

Forankring af strategi – fra idé til realitet

Robert S. Kaplan og David P. Norton er på trapperne med ny bog, der systematisk og detaljeret beskriver, hvordan gennemførelsen af strategien sikres ved forankring i ledelsesprocesserne

AF PER NIKOLAJ BUKH, professor ved Aalborg Universitet

Hvorfor virker strategien ikke? Det spørgsmål har mange ledere stillet sig selv – eller de er blevet spurgt af bestyrelsen om det. Problemstillingen i praksis er knyttet nært til, om virksomheden får den konkurrencemæssige fordel eller når de økonomiske mål, som var hensigten bag strategien. Det rejser nogle gange spørgsmålet, om strategien i realiteten har de rigtige kvaliteter til at nå virksomhedens finansielle mål: Operationen lykkes, men patienten døde.

Men i mange tilfælde er der reelt set tale om, at strategien principielt kunne være god nok, hvis blot den blev gennemført. Der er altså tale om et problem i implementeringen eller rettere sagt, det man også betegner som eksekveringen af strategien. Der er både i udlandet og herhjemme gennemført undersøgelser, der viser, at eksekveringen er det svage led i strategiprocesen. Senest har forskere fra CBS (se Børsen Executive, fredag den 20. juni 2008) dokumenteret, at forklaringer på eksekveringsproblemerne især skyldes mangel på kommunikation, placering af ansvar for strategien og forståelse for strategien blandt medarbejderne.

Disse forklaringer er vi nok mange, der kan nikke genkendende til. Men det interessante er, at det netop er forklaringer, der ikke tager fat i de bagvedliggende årsager – og forklaringerne egentlig ikke anviser, hvordan de undgås. Det handler naturligvis om ledelse. Ikke blot i form af personligt lederskab, men også om, hvordan de ledelsesmæssige rutiner, processer, mødestrukturer, handlingsplaner, opfølgninger og rapporter er bygget. Hermed flytter vi fokus over på de handlinger og aktiviteter, som vil være en konsekvens af strategien; hvordan de integreres med økonomistyringen og på, hvordan den økonomiske ansvarlighed via budgetterne knyttes sammen med organiseringen af ansvaret for strategien.

Strategisk værktøj

Det betyder også, at økonomistyringen skal gøres til et strategisk ledelsesværktøj. Igennem de seneste 20 år har den toneangivende forsker og rådgiver på dette område være professor Robert S. Kaplan fra Harvard Business School, som sammen med kolleger har været oplysningsmand til *balanced scorecard*, strategikortlægning og *activity based costing*. Alle sammen værktøjer, som er



Ledelsesguruerne Robert S. Kaplan og David P. Norton sender til august deres femte bog på markedet – *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Foto: Scanpix

standardelementer i enhver handelshøjskoles undervisning og som er vidt udbredte i virksomheder verden over.

Vi har redskaberne, og vi bruger dem i de danske virksomheder. Det, der mangler for at have en fuldt udviklet ledelsesmodel, der kan bringe virksomheden fra de strategiske ideer til handlinger, der gennemføres i virksomheden, er en tættere integration med strategiprocesen og budgetlægningen som omdrejningspunkt. Men nu er der håb forude. I august udkommer Robert S. Kaplan & David P. Nortons nye bog »The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage« (Harvard Business School Press).

Da Kaplan & Norton har skrevet fire bøger om forskellige facetter af *balanced scorecard* og strategikortlægning tidligere, er man tæt på som en refleks at skrive den femte bog om *balanced scorecard*. Men det er forkert at sige, at *The Execution Premium* er en bog om *balanced scorecard*. Det er lige så vel en bog om, hvordan man bruger *Time-Driven Activity*

Based Costing til aktivtetsbaseret budgettering, og det er en bog om, hvordan man organiserer det strategiske arbejde i virksomheden. Bogen forklarer ikke, hvordan et strategikort designes, eller hvordan man implementerer et omkostningsregnskab, men den beskriver systematisk og detaljeret, hvordan gennemførelsen af strategien sikres ved forankring i ledelsesprocesserne.

