

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hogaard

BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

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

Lån & Spar Bank A/S

Resumé

Implementering af balanced scorecard i Lån & Spar Bank blev igangsat med henblik på at skabe bedre og mere målrettet information om de præstationer og processer, der ligger bag de mere langsigtede økonomiske resultater. Virksomheden valgte at satse på egenudvikling, hvilket har forlænget udviklingsperioden, men samtidig sikret en individuel og gennearbejdet løsning. Kapitlet giver læseren et indblik i Lån & Spar Banks arbejdsform og -metode samt virksomhedens erfaringer og fremtidsplaner med balanced scorecard.

Balanced scorecard i Lån & Spar Bank

Implementering af balanced scorecard (BSC) i Lån & Spar Bank blev igangsat i starten af 1998 ud fra et ønske om bedre og mere målrettet information om de præstationer og processer, der ligger bag de mere langsigtede økonomiske resultater. Vi har i vort arbejde med BSC fravalgt at gøre brug af konsulentbistand, men i stedet satset på egenudvikling. Et valg, der naturligvis rent tidsmæssigt forlænger perioden fra første spadestik til ibrugtagning, men et

valg, som samtidig sikrer os en individuel og gennemarbejdet løsning tilpasset netop vores virksomhed.

Udviklingsprocessen har været omfattende og lærerig. Visionen har været at skabe et måle- og rapporteringssystem, der støtter gennemførelsen af bankens strategi på alle væsentlige områder. Rapporteringen skal øge fokuseringen på de værdiskabende aktiviteter og skabe en øget motivation for at fremme opfyldelsen af bankens mål og visioner.

Vi er langt fra færdige med udviklingen, og egentlige resultater er det også småt med på nuværende tidspunkt, så vi har i kapitlet sat fokus på skabelsesprocessen – startende med de spæde idéer og tanker fra vores strategiproces til et BSC i brug. Vi ønsker at give læseren et indblik i vores arbejdsform og -metode, vores erfaringer og fremtidsplaner med BSC. Elementer, som forhåbentligt kan være til inspiration for andre virksomheder, der står over for eller er midt i en BSC-proces.

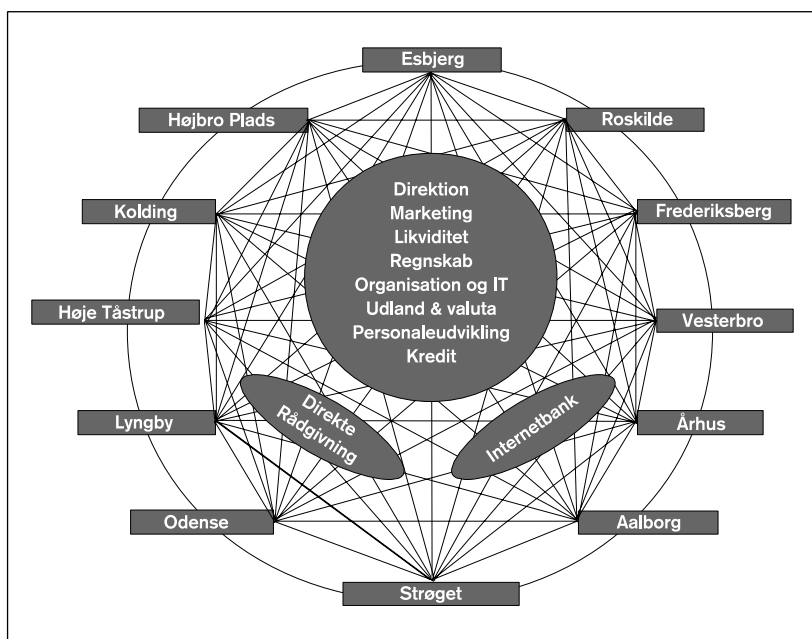
Virksomheden Lån & Spar Bank A/S

Lån & Spar Bank har gennem de sidste ti år haft en betydelig vækst og samtidig markeret sig som en anderledes bank i Danmark. En lønmodtagerbank med en offensiv og aggressiv prispolitik, der udelukkende henvender sig til privatkundesegmentet. Fra en balance i 1990 på 2.4 mia. kr. voksede banken via en stor kundetilgang i starten af 90'erne til en balancesum ved udgangen af 1998 på 6.9 mia. kr. Samtidig voksede medarbejderstaben til nu at bestå af ca. 300 ansatte.

Vi ønsker fortsat at differentiere os fra de andre finansielle virksomheder, hvorfor vi i 1998 foretog en konceptjustering, hvor vi satte os for at lægge mere vægt på holdninger og værdier. I en tid, hvor de finansielle supermarkeder har et meget stærkt ønske om at dominere hele det nordiske marked på udvalgte forretningsområ-

der, og hvor de mindre pengeinstitutter udbygger deres lokale positioner, har vi valgt at udnytte vores eget fundament i form af de holdninger og værdier, som stille og roligt er bygget op i banken igennem årene. Da holdninger og værdier ikke er noget, man kan købe eller kopiere, er det netop her, vi på længere sigt vil være i stand til at adskille Lån & Spar fra konkurrenterne.

Lån & Spar Bank fungerer, som det vises i figur 10.1, som en netværksorganisation, hvor alle enheder har direkte kontakt og erfaringsudveksling med hinanden på tværs af traditionelle hierarkier.



Figur 10.1. Lån & Spar Banks netværksorganisation.

