

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

BRFkredit

Resumé

I BRFkredit har anvendelsen af balanced scorecard i forbindelse med et BPR-projekt været en stor succes. Ved at benytte balanced scorecard til at beskrive, hvilke mål man ønskede at opnå, og hvilke tiltag som var nødvendige i den forbindelse, blev BPR-projektet både mere synligt og mere håndgribeligt for organisationen. I dag anvendes balanced scorecard som et strategisk styringsværktøj for hele organisationen.

Kort om BRFkredit

BRFkredit er med en balance på 135 mia. kr. og en egenkapital på 6,5 mia. kr. en af Danmarks største finansielle virksomheder. Vi yder realkreditlån og andre ydelser i forbindelse med belåning af ejerboliger, erhvervsjendomme og offentligt støttet byggeri. På erhvervsområdet har BRFkredit valgt at fokusere på kontor- og forretningsejendomme samt boligudlejningsejendomme. På privatkundemarkedet samarbejder BRFkredit med den landsdækkende ejendomsmæglerkæde EDC Mæglerne, som er Danmarks største kæde med flere end 250 butikker.

BRFkredit har som mål at have et produktudbud og et serviceniveau, der sammen med konkurrencedygtige priser gør det enkelt og billigt for både nuværende og nye kunder at benytte BRFkredit. Endvidere er det vigtigt for BRFkredit, at kunderne opfatter virksomheden som moderne og kundeorienteret. Derfor anvender BRFkredit i disse år mange ressourcer på udvikling af nye edb-systemer. For at kunne yde kunderne den bedst mulige service støtter BRFkredit medarbejdernes initiativ, kreativitet og engagement. En kombination af moderne teknologi og engagerede medarbejdere er for BRFkredit grundpillerne i den fortsatte udvikling af virksomheden.

Balanced scorecard som styringsværktøj

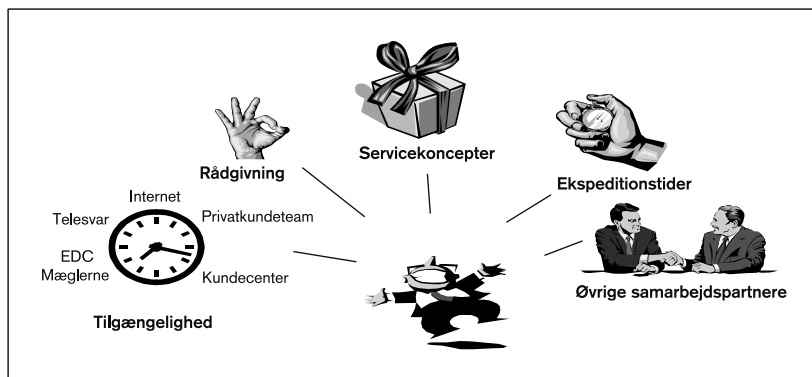
For at understøtte ovennævnte målsætning blev der i 1995 igangsat et stort Business Process Reengineering-projekt (BPR-projekt), som blandt andet har ført til gennemgribende ændringer af privatkundeområdet, IT-området og en helt ny systemplatform, som dog først er færdig i år 2000.

Som hjælp til at styre BPR-projektet i privatkundeområdet valgte man balanced scorecard. Valget faldt på BSC, fordi mange af succeskriterierne for BPR-projektet blev dokumenteret i en række nøgletal, som passede godt ind i BSC-tankegangen om en balanceret rapportering og beskrivelse af årsag-virkning-sammenhænge.

Formålet med dette kapitel er at beskrive anvendelsen af BSC i forbindelse med ændringerne i privatkundeområdet.

BPR-projektet i privatkundeområdet

Målet med BPR-projektet var at udmønte BRFkredits overordnede strategi på privatkundeområdet i konkrete og målbare tiltag, som er illustreret i figur 9.1.



Figur 9.1. Overordnet strategi på privatkundeområdet i 1995.

Kundens basisbehov blev sat i centrum. Målet var blandt andet, at optagelse af realkreditlån skulle være nemt, enkelt og hurtigt. Dette skulle nås ved at have et let tilgængeligt distributionsnet, en hurtig ekspedition og lån til konkurrencedygtige priser. Endvidere blev der udviklet en række servicekoncepter, som blandt andet betød, at kundernes lån løbende kunne overvåges, således at kunderne automatisk fik besked om nye låne- og konverteringsmuligheder.

