

Barrierer for kundeorienteret styring i finansielle virksomheder¹

**Jørn Flohr Nielsen
Per Nikolaj D. Bukh
Niels Peter Mols
Peter Braad Olesen²**

**Afdeling for Virksomhedsledelse
Institut for Økonomi, Aarhus Universitet**

7. Februar 2000

RESUMÉ

Den stigende konkurrence i den finansielle sektor udfordrer virksomhedernes traditionelle styringsformer- og systemer. Selv om kundeorientering er blevet en central målsætning for adskillige ændringsinitiativer, er forbindelsen mellem marketingsperspektivet og regn-skabsperspektivet sjældent helt klar. Denne artikel dokumenterer på baggrund af et landsdækkende survey, at mange finansielle virksomheder er i gang med at ændre deres styringsystemer. Omkring 80 % har gennemført eller overvejer at gennemføre kunderentabilitetsanalyser, og en række andre initiativer søger også at skabe organisatoriske og styringsmæssige rammer for en øget kundeorientering. Men der synes ofte at være væsentlige barrierer for forbedringer, ikke mindst af holdningsmæssig og organisatorisk art.

1 Indgår i forskningsprojekt støttet af Aarhus Universitets Forskningsfond.

2 Jørn Flohr Nielsen, cand.oecon., Niels Peter Mols, cand.oecon., phd, og Per Nikolaj D. Bukh, cand.oecon., phd, er alle lektorer tilknyttet Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Peter Braad Olesen, cand.oecon., har været tilknyttet Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet indtil juli 1998, men er nu ansat som business analyst hos Andersen Consulting.

Indledning

De finansielle virksomheder er under pres. Branchens tidligere så regulerede omgivelser har udviklet sig mod åben konkurrence, og kunderne er i takt hermed blevet mere krævende. Det har stillet store krav til virksomhederne at omstille organisering og økonomisk styring til disse nye konkurrencevilkår, som især har nødvendiggjort en øget kundefokusering.

Denne artikel rapporterer resultater fra en landsdækkende undersøgelse af de finansielle virksomheders økonomiske styring, ændringer heri samt virksomhedernes oplevelser af ændringsbarrierer. Det er artiklens formål at bidrage til en beskrivelse af økonomifunktionens rolle i relation til virksomhedens ledelse og styring. Det er herunder en gennemgående tese, at meget kan hindre en øget integration mellem traditionel økonomistyring, kvalitetsinitiativer og markedsorienterede initiativer.

Et grundlæggende spørgsmål er således, om virksomhederne bliver bedre til at klargøre sammenhængen mellem kunderettede initiativer og økonomiske resultater. Undersøgelsens udgangspunkt har været økonomifunktionens mulige ønske om ændre økonomistyringen for at kunne give bedre information om kunderentabilitet, således som det blandt andet har været anbefalet i litteraturen om aktivitetsbaserede regnskabssystemer.

Undersøgelsen dokumenterer, at de finansielle virksomheder er i en overgangsfase. Det er ganske vist kun visse af de større virksomheder, der ændrer regnskabs- og rapporteringssystemer fundamentalt, men en del virksomheder er på vej mod ændringer, der giver dem mulighed for at identificere rentable kundesegmenter. Skal der ske mere omfattende ændringer, må man dog overvinde nogle organisatoriske, ressourcemæssige og holdningsmæssige barrierer.

Servicemanagement og økonomisk styring

Den øgede fokusering på kundeloyalitet og service i den finansielle sektor er i første række et resultat af ændrede konkurrencevilkår. Men den er også i overensstemmelse med 1980'ernes service-managementteorier (Grönross, 1983 og 1990), der gjorde op med produktionsvirksomhedernes orientering mod omkostningsminimering, traditionel markedsføring og produkt-udvikling samt 1990'ernes mere styringsorienterede servicelitteratur (f.eks. Heskett *et al.*, 1997; Kaplan og Norton, 1996). I stedet blev der argumenteret for, at kundeopfattet servicekvalitet skaber

overskud. Det kunne være farligt at beskære omkostninger, hvis det berørte de “gode” omkostninger, der var knyttet til leveringen af god service (Grönroos, 1990). Tilsvarende anvisninger var at finde i kvalitetslitteraturen, der ikke mindst lægger vægt på *målingen* af kvalitet.

Både kvalitetslitteraturen og servicemanagementteoriene har taget udgangspunkt i en antagelse om, at kvalitet kan betale sig. Dokumentationen har det imidlertid knebet med. Litteraturen vrimler med historier om gode serviceoplevelser og succesfulde virksomheder, men reel dokumentation for at eksempelvis tilfredse kunder også er rentable kunder, er mere sparsom. Dog synes dokumentationen i visse nyere bidrag (f.eks. Heskett *et al.*, 1997; Kaplan og Norton, 1996) at have et omfang, der kan retfærdiggøre virksomhedernes interesse for at arbejde med kvalitet og service.

Det er imidlertid ingen enkel sag at bringe kunder og kvalitetsstyring ind i den økonomiske styring - eller at bringe økonomi i kvalitetsstyringen. I økonomifunktionen koncentrerer man sig ofte om budgetopfølgning og omkostningsfordeling, mens andre hensyn overlades til andre afdelinger. Kundetilfredshedsundersøgelser vil typisk blive henlagt til marketingafdelingen, hvor man på den anden side går mindre op i, hvad det egentlig koster at gøre kunderne tilfredse. Denne organisatoriske opdeling af virksomheden genfindes i forskningsverdenen. Det er forskellige forskere, der beskæftiger sig med produktivitet, rentabilitet, kvalitet og kunderelationer. Således er det en undtagelse, når eksempelvis Storbacka (1997) knytter rentabilitetsanalyser sammen med markedsorienterede forhold.