Bankens kunder betjenes via 12 rådgivningscentre, Direkte Rådgivning samt Internetbanken. Rådgivningscentrene tilbyder personligt salg og rådgivning til bankens 100.000 kunder, mens Direkte Rådgivning er en central enhed, der ikke har fysisk kontakt

med kunderne. Direkte Rådgivning holder derimod åben for telefonisk betjening fra 8 morgen til 9 aften og er dermed en vigtig brik i bankens målsætning om høj grad af tilgængelighed.

Lån & Spar Banks Internetbank gik i luften i 1998 og blev ultimo 1999 udskilt som en selvstændig filial med helt eget koncept og egne kunder. Internetbanken tilbyder udelukkende elektronisk betjening. Til gengæld er det målet, at Internetbanken skal være en af landets absolut billigste banker.

Holdninger og værdier i arbejde

Lån & Spar Banks overordnede vision er at være Danmarks førende lønmodtagerbank. Lån & Spar Bank er *"Banken for private – som en bank skal være!"*. Et af nøgleelementerne i denne vision er, at Lån & Spar Bank skal være prismæssigt konkurrencedygtig og have stor gennemsigtighed i pris- og virksomhedsstrukturen.

Den strategiske platform for bankens udvikling er de grundlæggende holdninger og værdier. Holdnings- og værdisættet, der bygger på begreberne tillid, ansvar og kompetence, er nedfældet i en visionsbog, der er uddelt til og gennemgået af alle medarbejdere i virksomheden. Ordlyden er lettere provokerende, så den enkelte medarbejder hele tiden bliver konfronteret med spørgsmålet: *"Er du, som du skal være i en bank, som en bank skal være?"* Bankens fremtidige udvikling tror vi på skal komme indefra i virksomheden. Derfor bindes betydelige ressourcer i diverse medarbejderstyrede tværfaglige projektgrupper for på den måde at fremme udviklingsaktiviteter og derved operere som en lærende organisation.

Banken har opbygget en række decentrale videntcentre inden for bl.a. områderne pension og bolig. Videntcentrene består af en gruppe specialister inden for de enkelte fagområder fra forskellige dele af organisationen. Videntcentrenes arbejde bekendtgøres løbende via bankens intranet, således at den oparbejdede viden deles med alle bankens medarbejdere. Det har været essentielt for banken at

etablere decentrale videncentre, så gruppens medlemmer ikke 'trækkes væk' fra dagligdagen i filialnettet blandt kollegaer og kunder. Tendensen i den finansielle sektor har gennem mange år været den paradoksale, at jo mere viden de enkelte medarbejdere besidder, des længere kommer de væk fra kunderne. Det er en udvikling, vi gerne vil undgå.

Bankens fremtidige udvikling og opbygning samt anvendelsen af de decentrale videncentre er områder, hvor BSC skal fungere som et understøttende værktøj.

I Lån & Spar Bank har vi valgt udelukkende at koncentrere os om de områder, hvor vi har en høj grad af særkompetence, nemlig bankydelser til danske lønmodtagerkunder. Det er i høj grad denne særkompetence, der sikrer os, at vi kan leve op til mottoet *Lån & Spar Bank – som en bank skal være*. Vi ønsker dog også at tilbyde kunderne en række relaterede finansielle ydelser, hvorfor vi har valgt at indgå samarbejdsaftaler med andre aktører på markedet. F.eks. har vi en aftale om formidling af realkreditlån med BRFKredit og formidling af livsforsikringsprodukter med SAMLIV.

Vi gennemfører i Lån & Spar Bank en årlig kundeundersøgelse, hvor samtlige kunder får muligheden for at give udtryk for deres mening om banken samt ønsker til forbedringer. Kundeundersøgelsen er et vigtigt arbejdsredskab, idet den har stor betydning for de tiltag, banken iværksætter. På samme måde har vi løbende dialog med kunderne via offentligt tilgængelige konferencer på Internettet, hvilket giver både hurtig og værdifuld hjælp til at forbedre service og produkter. Vi har de seneste år gennem vores kundeundersøgelser oplevet et stigende ønske om personlig og kompetent rådgivning. Bl.a. på den baggrund har vi udbygget vores videncentre samt i 1999 nedsat en række projektgrupper med det formål at iværksætte tiltag, der højner kvaliteten af kundebetjeningen i de 12 rådgivningscentre.

Baggrunden for balanced scorecard i Lån & Spar Bank

Der er forskellige indgangsvinkler til BSC. Nogle virksomheder tager udgangspunkt i den eksterne rapportering og stiller kravene ud fra et ønske om at informere omverdenen. Andre har taget udgangspunkt i den økonomiske styring, som man har oplevet utilstrækkelig i den traditionelle udgave.