Resultater af BPR-projektet i privatkundeområdet

BPR-processen blev koncentreret om, hvordan salgsindsatsen kunne styrkes, hvordan kendskabet til BRFkredit kunne øges, hvordan kunderne lettere kunne komme i kontakt med BRFkredit, hvordan samarbejdet med samarbejdspartnere kunne optimeres og endelig, hvordan långivningsprocessen kunne forbedres.

Projektet førte til, at der blev igangsat en række forskellige tiltag, som mundede ud i nedenstående resultater:

Teamorganisering i privatkundeområdet. Privatkundeområdet blev organiseret i team, hvor hvert team dækker et geografisk om-

råde. Privatkunderådgiverne i teamene varetager hele sagsforløbet i en lånesag. Det medfører, at hver sagsbehandler har et antal EDC-mæglere, som de er kontaktpersoner for, ligesom kunderne kun har én person i BRFkredit, der varetager deres lånesag. Dette giver en meget bedre kundeservice og en hurtigere produktion. Endvidere har omorganiseringen kombineret med nye IT-systemer betydet en forbedring af produktiviteten i udlånsproduktionen med 100%.

Key Account Management. Der etableres endvidere en ny afdeling efter et Key Account Manager-koncept (KAM), hvor KAM'er ansat i BRFkredit fik til opgave at fungere som bindeled mellem BRFkredit og de enkelte EDC-mæglere. KAM'ernes opgave er blandt andet at sikre, at samarbejdet løbende udvikles, og at problemer og muligheder, som opstår undervejs i samarbejdet, håndteres og udnyttes bedst muligt.

Oprettelse af et callcenter. For at styrke kundekontakten blev der oprettet et kundecenter, hvor 80% af alle telefoniske spørgsmål fra kunderne straks skulle besvares uden viderestilling. Dette mål er mere end nået.

Konverteringsovervågning. I perioder med ændringer i renteniveauet er det et væsentligt konkurrenceparameter at kunne tilbyde konverteringsovervågning af lån og således kunne give kunderne hurtig besked, når deres lån er konverteringsmodne. BRFkredit har siden 1998 tilbudt denne service. BRFkredit fastlægger nogle standardkriterier, hvor kunderne har mulighed for selv at ændre på disse kriterier. Alle kunder får dog som minimum årligt en status på deres lån samt en oversigt over forskellige lånemuligheder. BRFkredit tilbyder desuden på kundernes vegne at overvåge lån fra andre institutter.

Succes med direct mail. Endnu et resultat af BPR-projektet er en systematisk og målrettet direct marketing-indsats, hvor kundedatabasen løbende gennemgås med henblik på at gennemføre tillægslånkampagner. Denne indsats har været en meget stor succes. Der udarbejdes endvidere kampagner med generel information om BRFkredit og realkreditrelaterede emner, ligesom samarbejdet mellem BRFkredit og EDC Mæglerne markedsføres.

Flere kender BRFkredit. BRFkredit har siden 1995 investeret mange ressourcer i at øge kundernes kendskab til BRFkredit. Der er gennemført et nyt markedsføringskoncept under sloganet ”En god ven af huset”, og der er afsat betydelige midler til markedsføringskampagner. Profileringen tager udgangspunkt i, at kompetente medarbejdere i BRFkredit tilbyder ligefrem og troværdig rådgivning. Profilkampagnerne, som gennemføres med jævne mellemrum, er primært henvendt til privatkundesegmentet. Resultatet af aktiviteterne har været en fordobling af kendskabet til BRFkredit i perioden fra 1995 til i dag. Endelig har BRFkredit efter 1995 intensiveret den eksterne informationsindsats særligt over for de store landsdækkende aviser m.m. Dette har været med til at markere BRFkredit fagligt som realkreditspecialist og dermed befæste BRFkredits position som en seriøs og kompetent udbyder af realkreditlån.

BSC som styrings- og rapporteringsværktøj

Udviklingen af BSC startede i 1995 og foregik sideløbende med BPR-projektet. I første omgang blev BSC anvendt som et rapporteringsværktøj. Det betød, at det var muligt stort set dagligt at følge udviklingen i måltallene.

