestbyg A/S

BRFkredit

Lån & Spar Bank A/S

Merkantildata A/S

Rigshospitalets HovedOrtoCenter

Kort & Matrikelstyrelsen

Skanderborg kommune

Erricsson Danmark

www.borsensforlag.dk

KAPITEL 6

PETER BOYE LARSEN, DRIFTSCHEF
POUL POULIN, VICEDIREKTØR

ISS Danmark

Resumé

ISS Danmark har gennem de seneste 25 år arbejdet systematisk med serviceudvikling gennem en i organisationen fast forankret '*team planning process*'. Gennem denne proces blev der i 80'erne arbejdet med service management, som udmøntede sig i en Total Quality Management proces. Herved opstod et mere markant behov for at måle på områder, der på den tid ikke var tradition for at måle på: Kunde- og medarbejdertilfredshed. Kombinationen af planlægningsprocessen og en udvidelse af målepunkter betød, at man valgte balanced scorecard som det værktøj, der skal formidle strategierne ned gennem organisationen og samtidig sikre, at man arbejder i overensstemmelse med disse strategier. ISS Rengørings balanced scorecard indeholder områderne kunder, medarbejdere, økonomi (lønsomhed og vækst) samt interne processer. Værktøjet var i sin oprindelige udformning ikke baseret på en IT-løsning, men implementeringen af et IT-værktøj er nu iværksat.

Balanced scorecard er, i de halvandet år det har været brugt i ISS Rengøringsservice, blevet et nyt planlægnings- og benchmarking-værktøj for de organisatoriske enheder.

ISS Danmark

ISS' oprindelse går tilbage til 1901, hvor den senere højesteretssagfører C.L. David oprettede Københavns Nattevagt. Denne virksomhed udviklede han sammen med en dynamisk direktør til en blomstrende vægtervirksomhed. I 1934 fik man den gode ide at tilbyde sine kunder en ny service i forlængelse af bevogtningen af lokaliteterne: "Når vægterne går hjem, kommer rengøringsassistenterne og passer på bygningerne, samtidig med at de gør dem rent" under sloganet "*De mødes i døren*".

Det var begyndelsen på rengøringsaktiviteterne. Rigtig fart fik disse aktiviteter fra 1962, hvor Poul Andreassen blev direktør. Her begyndte perioden med den 'industrialiserede service', og her tog internationaliseringen for alvor fat. Konsekvenserne af denne udvikling tog man i navneskiftet i 1973, hvor koncernen blev til ISS, som står for International Service System.

I 1993 solgtes Securitas til Falck-koncernen, og dermed skar man den oprindelige forretning fra. Siden har ISS baseret alle sine aktiviteter med rengøringsservice som fundament.

ISS-koncernen beskæftiger ved udgangen af 1999 næsten 200.000 medarbejdere i Europa, Asien og Brasilien. Heraf beskæftiger datterselskabet ISS Danmark i 1999 ca. 10.000 medarbejdere og genererer en omsætning på næsten 2,5 mia. kr.

Ca. halvdelen af virksomheden arbejder med daglig rengøring og tilknyttede serviceydelser af kontorer og institutioner, mens den anden halvdel arbejder med mere eller mindre specielle former for rengørings- og serviceydelser samt service uden relation til rengøring, f.eks børnepasning, ældreomsorg, kantinedrift og telefonpasning.

Gennem 80'erne og 90'erne har ISS Danmark systematisk arbejdet med stadig mindre og mere veldefinerede markedssegmenter, hvor vi sammen med kunden har udviklet de serviceydelser, som er vigtige for denne. Filosofien bag dette er, at jo mere vi kan udvikle og tilpasse vores sum af serviceydelser til den enkelte kunde, og jo

tættere vi kan komme til at assistere kunden i dennes kerneforretning, desto bedre forstår vi kunden og dennes behov, og desto bedre bliver vi i stand til at hjælpe vore kunder.

Idegrundlaget fra 1998 er: *ISS styrker sine kunder*. Det betyder, at vi i fremtiden kommer til at gå endnu tættere på vores kunders kerneopgaver – at producere, behandle, pleje, forvalte, servicere, distribuere osv., så kunderne ikke bliver 'spist af' med en hyldevare af standardkvalitet.

Når ISS således ønsker at styrke sine kunder, skal servicesortimentet udvides, så det rummer langt mere, end nogen kan gøre sig forestilling om i dag. Mulighederne er uendelige. Dermed vil mulighederne for virksomhedsopkøb stige mærkbart – hvilket er en væsentlig del af ISS' strategi.

En forudsætning for at kunne leve op til idegrundlaget er, at vi giver den enkelte medarbejder frihed under ansvar i overensstemmelse med de overordnede værdier og strategier. Med et selskab, hvor virksomheden er spredt over hele Danmark, og ydelsen i al væsentlighed foregår ude hos vores kunder, giver vi medarbejderne friheden til forskellighed, fordi vi må acceptere, at der i de kundebestemte situationer kan og vil være forskellige måder at løse tingene på.

Derfor er organisationsstrukturen opbygget meget decentraliseret, så vi kan komme tæt på kunden. Den er præget af enkelhed og styret af rammer med så få regler og manualer som muligt. Rammerne afstikkes gennem fælles planlægning og med ledelsens endelige beslutning.

Af den grund går al organisationsudvikling i virksomheden ud på at gøre det selvstændige ansvar – ofte gennem dannelse af hold – større med de deraf følgende muligheder for større *span of control* og dermed fladere hierarki.

Fundamentet i ISS' ledelse

To væsentlige elementer har været grundlaget for ISS' udvikling fra 60'erne til midten af 80'erne: Decentraliseret ledelse og central opfølgning. Dette kom til udtryk gennem begreberne: *Unit President* og *Management Reporting System (MRS)*.

Unit President betød, at lederen af en organisatorisk enhed figurerede som 'kongen' (eller præsidenten) for den pågældende enhed. Det var denne person, som bestemte og drev forretningen. De enkelte præsidenters holdninger omkring forretningens drift bliver diskuteret til enighed på planlægningsmøderne i 'the team planning proces', således at ISS til trods for en meget stærk ledelsesmæssig decentralisering fremstod som én virksomhed.

MRS var systemet, som opsamlede alle de økonomiske data i virksomheden til et månedligt lønsomhedsregnskab. Der var i al sin kompleksitet en enestående enkelhed i systemet, som gjorde det let for såvel mellemledere som chefer at følge op på de økonomiske resultater.

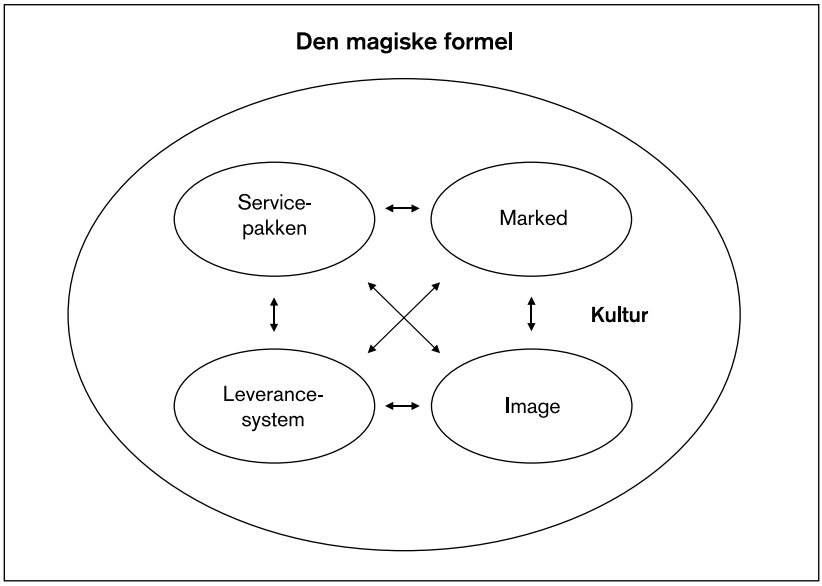
Cheferne i ISS har derfor traditionelt altid haft en stor indflydelse på så vel den daglige drift som den forretningsmæssige udvikling. Det gjaldt for chefen og dennes medarbejdere om at udnytte alle de forretningsmæssige muligheder, som viste sig i deres markedssegment eller geografiske område. Var de økonomiske resultater oven i købet gode, var frihedsgraderne betydelige.