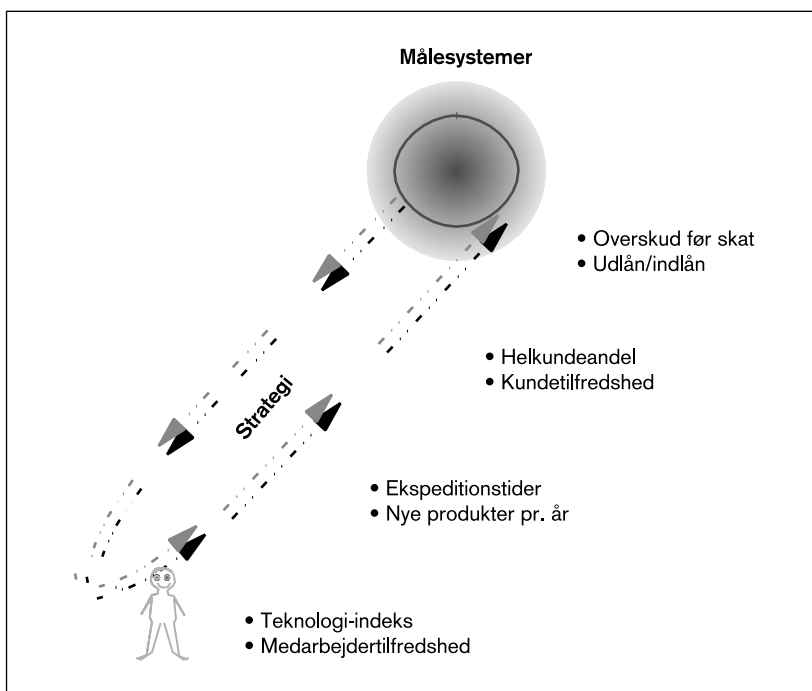
Strategiprocessen 'Magical Jump'

Lån & Spar Bank gennemløb i 1997 under navnet Magical Jump en strategiproses, der involverede samtlige medarbejdere. Som et resultat af processen efterlyste nogle medarbejdere bedre opfølgning og anerkendelse af egne og gruppens præstationer. Magical Jump gav alle medarbejdere pligten til at bidrage til en idegenereering og udvikling af banken. Forslag og ideer blev samlet sammen fra alle enheder og behandlet i en gruppe sammensat af otte personer fra direktionen, rådgivningscentre og stabsafdelinger. Det var under efterbehandlingen i denne gruppe, at konceptet omkring BSC blev introduceret. Det blev konkluderet, at der er langt fra indsats til det økonomiske resultat. Heraf kunne udledes, at måle- og registreringssystemet skulle effektiviseres til at være hurtigere og mere målrettet.

I forvejen havde direktionen på nogle områder efterspurgt en bedre information, der ud fra et forretningsmæssigt synspunkt i højere grad var i stand til at fortælle om de væsentlige områder. Et eksempel herpå var statistikken over antallet af kunder, som fortalte om udviklingen i antallet af kunder i hver afdeling hver måned. Hvad statistikken ikke sagde noget om var, om det var kunder i bankens målgruppe, og om der tjentes penge på dem, så målingen kunne i værste fald føre til, at vi løb efter de forkerte kunder. Det var således både medarbejdere og ledelse, der ønskede ændringer i måleapparatet.

De første spadestik

Idebearbejdningsgruppen fra Magical Jump præsenterede i november 1997 på den årlige medarbejderkonference de første tanker om et nyt målesystem. Kravet var, at målesystemet skulle understøtte gennemførelsen af strategiske tiltag ved at måle på præstationer af både finansiell og ikke-finansiell karakter, men det skulle samtidig gøre strategien synlig og operationel for medarbejderne. Figuren med strategi-solen, som er gengivet i figur 10.2, blev benyttet til over for forsamlingen at illustrere, at essensen i målesystemet var en nedbrydning af strategien til en række håndgribelige målepunkter. De anførte målepunkter skulle kun tjene som eksempel.



Figur 10.2. Principskitse af målnedbrydningen.

Idegrundlaget for målesystemet var allerede her Kaplan og Nortons BSC, men det blev ikke nævnt eksplicit på medarbejderkonferen-

cen. Det var et bevidst valg, da der ikke skulle lægges teoretiske restriktioner ned over den videre udvikling til et færdigt system. Der blev herefter udstukket nogle retningslinjer for det videre arbejde, som blev overladt til et nyt udvalg at føre videre.

Udvalget bestod af fem medarbejdere med hver deres faglige baggrund og placering i virksomheden. Det var udvalgets opgave at skabe det teoretiske fundament og lægge op til den praktiske implementering.

Visionen for måle- og rapporteringssystemet

Vi ønsker at skabe et måle- og rapporteringssystem, der støtter gennemførelsen af bankens strategi på alle væsentlige områder. Rapporteringen skal forøge medarbejdernes fokusering på de værdiskabende aktiviteter og skabe en øget motivation til at fremme opfyldelsen af bankens mål og visioner. Der skal ske rapportering fra netop de aktiviteter, som ledelsen vurderer har størst strategisk betydning.

Grundtanken er, at hvad der bliver målt, bliver gjort, hvis den centrale og decentrale ledelse aktivt følger op på resultaterne med handling, anerkendelse, belønning eller eventuelt sanktion. At målingerne skal føre til handlinger, lægger et pres på ledelsen, for at der sker delegering af ansvar og beslutningskompetence til netop de personer, hvis handlinger har indflydelse på måleresultaterne.

Målinger i fasttømrede rammer er efter vores opfattelse gode til at skabe fokus på udvalgte aktiviteter, men samtidig skal vi være opmærksomme på den negative side. Vi forsøger at skabe en virksomhed, hvor bankens medarbejdere fungerer i afdelinger, projekter og team, og hvor det frie initiativ og gåpåmod skal fremmes. Vi vil i endnu højere grad føre værdibaseret ledelse, hvor medarbejderne styres efter visioner, holdninger og værdier frem for kontrol og måling.

