

# Strategikort i praksis

Når man indfører balanced scorecard, starter man som regel med at udarbejde et strategikort for hele virksomheden eller en division. Som næste skridt i processen udvikles strategikort for de enkelte dele af organisationen ved en proces, der betegnes en kaskadering. I denne artikel viser vi, hvorledes en sådan kaskadering kan gennemføres i praksis.

Af lektor Karina Skovvang Christensen, Aarhus Universitet,  
& professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet

Strategikortlægningen har til formål at gøre strategien operationel. Paradoksalt nok kan mange vanskeligheder ved at bruge balanced scorecard og strategikortlægning imidlertid netop henføres til manglende operationalisering.

For at flytte strategien og ejerskabet til den ud af bestyrelseslokalet og væk fra direktionsgangen skal strategiens konsekvenser være klare for de enkelte afdelinger, de ansvarlige ledere og de medarbejdere, der ved deres daglige handlinger skal gennemføre strategien. Derfor vil det ofte være nødvendigt at udarbejde strategikort for de enkelte dele af virksomheden, så man laver et strategikort for de enkelte divisioner, forretnings-områder eller afdelinger som et supplement til deres budgetter.

I denne artikel vil vi vise, hvordan der konkret kan tilrettelægges en workshop, således at der kan implementeres strategikort og balanced scorecard i de enkelte afdelinger.

## Nedbrydning af strategi

I større virksomheder, der er startet med at indføre principperne ved en strategikortlægning på koncernniveau, eller for en større forretningsenhed, vil man ofte have brug for at

nedbryde scorecardet til afdelingsniveau. Ligeledes kan der også være et behov for at skabe sammenhæng mellem organisationens målsætninger på individniveau. Det betyder ikke, at man skal udarbejde et personligt scorecard, men snarere at eventuelle personlige mål, der f.eks. indgår i medarbejderudviklingssamtaler og danner grundlag for en eventuel resultatløns, skal være relateret til målene i organisationens strategikort.

Den proces, hvor man tager udgangspunkt i et samlet strategikort (her betegnet det overordnede strategikort) og bagefter udarbejder et strategikort for underordnede organisatoriske enheder eller støttefunktioner, kalder man kaskadering. Der er tale om en proces, hvor man bringer strategikortet ud i organisationen ved at konkretisere, dels hvordan de underordnede enheder direkte bidrager til det overordnede strategikort, dels hvilke særlige målsætninger de underordnede enheder arbejder ud fra.

Det er nemmest at arbejde med balanced scorecard i en forretningsenhed, hvis aktiviteter spænder over hele værdikæden: innovation, produktion, marketing, distribution og salg. Når der er etableret et balanced scorecard på forretningsenheds- eller koncernniveau, hvilket vi efterfølgende betegner som et overordnet styringsniveau, kan det danne grundlag for at udvikle tilsvarende scorecards på afdelingsniveau, dvs. på et underordnet styringsniveau. Den typiske måde at gøre dette på er, ved at man fastlægger målsætninger og strategi for hver enkelt afdeling inden for rammerne af kritiske succesfaktorer, mål og targets fastlagt i det overordnede styringsniveau.



Lektor Karina Skowang Christensen, Aarhus Universitet



Professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet

### Kaskadering

De fleste eksempler, man ser i litteraturen, drejer sig om det overordnede strategikort frem for kaskaderingsprocessen og de underordnede strategikort. Konsekvensen er, at litteraturen sjældent konkret beskriver, hvordan man gennemfører kaskaderingen, og derfor er mange i tvivl om, hvordan det i praksis skal gribes an. Selv om man måske er lykkedes med at skabe et sammenhængende billede af virksomhedens samlede strategi i et strategikort, oplever man, at det er svært at få de enkelte afdelinger til at følge trop og udvikle tilsvarende strategikort.