For at styrke anvendelsen af BSC og sikre gennemførelsen af BPR-projektet med en opnåelse af de ønskede benefits blev der

udarbejdet en ny forretningsmodel. Modellen beskrev i detaljer de forskellige tiltag, som skulle gennemføres. Disse tiltag blev splittet op i en række indsatsmål (lead-indikatorer) og resultatmål (lag-indikatorer), som skulle opnås i projektet.

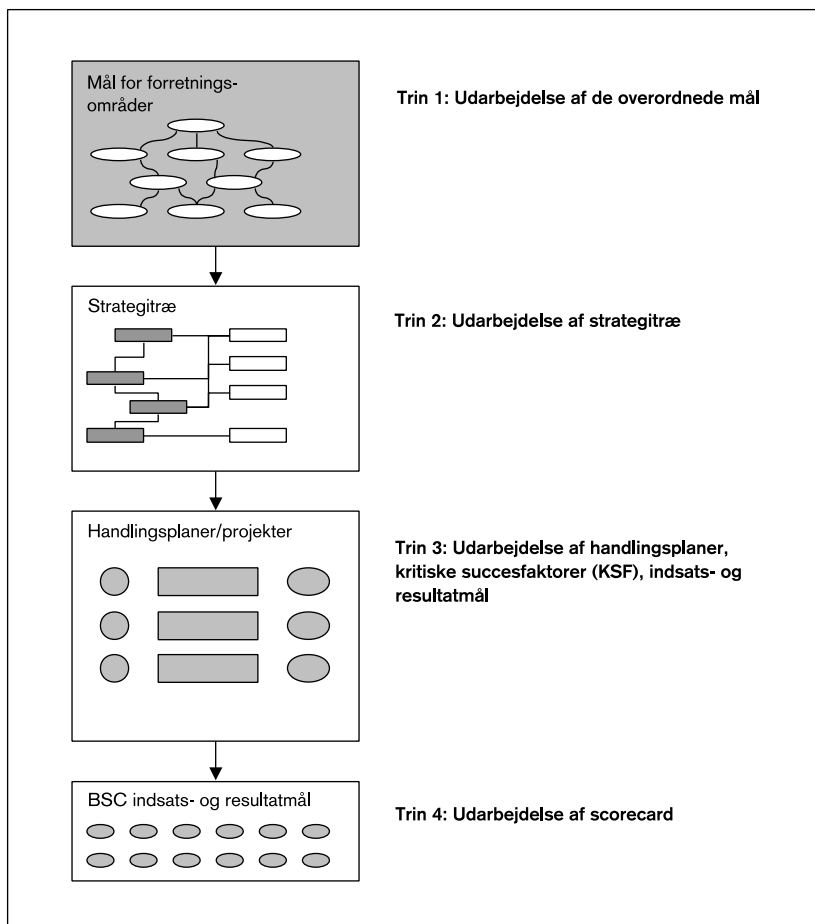
Formålet med forretningsmodellen var at synliggøre virksomhedens strategi. Det vil sige, at arbejdet blev koncentreret omkring årsag-virkning-sammenhængene. Konkret betød det fokus på, hvilke mål der skulle opnås, hvilke tiltag dette krævede, samt hvilke resultater det ville medføre. Derved blev det sikret, at hvert eneste måltal, som blev udvalgt til BSC-rapporteringen, var et led i en kæde af årsag-virkning-sammenhænge, der kommunikerede meningen med den nye strategi til organisationen.

For hver periode opstilles mål. Indsatsen påbegyndes for at opnå målene, og de opnåede resultater sammenlignes med målene. Hvor der ikke er overensstemmelse mellem mål og resultat, opsamles viden, og der sker en korrektion af indsatsen.

Et meget værdifuldt resultat af denne metodik er, at der sker læring i organisationen. Yderligere kan det nævnes, at BSC i dag anvendes i alle forretningsområderne.

Erfaringen viser dog, at BSC ikke er en proces, som stoppes eller bliver færdig. Der vil hele tiden være behov for løbende ændringer, efterhånden som virksomhedens strategi tilpasses.

Nedbrydningen af strategien til måltallene sker i forskellige trin for at sikre sammenhængen mellem BSC og virksomhedens strategiske målsætning. Denne nedbrydning af rapporteringen sker via fire trin og er vist i figur 9.2.



