

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

Merkantildata A/S

Resume

Dette kapitel handler om anvendelsen af balanced scorecard i Merkantildata. Virksomheden opererer i et meget konkurrencepræget marked, hvor de forskellige leverandører er svære at skelne fra hinanden, og hvor tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere er en central strategisk udfordring. Der redegøres i kapitlet for, hvorledes Merkantildata har implementeret et målstyringssystem med fokus på kunder og medarbejdere. I kapitlet beskrives desuden, hvorledes IT-understøttelsen er grebet an, samt for hvorledes balanced scorecard anvendes i relation til bonusafłønning.

Virksomheden Merkantildata A/S

Forestil Dem en virksomhed, der opererer i et ekstremt konkurrencepræget marked, hvor marginen er på et ciffer, som nærmer sig nul. Kunderne har vanskeligt ved at differentiere de forskellige leverandører, og der er så stor mangel på arbejdskraft, at medarbejdere bliver kontaktet flere gange om måneden med jobtilbud fra konkurrenterne.

En sådan virksomhed vil jeg nu præsentere for Dem og redegøre

for den forskel, der gør, at kunderne kan adskille leverandørerne fra hinanden, samt at medarbejderne siger nej tak, når en headhunter ringer. De to altafgørende parametre for succes i den danske IT-branche.

Merkantildata udvikler og sammensætter intelligente IT-løsninger, der opfylder totale informationsteknologiske behov. I praksis betyder det, at Merkantildata A/S sælger hardware og software fra de største producenter Compaq, IBM, Fujitsu, HP og Microsoft. Den største del af omsætningen, ca. 75%, er hentet fra disse forretningsområder. Merkantildata er, hvad man kalder en totalleverandør. Det vil sige, at en kunde kan få dækket hele sit IT-behov hos Merkantildata.

Merkantildatas typiske kunder er den offentlige sektor samt store og mellemstore virksomheder inden for stort set alle brancher. Koncernen har været på statsrammeaftalen siden 1986 og er som følge deraf en af de dominerende IT-leverandører på det offentlige marked.

Merkantildata Danmark er produktet af en fusion gennemført i 1999 mellem tre IT-leverandører i Danmark: DanaData A/S, Complet Data A/S og CMA A/S. Merkantildata Danmark er et datterselskab af Merkantildata AS, som er en norsk IT-koncern med en omsætning på mere end syv mia. danske kroner i 1998 og datterselskaber i hele Norden.

I Danmark havde Merkantildata i 1998 en omsætning på ca. 2,5 mia. kr. og mere end 900 medarbejdere. Den største andel af medarbejderne er beskæftiget som IT-konsulenter. Ca. 60% er udfakturerende konsulenter med specialer, der spænder fra softwareudvikling og netværksimplementering til IT-arkitektur.

Strategien

grupper identificeret. Der blev ikke kun set på det aktuelle volumen, som den enkelte kunde havde, eller som man forventede kunden ville få, men også på den type behov, som kunderne havde. Virksomheden ville være den foretrukne leverandør hos de kunder, hvor IT var ekstremt kritisk, f.eks. i banker og avisselskaber. Formålet med strategien var at øge afsætningen af de mere komplekse ydelser.

Det var på ingen måde et mål at blive den billigste leverandør af f.eks. en enkelt pc. Derfor var det også bevidst, at prisen ikke skulle være et konkurrenceparameter. Den kunde, hvis indkøbsbehov var en enkelt pc, ville være bedre tjent med at handle i en lavprisbutik. At få mindre kunder til at finansiere det serviceapparat, som kunder med et mere komplekst IT-behov havde, var ikke rentabelt. Prispolitikken blev i overensstemmelse hermed anvendt til udskillelse af kunderne, og disse blev grupperet efter, hvor stor personlig kontakt de havde behov for, hvorefter de fik tildelt en fast kontaktperson, en account manager.

Leverandørerne blev klassificeret i forhold til en sortimentspolitik: A+-varer, A-varer og B-varer. A+-varer er egne lagervarer, A-varer er dem, leverandørerne garanterer at have på lager, og B-varer er skaffeverer. Denne sortimentspolitik var med til at reducere antallet af leverandører meget kraftigt. De leverandører, som vi var lagerførende af, skulle være med til at betale lagerbindingen og selv opretholde et garantilager. Her kom den meget hårde konkurrence Merkantidata til hjælp, idet langt de fleste produkter kan skaffes fra flere leverandører, hvorfor disse er villige til at strække sig langt.