Mange overser faktisk også, at ledelsen har en forpligtigelse til at give nogle ret konkrete retningslinjer for, hvordan forretningsenheden skal arbejde. I modsat fald forpasser ledelsen muligheden for at styre, hvordan sammenhængskraften i organisationen skal være, hvis den overlader det til forretningsenheden selv at tage stilling til præcist, hvordan de vil foretage kaskaderingen. Der er mange måder at gennemføre en kaskadering på og mange forhold, der spiller ind på, hvad der er hensigtsmæssigt, hvilke ledelseskompetencer der er på forskellige niveauer i organisationen, og

i særdeleshed hvilken erfaring ledere har med at arbejde systematisk med de mål og teknikker, der knytter sig til en strategikortlægning. Derfor kan det være uhensigtsmæssigt at fremhæve en alt for specifik fremgangsmåde som generelt anvendelig, men vi vil alligevel i resten af afsnittet præsentere en helt specifik fremgangsmåde, som vi i flere tilfælde har haft gode erfaringer med. Tanken er ikke, at man skal gøre præcis det samme hver gang – det gør vi heller ikke – men snarere at man kan bruge skabelonen som udgangspunkt for at tilrettelægge sin egen proces og tilføje de elementer, der er behov for, f.eks. i tidsplanen.

### Fra overordnet niveau til afdelingsniveau

Vi tager udgangspunkt i en situation, hvor der er udviklet et strategikort for den samlede virksomhed, og hvor man efterfølgende skal kaskadere det til næste organisatoriske niveau. Den fremgangsmåde, vi foreslår, tager udgangspunkt i et traditionelt workshopbaseret lederseminar, der strækker sig over et par dage. De følgende figurer viser uddrag af, hvordan det konkret kan gøres.

### Forberedelse af workshoppen

Ofte vil det overordnede strategikort være udarbejdet af en projektgruppe. Som forberedelse til den centrale workshop, hvor direktion, afdelingsledere og enkelte funktionschefer (f.eks. 10-18 personer) mødes for at kaskadere det overordnede strategikort, distribuerer man relevant materiale vedrørende virksomhedens strategi samt det overordnede strategikort til deltagerne. Ligeledes har deltagerne på forhånd fået materiale (en til to artikler) om, hvad en strategikortlægning drejer sig om. Hvis man forsøger at gennemføre et for omfattende uddannelsesforløb for at skabe et fælles fundament, inden man går i gang med kaskaderingen, er der en reel risiko for, at man i stedet opnår større spredning i deltageres engagement og forståelse af teknikkerne. »

&gt;&gt;

**Program 1. Dag**

10.00 – 10.15	Velkomst, præsentation af program og en kort status på arbejdet (A)
10.15 – 10.30	Strategier, budget og virksomhedens hovedudfordringer det kommende år (A)
10.30 – 11.00	Intro til materialet og strategikortlægningens grundprincipper (B)
11.00 – 11.15	Pause
11.15 – 11.30	Introduktion til virksomhedens overordnede strategikort (A)
11.30 – 12.00	Målstyring og strategikort: Erfaringer og metoder (B)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.30	Målstyring og strategikort: Fortsat (B)
13.00 – 13.45	Introduktion til gruppearbejde (B)
13.45 – 15.15	Gruppearbejde 1: Hvad betyder strategikortet i vores afdeling?
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Tilbagemeldinger fra plenum til gruppernes arbejde
16.30 – 16.45	Pause
16.45 – 17.15	Diskussion af erfaringer og videre arbejde
17.15 – 18.15	Gåtur: Husk praktisk tøj
18.15 – 19.00	Indkvartering
19.00 –	Middag

**Program 2. Dag**

07.30 – 08.30	Morgenmad
08.45 – 09.00	Opsummering af arbejdsmetoderne og status på processen (B)
09.00 – 10.00	Hvordan kan vi se, om indsatsen er lykkedes? – gode nøgletal (B)
10.00 – 10.05	Pause
10.05 – 12.00	Gruppearbejde 2: Indsatser/initiativer og mål/KPI'er
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Gruppearbejde 2: Fortsat
13.45 – 14.30	Tilbagemelding på gruppearbejde fra plenum
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.15	Hvor står vi, og hvordan kommer vi videre med strategikortet? (B)
15.15 – 16.00	Afslutning og afrejse

Figur 1: Eksempel på tidsplan for lederworkshop, hvor man lærer arbejdsmetoder og udvikler de første elementer af de afdelingsvise strategikort.

