



Controlleren

Artikel trykt i Controlleren.
Gengivelse af denne artikel
eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2009

Strategiske initiativer i et strategikort

af professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet,
www.pnbukh.com

1. Indledning¹

Strategi og budgetteringsmodeller integreret i ledelsesmodellen

I bogen *The Execution Premium* har Kaplan & Norton (2008) præsenteret en model for, hvorledes strategi og budgetlægningsmodeller skal indrettes for sammen med de øvrige elementer af økonomistyringen, ikke mindst Time-Drive Activity Based Costing (Kaplan & Anderson 2004, 2007), at udgøre en integreret ledelsesmodel. Derfor er Kaplan og Nortons seneste bog et centralt udgangspunkt, både når man skal have inspiration til, hvorledes det overordnede design af en balanced-scorecard baseret organisation skal udformes, og når man skal have økonomistyringens forskellige elementer til at spille sammen.

STRATEX

Ét af de centrale elementer i den model, som Kaplan & Norton (2008) beskriver, er at planlægningen og budgetteringen af strategiske initiativer løftes op på koncernniveau som en ny budgetkategori med betegnelsen STRATEX ('Strategic Expenses'). I denne artikel vil det blive beskrevet, hvorledes dette fungerer indenfor rammerne af den samlede Balanced Scorecard-baserede ledelsesmodel. Se desuden Bukh (2008) for en diskussion af sammenhængen mellem elementerne i *The Execution Premium*.

I den resterende del af denne artikel, vil jeg i afsnit 2 først beskrive den rolle strategiske initiativer har i en virksomheds arbejde med strategikortlægning og Balanced Scorecard. Herefter vil jeg i afsnit 3 diskutere, hvordan virksomheder

1) Tak til Niels Sandalgaard for kommentarer til en tidligere version af artiklen.

med mere erfaring med Balanced Scorecard kan arbejde med strategiske initiativer og hvilken rolle det såkaldte *Office of Strategy Management* er tiltænkt. I afsnit 4 beskrives det, hvorledes budgetteringen af STRATEX og den organisatoriske forankring af initiativerne foregår; og endelig afsluttes artiklen i afsnit 5.

2. Porteføljen af strategiske initiativer

Hvad er strategiske initiativer?

Det var allerede i den tidlige balance scorecard-litteratur (Kaplan & Norton 1996) en del af processen, at der blev fastlagt krævende målsætninger ('stretch targets') for målene i scorecardet og udviklet strategiske initiativer, der skulle medvirke til at nå målene. Kaplan & Norton (1996, p. 231ff) angav tre generelle områder, hvor sådanne initiativer kunne være nødvendige:

- Projekter der vedrører udvikling af nye målinger, som er nødvendige for at kunne følge op på om de strategiske målsætninger realiseres,
- Projekter orienteret mod kontinuerlige forbedringer, og
- Projekter orienteret mod radikale forbedringer.

Da strategikortlægningsmodellen blev introduceret af Kaplan & Norton (2001) blev de strategiske initiativer knyttet til den strategiske budgetlægning (Kaplan & Norton 2001, p. 292ff) og der blev vist eksempler på, hvorledes nogle initiativer fungerer på koncernniveau, mens andre er et anliggende for de enkelte forretningsenheder.

Definition

Endelig pointeres det i særdeleshed i den seneste litteratur (Kaplan & Norton 2008), at initiativerne skal ses som en portefølje, hvor de enkelte initiativer ikke er uafhængige af hinanden, og definitionen på strategiske initiativer er herefter de "finite-duration discretionary projects and programs, outside the organization's day-to-day operational activities that are designed to help the organization achieve its targeted performance" (Kaplan & Norton 2008b, side 103).

2.1. Initiativerne knyttes til temaer

Ofte er der ingen eller få initiativer knyttet 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 an-

dre perspektiver, er det 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.

Programmer/projekter	Udvikle indkøbsafdeling	Salgsstyrke træning	Lagerstyring opgradering	Identifikation af kvalitetsbehov	Produktudviklings-pipeline	Økonomisystem restrukturering	Kunde-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								
Få vores kompetence indenfor kundefokus til at stige • Mål 7 • Mål 8		X					X	

Figur 1. Eksempel på test af alignment mellem initiativer samt strategiske temaer og målsætninger. Kilde: Kaplan & Norton 2008, side 107

De fleste virksomheder har mange projekter

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 drejer sig om er, at designe en portefølje af initiativer, der i kombination vil sikre at de strategiske målsætninger indenfor hvert tema realiseres. Årsagen til mængden af initiativer skyldes ifølge Kaplan & Norton 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.

