

Bestyrelsens strategiske overblik

FJERNVARMEN sætter med en artikelserie i dette og de kommende numre fokus på, hvordan varmegærkers bestyrelser kan arbejde med strategi.

STRATEGI

Af professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet, lektor Karina Skovvang Christensen, Aarhus Universitet og erhvervs-ph.d.studerende Lars Dietrichson, Dansk Fjernvarme

Fjernvarmevirksomheders bestyrelser har, ligesom andre bestyrelser, både tilsyns- og kontrolopgaver og et mere fremadrettet ansvar for virksomhedens ledelse. Det indebærer blandt andet, at bestyrelsen bør godkende og eventuelt være involveret i udarbejdelsen af virksomhedens strategi – og det betyder, at bestyrelsen jævnligt må forholde sig til, hvordan virksomheden udvikler sig i forhold til, hvad der var forventet i henhold til strategien.

De senere års udvikling har synliggjort betydningen af godt bestyrelsesarbejde og en god ledelsesstruktur. Det gælder også i forsyningsvirksomheder, hvor Dansk Fjernvarme i foråret 2011 satte fokus på bestyrelsens opgaver, muligheder og ansvar set med juridiske briller (se også FJERNVARMEN, 2/2011, side 20ff; FJERNVARMEN, 9/2011, side 16 og side 18). I denne og en række efterfølgende artikler vil vi tage de strategiske briller på og se på, hvordan bestyrelsen i praksis kan involvere sig i strategiarbejdet.

Virker strategien?

Hvorfor virker strategien ikke? Det spørgsmål kommer af og til på bestyrelsens dagsorden. 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, eksempelvis i relation til udbygning og kvalitet af distributionsnettet, nye forretningsområder eller tilgangen af nye kunder – og samtidig når de finansielle mål, f.eks. reduktion i priser eller budgetoverholdelse, 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? Og man kan spørge sig selv om implementering virkelig er 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 sammenhænge mellem de såkaldt kriti-

FAKTA

Dette og en række tilsvarende indlæg i de kommende numre af FJERNVARMEN stiller skarpt på bestyrelsens arbejde med strategikortlægning og strategisk opfølgning ved brug af balanced scorecard.

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

ske succesfaktorer gøres eksplicitte. 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 målingerne, 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 at sige: "There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all".

Balanced scorecard og strategikortlægning

Afhængig af, hvilken sammenhæng begrebet indgår i, kan balanced scorecard-metoden have forskel-

lige 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, det interne perspektiv samt lærings- og vækstperspektivet, som illustreret i figuren.

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 sådan, at de kritiske forhold bringes i fokus for mange tilgrænsende forhold såsom budget- og planlægningsmetoder, incitamentsstrukturer,