I mange finansielle virksomheder er det et væsentligt problem, at den eksisterende økonomistyring har vanskeligt ved at afgøre, hvad det koster at betjene specifikke kunder eller kundesegmenter. Forsøg på at integrere forskellige registreringer og f.eks. udnytte markedsundersøgelser til identificering af rentable kundesegmenter er langt fra almindeligt. Ofte vil det kræve omfattende ændringer i økonomistyringen at forbedre rentabilitetsanalyserne. De traditionelle økonomistyringssystemer i finansielle virksomheder fokuserer på produkter og afdelinger; og afdelingsregnskabet har normalt stor styringsmæssig betydning, men kunderentabilitetsanalyser kræver en omkostningsmæssig vurdering af virksomhedens aktiviteter på tværs af den traditionelle organisationsstruktur, hvilket ofte vil kræve både ny informations-teknologi og nye økonomistyringsprincipper.

Filialstruktur og kundeorientering

Bowen og Lawler (1992) har argumenteret for, at servicevirksomheders organisation afhænger af, om de skal varetage efficienshensyn, eller om de skal varetage tilpasningshensyn over for kunderne. I det første tilfælde tales om en 'produktionslinje'-tilgang, hvor man som den masseproducerende virksomhed lægger vægt på specialisering, automatisering og hierarkisk styring med henblik på at holde stykomkostningerne nede. I det andet tilfælde taler man om en 'bemyndigelses'-tilgang, hvor der lægges vægt på at delagtiggøre de ansatte og udstyre dem med viden, tilbagemeldinger, belønninger og tilstrækkelig kompetence til at give kunderne kvalitetsservice (Bowen og Lawler, 1992).

Finansielle virksomheder må normalt tilgodese begge hensyn, og det er karakteristisk for disse virksomheder, at deres opgaveløsning er forbundet med betydelige stordriftsfordele, hvorfor store virksomheder med en vis centralisering vil dominere markedet. Samtidig er der et behov for kundekontakt, der gør, at der helst skal placeres lokale kontorer tæt på kunderne. Det vidner den danske bankverdens udbyggede filialnet stadig om.

Med tiden har det økonomiske pres gjort det vanskeligere at opretholde alle lokalkontorerne, og det er et tilbagevendende diskussionstema om rationaliseringsgevinsterne står mål med tabet ved at miste kunder, hvis filialnettet reduceres for kraftigt eller for hurtigt. Afhængigt af virksomhedernes strategier forsøger man at manøvrere mellem de forskellige hensyn. Fremkomsten af PC-banker, telefonbanker og efterhånden internetbanker tillægges stor betydning i bankernes strategier men har endnu ikke for alvor rokket ved filialstrukturen (Mols *et al.*, 1999, Bukh *et al.*, 1998).

Størrelse betyder differentiering og særlige styringsmæssige udfordringer. Selv om store banker gør en del for at overvinde afstanden fra hovedkontoret til frontmedarbejderne i filialer og kundecentre, eksempelvis med uddannelsesaktiviteter og kundeundersøgelser (Flohr Nielsen og Hildebrandt, 1996), er arbejdsdelingen i finansielle virksomheder stærkt præget af en differentiering mellem hovedkontorets stabe og de kundevendte afdelinger. Det kan der være gode begrundelser for, men det kan også være et problem, hvis kundekontakten er meget central for markedsføringen (Chase og Tansik, 1983).

En øget kundeorientering (jf. Kohli og Jaworski, 1990) kan understøttes med en samling af hovedsædets markedsrettede funktioner, der eventuelt opdeles efter kundetyper. Det kan ske ved

en opdeling i erhvervs- og privat-kunder, men det kan også være en finere opdeling i kundesegmenter. Meadows og Dibb (1998) argumenterer således for, at banker ved anvendelse af bedre kundedata kan iværksætte målrettede tiltag over for bestemte segmenter. Kundeorientering vil også kræve bemyndigelser til de kunderettede afdelinger, idet medarbejdere med tilstrækkelig beslutningsmæssig kompetence kan levere en bedre servicekvalitet (Flohr Nielsen og Hildebrandt, 1996; Flohr Nielsen og Høst, 2000).

Økonomistyringen lægger rammerne for de kunderettede tiltag, og disse rammer kan både opfattes som snærende bånd og som en støtte til nyorientering. Ud fra et ønske om at styrke virksomhedens kundeorientering kan der argumenteres for, at økonomistyringens succes skal ses ud fra om den kan skabe et bedre beslutningsgrundlag, både for de enheder, der træffer kunderettede beslutninger i hovedsæderne og i de organisatoriske enheder, der har den egentlige kundekontakt.

Ændring af den økonomiske styring

Det er ganske givet, at mange finansielle virksomheder har "behov" for at ændre den økonomiske styring. Det vil der som regel altid være nogen i de enkelte virksomheder, som mener. Men det er ikke sikkert at nye systemer og arbejdsmetoder indføres som et simpelt rationelt respons på nogle klart identificerede problemer. I praksis er friktion ofte et dominerende træk i ændringsprocesser, og det kan kræve stærke impulser, før det overhovedet kommer på tale at ændre på eksisterende rutiner.