Sorter initiativerne efter hvilke målsætninger de adresserer

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 figur 1. Tanken er i al sin simpelhed, at hver målsætning indgår på en række i figuren, evt. sorteret efter temaer, som det er gjort i figur 1, 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.

Alternativ: Sortere efter BSC-perspektiver

I figur 1 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.

Lead- og lag-indikatorer

I en strategikortlægning vil hver målsætning typisk have 1-2 nøgletal tilknyttet med tilhørende target (altså målinger og mål), fordi der både er angivet en såkaldte lead- og lag-indikator. Det vil sige nøgletal, som på en kort hhv. 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.

2.2. Praktiske erfaringer**Man kan vælge at tage udgangspunkt i eksisterende initiativer**

Teknikken illustreret i figur 1 er ofte brugt. Jeg har eksempelvis været med til at anvende modellen med udgangspunkt i en dansk produktionsvirksomheds strategiplan, hvor der før strategikortet blev udviklet, 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 i figur 1, men der var også en række planer, som ganske vist var vigtige for driften i de enkelte funk-

tionsområder, 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.

Et kritisk blik: Har vi glemt noget?

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 forståelse af, hvad de strategiske målsætninger indholdt? Især den sidste del er ofte vigtigt.

Udgangspunkt i eksisterende initiativer

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 tage udgangspunkt i en del af de eksisterende planer. Idet disse ofte kan give anledning til meget konkrete mål og målinger, som kan knyttes til den første version af strategikortet mens det udvikles, således 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, er det min erfaring, at man efter en første gennemgang af planer og strategidokumenter, ofte kan lave en liste over 10-15 overordnede initiativer, hvoraf 40-70 % 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 i figur 1. 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.

3. Initiativrevision som en del af en etableret proces

Det første strategikort vs. en vel-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 f.eks. en forretningsudviklingsafdeling eller et direktionssekretariat, som både har erfaring med arbejdet og som kan drive processen.

3.1. Organiseringen af ansvaret for processen

The Office of Strategy Management

Kaplan & Norton (2008) tager udgangspunkt i, at ansvaret for processen organiseres i en særlig funktion med ansvar for strategi og Balanced Scorecard (jf. Kaplan & Norton 2005). Denne afdeling eller funktion, som er døbt *The Office of Strategy Management* (OSM), er i Balanced Scorecard-arbejdet tiltænkt samme rolle som dirigenten i et orkester: "It is not the creator or the producer of the music being played. Instead, it must keep all the diverse players – executive team, business units, regional units, support units (finance, human resource, information technology), theme teams, departments, and ultimately employees – aligned" (Kaplan & Norton 2008, p. 283).

OSM er en stabsfunktion

OSM er altså tiltænkt en stabsrolle med ansvar for at tilrettelægge de aktiviteter, der knytter sig til arbejdet med strategi, strategikortlægning og Balanced Scorecard; men er ikke den funktion, der har ansvaret for udviklingen af strategien og heller ikke for gennemførelsen. Det er et ledelsesmæssigt ansvar ikke et stabsansvar. De fleste danske virksomheder vil ikke have en størrelse, hvor det er relevant at overveje oprettelsen af en ny afdeling, så OSM's funktion vil blive varetaget med udgangspunkt i et direktionssekretariat eller typisk være en del af økonomiafdelingens opgaver.

Det vil afhænge af den enkelte virksomhed, hvordan dette bedst organiseres. Der er eksempler fra danske private og offentlige virksomheder, hvor OSM's opgaver på en hensigtsmæssig måde er organiseret i en kvalitetsafdeling, idet

der dels i denne afdeling arbejdes med metodeudvikling og dels er et tværgående fokus på organisationen.

3.2. Initiativer i et koncernscorecard

Strategikortlægningen foretages normalt mest effektivt for en selvstændig forretningsenhed ('Strategic Business Unit') og det er relativt få danske virksomheder, som har udarbejdet et strategikort på koncernniveau ('Enterprise Strategy Map'), således som Kaplan & Norton (2006) anbefaler det. Det vil sige et strategikort eller scorecard med fokus på den koncernbaserede synergi. Hvis man vælger at gøre dette vil det omfatte koncerninitiativer, som typisk vil være formuleret mere overordnet og som der vil være et mindre antal af, idet hovedparten af de mere konkrete initiativer, som også adresserer de strategiske målsætninger på koncernniveau, vil være relateret til forretningsenhedernes strategikort.