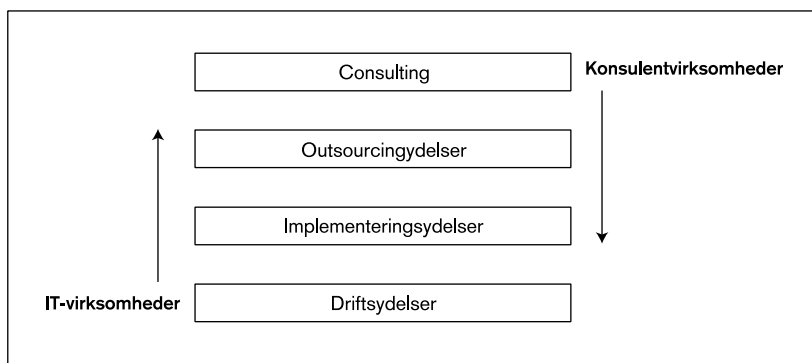
De forretningsområder, der skulle udvikles og opdrives, blev identificeret. Man ønskede blandt andet at styrke sin viden inden for økonomistyringssystemer, således at de personer, der laver foranalyser for en virksomhed, har forskellige økonomistyringssystemer med i tasken, og dermed kan de give den mest uvildige rådgiv-

ning. Der er en gammel talemåde, som siger: ”Hvis dit eneste værktøj er en hammer, ligner alle problemer et søm”.

Medarbejderes loyalitet og sammenhængen mellem omløbshastighed af personale og bundlinje blev også identificeret som kritisk. Det betød, at man hævdede personalepolitik og -pleje op på et strategisk niveau. Her blev personaledirektørens vigtigste opgave at sikre opbygning og bevarelse af de menneskelige ressourcer i virksomheden.

Gennem årene er strategien blevet justeret, idet koncernen i forbindelse med hver budgetrunde kører et ’review’ på strategien. I forbindelse med fusionen i 1999 er der ligeledes gennemført en gennemgribende revision af strategien, idet det er en helt ny virksomhed, der har rejst sig på fundamentet af de tre gamle. Den strategi, der har dannet grundlaget for det balanced scorecard, som eksisterer i virksomheden i dag, har sit udspring i det gamle Dana-Data og er således fra før fusionen. De tre hovedområder i scorecardet (kunder, medarbejdere og finansielle mål) er der dog ikke planer om at ændre på i den kommende revision af strategien.

Strategiarbejdet har identificeret de forretningsområder, som virksomheden vil satse på. Det er vigtigt for Merkantildata i stigende grad at fokusere på konsulenttydelser, da det er på dette forretningsområde, virksomheden kan skabe værdi for kunderne, samtidig med at det er mere lønsomt. Virksomheden er stærkest i den del af konsulentmarkedet, der kan betegnes som implementeringsydelser (se figur 11.1), hvor Merkantildata ved også at kunne levere konsulenttydelser kan levere hele paletten af ydelser og produkter til kunderne.



Figur 11.1. IT-værdikæden.

Figur 11.1 illustrerer den bevægelse, der er i markedet, hvor de virksomheder, der har deres afsæt i salg af hardware, som f.eks. Merkantildata, ønsker at bevæge sig op i de mere komplekse konsulenttydelser. Derved kan de blive en mere kritisk partner for kunderne. Konsulentvirksomhederne ønsker derimod at bevæge sig ned i kompleksitet for at løse en bredere vifte af opgaver for deres kunder, netop de kunder hvor firmaet er kritisk partner. De enkelte overskrifter i 'værdikæden' dækker over følgende opgaver set med Merkantildatas briller:

- Driftsydelser: Hardwareservice og reparationer.
- Implementeringsydelser: F.eks. ny IT-infrastruktur i en virksomhed eller implementering af et nyt økonomistyringssystem.
- Outsourcingydelser: F.eks. overtagelse af den interne drift af virksomhedens IT-installation eller dele af denne funktion.
- Consulting: Rådgivning omkring opbygning af IT-installationer samt udarbejdelse af IT-strategi etc.