En så decentraliseret opbygget virksomhed har naturligvis også sine svagheder. Det kan knibe med ensartetheden i forretningsprocesserne og -standarderne. De leverede serviceydelser er ikke nødvendigvis de samme i Skagen som i Gedser, medarbejderne kan have forskellige vilkår, alt efter hvor stramt overenskomsterne bliver tolket, effektiviteten kan være vidt forskellig, fordi konkurrenceforholdene er forskellige, 'den dybe tallerken' kan blive opfundet mange forskellige steder i landet og mange gange osv., osv.

Specielt i forbindelse med landsdækkende kunder, som skal ser-

viceres med samme type(r) af servicer, kan en sådan decentralisering være problematisk, specielt når virksomheden udadtil fremstår som én virksomhed med én identitet.

Den magiske formel (figur 6.1) – skabt af Richard Normann – er modellen, som siden 1980 med større eller mindre held er blevet brugt i ISS Danmark som det tankemæssige værktøj til udvikling af nye serviceydelser og -koncepter. Den er god at benytte i situationer, hvor nye ideers udviklingsmuligheder og -potentiale som bæredygtige forretningsmæssige serviceydelser skal undersøges og vurderes. Modellen illustrerer, hvorledes servicevirksomheder har kunnet imødegå en industrialisering, idet dette hænger sammen med, at mulighederne for at gentage eller reproducere en service er blevet forbedret gennem en systematisering af leverancen. For at kunne gentage et servicekoncept skal man kunne identificere dets vigtigste elementer og dernæst være i stand til at udarbejde effektive metoder til at styre og genskabe disse elementer.



Figur 6.1. Den magiske formel.

Gennem den magiske formel arbejder ISS Danmark på at komme endnu tættere på den enkelte kunde. Og vi ser den enkelte kundes verden som bestående af en *kerneforretning*, hvortil der – for at den skal kunne fungere – skal udføres en række støtte- og hjælpeopgaver.

Værktøjet, der har været brugt gennem de seneste 25 år til at styre udviklingen og til at kommunikere beslutningerne ned gennem organisationen, er ISS Danmarks planlægningsproces *'Team Planning Process'*. Processen har to forløb: top-down/bottom-up, og den strategiske planlægning sker på selskabs- og divisions-/stabsniveau.

Der udarbejdes ikke strategiske planer på niveauer længere nede i organisationen – til gengæld udarbejdes handlingsplaner, som støtter divisionsplanerne og dermed sikrer de opstillede målsætningers troværdighed. Gennem udarbejdelsen af balanced scorecard har planlægningsarbejdet i distrikterne kunnet 'indskrænkes' til en opstilling af mål og en diskussion med chefen om succeskriterierne for målopnåelse.

I navnet: *'Team Planning Process'* er *team* og *proces* de væsentligste nøgleord, da det er planlægningsholdet, som bliver enige og beslutter retning og vej, samtidig med at planlægningen er en kontinuerlig proces, som konstant justeres i forhold til mål og midler.

Kommunikationen bliver effektiv gennem planlægningsdeltagerne, som deltager og forpligter sig i to fora: Det første, hvor de 'menige' deltagere, og det andet, hvor det er 'ledere og ansvarlige'.

Total Quality Management

Som en fortsættelse af service management-ideerne, som ISS Danmark udviklede og arbejdede efter i 1980'erne, og som administrerende direktør Sven Ipsen har holdt fast i og været eksponent for, igangsatte man i 1990 en TQM-proces, som hovedsageligt var

holdningsbaseret. Samtidig blev der også iværksat en kvalitetsstyringsproces gennem certificering efter ISO 9000-standarden.

Implementeringen af den holdningsmæssige del af TQM, hvor man tager udgangspunkt i, at "total kvalitet er den samlede organisations aktive indsats for at opnå kvalitet på en kontinuerlig og effektiv måde", blev i perioden fra 1990 til 1993 påbegyndt gennem en kaskade af uddannelser spændende fra direktørniveau til arbejdslederniveau.

Inden hele processen gik i gang, opstillede ISS Danmarks ledelse følgende kvalitetsmålsætning:

- Det er ISS' kvalitetsmålsætning, at vores kunder skal modtage produkter og serviceydelser svarende til de opstillede krav og forventninger, samt at de derudover i leverancen modtager en unik service.
- For at opnå dette vil ISS involvere kunderne og medarbejderne i en kontinuerlig proces med det formål at udvikle produkter og serviceydelser til et stadigt højere kvalitetsniveau. Samtidig vil medarbejdernes kvalitetsbevidsthed stadig blive forstærket.
- Kvalitetsmålsætningen skal underbygges gennem kvalitetspolitikker inden for områderne: *Kunden i centrum, fokus på medarbejderne* og *sikkerhed og kvalitet i leverancen.*

Efter at TQM-processen var kommet godt i gang i hele ISS Danmark, begyndte fokus i den strategiske planlægning også at ændre sig, således at flere og flere strategier kom til at omhandle kunde- og medarbejderområdet. Strategier, der medførte et stigende behov for at kunne måle og følge op på andet end 'hårde' data.

Omkring 1990 gav den 'nye' informationsteknologi mulighed for at sammenstille data til brugbar information, og den daværende ledelse i ISS Danmark udviklede i samarbejde med SAS Institute et ledelsesinformationssystem, LIS, som skulle give ledelsen mulig-

hed for at følge udviklingen inden for områderne: Kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, lønsomhed og vækst.

I forbindelse med igangsættelsen af TQM-processen var det blevet gjort klart, at man ledelsesmæssigt blev nødt til at måle på de to nye områder: Kunder og medarbejdere. Man havde derfor i samarbejde med professor Kai Kristensen, Århus Handelshøjskole, udviklet enkle måleværktøjer, hvor man på samme spørgsmål spurgte til så vel betydning som tilfredshed. Ud over at man fik værdifuld information om respondenternes opfattelse af hvert enkelt spørgsmål, reducerede man resultaterne til et enkelt indekstal, et såkaldt tilfredshedsindeks. Disse indeks blev, da ISS' koncernsprog er engelsk, forkortet til CSI og ESI for henholdsvis kundetilfredshedsindeks (Customer Satisfaction Index) og medarbejdertilfredshedsindeks (Employee Satisfaction Index).