4. Budgetteringen af de strategiske initiativer

Placering af ansvaret for initiativerne

I stort set alle danske virksomheder har man valgt at følge organisationsstrukturen ved udviklingen og nedbrydningen af strategikort til underliggende organisatoriske enheder, det vil sige kaskaderingsprocessen ('cascading'), jf. Kaplan & Norton (2006). Det har den klare fordel, at ansvaret for gennemførelsen er organisatorisk placeret; men ulempen er dels at det netop bliver den enkelte afdelings projekt og dels at de strategiske initiativer kommer til at konkurrere med andre projekter om tid og ressourcer.

4.1. Initiativer på afdelingsniveau

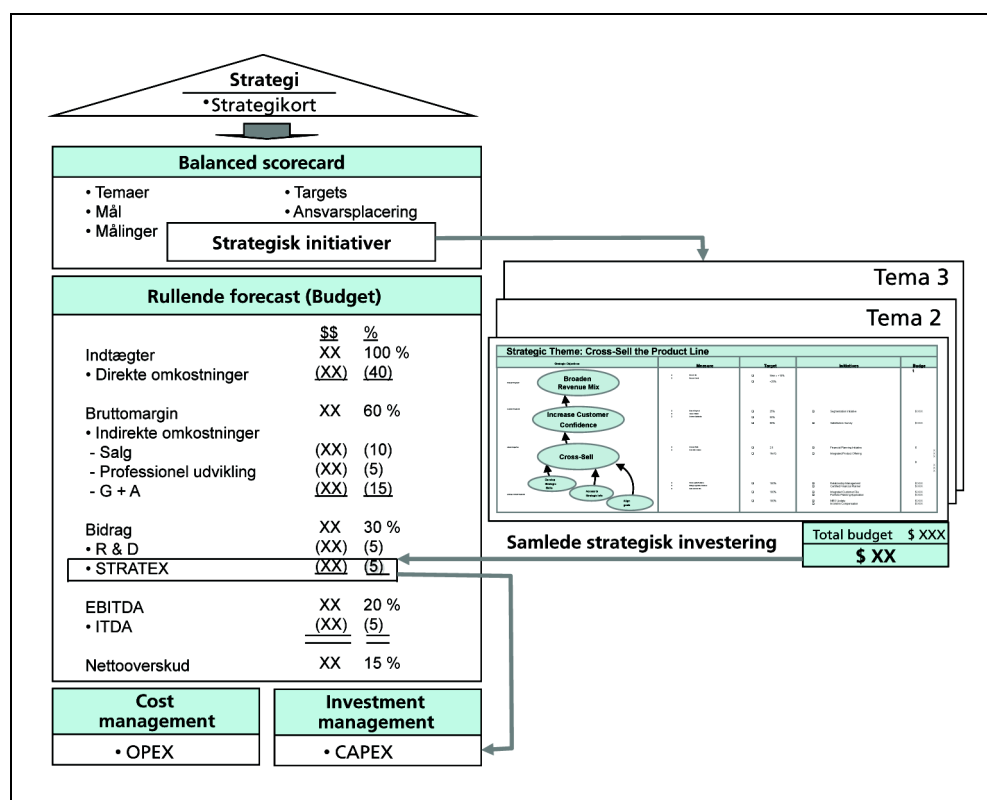
Erfaringer fra mindre virksomheder

I mindre virksomheder er det dog ofte hensigtsmæssigt, når det første strategikort etableres, at lade initiativerne blive udviklet som en del af de enkelte afdelingers strategikort. Det skyldes, at man ofte vil være startet med at lave strategikort for hele virksomheden, som dels vil omfatte flere funktioner og dels ofte også omfatte forskelligartede forretningsområder. Dermed står man i en situation, hvor man på den ene side har elementer af et koncernstrategikort og på den anden side ønsker at få udviklet et meget konkret og handlingsorienteret strategikort.

Ofte hensigtsmæssigt at udvikle initiativer på afdelingsniveau

En praktisk løsning, som ofte vælges, er at ledergruppen laver den fælles strategikortlægning så detaljeret som muligt med udgangspunkt i strategiske målsætninger. I det omfang der kan fastlægges mål og targets gøres dette; men ellers danner strategikortet i første omgang rammerne for de afdelingsvise strategikort, som der herefter udvikles. Fordelen ved denne fremgangsmåde er for det første, at man relativt hurtigt kommer frem til et niveau og de kritiske succesfaktorer i procesperspektivet bliver meget konkrete. For det andet bliver det muligt ret hurtigt, at få en bredere involvering af mellemledere i de enkelte afdelinger, omkring udvælgelsen af initiativer, hvilket ofte er vigtigt for at skabe den organisatoriske accept af strategikortet.