Ud fra den betragtning virker det måske paradoksalt at indføre

BSC, hvor udviklingen bliver sat i system, og ideer puttet ind i nogle kurver og kasser, men vi tror ikke, at kreativitet og ideskabelse holdes nede af den grund. BSC kan netop lede tankevirkomheden i den rigtige retning. Ledelse efter visioner er vores grundtanke, men visionerne skal operationaliseres over for den enkelte medarbejder, hvilket et fornuftigt BSC kan hjælpe til med.

Strategibaseret opfølgningssystem i Lån & Spar Bank

I begyndelsen af 1998 gik det førømtalte udvalg i gang med at lave en udviklingsplan. Der blev skabt et kommissorium og taget stilling til metode og tidsplan. Vi diskuterede i starten, hvad det egentlig var, vi var gået i gang med. På første gruppemøde blev der af en af deltagerne sagt, at det måtte være et 'strategisk opfølgningssystem', da det gjaldt om at få strategien i højsædet. Senere forkortede vi navnet til arbejdstitlen STRATOS, som er et ord, der giver nogle positive associationer. I flere tilfælde har der på den årlige medarbejderkonference været benyttet metaforen "at tage helikopteren op og kigge på virksomheden fra oven", når man skal reflektere over situationen og udviklingen. På samme måde kan man ved at tage op i stratosfæren, der begynder 10-12 km over jorden, få et ganske godt overblik over tingenes tilstand. At skabe overblik er jo hele essensen i BSC, så STRATOS er blevet det officielle navn for BSC i Lån & Spar Bank. Den endelige tidsplan for STRATOS-processen ses i figur 10.3.

Arbejdet tog form omkring løsningen af nedenstående, som er et uddrag af kommissoriet:

”Der skal arbejdes inden for de fire områder:

- 1) Økonomi
- 2) Kunder
- 3) Interne processer, produkt- og serviceudbud
- 4) Organisationens og medarbejdernes vækst og udvikling

Ved at indplacere de strategiske nøgleområder i de fire kategorier, og herefter diskutere de tilknyttede aktiviteter og processer, er det muligt at nå frem til en række konkrete målepunkter, hvorpå ledere og medarbejdere kan styre og optimere bankens drift, så den er i overensstemmelse med de strategiske beslutninger. Der arbejdes i forvejen med alle fire områder forskellige steder i banken, men en samlet og struktureret rapportering finder ikke sted. Det er arbejdsgruppens opgave at finde de områder, hvor der ikke rapporteres tilstrækkeligt, og luge ud på de områder, hvor der rapporteres irrelevant information. Det drejer sig om at sætte fokus på netop de funktioner og processer, der har afgørende betydning for bankens drift på både kort og langt sigt. Mange betydende faktorer er baseret på bløde værdier, ‘aktiver uden for balancen’, der traditionelt ikke måles på. Gruppen skal forsøge at kvantificere disse værdier, så de kan måles og rapporteres.

Det skal understreges, at det ikke er målingen i sig selv, men fokuseringen på adfærd og processer, der er interessant. Rapporteringen skal opbygges, så den søger at styrke den adfærd, der fører til det ‘gode’ resultat. Derfor er vi nødt til at definere det gode resultat og derefter klarlægge den nødvendige adfærd. De endelige målepunkter skal have så bred accept som muligt, uden dog at blive resultat af et kompromis. Målepunkterne skal være entydigt relateret til strategien og ikke være et lunkent gennemsnit!

Vi vil ikke færdigudvikle et totalt balanced scorecard, inden det tages i brug, for det vil alligevel blive udsat for konstant forandring. Forretningsprocesserne ændres, og de strategiske planer ændres, hvorfor målepunkterne også må ændres. Derfor kan man lige så godt starte med et ‘halvt’ udviklet, men dog gennemtænkt system, og få prøvet ideerne af.”

Tidsplan	Nov. 1997	Jan.- feb. 1998	Mar.- maj 1998	Jun. 1998	Jul.- aug. 1998	Sep.- dec. 1998	Jan.- jun. 1999	Jul. dec. 1999	2000 - 2002
Idegenerering	X								
Projektets igangsættelse		X							
Brainstorming over nøgleområder for bankens drift og strategiens imple- mentering		X							
Tematisering og operationalisering af bankens strategi		X							
Beskrivelse af akti- viteter og processer på nøgleområderne			X						
Nøgleområderne ned- brydes til målepunkter			X						
Implementeringsforslag inkl. tidsplan			X						
Forslag til design af den fremtidige organi- sation omkring STRATOS udarbejdes			X						
Fremlæggelse af 'teoretisk' balanced scorecard for leder- gruppen				X					
Workshop, hvor lederne gennemgik og vurderede de udvalgte måleområder				X					
Revidering af STRATOS efter workshop					X				
Udvælgelse af de væsentligste "pilot"-områder						X			
Prøvemålinger på udvalgte områder						X			
Implementering i budgetprocessen for 1999						X			
STRATOS er i drift på de første målepunkter							X		
STRATOS udvides med flere målepunkter								X	
Integration af incitament- aflønnings og STRATOS									X

Figur 10.3. Tidsplan for STRATOS-processen

Arbejdsgruppens primære mål var at skabe systemets teoretiske rammer samt at beskrive rapporteringens indhold. Indholdet skulle skitseres ud fra en top-down-synsvinkel, dvs. at der med udgangspunkt i de langsigtede mål skulle udledes en række måleområder inden for de fire hovedkategorier. Vi blev dog hurtigt enige om at udskille medarbejderne til et særskilt hovedområde, så vi endte med fem områder. Det er efter vores opfattelse ikke afgørende, om der er to eller syv hovedområder, når blot der tages udgangspunkt i virksomhedens egen unikke situation. Det vigtige er dog at holde antallet af kategorier så lille, at der kan skabes et overblik for den enkelte medarbejder. Hvis ikke vi kan skabe overblik, er systemet værdiløst.