En virksomheds økonomistyringssystem udgør sædvanligvis ryggraden i hele IT infrastrukturen og er derfor noget af det vanskeligste at ændre og kan i det hele taget næppe forstås uden inddragelse af den organisatoriske kontekst, magtforhold og inddragelse (Markus og Pfeffer, 1983). Dette er efterhånden bredt anerkendt i økonomistyringslitteraturen, og forskningsresultater viser da også, at en række adfærdsmæssige og organisatoriske problemer kan hindre succesfuld implementering. Eksempelvis påvirkes et ABC-systems succes af støtte fra topledelsen, uddannelse i implementering, forbindelse til præstationsvurdering og -belønning og forbindelse til kvalitetsinitiativer (Shields, 1995).

Men tilstedeværelsen af disse forhold er ikke i sig selv tilstrækkeligt for at sikre en vellykket implementering. Noget tyder nemlig på, at de anførte forhold blot er nødvendige ydre rammer for

læreprocesser, som *skal* finde sted, hvis implementeringen skal lykkes. Ifølge Argyris og Kaplan (1994) er en grundlæggende betingelse for implementeringssucces, at der skabes en *indre forpligtelse* og en følelse af *ejerskab* over for projektet hos de personer, hvis adfærd systemet skal påvirke. Hele forløbet er en læreproces, der må præges af teknisk forståelse, 'sponsorering' og opstilling af incitamenter fra starten, og det er afgørende allerede her at få inddraget målgruppen i de operative afdelinger. Skal defensive rutiner overvindes, må nøglepersoner bringes til at stille spørgsmål ved deres egne styrende værdier og antagelser.

Udgangspunktet for den spørgeskemaundersøgelse, hvorfra vi i denne artikel rapporterer resultater, er, at mange finansielle servicevirksomheder står overfor eller er midt i ændringer i den økonomiske styring. Det har været en central tese, at kimen til ændringsbarrierer eller -problemer ligger i en organisationstruktur, som er præget af centrale stabsspecialister. Derfor kræver det både ledelsesmæssig opbakning, klare strategier og decentral inddragelse at skabe ændringer. Det betyder, at der må tages hensyn til både økonomichefernes og filialmedarbejdernes synsvinkler, og en kortlægning af deres opfattelser af barrierer for forbedring og en analyse af forskellene bliver central.

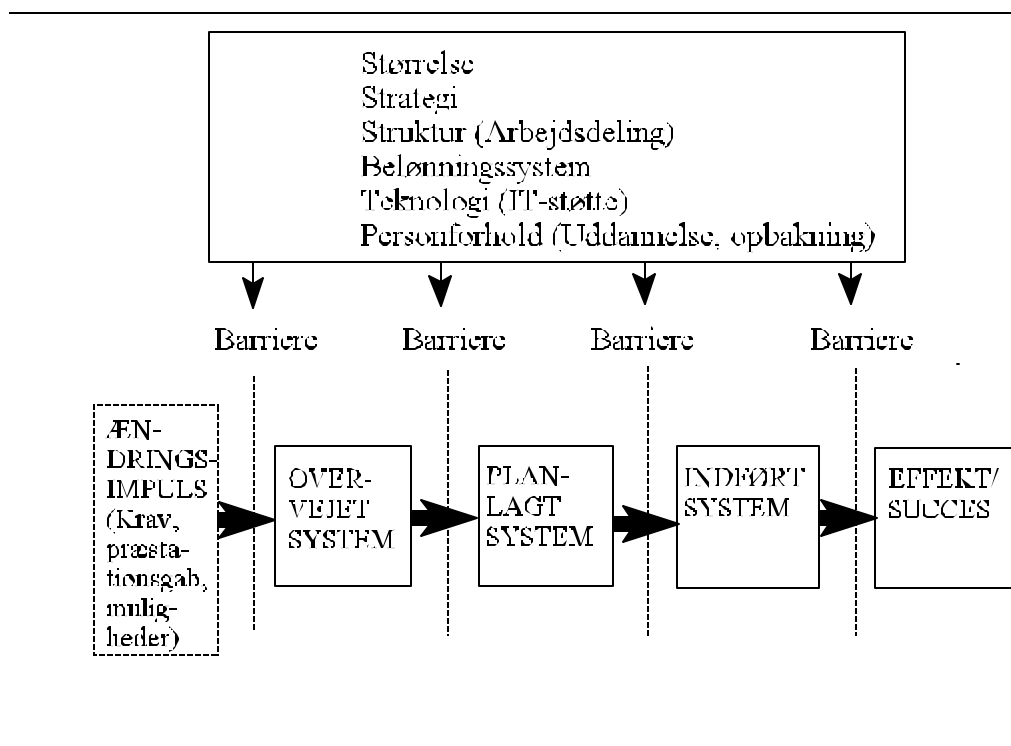
Artiklens analyseramme er opridset i Figur 1, der er en tillempning af Andersons (1995) generelle fasemodel for implementering. At faktorenes vigtighed kan variere gennem forløbet, fra at initiativer overvejes, til at deres faktiske effekter viser sig, fremgår blandt andet af af nyere resultater vedrørende indførelse af aktivitetsbaserede regnskabssystemer (Krumwiede, 1998). I denne artikel fokuseres på de kundeorienterede aspekter af nye systemer uanset om der er tale om aktivitetsbaserede regnskabssystemer eller anden form for økonomistyring.

Den generelle tese er, at barriererne for vellykket implementering både kan knyttes an til organisatoriske faktorer som manglende tværgående samarbejde, belønning-præstationskobling og relevant præstationsmåling, og til personrelaterede faktorer som manglende ledelsesopbakning og uddannelse i implementering (Anderson, 1995; Shields, 1995). Nyere marketingsforskning peger på tilsvarende barrierer for en øget markedsorientering (Slater og Narver, 1995; Harris og Piercy, 1999).

