

Seks huer gives for den ekstremt gode bog.
Fem huer gives for den fremragende bog.
Fire huer gives for den gode bog.
Tre huer gives for en bog på det jævne.
To huer gives for den ikke særlig gode bog.
En huer gives for den ringe bog.

Strategisk synergi

Hvis man arbejder seriøst med »balanced scorecard«, leverer bogen Alignment en række centrale løsninger, som kan være til uundværlig inspiration



Af professor, cand.oecon. Per Nikolaj Bukh, ph.d., Aalborg Universitet

Med bogen Alignment har Robert S. Kaplan og David P. Norton udgivet deres fjerde bog om Balanced Scorecard. Temaet er denne gang synkronisering af strategier, målsætninger, mål og handlinger ned gennem de organisatoriske niveauer og på tværs af afdelinger og enheder.

Bogen adresserer, hvorledes man med udgangspunkt i et koncern-scorecard kan benytte balanced scorecard-principperne til at afklare de overordnede koncernprioriteringer, som herefter kan danne grundlag for strategier i de enkelte forretningsenheder og i støttefunktionerne.

Jeg har allerede omkring 20 bøger om balanced scorecard på min reol, heriblandt tre tidligere bøger skrevet af Kaplan og Norton. Så de naturlige spørgsmål er: Har vi brug for endnu en bog? Og, skal vi læse denne bog frem for andre? Svaret er ikke éntydigt. Hvis man kun vil læse én bog, er det stadig forfatterens tidligere bog Fokus på Strategier (Børsens Forlag, 2004), jeg vil anbefale. Men den nye bog indeholder samtidig svarene på en række meget cen-

trale spørgsmål, som man støder på i det praktiske arbejde med implementering af balanced scorecard og strategikort.

Udmærket overblik

Bogens første kapitel skitserer de grundlæggende elementer i skabelsen af synergi mellem organisatoriske enheder og viser, hvorledes disse sammenhænge på forskellige vis kan medvirke til den samlede værdiskabelse. Herefter giver kapitel to et ganske udmærket overblik over, hvordan teorier og principper for organisatorisk design har udviklet sig igennem tiden. Forfatterens centrale budskab er her, at forskellige designprincipper – funktionsopdeling, divisionalisering, matrix-organisering etc. – hver for sig indebærer fordele og ulemper, og at man i stedet for at reorganisere med fordel kan »nøjes« med at designe en styringsstruktur, som binder organisationens enheder sammen omkring en fælles strategi. Det er alignment-princippet.

Over de næste tre kapitler vises det, hvorledes forskellige former for synergi på koncernniveau kan afspejles i

henholdsvis det finansielle perspektiv og kunde-perspektivet (kapitel 3), det interne perspektiv og læringsperspektivet (kapitel 4) samt i forhold til virksomhedens støttefunktioner (kapitel 5). Dette er bogens metodemæssige kernekapitler, som man er nødt til at sætte sig ind i for at få det fulde udbytte.

Fordele og ulemper

Som en appetitvækker kan man begynde med at læse kapitel 6, der mere principielt handler om, hvorledes et strategikort nedbrydes til underliggende ledelsesniveauer. Dette kapitel giver samtidig svaret på, hvor i organisationen man skal starte med at arbejde med balanced scorecard, og hvilke fordele og ulemper der er forbundet med at lave et strategikort for en enkelte afdeling eller division, inden der udarbejdes et strategikort for hele virksomheden.

Herefter følger to kapitler, der handler om mere specialiserede emner. I kapitel 7 diskuteres balanced scorecard i

et corporate governance-perspektiv, og det berøres kortfattet, at et scorecard potentielt kunne anvendes i virksomhedens eksterne kommunikation (om end det også erkendes, at det generelt ikke gøres i praksis). Kapitel 8 handler om balanced scorecard for samarbejdspartnere, hvilket dækkes ved dels at give eksempler på, hvorledes der kan stilles krav til underleverandører, og dels ved en forholdsvis overordnet diskussion af, at strategien bør udvikles i fællesskab mellem parterne etc. Men reelt set kommer dette kapitel – ligesom kapitel 7 – ikke meget i dybden, hvilket er lidt skuffende, i lyset af den stadigt stigende betydning strategien har i et interorganisatorisk samarbejde.

