

Per Nikolaj Bukh, 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.

Anne Kirstine Svanholt, cand.scient.soc. er Ph.d.-studerende i Randers Kommune, hvor hun forsker i økonomistyring på de specialiserede socialområder. Hun har tidligere bl.a. været ansat som områdechef i Socialforvaltningen i Københavns Kommune og som udviklingskonsulent i Hørsholm Kommune.

# STRATEGIKORTLÆGNINGENS ELEMENTER

Skrevet af: \_ Per Nikolaj Bukh // Professor, AAU \_ Karina Skovvang Christensen // Lektor, AU \_ Anne Kirstine Svanholt // Cand.scient.soc., Ph.d.-studerende

I sidste nummer af Dagens Dagsorden argumenterede vi for, at det ikke er tilstrækkeligt at have en strategi, men at bestyrelsen også skal have fokus på strategiens synlige og målbare konsekvenser. Dermed bliver rettidig opfølgning og indgriben mulig. Det centrale værktøj til dette er en strategikortlægning, hvor strategien er dekomponeret til en række kritiske succesfaktorer (KSF'er), hvortil der knyttes konkrete målepunkter (KPI'er) og initiativer, som gennemføres for at forbedre resultaterne.

I denne artikel vil vi gå mere i detalje med elementerne i strategikortlægning, hvorefter vi i en efterfølgende artikel vil vise, hvordan strategikortlægning kan anvendes på et gymnasium. Se desuden artiklen „Strategikortlægning: Bestyrelsens strategiske omdrejningspunkt“, i Dagens Dagsorden nr. 4/2011.

## ^ Kritiske succesfaktorer

Erfaringerne har vist, at de fleste virksomheders strategier kan udmøntes i 15-20 kritiske succesfaktorer (KSF'er), som afspejler målsætninger i de fire perspektiver. Sådanne KSF'er kan man med fordel formulere med udgangspunkt i, hvad der skal opnås i forhold til finansielle forhold, kunder/brugere, processer etc., således at en KSF f.eks. formuleres på følgende måde:

- Øge kernemålgruppens tilfredshed
- Reducere tidsrummet fra forespørgsel til svar
- Fastholde medarbejdernes tilfredshed
- Indgå flere faste samarbejdsaftaler med folkeskoler.

Disse eksempler er i sagens natur forholdsvis generelt formulerede, men de vil i den enkelte virksomhed alligevel afspejle en vurdering af, hvad der skal til for at nå de strategiske mål, samt hvorledes dette relaterer sig til andre KSF'er, således at der bag den enkelte sætning gemmer sig mere konkrete planer.

Hvis vi ser på KSF'en „Øge kernemålgruppens tilfredshed“ kunne det i ét bestemt døgnbehandlingstilbud for det første udtrykke, at man har fokus på en bestemt brugergruppe, f.eks. unge med misbrugsproblemer, der modtager behandlingstilbud efter Serviceloven § 101. For det andet udtrykker KSF'en, at det er særligt vigtigt, at disse brugere er tilfredse med den måde, døgnbehandlingstilbuddet fungerer på, og de kompetencer, som medarbejderne besidder.

For det tredje afspejler KSF'ens formulering, at det er brugerens tilfredshed, der fokuseres på frem for f.eks. de pårørendes eller sagsbehandlerens hos den henvisende kommune. Ud fra en strategisk betragtning kan det naturligvis diskuteres, om det er den mest fordelagtige strategi: Er det nok alene at fokusere på brugeren? Skulle der i stedet for primært være fokus på sagsbehandlerens opfattelse – eller bør begge dele være i fokus?

Givetvis skal der også være fokus på kommunens tilfredshed med døgnbehandlingstilbuddet. Altså om det formår at samarbejde med den henvisende kommune, herunder lave status og opfølgning af høj kvalitet, rettidige oplæg i forbindelse med indstillinger til forlængelser eller revisitation, løbende information til og inddragelse af sagsbehandler mv. Pointen med vores eksempel er, at det er ledelsen og bestyrelsen i den konkrete institution, der vælger den strategiske prioritering – og at dette bliver langt mere klart, når vi er konkrete med formuleringerne.