Undersøgelsen har været åben over for andre relevante barrierer. Med den generelle brug af ordet 'barrierer' ønsker vi at betone, at undersøgelsen har haft et eksplotivt og diagnostiske sigte, og har været mere styret af temaer end specifikke hypoteser. Således søges følgende spørgsmål besvaret: Hvilke forskelle er der i opfattelsen af barrierer hos de forskellige respondenttyper? Hvilke forskelle kan henføres til organisationernes forskellige størrelse, og hvor langt er de kommet i implemen-

teringsprocesserne? Kunne indtjeningsorienteret adfærd ved frontlinjen finde sted uden kundeorienterede regnskabsvæsen?

Figur 1. Barrierer ved indførelse af nye systemer



Metode

Undersøgelsen startede i foråret 1998 med et postomdelt spørgeskema til lederen af økonomiafdelingen i 65 pengeinstitutter, 6 realkreditinstitutter og 27 forsikringsselskaber. Udvælgelsen af virksomheder er sket ud fra et størrelseskriterium, idet alle pengeinstitutter med en arbejdende kapital på over 500 mio. DKR og med mere end 30 ansatte er medtaget. Udvælgelsen af *forsikringsselskaber* vanskeliggøres af de komplicerede koncernkonstruktioner i sektoren, men er foretaget således, at undersøgelsen omfatter de liv- og skadeforsikringsselskaber, som har mere end 30 ansatte ud fra en koncernbetragtning, hvilket i alt drejer sig om 27 selskaber/koncerner. Desuden omfatter undersøgelsen de 6 *realkreditinstitutter*, som på sædvanlige vilkår betjener privat- og erhvervskunder

For at få svar fra velinformerede og sammenlignelige respondenter er de ansvarlige økonomichefer blevet identificeret ved telefonsamtaler med receptionister eller ansatte i økonomi- eller regnskabsafdelingerne. Endvidere blev der kun sendt filialspørgeskemaer ud til de 3 realkreditinstitutter og 24 forsikringsselskaber, der har en kundekontakt svarende til pengeinstitutternes. I alt besvarede henholdsvis 62, 57 og 69 % af økonomicheferne, kundeafdelingscheferne (filialcheferne) og frontmedarbejderne (62 % i gennemsnit).

Besvarelsene er jævnt fordelt på de tre brancher. Kun kundeafdelingschefer i realkreditinstitutter skiller sig ud, idet kun én af de tre udvalgte kundeafdelingschefer har besvaret skemaet. Der er heller ingen væsentlig frafaldsskævhed på grund af størrelse, selv om enkelte respondenter fra de mindste virksomheder gav udtryk for, at skemaets problemstillinger var mindre relevante for dem.

Da undersøgelsen ikke blot sigter mod at give et øjebliksbillede men også at forklare konkrete ændringsforløb, er spørgeskemaundersøgelsen fulgt op af interviews i tre af virksomhederne. Disse virksomheder blev udvalgt, fordi de alle var i gang med ændringer i retning af aktivitetsbaserede regnskabssystemer. (Om metode i øvrigt se også Bukh *et al.*, 1999).

Ændringerne - undersøgelsesresultater

Undersøgelsen bekræfter, at de finansielle servicevirksomheder er midt i en overgangsfase, hvor mange overvejer ændringer, så både organisation og økonomistyring gøres mere kundeorienteret. Det er imidlertid ligeså klart, at der ofte er store problemer med at opnå sådanne ændringer.

I økonomistyringen lægges der fortsat stor vægt på at anvende økonomisystemerne til budgetterings- og omkostningsfordelingsopgaver med fokus på afdelingsregnskaber. Selv om der er en stor del af virksomhederne, der nu angiver at være i stand til at bestemme indtægter og omkostninger ved bestemte kundeforhold, henholdsvis 69 og 56 % af bankerne, synes de ikke at være så langt i en målrettet anvendelse af systemer til omkostningsreduktion og analyser af kunderentabilitet som førende britiske virksomheder (Innes og Mitchell, 1997). Ligeså interessant er karakteren af de kunderentabilitetsanalyser, der faktisk udarbejdes, og det fremgår blandt andet af vore interviews, at de nævnte procentsatser afspejler præcise beregninger af indtægter, mens omkostningerne ofte må fordeles efter ret arbitrære nøgler. Både Tabel 1 og undersøgelsen i øvrigt tyder på, at de eksisterende regnskabssystemer kun i begrænset omfang har hjulpet til at opnå omkostningsreduktioner og til at

spore rentable kundeforhold.

Enkelte større danske virksomheder er dog kommet ganske langt på afgrænsede områder. En ansat i en sådan banks økonomiafdeling karakteriserer således anvendelsen af kunderentabilitetsanalyser som vellykket, specielt på erhvervskundeområdet, men selv her indgår der i analysen kun omkring en tredjedel af de omkostningerne, der med rimelighed kan henføres til erhvervskunderne.

Økonomifolkenes organisatoriske rammer og rolleopfattelse kan i sig selv være en begrænsning, for meget tyder på, at finansielle virksomheders økonomifunktion stadig spiller en traditionel rolle. Det afspejles i, at en stor del af virksomhederne angiver, at kundeorienterede formål ligger uden for økonomiafdelingens systemer, herunder ikke blot kundetilfredshedsmålinger, men også kunderentabilitetsanalyser.