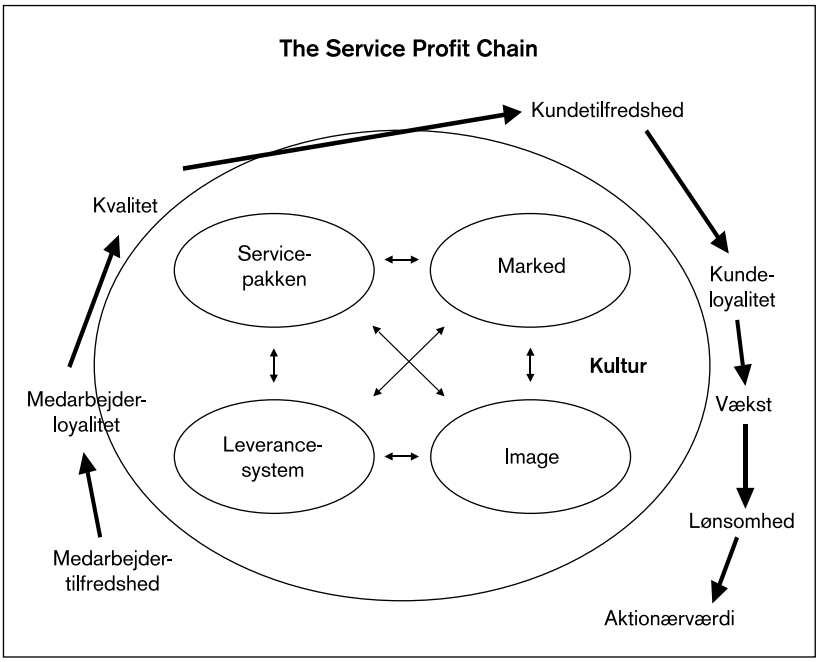
Ledelsesinformationssystemet blev på grund af de traditionelle månedlige regnskabskørsler og de administrative systemers konstruktion kun opdateret hver måned. På kunde- og medarbejderområderne skete opdateringen endda kun én gang om året, nemlig når der var blevet gennemført nye tilfredshedsundersøgelser.

Det betød, at ledelsesfokus ikke blev ændret meget fra det eksisterende, der rettede sig mod de traditionelle regnskaber. LIS blev mere et element i TQM-processen, end det blev et egentligt ledelsesværktøj. Dog begyndte man gennem LIS at få dokumenteret positive sammenhænge mellem medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed og mellem kundetilfredshed og lønsomhed.

Da dataoverførsel mellem de administrative systemer og LIS foregik manuelt og derfor beslaglagde mange ressourcer for hver opdatering af LIS, og da to af måleområderne kun blev opdateret med årlige mellemrum, besluttede man i 1993 at nedlægge systemet.

The Service Profit Chain

I 1997 offentliggjorde ISS' nye koncernchef, Waldemar Schmidt, den strategiske vision *aim2002*, hvor hovedformålet var at arbejde for øget værdi for alle ISS' interessenter, kunder, medarbejdere og aktionærer. Det strategiske mål var at omdanne ISS fra at være en af de største rengøringsvirksomheder til at blive *den førende og mest innovative servicevirksomhed* i 2002.



Figur 6.2. The Service Profit Chain.

En af de filosofier, som ligger bag denne strategiske målsætning, er *The Service Profit Chain* (figur 6.2) beskrevet af Harvard Business School i *Service Breakthroughs* (Heskett, Sasser & Hart 1990; Heskett *et al.* 1994). De gældende sammenhænge i The Service Profit Chain er følgende: Lønsomhed og vækst stimuleres væsentligst gennem kundeloyalitet, som er et direkte resultat af kundetilfreds-

hed. Denne skabes hovedsageligt af den serviceværdi, som kunden modtager. Serviceværdi for kunden skabes af tilfredse, loyale og produktive medarbejdere.

Kunder er i dag meget fokuseret på, om de får værdi for deres penge. Dvs. at serviceleverandører kun kan overleve den skarpe konkurrence, hvis kunden føler, at den ydede service lever op til eller overstiger forventningerne. Dette gælder ikke kun den købte grundydelse, men hele samarbejdsfladen mellem serviceleverandøren og kunden, dvs. kommunikation, forståelse, relationer, reklamationsbehandling, fakturering m.m. Alt det, som skaber den forventede og oplevede værdi i forhold til prisen.

Effektive og produktive medarbejdere, som ved, hvad kunderne forventer, bidrager med værdi for kunden. Disse medarbejdere bliver i serviceproduktionen det vigtigste aktiv for enhver servicevirksomhed. Derfor er det især vigtigt, at medarbejdere, som kender kunderne og kan leve op til deres forventninger, bliver så længe som muligt i virksomheden. Medarbejderes afgang fra virksomheden medfører omkostninger til rekruttering, oplæring, indkøring og ikke mindst omkostninger i forbindelse med tab i produktivitet og deraf følgende nedgang i kundetilfredsheden. Disse omkostninger kan mindskes ved at iværksætte aktiviteter, som påvirker medarbejdernes intention om at blive længere i virksomheden.

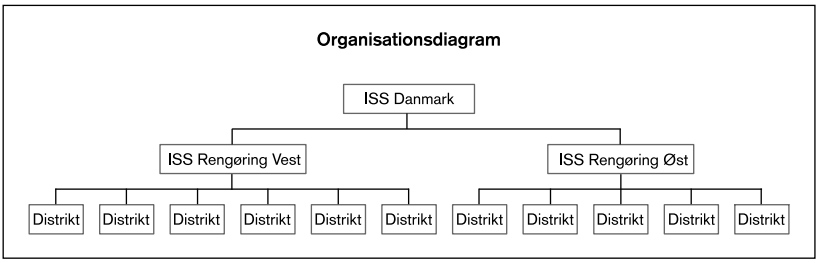
Derfor er tilfredse medarbejdere en forudsætning for medarbejderloyalitet, så vel som en forudsætning for kundeloyalitet. Betingelsen for, at medarbejdertilfredshed udmøntes i loyalitet er, at den 'interne kvalitet' i arbejdsbetingelserne er i orden. Det, som formentlig tæller stærkest i den interne kvalitet, er, om mulighederne for at yde service til kunden er så optimale som tænkeligt, om interne processer og holdninger til frontpersonalet underbygger og støtter servicearbejdet over for kunden. Det betyder også, at lederskabet har en stor indflydelse på skabelse af loyale medarbejdere,

idet lederne skal kunne stå som rollemodeller for medarbejderne i alt, hvad de foretager sig.

ISS Rengøringsservice

De traditionelle rengøringsaktiviteter i Danmark er i dag placeret i to divisioner (Øst og Vest). De to divisioner omsætter tilsammen for ca. 800 mio. kr. årligt og dækker både geografisk, kunde- og produktmæssigt et klart afgrænset marked.

ISS Rengøringsservice er i dag organiseret i 11 geografisk afgrænsede distrikter, der hver især betjener nogenlunde de samme kundegrupper, og som benytter sig af den samme markedsføring og af de samme informations- og styringssystemer (figur 6.3). (Ud over de to divisioner findes seks andre divisioner, hvis aktiviteter er rettet mod andre markedssegmenter).



Figur 6.3. Organisationsdiagram.

Lønsomheden inden for de traditionelle aktiviteter – som daglig rengøring – er gennem årene blevet mere og mere presset, specielt fordi der er så mange aktører på markedet. I Danmark findes der omkring 3000 momsregistrerede rengøringsvirksomheder, som på en stor del af markedet – mindre og mellemstore kunder – i det store og hele er i stand til at yde samme servicer som ISS Danmark, da dette marked ofte ikke kræver komplekse eller videnstunge serviceydelser, men 'blot' daglig kontor- eller skolerengøring. Kon-

kurrencen er hård og handler ofte kun om pris eller relationer. På dette marked vokser ISS Danmark næsten ikke organisk.

For at opnå endnu større sikkerhed i leverancen besluttede ledelsen i ISS Rengøringsservice i 1997, at der i forlængelse af TQM-processen skulle udvikles et samlet kvalitetsstyringssystem, der skulle dække de vigtigste processer i virksomheden. Systemet blev udviklet med bred involvering fra hele organisationen, så processerne vedrørende bl.a. salg, planlægning, kundeservice, arbejdets udførelse og ansættelse, instruktion og uddannelse af medarbejdere er beskrevet ensartet for hele organisationen. Hvert halve år udføres en omfattende intern revision på hele systemet.

