

Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, 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.

OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE INITIATIVER

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, AAU _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, AU

Enhver strategi vil være særligt 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 særligt vigtige for strategiens gennemførelse ved at være knyttet direkte til de kritiske succesfaktorer. Vi har i tre tidligere artikler her i *Dagens Dagsorden* beskrevet, hvorledes 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.

^ 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 ikke er uafhængige af hinanden. I relation til de fire balanced scorecard-perspektiver vil det ofte være således, at der ikke er knyttet nogen eller kun få initiativer til det finansielle perspektiv, idet virksomhedens finansielle målsætninger normalt er resultatet af initiativer i relation til målsætninger i kunde- og især procesperspektivet. Hvad angår de tre andre perspektiver, er det ofte anbefalingen, at hver målsætning 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 ansvarsmæssigt forankres i direktionen, og der udpeges tema teams, som skal have ansvar for konkretiseringen af den strategiske plan ved udviklingen af strategiske initiativer.

^ Porteføljen af strategiske initiativer

De fleste virksomheder har mange større eller mindre projekter i gang og ofte planer om endnu flere. Mange af disse vil blive opfattet som værende af strategisk betydning, men 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. Årsagen til mængden af initiativer skyldes ofte et manglende integreret syn på hele komplekset af planer, idet 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 på næste side. Tanken er i al sin simpelhed, at hver målsætning 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 målsætningen, sættes et kryds – og det er som angivet nemt at se, om der er temaer eller målsætninger, der ikke har initiativer tilknyttet, eller om nogle (potentielle) initiativer ikke adresserer strategiske målsætninger.

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 i det konkrete eksempel er fem af. 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.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE INITIATIVER

Figur 1: Eksempel på test af alignment mellem initiativer samt strategiske temaer og målsætninger

Programmer/projekter	Udvikle indkøbsafdeling	Salgsstyrke træning	Lagerstyring opgradering	Identifikation af kvalitetsbehov	Produktudviklings-pipeline	Økonomisystem restrukturering	Kunde call center integration	Yderligere initiativ
Forbedret service levering - Mål 1 - Mål 2	X			X				
Udvikle partnerskaber - Mål 3 - Mål 4		X					X	
Drive fremtidig værdi - Mål 5					X			
Imødekomme reguleringskrav - Mål 6								
Få vores kompetence inden for kundefokus til at stige - Mål 7 - Mål 8		X					X	

Initiativer, der ikke støtter nogle temaer

Temaer uden initiativer

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 hhv. længere tidshorizont 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. Efter 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 formålet var med dem, om planerne i de enkelte funktionsområder hang sammen med de initiativer, der var lagt på de andre områder, om nogle planer kunne 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.

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

> > > Fortsættes næste side