**Gennemførelse af workshoppen**

Figur 1 viser et konkret eksempel på en tidsplan for en workshop. Når man bliver helt detaljeret og fastlægger en tidsplan, er der naturligvis mange forskellige ting, der spiller ind. Vores forslag skal derfor blot opfattes som et eksempel.

Programpunkter, der er markeret med A, drejer sig om indlæg fra projektgruppen, dvs. den projektansvarlige eller et direktionsmedlem. Programpunkter markeret med B er præsentation af teknikkerne og de arbejdsmetoder, man skal anvende på workshoppen. Det kan varetages af en ekstern konsulent med speciale i strategikortlægning eller af en intern projektleder, hvis vedkommende har tilstrækkelig erfaring til at gøre det.

Der er altså ikke tale om en generel træning i at lave en strategikortlægning, ligesom en mængde detaljer og facetter af arbejdet ikke er inddraget. I stedet fokuserer man på at gennemføre de første skridt af en kaskadering til afdelingsniveau ud fra *learning by doing-princip*. Når man er vant til at arbejde med strategikortlægning, vil man ofte kunne håndtere at arbejde med KSF'er samtidig med KPI'er, men for deltagere, der ikke er vant til det, giver det ofte vanskeligheder at skulle være helt konkrete på KPI-niveau med det samme.

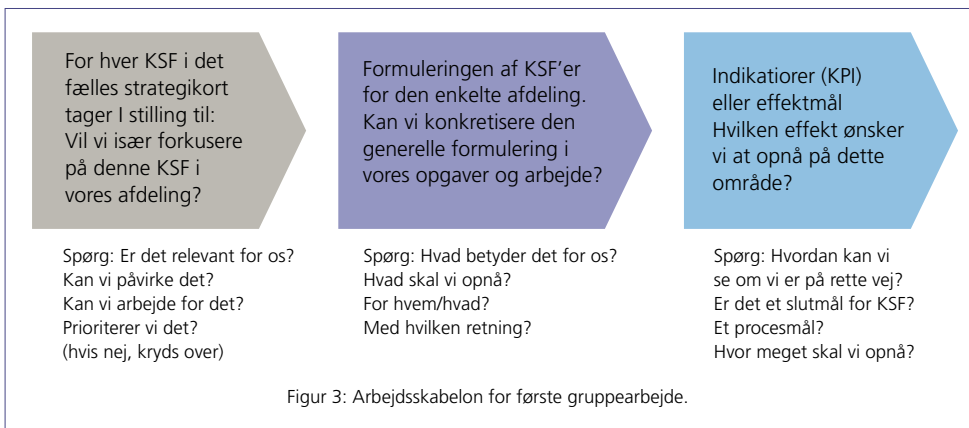
Perspektiv/tema/fokusområde				
KSF i det fælles strategikort	KSF: Hvilken formulering er relevant i afdelingen?	KPI: hvordan kan vi måle?	Target: Hvilket niveau?	Initiativ: hvilke ting skal vi sætte i gang?

Figur 2: Skabelon til oversigt over de enkelte afdelingers arbejde med kaskaderingen.

**Første gruppearbejde**

Det første gruppearbejde koncentrerer sig om at fastlægge KSF'er for egen afdeling. Fremgangsmåden er, at man forholder sig til KSF'erne i det overordnede strategikort en for en, vurderer, om man har ansvar og indflydelse, og hvordan man kan konkretisere den til egen KSF. Det gør man ved at anvende arbejds-skabelonen i figur 3, som omfatter tre trin. Reelt er det kun de to første trin, der er genstand for det første gruppearbejde. Det sidste trin er medtaget i figuren for dels at vise sammenhængen til det videre arbejde, dels fordi nogle KSF'er vil være så konkrete, at man med det samme vil kunne diskutere KPI'er.