For at distancere ISS Danmark fra konkurrenterne blev det af endnu større betydning at arbejde aktivt med kvalitetsforbedring af de traditionelle serviceydelser. Så samtidig med indførelsen af kvalitetsstyringssystemet blev behovet for data, der kunne planlægges ud fra, handles efter og følges op i en dynamisk proces, mere og mere påtrængende.

Balanced scorecard i ISS Rengøringsservice

Som det er anført tidligere, er det at måle på områder som kunde- og medarbejdertilfredshed ikke noget nyt. Hvad der derimod savnedes i 1997, var en mulighed for at følge systematisk op på nogle af de processer, der leder frem til bl.a. kunde- og medarbejdertilfredshed. Dette behov blev samtidigt formuleret af driftsdirektionen og af ledergruppen i Division Øst, hvor et par af deltagerne havde stiftet bekendtskab med tankerne bag balanced scorecard. Efter beslutningen om at arbejde videre med disse tanker blev der nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af to chefer fra Division Øst og vicedirektøren fra personaleudviklingsafdelingen.

Som med så mange andre virksomhedsfilosofier og -strømninger valgte arbejdsgruppen også denne gang at se bort fra 'religiøsitet'

og 'frelsthed' i forhold til skaberne og modellen og konstruerede processen omkring balanced scorecard på deres egen måde. Det væsentlige for ISS Danmark var at få et ledelsesmæssigt værktøj, som på en enkel måde kunne supplere den normale opfølgning på økonomien. Udgangspunktet for værktøjet skulle være de fire nøgleområder, der igennem flere år havde været fundamentet for alle strategier, nemlig kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, lønsomhed og vækst. Fordelen ved at arbejde med disse fire nøgleområder var, at disse var indarbejdet i alle lederes og chefers bevidsthed. Herudover valgte arbejdsgruppen – i overensstemmelse med Kaplan og Norton – at supplere disse fire perspektiver[1] med et perspektiv for interne processer.

Arbejdsgruppen gennemgik herefter de fem perspektiver og udvalgte et antal måleområder inden for hvert perspektiv. Udgangspunktet for valg af disse områder var:

- De gældende strategiplaner for ISS Danmark og for Division Øst.
- De målinger, som tidligere var blevet gennemført bl.a. i forbindelse med den igangsatte TQM-proces.
- En forventet sammenhæng mellem de enkelte måleområder.

Det praktiske arbejde omkring udtræk af data, validering, indrapportering og udarbejdelse af rapporten blev lagt i hænderne på ISS Tele Response, der, som en forretning i ISS Danmark, udfører meget forskelligartede opgaver for både divisionerne i ISS og for en lang række eksterne kunder. Det er bl.a. ISS Tele Response, der altid har gennemført kunde- og medarbejdertilfredshedsmålinger i ISS.

De praktiske problemer viste sig dog at være større end forven-

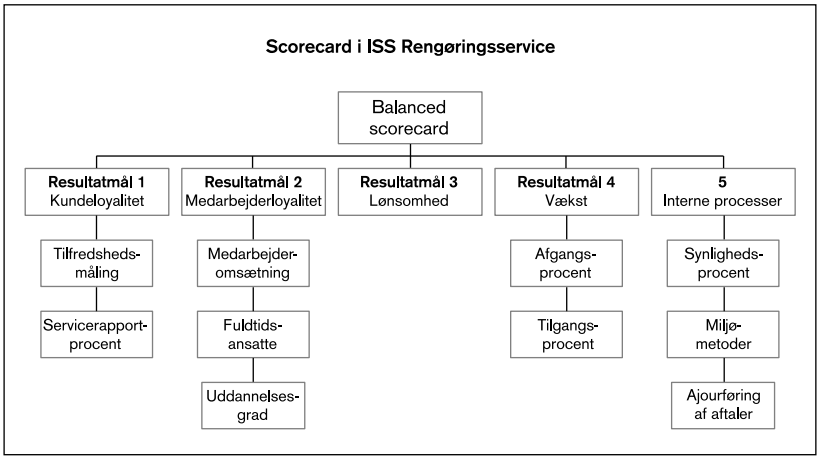
[1] Denne opdeling betyder, at det finansielle perspektiv er splittet op i et perspektiv for henholdsvis lønsomhed og vækst.

tet. Det var specielt vigtigt for arbejdsgruppen og ISS Tele Response at være sikre på, at validiteten i de anvendte data ikke kunne anfægtes. Der var risiko for, at en diskussion om datavaliditet ville kunne fjerne fokus fra balanced scorecard som ledelsesværktøj.

Ikke alle driftsenheder i ISS Rengøringsservice var involveret i den første afprøvning, men kun de fem, som hører under ISS Rengøringsservice Øst. Den første udgave af balanced scorecard forelå i oktober 1997, hvorefter det siden er blevet udarbejdet hver måned.

I foråret 1998 dannede driftscheferne en gruppe, som skulle arbejde med at konstruere en anvendelig model for balanced scorecard, som alle chefer i begge divisioner kunne gå ind for. Gruppen nåede til enighed om en ny udgave, som blev igangsat i januar 1999.

Denne tværgående chefgruppe eksisterer fortsat, og nu har gruppen til opgave at nå til enighed om de ændringer af balanced scorecard, som bliver nødvendiggjort af de strategiplaner, som vedtages af de to divisioner hvert år i september måned. Eventuelle ændringer skal være besluttet i oktober måned, så de kan indarbejdes og få virkning fra januar.



Figur 6.4. Scorecard i ISS Rengøringsservice.

I figur 6.4 er vist den udformning, som balanced scorecard har haft i 1999. For hvert af perspektiverne kunder, medarbejdere, lønsomhed og vækst er der udvalgt et centralt resultatmål. Herudover er udvalgt et antal procesmål (performance drivers). Hver af kasserne i figur 6.4 repræsenterer således et af de i alt 14 tal i balanced scorecard, som vi et for et vil gennemgå nedenfor.

Kundeperspektivet

Resultatmål: Kundeloyalitet

Division Øst havde allerede besluttet, at der skulle gennemføres en anden måling end den traditionelle kundetilfredshedsmåling hos samtlige kunder i divisionen. Målingen skulle i lighed med de tidligere CSI-målinger gennemføres af ISS Tele Response. Målingen blev dog ændret, således at der dels blev anvendt færre spørgsmål, og dels at målingen i højere grad forsøgte at afdække kundernes loyalitet end deres tilfredshed med det ene eller andet aspekt af rengøringen. Loyaliteten måles på dimensionerne *attraktivitet* (hvor attraktiv er ISS Rengøringsservice som leverandør i forhold til sammenhængen imellem pris og kvalitet) og *relationer* (hvor stærke er relationerne imellem kunden og ISS Rengøringsservice). Kombinationen af at være en attraktiv leverandør og have gode relationer til kunden giver samlet en høj kundeloyalitet.

Denne loyalitetsmåling gav anledning til igangsættelse af initiativer og handlingsplaner hos enkelte kunder. Derudover blev resultaterne også sammenstillet pr. distrikt, således at den samlede loyalitet blev reduceret til ét tal. Dette tal blev valgt som resultatmål inden for kundeperspektivet. Det er besluttet, at denne ret omfattende måling (justeret på baggrund af erfaringer og ny viden) vil blive foretaget med et-to års mellemrum, idet målemetoden er ressourcekrævende, samtidig med at det er en metode, hvor det er personer på beslutningstagerniveau hos kunden, der spørges. Disse

personer skal ikke spørges for tit, samtidig med at de ikke altid har et aktuelt overblik over brugernes daglige tilfredshed med den leverede kvalitet. Det var derfor nødvendigt at supplere denne måling med en måling, der gav et aktuelt billede af brugernes tilfredshed.

