

Skab forandringer med strategiske initiativer



STRATEGI Enhver strategi vil være særlig afhængig af, at der er bestemte aktiviteter eller projekter, der lykkes, og som fører til de ønskede resultater. Disse kan med en fælles betegnelse kaldes strategiske initiativer. Det betyder ikke, at alt andet, der foregår i virksomheden, ikke er vigtigt, men blot, at bestemte aktiviteter er særlig vigtige for strategiens gennemførelse ved at være knyttet direkte til de kritiske succesfaktorer.

Vi har i tre tidligere artikler her i Fjernvarmen beskrevet, hvordan udarbejdelsen af et strategikort kan være bestyrelsens omdrejningspunkt for den strategiske opfølgning samt hvilke principper, der ligger til grund for strategikort og balanced scorecard. I denne artikel vil vi vise, hvordan initiativer og handlingsplaner kan knyttes sammen med udgangspunkt i strategikortet.

vil det ofte være sådan, at ingen eller få initiativer er knyttet hertil, idet virksomhedens finansielle målsætninger normalt er resultatet af initiativer i relation til målsætninger i kunde- og især procesperspektivet.

Hvad angår de tre andre perspektiver (kunde-, proces- samt lærings- og vækst-perspektivet), er det ofte anbefalingen, at hver Kritisk Succesfaktor, KSF, adresseres af mindst ét initiativ. Selv om initiativerne kan gå på tværs af temaer, vil de ofte kunne placeres inden for specifikke strategiske temaer, idet de enkelte temaer typisk ansvarsmæssigt forankres i direktionen. Nogle virksomheder vælger også at udpege temateams, som har ansvar for konkretiseringen af den strategiske plan inden for de enkelte temaer ved udviklingen af strategiske initiativer.

Fra strategiske mål til initiativer

Det er velkendt, at der skal sættes strategiske mål, som både er krævende og opnåelige ('stretch targets') for at få den maksimale motivationseffekt. Nogle gange siger man lidt populært, at det, man måler og har mål for, vil blive forbedret. Det er imidlertid ikke altid nok, at bestyrelsen udstikker nogle mål, idet der ofte også skal sættes nye initiativer i gang – og ofte også allokeres budgetmidler til dette.

De strategiske initiativer skal ses som en portefølje, hvor de enkelte initiativer er afhængige af hinanden. I relation til det finansielle perspektiv

Porteføljen af strategiske initiativer

De fleste virksomheder har mange større eller mindre projekter i gang og ofte planer om endnu flere. Mange af projekterne vil blive opfattet som værende af strategisk betydning, men

Om forfatterne til "Skab forandringer med strategiske initiativer":

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.

Lars G. Dietrichson

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

Initiativer	Udvikle indkøbsafdeling	Salgsstyrke træning	Lagerstyring opgradering	Identifikation af kvalitetsbehov	Produktudviklingspipeline	Økonomisystem restrukturering	Kunde call-center integration	Yderligere initiativ
Strategiske temaer • Kritisk Succesfaktor (KSF)								
Forbedret servicelevering • KSF 1 • KSF 2	X			X				
Udvikle partnerskaber • KSF 3 • KSF 4		X					X	
Drive fremtidig værdi • KSF 5					X			
Imødekomme reguleringskrav • KSF 6								
Få vores kompetence inden for kundefokus til at stige • KSF 7 • KSF 8		X					X	

Eksempel på test af alignment mellem initiativer samt strategiske temaer og KSF'er

TEKST: PROFESSOR PER NIKOLAJ BUKH, AALBORG UNIVERSITET, LKTOR KARINA SKOVVANG CHRISTENSEN, AARHUS UNIVERSITET OG ERHVERVS-PH.D. STUDERENDE LARS DIETRICHSON, DANSK FJERNVARME

» det, det drejer sig om, er, at designe en portefølje af initiativer, der i kombination vil sikre, at de strategiske målsætninger inden for hvert tema realiseres. Mængden af initiativer skyldes ofte, at der mangler et integreret syn på hele komplekset af planer, fordi de eksisterende initiativer udspringer af de enkelte afdelinger og er resultatet af ad hoc besluttede planer på forskellige områder.

Det redskab, der kan bruges til dels at rydde op i mængden af eksisterende planer og dels til at sikre sammenhæng mellem strategi, strategikort og initiativer, er vist i figuren side 37. Tanken er i al sin simpelhed, at hver KSF indgår på en række i figuren, evt. sorteret efter temaer, som det er gjort i figuren, mens initiativerne vises i den lodrette dimension. Hvis et initiativ adresserer KSF'en sættes et kryds – og det er som angivet nemt at se, om der er KSF'er, der ikke har initiativer tilknyttet eller om nogle (potentielle) initiativer ikke adresserer KSF'er.

Princippet har været brugt i mange danske virksomheder; både til at få overblik over eksisterende initiativer og som angivet ovenfor til at udvælge nye indsatsområder med udgangspunkt i strategikortet. Modellen er effektiv, fordi den er visuelt orienteret og ligesom strategikortmodellen fremtvinger en konkret diskussion af, hvordan effekten af det, man gør, forventes at være.

I figuren er målsætningerne sorteret efter strategiske temaer, som

der er fem af i det konkrete eksempel. Nogle virksomheder har ikke designet strategikortet med en temastruktur, og det er dermed ikke relevant at sortere på denne måde. Alternativt kan man, som en del virksomheder gør, sortere målsætningerne efter de fire perspektiver.