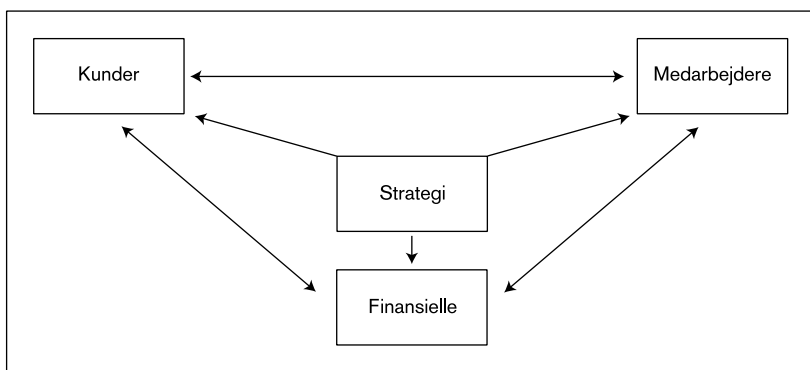
Der er ligeledes i strategien identificeret, hvilke faktorer der er kritiske, for at virksomheden kan opnå følgende: Fastholdelse af nøglemedarbejdere, fastholdelse af kunderne og sikring af økonomien.

Virksomheden arbejder nu ud fra følgende vision, der harmonerer med den strategi, der netop er beskrevet. Det er dog værd at bemærke, at strategien er udarbejdet i Danmark, og visionen er norsk. Dette harmonerer kun, fordi indholdet af den oprindelige danske vision og den nuværende norske var identiske. Vi har derfor en god harmoni mellem visionen og strategien, som netop skal kvantificere de retningslinjer, der er i visionen.

Vision: ”Merkantildata er en ledende distributør og leverandør af informations- og kommunikationsteknologi (ICT) i Norden. Selskapet skal i markedet bli betraktet som en kunnskapsrik IT-partner som baserer sin vekst på kvalitet og fornøyde kunder.”

Merkantildatas balanced scorecard

I figur 11.2 er en kort præsentation af, hvordan Merkantildatas scorecard ville se ud, hvis det blev tegnet. Forklaringen af de enkelte komponenter kommer i de følgende afsnit.



Figur 11.2. Merkantildatas balanced scorecard.

Det scorecard, som Merkantildata har opbygget, indeholder kun tre perspektiver til forskel for den model, som Kaplan og Norton

har opbygget, idet vi mener, at modellen i figur 2 er den, der bedst illustrerer de områder, der er mest kritiske for Merkantildata. Det er dog vigtigt at understrege, at vi arbejder i en meget dynamisk verden, hvor fokus hurtigt ændrer sig. Derfor er jeg sikker på, at vi vil se en ændring i Merkantildatas balanced scorecard, hvor vi vil begynde at arbejde med en fjerde dimension. De områder, som vi fokuserer på, er økonomien, kunderne og medarbejderne.

Vi er meget opmærksomme på den interaktion, der er mellem de enkelte fokusområder. Når man forbedrer kundetilfredsheden, har det en positiv effekt på det finansielle område, men ikke nødvendigvis på medarbejdertilfredsheden. Vi ser ligeledes, at en forbedring af medarbejdertilfredsheden har en positiv effekt på både kundetilfredsheden og økonomien. De forbedringer, som foretages, er intelligente forbedringer. Ikke bare en fordobling af løn etc., der bestemt ikke har en positiv effekt på økonomien. Det kunne være forbedringer af arbejdsredskaber, således at den enkelte medarbejder føler, at man kan optræde mere professionelt over for kunden.

Når de tre områder gennem en periode har været på så højt et niveau, at forbedringer er marginale, vil det være naturligt at udvide fokus med et område mere. Det mest sandsynlige område vil være interne processer. Når en virksomhed på kort tid bliver så stor, som Merkantildata er blevet, vil der opstå subsystemer, kammerateri og dublering af funktioner. Derfor vil der være potentiale for forbedringer i processerne med en afsmittende effekt på de øvrige områder.

Implementering

Merkantildata har valgt ikke at anvende begrebet balanced scorecard om det målingssystem, som bliver præsenteret i det følgende. Baggrunden for dette er, at balanced scorecard ikke var noget, man rigtig var opmærksom på i branchen på det tidspunkt, hvor målstyringen

blev opbygget i Merkantildata. Danske forskere var kun lige begyndt at interessere sig for balanced scorecard på de højere økonomiske uddannelsessteder. Der er ofte den sammenhæng, at man interesserer sig for nye områder på universiteterne, som bagefter breder sig langsomt til virksomhederne, efterhånden som området bliver mere kendt. Havde vi derimod lavet det samme stykke arbejde i dag, var det uden tvivl blevet præsenteret som et balanced scorecard.