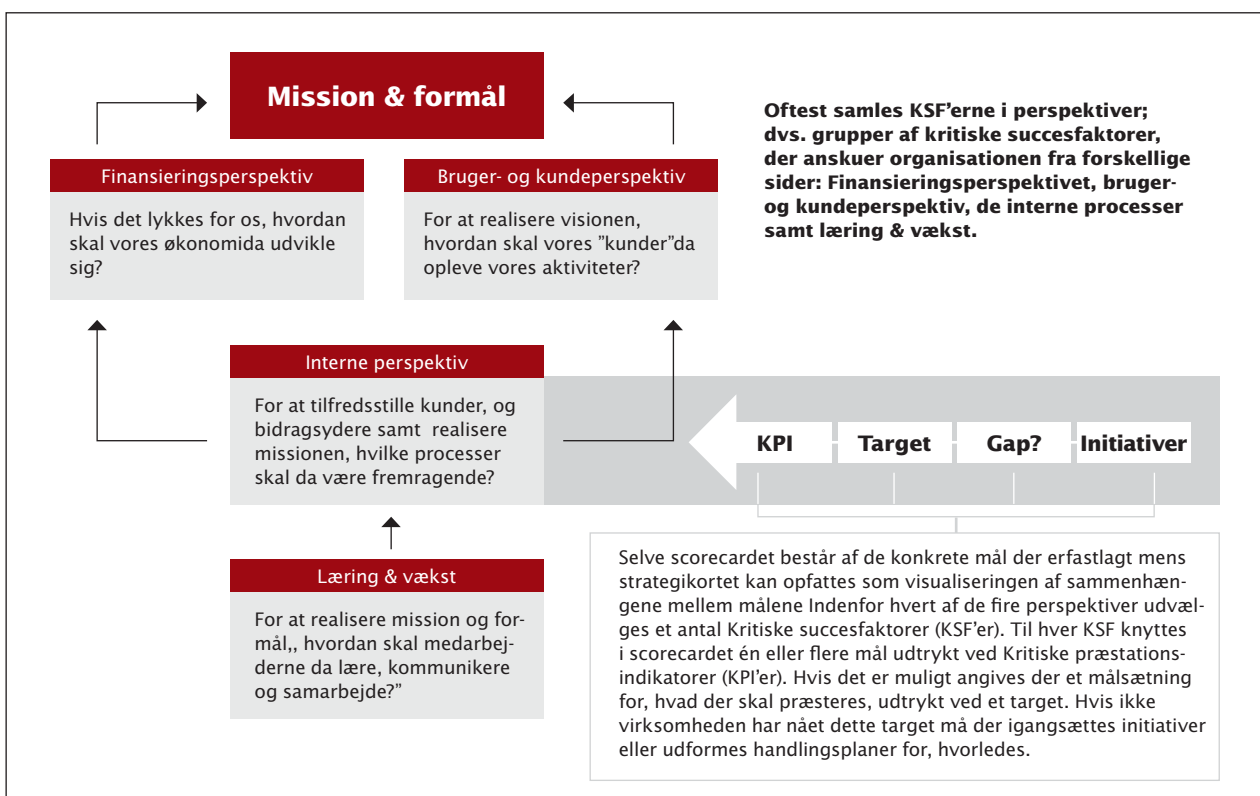
organisering, medarbejderudvikling, kommunikation osv.

Hverken balanced scorecard eller strategikortet er en strategimodel. Formålet er derimod, 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.

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

(Fortsættes næste side)



(Fortsat fra forrige side)

skal integreres med de øvrige elementer af ledelses- og økonomisystemer. Men dette er en stor mundfuld for de fleste fjernvarmevirksomheder.

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 den daglige ledelses fokus.

I virksomheder, hvor der er en mere formel arbejdsdeling mellem bestyrelse og daglige ledelse, sådan som der eksempelvis er lagt op til i selskabslovgivningen, som gælder for aktie- og anpartsselskaber, vil det være direktionens ansvar, at strategien gennemføres, og dermed også at dens konsekvenser er udmøntet i et strategikort. I andre typer virksomheder kan ansvarsfordelingen være anderledes, og bestyrelsen kan være mere aktivt involveret, sådan 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), afsætte tid til indlæg og gruppearbejde og evt. diskutere mission, vision og værdier. 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, arbejds måder og økonomistyring der kan være nødvendige.

pnb@pnbukh.com
kschristensen@econ.au.dk
lgd@business.aau.dk

FAKTA

FAKTA

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com), cand.oecon., ph.d. er professor ved Aalborg Universitet. 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.

Lars G. Dietrichson, cand.it., MBA, er ansat hos Dansk Fjernvarme og indskrevet som erhvervs ph.d.-studerende ved Aalborg Universitet. Hans forskning vedrører benchmarking i forsyningssektoren. Lars har tidligere været ansat i forskellige lederstillinger i den private sektor.



OPTIMÉR JERES NATURGASKONTRAKT

Risiko, fleksibilitet, børns v. olie, forsyningsikkerhed?

Vi er Shell Energy Europe med 8.000 kunder i 17 lande, og globalt gasindkøb. Sammen finder vi den rigtige løsning for jer.

Energy Solutions for your Business

Shell Naturgas
www.shell.dk
70 10 27 00