Det er dog værd at understrege forskellene. Flere steder kan man tale om en opblødning af den traditionelle specialisering, både i form af øget samarbejde mellem økonomiafdelinger og marketingsafdelinger og i form af mere konsulentprægede opgaver for filialerne. En mere radikal opblødning kunne være en kraftigere decentralisering til filialerne, hvor de i princippet selv overtog ansvaret for økonomistyring og informationssystemer. Det vil der dog være klare begrænsninger for, da man i filialerne typisk kun har 1-2 medarbejdere, der er beskæftiget med budget-, regnskabs- og lignende rapporteringsopgaver. Alligevel er der 12 % af de adspurgte bankfilialchefer, der angiver, at der i deres afdeling er taget selvstændige initiativer til analyser med henblik på kundesegmentering. I et enkelt tilfælde har en filial selv indført nye kunderegistreringer.

Under alle omstændigheder må man forvente, at samarbejdsrelationer til filialerne og ikke mindst inddragelse i nye initiativer kan være kritiske faktorer, fordi der ofte er en stærkere markedsorientering hos cheferne i de kundevedtede afdelinger.

Det skal dog understreges, at der er sket ændringer, og at økonomicheferne angiver, at der er flere på vej (Tabel 1). Ikke mindre end 82 % har gennemført eller overvejer at gennemføre kunderentabilitetsanalyser. At en del har overvejelser om at sammenkæde kvalitetsledelse og økonomistyring kan sammenholdes med, at en undersøgelse fra 1994/95 har dokumenteret, at en række kunderettede initiativer allerede har haft en effekt på kvaliteten af den leverede service i banksektoren (Flohr Nielsen og Hildebrandt, 1996; Flohr Nielsen og Høst, 2000)

Selv om kun få virksomheder har indført aktivitetsbaserede regnskabssystemer, er der en del,

Tabel 1. Planlagte ændringer angivet af økonomichefer

(N=61)	<i>Allerede indført</i>	<i>Konkrete planer eller overvejelser</i>	<i>Intet aktuelt</i>
	%	%	%
Fordeling af omkostninger på specifikke kundeforhold	10	47	43
Fordeling af omkostninger på bestemte aktiviteter	17	50	33
Decentralisering af beslutninger til filialer	43	17	40
Bedre rapportering til filialer om deres omkostninger	32	42	25
Bedre rapportering om finansielle resultater	33	56	12
Bedre rapportering om ikke-finansielle resultater	19	45	36
Kvalitetsledelse (opstilling af servicekvalitetsmål m.m.)	18	44	39
Sammenkædning mellem kvalitetsledelse og økonomistyring	3	42	54
Kunderentabilitetsanalyser.....	43	39	18
Anvendelse af 'ABC' (aktivitetsbaserede regnskabssystemer) ...	5	27	68

der overvejer det. Endnu flere overvejer en indsats for at kunne fordele omkostninger på bestemte aktiviteter og på specifikke kundeforhold. For næsten alle ændringers vedkommende gælder det dog, at jo mindre virksomhed, jo færre ændringer og ændringsplaner.

Barrierer for ændring

For at ændringer skal have gennemslagskraft, skal en række betingelser være opfyldt. For det første skal de nødvendige registreringer foretages. For det andet skal data analyseres og omsættes til aktuelle, letlæselige rapporter. For det tredje skal rapporterne anvendes i beslutningsprocesserne. Og den endelige test er naturligvis, at ændringerne udmøntes i økonomiske resultater.

Meget kan bryde denne kæde. Umiddelbart kræves en stor indsats af tid, computerressourcer og kunnen i alle faser. De barrierer, der er påpeget i litteraturen om ny teknologi og regnskabssystemer, rækker fra manglende opbakning fra topledelsen, manglende match mellem computersystemer, uddannelsesmæssige mangler til samarbejdsproblemer mellem de involverede afdelinger (Anderson, 1995; Shields, 1995).

Mange af disse problemer findes i de danske finansielle virksomheder. Som det fremgår af Tabel 2, er økonomicheferne specielt enige i, at problemerne kan tilskrives computersystemer og, for bankernes vedkommende, koblingen mellem resultater og filialernes beslutninger. Mange af bankernes økonomichefer ser endvidere en uretfærdig måling af filialernes resultater som et problem. Her er der færre henvisninger til barrierer med tilknytning til resultatmåling og belønning i forsikrings-selskaberne, hvilket i nogen grad kan afspejle forsikringsselskabernes stærkere tradition for salgsorienterede lønsystemer.

Når man spørger cheferne for de kunderettede afdelinger, skærpes svarene på mange spørgsmål. Der er således 38 % af filialcheferne, der er enige i, at markedsundersøgelser udnyttes for dårligt. De markerer også oftere barrierer i form af manglende opbakning og samarbejdsproblemer. Det viser nødvendigheden af at spørge i de kundevendte afdelinger, hvis man skal have et reelt billede af problemer og ændringsmuligheder.

Filialcheferne i undersøgelsen blev stillet over for en påstand om, at ringe service fra hovedsædet til de kundevendte afdelinger i form af aktuelle og letlæselige rapporter var et problem. Det var 29 % helt eller delvis enige i. Det kan være et udtryk for, at man mangler informationssystemer, der gør filialerne i stand til at styre sig selv. Det kan selvfølgelig diskuteres, om løsningen udelukkende skal være bedre konsulenttjenester fra hovedsædet, eller om man eksempelvis skal give filialerne et større selvstændigt ansvar for informationssystemerne. Større bankfilialer kunne blandt andet selv gennemføre kundetilfredshedsundersøgelser.