I forbindelse med strategiudarbejdelsen blev der på et tidligt tidspunkt identificeret tre hovedområder, der efter vores opfattelse var grundlaget for, at virksomheden kunne få succes:

- **Finansielle:** Virksomheden skal generere et tilfredsstillende overskud til sine ejere. Med tilfredsstillende menes en stadig stigende overskudsgrad.
- **Kunder:** Kunderne er virksomhedens eksistensberettigelse, derfor kan vigtigheden af tilfredse kunder ikke overdrives. Samtidig havde vi erkendt, at kundernes barrierer for skift af leverandør var meget lave. Dette gør, at det er meget nemt at miste en kunde.
- **Medarbejdere:** Vi sælger hovedsageligt de kompetencer, som den enkelte medarbejder besidder. Dette, kombineret med at der er en stor mangel på den type medarbejdere, som vi beskæftiger, gør, at det er meget vigtigt at holde på medarbejderne. Den ansvarlige chef – dette er dog kun de chefer, der har konsulenter som medarbejdere – har dog det problem, at en stor andel af medarbejderne sjældent ser arbejdspladsen eller møder deres chef, idet deres arbejdsplads er ude hos kunderne. Det kræver meget kompetente chefer at sikre medarbejderloyalitet og at kunne lede under disse betingelser. Hvis en medarbejder kun oplever sin arbejdsplads som navnet på lønsedlen, har man som virksomhed et stort problem.

Vi identificerede forholdsvis hurtigt, hvilke områder der var vigtige for os at måle på. Det vanskelige er at identificere, hvorledes man skal måle disse ting, og med hvilke intervaller man skal måle.

Finansielle

Virksomheden havde en intern rapportering, der byggede på realiserede tal i forhold til budget ned på de enkelte profitcentre. Vi arbejder med, at både salgsenheder og produktionsenheder er profitcentre. Det er derved kun forretningsstøttefunktionerne såsom økonomi, logistik etc., der er costcentre. Denne rapportering blev udbygget til at indeholde den almindelige historiske rapportering på omsætning, dækningsbidrag og kapacitetsomkostninger.

Men også med målinger, der kan sige noget om den trend, der er i afdelingerne. Ønsket var at måle på områder, der var fremadrettede for at mindske reaktionstiden. Vi vil gerne give indikationer om retningen, inden den kan ses i de historiske opgørelser på omsætning og dækningsbidrag. Det er ikke uden betydning at sikre en høj grad af udfakturering, idet der ikke er en vare, der er mere letfordærlig end en konsulenttime, der ikke er solgt.

Andelen af omsætning, der krediteres, er ligeledes et målepunkt, idet det er et udtryk for de fejl, der laves. Overforfaldne debitorer kan skyldes to ting: Enten har de ingen penge, eller også er de ikke enige i, at det, der faktureres, er fakturerbart – opgaven er med andre ord ikke afsluttet efter kundens opfattelse. Merkantildatas kunder har meget sjældent likviditetsproblemer. Der er ugentlige opfølgninger på de debitorer, hvor betalingsfristen er overskredet med 30 dage. Her skal den pågældende account manager, der er ansvarlig for kunden, give en tilbagemelding på, hvilke handlingsplaner der er lavet for at få afsluttet sagen. Dette skal sikre kundetilfredsheden samt likviditeten i selskabet.

Kunder

Vi ønskede en målrettet undersøgelse af, hvor tilfredse vores 500 vigtigste kunder var med selskabet. Vi fandt på et tidligt tidspunkt ud af, at vi selv ville forestå disse undersøgelser. Den væsentligste grund til dette var, at der alligevel ikke var nogen, der kunne hjælpe med de spørgsmål, der skulle formuleres over for kunderne. Denne opgave var den vanskeligste del af arbejdet, så der var ingen grund til at bruge penge på et eksternt konsulentfirma for at løse den lette del, nemlig indsamling og behandling af svarene.