Bedre resultater

Ganske som titlen antyder, så drejer det sig om at nå bedre økonomiske resultater ved at gennemføre strategier, så de konkurrencemæssige fordele kan skabes gennem forankringen i den daglige drift. Det er en bog, som skal læses både i økonomiafdelingen og på direktionen – og så skal der snakkes om, hvad den betyder for strategiprocesen.

I mange virksomheder har man måske allerede holdt det årlige strategiseminar, men andre er undervejs med planlægningen. Selvom bogen først er på gaden i august, så er det ikke for sent at bruge dens budskaber i

budgetlægningen. Mange af teknikkerne har vi allerede i brug: Rullende budgetter, *trend forecasting*, *activity based costing* etc. Så det drejer sig om at få dem integreret – og her sætter bogen blandt andet fokus på *revenue budgeting*.

I den danske økonomistyringstradition, hvor modellerne ofte har taget udgangspunkt i dækningsbidragsopstillinger og analyser af omkostningers reversibilitet og variabilitet, har det altid været grundtanken, at budgettet skulle forankres i aktivitetsbudgettet. Med udgangspunkt i planerne for frembringelse og salg af varer og tjenesteydelser beskriver budgettet således handlinger med tilknyttede økonomiske konsekvenser.

Avancerede modeller

Da disse modeller blev udviklet i 1950'erne og 1960'erne, var det avancerede modeller, der pressede den tilgængelige regnekraft til det yderste. Men der er siden sket meget på systemsiden, og nye modeller for integration af økonomistyring og strategi er blevet udviklet. Dermed ligger ledelsesmodellen i *The Execution Premium* med sit fokus på modellering af omsættningens sammensætning og konsekvenser i naturlig forlængelse af den danske økonomistyringstradition. Men den udnytter også de muligheder, der ligger i de moderne transaktionssystemers overflod af data og i den analysekraft, som nye modeller og bedre markedsmodellering giver.

Strategi- og økonomistyringsmodeller skal ikke ses som opfindelsen af en ny medicin med egenskaber, der aldrig er set før. Derfor skal vi ikke fokusere på, hvor forskellighederne er i modellerne – men snarere på, hvor sammenhængene og synergi er. Hvor er de ens? Det er nemlig kernen til at integrere de nye modeller i den del af ledelsesprocesserne, som allerede fungerer.

The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Robert S. Kaplan & David P. Norton, udkommer august 2008, Boston: Harvard Business School Press. Pris i USA: 39,95 dollar

KØBENHAVN SHANGHAI

Headhunting Danmark og Kina

www.bondo-schultz.dk www.bondo-schultz.cn

MBA in Strategic Management

”Styrken ved en MBA-uddannelse hos Business Institute er det høje faglige miljø, det afbalancerede forhold mellem teori og praksis, som i kombination med topmotiverede studerende bidrager til et udbytte, der under studieforløbet er særdeles inspirerende. Efter eksamen styrkes selvtilliden, når man erfarer, at teorien virker gennem løsningen af de komplekse problemstillinger, enhver erhvervsleder i sin hverdag udfordres med”.

Direktør, CEO Kent Hoeg Sørensen
Kristensen Properties A/S

Business Institute
USEFUL EDUCATION

Vesterbro 18, 9000 Aalborg · Telefon 70 26 57 80
info@business-institute.dk · www.business-institute.dk

COACHING INSTITUTE

Center for Applied Psychology in Executive Development

Nyt program

Theory U

Strategisk Ledelsesinnovation

5 dage med start 28. september 2008

Direktør Jane Blichmann
Erhvervspsykolog, Master of Management Development, President for International Coach Federation Danmark

Se mere på www.ci.dk eller mail til os på info@ci.dk