Tabel 2. Barrierer for bedre økonomisk styring

Procentdele, der erklærer sig "helt" eller "delvis enige".			
Med udgangspunkt i forholdene i egen virksomhed... "Hvilke aktuelle barrierer mener De, der er for yderligere forbedringer i den økonomiske styring"	Økonomi- chefer (N=61)	Filial- chefer (N=52)	Front- medar- bejdere (N=60)
Utdiagsvarende IT	41	36	-
For ringe computer-støtte-funktioner	42	36	-
Manglende opbakning i topledelsen	5	26	-
Manglende opbakning i den centrale stab	5	24	-
Manglende opbakning hos filialledere	5	11	-
Manglende opbakning hos kunderettede medarbejdere	3	20	-
For ringe uddannelse i økonomisk styring i filialerne	18	34	-
For ringe uddannelse i økonomisk styring i hovedsædets stabe	24	22	-
For ringe uddannelse i implementering af nye systemer	25	29	-
For meget papirarbejde hos frontpersonalet	37	57	57
For uretfærdig måling af filialernes resultater	32	24	36
For ringe kobling mellem resultatmåling og beslutningsprocesser i filialerne	32	24	36
For ringe kobling mellem resultater og forskellige former for belønning i filialerne	41	48	47
For ringe udnyttelse af markedsundersøgelser	26	38	46
Samarbejdsproblemer mellem afdelinger i hovedsædet	14	22	-
Samarbejdsproblemer mellem hovedsæde og filialer	7	18	26
Manglende ressourcer i vores afdeling	37	33	49
Ingen uden for vores afdeling vil føle ejerskab for nye rapporteringssystemer	31	24	28
Ingen til at påtage sig ansvaret for tværgående projekter	17	13	-
Ring service fra hovedsæde til filialer i form af aktuelle og letlæselige rapporter.....	-	29	35
For lidt beslutningskompetence i afdelingen.....	-	-	42

Bag Tabel 2's oversigtsbillede af opfattede barrierer gemmer sig en variation, som er søgt analyseret med udgangspunkt i filialchefernes tilkendegivelser, da økonomichefers opfattelser kan have en vis skævhed til fordel for bestemte systemer (Krumwiede, 1998). Denne analyse viser kun mindre forskelle mellem store og små virksomheder. Derimod er der forskelle, der kan henføres til karakteristika ved implementeringsprocesserne, og der kan spores nogle mulige forklaringer på

vellykkede initiativer - og på barrierer herfor.

Hovedresultaterne af den kvantitative analyse er vist i Tabel 3, der ligesom Tabel 2 viser nødvendigheden af at supplere faktorer som ledelsesopbakning, uddannelse og koblingen fra præstation til belønning - de tre fremhævede faktorer i Shields' (1995) undersøgelse. Således synes der at være væsentlige forklaringer på forløbene, der bundet i forskellige computerstøttefunktioner, forskellige ressourcer i filialerne og forskellig rapporterings-service fra hovedsædet.

Tabel 3. Barrierer for økonomistyring og kunderentabilitetsanalyser - Samvariationer (Kendall's tau-b-korrelationer)

<i>Filialchefers opfattelser af barrierer (Jf. Tabel 2)</i> (43<N<53)	<i>Virksom- heds- størrelse</i>	<i>Deltagelse i organisa- satorisk ændring* (*)</i>	<i>Kunderentabilitets- analyse</i>		
			<i>Ikke planlagt</i>	<i>Ikke imple- menteret</i>	<i>Ikke vellyk- ket ***)</i>
Manglende opbakning i topledelsen.....	-0,04	-0,2	0,2	0,29*)	0,27*)
Ringe uddannelse i implementering.....	-0,05	-0,18	0,14	0,17	-0,1
Ringe kobling mellem resultater og belønning i filialerne	0,06	-0,34*)	0,13	0,17	0,03
Ringe computer-støtte-funktioner.....	0,12	0,26*)	0,09	0,20	0,30*)
Manglende opbakning hos filialledere.....	-0,07	-0,36*)	0,39*)	0,47*)	0,27
Samarbejdsproblemer I hovedsædet.....	-0,27*)	-0,38*)	-0,04	-0,01	0,16
Samarbejdsproblemer MED hovedsædet.....	-0,03	-0,36*)	0,09	0,16	0,26
Manglende ressourcer i vores afdeling.....	-0,19	-0,12	0,30*)	0,35*)	0,38*)
Ingen 'ejerskabsfølelse' for nye systemer uden for hovedsædet.....	-0,02	-0,44*)	0,12	0,16	0,11
Ingen ansvarlighed for tværgående projekter....	-0,22	-0,44*)	0,11	0,20	0,14
Ringe rapporterings-service fra hovedsædet.....	-0,01	-0,33*)	0,25	0,23	0,29*)

*) Statistisk signifikant samvariation (p<0.05)

**) Filialchefens inddragelse i aktuelle organisatoriske, teknologiske eller uddannelsesmæssige tiltag.

***)'Ikke vellykket': Filialcheferne karakteriserer anvendelsen af kunderentabilitetsanalyser som 'ikke vellykket' eller 'slet ikke vellykket' eller 'både-og'.

Den forskel, der kan tilskrives, at virksomhederne er på forskellige *trin i ændringsforløbet*, er vist i de sidste kolonner i Tabel 3, hvor der fokuseres på kunderentabilitetsanalyser.

Sammenligninger af filialchefernes opfattelser af barrierer viser her, at i de virksomheder, der kun er nået til at overveje indførelse af kunderentabilitetsanalyser, angiver man i højere grad barrierer som mangel på ledelsesopbakning og på ansvar for tværgående projekter end i de virksomheder, der faktisk har indført kunderentabilitetsanalyser. Undervejs i forløbet er 'sponsorering' således vigtig. Skal ændringsovervejelser konkretiseres og føres ud i livet, er både topledernes og filialchefernes opbakning kritiske faktorer, ligesom der kræves ressourcer til projekterne på et operativt niveau. I praksis vil manglende opbakning ofte begrænse ændringsprojekter til noget, der kan gennemføres uden at involvere andre afdelinger.