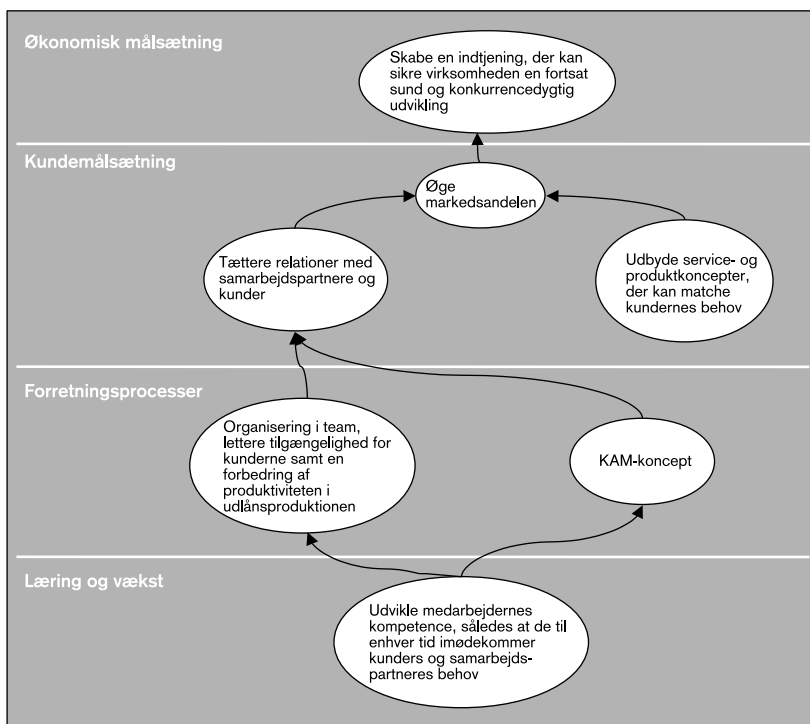
Figur 9.2. Fremgangsmåden i nedbrydningen til et scorecard.

Trin 1 er udarbejdelse af de overordnede mål. Her vises sammenhænge mellem målene, og hvorledes disse påvirker hinanden. I trin 2 udarbejdes et strategitræ. Denne aktivitet sikrer, at der opnås en sammenhæng mellem virksomhedens strategiske fokusområder og de enkelte områders handlingsplaner. Udarbejdelse af handlingsplaner, kritiske succesfaktorer samt målepunkter for de næste års handlingsplaner sker i trin 3. Endelig er der trin 4, som er udarbejdelse af det enkelte scorecard med en fastlæggelse af infor-

mationsniveauet for målepunktet, herunder rapporteringshyppighed og datafangst.

Trin 1: Udarbejdelse af de overordnede mål

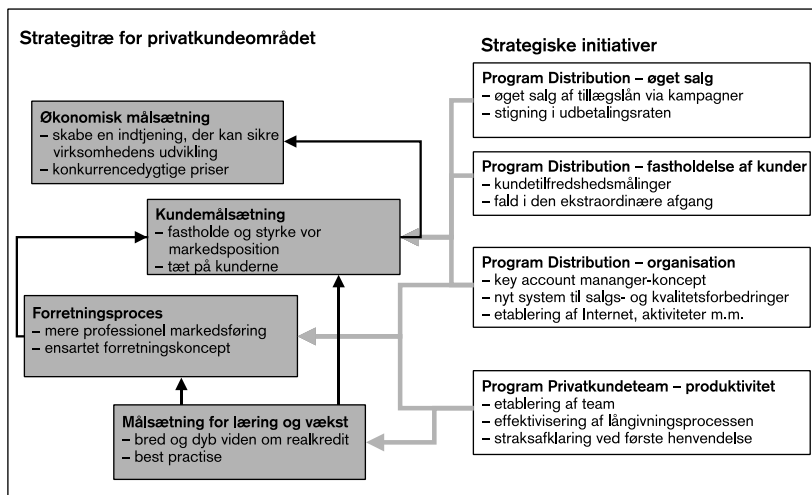
De overordnede mål udtrykker den fælles vision, som er formuleret i strategien. Ideen er i overblikksform, at målsætning og måltal skal klargøre og kommunikere den fælles vision, så organisationen mobiliseres og bliver i stand til at fokusere på de vigtigste målsætninger. En fælles vision og målsætning er et vigtigt udgangspunkt for den strategiske læringsproces, idet den fælles vision klart og operationelt definerer de resultater, hele organisationen søger at nå. I figur 9.3 er vist de overordnede mål for privatkundeområdet i 1995, og hvordan de enkelte mål påvirker hinanden.