I næste step af udviklingen skulle der fastlægges årsag-virkningssammenhænge, som er afgørende for udvælgelsen af relevante målepunkter i systemet. Der skal være sammenhæng mellem målene, så vi kan følge udviklingen op igennem systemet. Herefter blev selve målepunkterne defineret.

Udviklingsprocessen – arbejdsform

Da vi har fysisk tilhørssted forskellige steder i landet, er det ikke muligt at afholde møder ofte. I stedet har vi benyttet Lotus Notes til udveksling af ideer og udarbejdelse af dokumenter. Der blev oprettet en diskussionsbase, som alle bankens medarbejdere har adgang til. Der har således hele tiden været fri adgang til gruppens arbejde, men det er dog de færreste, der har valgt at bidrage til diskussionen.

Ideen med at tage udgangspunkt i den definerede strategi og så gå i gang med nedbrydningen til målepunkter har vist sig at være ganske fornuftig i anvendelse, da den er med til at sikre den rette sammenhæng i målingerne. At lade forskellige medarbejderkategorier deltage i arbejdet har også vist sig at være smart, da det er en god måde at få systemet markedsført internt. Det er samtidig medarbejderne, der kender processerne og kunderne bedst. Gruppen

mødtes med to-fire ugers mellemrum i de første fem måneder, mens det skriftlige arbejde blev udført mellem møderne.

Med baggrund i strategien definerede vi i 1998 seks strategiske fokusområder, der danner baggrund for bankens opbygning af en balanceret rapportering. De seks fokusområder er defineret således: 1) Kunderne, 2) Rentabilitet og indtjening, 3) Lave omkostninger, 4) Kundedrevet bank, 5) Teknologidrevet bank, 6) Medarbejderdrevet bank.

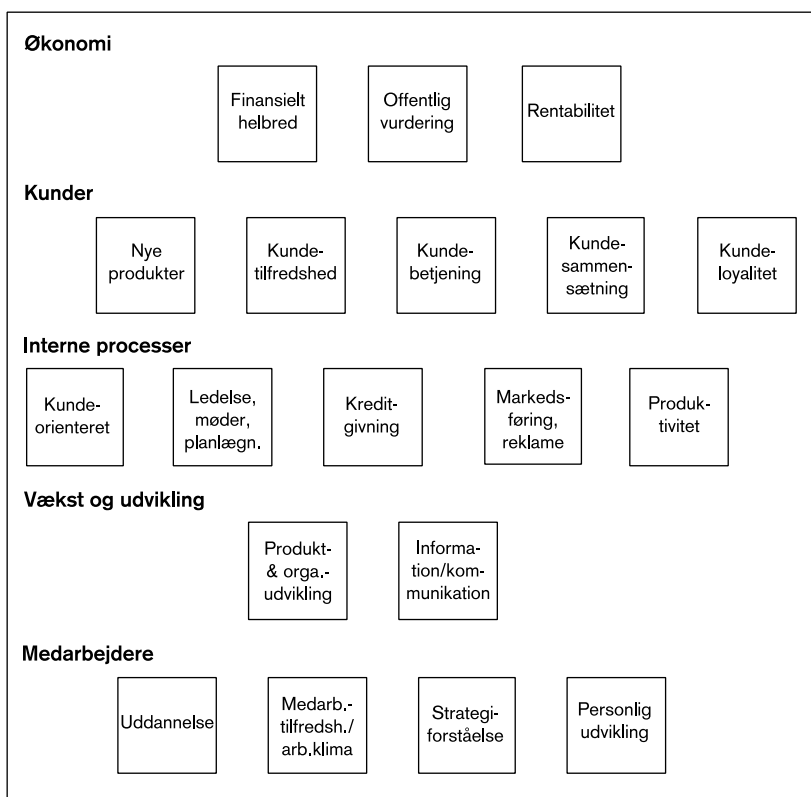
Da der i juni 1998 forelå et udkast til en række fokusområder og målepunkter, blev der afholdt en workshop over en eftermiddag med bankens ledergruppe, der består af afdelingschefer og direktionen. Lederne fik præsenteret udkastet og fik derefter selv lov til at arbejde med begreberne og tage stilling til den foreslåede model.

Efter en mindre revidering af forslaget oven på workshoppens afsatte arbejdsgruppen sig selv. Det var tid for, at arbejdet ændrede karakter fra at være et udviklingsprojekt til at være et fast job. Arbejdsformen med medarbejdere, der ved siden af passer deres daglige arbejde, er god til at skabe forståelse i organisationen, men det er ikke den hurtigste måde at få sat et system i værk. Vi tror, at det på ganske kort tid rent teknisk kan lade sig gøre at etablere et målesystem i en virksomhed som Lån & Spar Bank, hvis man afsætter to-tre medarbejdere til at arbejde med det på fuld tid. Vi har valgt en anden model og må så affinde os med, at det tager en hel del længere tid at få implementeret.

