

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com), cand. oecon., ph.d. er professor ved Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

Karina Skovvang Christensen, cand.oecon., ph.d. er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.

STRATEGI-KORTLÆGNING

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, Aalborg Universitet og _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, Aarhus Universitet

I dette og en række tilsvarende indlæg i de kommende numre af Dagens Dagsorden vil Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen stille skarpt på bestyrelsens arbejde med strategikortlægning og strategisk opfølgning ved brug af *balanced scorecard*.

I den næste artikel vil det blive vist, hvorledes strategikortlægningen kan gennemføres, samt hvorledes der kan fastlægges mål og målsætninger i tilknytning hertil. Den tredje artikel vil illustrere teknikkerne med et konkret eksempel, mens den fjerde artikel vil gå mere i detaljer med, hvordan strategiske handlingsplaner og projekter kan fastlægges. Endelig vil de to sidste artikler diskutere, hvilken rolle strategikortlægningen har i virksomhedens risikostyring.

^ Virker strategien?

Hvorfor virker strategien ikke? Det spørgsmål kommer af og til på bestyrelsens dagsorden. Ikke blot i de privatejede virksomheder, men også i bestyrelserne for de offentlige og selvejende virksomheder. Måske bliver det ikke så direkte formuleret som her, men meningen er den samme: Hvorfor udvikler virksomheden sig ikke som forventet? Hvornår skal der gribes ind? Hvor kan der justeres? Problemstillingen er i praksis nært knyttet til, om virksomheden når de mål, den har sat sig i relation til de opgaver, den løser, og samtidig når de finansielle mål, som var hensigten bag strategien.

Det får mange bestyrelser til at fokusere på nødvendigheden af en effektiv implementering af strategien. Men det rejser også spørgsmålet, om strategien og de strategiske planer, man selv har godkendt, i realiteten er egnede til at nå virksomhedens faglige såvel som finansielle mål? Er implementering virkelig vigtigere end strategi? Måske iværksætter man faktisk det, som var planlagt, men det er enten for omkostningskrævende at gennemføre, eller det kan simpelthen ikke føre til de resultater, man forventede.

For at forstå, om virksomheden afviger fra den strategiske plan, og hvad årsagerne er, må bestyrelsen have overblik over, hvordan driften såvel som de strategiske indsatser fører til realisering af mål og målsætninger i forskellige dele af virksomheden og på forskellige niveauer. Dette overblik er også nøglen til bestyrelsens proaktive styringsindsats: Kan man allerede på planlægningstidspunktet gennemskue, at strategien ikke er realistisk, kan der korrigeres i tide. Hvis der løbende rapporteres om de indsatser, der er nødvendige for at realisere strategien, kan der rettes op på et langt tidligere tidspunkt, end når den manglende eksekvering af strategien materialiserer sig i dårlige finansielle resultater.

^ Bestyrelsens ankerpunkt: Strategikortlægningen

Ét af de mest udbredte værktøjer til at skabe overblik over strategien og dens forventede konsekvenser er *strategikortlægning*, hvor sammenhængene mellem de såkaldte kritiske succesfaktorer gøres eksplícitte. Strategikortlægningen er ligeledes fundamentet for rapporteringen til bestyrelsen om strategiske mål – og strategikortet kan ligeledes være udgangspunkt for den strategiske risikostyring.

De strategiske mål samles ofte i en form for *balanced scorecard*, dvs. en rapportering af nøgletal, der anskuer organisationen fra flere perspektiver. Den væsentlige del af scorecardet er ofte ikke selve målinjerne, men derimod den afklaring, som fastlæggelsen af strategiske målinger fremtvinger. Dermed konsistentstjekker strategikortlægningen strategien og de handlingsplaner, der er tiltænkt at følge heraf.

Det er afgørende, at der arbejdes så effektivt som muligt på de rigtige ting. Eller, som managementguruen Peter F. Drucker ofte citeres for – „*There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all*“.

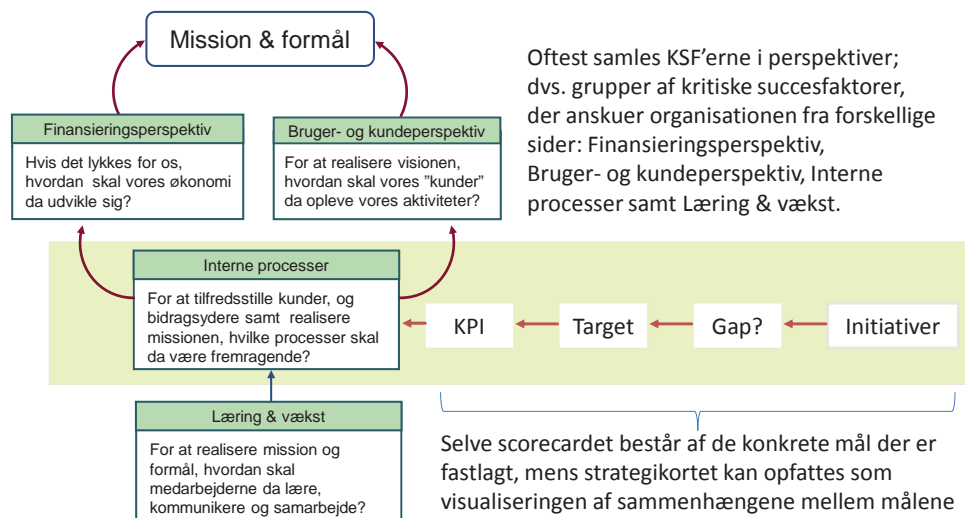
> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING - BESTYRELSENS STRATEGISKE OMDREJNINGSPUNKT