Procesmål 1: Kundetilfredshed

Igennem mange år har ISS Rengøringsservice arbejdet med et værktøj kaldet *servicerapporter*. Fremgangsmåden for udarbejdelsen af denne rapport er beskrevet i kvalitetsstyringssystemet og sker ved, at en ansvarlig leder fra ISS besøger kontaktpersonen hos kunden en gang månedligt. Under eller før besøget foretages en kvalitetsgennemgang, der danner udgangspunkt for en dialog med kontaktpersonen. Besøget afsluttes med, at kontaktpersonen på en skala fra *meget utilfreds* til *meget tilfreds* giver udtryk for sin tilfredshed med dels rengøringskvaliteten og dels samarbejdet med ISS.

Med udgangspunkt i besvarelserne foretages en fordeling af samtlige kunder på følgende måde, hvor tallet i parentes er den 'karakter', som den enkelte besvarelse giver:

- Meget utilfredse kunder (*1*).
- Utilfredse kunder (*2*).
- Neutrale kunder (*3*).
- Tilfredse kunder (*4*).
- Meget tilfredse kunder (*5*).

For det enkelte distrikt beregnes på baggrund af denne fordeling et gennemsnit af tilfredsheden for de kunder, som indgår i distriktet, og dette gennemsnit figurerer som procesmål 1 inden for kundeperspektivet. Denne måling finder altså sted hver måned.

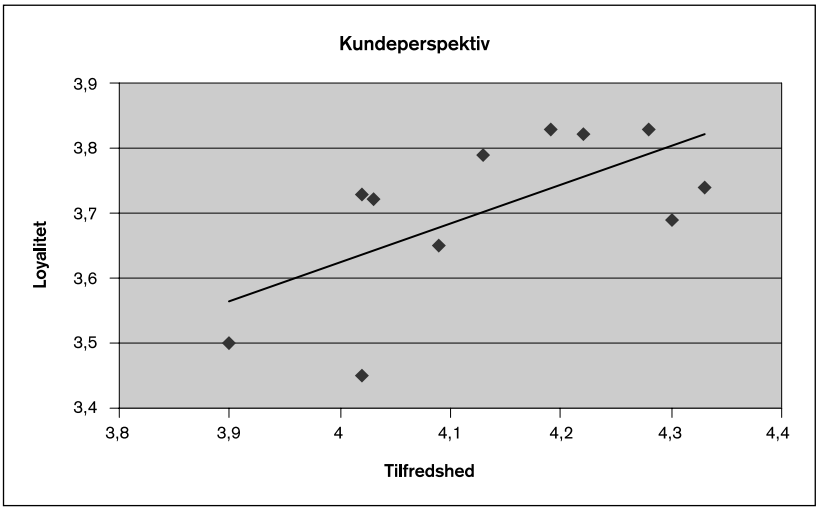
Procesmål 2: Servicerapportprocent

Skønt udarbejdelsen og anvendelsen af servicerapporterne er beskrevet i kvalitetstyringssystemet, har det været et problem, at ar-

bejdslederne ikke altid har været i stand til at holde en tilstrækkelig disciplin omkring den afsluttende del af servicebesøget, nemlig der hvor kunden direkte skal give udtryk for sin tilfredshed og samtidig underskrive servicerapporten. For at skabe større fokus på udførelsen af denne del af servicebesøget blev det derfor besluttet at måle på den andel af distriktets kunder, hvor der hver måned foreligger en af kunden afkrydset og underskrevet servicerapport. Denne procent er procesmål 2 i kundeperspektivet.

Sammenhæng mellem målingerne inden for kundeperspektivet

Det er naturligvis meget vigtigt, at der kan sandsynliggøres en sammenhæng mellem de enkelte procesmål og resultatmålet inden for de enkelte perspektiver. I figur 6.5 illustreres sammenhængen mellem den gennemførte loyalitetsmåling og den månedlige tilfredshedsundersøgelse (et gennemsnit over fire måneder) for de 11 distrikter i ISS Rengøringsservice.



Figur 6.5. Sammenhæng inden for kundeperspektivet.

Det fremgår af figuren, at der er en klar sammenhæng mellem de to målinger. Dermed er et vigtigt krav til målingerne opfyldt, nemlig at det over for de enkelte ledere og chefer kan dokumenteres, at det i dette tilfælde kan betale sig at arbejde med at forbedre resultatet af den månedlige tilfredshedsmåling. Kun ved at gøre brugerne hos kunden tilfredse med rengøringskvaliteten, kan ISS sikre sig, at beslutningstagerne hos kunderne forbliver loyale over for ISS som leverandør.

Medarbejderperspektivet

Resultatmål: Medarbejderloyalitet

Som nævnt har der tidligere været målt på medarbejdertilfredsheden i ISS (ESI). Som erstatning for denne måling blev det besluttet at gennemføre en medarbejderloyalitetsmåling efter principperne i Den danske Kvalitetspris. Denne måling vil blive gennemført i begyndelsen af år 2000 og indgå i balanced scorecard som resultatmål inden for medarbejderperspektivet. Målingen forventes derefter at blive gennemført med et-to års mellemrum.

Procesmål 1: Medarbejderomsætning

Som servicevirksomhed er det af flere grunde afgørende for ISS at have stabile medarbejdere:

- Hyppige medarbejderudskiftninger giver utilfredshed hos kunderne, fordi kontinuitet og erfaring forsvinder.
- Medarbejderskift kan give kvalitetssvigt i indkøringsfasen.
- Ansættelse, instruktion og uddannelse af nye medarbejdere er omkostningskrævende.

Der har derfor i mange år i ISS været tradition for at måle medarbejderomsætning. Denne måles procentuelt som antallet af afgåe-

de medarbejdere i distriktet i de seneste 12 måneder i forhold til det gennemsnitlige antal medarbejdere i de samme måneder.

Procesmål 2: Fuldtidsprocent

Det har altid været en del af strategien i ISS at 'professionalisere' rengøringsjobbet bl.a. ved at arbejde for at øge tilbuddet af fuldtidsjob, som medarbejderne kan leve af, snarere end de traditionelle deltidsjob. Denne målsætning er også en del af ISS-koncernens overordnede strategi, hvor målsætningen er, at 80% af medarbejderne i år 2002 er fuldtidsansatte.

Procesmålet er derfor en opgørelse af, hvor stor en procentdel af distriktets faste timelønnede medarbejdere, der er ansat til mere end 30 timers arbejde om ugen. Dette mål har vi også en tro på hænger sammen med medarbejdernes tilfredshed. Jo bedre medarbejderne er i stand til at leve af deres job, desto mere vil de kunne engagere sig i jobbets udførelse, og desto mere vil de blive tilfredse og loyale.

Det var derfor naturligt at vælge antallet af fuldtidsansatte som et procesmål inden for medarbejderperspektivet. Fuldtidsansættelse er, i overensstemmelse med gældende overenskomster i branchen, defineret som værende min. 30 timer/uge.