Figur 9.3. Mål for privatkundeområdet i 1995 .

Trin 2: Udarbejdelse af et strategitræ

Næste trin er udarbejdelse af strategitræet. Strategitræet er et godt værktøj til at give overblik over sammenhængen i de vigtigste strategiske initiativer og resultater, som er nødvendige for at opfylde den fælles vision. I figur 9.4 er vist et eksempel på det strategitræ, som blev benyttet ved BPR-projektet i 1995.



Figur 9.4. Eksempel på et strategitræet i 1995 for BPR-projektet.

I venstre side er vist de resultater, som skal opnås i strategiperioden. Resultaterne er opdelt i de fire perspektiver. Pilene mellem de fire perspektiver viser ikke kun sammenhængen mellem resultaterne, men også en prioritering af vigtigheden. Det vil sige de resultater, som er vigtige for en samlet målopfyldelse. I figur 9.4 viser eksemplet, at en succesfuld gennemførelse af resultaterne i perspektivet for "Målsætning for læring og vækst" er særdeles vigtig, da disse resultater både påvirker målopfyldelsen i perspektiverne "Forretningsproces" og "Kundemålsætning".

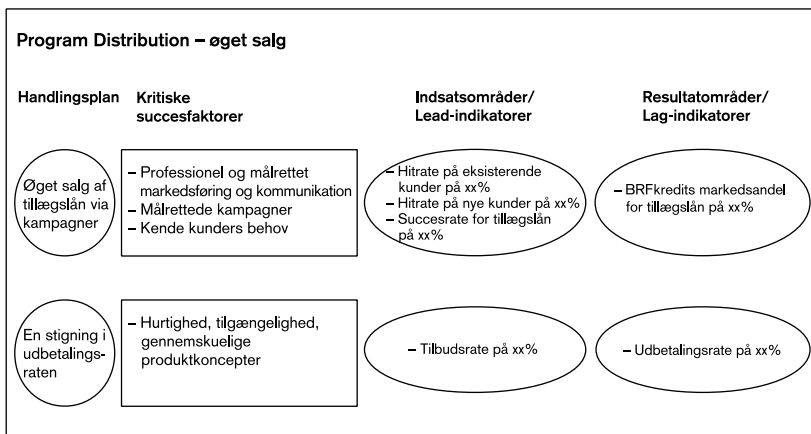
I højre side er vist de strategiske initiativer, som skal sikre en gennemførelse af resultaterne i de fire perspektiver. De strategiske

initiativer er i eksemplet samlet i programmer, som igen er en samling af en række projekter. Også her viser pilene, hvilke af perspektiverne som bliver påvirket af de strategiske initiativer.

Trin 3: Udarbejdelse af kritiske succesfaktorer, indsats- og resultatmål

Når de strategiske initiativer er fastlagt, nedbrydes disse i handlingsplaner, aktiviteter, kritiske succesfaktorer samt indsats- og resultatområder. I figur 9.5 er vist et eksempel på denne nedbrydning. Eksemplet viser nedbrydning af det første strategiske initiativ fra figur 9.4, nemlig ”Program Distribution – øget salg”. Nedbrydningen sker i tæt samarbejde med de ledere, som er involveret i gennemførelsen af tiltagene.

Fordelen ved denne proces er, at der sker en aktiv sparring med lederne, som sikrer, at der er konsensus om årsag-virkning-sammenhænge i strategien og om målepunkterne (nøgletallene), som indgår i scorekortene for den kommende strategiperiode.