Spørgsmålene blev til ved følgende 'dobbel loop'-proces. Først spurgte vi en række kunder, hvad de mente, der var det vigtigste hos deres IT-leverandør. Hvad skal leverandøren være god til for at beholde relationen? Disse oplysninger dannede grundlag for en række spørgsmål, som nu viste, hvad vores kunder mente var vigtigt. Vi kunne have spurgt på områder, hvor vi vidste, vi var rigtig gode, men der kommer ikke noget ud af, at vi går og klapper hinanden på skulderen. Det var vigtigt for os, at der var spørgsmål inden for de områder, vi allerede var opmærksomme på, at vi kunne forbedre, idet vi meget gerne ville følge udviklingen på disse områder. Samtidig ønskede vi at synliggøre disse områder for ledere i virksomheden og tvinge dem til at arbejde med dem. Direktionen kom herefter med input til yderligere spørgsmål og grundstamme i spørgeskemaet.

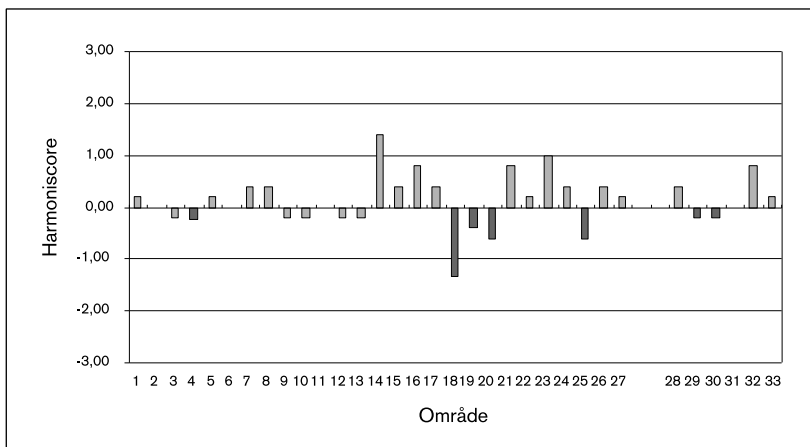
Resultatet var, at der blev taget udgangspunkt i de faser, en større ordre gennemløber i virksomheden. Herunder de afdelinger, som den passerede. Akilleshælen i mange virksomheder er snitflader mellem afdelinger samt overleveringen af oplysninger og opgaver mellem forskellige afdelinger. Merkantildata er ikke forskellig fra så mange andre virksomheder på dette punkt. På baggrund af faserne, som en ordre gennemløber, blev der udarbejdet et foreløbigt skema, som igen blev diskuteret blandt direktørerne og de stabschefer, der var naturlige interessenter, f.eks. marketingchefen.

Først herefter blev det endelige skema udarbejdet. Undersøgelsen udarbejdes nu årligt og sendes til mellem 300 og 400 kunder. De kunder, der udvælges, er således dem, som salgsområderne anser som de vigtigste kunder. Denne udvælgelse sammenholdes så med vores top-200-kundeliste, og eventuelle manglende kunder tillægges listen.

Medarbejdere

Medarbejdertilfredshed er en meget svær størrelse at forholde sig til. Derfor er det vigtigt, at man, inden den gennemføres, har gjort sig klart, hvordan målingen ønskes anvendt. Vi ville gerne anvende målingen til at 'benchmarke' os med andre virksomheder. Samtidig skal den type undersøgelser være anonyme for at undgå destruktive konflikter mellem den pågældende medarbejder og leder, og medarbejderne skal tro på, at de er det. Vi ønskede ærlige svar fra medarbejderne, svar, der havde indflydelse på deres nærmeste leders løn og status i organisationen. Derfor var det vigtigt, at besvarelsenerne var anonyme.

Disse to ønsker gjorde, at man valgte at samarbejde med et eksternt konsulentfirma, som havde stor erfaring med medarbejdertilfredshedsundersøgelser (MTU), hvor der stilles spørgsmål både ang. tilfredshed og forretningsorientering, med størst vægt på tilfredshedsområdet. Disse spørgsmål spænder lige fra lederens personlighed til arbejdets indhold, til virksomheden og dens kultur. I bedømmelsen kan den enkelte medarbejder give karakter mellem et og fem, men virksomheder ligger næsten altid mellem tre og fire. Får man under tre i gennemsnitlig score, kan virksomheden lige så godt lukke. Konsulentfirmaet har aldrig oplevet, at en virksomhed har opnået over fire. Medarbejdertilfredsheden måles en gang om året, så det er muligt at spore en udvikling i tallene.