^ **Balanced scorecard og strategikortlægning**

Afhængig af, hvilken sammenhæng begrebet indgår i, kan balanced scorecard-metoden have forskellige betydninger. For det første er selve scorecardet en betegnelse for et sæt strategiske mål, som tilsammen afspejler virksomhedens Kritiske SuccesFaktorer (KSF'er), nøgletal (Kritiske Præstations Indikatorer, Key Performance Indicators, KPI'er) eller målsætninger (targets), der knytter sig til de kritiske succesfaktorer. De strategiske mål samles oftest i fire perspektiver: Det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, procesperspektivet samt lærings- og vækstperspektivet, således som det illustreres i figur 2.

Figur 2: De fire perspektiver i balanced scorecard



Indenfor hvert af de fire perspektiver udvælges et antal *Kritiske succesfaktorer* (KSF'er). Til hver KSF knyttes i scorecardet én eller flere *mål* udtrykt ved *Kritiske præstationsindikatorer* (KPI'er). Hvis det er muligt angives der en målsætning for, hvad der skal præsteres, udtrykt ved et *target*. Hvis ikke virksomheden har nået dette target, må der igangsættes *initiativer* eller udformes handlingsplaner for, hvorledes dette skal ske.

For det andet omtales balanced scorecard og *strategikortet* ofte i flæng. Men det mest korrekte er at opfatte disse som to særskilte elementer, hvor strategikortet visualiserer KSF'erne og relationerne mellem disse med fokus på såkaldte årsags-effekt sammenhænge.

Endelig er der for det tredje tale om en *ledelsesmetodik*, der baserer sig på et bredt, integreret og helhedsorienteret syn på virksomhedens processer således, at de kritiske forhold bringes i fokus, og hvor mange tilgrænsende forhold som budget- og planlægningsmetoder, incitamentsstrukturer, organisering, medarbejderudvikling, kommunikation osv. integreres.

Hverken balanced scorecard eller strategikortet er en strategimodel. De har til formål at udtrykke strategiens konsekvenser, ikke f.eks. at analysere omgivelserne eller virksomhedens kompetencer. Det betyder, at strategikortlægningen kan anvendes, uanset hvilke principper og teknikker der er brugt i strategiarbejdet. Ligeledes kan en række af teknikkerne anvendes mere partielt, og de kan integreres med andre styringsprincipper, eksempelvis effekt- eller resultatbaseret styring, som introduceres i mange former for offentlige virksomheder i disse år.

> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING - BESTYRELSENS STRATEGISKE OMDREJNINGSPUNKT

^ Hvordan starter man?

Ideelt set skal virksomhedens formål, mission, vision og værdier samt den valgte strategi afstemmes med organisationsstruktur, ledelsesprincipper etc. Ligeledes skal de mål, der arbejdes efter, være forankret i de rapporterings- og styringssystemer, der anvendes i virksomheden, både strategi- og budgetlægningsmodeller skal integreres med de øvrige elementer af ledelses- og økonomisystemer. Men dette er en stor mundfuld for de fleste virksomheder.

Vi lægger med denne artikel derfor ikke op til omfattende ændringer af alle ledelsesprocesser, idet vi alene fokuserer på den rolle, strategikortlægningen har som en overordnet ramme for beskrivelsen af strategien og som bindeled mellem bestyrelsens og direktionens fokus. I virksomheder, hvor der er en mere formel arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion, således som der eksempelvis er lagt op til i lovgivningen for private virksomheder, vil det være direktionens ansvar, at strategien gennemføres, og dermed også at dens konsekvenser er udmøntet i et strategikort. I andre virksomheder, hvor bestyrelsen er en mere aktivt involveret sparringspartner, kan der være tale om, at strategikortlægningen udarbejdes i forbindelse med et bestyrelsesseminar.

Det er vores erfaring, at man med fordel kan adskille strategikortlægningen fra „udarbejdelsen“ af strategien, hvor bestyrelsen ofte afholder et decideret strategiseminar. Her vil man eksempelvis diskutere SWOT-analyser (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Styrker, svagheder, muligheder og trusler*), indlægge tid til forskellige indlæg og gruppearbejde, eventuelt diskutere mission, vision og værdier osv. Ofte vil dette være så omfattende, at det er svært også at få tid til at diskutere, hvordan den valgte strategi skal gennemføres. Hertil kommer, at en effektiv strategikortlægning kræver en forudgående analyse af strategiens konsekvenser, relationer til igangværende projekter samt en vurdering af, hvilke opfølgingsmuligheder som er praktisk mulige.

De fleste virksomheder vælger at lave den første strategikortlægning i forbindelse med, at der udarbejdes en ny strategi. Men det er meget effektivt at starte med at strategikortlægge den eksisterende strategi, idet det både giver en integration mellem strategi og aktiviteter i de enkelte afdelinger og en forståelse for, hvilke forbedringer og ændringer i relation til strategi, arbejdsmåder og økonomistyring der kan være nødvendige. :::::