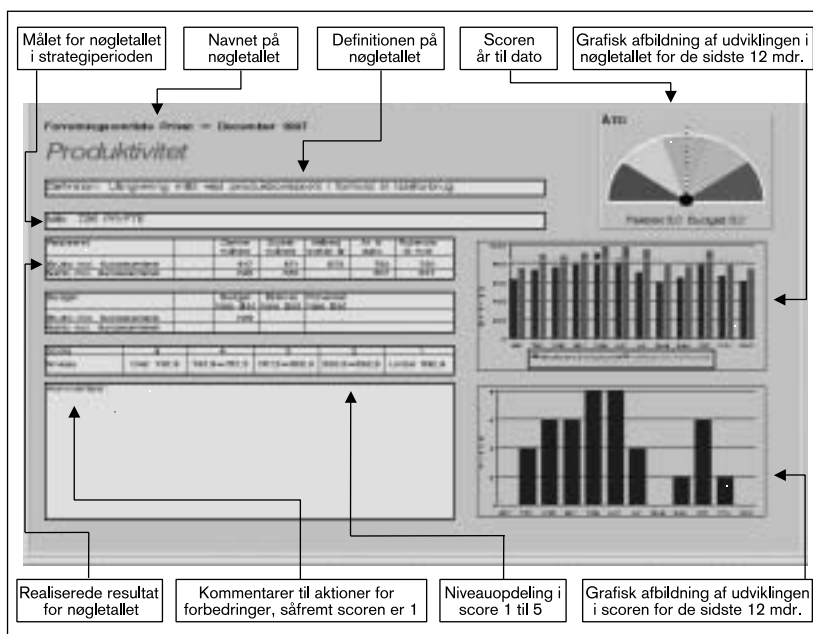


Figur 9.5. Eksempel på trin 3, hvor de enkelte målepunkter udvælges for strategiperioden.

Trin 4: Udarbejdelse af scorecard

Når målepunkterne (nøgletallene) for strategiperioden er fastlagt, skal informationsniveauet og udviklingen i tallene kvantificeres. Dette sker i trin 4.

Første step i trin 4 er behandlingen af de enkelte indsats- og resultatområder, hvor udviklingen i nøgletallene fastlægges. Det er en forudsætning, at der er enighed om status i dag for at blive enige om et mål i fremtiden. Næste step er udarbejdelsen af det enkelte scorecard. Et eksempel er vist i figur 9.6.



Figur 9.6. Indholdet i et scorecard .

Scorecardet indeholder information om udviklingen i nøgletallet i strategiperioden, en definition af nøgletallet, tal, der viser den faktiske udvikling, en score, som opdeler det realiserede resultat i en score mellem 1 og 5, eventuelle kommentarer til den nuværende status samt endelig en grafisk afbildning af udviklingen i nøgletallet og scoren.

Et vigtigt punkt i scorecardet er niveauopdelingen. Målet for nøgletallet bliver fastlagt i strategiarbejdet, og den ansvarlige leder fastlægger kriterier for, hvornår det realiserede resultat er godt (score 5), og hvornår det realiserede resultat er dårligt (score 1). Derved bliver den ansvarlige leder tvunget til på forhånd at vurdere, hvornår en udvikling i nøgletallet er god, og hvornår den er dårlig. Endvidere skal lederen vurdere, hvilke konsekvenser en dårlig score vil medføre. Såfremt det realiserede nøgletal udløser scoren 1, skal den ansvarlige leder komme med en handlingsplan til en forbedring af scoren i kommentarfeltet på scorecardet.

I BRFkredit bruges scoren også til at konsolidere nøgletallene ved at summere score per nøgletal. Derved kan hvert enkelt forretningsområdes performance beregnes. Det er dog et diskussionspunkt, om en score i det hele taget kan lægges sammen, og hvordan de i givet fald skal vægtes. Konsolideringen af nøgletal er heller ikke en del af BSC-tankegangen, men i BRFkredit har vi erfaret, at det er et godt værktøj til at få et hurtigt overblik over den løbende udvikling i strategien.

I figur 9.7 er vist et eksempel på en konsolidering af scoren for BRFkredit i alt. Scoren er med til at skabe et hurtigt overblik over alle nøgletallene. Ved hjælp af farverne rød, gul og grøn kan der hurtigt dannes et overblik over de nøgletal, som har et godt eller dårligt resultat.