Figur 11.3. Et områdes MTU-resultat.

Figur 11.3 er et eksempel på resultatet af medarbejdertilfredshedsundersøgelsen for en afdeling. Området dækker over de enkelte spørgsmål, og harmoniscore fortæller om den oplevede tilfredshed i forhold til vigtighed. Er søjlen lysegrå, oplever man således en højere tilfredshed end vigtighed på det enkelte spørgsmål.

Anvendelsen i Merkantildata

Det har altid, om ikke andet, en akademisk interesse at lave målinger, men det vigtigste er trods alt at lave målinger, der kan anvendes operativt i virksomheden, ellers skabes der ingen værdi.

Økonomi

Denne opfølgning anvendes aktivt. Det offentliggøres for hele virksomheden, hvorledes de enkelte områder performer i løbet af en måned, dog ikke med tal, men med en grafisk fremstilling. Hver måned udsendes en direktionsrapportering, der viser et fuldstændigt billede af virksomheden som en aggregering af hvert profitcenter op gennem divisioner til virksomhedens resultat i forhold til det

interne regnskab. Materialet drøftes op gennem ledelseshierarkiet og gennemgås på direktørmøder. Controllerfunktionen har ligeledes møder med de områdeansvarlige, såfremt der er problemer med områdets performance. Derved er der i virksomheden en central opfølgning via controllerfunktionen og en decentral opfølgning via den profitcenteransvarliges chef.

Kunder

Kundetilfredshedsundersøgelsen (KTU) udsendes altid sammen med en konkurrence, hvor hovedgevinsten typisk er en pc. Formålet med konkurrencen er at øge svarprocenten og sikre, at så få kunder som muligt svarer anonymt. De besvarelser, der indsendes, behandles derefter internt. Der er indbygget telefonisk rykning af alle manglende besvarelser, hvilket gør, at vi normalt ligger på en svarprocent omkring 40, hvilket er ganske pænt.

Merkantildata er organiseret således, at den accountansvarlige er tilknyttet salg og 'ejer' kunden. Det vil sige, han er ansvarlig for, at kunden føler sig godt behandlet. Det er således muligt at gruppere kunderne efter account managere. For at få det fulde udbytte af besvarelsen er det vigtigt for os at kunne segmentere kunden i forhold til vores salgsorganisation. Alle de forskellige ydelser, som Merkantildata producerer, kan principelt sælges til alle kunder. En ydelse kan i denne sammenhæng være et Navision-økonomisystem. Der er således salgschefer, der måles på en række navngivne kunder, og ydelseschefen, der måles på 'alle' kunders tilfredshed inden for området. Logistik er ligeledes et område på linje med andre ydelser.

Resultaterne behandles således i overensstemmelse med ovenstående organisering. Hvert områdes KTU gennemgås med den controller, der har ansvaret for udarbejdelsen af KTU. I samarbejde med ham laves der handlingsplaner på de områder, hvor den enkelte afdeling kan blive bedre, og er der kunder, der rejser specifikke

emner eller klager, er det ligeledes controlleren, der sikrer, at kun-
den kontaktes, og problemet løses.

Medarbejdere

Konsulentvirksomheden udsender, modtager og behandler spørgeskemaerne fra de enkelte medarbejdere. Hver chef modtager herefter en mappe, der indeholder resultaterne for virksomheden og for eget område. Her får man præsenteret grafisk og i tal de 36 forskellige spørgsmål, både hvordan svarene som gennemsnit ser ud for hele virksomheden og for ens eget område. Man skal ved hvert spørgsmål angive den oplevede tilfredshed samt den opfattede vigtighed. Denne sammenstilling giver en såkaldt harmoniscore. Dette er en meget god sontring, idet den samme tilfredshed eller utilfredshed på to forskellige områder kan have vidt forskellig betydning. Man får således en prioritering af sine indsatsområder.