Efter gruppens opløsning blev implementeringen lagt i hænderne på regnskabsafdelingen, hvilket i praksis vil sige hos den hidtidige projektleder. STRATOS blev i løbet af efteråret lagt ind i budgetproceduren, så udviklingen på STRATOS-tallene blev en del af handlingsplanerne for de enkelte afdelinger. I første omgang er STRATOS blevet en realitet for rådgivningscentrene, da det trods alt er her, indtægterne skabes. Samtidig er det i salgsleddet, at det er nemmest at etablere løbende målinger, da mange ting registreres i forvejen.

STRATOS-modellen

Den teoretiske ønskemodel indeholdende de fem hovedområder og fokusområderne, som arbejdet førte frem til i sommeren 1998, ses i figur 10.5. Med udgangspunkt i fokusområderne udvalgte vi de målepunkter, som på én gang var både væsentlige og vel at mærke mulige at måle på. Den praktiske løsning var her en regnearksløsning, hvortil der rapporteres fra forskellige kilder, manuelt og automatisk. Vi foretog nogle ad hoc-målinger, som blev integreret i budgetlægningsprocessen for 1999. Dermed kunne de enkelte afdelinger budgettere på fokusområderne, og der kunne ske løbende opfølgning måned for måned gennem 1999.



Figur 10.4. STRATOS-modellen.

STRATOS i drift

Med udgangspunkt i STRATOS-modellen har vi i 1999 iværksat månedlige målinger på nedenstående målepunkter. Det ses, at der i forhold til STRATOS-modellen stadig mangler at blive etableret en del målinger, især inden for hovedområderne 'vækst og udvikling' og 'medarbejdere'.

Økonomi

- 1) Finansielle helbred: Ændring i udlån og ændring i indlån.
- 2) Rentabilitet: Udlånsgebyrer pr. lønkrone og resultatbidrag pr. medarbejder.

Kunder

- 1) Kundeloyalitet/kundesammensætning: Andel af kunder med engagement over 100.000 kr. og andel af kunder med både lønkonto og udlån.
- 2) Kundetilfredshed/kundebetjening: Andel af nye kunder med tilfredshedsgrad 4-5.

Interne processer

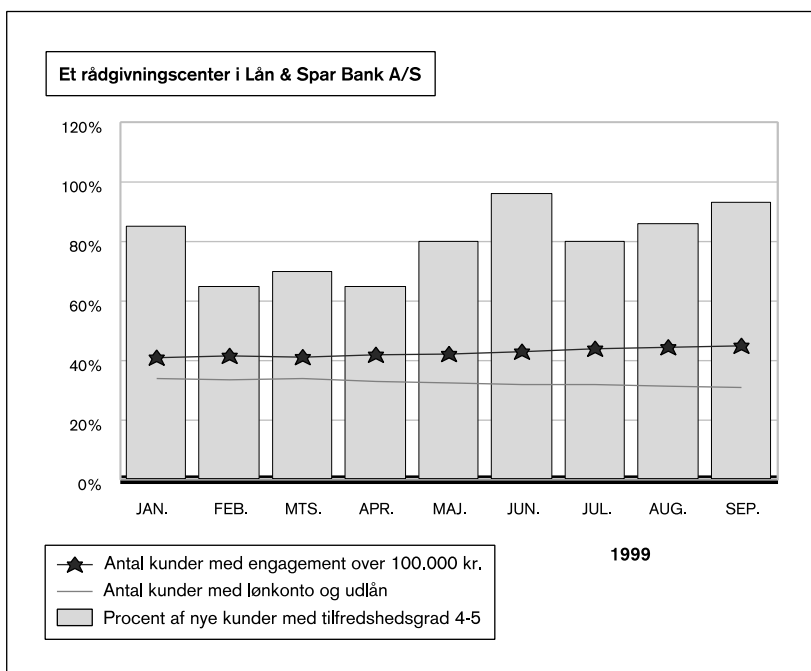
- 1) Produktivitet: Antal behandlede lånesager pr. medarbejder.

På økonomisiden blev valgt nogle af de traditionelle nøgletal, mens der på de andre områder blev udviklet helt nye målepunkter.

I 1998 blev der foretaget en analyse af kundernes tendens til at forlade banken. Det viste sig, at dem, der oftest opsagde kundeforholdet, var dem med et lille engagement og få produkter. Specielt kunne det konstateres, at kunder med både lønkonto og udlån i statistikken udviser stor loyalitet. Kundeloyaliteten er yderst vigtig for rentabiliteten af den enkelte forretning, da indtjeningen i høj grad stammer fra den løbende rente i modsætning til mange andre brancher, hvor indtjeningen jo kommer allerede i salgsøjeblikket.

Ordet loyalitet dækker over mere end det at være kunde. F.eks. er kundens holdning og omtale af banken jo også et udtryk for loyalitet, mens fastholdelsesgraden er et afledt udtryk for loyalitet. Fastholdelse af kunder er ofte billigere end erhvervelse af nye, så derfor har området fået en plads i STRATOS. Der måles på antallet af kunder med både lønkonto og udlån, samt antallet med en netto portefølje på mindst +/- 100.000 kr. Målingen rapporteres også som procent af det samlede antal kunder, da det er nemmere at sammenligne på tværs af rådgivningscentre.