**BRFKredit i alt
Oktober 199X**

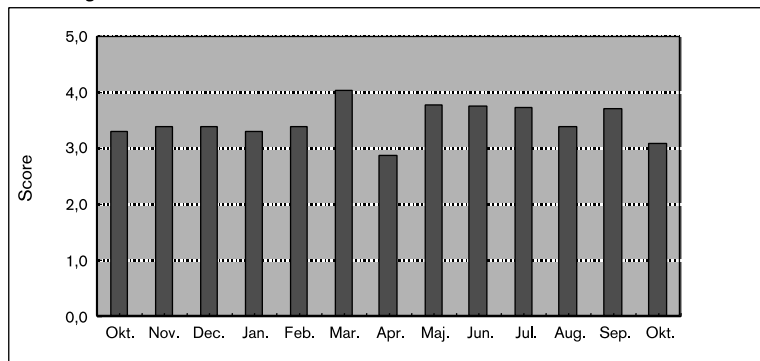
Scorecard for områderne

	Denne måned	Sidste måned	Måned sidste år	År til dato	Rullende 12 mdr.
Privat	2,7	2,7	3,4	2,7	2,8
Støttet	3,0	3,4	3,0	3,4	3,2
Erhverv	3,5	5,0	2,3	4,3	4,0
I alt	3,0	3,5	3,0	3,3	3,2

Scorecard for mål

	Denne måned	Sidste måned	Måned sidste år	År til dato	Rullende 12 mdr.
Marked	3,0	1,0	2,0	3,0	3,0
Salg	4,3	4,3	3,0	3,8	3,8
Porteføljen	2,7	3,3	3,7	3,0	3,2
Produktivitet	3,5	3,8	3,0	4,5	4,0
Indtjening	1,3	4,0	3,0	3,0	2,5
Samlet resultat	3,0	3,5	3,0	3,3	3,2

Udviklingen i den samlede score



Figur 9.7. Eksempel på konsolidering af scoren.

Implementeringen af BSC i BRFkredit

Implementeringsstrategien var baseret på at afprøve BSC i en organisatorisk enhed som et pilotprojekt og på baggrund af erfaringerne herfra tage stilling til, hvordan BSC kunne implementeres i hele organisationen. Arbejdet blev som tidligere nævnt igangsat omkring et BPR-projekt. Ved igangsættelse af nye initiativer blev disse først testet i pilotområder, og resultaterne heraf blev løbende målt i en BSC-rapportering.

Helt afgørende for BPR-projektets succes var, at der i hele udviklingsfasen og implementeringsfasen blev udført et stort stykke arbejde med henblik på at skabe konsensus blandt de involverede parter. Der blev brugt store ressourcer på uddannelse af så vel BRFkredits egne medarbejdere som EDC-mæglerne. Et væsentligt nøgleord i implementeringen af BPR-projektet var kommunikation, og et meget vigtigt kommunikationsmiddel i dette arbejde var BSC, som detaljeret kunne dokumentere virkningerne af de ændrede arbejdsmetoder. BSC var også med til at sikre, at en adfærdsændring blev gennemført i organisationen, og at den blev fastholdt efter implementeringen. Erfaringerne var så gode, at BRFkredit efter færdiggørelsen af BPR-projektet har indført BSC i alle de øvrige forretningsområder efter samme implementeringsstrategi.

En succesfuld implementering af BSC forudsætter en tilpasning i virksomhedens styringsfilosofi til, hvordan man fokuserer på de langsigtede strategiske målsætninger, og hvordan lederne anvender information og træffer beslutninger. For at sikre at virksomheden og organisationen bliver optimalt rustet til en succesfuld implementering, har Robert Kaplan og David Norton identificeret tre roller, som er vigtige at få besat fornuftigt: Arkitekt, koordinator og kommunikator.

Arkitekten er ansvarlig for processen med at konstruere det første BSC og sikre en udvikling af scorecardet i ledelsesinformationssystemet. Arkitekten skal også virke som en proceskonsulent og

være i stand til at oplyse ledergruppen og guide processen med at omsætte strategien til konkrete målsætninger og måltal. I BRFkredit var økonomiområdet ansvarlig for denne rolle.

Koordinatorens rolle er at hjælpe lederne med at definere deres roller i den fremtidige anvendelse af BSC. Koordinatoren skal referere til den administrerende direktør. I BRFkredit blev denne rolle håndteret af underdirektøren med ansvaret for privatkundeområdet vedrørende input om privatområdet.

Kommunikatoren er ansvarlig for at opnå forståelse, accept og støtte i organisationen. Denne rolle kan f.eks. løses af en ekstern konsulent eller den interne informationsafdeling. I BRFkredit valgte vi at bruge et konsulentfirma til at varetage denne rolle helt overordnet.