Procesmål 3: Uddannelsesgrad

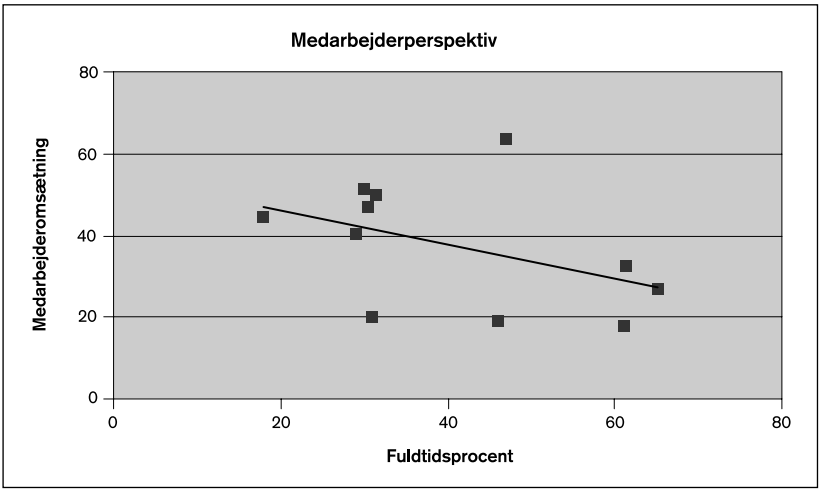
Ud over at have en stabil medarbejderstyrke kræves der også, at medarbejderne er kompetente til at udføre de krævede serviceydelser. Derfor har vi valgt at måle på uddannelsesgraden i forhold til nogle på forhånd definerede kurser, som giver en grundlæggende faglig kompetence. Når dette bliver et vigtigt måleområde, hænger det naturligvis sammen med en tro på, at kompetente medarbejdere er i stand til at påtage sig et større ansvar, hvilket forhåbentlig skaber større tilfredshed og dermed bedre forudsætning for at levere en bedre kvalitet til kunden. For servicemedarbejderne er der her

taget udgangspunkt i det grundforløb på tre moduler på i alt ni dage, som AMU udbyder.

På tilsvarende vis følger vi op på uddannelsesniveauet for de timelønnede arbejdsledere, hvor der er defineret syv interne og eksterne kurser, som arbejdslederne skal gennemgå. Procesmål 3 er således et vægtet gennemsnit af uddannelsesgraden for assistenter og arbejdsledere.

Sammenhæng mellem målingerne inden for medarbejderperspektivet

De hidtil gennemførte medarbejdertilfredshedsmålinger er for gamle til, at de bliver brugt i det nuværende balanced scorecard. Vi har derfor ikke med de nuværende tal kunnet sandsynliggøre sammenhængen mellem resultatmål og procesmål. For dog at kunne se om de sammenhænge, som er fremkommet gennem forskellige andre studier, også er gældende i ISS Rengøringsservice, har vi undersøgt, om det er rigtigt, at fuldtidsansættelse giver større stabilitet. I figur 6.6 vises sammenhængen mellem fuldtidsprocenten og medarbejderomsætningen for de 11 distrikter. Som det fremgår af figuren tegner billedet til, at ISS' strategi på medarbejderområdet holder.



Figur 6.6. Sammenhæng inden for medarbejderperspektivet.

Lønsomhedsperspektivet

Der er en lang tradition i ISS for at opbygge og forfine de økonomiske rapporteringssystemer. Alle distrikter har den første hverdag i måneden adgang til et regnskab, der viser, hvordan den foregående måned er gået. Da der i rengøringsbranchen ikke er væsentlige periodiseringsproblemer med varelagre, igangværende arbejder mv., er der tale om et meget retvisende regnskab, der – på alle ledelsesniveauer i virksomheden – er meget fokus på. Som resultatmål er valgt distriktets dækningsgrad, det vil sige overskud efter afholdelse af alle distriktets omkostninger i forhold til den samlede omsætning.

De eksisterende økonomiske styringssystemer giver samtidig gode muligheder for at analysere de enkelte indtægts- og omkostningsarter, herunder at henføre eventuelle afvigelser til underliggende organisatoriske enheder og enkeltkunder. Da etableringen af et balanced scorecard netop har haft til formål at sikre fokus på andre områder end de traditionelle økonomiske nøgletal, har vi –

indtil videre – valgt ikke at opstille procesmål inden for lønsomhedsperspektivet.

Vækstperspektivet

Resultatmål: Primære indtægter

Som resultatmål i vækstperspektivet har vi valgt de samlede primære indtægter (år til dato) i forhold til samme periode året før.

Procesmål 1: Afgangsprocenten

Det første procesmål er afgangsprocenten. I en abonnementsforretning er et væsentligt element i kundefokus, at levetiden for enhver kunde bliver så lang som mulig. Størstedelen af ISS Rengørings kontrakter er abonnementskontrakter. I mange af serviceaftalerne, og specielt ved aftaler indgået efter licitation, kendes levetiden på forhånd. For aftaler med uspecificeret levetid gælder det først og fremmest om at gøre kunden tilfreds og loyal og endda helst så loyal, at der løbende skabes vækst i form af meromsætning. Disse aftaler er navnlig udtryk for ISS' evne til at oparbejde kundeloyalitet gennem tilfredshed.

I opgørelsen af kundeafgange betyder sammenblandingen af kunder, hvor levetiden fra kontraktindgåelse til slut er kendt, og kunder, hvor det er kvalitetsarbejdet og relationerne, som kan være afgørende for kontraktlevetiden, at vi administrativt gennem kundesystemet ikke har haft faciliteter, som gjorde det muligt at skille de to typer kunder ad. Det har medført, at afgangsprocenten er placeret under vækstperspektivet og ikke under kundeperspektivet, hvor det ellers ville have givet endog megen god mening som loyalitetsmål.

Procesmål 2: Tilgangsprocenten

Det andet procesmål er tilgangsprocenten. Væksten i ISS Rengøringsservice skabes ved, at indgåede kontrakter udgør en større portefølje end de afgåede kontrakter.

Sammenhængen mellem de to procesmål til resultatmålet er ganske enkelt aritmetisk.

Perspektivet for interne processer

I modsætning til de andre fire perspektiver har vi ikke fundet det nærliggende at definere et resultatmål for det interne perspektiv. På nuværende tidspunkt måles der på tre interne processer. Valget af de interne processer er sket ud fra en vurdering af, hvad der medvirker til at skabe en kvalitet, der er i overensstemmelse med kundernes forventninger.

Procesmål 1: Synlig rengøring

Alle erfaringer har vist, at der er sammenhæng mellem kvalitet, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og synlighed. Det vil derfor være værdifuldt at skabe den størst mulige synlighed for vores aktiviteter, fordi vi har erfaring med, at der skabes en bedre kvalitet, når kunderne oplever produktionsprocessen frem for at skjule den i aften-, nat- og morgentimerne, som det ellers er sædvane inden for branchen.

Synlighed i ISS Rengøringsservice er defineret til de aktiviteter, som foregår i tidsrummet 08.00 til 16.00. Synlighedsgraden er et mål for, hvor stor en andel af de samlede produktionstimer der ligger i perioden 08.00 til 16.00.

Procesmål 2: Indførelse af miljømetoder

Procesmålet er den andel af abonnementsomsætningen, som er omlagt til miljømetoder. Valget af dette mål er sket ud fra den opfattelse, at flere kunder tillægger miljø og miljøarbejdet større og større betydning. Derfor er det vigtigt, at ISS Danmark kan medvirke til at støtte denne udvikling. Imidlertid er der indikationer af, at denne egenopfattelse kan være forkert. Det overvejes derfor i

forbindelse med planlægningsprocessen, om det stadig skal være en strategisk aktivitet.