I figur 10.5 er givet et rapporteringseksempel for tre af målepunkterne. Værdierne er for et af bankens rådgivningscentre, og der ses en positiv udvikling i tilfredsheden blandt nye kunder, men ikke nogen direkte indvirkning herfra på de to andre faktorer.



Figur 10.5. Eksempel på STRATOS-rapport.

Søjlerne markerer, hvor stor en del af de nytilkomne kunder der i et spørgeskema udviser en høj grad af tilfredshed. Kunden udfylder skemaet og sender det tilbage til rådgivningscentret, som derefter indberetter til STRATOS. Kunden giver så kontante tilbagemeldinger, at der kan reageres på det med det samme af rådgiveren, så målingen har faktisk større værdi som kvalitativ information frem for den statistiske rapport, der ses i figuren.

Informationsteknologi

I efteråret 1998 var vi klar over, at vores grundlæggende registreringssystem stod over for en snarlig udskiftning, hvilket med sikkerhed ville forøge mulighederne for at hente relevante data ud. Derfor var det ikke fra starten muligt at gå efter den fuldendte løsning, men ideen var dog også i første omgang at få løbet systemet i gang.

I maj 1999 blev hele bogføringssystemet konverteret til Kernesystemet. Alle ind- og udbetalinger på kundekonti registreres her, men også alle bankens egne regnskabskonti ligger i systemet. I Kernesystemet foretages det meste af den daglige ekspedition omkring udlån, indlån, pensioner og andre produkter. Registreringer i Kernesystemet foregår meget struktureret, hvilket giver stor ensartethed.

Den samme ensartethed kommer også i registreringerne i en ny kundedatabase, som ventes færdigudviklet ultimo 1999. Kundedatabasen skal kunne tage vare på alle de opgaver omkring kunderne, som Kernesystemet ikke kan klare alene. Vi har brug for oplysninger om kundernes økonomi, arbejde, familie, uddannelse, båd, bil og bolig for at give den korrekte og hurtige behandling, når kunderne henvender sig med yderligere lånebehov, eller når vi vil henvende os til kunderne med målrettede og skræddersyede tilbud. I kundedatabasen kommer altså til at ligge information af mere kvalitativ art. I øjeblikket eksisterer meget af denne information kun

som fysiske papirdokumenter, der er gemt væk i kundemapper, og som kun tages frem, når kunderne henvender sig.

Med Kernesystemets hårde data og kundedatabasens mere bløde informationer er muligheden for løbende rapportering af alle kunderelaterede forhold blevet forøget væsentligt, men det stiller så igen nye krav til analyse- og rapporteringsværktøjet.

Erfaringer med STRATOS

Sommeren 1999 nåede vi til den erkendelse, at gennemslagskraften ikke havde været særlig stor i de enkelte filialer. Det var nu ganske tilsigtet, da det i første omgang var målet at få teknologien prøvet af og være sikker på, at de leverede data var valide. Validiteten af de benyttede data så ud til at være god nok, så nu er opgaven at få modtagerne til at gå fra at være læsere til at være brugere. Hermed menes, at målingerne skal benyttes offensivt over for medarbejderne og indirekte over for kunderne.

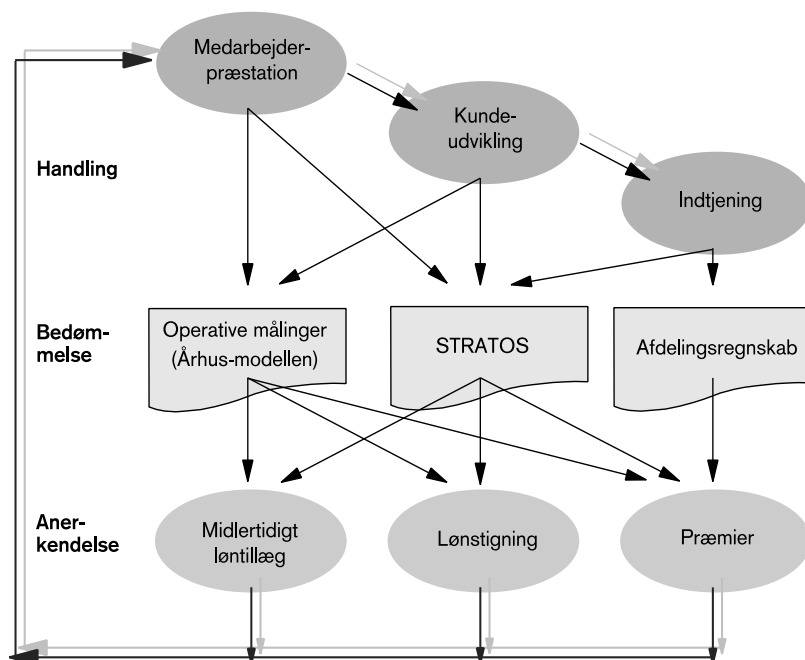
Der er dog en del steder i banken, hvor man har fået øjnene op for brugbarheden af STRATOS. Eksempelvis er en gruppe, der arbejder med den interne markedsføring af kunderettede tiltag, begyndt at se på målingerne. Her er det planen at få nogle flere kunderelaterede målinger ind i rapporteringen og så lave en månedlig 'happening' i hvert rådgivningscenter, hvor tallene gennemgås, og der uddeles ris og ros. STRATOS har de fleste steder hidtil befundet sig på lederens skrivebord, men skal nu sættes op på tavlen i den enkelte afdeling, så alle medarbejdere har mulighed for at følge med. Med dette tiltag skulle STRATOS gerne tage skridtet fra at være et historisk regnskab til at være et dynamisk og fremadrettet redskab, der kan ændre tingenes tilstand. Der har allerede været opfordringer til at måle på mere, end der måles på i øjeblikket, og det ansporer til at fortsætte processen!