Herudover udvalgte og uddannede vi interne 'facilitators', som havde til opgave at informere og uddanne medarbejdere.

Denne fremgangsmåde viste sig meget vellykket i BRFkredit, idet det sikrede en utrolig effektiv implementering i organisationen. Efterfølgende i driftsfasen og videreudviklingen af BSC er rollerne blevet varetaget af økonomiområdet.

Mere effektiv ledelsesrapportering og strategiarbejde

I dag er BSC en integreret del af BRFkredits ledelsesinformationssystem. Måltallene aflæses ved hjælp af farver, som indikerer, hvor de ligger i forhold til definerede grænser for det acceptable. Såfremt et bestemt måltal ønskes yderligere belyst, er det via en drill-down-funktionalitet muligt at foretage en detailanalyse. Alle data er således tilgængelige i det samme system, og systemet er så fleksibelt, at en leder kan vælge at følge et særligt mål, der er specielt afgørende eller aktuelt i et geografisk område eller i et bestemt forretningsområde. Desuden giver systemet informationer om sælgere, formidlere og andre aktivitetstal i virksomheden.

Indførelsen af et nyt ledelsesinformationssystem kombineret

med brugen af BSC har derfor givet en række forbedringer, som er vist i tabel 9.1.

Situationen før implementering:	Situationen efter implementering:
• en lang proces med stor ressourceanvendelse • mange data, men få nøgletal • administrativt en stor proces • ikke ens opfattelse af målepunkter • uaktuel og ukoordineret ledelsesrapportering • mange strategier og handlingsplaner var ikke tilpasset på tværs af organisationen	• bedre information med en mindre ressourceanvendelse • dagsaktuel og koordineret ledelsesrapportering, som understøtter ledelsesfunktionen • ens opfattelse af kritiske nøgletal og målepunkter i ledergruppen • strategier og handlingsplaner er tilpasset på tværs af organisationen • bedre diskussionsgrundlag for handlingsplaner • simuleringsmodeller, som giver et hurtigere overblik

Tabel 9.1. Ændring i ledelsesrapportering og økonomistyring.

Et eksempel på en bedre information med mindre ressourceanvendelse kombineret med brugen af simuleringsmodeller er udarbejdelsen af treårs prognoser i forbindelse med strategiprocessen. Tidligere startede dette arbejde i januar og fortsatte frem til juni. I 1999 samledes ledergruppen for hvert forretningsområde i cirka to dage, hvor forretningsområdets strategi og treårs prognose blev udarbejdet på baggrund af simuleringsmodeller og skabeloner fra BSC. Det har medført en betydelig tidsbesparelse, en bedre forståelse for forskellige strategivalg samt et mere gennemarbejdet strategiplæg, hvor alle konsekvenser var beskrevet.

Konklusion

BSC er som udgangspunkt et godt værktøj til at skabe overblik over de væsentligste nøgletal i en virksomhed. I BRFFkredit har man derudover fundet stor styrke og opnået utrolig gode resultater

ved at anvende værktøjet på det strategiske plan. Ved at benytte BSC til at beskrive, hvilke mål man ønsker at opnå, og hvilke tiltag som er nødvendige i den forbindelse, er virksomhedens strategi blevet både mere synlig og mere håndgribelig for organisationen.

Hvert eneste måltal i BSC-rapporteringen er et led i en kæde af årsag-virkning-sammenhænge, der løbende kommunikerer udviklingen i virksomhedens strategi og holder organisationen fast på de strategiske mål. Derved sikres det, at BSC ikke 'kun' bliver et rapporteringsværktøj, men også et strategisk ledelsesværktøj af høj værdi.

BRFkredit har således med implementeringen af balanced scorecard opnået markante fordele på en række områder.

Først og fremmest har BSC været – og er fortsat – en god og værdifuld støtte i gennemførelsen af virksomhedens strategier. Endvidere er informationsniveauet i ledelsesrapporteringen blevet bedre og mere aktuel, og ledergruppen har i dag en fælles opfattelse af kritiske nøgletal og målepunkter. Dermed har lederne opnået et markant bedre grundlag for at diskutere strategier og handlingsplaner.

En styrkelse af det ledelsesmæssige og strategiske har bidraget til, at BRFkredit som en ekstra benefit har opnået en betydelig resourcebesparelse i virksomhedens strategi- og budgetarbejde.