4.2. Budgetteringen af STRATEX



Figur 2. Relationen mellem strategi og budgetlægning med udgangspunkt i STRATEX.
Kilde: Kaplan & Norton 2008, s. 118

Kaplan & Norton (2008) foreslår, at initiativerne knyttes til temaer frem for specifikke funktioner, samt at ansvaret for

initiativernes planlægning og gennemførelse placeres i de såkaldte tema teams. Herudover allokeres ressourcer til gennemførelsen af initiativerne fra en særskilt pulje, der som angivet tidligere i artiklen kaldes STRATEX. Det betyder, at strategikortet og de enkelte temaer knyttes sammen med virksomhedens budget som vist i figur 2.

STRATEX og CAPEX

STRATEX budgetteres som en parallel til de traditionelle investeringer, CAPEX og der skal således afsættes en budgetpulje til denne type investeringer. Selvom Kaplan & Norton (2008b) ikke er helt eksplicite omkring begrebets status, må det antages, at der ikke nødvendigvis er tale om investeringer i en årsregnskabsmæssig forstand, men en omkostningskategori, der påvirker driften (men som både kan bestå af driftsudgifter og afskrivninger på strategiske kapitalinvesteringer).

Det skal også fremhæves, at opfølgning sker på koncernniveau på initiativerne, idet de enkelte tema teams rapporterer tilbage til koncernledelsen omkring fremdriften af initiativerne. Det er ikke en praksis, der er almindeligt udbredt i de danske virksomheder der bruger Balanced Scorecard, men umiddelbart virker det som en effektiv måde at sætte fokus på de tværgående initiativer.

5. Afsluttende kommentarer

Et strategikort udfører ikke sig selv, men det sker gennem de strategiske målsætninger, som det indeholder. Både det finansielle perspektiv og kundeperspektiver afspejler til en vis grad resultaterne af de målsætninger der er angivet i de to andre perspektiver. Herudover har initiativerne knyttet til målsætningerne en særlig rolle.

Hvis man ikke sikrer et overblik over de strategiske initiativer á la den måde, der er foreslået i figur 1, risikerer man let, at der er manglende sammenhæng mellem de projekter, der faktisk gennemføres og det, som der var brug for. Men det er heller ikke nok at have overblikket over de initiativer der burde gennemføres. Der skal også sættes fokus på dem, der skal være budgetmæssige ressourcer til at gennemføre og der skal være et ledelsesmæssigt ansvar tilknyttet. Selvom der i danske virksomheder er begrænsede erfaringer med en separat budgettering af STRATEX, er teknikken værd at overveje.

6. Litteratur

Bukh, P.N. 2008. Design af økonomistyring: Balanced Scorecard eller budgetlægning. *Økonomistyring & Informatik*, 24 (2): 201-231.

Kaplan, R.S. & S. Anderson. 2004. Time-driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 11, pp. 131-138.

Kaplan, R.S. & S. Anderson. 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing: A simpler and more powerful path to higher profit*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. (Oversat til Dansk: The Balanced Scorecard, Børsens Forlag).

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).

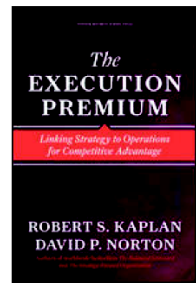
Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2005. The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, Vol., No. 10.

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2006. *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fælles Retning, Børsens Forlag).

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

7. Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er professor ved Aalborg Universitet. Han er bl.a. redaktør af ledelseshåndbøgerne Offentlig Ledelse og Økonomistyring samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt Activity Based Costing (2004, DJØFs Forlag) samt Strategikort: Balanced Scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer (2004, Børsens Forlag). Per Nikolaj Bukh har desuden rådgivet en stor mængde virksomheder om design af Balanced Scorecard og strategikort.

**Oplev Robert S. Kaplan i Danmark**

Hvis du vil vide mere om modellen i The Execution Premium, så sæt kryds i kalenderen den 30/3 – 1/4 2009. Her vil Robert S. Kaplan deltage på konferencen *Gennemfør strategien!* som afholdes af MBCE (www.mbce.dk) i København.

Tekstboks 1.