I en strategikortlægning vil hver kritisk succesfaktor typisk have 1-2 KPI'er tilknyttet med tilhørende target (altså målinger og mål), fordi der både er angivet en såkaldt lead- og lag-indikator. Det vil sige nøgletal, som på en kort hv. længere tidshorisont er en måling på, hvorledes den strategiske målsætning udvikler sig. Det er værd at bemærke, at initiativerne knyttes til målsætningen og ikke målingen, således at der altså ikke er forskellige initiativer til lead- og lag-målingen.

Praktiske erfaringer

Teknikken illustreret ovenfor blev eksempelvis brugt i en konkret virksomheds strategiplan, hvor der, før strategikortet blev udviklet på en lederworkshop, blev lavet en liste over alle de strategiske projekter, der var indeholdt i planen. Da den første version af strategikortet var lavet, blev projekterne sorteret efter, hvordan de relaterede sig til de strategiske målsætninger. Resultatet var, at en del af dem passede fint ind i strukturen. Men der var også en række planer, som ganske vist var vigtige for driften i de enkelte funktionsområder, men som ikke havde en strategisk karakter

– og så var der en del planer, som reelt set ikke var vigtige. Tilsvarende var der flere strategiske målsætninger, som ikke blev adresseret af initiativerne.

På grundlag af dette var det muligt at diskutere det strategiske indhold i de enkelte planer. Hvad var formålet med dem? Hang planerne i de enkelte funktionsområder sammen med de initiativer, der var lagt på de andre områder? Kunne nogle planer justeres, så de fik et mere strategisk indhold etc. Ligeledes var det naturligvis afsæt for en diskussion af, hvilke initiativer der manglede, og som skulle igangsættes med udgangspunkt i strategikortet.

Endelig var det også en anledning til kritisk at gennemgå den første version af strategikortet. Var der nogle elementer, der faktisk var strategisk vigtige, som i lyset af de planer, der var, skulle med i strategikortet? Gav de eksisterende planer en større konkhed i forståelsen af, hvad de strategiske målsætninger indeholdt? Især den sidste del er ofte vigtigt.

Tag udgangspunkt i de eksisterende planer

Når det første strategikort udvikles, oplever mange det som en forholdsvis abstrakt og kompliceret situation, hvor strategien formuleret i strategiske målsætninger opleves som meget overordnet og svær at knytte til de presserende strategiske udfordringer, som der allerede er enighed om. Her kan det hjælpe, forholdsvis hurtigt at

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: Børsens Forum (kan downloades fra 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).

Brugg Pipe Systems

Rør til fjernvarme og køling

tage udgangspunkt i en del af de eksisterende planer.

De planer og projekter, man allerede har i gang, kan ofte give anledning til meget konkrete mål og målinger, som kan knyttes til den første version af strategikortet, mens det udvikles, sådan at den involverede ledergruppe kan genkende virksomhedens aktiviteter i strategikortet. Ulempen, hvis man gør dette for hurtigt, er, at man kan fristes til at tage alle eksisterende planer og nøgletal og samle dem uden egentlig at sikre, at de hænger sammen i et strategikort.

Uden at man kan lave helt håndfaste tommelfingerregler for det, vil man efter en første gennemgang af planer og strategidokumenter ofte kunne lave en liste over 10-20 overordnede initiativer, som for 40-70 procent vedkommende også efter strategikortlægning vil blive opfattet som strategiske initiativer; og at der ofte mangler omkring halvdelen af de initiativer, der skal til for at udfylde modellen. Det kan lyde voldsomt, at halvdelen af aktiviteterne mangler, men disse vil i praksis ofte kunne udvikles ved dels at kombinere og reorganisere andre af de nuværende handlingsplaner og dels ved at igangsætte et relativt lille antal nye initiativer.

Revision af initiativer som en del af en etableret proces

Der bør nok skelnes mellem en revision af et bestående og velfungerende strategikort, og så virksomheder, der udvikler det første strategikort. I det første tilfælde kan man have at gøre med en virksomhed, som har mange års erfaring med balanced scorecard, hvor ledergruppen allerede er overbevist om, at det er den måde, der skal arbejdes med strategien på. Og hvor der er ledelsesmæssige ressourcer til at igangsætte flere nye initiativer med udgangspunkt i strategikortet. I sådanne situationer vil der ofte være medarbejdere i eksempelvis en forretningsudviklingsafdeling eller et direktionssekretariat, som både har erfaring med arbejdet, og som kan drive processen. ■



FLEXWELL® FHK

Præisoleret rør til styret underboring
- 170 °C til + 150 °C
 λ_{50} 0.032 W/mK
DN 20 – DN 100

CALUPEX

Stikledninger
Op til 95 °C
 λ_{50} 0.0216 W/mK
DN 12 – DN 25

PREMANT®

Præisoleret stålørssystem
Op til 144 °C (160 °C)
 λ_{50} 0.0260 W/mK
DN 20 – DN 1000

CASAFLEX®

Højtemperatur system
Op til 180 °C
 λ_{50} 0.0250 W/mK
DN 20 – DN 100

Fontenay Pipe handler ikke kun om markedets største sortiment af præisolerede rørsystemer af høj kvalitet. Det handler også om den udstrakte service, som du hver dag oplever fra vores fleksible og dynamiske organisation.

Det gælder f.eks. vores korte leveringstider til store og små projekter - ikke kun på standardvarer men også specialprodukter.

Således er Fontenay ikke bare leverandør af præør og fittings, vi bistår også med rådgivning, projektering og statiske beregninger.

Vi mener det hører med til god service at kunne betjene vores kunder på alle områder. Hurtigt, præcist og korrekt. Ring og få en snak med os, så finder du ud af, hvad vi mener.

Fontenay Pipe

Mandal Allé 10, 5500 Middelfart
Tlf. 7020 4955. Fax 7020 4956
info@fontenaypipe.dk www.fontenaypipe.dk