Efter resultatet foreligger, er der møder mellem medarbejdere og de nærmeste ledere. På disse møder deltager en personalekonsulent. For Merkantildata betyder det, at konsulenten kender både chef og medarbejdere. Det sikrer, at undersøgelsen bruges i en positiv proces og ikke til skyttegravssnak eller bortforklaring. Nu foreligger tallene – de skal anvendes bedst muligt for virksomheden. På dette møde identificeres de områder, som har de største afvigelser mellem opfattet tilfredshed og opfattet vigtighed. Der er så to indgangsvinkler, man kan arbejde med. Den ene er, at man kan identificere, hvorledes tilfredsheden kan øges, og hvilke tiltag lederen kan være med til for at ændre på tilfredsheden. Den anden indgangsvinkel er, at man kan overbevise medarbejderne om, at det aktuelle spørgsmål ikke er vigtigt. Områder med en lav tilfredshedsscore skal helst være områder, som medarbejderen opfatter som ubetydelige. De identificerede områder bliver noteret ned, og man har derefter en længere periode til at få bearbejdet disse. Samtidig skal medarbejderen også opfatte det som forbedret. Disse

forhold er forklaringen på, hvorfor undersøgelsen ikke kan laves oftere end en gang om året. Reelt kunne man nok gennemføre undersøgelsen hver 9. måned, men den lange reaktionstid er grunden til, at målingerne ikke kan gennemføres oftere.

Balanced scorecard og bonus

Merkantildata arbejder med et bonussystem, der opgøres og kommer til udbetaling hvert halve år. Formålet med en bonusordning er at påvirke medarbejderne til at have en bestemt adfærd. Man ønsker ganske simpelt at belønne en given adfærd. Det skal ligeledes være sådan, at medarbejderen opfatter, at der er en sammenhæng mellem indsats og belønning, og samtidig må der ikke være for lang tid mellem indsatsen og den tilhørende belønning.

Samtlige medarbejdere har en bonusordning. Dette er der ikke noget unikt i, men det specielle er, at alle chefer er bonuslønnede efter de tre fokusområder samt et til to individuelle mål. Det er f.eks. hos logistikdirektøren lageromsætningshastigheden. Der er tale om mål, som den enkelte har direkte indflydelse på. Chefer er samtlige medarbejdere med personaleansvar og dækker ca. 70 personer. De tre fokusområder er medarbejdertilfredsheden hos de medarbejdere, chefen har i direkte reference, kundetilfredsheden inden for det område, som chefen har ansvaret for, og endelig den økonomiske målopfyldelse af forretningsområdet. Dette giver en stor fokus på disse områder, og samtidig er der en meget tæt opfølgning på de resultater, som de enkelte chefer opnår. Den maksimale bonus er en månedsløn, som udløses, hvis man opnår tilfredsstillende resultater på alle sine mål. Man kan få udbetalt en andel af sin bonus, hvis man kun opnår et tilfredsstillende resultat på et enkelt mål.

Hvilke IT-værktøjer anvendes?

Virksomheden anvender SAP/R3 som sit administrative system, hvor vi har valgt ikke at implementere SAP's ledelsespræsentationsmodul, idet standardrapporter sjældent er læsevenlige. I stedet anvender vi i vid udstrækning Excel til præsentation af data. Dette foregår dog rimelig intelligent, forstået således, at rådata eksporteres fra SAP, og Excel opdaterer så fra en datafil, således at almindelig indtastning undgås. Dermed kan en væsentlig fejlkilde elimineres. I Excel har vi mulighed for at farvekode alle afvigelser, således at man ved et enkelt kik på en side kan se, om der er problemer, man skal forholde sig til, selv ved store mængder data. Til at præsentere og distribuere den økonomiske performance, der offentliggøres for hele virksomheden, anvender vi Lotus Notes. Fra en central database kan man se, hvorledes det går med hver eneste sælger, salgsteam og salgsdivision. Derved optager dataene kun diskplads et sted og ikke i 200 medarbejders mailboks. Det er dog således, at alle i salg kan se, præcist hvorledes det går med de andre sælgere. Dette er igen med til at øge konkurrencen.

Medarbejdertilfredshedsmålingerne præsenteres kun i papirformat for Merkantildata. Konsulentfirmaet anvender selvfølgelig andre værktøjer. Analyserne af kundetilfredsheden bearbejdes i en Access-database og præsenteres i Word/Excel-format. De økonomiske områder er dem, hvor der er gjort mest ud af den løbende præsentation. Det skyldes, at det er her, der oftest udarbejdes præsentationer. Som tidligere nævnt sker det på månedsbasis.