Som sidste led i denne analyse (sidste kolonne i Tabel 3) sammenlignede vi de filialchefer, der angav, at virksomhedens kunderentabilitetsanalyser som vellykkede, med dem, der ikke fandt dem vellykkede. Det, der kendetegnede virksomhederne uden vellykkede kunderentabilitetsanalyser, var - udover de allerede nævnte barrierer - at barrierer som manglende rapporteringsservice fra hovedsædet og problemer med samarbejdet til hovedsædet blev nævnt oftere.

I implementeringslitteraturen er der peget på, at *inddragelse* af berørte medarbejdere både kan gøre en ændring bedre og mere accepteret. Denne undersøgelse afspejler da også en udbredt inddragelse i nogle spørgsmål, men samtidig er der en vis variation i den personkreds, der inddrages.

Som forventet er filialernes inddragelse forhold til økonomicheferne beskeden i teknologiske og organisatoriske spørgsmål, mens filialcheferne oftere end økonomicheferne inddrages ved indførelse af nye kunderegistreringer og analyser med henblik på kundesegmentering.

Effekten af inddragelsen kan kun antydes i en kvantitativ analyse, men samvariationerne i Tabel 3 tyder klart på, at inddragelse modererer mange af de nævnte barrierer. Jo mere filialcheferne eksempelvis inddrages i ændring af arbejdsdeling og procedurer, jo mindre opfatter de samarbejdsproblemer mellem filial og hovedsæde. De, der inddrages i forbindelse med indførelse af nye kunderegistreringer, ser også færre problemer med at føle ejerskab for rapporteringssystemerne og med at få god rapportering ud i filialerne.

Inddragelsen af frontmedarbejdere kan måske påvirke deres kundeorienterede adfærd, men det

synes usikkert, om den hidtil praktiserede inddragelse også befordrer salgsorientering endsi-
gø lønsomhed. I nogle tilfælde kunne der være behov for en mere målrettet og omfattende inddragelse
for at diagnosticere den enkelte virksomheds specifikke barrierer og drøfte dens præstationsmål,
hvis man ønsker ændringer i den retning.

Konsekvenser i praksis

Både survey og interview giver et billede af holdninger og rolleopfattelser i økonomiafdelingerne.
Ikke overraskende ønsker nogle ledende økonomimedarbejdere en mere aktiv rolle over for
virksomhedernes kundevendte dele, eksempelvis som 'sparringspartner' eller som 'servicevirksom-
hed'. Mere interessant er det, at de også ser indstillingen i deres egne afdelinger som hæmmende for
en sådan omstilling.

Ændringerne i økonomistyringen sker oftest med små skridt ad gangen, men økonomienhederne har
et stort råderum til at afprøve nye teknikker. Så længe det ikke er nødvendigt at hyre eksterne
konsulenter og trække på andre afdelingers ydelser og tid, er det muligt at gå meget langt i bestræ-
belserne på at ændre indholdet af økonomistyringen uden konkrete godkendelser fra virksomhedens
ledelse. Hvis de nødvendige data først foreligger, f.eks. i form af tidsregistreringer til en ressour-
cestyringsmodel, er det lettere at komme videre i forløbet.

Interviewene i de tre virksomheder indikerer også, at de forskellige barrierers betydning afhænger af,
hvor langt virksomheden er kommet med sine overvejelser. Således bliver *holdningsrelaterede*
barrierer mere åbenlyse, jo længere fremme i forløbet, man er.

De tre virksomheder befinder sig på forskellige stadier i indførelsen af ABC og står derfor over for
forskellige barrierer. For den virksomhed, der endnu befinder sig i den tidlige analysefase, er det
navnlig mangel på ressourcer, der er en barriere mod at gå videre med aktivitetsbaserede regnskabs-
systemer. Mangler man integrerede EDB-systemer, tid og mandskab i økonomiafdelingen, er det
vanskeligt at kortlægge de grundlæggende sammenhænge, der kan lede frem til en egentlig ABC-
model for virksomheden.

Anderledes stiller det sig med den virksomhed, der er kommet noget længere og befinder sig i
overgangsfasen mellem analyse- og handlingsfaserne. Her har man den nødvendige forståelse for
sammenhænge i virksomheden og er begyndt at lave egentlige ABC-beregninger. Da ser man ikke

længere mangel på ressourcer som det største problem. Derimod ser man holdningen til ABC-modellen og dens resultater som afgørende for det videre forløb. Sammenhængen til præstationsmålings- og belønningssystemet forventes at have stor betydning for den enkelte hovedkontors- eller segmentansvarliges holdning til ABC. Man regner derfor med at arbejde tæt sammen med medarbejdere i udvalgte målgrupper for på den måde at frembringe ejerskab for systemet. Enten vil et sådant pilotprojekt finde sted hos modstandere af ABC for at overbevise disse om systemets kvaliteter, eller også vil man samarbejde med positivt stemte kontorer eller afdelinger for derved bedre at kunne illustrere systemets fortrin for den resterende organisation. Økonomiafdelingens *politiske* overvejelser afspejler et behov for at vinde støtte for disse projekter.