Bogens sidste to kapitler består af kapitel 9, som på meget kortfattet vis berører behovet for at lede synkroniseringsprocessen, og kapitel

10, som afslutter bogen med at integrere synkroniseringen i en klassisk plan-do-check-act-cyklus.

En smule spekulativt

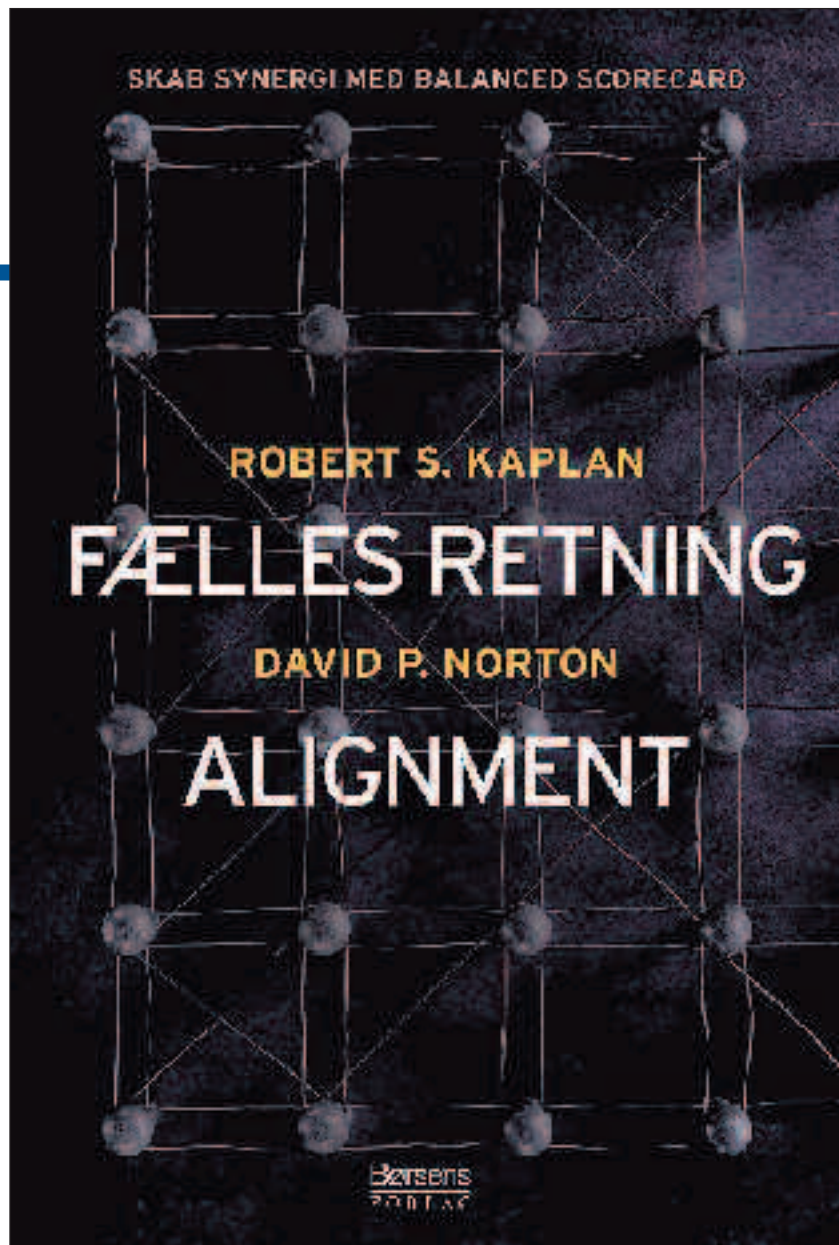
Mens kapitel 9 er en smule spekulativt og måske knap så relevant i praksis, så er kapitel 10 fremragende – og igen et kapitel, som kan læses uafhængigt af resten af bogen. Forfatterne skitserer fire elementer i ledelsen af en virksomhed med udgangspunkt i balanced scorecard: Først udvikles strategikortene for de forskellige afdelinger mv. ud fra bogens alignment-principper. Herefter adresseres lærings- og vækstperspektivet, således at den overordnede kommunikation, medarbejdernes motivation, eventuelle resultatkontrakter samt kompetenceudviklingen afstemmes med strategien. Tredje skridt er at integrere

scorecard-processerne med virksomhedens projekter, HR-principper, budgetlægning og IT-systemer – hvorefter det sidste element er at skabe sammenhæng til principperne for projektgangsættelse, forbedringsteknikker (BPR, TQM, lean etc.) samt at udvikle principper for at dele best-practice på et strategisk grundlag.