Næste skridt

Merkantildatas videre arbejde med balanced scorecard vil være delt i to dele. Den ene del går mod præsentationen af de målinger, der laves. Den anden del er at opbygge et sæt målinger, hvor man med sikkerhed kan sige, at de udtrykker noget om medarbejder- og

kundetilfredsheden. Det er vores intention at løse den sidste del først.

Det vil være en kæmpe fordel løbende at få indikationer på sine tilfredshedsmål. Der skal udarbejdes nøgletal, der ligger implicit i virksomheden. Det kunne være følgende på medarbejdersiden: Personaleomsætningshastighed, sygedage, effektivitet etc. På kundesiden kunne det være følgende: Mistede kunder, skriftlige kundeklager, procentdel af kundens IT-budget, som anvendes hos Merkantildata, tilvækst i antal kunder etc. Bemærk, at der er tale om en ideliste.

Med en række målinger, der giver et tilnærmelsesvist billede af tilfredsheden både hos kunder og medarbejdere, kunne man følge udviklingen løbende. F.eks. hver måned sammen med de finansielle mål. Der er dog en fare ved at fokusere på omtrentlige målinger. Det, der måles, ændrer adfærd efter de målinger, man laver. Derfor kan de omtrentlige målinger aldrig erstatte de rigtige tilfredshedsmål, og det er også disse, der skal tillægges den største vægt i den opfølgning, man laver på sine målinger. Den tidsplan, som vi vil arbejde med, er, at der i løbet af år 2000 skal laves en rapportering, der giver et hyppigere og mere nuanceret billede af kundetilfredsheden. Denne skal laves i samarbejde mellem økonomi og salg. Vi vil ligeledes i år 2000 opbygge en lignende mere løbende rapportering på personalesiden, som skal laves sammen med en bredere kreds i virksomheden. Men første skridt er på kundesiden.

Organisationens oplevelse af balanced scorecard

Der er formentlig ikke mange, der vil svare ja til, at Merkantildata anvender balanced scorecard, hvis man spurgte de enkelte medarbejdere. Det skyldes det tidligere nævnte forhold, at det aldrig er blevet markedsført over for organisationen. Og så det faktum, at de perspektiver, vi ser på, aldrig er præsenteret som en helhed, idet

opfølgning på økonomien sker hele tiden, hver måned og for de almindelige omsætningstal hver dag. Kunde- og medarbejdertilfredshedsundersøgelserne kommer forskudt og kun den ene gang om året.

Vi foretrækker at se bort fra, at balanced scorecard ikke fylder meget i den enkelte medarbejders bevidsthed, men ser mere på, hvilken effekt det har haft på organisationen. Økonomien har udviklet sig positivt fra at give underskud i 94 og 95 til på nuværende tidspunkt at have en overskudsgrad i nærheden af tre procent. Dette er ret flot efter danske forhold. Kunderne er ifølge målingerne ikke blevet mere eller mindre tilfredse, men omsætningen er vokset meget kraftigt i perioden, så tabet af kunder må anses for at være minimalt. Medarbejderne har oplevet de største forandringer. Fra at have en personaleomsætningshastighed på mellem 40 og 50% er vi nede på en omsætningshastighed på mellem 15 og 20%. Det er meget flot for en IT-virksomhed. Uden at man kan bevise sammenhængen mellem balanced scorecard og ovenstående forbedringer, er det bemærkelsesværdigt, at den strategi, der blev lagt, har vist sig at være så succesfuld.

Hvad har vi lært?

Fordele

Der har aldrig før været så stor fokus på målinger, som der blev, efter at det blev knyttet til belønningssystemet. Chefer er som regel meget optagede af, hvorledes de performer, især op til hvert halvår, når der udbetales bonus. Endvidere er der strategien, som oftest kun udarbejdes på et seminar, men aldrig anvendes. Den bliver nu anvendt aktivt, når man laver målinger, der harmonerer med strategien. Fokus på strategien udbredes derved til en bredere kreds i virksomheden.

Ulemper

Man skal være meget varsom, når de enkelte målepunkter i forhold til bonusudbetalinger fastlægges. Når en medarbejders løn er involveret, er det meget vigtigt, at man kan måle det aftalte nøjagtigt, og at der er en gensidig opfattelse af, at det er nøjagtigt. Sluttelig gælder det, at når man måler hos kunder og medarbejdere, skaber man en forventning om en forbedring. Det er ikke nødvendigvis en ulempe, men man skal være opmærksom på det.