Noget tilsvarende gør sig gældende i den virksomhed, der har den mest fremskredne ABC-anvendelse, og hvor man allerede har foretaget ABC-analyser på ad hoc-basis til brug for direktionen. Også her fremhæves koblingen til præstationsmålings- og belønningssystemet, nødvendigheden af at vinde passende sponsoreres støtte og fremelskelsen af ejerskab hos de interne kunder. Så langt fremme har man endnu stærkere erfaret, at virksomhedens fælles værdisæt kan være en væsentlig barriere. Man kan godt foretage ABC-beregninger, forelægge dem og forvente, at de bliver taget til efterretning, men modellen og dens anvisninger kan gå på tværs af virksomhedens identitet som en bank for alle.

I sin helhed dokumenterer undersøgelsen eksistensen af en række formelle og uformelle barrierer, og at fremelskelsen af ejerskab og sponsorering har stor betydning for at gennemføre ændringer i den økonomiske styring. Selv om det først er et stykke inde i ændringsforløbet, at ejerskabets og sponsoreringens betydning bliver åbenlys, skabes forudsætningerne tidligt.

Løsningen er ikke nødvendigvis store projekter. De små skridts metode rummer også sine muligheder, men initiativerne kan styrkes, hvis de er forenelige med andre uddannelsesmæssige, teknologiske og strukturelle ændringer. Løsningen indebærer heller ikke nødvendigvis drastiske ændringer af regnskabssystemerne. Kunderentabilitetsanalyser kan foregå uden for regnskabssystemet, blot der er tilvejebragt et datagrundlag. Den målrettede form for inddragelse kan derimod være nødvendig.

Sammenfattende viser undersøgelsen en tendens mod generelle ændringer i den økonomiske styring. Dog uden at det afspejler en radikal ny kundeorientering. Imidlertid har enkelte virksomheder ydet en betydelig indsats for at lave kunderentabilitetsanalyser, for at sammenkoble deres kvalitetsinitiativer med økonomisk rapportering og for at integrere markedsrettede tiltag med interne styringsmæs-

sige tiltag.

En væsentlig barriere for ændringer kan være økonomichefernes opfattelse af økonomifunktionens rolle, men der kan være andre barrierer. Vejen til forbedringer går ikke nødvendigvis over en udvidelse af økonomifunktionens rolle til at omfatte markedsundersøgelser eller over en mere avanceret registrering af kundevedtede afdelingers aktiviteter. I det hele taget må ordet 'barriere' tages med et gran salt, for man må ikke forledes af ordets dårlige klang. Det kan dække over gode begrundelser for at undlade nogle af de diskuterede ændringer. Hvad der er hensigtsmæssige initiativer, må vurderes i den konkrete situation i hver virksomhed. Måske er det mulighederne for initiativer i filialerne, der er helt afgørende for profitabel kundeorientering.

Litteratur

Anderson, S.W.: A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Activity-Based Costing Implementation at General Motors 1986-1993, *Journal of Management Accounting Research*, 7, s. 1-51, 1995.

Argyris, C. og R.S. Kaplan: Implementing New Knowledge: The case of Activity-Based Costing, *Accounting Horizons*, 8(3), s. 83 - 105, 1994.

Bowen, D.E., og E.E. Lawler, III: The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*, Spring, s. 31-39, 1992.

Bukh, P.N.D., P.B. Olesen, N. P. Mols, og J. Flohr Nielsen: Ny økonomistyring i den finansielle sektor: Aktivitetsbaserede regnskabssystemer. *Økonomistyring og Informatik*, 14(4), s. 309-329, 1999.

Bukh, P.N.D.; J. Flohr Nielsen, og N.P. Mols: Elektroniske bankstrategier: Med livrem eller seler, *Finans og samfund*, 8/9, August, 1998.

Chase, R.B. og D.A. Tansik: The Customer Contact Model for Organizational Design, *Manage-*

ment Science, 29(9). s. 1037-1050, 1983.

Flohr Nielsen, J. og S. Hildebrandt: Organisering for service i danske banker og sparekasser, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 1/96.

Flohr Nielsen, J. og V. Høst: The Path to Service Encounter Performance in Public and Private 'Bureaucracies', *The Service Industries Journal*, No.1, 2000. (Forthcoming).

Grönroos, C.: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge MA: Marketing Science Institute, 1983.

Grönroos, C.: *Service Management and Service Marketing*, Massachusetts/Toronto: Lexington, 1990.

Harris, L.C. og N.F. Piercy: Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies, *Journal of Service Marketing*, 13(2), s. 113-131, 1999.

Heskett, J. L., W. E. Sasser og L.A. Schlesinger: *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York, N.Y., Free Press, 1997.

Innes, J. og F. Mitchell: The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions. *The Service Industries Journal*, 17(1), s. 190-203, 1997.

Kaplan, R.S. og D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kohli, A.K. and B.J. Jaworski: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(2), s. 1-18, 1990.

Krumwiede, K.R.: The Implementation Stages of Activity-Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors, *Journal of Management Accounting Research*, 10, s. 239-277, 1998.

Meadows, M. og S. Dibb: Implementing Market Segmentation Strategies in UK Personal Financial Services, *The Service Industries Journal*, 18(2), s. 45-63, 1998.

Mols, N.P., P. N. D. Bukh og J. Flohr Nielsen: Distribution Channel Strategies in Retail Banking, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27(1), s. 37-47, 1999.

Shields, M. D.: An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing, *Journal of Management Accounting Research*, 7, Fall, s.148-166, 1995.

Slater, S.F. og J.C. Narver: Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3), s. 63-74, 1995

Storbacka, K.: Segmentation Based on Customer Profitability: Retrospective Analysis of Retail Bank Customers, *Journal of Marketing Management*, 13, s. 479-492, 1997.