Er bogen værd at læse? Hvis man arbejder seriøst med balanced scorecard, så er svaret ja. Der er en række centrale løsninger i bogen, som kan være til uundværlig inspiration.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2006, »Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies«, Harvard Business School Publishing, Boston (310 sider) 35.00 dollar. Dansk oversættelse: Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2006. Børsens Forlag, København.

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus, Haslegaardsvej 10, 8210 Århus V.



Coaching
 - når du vil gøre det du er bedst til, bedre...
 Opnå ekstraordinære resultater gennem personlig coaching. Kontakt Charlotte og få en snak om hvordan coaching kan øge din effektivitet og dine medarbejders motivation.
 Se mere på:
www.absolutecoachingcompany.dk
Absolute Coaching Company
 kontakt@absolutecoachingcompany.dk
 Telefon: +45 60 14 84 57
 Coaching – Hvis du vil videre...

Få en uddannelse, der er blandt de mest anerkendte executive business uddannelser i den internationale forretningsverden.

- MBA in Strategic Management
- PRE mba 1-årig akademisk lederuddannelse
- Top Governance i bestyrelse og direktion

Vi holder løbende personlige vejledningssamtaler samt informationsmøder.
 Rekvirer brochurer på www.business-institute.dk

Business Institute
 Telefon 70 26 57 80
 info@business-institute.dk
www.business-institute.dk

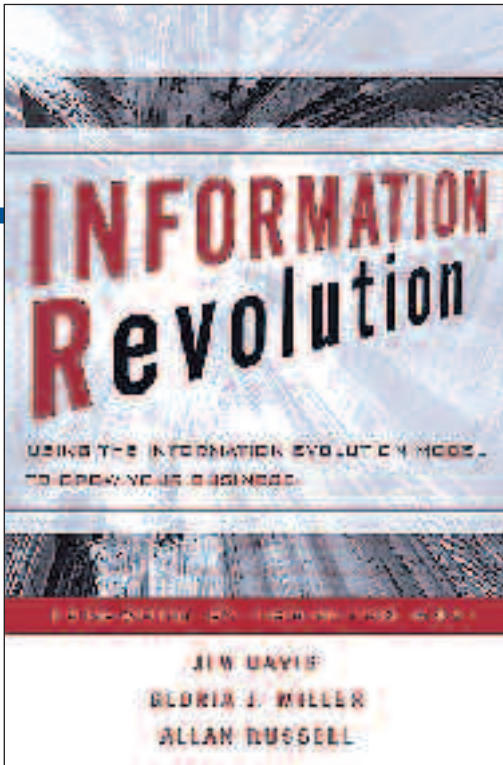
MBA 11. ÅRGANG

Vi er specialiseret inden for

- Rekruttering
- Search & Selection
- Vikarservice
- Outsourcing

PersonaleBørsen

Jylland 76 31 01 61
 Sjælland 33 11 01 57
www.personaleboersen.dk

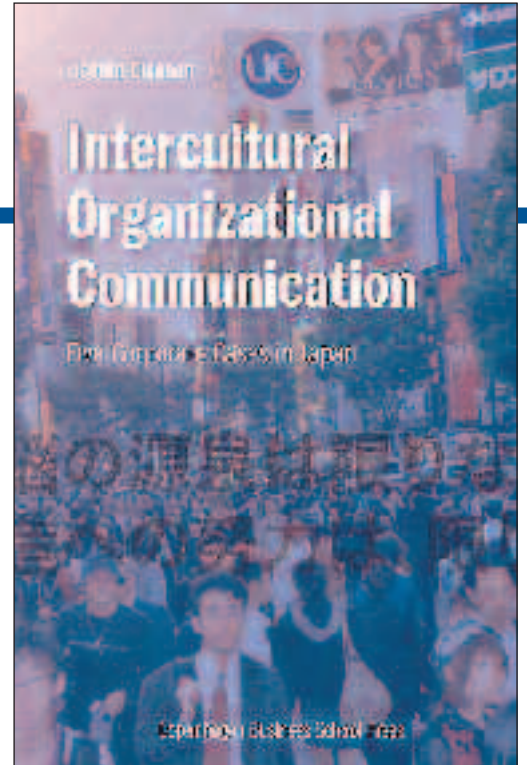


Informationsrevolution

Bogen Information Revolution er skrevet af forfattere fra Sas Institute A/S. Det er en bog om ny informationsteknologi, om den strategiske værdi af information, om IT og lederskab. Bogen udvikler en femtrins evolutionsmodel for organisationers anvendelse af information. De fem trin beskrives

i fire dimensioner: Som infrastruktur, som videnproces, som human kapital og som kultur.