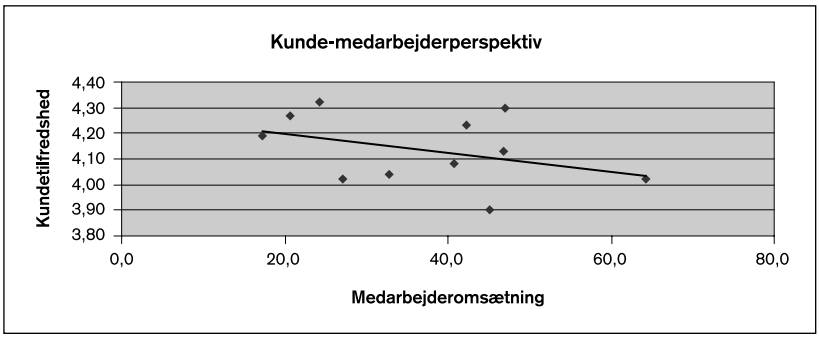
Procesmål 3: Ajourføring af aftaler

Dette procesmål er en opgørelse af, hvor stor en andel af distriktets kontrakter der har været gennem en ajourføring inden for de seneste 12 måneder. I tider med hård konkurrence og med hurtig udvikling er det vigtigt, at en serviceleverandør ikke lader fem og syv være lige, fordi kunden er i abonnement og nogenlunde tilfreds. Udviklingen inden for service skal hurtigst muligt komme kunden til gode. Kontraktanalyser skal ske i overensstemmelse med det værktøj, som bliver brugt i forbindelse med kvalitetsstyringen 'Gennemførelse af kontraktanalyse'. Når det er antallet af kontraktanalyser, som bliver målt, hænger det sammen med, at det er relationen til den enkelte kunde, som skal dyrkes, og at en kunde principielt er en kunde, uanset hvor stor eller lille denne måtte være.

Kontraktanalyser målt i kr. kan for den enkelte chef give indikation af, hvordan kontraktarbejdet skrider frem.

Sammenhæng mellem alle målingerne

Analogt til målinger inden for det enkelte perspektiv er det vigtigt at kunne sandsynliggøre sammenhænge mellem målinger imellem de fem perspektiver. Et eksempel på en sådan sammenhæng illustreres i figur 6.7, hvor sammenhængen mellem kundetilfredshed (procesmål inden for kundeperspektivet) og medarbejderomsætning (procesmål inden for medarbejderperspektivet) er vist. Som det fremgår af figuren, er der en indikation af den forventede sammenhæng, således at de distrikter, der har den laveste medarbejderomsætning, også har den største kundetilfredshed.



Figur 6.7. Sammenhæng mellem perspektiver.

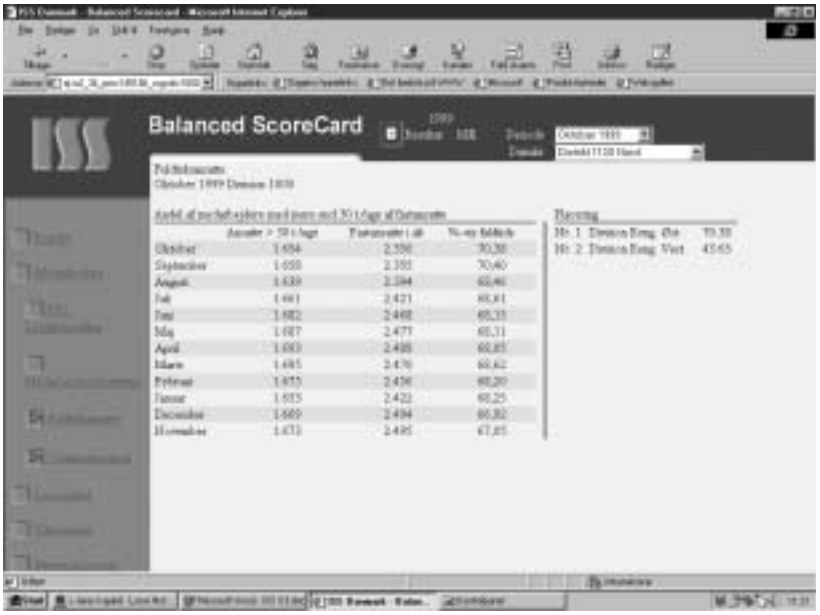
Dataindsamling

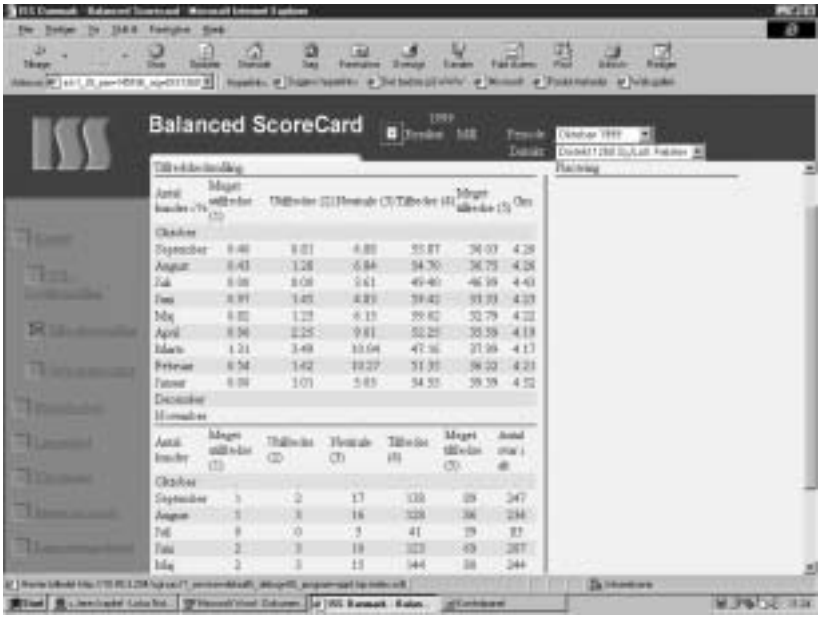
De nødvendige data for opgørelse af balanced scorecard i ISS Danmark kan i det store og hele skaffes via de eksisterende administrative systemer. Det enkelte distrikt er dog selv ansvarlig for at fremskaffe de data, som skal bruges i forbindelse med kundetilfredshedsmålingen og målingerne inden for det interne perspektiv. På intet tidspunkt har det været en betingelse, at der skulle indføres nye IT-systemer for at kunne lave opfølgning, selv om alle har erkendt, at det ville være en stor fordel for overskueligheden.

Det har været nødvendigt indtil nu at have en ressource til manuelt at bearbejde de eksisterende data til brugbar information. Indtil det valgte IT-system – som er fra SAS Institute – er blevet implementeret, vil det stadig være ISS Tele Response, som foretager den månedlige bearbejdning af de indsamlede data.

For at få behandlet samtlige data til egentlige scorecards er det nødvendigt med en høj grad af datadisciplin. Efter en kort indkøringsperiode har processen kørt efter den besluttede tidsplan.

I løbet af september-oktober 1999 blev der lavet test på systemet, som skal generere de fremtidige balanced scorecards. Når IT-strategien er gennemført, vil det være muligt at få de nødvendige data fra det nye system. Se figur 6.8.





Figur 6.8. Balanced scorecard i SAS-versionen.

Fra strategier til virkeligheden

Gennem de udarbejdede balanced scorecard – hvis indhold netop er blevet beskrevet – har ISS Rengøringsservice skabt en ramme til at omsætte strategierne til den operationelle virkelighed. Formålet med de udarbejdede balanced scorecard har været at få kontrol over og styr på de vigtigste faktorer, som påvirker resultat og udvikling, således at den enkelte driftschef herefter vil være i stand til på basis af faktuel viden at træffe beslutninger og iværksætte handlinger. Gennem balanced scorecard kan den enkelte leder få et afbalanceret syn på medarbejdere, processer, kunderelationer og økonomi.

Dette afbalancerede syn på forretningsprocesserne medførte – som tidligere nævnt – en nydannelse af planlægningsprocessen i tredje planlægningsniveau. Målsætningsdiskussionen i distrikterne bliver en diskussion om, hvad der skal opnås på hver af de 14 målområder, som indgår i balanced scorecard, og hvad succeskriterierne skal være. Derved opnås en ensartethed i distriktsplanlægningen, og planen kan derved stå på en A4-side, med handlingsplaner vedhæftet som bilag. Dette er en proces, som fremmer den ledelsesmæssige opfølgning.