## ^ Målepunkter og nøgletal

Ved udarbejdelsen af scorecardet vil man tilstræbe at knytte 1-2 indikatorer eller nøgletal ('Key Performance Indicators', KPI'er) til hver KSF. Dette er for det første et spørgsmål om at kunne følge op, for det andet er det i ligeså høj grad en måde at præcisere den mere generelt formulerede KSF, således som vi også diskuterede ovenfor.

> > > Fortsættes næste side

---

**>> STRATEGIKORTLÆGNINGENS ELEMENTER**

---

---

---

---

I eksemplet kunne det være, at der i samarbejde med sagsbehandleren fra henvisningskommunen foretages en formaliseret vurdering af både (ex-)misbrugerens og sagsbehandlerens oplevelse af forløbet 5 uger efter, at døgnbehandlingstilbuddet er afsluttet, og igen 5 uger efter efterbehandlingen er afsluttet.

Man kunne forestille sig et spørgeskema sendt direkte til borgeren, straks opholdet er afsluttet, hvor fokus er på specifikke spørgsmål, der netop vedrører medarbejdernes kompetencer, samt om forløbet har opfyldt brugerens behov. Ofte fokuserer man på den gennemsnitlige kundetilfredshed, f.eks. målt på en 1-5 skala, idet "brugerne" i offentlige og selvejende virksomheder kan udgøres af mange forskellige interessentgrupper afhængig af virksomhedens karakter. Pointen er her, at målinger kan foretages på mange forskellige måder og vil afspejle forskellige vægtninger af strategiens indhold.

Men uanset disse forskelle er det en generel observation, at tilfredshed påvirker fastholdelses- og genkøbsraten. Med andre ord: Jo mere tilfreds både misbruger og sagsbehandler fra kommunen er med døgnbehandlingstilbuddet, jo større sandsynlighed er der for, at kommunen vil anvende døgnbehandlingstilbuddet en anden gang. Tilsvarende vil det være tilfældet, at jo mere tilfreds f.eks. en gymnasieelev er, jo større sandsynlighed er der for, at hun gennemfører uddannelsen.

**^ Det handler om serviceledelse**

Det er både intuitivt og logisk, at der er en række kritiske sammenhænge mellem den måde, virksomhedens ydelser leveres og fungerer på, den oplevelse, borgere, brugere og samarbejdspartner har, og den måde, det påvirker virksomhedens økonomi på. Det er disse sammenhænge, der skal identificeres, og som skal udgøre de ledelsesmæssige håndtag, når strategien skal realiseres.

Hvis vi i det aktuelle eksempel ovenfor ved, at kundefastholdelsesraten er op til flere gange højere for kunder/brugere, som er fuldt tilfredse (score=5) end blot tilfredse (score=4), kunne strategien indebære, at man tilstræber at gøre kernekunder og -brugere fuldt tilfredse, således at de relevante KPI'er er andelen af misbrugere, som er fuldt tilfredse med både medarbejdernes kompetencer og opholdet – og som 5 uger efter opholdet stadig er ude af misbruget, og andelen af sagsbehandlere, hvor samarbejdet med døgnbehandlingstilbuddet fungerer fuldt tilfredsstillende.

Hvis man for den enkelte KPI kan sætte et mål ('target') for, hvilket niveau man vil opnå, er strategien endnu mere præcist udtrykt. I eksemplet ovenfor kunne det være, at 30 % af brugerne i kernebrugersegmentet skal svare, at de er fuldt tilfredse (score=5) med både medarbejdernes kompetencer og opholdet, og 70 % af sagsbehandlerne skal svare, at de er fuldt tilfredse (score=5) med samarbejdet med døgnbehandlingstilbuddet. Formålet med at fastlægge et target er igen, både at det er grundlaget for opfølgning og rapportering, og at det præciserer, hvad der menes med strategien.