I praksis vil grupperne ikke kunne nå igennem alle KSF'er i det overordnede strategikort, så vi plejer at opfordre til, at man koncentrerer sig om enkelte KSF'er, får dem diskuteret grundigt samt giver et bud på, hvordan man kan optegne relationerne mellem de enkelte KSF'er i et strategikort.

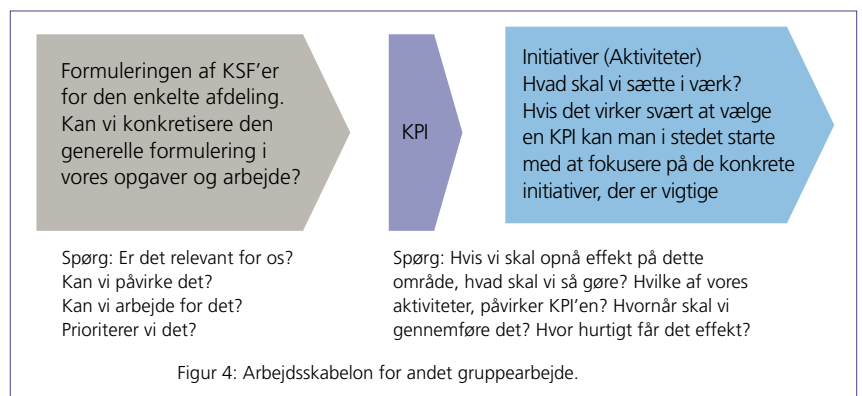


### Andet gruppearbejde

I det andet gruppearbejde bruger vi modellen vist i figur 4 i sammenhæng med modellen fra figur 3 i sidste afsnit. Den venstre del af figur 4 gentager KSF'erne fra figur 3, så reelt er det eneste nye, at KPI'erne er nedtonede, og at der til højre i figuren er sat fokus på initiativer. Vi har i praksis arbejdet med tre måder at gribe det andet gruppearbejde an på, men I behøver ikke at gøre det på samme måde.

De grupper, der får godt greb om, hvordan de kunne formulere KSF'er, kan for det første vælge at tage direkte udgangspunkt i hele figur 4, så de formulerer forslag til strategiske initiativer direkte på baggrund heraf, som der er lagt op til i modellen. På den måde kommer man i de to gruppearbejder hele vejen fra KSF'er i det overordnede strategikort til konkrete initiativer i egen afdeling.

Hvis en gruppe derimod har svært ved at få sammenhæng i KSF'erne for egen afdeling, er en anden mulighed, at de kun fokuserer på den højre del af figur 4 og dermed kun diskuterer afdelingens konkrete aktiviteter. Det kan ofte give anledning til at præcisere KSF'erne, og man kan ad den vej øge sammenhængen mellem afdelingens strategikort og dens arbejdsprocesser.



Endelig er en tredje mulighed, at gruppen vælger at arbejde videre med modellen i figur 3, så de reelt gentager eller viderefører det foregående gruppearbejde. På den måde kommer man bedre igennem alle KSF'erne og har dermed et mere omfattende grundlag for det videre arbejde – men man når så ikke frem til de konkrete initiativer.

### Afsluttende overvejelser

Når man har udarbejdet det første strategikort i virksomheden, vil man ofte være tilbøjelig til umiddelbart herefter at udarbejde strategikort i de enkelte dele af virksomheden. Nogle gange vil det ofte også være besluttet på forhånd, at man skal lave strategikort i de enkelte afdelinger, så det overordnede strategikort blot ses som en indledende fase. Om man umiddelbart skal skride til en implementering på underordnede organisatoriske niveauer, afhænger dog af, hvad formålet med at indføre balanced scorecard er.

*Du kan læse mere om kaskadering, samt hvordan man kan finde de områder, man bør fokusere på, i bogen "Succes med Balanced Scorecard" af samme forfattere som udkom på Gyldendal Business. <<*