Resultatmæssigt har vi på grund af den forsigtige start ikke ret

meget at berette endnu, så vi vil i det videre forløb skitsere, hvor vi mener, udviklingen går hen i Lån & Spar Bank.

STRATOS – i den kommende tid

Vi har valgt at benytte målinger på medarbejdernes præstationer helt ned på individniveau, da det er her, der for alvor kan skabes resultater. Vi har bare ikke i STRATOS haft apparatet til at gøre det endnu. Med indførelsen af den nye kundedatabase med forbedrede registreringer vil der i år 2000 blive mulighed for at benytte den som platform for målingerne. Bankens ledelse har imidlertid ønsket at få en løsning op at køre hurtigere, da der netop nu ønskes mere tryk på salget. I Rådgivningscenter Århus har man igennem en årrække benyttet sit eget målesystem, der er rettet direkte mod den enkelte medarbejders præstationer i form af salg og hurtighed. Dette system vil nu blive indført i alle rådgivningscentre og så senere afløst af en model, som vi selv udvikler oven på kundedatabasen. STRATOS har indtil videre været afdelingsfokuseret, mens Århus-modellen er mere personorienteret, hvilket samtidig giver større muligheder for individuelle bedømmelser og belønninger. Det er vigtigt for os, at alle målinger hænger sammen med hele forretningsmodellen, hvilket vi vil illustrere med figur 10.6.



Figur 10.6. Forretningsmodellen.

Målesystemerne giver mulighed for at understøtte de gode præstationer med et bedre og mere motivationsskabende lønsystem, som belønner ud fra de opnåede resultater. Vi vil ikke komme nærmere ind på udviklingen af bankens lønsystemer her, men modellen tjener det formål at vise, hvordan vi er nødt til at binde systemerne sammen, hvis de hver især skal have en effekt.

Image, holdninger og værdier

I kraft af at det er nødvendigt i branchen at have en klar og kendt profil, ser vi STRATOS som det redskab, der skal hjælpe med til at skabe en slagkraftig profil, som afspejler vores visioner, værdier og holdninger. Det er ikke det nemmeste at foretage målinger på, men det er dog blevet langt mere tilgængeligt og operationelt efter et kick-off på seneste medarbejderkonference i september 1999.

Videnstyring

Den løbende opfølgning på effektiviteten af videnstyringen i Lån & Spar Bank skal ligeledes ske i STRATOS. Videnstyringen skal inddrages i tilfredshedsundersøgelserne hos både kunder og medarbejdere og derefter sammenstilles med de lagrede kvantitative målinger.

Kundesegmenter

STRATOS skal hjælpe os til at holde fokus på segmenterne – eksempelvis gennem målepunktet 'andel af kunder i kernekundesegmentet', som er kendetegnet ved høj indtjening og høj loyalitet. Et sådant målepunkt giver anledning til udarbejdelse af konkrete handlingsplaner i de enkelte rådgivningscentre for, hvorledes kunder i de øvrige kundesegmenter konverteres til kernekunder. Desuden vil vi holde øje med rentabiliteten på de enkelte segmenter.

Distributionskanaler

Målinger i STRATOS af produkters afsætning og brug af distributionskanaler skal fortælle, hvor dygtige vi er til at afdække og opfylde vores kunders behov. Målepunktet vurderer vores innovationsevne og forståelse af kunderne samt vores adfærd ud fra denne viden. Der støttes altså både læring og vækst samt interne processer.

Medarbejderne

Målinger på medarbejderne skal forfines meget, da det er her, vi for alvor forventer at hente gevinst i form af øget motivation og incitament. De elementer, vi vil kigge på, ligger for nogle medarbejders vedkommende registreret i personaledatabasen, mens der for andres vedkommende ikke er registreret ret meget 'målerelevant'. Vi vil fremover opfordre medarbejderne til at få registreret alle relevante uddannelser og kurser, så vi får mulighed for systematisk opfølgning.

Afrunding

Som det fremgår, er vi langt fra færdige med at udvikle BSC i Lån & Spar Bank. Og vi bliver det forhåbentlig heller aldrig! Vi bruger BSC til at skabe sammenhæng i bankens aktiviteter. Vi vil integrere medarbejdernes indsats, belønningssystemerne, kundernes brug af banken, effektiviteten af bankens infrastruktur og mange andre områder i ét system. Det er en stor mundfuld, som tager tid.

Vi har bygget STRATOS op på baggrund af Kaplan og Nortons teorier, men det viste sig at være alt for omfattende at gå lige efter bogen. Vi kan endnu ikke tillade os at kalde STRATOS for *balanceret* rapportering, men vi er foreløbig ganske godt tilfredse med at have sat projektet i søen. I løbet af år 2000 vil vi nå så langt med yderligere målepunkter, at vi kan vurdere, om det kaster noget af sig!

Resultaterne fra BSC skal først og fremmest bruges i den interne styring, men vi ønsker samtidig at bruge målingerne i den eksterne rapportering, hvor det er relevant. Vi vil nok meget snart se nogle af resultaterne i bankens årsregnskab