Denne ledelsesmæssige opfølgning finder bl.a. sted gennem en kvartalsvis opfølgning: 'Traffic light', hvor det enkelte distrikt gør status over alle de 14 måleområder i forhold til de fastlagte mål. I en dialog med divisionsdirektøren forsyner distriktets chef de enkelte områder med en farve, der synliggør, hvilke indsatsområder distriktet har i den kommende periode:

Grøn:	Ingen umiddelbar grund til bekymring
Gul:	Der skal arbejdes med området
Rød:	Området skal prioriteres særdeles højt, og der skal arbejdes hårdt og struktureret

Målepunkt	Mål	Status /traffic light	Placering
Kunde-loyalitetsmåling	Attraktivitet: 72% Relationer: 85%	Attraktivitet: 70% Relationer: 84%	**(nr. 1 af 11)**
Tilfredshedsmåling	4,30 i gennemsnit af 1999	4,25 (01-10)	**(nr. 1 af 11)**
Servicerapport-procent	70% i gennemsnit i 1999	63,8 (01-07)	**(nr. 7 af 11)**
Medarbejder-loyalitetsmåling	-		Ingen måling
Medarbejder-omsætning	35% i gennemsnit i 1999	20,58% (01-10)	**(nr. 2 af 11)**
Fuldtidsansatte	38% ved udgangen af 1999	35,21% (10)	**(nr. 7 af 11)**
Uddannelsesgrad	20% ved udgangen af 1999	22,70% (10)	**(nr. 2 af 11)**
Lønsomhed	12,1% = budget i 1999	9,20% (01-10)	**(nr. 11 af 11)**
Vækst	7,6% = budget i 1999	Vækstprocent: 9,8 (01-10)	**(nr. 3 af 11)**
Afgangsprocent	Maks. 6% i 1999	7,66 (01-10)	**(nr. 3 af 11)**
Tilgangsprocent	Min. 10% i 1999	9,98 (01-10)	**(nr. 6 af 11)**
Synlighedsprocent	45% ved udgangen af 1999	39% (10)	**(nr. 10 af 11)**
Ajourføring af aftalen	Vi skal have ajourført 75% af vores aftaler i 1999	48% (01-10)	**(nr. 9 af 11)**
Omlægning til miljømetoder	25% ved udgangen af 99	26% (10)	

Skema 6.1. Traffic light.

I skema 6.1 er vist et konkret eksempel på et 'Traffic light' for et distrikt i ISS Rengøringsservice. For det viste distrikt er der to hovedindsatsområder, nemlig at få lønsomheden op på minimum det budgetterede niveau samt at sikre en opfyldelse af målet vedrørende ajourføring af aftalerne.

Balanced scorecard og 'Traffic light' har vist sig at være et godt værktøj til at kommunikere strategier længere ud i organisationen med, ligesom den enkle fremstillingsform er velegnet i den enkelte chefs dialog med sine medarbejdere om handlingsplaner og indsatsområder. På denne måde er balanced scorecard ved at udvikle sig fra at være et målesystem til at være et system, der medvirker til at skabe større sammenhæng i både den strategiske og operationelle ledelse.

Balanced scorecard som benchmarkingværktøj

Da de 11 distrikter i ISS Rengøringsservice opererer på samme marked, har en nogenlunde ensartet sammensætning i kundemassen og er underlagt de samme krav fra virksomheden, er tallene inden for de enkelte måleområder helt sammenlignelige. Dette betyder, at balanced scorecard har en meget stor værdi som benchmarkingværktøj imellem distrikterne. Både i ERFA-grupper og bilateralt danner balanced scorecard således baggrund for gode drøftelser af og søgen efter 'best practice'.

Som det fremgår af skema 6.1, er der naturligvis også tale om et ikke ubetydeligt konkurrenceelement, hvor bl.a. den bedste samlede score på et år giver anledning til kåring som 'årets distrikt' i divisionen.

Advarsler, faldgruber og hints

Med indførelsen af balanced scorecard var det fristende umiddelbart at søge efter nogle IT-løsninger, som kunne generere den

ønskede information. Med de omfattende ændringer, som er sket i ISS Danmarks administrative systemer bl.a. for at sikre dem til år 2000-skiftet, er det vores helt klare opfattelse, at vi aldrig var kommet i gang med at indføre balanced scorecard på denne side af år 2000, hvis det skulle have været baseret på en IT-løsning. Samtidig gav den manuelle og pragmatiske tilgang til balanced scorecard mulighed for at undgå den fejl, der ligger i at bruge de data, som kan fremskaffes elektronisk uden at tænke i strategiarbejdet. Udgangspunktet for arbejdsgruppen var, at der skulle måles på strategiske områder, og først på et senere tidspunkt kom diskussionen om, hvordan data kunne fremskaffes.

Den manuelle beregning af scorecardet var også, i forhold til at indføre et brugeligt IT-system, så billig, at ISS Rengøringsservice derved fik mulighed for at afprøve og demonstrere anvendeligheden af balanced scorecard, inden beslutningen om investering i IT blev truffet. Om fremgangsmåden også har været mere fleksibel, end den ville have været med et brugbart IT-system, skal de kommende måneder vise.

De næste skridt

På en række områder skal der i ISS Rengøringsservice arbejdes videre med udviklingen af balanced scorecard, samtidig med at resten af divisionerne i ISS Danmark skal i gang med at udarbejde balanced scorecards for deres forretningsområder.

Nedenfor vil vi kort gennemgå nogle af de områder, som ISS Rengøringsservice skal arbejde videre med.

Balanced scorecard længere ud i organisationen

De fordele, som organisationen nu har fået på distriktsniveau, skal i løbet af 2000 bringes længere ud i virksomheden. Den frugtbare dialog, man kan få fra niveau til niveau, skal vi drage nytte af. Det

næste skridt i processen vil derfor være at udarbejde balanced scorecards for næste niveau, således at mellemlederne og arbejdslederne kan arbejde efter de samme succeskriterier som cheferne og sådan, at alle medarbejdere i organisationen arbejder i samme retning.

Endelig kan man forestille sig, at det for hver enkelt leder i ISS Danmark bliver de personlige succeskriterier, der summeres op til gennemførelsen af virksomhedens strategier.

Dermed får man også en mulighed for i langt højere grad at kvalificere diskussioner om belønningssystemer og vilkår, end det hidtil har været muligt. Håbet er, at regelmæssige opfølgningsmøder baseret på facts kan give en bedre medarbejderdialog.

Måleområder og sikring af årsag-virkning-sammenhænge

Det er målet, at der skal arbejdes videre med at etablere nogle mere sikre årsag-virkning-sammenhænge, herunder at der skal foretages nogle egentlige korrelationsanalyser (Kaplan og Norton 1996c, side 286), der kan af- eller bekræfte sammenhængen mellem de enkelte målinger.

Det vil herunder være hensigtsmæssigt at få dokumenteret, at sammenhængene i The Service Profit Chain også holder i ISS Danmark, således at den enkelte leder og chef får en enkelt sammenhængende model for, hvordan de ønskede økonomiske resultater kan opnås.

Mere fokus på innovations og udviklingsperspektivet

En af svaghederne ved det nuværende balanced scorecard er, at det fokuserer meget på målinger, som i mere eller mindre grad har været gennemført i flere år, og på sammenhænge, som er almindeligt kendte i virksomheden. En af udfordringerne i de kommende år bliver at udvikle scorecardet således, at det i større omfang fokuserer på processer, der kan skabe konkurrencemæssige fordele gennem en udvikling af medarbejderne og forretningsprocesserne.