Jim Davis, G. J. Miller og A. Russell: Information Revolution. John Wiley & Sons. 195 sider. ISBN 0471770728.



Interkulturel kommunikation

En ny bog om cross-cultural-kommunikation mellem virksomheders hovedkvarter i Danmark og datterselskaber og partnere i Japan. Det er bogens hovedemne, og dermed bliver det en bog, der har interesse for alle, der erhvervsmæssigt har relationer til Japan og japanske virksomheder. Forfatteren er lektor på

CBS og har i en årrække studeret og forsket i Japan, har undervist i japansk ledelse, forhandling mm.

Lisbeth Clausen: Intercultural Organizational Communication. Copenhagen Business School Press. 264 sider. Pris kr. 248. ISBN 8763001608.

CHEF FOR BUDGET & CONTROLLING



Kan du holde styr på tallene i en stærk ekspansiv virksomhed?

Stillingen som chef for budget og controlling er krævende og indebærer et tæt parløb med direktionen, ledelsen i koncernfinans samt SONOFONs moderselskab Telenor. Du får reference til SONOFONs koncernfinansdirektør og bliver leder af tre sektioner med tolv erfarne økonomer hvis vigtigste opgave er at understøtte den kommercielle tænkning i et internationalt og ekspansivt teleselskab. Du får ansvar for business controlling, budgetlægning/-opfølgning, ledelsesrapportering, udvikling af avancerede modeller og implementering af nye styringsværktøjer. Du får en central rolle i den finansielle drift og udvikling af SONOFON, og i tæt samspil med dine medarbejdere og lederne af de enkelte forretningsområder bliver du en vigtig driver på en række forandringsprojekter, og bidrager dermed til at sikre opbygning af effektive processer, der skaber de bedst mulige vilkår for SONOFONs

ageren på et stærkt konkurrencepræget marked under hastig udvikling.

SOM PERSON

er du en ambitiøs, udadvendt og kommunikerende leder, der udviser initiativ og aktivt udvikler dine medarbejdere til at varetage stadig tungere opgaver. Du har en stærk analytisk forståelse, formår at skabe store resultater og udnytter de muligheder som nye værktøjer og processer skaber. I samspil med direktionen og forretningen er du en værdsat sparringspartner, der udtrykker dig klart og præcist i skrift og tale.

DIN BAGGRUND

er en relevant økonomisk uddannelse på kandidatniveau kombineret med flere års praktisk erfaring fra en stilling som chef-controller eller budgetchef i en større kompleks international virksomhed. Alternativt er du økonomidirektør i en mindre

virksomhed. Du har stor praktisk erfaring med de beskrevne ansvarsområder og er kendt for at udvikle og drive forandringsprocesser i parløb med virksomhedens kommercielle aktiviteter. Du behersker dansk og engelsk på forhandlingsniveau.

VI TILBYDER DIG

særdeles gode advancementmuligheder i en international koncern i stærk vækst samt en attraktiv gagepakke, der modsvarer de stillede krav. Stillingen har domicil i København.

VIL DU VIDE MERE?

Så kontakt Partner Knud Mansfeld-Giese hos Wingmanager A/S på tlf. 70 150 160. Alle henvendelser behandles fortroligt. Send din ansøgning fra stillingsopslaget på wingmanager.dk senest onsdag den 8. maj 2006.



sonofon

SONOFON er Danmarks næststørste teleselskab med 1,5 millioner mobilkunder og 1300 kompetente medarbejdere. Sammen med Cybercity og Canal Digital

er SONOFON ejet af norske Telenor, der på få år er vokset til en af Nordens største og betydeligste telekoncerner. Det er en del af koncernens målsætning at fortsætte denne vækst i Norden og på den Internationale scene i de kommende år.

Læs mere på sonofon.dk