Hvis der fastlægges et target, gælder de almindelige krav til gode mål for, at de skal have den bedst mulige adfærdspåvirkende effekt: at de skal være krævende, men opnåelige. Det betyder, at man kun skal sætte targets, hvis man har et godt kendskab til, hvad den aktuelle præstation er, samt hvad der med en god indsats vil kunne opnås. Hvis ikke det er tilfældet, f.eks. fordi det er en ny måling, man indfører, vil man generelt opnå bedre resultater ved blot at fokusere på KPI'en uden på forhånd at specificere, hvor godt man skal præstere.

> > > *Fortsættes næste side*

---

## &gt;&gt; STRATEGIKORTLÆGNINGENS ELEMENTER

**^ Strategiske indsatser**

I mange tilfælde vil kombinationen af KSF'er, KPI'er og targets udtrykke noget, der allerede arbejdes med, hvor der er sat forskellige indsatser i gang, således at der allerede arbejdes med at nå de strategiske mål. I andre tilfælde vil det være nødvendigt med nye tiltag, der eventuelt skal allokere ressourcer til og måske laves planer for. Mange virksomheder vælger som en del af deres balanced scorecard at specificere, hvilke indsatser der skal arbejdes med for at forbedre KPI'erne.

Indsatser vedrører ofte det konkrete arbejde i de enkelte afdelinger. Derfor afhænger det af, på hvilket niveau i organisationen strategikortet er lavet, idet man ofte vil vælge at udarbejde de konkrete indsatser på afdelingsniveau. Dette er samtidig svaret på, hvorledes medarbejderinddragelsen i udarbejdelsen af et balanced scorecard kan være: Fastlæggelsen af KSF'er og måske også KPI'er er en ledelsesopgave – men ved udarbejdelsen af de konkrete planer og ofte også fastlæggelsen af targets, kræves der inddragelse af medarbejderne.

**^ Afsluttende bemærkninger**

Sammenfattende udtrykkes den samlede strategi ved et antal KSF'er med tilknyttede KPI'er og targets samt indsatser. Begreberne, der er brugt i artiklen, er generelt anvendelige til at fastlægge strategiske mål og kan principielt anvendes uanset, om man laver en formel strategikortlægning eller ej. Ligeledes er metoden anvendelig i alle typer organisationer og på alle organisatoriske niveauer.

Udgangspunktet for det systematiske arbejde med at oversætte strategi og ledelsesgrundlag til målbare kritiske succesfaktorer er den strategi, den daglige ledelse og bestyrelsen har fastlagt. Jo mere klar forståelse bestyrelsen har for virksomhedens mål, og hvorledes de skal realiseres, jo mere klare mål kan der fastlægges for virksomhedens aktiviteter. Grundidéen er, at der skal ske en oversættelse af virksomhedens formål, vision, mission og strategi til en sammenhængende gruppe præstationsmål, som udgør rammerne for præstationsmålingen og den strategiske ledelse.

Hvis man formår at kortlægge sin strategi ved hjælp af strategikortet samt formulere kritiske succesfaktorer og målepunkter, der muliggør en faktisk vurdering af, hvor godt virksomheden klarer sig, kan man med god ret sige at have udviklet hovedkomponenterne i et balanced scorecard. Resultaterne kommer imidlertid ikke helt af sig selv. Ledelsen har et væsentligt ansvar for, om indførelsen af et nyt præstationsmålingssystem bliver en succes, både hvad angår udvikling, implementering og anvendelse. Det er ledelsen, der med sin holdning og involvering afgør, ikke blot hvad der skal måles, men også hvilken status disse målinger skal have i virksomheden, hvilke reelle sammenhænge der skal være mellem målingerne, og hvilke sammenhænge der skal være mellem præstationsmålingssystemet og de øvrige ledelsesteknologier og forandringsprogrammer. :::::

**Læs mere om  
Balanced Scorecard og  
Strategikortlægning**

Bukh, Per Nikolaj & Karina Skovvang Christensen. 2010. Strategikortlægning og balanced scorecard: Principper og metoder. I Controlleren, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum (kan downloades fra [www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com)).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2001. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2008. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press (oversat til dansk: Eksekveringsgevinsten, Gyldendal Business).